



PARTIE 1 : CADRE D'ÉTABLISSEMENT DES COÛTS

L'établissement des coûts des propositions dans une négociation collective :
Guide à l'intention des associations de personnel académique au Canada



ROBERT HICKEY

Robert Hickey est professeur agrégé de relations industrielles et membre de la faculté des arts et des sciences de l'Université Queen's. Rob a siégé au comité de négociation de la Queen's University Faculty Association (QUFA), notamment en tant que co-négociateur en chef lors de la plus récente ronde de négociations. Rob a également fait partie du comité de retraite de la QUFA et du projet de création du régime de retraite universitaire en Ontario.

Le professeur Hickey donne des cours en relations de travail, sur les négociations et sur le règlement des différends à tous les cycles universitaires. Il est fréquemment sollicité pour participer à des programmes de formation continue et de développement du leadership pour les dirigeants syndicaux et pour le personnel des syndicats. Ses recherches sont centrées sur les pratiques et politiques en matière de relations de travail. Ses projets de recherche récents comprennent une étude sur l'impact de la technologie sur le perfectionnement de la main-d'œuvre et les relations de travail dans les métiers de la construction électrique, ainsi qu'une vaste enquête d'expériences de travail et de carrière dans le secteur des services sociaux et communautaires de l'Ontario.

Avant ses études doctorales à l'école des relations industrielles et professionnelles de l'Université Cornell, Rob a passé dix ans en tant que représentant et organisateur syndical au sein du syndicat des *Teamsters*.

En collaboration avec Richard P. Chaykowski et Brendan Sweeney, il est co-auteur de *Costing Collective Agreement Proposals: An Instructional Guide* (Kingston (Ontario) : École des études sur les politiques publiques, Université Queen's, 2013).



**L'établissement des coûts des propositions dans une négociation collective:
Guide à l'intention des associations de personnel académique au Canada**

Publication: février 2020 par l'Association canadienne des professeures et professeurs d'université

ISBN 978-1-7770851-0-0 (PDF)

Photo en couverture: iStock.com/from2015

Association canadienne des professeures et professeurs d'université
2705, promenade Queensview, Ottawa, Ontario K2B 8K2 // www.acppu.ca
Pour plus d'information: acppu@caut.ca

Partie 1 : Cadre d'établissement des coûts des propositions de négociation

Aide-mémoire – Résumé de la partie 1

Ce guide constitue un **cadre exhaustif** pour modéliser les structures de rémunération et établir les coûts des propositions dans une négociation collective. Il facilite la navigation dans certains aspects de l'établissement des coûts, comme la négociation des avantages ou de la charge de travail. Cependant, sa pleine valeur tient au fait qu'il est un outil complet, agile et systématique qui procure aux associations de personnel académique une autonomie pour déterminer les coûts estimatifs, leur évitant ainsi de se référer aux estimations de l'administration.

Alors que la négociation collective se joue essentiellement autour de certains avantages particuliers, les arbitres emploient plutôt la **rémunération globale** dans leurs comparaisons et leurs décisions. La rémunération globale du personnel académique est composée du salaire de base et de tous les autres avantages que lui accorde l'université ou le collège en rétribution de son travail.

Pour être en mesure d'estimer les coûts projetés des changements dans la rémunération, il faut d'abord disposer d'**hypothèses** sur les **activités** de l'université et sur la composition de l'unité de négociation. Les considérations relatives aux activités indiquent les effectifs académiques nécessaires pour que l'université ou le collège puisse remplir sa mission. Le modèle d'établissement des coûts repose sur l'hypothèse selon laquelle les données sur les activités de la période la plus récente sont le meilleur indicateur des besoins opérationnels dans un proche avenir.

Le modèle d'établissement des coûts rassemble les informations sur la structure de rémunération et les hypothèses sur les activités dans un **modèle de l'année de référence**. Ce sommaire fournit un profil de rémunération à l'échelle de l'employé et de l'université. Le modèle de l'année de référence fournit un point de repère pour calculer le coût de changements ponctuels et continus dans la rémunération.

Éléments de base du modèle d'établissement des coûts des propositions

La construction d'un modèle de l'année de référence⁴ dans le cadre de la préparation des négociations permet de tirer pleinement profit du processus de négociation collective. Les équipes de négociation disposent ainsi d'un outil plus efficace et exact pour prendre des décisions dans l'environnement de négociation très dynamique. L'équipe du syndicat peut évaluer les coûts des propositions et contre-propositions rapidement et avec précision.

Le syndicat peut utiliser ce modèle pour vérifier les conséquences de divers scénarios avant le début des négociations. Bien que la définition d'un mandat de négociation et l'établissement des coûts soient deux choses distinctes, la construction et l'utilisation systématiques d'un outil exhaustif pour établir les coûts facilitent la prise de décisions plus éclairées concernant les concessions et les résultats des négociations.

Le concepteur du modèle d'établissement des coûts ne fait pas nécessairement partie de l'équipe de négociation, mais il devrait collaborer étroitement avec celle-ci tout au long du processus de négociation. Une communication claire des hypothèses sous-tendant le modèle est particulièrement indispensable pour tirer le plein potentiel de cet outil.

Le modèle d'établissement des coûts présenté dans ces pages tend à un équilibre entre complexité et agilité. Certaines associations de personnel académique peuvent être en mesure de gérer des bases de données détaillées sur chaque membre de l'unité de négociation et qui intègrent une structure salariale incorporant les bonifications salariales complexes liées à la progression professionnelle et au mérite. Pour estimer les coûts salariaux avec exactitude, ces

4. Le modèle de l'année de référence est un sommaire de tous les éléments de rémunération énoncés à l'étape 12 de la feuille de calcul modèle des coûts. Il fournit une expression standardisée du coût de chaque catégorie d'éléments. Il repose sur un ensemble d'hypothèses qui tiennent compte des activités récentes sur le plan opérationnel et de la composition de l'unité de négociation.

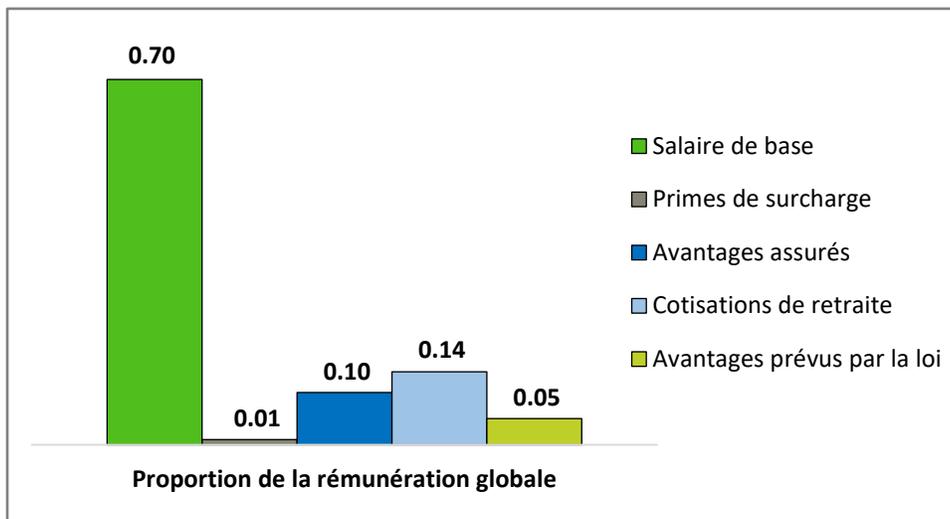
bases de données complexes sont supérieures aux modèles fondés sur les salaires moyens pondérés. Cependant, il est difficile de développer et de tenir à jour une base de données du personnel plus étendue afin d'obtenir un modèle exhaustif des coûts de la rémunération globale. Le modèle d'établissement des coûts de ce guide est un modèle agile, et les méthodes illustrées dans les feuilles de calcul qui y sont incluses sont exactes, transparentes et défendables à la table de négociation et en arbitrage.

Le cadre d'établissement des coûts est inspiré de plusieurs principes clés. Premièrement, sa vision d'ensemble contribue à créer un modèle de la rémunération globale. Deuxièmement, les coûts sont exprimés au moyen d'unités de mesure standardisées pour plus de transparence dans la prise de décisions stratégiques et pour plus d'équité dans les résultats. Troisièmement, le cadre allie complexité et agilité à égalité de parts pour permettre d'utiliser le modèle de l'année de référence pendant des séances de négociation dynamiques. Enfin, les feuilles de calcul modèles qui accompagnent la démarche par étapes permettent de prendre systématiquement en compte tous les aspects de la rémunération et les effets des hypothèses relatives aux activités sur les coûts de rémunération.

Rémunération globale du personnel académique

Dans les rondes de négociation collective, les stratégies appliquées portent souvent sur une poignée seulement d'éléments de rémunération. Néanmoins, les méthodes d'établissement des coûts devraient englober tous les éléments afin de refléter la rémunération globale des membres de l'unité de négociation. La rémunération globale désigne toutes les dépenses engagées par l'employeur pour rétribuer un employé, soit le salaire de base, les paiements spéciaux et les avantages, comme le montre la **figure 1** ci-dessous.

Figure 1 : Exemple de ventilation de la rémunération globale



Aujourd'hui, les coûts de la rémunération globale font partie intégrante des mémoires soumis dans les arbitrages de différends. Il ne suffit plus de comparer les salaires ou les avantages individuels. De nombreuses décisions arbitrales importantes définissent le principe de la rémunération globale.

[TRADUCTION] J'ai toujours jugé essentiel de ne pas examiner isolément un tel élément. À de rares exceptions près, toute bonification proposée de cette nature semble, à première vue, plausible. Le syndicat peut indiquer un certain nombre de relations de négociation où ce point a déjà été admis. Il peut même être vrai que, prise isolément, aucune révision n'aura un coût vraiment très élevé. Sur une base cumulative, toutefois, ces changements peuvent représenter une somme importante. Par conséquent, les parties averties à une libre négociation collective considèrent leur règlement comme un programme de rémunération globale, dans lequel toutes les bonifications sont exprimées en coûts et intégrées dans le pourcentage global d'augmentation réputé être juste pour les employés et sensé pour l'employeur cette année-là⁵.

5. 65 Participating Hospitals and CUPE, CarswellOnt 3551 (1981).

Pareillement, l'arbitre Teplitsky a fait état de l'importance de la rémunération globale même quand les arbitres discutent chaque enjeu compris dans les propositions.

[TRADUCTION] Bien que j'examine chaque enjeu séparément, je garde à l'esprit le principe selon lequel c'est le coût du régime de rémunération globale qui est pertinent. Un arbitre doit reconnaître les implications financières de toutes les propositions.

De même, je conviens avec M. Houck qu'un arbitre devrait faire preuve de vigilance et empêcher une partie de choisir minutieusement les conventions collectives qu'elle veut utiliser dans ses comparaisons. Autrement dit, il n'est pas raisonnable de « magasiner » un groupe de conventions comparables pour mettre en évidence les meilleures composantes du programme de rémunération globale de chacune. La position pertinente d'une partie par rapport à d'autres ne peut être déterminée par une composante particulière du programme de rémunération, même le salaire. Il faut plutôt regarder comment le programme de rémunération globale se compare aux autres⁶.

Caractéristiques de la rémunération

Les éléments de rémunération se divisent en trois catégories de base, à savoir :

Salaire de base – Le salaire nominal du personnel académique.

Avantages liés au salaire – Toute forme de rémunération dont les coûts sont directement associés au salaire de base, Par exemple, les cotisations de retraite ou les primes d'assurance vie.

Avantages non liés au salaire – Tout élément de la rémunération dont les coûts sont indépendants du salaire de base. Par exemple, les prestations du régime de soins dentaires varient souvent selon que la couverture de l'employé est individuelle ou familiale, mais non selon le salaire de l'employé.

Éléments de rémunération globale

Salaire de base

Le salaire de base correspond à la rétribution nominale qu'un membre du personnel académique reçoit en contrepartie de sa charge de travail « ordinaire » ou « normale ». Dans ce guide, le salaire de base est exprimé en deux unités de mesure courantes dans le secteur de l'éducation : 1) le salaire annuel, ou 2) l'allocation par cours donné par le personnel académique contractuel. Dans d'autres secteurs, les méthodes d'établissement des coûts poussent habituellement l'analyse jusqu'au taux horaire de base.

Suppléments de rémunération

Les suppléments de rémunération, comme les allocations pour fonctions administratives et les primes pour l'enseignement ou le service supplémentaire, devraient être inclus dans le modèle de l'année de référence dans cette catégorie de rémunération. Il est important de distinguer si ces paiements sont fondés sur le salaire (et constituent donc un avantage lié au salaire) ou s'ils représentent une bonification fixe, indépendante du salaire (et constituent donc un avantage non lié au salaire). Les primes de rendement et d'autres formes de rémunération variable, ajoutées au salaire de base ou représentant un paiement forfaitaire ponctuel, devraient être inscrites dans la catégorie des suppléments de rémunération.

Il faut prêter une attention particulière à la rémunération indirecte et se demander s'il est opportun de l'intégrer dans le modèle de l'année de référence. De nombreuses universités permettent que les membres du personnel académique reçoivent, outre leur salaire de base, des subventions de recherche ou autres fonds indirects obtenus par l'intermédiaire de l'université ou le collège. Le modèle d'établissement des coûts que décrit ce guide exclut les sources de rémunération additionnelle comme les subventions ou les contrats de recherche obtenus par les membres mêmes du personnel académique, et ce, pour éviter d'établir des hypothèses fondées sur des activités générant une rémunération indirecte imprévisible.

Avantages assurés

Les associations et syndicats de personnel académique négocient un large éventail d'avantages, comme les régimes d'assurance (assurance maladie complémentaire, soins dentaires, vie et invalidité). Ces assurances coûtent cher aux

6. TEPLITSKY, Martin. *The Windsor Police Association and the Board of Commissioners of Police for the City of Windsor*, 1981.

employeurs, ce qui explique qu'ils tentent de plus en plus de négocier un partage des coûts des primes avec les employés.

Cotisations de retraite

Pour estimer le passif à long terme au titre des régimes de retraite, il faut procéder à une modélisation actuarielle complexe. Cet exercice dépasse de loin le cadre de ce guide. Cependant, les taux de cotisation aux régimes de retraite et à d'autres programmes de revenus différés peuvent être considérés comme une composante du coût annuel de la rémunération globale.

Avantages prévus par la loi

Les employeurs sont tenus par la loi d'acquitter diverses cotisations sociales et primes liées aux soins de santé qui ont pour but d'aider à financer des programmes publics d'indemnisation. Parmi ces programmes figurent le Régime de pensions du Canada (RPC), l'impôt-santé des employeurs (ISE), l'assurance-emploi (AE) et l'indemnisation des accidents du travail. Les employeurs incluent généralement ces avantages dans leurs modèles de rémunération, puisqu'ils peuvent représenter jusqu'à 8 à 10 % de la rémunération globale du personnel académique. À l'inverse, les syndicats les excluent la plupart du temps de leurs modèles d'établissement des coûts aux fins de la négociation parce qu'ils ne sont pas des conditions d'emploi négociées.

Le modèle d'établissement des coûts que décrit ce guide comprend les avantages prévus par la loi pour deux raisons. D'abord, s'il est vrai que ces avantages ne font pas l'objet de négociations, ils peuvent néanmoins faire augmenter considérablement les coûts cumulés des augmentations générales de salaire. Les avantages prévus par la loi sont inclus dans le modèle pour tenir compte de ces coûts « cachés ». Ensuite, les avantages prévus par la loi sont une structure de rémunération fixe. Le modèle de l'année de référence les inclut afin de brosser un portrait complet et de saisir la structure de la rémunération globale. Les employeurs incluent les coûts associés aux avantages prévus par la loi, y compris les coûts cumulés et les changements aux avantages, comme la bonification progressive du RPC; par conséquent, les syndicats devraient être capables d'effectuer leurs propres estimations.

Allocations et paiements annuels

Cette catégorie peut regrouper une large gamme d'avantages, comme le remboursement des frais de scolarité et les subventions à la garde d'enfants. Cependant, les membres du personnel académique sont appelés à engager de nombreuses dépenses dans l'exercice de leurs fonctions. Des dépenses comme les frais de déplacement pour assister à des conférences et l'achat d'équipement de laboratoire sont remboursées aux employés parce qu'elles font normalement partie des « coûts de fonctionnement ». Les cotisations à des associations savantes, le transport vers le lieu de conférences scientifiques, l'achat de matériel pour la recherche et d'autres types de dépenses admissibles ne constituent pas une rémunération⁷. Les dépenses de fonctionnement ne devraient pas, en général, faire partie des modèles de rémunération. Une règle de base : si l'avantage n'est pas imposable, il n'est pas un élément de rémunération.

L'établissement des coûts est un art quand on inclut les dépenses professionnelles en tant qu'élément de la rémunération. Les dépenses professionnelles ne constituent pas, à proprement parler, une forme de rémunération; elles sont plutôt une dépense de fonctionnement engagée pour rehausser l'érudition à l'université. Cela dit, bon nombre d'associations et de syndicats du personnel académique considèrent que les allocations de dépenses professionnelles et autres contributions à l'érudition de l'université ont une importance stratégique, et à ce titre, en font une priorité. Dans les négociations, l'administration traite souvent les propositions visant à relever les allocations de dépenses professionnelles comme des propositions touchant la rémunération, et le syndicat devrait inclure ces avantages dans le modèle. Quand les dépenses professionnelles sont autorisées sur une base individuelle, les changements à la composition de l'unité de négociation ou au nombre de membres du personnel ayant droit au remboursement de dépenses professionnelles se répercutent lourdement sur les coûts.

De même, les employés peuvent recevoir d'autres types de paiements, soit des allocations censées couvrir les coûts qu'ils sont susceptibles d'engager dans le cadre de leurs fonctions. Mais le montant de ces allocations est toutefois négocié. Que ces allocations soient réputées être un élément de la rémunération ou un avantage imposable pour l'employé, le syndicat devrait estimer le coût des modifications négociées de ces allocations.

7. L'Agence du revenu du Canada a publié un guide exhaustif des avantages et allocations imposables à l'intention des employeurs. On peut le consulter à : <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/formulaires-publications/publications/t4130/guide-employeur-avantages-allocations-imposables.html>

Hypothèses sur les activités et projections de coûts

Certes, les implications financières des propositions de négociation sont déterminées par un simple calcul de la valeur des augmentations de la rémunération des membres de l'unité de négociation. Toutefois, les projections des coûts estimatifs sont fondées sur un ensemble d'hypothèses concernant les activités de l'université et la composition future de l'unité de négociation. Établir les coûts, ce n'est pas seulement prendre en compte les variations de la rémunération individuelle, mais aussi les changements à la masse salariale (salaires et avantages) de l'unité de négociation entière. Pour être efficaces, les méthodes d'établissement des coûts doivent comporter un volet de détermination et de formulation explicite des hypothèses sur les activités de l'université.

Modèles opérationnels pour les universités et les collèges canadiens

En clair, les hypothèses sur les activités sous-tendant le modèle de l'année de référence pour l'établissement des coûts indiquent les effectifs académiques nécessaires pour que l'université puisse remplir sa mission. Les universités et collèges modernes sont des réseaux complexes d'instituts de recherche, de programmes d'études et de structures administratives bicamérales. Tout modèle opérationnel doit répondre à la question fondamentale suivante : Combien d'unités de main-d'œuvre académique faut-il à l'université pour qu'elle puisse exercer ses activités?

La construction de modèles d'établissement des coûts dans le secteur de l'éducation postsecondaire pose un défi : définir l'unité de mesure de base du travail académique. Beaucoup de milieux de travail se servent du taux horaire pour mesurer les coûts des intrants de main-d'œuvre. Cependant, le taux horaire n'est pas normalement une variable importante dans les universités. Pour modéliser les structures de coûts de rémunération du personnel académique, et notamment du corps professoral devant cumuler diverses activités de recherche et de service, l'unité de mesure de base retenue est généralement le noyau concret et prévisible de fonctions d'enseignement de l'institution.

D'autres dimensions importantes du travail académique, comme la recherche ou le service, sont supposées dans le modèle opérationnel. Mais il est difficile de modéliser les variations de ces fonctions afin de les lier directement aux structures de rémunération ou à la composition de l'unité de négociation. En revanche, les changements dans les charges et les pratiques d'enseignement ont une incidence claire et directe sur la masse salariale et sur la structure de rémunération du personnel académique.

Parmi les variables fondamentales devant entrer dans la modélisation des activités d'une institution postsecondaire figurent le nombre de membres dans l'unité de négociation et la composition de l'unité, le nombre de cours ou de crédits donnés, ainsi que les méthodes de présentation ou les processus de travail. L'hypothèse clé sous-tendant le modèle opérationnel, et finalement, le modèle de l'année de référence pour les structures de rémunération, est que le nombre de cours donnés l'année précédente, et la composition correspondante de l'unité de négociation, seront les mêmes dans les prochaines années.

La focalisation nécessaire des modèles d'établissement des coûts sur les charges d'enseignement constitue une limite de ces modèles, non pas de la capacité du syndicat ou de l'association de défendre et de promouvoir l'importance de la recherche et du service. Par exemple, le syndicat ou l'association devrait suivre les données sur la valeur annuelle des subventions de recherche et du travail contractuel. De même, l'équipe de négociation devrait garantir son accès à diverses mesures de la productivité académique, comme les publications et d'autres formes de mobilisation des connaissances. Cependant, il n'est pas souhaitable d'inclure ces mesures dans le modèle de l'année de référence, car elles peuvent susciter des attentes en matière de productivité qui sont inappropriées pour la plupart de programmes de recherche. Les mesures de la charge d'enseignement donnent lieu à un niveau de productivité attendue prévisible que n'ont pas les activités de recherche et de service.

Collecte d'informations sur les activités

Alors que l'équipe de négociation du syndicat ou de l'association détermine les éléments de rémunération et prépare la collecte d'informations sur les coûts associés à chacun (voir la partie 2), elle doit aussi se renseigner sur les activités courantes de l'établissement d'enseignement. Les informations concernant la composition de l'unité de négociation (voir la page 26) à entrer dans une base de données sur le personnel doivent comprendre des données sur les activités à l'échelle de l'employé. Le syndicat devrait aussi recueillir des informations sur les activités à l'échelle de l'université ou du collège. Il devrait inclure dans sa demande d'informations (voir l'étape 2 de la feuille de calcul du modèle d'établissement des coûts) les données sur l'enseignement suivantes :

-
1. Le nombre total de cours admissibles à des crédits académiques⁸ dans l'année scolaire précédente.
 2. Le nombre total de cours donnés par les membres de l'unité de négociation dans l'année scolaire précédente.
 3. Le nombre total de membres de l'unité de négociation par faculté ou département et type de nomination.
 4. Les charges d'enseignement normales par faculté ou département et type de nomination.

La diversité croissante des programmes et des méthodes de présentation des cours représente un défi important dans la modélisation des activités d'une université ou d'un collège. Par exemple, certains établissements d'enseignement diversifient leurs sources de revenus en offrant plus de programmes sans crédits académiques ou de perfectionnement professionnel. Ces pratiques sont monnaie courante depuis des décennies dans les écoles de commerce, mais la multiplication des modèles de budget axés sur les activités a fait en sorte que des pressions accrues ont été exercées sur toutes les composantes des établissements pour qu'elles accroissent leurs activités génératrices de revenus. Il peut être problématique d'inclure ces activités dans les activités et les hypothèses du modèle d'établissement des coûts, sauf si les coûts de rémunération de base des membres de l'unité de négociation sont tributaires de ces sources de revenus.

La collecte d'informations de base sur les activités des établissements postsecondaires permettra au syndicat ou à l'association de répondre à cette question fondamentale : quelle charge d'enseignement correspond à une nomination moyenne d'équivalent temps plein (ETP)? Les titulaires de postes axés uniquement sur l'enseignement peuvent donner huit (8) cours d'un semestre pour que leur statut d'équivalent temps plein complet soit reconnu. Par opposition, les professeurs permanents ou dans des postes menant à la permanence peuvent avoir des charges d'enseignement de 2-2 ou 2-1. Afin de définir un cadre plus exact pour les structures des coûts de rémunération, il convient donc de construire des modèles de l'année de référence distincts pour chaque type de nomination.

Diversité de la charge de travail et roulement du personnel

D'un professeur à l'autre, la charge d'enseignement n'est pas tout à fait la même dans la plupart des universités et des collèges au Canada. Les titulaires d'une Chaire de recherche du Canada ou les professeurs ayant une subvention de recherche qui leur permet de racheter des cours peuvent moins enseigner que leurs autres collègues. La charge d'enseignement considérée « normale » peut aussi varier d'un département à l'autre. Une fois ces hypothèses sur les activités intégrées dans le modèle de l'année de référence, la méthode d'établissement des coûts suppose que la charge d'enseignement individuelle peut continuer de fluctuer, mais que la masse totale des activités d'enseignement de l'institution, et le nombre de professeurs nécessaires pour les accomplir, demeureront relativement constants.

Pareillement, les méthodes d'établissement des coûts supposent que le roulement du personnel est une dimension relativement uniforme des activités normales. Le « roulement du personnel », s'entend des arrivées (nouvelles recrues) et des départs (retraites et cessations d'emploi) du personnel académique. Les charges d'enseignement et la rémunération varient généralement le long du parcours professionnel de la plupart des membres du personnel académique, et les arrivées et des départs de membres de l'unité de négociation font varier la composition de l'unité de négociation. Cependant, à moins d'une explosion démographique évidente dans des tranches d'âge ou de chocs exogènes (comme des fermetures d'un grand nombre de départements), le roulement du personnel s'apparente à un bruit aléatoire, sans effet sur le modèle de l'année de référence et les hypothèses sous-jacentes concernant la composition de l'unité de négociation et les activités de l'institution.

Le modèle de l'année de référence intègre ces variations parce qu'il repose sur l'hypothèse fondamentale selon laquelle les activités de la période la plus récente sont un indicateur satisfaisant des besoins en personnel dans un proche avenir. Autrement dit, les variations des charges d'enseignement dans la dernière année se répéteront probablement dans un proche avenir. Par conséquent, la composition de l'unité de négociation et les effectifs nécessaires pour présenter les programmes académiques auront le même profil de base. Il s'ensuit que les coûts de la structure de rémunération et les coûts de base totaux du modèle de l'année de référence peuvent servir à prédire les coûts dans un proche avenir.

8. L'emploi de l'expression « crédits académiques » a pour objet d'établir une distinction entre les cours académiques et les ateliers ou autres activités de perfectionnement professionnel qui ne font pas nécessairement partie de la charge d'enseignement. Les programmes non crédités peuvent faire régulièrement partie des charges d'enseignement dans certaines facultés et écoles. Dans ces cas, le syndicat devrait décider clairement s'il tient compte ou non de ces programmes dans les hypothèses relatives à l'exploitation.

Modèle de l'année de référence

Le modèle de l'année de référence (*figure 2*) fournit un sommaire de la structure de rémunération globale de l'unité de négociation. Les coûts sont exprimés dans des unités standardisées afin de déterminer le coût moyen de chaque catégorie de rémunération par ETP et le coût moyen par cours par ETP.

Figure 2 : Étape 12 – Sommaire du modèle de l'année de référence

	Coûts annuels totaux	Coûts annuels moyens par ETP	Coût moyen par cours (crédit) par ETP	% des salaires de base	% de la masse salariale
Salaire de base					
Coûts salariaux de base					
Suppléments de rémunération					
Total des coûts liés au salaire					
Total des coûts non liés au salaire					
Avantages assurés					
Total des coûts liés au salaire					
Total des coûts non liés au salaire					
Avantages prévus par la loi					
Total des coûts liés au salaire					
Total des coûts non liés au salaire					
Cotisations de retraite					
Total des coûts liés au salaire					
Total des coûts non liés au salaire					
Allocations et paiements spéciaux					
Total des coûts liés au salaire					
Total des coûts non liés au salaire					
Autres avantages					
Total des coûts liés au salaire					
Total des coûts non liés au salaire					
Avantages postérieurs à l'emploi					
Total des coûts liés au salaire					
Total des coûts non liés au salaire					
TOTAL DES COÛTS SALARIAUX DE BASE					
Total des coûts liés au salaire					
Total des coûts non liés au salaire					
TOTAL DES COÛTS DE L'ANNÉE DE RÉFÉRENCE					

Le modèle de l'année de référence produit un sommaire de chaque catégorie de rémunération en distinguant les coûts liés au salaire. La feuille de calcul permet d'exprimer les coûts liés au salaire en pourcentage des salaires de base pour calculer le facteur de cumul. Pour une description détaillée du facteur de cumul, voir le module intitulé « Impacts financiers des avantages liés au salaire » à la page 34.

Le modèle de l'année de référence représente un profil détaillé des coûts de rémunération de l'institution pour les membres de l'unité de négociation. Celui-ci est fondé sur les hypothèses relatives aux activités formulées au moment de sa construction. Le modèle d'établissement des coûts par étapes est un processus systématique de collecte d'informations et de calcul des coûts afin de construire le modèle de l'année de référence.