



PARTIE 2 : DÉTERMINATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET COLLECTE D'INFORMATIONS SUR LES 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 2 : Détermination des éléments de rémunération et collecte d'informations sur les coûts

Aide-mémoire – Résumé de la partie 2

La partie 2 décrit chaque étape de la démarche menée pour **déterminer tous les éléments de la rémunération** et colliger de l'information sur les coûts connexes ainsi que sur la composition de l'unité de négociation. La première étape de l'établissement des coûts consiste à préciser tous les éléments de la rémunération et à prendre des notes.

1. Déterminer chaque source de rémunération possible dans la convention collective.
2. Indiquer si chaque avantage est lié au salaire.
3. Prendre des notes sur les informations nécessaires pour calculer les coûts annuels totaux de chaque élément de la rémunération.

L'étape 1 fournit un outil systématique pour examiner la convention collective et déterminer tous les éléments de la rémunération. L'étape 2 consiste à rédiger, d'après les notes prises, une **demande d'informations** officielle destinée à l'employeur. Conformément au principe juridique de la négociation de bonne foi, l'association a un droit d'information en ce qui concerne la rémunération et l'unité de négociation. Un exemple de lettre de demande d'informations figure à l'annexe B.

Par ailleurs, en raison de la diversité croissante des types de nominations au sein du personnel académique, il est crucial de bien connaître la **composition de l'unité de négociation**. Il faut construire des modèles de l'année de référence distincts pour représenter les structures de rémunération propres à chaque catégorie de nomination, comme la filière de la permanence et le personnel académique contractuel. La base de données de l'unité de négociation (étape 3) permet de créer un sommaire des informations de base (étape 4) sur lequel s'appuiera le modèle de l'année de référence.

La partie 2 comprend un module spécial sur la **négociation des avantages**. Les conventions collectives, pour la plupart, font état des régimes d'assurance offerts, mais sont muettes sur leurs coûts. L'assureur peut habituellement fournir cette information, mais l'employeur est un intermédiaire incontournable. Pour établir les coûts des avantages, il faut diviser un ensemble d'avantages collectifs en ses éléments, puis recueillir de l'information sur les primes de chaque catégorie d'avantages. Les consultants en avantages pour la partie syndicale sont des personnes-ressources indépendantes sur les tendances en matière d'avantages, mais les primes sont généralement fixées en fonction du nombre et de la nature des demandes de remboursement des membres de l'unité de négociation.

En clair, les informations qui serviront à calculer les coûts de rémunération sont :

1. les salaires et avantages sociaux;
2. la composition de l'unité de négociation⁹.

Détermination de tous les éléments de la rémunération globale

Bien que la convention collective soit la principale référence sur les différents éléments de rémunération, d'autres sources d'information doivent être utilisées dans le processus d'établissement des coûts. Consultez donc d'abord la convention collective, mais élargissez votre recherche à d'autres documents. Examinez les ressources de l'établissement : site web du service des ressources humaines, guides du personnel et autre documentation sur la rémunération. Guidez-vous sur la liste des catégories figurant à l'étape 2 de la feuille de calcul pour rechercher systématiquement toutes les sources de rémunération possibles. Voici la marche à suivre :

1. Déterminer chaque élément de rémunération en procédant à une ventilation la plus poussée possible (p. ex. inscrire chaque élément sur une ligne distincte, de manière à distinguer le régime d'assurance dentaire du régime d'assurance médicaments et d'autres avantages assurés).

9. CORRY, D. J. *Collective Bargaining and Agreement*, Canada Law Book, 1997.

2. Prendre des notes détaillées sur chaque élément de rémunération.
 - a. L'élément se trouve-t-il dans la convention collective? Dans l'affirmative, indiquer l'article pertinent; dans la négative, indiquer la source.
3. Confirmer si l'élément en question se rapporte bien à la rémunération et, le cas échéant, à quelle catégorie de rémunération il appartient (p. ex. salaire de base, avantage assuré, prime de surcharge, etc.).
4. S'agit-il d'un avantage lié au salaire? (Son montant augmente-t-il lorsque le salaire de base est majoré?)¹⁰
5. Quelles informations sont nécessaires pour calculer le coût annuel total de cet avantage?
 - a. Faut-il connaître la composition de l'unité de négociation?
 - b. Faut-il connaître les activités de l'université ou collègue? (Par exemple, combien de membres du personnel académique ont reçu une prime de surcharge dans la dernière année scolaire?)
6. Est-il possible d'avoir accès à une source d'information indépendante pour effectuer ce calcul?
 - a. Dans la négative, quelles informations particulières faut-il demander à l'administration afin d'avoir tout en main pour effectuer le calcul?

Informations sur le salaire de base

Il est certes important de prendre note des planchers salariaux et des allocations de base négociés collectivement, mais il faut également recueillir des données d'expérience sur les salaires de base réels des membres de l'unité de négociation. De même, l'équipe de négociation devrait noter le modèle du salaire de base, les types de nominations et les caractéristiques de la rémunération au mérite si celle-ci est ajoutée au salaire de base. (Si la rémunération au mérite est versée ponctuellement sous forme de montant forfaitaire, elle ne fait pas partie du salaire de base et est donc traitée différemment.)

Lié au salaire?	Élément de rémunération	Source	Informations et notes
	Salaires de base		Planchers salariaux, allocations par cours, nominations à responsabilités réduites
	Grille salariale ou modèle salarial		Structure de la grille, points de bascule liés à la progression professionnelle
	Classifications		Filière de la permanence avec pleines responsabilités, filière de l'enseignement, nominations continues, personnel académique contractuel, bibliothécaires et archivistes.
	Rémunération au mérite		Valeur en argent de l'enveloppe de rémunération au mérite, la rémunération au mérite est-elle ajoutée au salaire de base ou versée sous forme de montant forfaitaire?

Il peut être important parfois de distinguer le salaire de base ou nominal du salaire réellement versé, car ce dernier peut être différent du salaire de base. Prenons le cas des membres du personnel académique ayant des responsabilités réduites. Alors que leur salaire nominal peut être l'unité de référence pour le calcul de certains avantages (comme la rente de retraite et l'assurance vie), leur salaire réel peut être diminué proportionnellement à la réduction de leur charge de travail. De manière générale, le salaire moyen pondéré par statut d'ETP intègre les avantages proportionnels dans l'unité de négociation. Cependant, il se peut que le modèle de l'année de référence ne tienne pas compte de toutes ces situations.

10. À certains établissements d'enseignement, les parties ont traditionnellement convenu que les augmentations générales de salaire s'appliquent à divers avantages. Même si les augmentations de salaire se répercutent systématiquement sur ces avantages, cela est, en théorie, le fruit de négociations plutôt qu'une caractéristique de la structure de rémunération. Par conséquent, ces avantages ne sont pas toujours réputés être « liés au salaire ».

Charges de travail et suppléments de rémunération

Lié au salaire?	Élément de rémunération	Source	Informations et notes
	Charge d'enseignement normale par type de nomination		
	Formule de calcul de l'ETP normal pour le personnel académique contractuel		
	Prime de surcharge		Souvent une allocation d'une valeur fixe, donc pas un avantage lié au salaire
	Allocation administrative		Fait-elle partie du salaire de base aux fins de l'augmentation générale de salaire, ou s'agit-il d'un avantage distinct, d'une valeur fixe?
	Autres suppléments de rémunération		

Le salaire total versé à un membre du personnel académique peut comprendre certains suppléments de rémunération, comme la prime de surcharge s'il donne des cours supplémentaires ou une allocation s'il exerce des fonctions administratives. L'équipe chargée d'établir les coûts devrait noter tous les suppléments de rémunération prévus par la convention collective. Elle s'appuiera sur ses notes pour rédiger certains volets de la demande d'informations (étape 2) sur le nombre de membres de l'unité de négociation touchant des suppléments de rémunération et le montant de l'enveloppe globale dans la plus récente année scolaire.

La charge de travail n'est pas toujours traitée en détail dans les conventions collectives, et même lorsque cela est le cas, les hypothèses sous-tendant le modèle de l'année de référence devraient refléter les données d'expérience réelles sur le nombre réel de cours donnés, en moyenne, dans la plus récente année scolaire. L'équipe chargée d'établir les coûts doit alors recueillir les données d'expérience en envoyant la lettre de demande d'informations.

Avantages assurés

Beaucoup de conventions collectives renferment une description des catégories d'avantages du personnel. D'autres ne font que mentionner le régime d'avantages collectifs du service des ressources humaines. De toute façon, l'équipe chargée d'établir les coûts doit déterminer chaque catégorie d'avantages assurés, que l'on retrouve souvent dans la feuille de calcul.

Lié au salaire?	Élément de rémunération	Source	Informations et notes
	Assurance maladie complémentaire		Y a-t-il des catégories d'avantages distinctes, comme une chambre d'hôpital à deux lits?
	Soins dentaires		
	Soins de la vue		
Généralement oui	Assurance vie		L'assurance vie est souvent un avantage lié au salaire.
Généralement oui	Invalidité de longue durée		Primes payées par l'employé ou par l'employeur?
	Médicaments sur ordonnance		Notez s'il y a partage des coûts ou des plafonds annuels.
	Autre		

Même si l'équipe de négociation se concentre sur les avantages énoncés dans la convention collective, le processus d'établissement des coûts a pour objectif de recueillir des informations sur les primes payées pour avoir droit aux avantages. À ce stade-ci, les deux tâches les plus importantes consistent à déterminer chaque catégorie d'avantages accordés au personnel académique et à noter si les avantages sont liés au salaire. Une demande d'informations permettra d'obtenir des renseignements sur les primes relatives à chaque catégorie d'avantages. L'équipe de négociation devra chercher à savoir si des primes sont payées par les membres selon une formule de partage des coûts et si les avantages sont plafonnés; toutefois, le modèle d'établissement des coûts ne cible que les primes payées par l'employeur.

Module spécial sur la négociation des avantages

On trouve dans la plupart des conventions collectives des précisions sur les types d'avantages assurés (assurance) ou les niveaux de protection dont peuvent bénéficier les membres de l'unité de négociation, mais les coûts sont établis en fonction des primes payées en contrepartie. Alors que l'équipe de négociation du syndicat devrait prendre en considération les primes payées par les membres dans sa stratégie de négociation globale, seules les primes payées par l'employeur sont incluses dans le modèle de l'année de référence.

Prestataires d'avantages

La majorité des universités et des collèges concluent un contrat pour l'administration des avantages collectifs de leur personnel avec un prestataire tiers (p. ex. Compagnie d'Assurance du Canada sur la Vie; Green Shield; Manuvie; Sun Life, etc.). Les régimes d'avantages négociés entre l'établissement d'enseignement et les syndicats de personnel académique font souvent partie d'un plus vaste régime d'avantages collectifs. Selon la nature des avantages inclus dans le régime, le profil démographique du groupe d'employés et les données sur les demandes de remboursement antérieures, l'université ou le collège négocie un contrat avec un prestataire d'avantages. Vu l'importance et la complexité du domaine, les employeurs requièrent couramment les services d'un courtier d'assurance ou d'un consultant en assurance pour les aider à définir leurs régimes d'assurances collectives et à conclure des ententes avec des prestataires.

Il existe d'autres types de régimes, comme les régimes autofinancés, les régimes collectifs à l'employeurs multiples et les régimes d'avantages administrés par l'association ou le syndicat. Quel que soit le type retenu pour fournir les avantages assurés, le cadre d'établissement des coûts est le même : la rémunération globale comprend les coûts associés à la fourniture des avantages non prévus par la loi. Ces coûts font partie de la rémunération globale d'un employé, qu'il soumette ou non des demandes de remboursement.

L'employeur peut offrir des avantages qui n'ont pas été négociés collectivement. Le Programme d'aide aux employés (PAE) en est un exemple courant. Le PAE combine souvent divers services de counseling, de santé et de bien-être. Ses coûts ne représentent habituellement pas un pourcentage élevé de la rémunération globale. L'équipe de l'association ou du syndicat chargée d'établir les coûts devrait déterminer si, du point de vue stratégique, elle inclura les avantages du PAE dans le modèle de l'année de référence. Lorsque ces avantages, procurés unilatéralement par l'employeur, sont intégrés dans le modèle de l'année de référence, le modèle de rémunération est plus complet. Cependant, des conditions qui ne sont pas négociées, ou qui découlent de propositions de négociation, peuvent être exclues des modèles d'établissement des coûts de l'association ou du syndicat pour renforcer le message que ceux-ci souhaitent communiquer : ils ne considèrent pas ces avantages comme étant des éléments importants de la rémunération des employés.

Structures des coûts des avantages

Il importe d'inscrire chaque catégorie déterminée d'avantages assurés déterminée sur une ligne séparée du modèle d'établissement des coûts. Par exemple, la plupart des prestataires d'avantages fixent des primes distinctes pour les soins dentaires, pour les services para professionnels, pour les médicaments sur ordonnance, pour l'invalidité de longue durée, etc. Il faut solliciter les informations sur les primes les plus détaillées possible dans la lettre de demande d'informations. Il peut être plus difficile d'obtenir des informations sur de nouveaux avantages ou les projections de coûts pour les avantages déjà accordés, parce que l'employeur devra vraisemblablement les demander à son consultant en assurance ou à son assureur.

Deux facteurs principaux déterminent les coûts des primes d'assurance : 1) les prix des produits ou des services, et 2) les données d'expérience tirées des demandes de remboursement. Les structures de coûts dépendent aussi du type de couverture, individuelle ou familiale. Les assureurs détiennent habituellement des ententes de réciprocité lorsque des membres de la famille fournissent une protection provenant d'autres sources.

Même si les données d'expérience ou les données sur l'utilisation des assurances ne sont pas intégrées dans le modèle d'établissement des coûts, elles n'en sont pas moins utiles au comité de négociation pour évaluer les priorités en matière de coûts et d'avantages. Les données d'expérience sont particulièrement importantes pour les dirigeants syndicaux lorsqu'ils doivent évaluer l'importance et la valeur d'éléments individuels des régimes d'avantages assurés. Pendant la phase de collecte d'informations, le syndicat ou l'association devrait aussi prendre en note les critères d'admissibilité ou

les mécanismes de calcul proportionnel applicables au personnel académique contractuel et à d'autres employés qui ne sont pas équivalents temps plein.

La procédure systématique suivante permet de déterminer les avantages assurés, de recueillir des informations et de calculer les coûts :

1. Déterminer la nature de l'avantage assuré auquel les membres de l'unité de négociation ont droit en vertu de la convention collective.
 - a. Noter s'il s'agit d'un avantage lié au salaire.
 - b. Noter les critères d'admissibilité de chaque avantage.
 - c. En raison des différences marquées entre les types de nominations concernant les droits aux avantages assurés, il peut être utile d'établir un modèle de l'année de référence par type de nomination.
2. Pour chaque avantage assuré, déterminer les informations à recueillir et la source d'information sur le coût des primes.
 - a. On trouve la couverture d'assurance dans la plupart des conventions collectives, mais on doit s'adresser à l'administration pour connaître le coût de la prime.
3. Envoyer à l'employeur une lettre renfermant une demande d'informations détaillées sur le coût et sur l'utilisation des assurances.
 - a. La demande d'informations a pour objet d'obtenir le coût annuel total par assurance faisant partie du régime de rémunération globale. Pour saisir les montants les plus à jour dans le modèle d'établissement des coûts, il convient de demander le coût mensuel de la prime de chaque assurance au dernier jour de la convention collective arrivée à échéance¹¹.
4. Calculer le coût annuel total de chaque assurance.
 - a. Imputer ces coûts seulement aux membres admissibles de l'unité de négociation.
 - b. Lorsque le modèle de l'année de référence inclut à la fois les employés admissibles et les employés non admissibles, la ventilation des coûts d'assurances par ETP, ainsi que par cours par ETP, vise à répartir le coût moyen sur toute l'unité de négociation. L'équipe de négociation peut ainsi comparer les valeurs d'une assurance donnée, particulièrement lorsque tous les membres de l'unité de négociation n'y sont pas admissibles ou n'y ont pas accès¹².

Demande d'informations sur les coûts des avantages

La communication d'informations sur les demandes de remboursement et sur l'état de santé des employés soulève d'importantes questions en matière de protection de la vie privée. Néanmoins, il est légitime que, dans une négociation de bonne foi, l'employeur ait l'obligation de fournir les informations permettant d'établir le coût des avantages. Parce qu'il se peut que l'employeur rejette sa demande d'informations en invoquant la confidentialité des renseignements personnels des employés, le syndicat ou l'association doit décupler ses efforts pour demander des informations les plus détaillées et les plus précises possible.

1. Coûts mensuels des primes pour l'assurance x (p. ex. assurance dentaire) en vertu de la convention collective au (la date d'expiration de la convention en vigueur).
 - a. Si la prime varie selon que la couverture est individuelle ou familiale, demandez les taux des primes dans chaque cas ainsi que les données sur la souscription des membres de l'unité de négociation. (Quels pourcentages respectifs des membres de l'unité de négociation ont souscrit une couverture familiale et une couverture individuelle? Utilisez la moyenne pondérée des chiffres de souscription pour calculer les coûts annuels totaux.)
 - b. Si le partage des coûts des primes a été négocié collectivement, le syndicat peut demander une ventilation des paiements totaux et des primes totales pour isoler la part de l'employeur et celle de l'employé.

11. Habituellement, les universités s'engagent auprès d'assureurs pour la prestation d'assurances précises portant des primes fixes pour une année. Les coûts des primes peuvent fluctuer au moment du renouvellement des contrats. Il importe donc de ne pas demander le montant total des paiements effectués au titre des primes pendant les douze mois précédents, car des taux de prime différents peuvent avoir été appliqués selon la date du renouvellement. Les coûts des primes au dernier jour de la convention collective arrivée à échéance sont le meilleur indicateur pour le modèle de l'année de référence.

12. Par rapport aux avantages offerts à tous les membres de l'unité de négociation, les avantages offerts seulement à une partie des membres ont une valeur moyenne pondérée plus basse. L'emploi d'une unité standard pour exprimer les coûts donne des comparaisons équitables.

-
2. Même si cela n'est pas directement lié à l'établissement des coûts et au calcul du modèle de l'année de référence, le syndicat ou l'association devrait s'informer si l'employeur a l'intention de changer d'assureur ou de régime d'avantages collectifs, ou est au courant de tout changement à cet égard, la lettre de demande d'informations en faisant foi.

Pour avoir un meilleur accès à l'information sur les avantages, notamment sur leurs coûts et leur utilisation, les syndicats ou les associations peuvent négocier l'inclusion dans la convention collective de clauses sur une procédure de communication de l'information et d'examen conjoint. La clause ci-après a été négociée par l'association du personnel académique de l'Université Queen's pour qu'elle puisse obtenir, sur une base régulière, des informations détaillées sur les résultats financiers et sur l'expérience du régime d'avantages collectifs.

[TRADUCTION] Les parties conviennent de mettre sur pied un comité mixte des avantages chargé de les informer sur le fonctionnement de tous les régimes d'avantages (sauf le régime de retraite). Les parties doivent nommer trois (3) représentants chacune. Le comité doit tenir périodiquement des réunions à la demande de l'une ou l'autre partie et au moins une fois l'an. Il a le mandat suivant :

- a) recevoir, de l'Université et des assureurs, des rapports financiers indiquant les demandes de remboursement déposées, les dépenses engagées et les réserves de chaque régime;*
- b) fournir des commentaires à l'Université sur des modifications souhaitables aux régimes;*
- c) conseiller les parties sur toute décision de lancer un appel d'offres public relativement à la prestation des avantages;*
- d) conseiller les parties quant au besoin de retenir les services de consultants; et*
- e) conseiller les parties sur toute bonification ou tout ajout à apporter aux régimes et sur leurs coûts respectifs.*

Maintien des avantages

Les coûts du maintien des niveaux d'avantages établis sont souvent une importante pomme de discorde entre les administrations et les syndicats ou associations de personnel académique, et occasionnent une différence majeure dans leurs pratiques respectives d'établissement des coûts. Cela tient à un écart prononcé entre les avantages fournis et les coûts d'acquisition. Par exemple, bien que le syndicat ou l'association ne propose aucun changement aux avantages pendant la durée de la convention collective, il se peut que leurs coûts grimpent. Du point de vue du syndicat ou l'association, le fait qu'ils n'aient déposé aucune proposition pour bonifier les avantages signifie que la question des coûts n'a pas à être négociée collectivement. Du point de vue de l'établissement d'enseignement, les augmentations des coûts sont des considérations budgétaires importantes, mais pas plus pertinentes que toute autre pression à la hausse sur ses coûts de fonctionnement général.

Comptes de dépenses de santé

Les assureurs proposent un éventail de plus en plus étendu de produits et de services en sus des régimes d'avantages collectifs standards. Divers régimes offrent notamment plus de flexibilité grâce à un menu d'options. Les comptes de dépenses de santé se caractérisent aussi par plus de flexibilité pour l'employé dans la gestion de ses dépenses de santé. Si l'employeur est responsable de maintenir des niveaux d'avantages établis, il peut obtenir une meilleure idée de ses coûts en optant pour les comptes de dépenses de santé, car il n'a qu'à s'engager à y injecter une somme donnée chaque année plutôt qu'à maintenir un niveau établi d'avantages à un coût soumis à des pressions inflationnistes. Les employés peuvent voir les nouveaux produits tel le compte de dépenses de santé comme une excellente solution de rechange à un régime d'avantages collectifs dont ils ne se prévalent peut-être pas. En établissant les coûts des avantages et en analysant les données d'expérience provenant des demandes de remboursement, l'équipe de négociation du syndicat peut alors disposer d'un outil précieux pour déterminer la valeur des avantages pour l'ensemble de l'unité de négociation. En général, le coût des avantages collectifs représente une plus grande valeur collective, surtout si le coût du maintien des avantages à moyen terme est inclus dans l'analyse.

Consultants en assurance et courtiers d'assurance au service du syndicat

Les fédérations provinciales de syndicats et d'associations d'enseignants retiennent parfois les services de consultants en assurance pour qu'ils conseillent les associations et les syndicats sur les tendances en matière de couvertures d'assurance et sur leurs coûts. Ces consultants peuvent être des personnes-ressources indépendantes extrêmement précieuses pour connaître les tendances dans les coûts et autres nouveautés dans l'industrie. Néanmoins, pour obtenir les informations sur les coûts, les syndicats et les associations doivent encore se tourner vers les employeurs, qui s'adresseront ensuite aux prestataires, vu que chaque établissement d'enseignement présente un tableau différent sur le plan de l'utilisation des avantages et des primes qui s'y rapportent.

Considérations se rapportant à des avantages particuliers

Assurance médicaments

Les assurances médicaments offrent des couvertures très variables, dont les primes fluctuent aussi considérablement. La facture de la couverture des médicaments sur ordonnance a été l'un des principaux facteurs de la hausse des coûts de la plupart des régimes d'avantages au Canada. Le coût de la couverture des médicaments – surtout des médicaments spécialisés comme les médicaments biologiques dérivés de cellules vivantes employés dans le traitement de maladies chroniques complexes ou rares, tels le cancer, l'arthrite rhumatoïde, l'hémophilie et le VIH – a augmenté à des taux bien au-delà du taux d'inflation. En réaction à cette poussée des coûts, les employeurs se sont efforcés plus particulièrement de mettre en œuvre ou de négocier des dispositions encadrant les coûts de l'assurance médicaments. Par exemple, ils ont plafonné les remboursements ou instauré un mécanisme de partage des coûts des primes.

Si le syndicat ou l'association s'attendent à ce que l'employeur cherche à leur soutirer des concessions relativement à l'assurance médicaments, ils peuvent obtenir des données d'expérience plus détaillées des demandes de remboursement présentées par les membres de l'unité de négociation, dans le but d'évaluer les facteurs contribuant aux hausses des coûts des primes. Cependant, il suffit d'avoir les informations concernant les coûts mensuels des primes de l'assurance médicaments pour construire le modèle de l'année de référence.

Assurance maladie complémentaire

L'assurance maladie complémentaire couvre toute une gamme de services comme les services paraprofessionnels, les chambres d'hôpital à deux lits, les traitements de massothérapie et les services d'un psychologue. L'assureur peut regrouper ces avantages individuels dans une prime unique ou en ventiler les coûts. De façon générale, plus elle dispose d'informations détaillées, plus l'équipe de négociation peut comparer le rapport coût-valeur des différents avantages.

Assurance invalidité de longue durée

Comme dans le cas de l'assurance médicaments, les hausses des coûts de l'assurance invalidité de longue durée (ILD) ont été supérieures à celles de l'indice des prix à la consommation (IPC). Cette escalade des coûts tient à plusieurs facteurs, le principal étant les récentes demandes d'indemnisation. Il est plus complexe d'établir le rapport coût-valeur de l'assurance ILD étant donné les importantes incidences fiscales selon le payeur des primes. Si l'employeur paie les primes, l'assurance ILD est habituellement considérée comme un avantage lié au salaire, de sorte que l'employé doit payer de l'impôt sur les indemnités reçues. En revanche, si l'employé paie les primes en entier, les coûts sont exclus du modèle de l'année de référence, et l'employé ne paie généralement pas d'impôt sur les indemnités reçues.

Le modèle de l'année de référence n'inclut pas les primes payées par les employés, mais l'équipe de négociation voudra peut-être recueillir quand même l'information sur les coûts de l'assurance ILD, compte tenu de l'importance de cet avantage et des coûts élevés des primes.

Avantages prévus par la loi

Les équipes de négociation n'abordent habituellement pas la question des avantages prévus par la loi, parce qu'ils ne sont pas des conditions d'emploi négociées. Néanmoins, ces avantages sont inclus dans le modèle de l'année de référence pour saisir la structure de la rémunération globale. Les changements dans l'obligation de l'employeur d'assumer le coût des avantages prévus par la loi, comme les augmentations des taux du Régime de pensions du Canada, ont un effet sur le contexte de négociation. Il importe donc que les dirigeants syndicaux considèrent que ces coûts de rémunération font partie du régime de rémunération globale.

Lié au salaire?	Élément de rémunération	Source	Informations et notes
Dépend	Assurance-emploi		Saisir le MRAA qui se trouve dans le site Web de la CAEC.
Oui	Impôt-santé des employeurs		
Dépend	Régime de pensions du Canada		Saisir le MGAP qui se trouve dans le site Web de l'ARC ¹³ .
Oui	Indemnisation des accidents de travail		

13. Se reporter au <https://www.canada.ca/en/revenue-agency.html> de l'Agence du revenu du Canada et au <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/services/tax/businesses/topics/payroll/payroll-deductions-contributions/canada-pension-plan-cpp/cpp-contribution-rates-maximums-exemptions.html> du Gouvernement du Canada présentant les taux de cotisations au RPC.

Certaines conventions collectives mentionnent l'obligation de l'employeur d'assumer le financement des avantages prévus par la loi et de remettre en temps opportun la quote-part de l'employé dans ces avantages. Pour les équipes des syndicats et des associations chargées d'établir les coûts, il est moins important de connaître les formules de calcul des coûts que de recueillir des informations sur le montant total payé pour chaque avantage par l'employeur au nom des membres de l'unité de négociation.

De nombreux éléments des avantages prévus par la loi méritent une attention particulière.

Régime de pensions du Canada (RPC)

Le gouvernement fédéral fixe les taux de cotisations au RPC, notamment le maximum des gains annuels ouvrant droit à pension (MGAP). Les employés et les employeurs ne versent aucune cotisation sur les gains en sus du MGAP. Les paiements au RPC sont un avantage lié au salaire si le salaire annuel moyen (moins l'exemption de base annuelle) dans l'unité de négociation est inférieur au MGAP.

Assurance-emploi

Les employés et les employeurs cotisent au programme d'assurance-emploi (AE). La Commission de l'assurance-emploi du Canada (CAEC) fixe le taux de cotisation annuel et le maximum de la rémunération annuelle assurable (MRAA). Si le salaire annuel moyen des membres de l'unité de négociation dépasse le MRAA, la cotisation à l'AE n'est plus un avantage lié au salaire dans le modèle de l'année de référence.

Impôt-santé des employeurs

Le 1^{er} janvier 2019, la Colombie-Britannique a emboîté le pas à quelques autres provinces et a adopté un impôt-santé des employeurs (ISE) afin de soutenir le financement de son régime de soins de santé¹⁴. La formule de calcul de l'ISE varie selon la province, mais le modèle de base est une taxe sur la masse salariale fondée sur la rémunération globale (tous les salaires et avantages). C'est pourquoi l'ISE a un effet cumulatif plus grand qu'un avantage type lié au salaire. Aux fins de la construction du modèle d'établissement des coûts, il suffit de traiter l'ISE comme un avantage lié au salaire.

Indemnisation des accidents du travail

Les cotisations aux régimes provinciaux d'indemnisation des accidents du travail sont des taxes sur la masse salariale fondées sur une formule complexe de classification par industrie et par expérience. Pour construire le modèle de l'année de référence, il faut connaître le montant total des cotisations versées par l'employeur pour les membres de l'unité de négociation. Il est peu probable que l'employeur dispose de cette information à l'échelle d'un employé ou de l'unité de négociation, par conséquent que le syndicat devra peut-être estimer la part appropriée des paiements totaux de l'employeur pour tous les employés. En tant que taxe sur la masse salariale, cet avantage prévu par la loi est lié au salaire et doit donc être inclus dans le modèle, car il fait partie du facteur de cumul.

Prestations de retraite

Aux fins de la construction du modèle de l'année de référence, il est possible d'établir le coût des prestations de retraite versées quand la convention collective indique clairement le taux de cotisation de l'employeur. La comptabilisation des paiements spéciaux de solvabilité ou des paiements faits pour combler le déficit actuariel des régimes de retraite à prestations définies dépasse le cadre de l'établissement du modèle de l'année de référence et l'équipe de négociation du syndicat devrait solliciter les conseils d'un actuaire dans ces situations.

Lié au salaire?	Élément de rémunération	Source	Informations et notes
Généralement oui	Taux de cotisation de l'employeur		Critères d'admissibilité, taux de cotisation au-dessus et au-dessous du MGAP.

Les prestations de retraite sont habituellement un avantage lié au salaire et les taux de cotisation varient souvent pour les gains au-dessous et au-dessus du maximum des gains annuels ouvrant droit à pension (MGAP) fixé par le gouvernement fédéral (voir le paragraphe sur le RPC plus haut)¹⁵. Seules les cotisations de l'employeur sont

14. Les autres provinces ayant mis en place un impôt-santé des employeurs sont l'Ontario, le Québec, le Manitoba et Terre-Neuve-et-Labrador, et tout récemment la Colombie-Britannique.

15. Selon les taux d'accumulation des prestations définies, certains employés touchant une rémunération élevée peuvent atteindre le maximum annuel de cotisation de retraite permis en vertu des règles sur les prestations de retraite de l'Agence de revenu du Canada. (Ce maximum est distinct du MGAP du RPC.) À moins que le *salaire moyen* des membres de l'unité de négociation donne lieu à des cotisations supérieures au maximum de l'ARC, les prestations de retraite demeurent généralement des avantages liés au salaire.

comptabilisées dans le modèle d'établissement des coûts, et ces cotisations ne sont pas toujours indiquées dans la convention collective. À ce stade-ci, l'équipe chargée d'établir les coûts devrait aussi prendre note des critères d'admissibilité et d'autres facteurs susceptibles d'influer sur les coûts annuels totaux de cet avantage.

Allocations et paiements annuels

Les paiements annuels peuvent être le fait d'avantages ponctuels, comme le remboursement des frais de déménagement, et d'allocations versées en continu. Déterminez chaque source possible d'allocation et notez des informations à son sujet. Inscrivez-la sur une ligne distincte de la feuille de calcul. Le syndicat peut choisir d'inclure dans le modèle de l'année de référence certaines allocations, comme les allocations pour les dépenses professionnelles et le paiement des frais de scolarité des personnes à charge, même si elles ne constituent pas une rémunération du personnel selon les règles de l'Agence de revenu du Canada.

Lié au salaire?	Élément de rémunération	Source	Informations et notes
	Dépenses professionnelles		La plupart des allocations de dépenses professionnelles annuelles ne constituent pas une forme de rémunération au sens propre, mais compte tenu de leur importance pour le personnel académique, ces dépenses devraient faire partie du modèle d'établissement des coûts.
	Frais de scolarité		Certaines ententes peuvent exonérer d'impôt cet avantage, de sorte qu'il ne constitue pas, en théorie, une rémunération. Peu importe le traitement fiscal, il est approprié d'inclure cet avantage dans le modèle de l'année de référence.
	Allocation d'études		
	Frais de garde d'enfants		
	Autre		

Autres avantages

L'équipe chargée d'établir les coûts peut inscrire des avantages qui n'entrent dans aucune catégorie établie dans la présente partie, comme les avantages payés en espèces prévus dans les conventions collectives. À la suite des notes prises dans cette rubrique, des questions précises sur les coûts annuels totaux de ces avantages devraient être posées dans la lettre de demande d'informations envoyée à l'employeur.

Avantages postérieurs à l'emploi

Il peut être difficile d'établir les coûts des avantages postérieurs à l'emploi – comme les indemnités de cessation d'emploi et d'autres avantages qui s'accumulent au fil du temps, mais ne sont payés qu'à la fin de la relation d'emploi – en tant que nouvelles propositions. L'employeur peut inclure dans son budget les engagements cumulatifs au titre de la rémunération différée et, par conséquent, fixer le coût des propositions en fonction de paiements ultérieurs susceptibles d'être relativement assez élevés. Cependant, le modèle de l'année de référence saisit la rémunération réellement versée pendant la période de référence, comme l'année scolaire précédente. Dans le cas des avantages postérieurs à l'emploi existants, les données d'expérience pour l'année précédente peuvent indiquer le coût annuel total et une estimation du taux type de l'indemnité de cessation d'emploi des membres de l'unité de négociation.

Lié au salaire?	Élément de rémunération	Source	Informations et notes
	Cessation d'emploi		Taux de l'indemnité pour les employés admissibles.
	Avantages des retraités		

Composition de l'unité de négociation

La définition d'un profil précis de l'unité de négociation est l'une des principales, et peut-être des plus essentielles, étapes du processus d'établissement des coûts. L'unité de négociation est composée de l'ensemble du personnel académique régi par les conditions fixées dans la convention collective. L'administration peut tenir compte des « effets de débordement » des négociations avec le personnel académique sur d'autres groupes d'employés, mais le modèle d'établissement des coûts devrait porter uniquement sur les membres de l'unité de négociation.

Étendue de l'unité de négociation et types de nominations

L'étendue de l'unité de négociation est généralement décrite dans la clause de la convention collective intitulée « Reconnaissance ». Cependant, pour établir les coûts, il faut disposer de renseignements particuliers sur les caractéristiques de chaque catégorie ou classe d'employés membres de l'unité. À titre d'exemple, certaines associations représentent des employés ayant des nominations très diverses, comme le personnel académique contractuel, les professeurs permanents et dans des postes menant à la permanence, ainsi que les bibliothécaires et les archivistes. Chaque type de nomination a son modèle de rémunération propre, qui influe considérablement sur les estimations des coûts.

Si les unités de négociations sont composées uniquement d'employés ayant une nomination donnée, il y aurait lieu de construire un modèle distinct (feuille de calcul) pour chaque unité. Cependant, même si des employés nommés à divers titres font partie de la même unité de négociation ou sont régis par la même convention collective, il pourrait être approprié de construire des modèles distincts pour chaque structure de rémunération. En matière d'établissement des coûts, il faut habituellement tenter de dégager un équilibre entre la simplicité des caractéristiques de l'employé « moyen » et la complexité des classifications d'emplois plus détaillées et individuelles. Pour déterminer comment utiliser le modèle d'établissement des coûts le mieux possible et s'il y a lieu de construire un modèle par type de nomination, il faut d'abord cerner et inscrire les éléments de rémunération de chaque type de nomination (étape 1 du modèle d'établissement des coûts). Autre facteur important, les activités assorties à chaque nomination, particulièrement les écarts dans la charge de travail, notamment en enseignement.

Étape 1 – Structures de rémunération et types de nominations

Dans les notes sur la rémunération, particulièrement si les unités de négociation regroupent des employés ayant des types de nominations variés, il convient de déterminer les éléments de rémunération par type de nomination.

	Personnel académique contractuel	Nomination continue	Pleines responsabilités	Bibliothécaire/archiviste
Salaire	Par cours donné	% d'ETP	Annuel	Annuel
Assurance maladie complémentaire Médicaments Paraprofessionnels Soins dentaires ILD	Admissible? Paiement tenant lieu de l'avantage?	Admissible? Paiement tenant lieu de l'avantage?	Paiement des primes Niveaux des avantages	Paiement des primes Niveaux des avantages
Régime de retraite À prestations définies ou à cotisations définies	Admissibilité?	Accès?	Taux de cotisation Employé Employeur	Taux de cotisation Employé Employeur
Allocations Dépenses professionnelles Garde d'enfants Soutien pour les frais de scolarité	Au prorata?	Au prorata?	Liées à l'augmentation générale de salaire?	Liées à l'augmentation générale de salaire?
Suppléments de rémunération Prime de surcharge				

Les informations requises pour calculer le coût annuel total de chaque élément de rémunération varient probablement par type de nomination, tout comme celles sur la composition de l'unité de négociation.

Étape 2 – Demandes d'informations et droits à l'information du syndicat

L'accès des syndicats aux informations sur les conditions de travail et la composition de l'unité de négociation¹⁶ est un droit bien établi dans l'ensemble des provinces et territoires du Canada. Ce droit est un corollaire du principe de l'« obligation de négocier »¹⁷ et une caractéristique essentielle de la négociation de bonne foi. La « bonne foi » est un fondement du cadre juridique de la négociation collective. Le refus d'un employeur de communiquer au syndicat les informations dont il a besoin pour préparer la négociation et prendre des décisions éclairées sur ses propositions de négociation peut être assimilé à une négociation de mauvaise foi et, de là, à une pratique de travail déloyale. Dans l'affaire *DeVilbiss (Canada) Ltd.*, l'arbitre de la commission des relations de travail a fait l'analyse suivante de la question de l'accès du syndicat à l'information :

[TRADUCTION] Le défaut, par l'intimée, de communiquer au plaignant, comme celui-ci le lui avait demandé à la première rencontre, des informations existantes sur la rémunération et sur la classification, est également préoccupant. Surtout dans le cas d'une « première convention collective », il n'est guère surprenant qu'un plaignant ne puisse déposer une revendication monétaire complète tant qu'il ne connaît pas les taux de salaire payés par l'intimée et le détail de sa structure d'emploi. Pour avoir une discussion rationnelle et éclairée, un syndicat doit avoir ces informations en main; par conséquent, cet aspect de l'obligation renforce la nécessité de la communication de l'information. En tant que principe général, si les parties doivent se livrer bataille sur le terrain financier, leurs désaccords devraient être réels et bien définis. Il est carrément idiot de laisser un syndicat « dans le noir » en ce qui concerne le caractère équitable de l'offre d'un employeur parce qu'il ne dispose pas de suffisamment d'informations pour pleinement évaluer les retombées de l'offre sur les membres de l'unité de négociation. De plus, un syndicat a une obligation envers tous les employés membres de l'unité de négociation et doit donc considérer au premier chef l'égalité de traitement¹⁸.

Cela ne signifie pas que le droit à l'information des syndicats est illimité et que l'obligation des employeurs de communiquer des informations non sollicitées est limitée. L'employeur n'est nullement tenu de communiquer des informations qui n'ont pas trait aux négociations, ou à des propositions particulières, et ne peut fournir des informations qu'il ne recueille pas. De même, les syndicats doivent s'abstenir de présenter des demandes d'informations tellement larges qu'elles constituent une recherche à l'aveuglette. L'employeur a aussi le droit d'imposer au syndicat des frais raisonnables pour répondre à sa demande d'informations.

Pour donner plus de force à sa demande d'informations en vue de la négociation, le syndicat peut décrire clairement, précisément et en détail les informations dont il a besoin pour appuyer des décisions rationnelles et éclairées à partir d'estimations de coûts exactes.

Stratégies pour une meilleure communication de l'information

Une demande d'informations efficace s'appuie sur les notes détaillées prises à l'étape de la détermination des divers éléments de rémunération figurant dans la convention collective. Le processus d'établissement des coûts a pour but de calculer le coût annuel total de chaque élément. Quelles sont les informations nécessaires pour calculer le coût annuel total? Plus la question à ce sujet détaille et précise ces informations, et plus la demande d'informations est solide. Deux concepts importants liés à l'établissement des coûts orientent les demandes d'information concernant les coûts de rémunération, à savoir : 1) la **date de captation**, et 2) la **période de référence**.

La date de captation désigne la date précise de l'obtention de données sur les conditions d'emploi ou de faits sur l'unité de négociation. Par exemple, pour obtenir les données les plus exactes sur les coûts des primes de l'assurance maladie complémentaire, le syndicat devrait demander à connaître la prime mensuelle au dernier jour de la convention collective en vigueur. La photographie obtenue est une meilleure indication que le paiement annuel total au titre des

16. Les associations n'étant pas accréditées pour négocier en vertu d'une loi sur les relations de travail ont un accès à l'information plus limité.

17. *Actualité en négociation* « La communication d'informations à l'association » Association canadienne des professeures et professeurs d'université, avril 2016.

18. *United Electrical, Radio and Machine Workers of America v. DeVilbiss (Canada) Ltd.*, [1976] CRTO. Le droit à l'information d'un syndicat considéré comme un élément de l'obligation de négocier de bonne foi qui échoit à l'employeur est discuté dans d'autres affaires, soit : *Pine Ridge District Health Unit* [1977] OLRBR, février 1965; section locale 30 du SCFP c. *Edmonton (ville d')* [1995] Alberta L.R.B.R. 102.

primes d'assurance dans l'année précédente, parce que les assureurs modifient souvent les taux des primes au moment du renouvellement annuel des contrats.

Cependant, pour calculer les coûts des avantages, il faut parfois circonscrire une période de référence – un temps plus long pour saisir toutes les activités de l'université ou du collègue et les coûts de rémunération totaux. Par exemple, le syndicat peut avoir repéré dans la convention collective qu'une charge d'enseignement supplémentaire peut donner droit à une rémunération additionnelle (une prime). Pour calculer le coût annuel total de cet élément de rémunération, il doit savoir combien de membres de l'unité de négociation ont reçu une prime au cours des douze derniers mois. Pour chaque prime versée, il devrait ainsi demander dans sa lettre le nom du bénéficiaire de la prime et son montant, le titre du cours à l'origine de la prime ainsi que la part de responsabilité dans la présentation du cours pour un trimestre donné.

Il se peut que toutes les informations demandées ne se trouvent pas dans les systèmes de paie et ne soient pas toutes recueillies par l'employeur. De même, l'employeur peut ne pas avoir recueilli les informations dans le format demandé. Les systèmes de paie et de ressources humaines ne sont pas conçus en vue de la négociation collective, de sorte que l'employeur ne pourra pas toujours être en mesure d'isoler des données particulières. Finalement, la lettre de demande d'informations doit être la plus claire et la plus précise possible afin que le syndicat puisse recevoir les informations dont il a besoin pour calculer le coût annuel total de chaque élément de rémunération.

Le syndicat ne peut s'attendre à ce que les informations reçues soient présentées selon sa préférence. Cependant, il pourra les adapter comme il lui conviendra pour estimer le coût annuel total de chaque élément de rémunération. (Un exemple de lettre de demande d'informations possible est présenté à l'annexe B.)

Étape 3 – Base de données de l'unité de négociation

La demande d'informations a un objectif crucial : recueillir des informations sur la composition de l'unité de négociation. Pour être en mesure d'effectuer l'étape 4, Sommaire des informations de base dans le modèle d'établissement des coûts, le syndicat devrait développer une base de données des membres du personnel académique et y inclure le plus possible d'informations sur l'unité de négociation parmi les suivantes :

1. Nom de l'employé
2. Salaire de base
3. Allocations administratives et autres
4. Rémunération au mérite dans l'année scolaire précédente
5. Salaire annuel total dans l'année scolaire précédente
6. Charge d'enseignement normale
7. Type de nomination / rang
8. Statut d'équivalent temps plein
9. Échelon ou années de service

Certains syndicats tiennent à jour des bases de données plus complètes et plus complexes. En estimant les coûts directement au moyen de la base de données du personnel, on peut obtenir des estimations détaillées du coût des augmentations salariales, surtout si la base de données est conçue pour tenir compte des points de bascule différentiels dans les modèles de progression professionnelle. Cependant, une base de données qui fournit la rémunération globale a une conception et une structure beaucoup plus évoluées. Le modèle de l'année de référence vise à dégager un équilibre entre des modèles salariaux très détaillés et une méthode fonctionnelle pour établir le coût de la rémunération globale.

Des administrations n'enregistrent ou ne suivent probablement pas les informations sur l'enseignement individuel (point 6 ci-avant). Même si elles suivent les cours donnés, elles tirent peut-être leurs données de sources ou de systèmes distincts qui ne peuvent pas les fusionner avec les données sur la paie. Pour cette raison, il est stratégique de demander les informations les plus détaillées possible, mais aussi de proposer une autre ventilation qui répondra à l'objectif de la demande. Dans le cas de l'enseignement, l'objectif n'est pas de créer une base de données détaillée sur l'enseignement individuel, mais de recueillir des données sur les activités afin de créer un modèle de la charge de travail moyenne des membres de l'unité de négociation. Si vous n'avez pas accès à l'information sur la charge d'enseignement normale individuelle, obtenez le nombre total de cours donnés par l'unité de négociation, puis calculez la moyenne par ETP.

Bien que les commissions du travail aient continuellement confirmé le droit à l'information des syndicats pour assurer des négociations de bonne foi et appuyer des discussions rationnelles et éclairées, les syndicats peuvent améliorer les pratiques de communication d'information en négociant l'insertion d'une obligation à cet effet dans la convention collective¹⁹.

Libellé des clauses des conventions collectives

Le numéro d'*Actualité en négociation de l'ACPPU* intitulé « La communication d'informations à l'association » renferme une foule d'exemples de libellé employés dans les conventions collectives pour assurer la communication d'informations appropriées. L'information sur les membres de l'unité de négociation et sur l'établissement d'enseignement est essentielle au processus d'établissement des coûts. Les associations de personnel académique peuvent négocier l'insertion dans la convention collective de libellé sur les contrats externes, particulièrement les prestataires d'avantages, comme il est indiqué dans la section sur la négociation des avantages.

Étape 4 – Sommaire des informations de base

À l'étape 4, on crée la feuille de calcul sur le sommaire des informations de base à partir des données de la base de données du personnel (voir la figure 3 ci-dessous)²⁰. Les feuilles Excel formatées servent d'outil générique à cette fin, mais il peut être nécessaire de les personnaliser selon la composition de l'unité de négociation. Il peut aussi être nécessaire d'effectuer manuellement des calculs ou d'utiliser d'autres sources de données, surtout pour les informations de base relatives aux cours et au salaire moyen par cours.

Figure 3 : Sommaire des informations de base

Période de référence		Date de captation	
Employés à plein temps		Coûts annuels totaux des salaires de base	
Employés à temps partiel			
Effectif total		Salaire annuel moyen par effectif total	
Équivalents temps plein (ETP)		Salaire annuel moyen par ETP	
Total de cours (crédits) présentés			
Moyenne de cours (crédits) par ETP		Salaire moyen par cours	

Période de référence : Principale période de référence employée dans la collecte des données d'expérience, habituellement l'année scolaire de 12 mois précédant l'expiration de la convention collective.

Employés à plein temps : Dénombrement des employés nommés à plein temps (ETP=1,0).

Employés à temps partiel : Dénombrement des employés nommés à temps partiel (ETP < 1,0).

Effectif total : Somme des employés à plein temps et des employés à temps partiel.

Équivalents temps plein (ETP) : Mesure pondérée des membres de l'unité de négociation qui établit la proportion d'employés à temps partiel par l'ETP associé à leur nomination.

Total de cours (crédits) présentés : Mesure du nombre total de cours (ou de crédits académiques) présentés par des membres de l'unité de négociation.

19. *Actualité en négociation* « La communication d'informations à l'association », Association canadienne des professeures et professeurs d'université, avril 2016.

20. Si des différences émergent entre les structures de rémunération en fonction des divers types de nominations et qu'elles justifient la construction de modèles d'établissement des coûts par type de nomination, il y aurait lieu de diviser la base de données et d'employer des feuilles de calcul distinctes pour chaque type de nomination. Cette division devra être répétée dans tout le cadre et entraîner la construction d'un modèle de l'année de référence par type de nomination.

Moyenne de cours (crédits) par ETP : Ratio (*cours/ETP*) qui fournit la charge de travail moyenne par ETP.

Date de captation : Date de la collecte des données à un moment précis.

Coûts annuels totaux des salaires de base : Mesure de la masse salariale normale totale pour les membres de l'unité de négociation.

Salaires annuels moyens par effectif total : Coûts des salaires de base divisés (pondérés) par l'effectif total²¹.

Salaires annuels moyens par ETP : Coûts des salaires annuels de base divisés (pondérés) par l'ETP total. Ce chiffre est généralement plus élevé que le salaire annuel moyen par effectif total.

Salaires moyens par cours : Unité de coût de base (la plus faible) employée plutôt que le coût de la rémunération horaire dans le modèle de l'année de référence adapté au secteur de l'éducation postsecondaire.

Module – Établissement des coûts des modèles salariaux et des primes de progression professionnelle

Certains établissements d'enseignement postsecondaire sont dotés d'une grille salariale traditionnelle, dans laquelle le salaire d'un employé passe automatiquement d'un échelon à l'échelon suivant en fonction d'intervalles déterminés. Cet avancement est fonction du temps plutôt que du rendement ou du mérite.

D'autres modèles salariaux présentent diverses combinaisons des primes de progression professionnelle (également appelée « progression dans le rang »), de la rémunération au mérite ou d'autres rémunérations au rendement. Ils ne comportent pas de grille salariale et ont généralement en commun plusieurs caractéristiques. Ils peuvent comporter un plancher salarial et un plafond salarial par rang académique. La plupart des modèles salariaux sans grille comprennent des primes de progression professionnelle et des points de bascule à des niveaux de salaire ou d'ancienneté précis²².

Établissement des coûts et progression dans le rang

Les associations de personnel académique et la plupart des administrations ont des visions fondamentalement différentes des conséquences sur les coûts des modèles de progression dans le rang (PDR) et sur le rôle de ces modèles dans l'écosystème financier de la négociation collective. Dans sa décision de 1982 au sujet d'un différend à l'Université de Toronto, l'arbitre Burkett a reconnu la nature du différend et souscrit au point de vue de l'association concernant la PDR.

[TRADUCTION] Avant d'exposer les positions respectives des parties, il faut décrire sommairement le régime de progression dans le rang (PDR) en place à l'université. Même si les parties conviennent que ce régime doit être maintenu, elles ne s'entendent pas sur l'opportunité d'inclure la valeur des augmentations pour la PDR dans le calcul de la valeur de l'offre de l'université. Plus important encore, il existe un profond désaccord entre elles concernant la saisie des augmentations moyennes pour la PDR dans les calculs visant à déterminer la position relative dans le temps des salaires versés au corps professoral de l'Université de Toronto par rapport à la rémunération d'autres groupes dans la société ou à la fluctuation de l'indice des prix à la consommation.

Le comité du budget avait initialement formulé une recommandation favorable au régime de PDR, présentant les augmentations comme des fonds pour « l'avancement professionnel », et je suis convaincu que l'augmentation annuelle pour la PDR est accordée, lorsqu'elle est méritée, à cette fin. Par conséquent, le but de l'augmentation pour la PDR n'est pas d'augmenter les échelles salariales, mais de reconnaître le mérite de chaque membre du corps professoral en le faisant passer d'un échelon à un autre dans l'échelle salariale. L'ascension de l'échelle salariale se fait au moyen d'une augmentation annuelle d'un montant précis. Il s'ensuit que seule la valeur de l'augmentation devrait être incluse pour déterminer l'évolution des salaires des professeurs au fil du temps²³.

Cette interprétation du régime de PDR et ce point de vue quant à sa place dans les modèles salariaux du corps professoral ont été en grande partie confirmés par la plupart des décisions rendues dans l'arbitrage de différends.

21. Le salaire annuel moyen par effectif total sert essentiellement à déterminer si certains avantages prévus par la loi (RPC et AE) sont liés au salaire ou supérieurs au maximum annuel.

22. Pour une étude des modèles salariaux dans les universités, CHANT, John. « How We Pay Professors and Why It Matters », dans *The Education Papers*, éditions C.D. Howe, 2005.

23. BURKETT, Kevin. *University of Toronto and University of Toronto Faculty Association*, non publiée, 1982.

Toutefois, cette position défendue par les associations présente des failles importantes. Premièrement, toute modification proposée aux formules de PDR expose le modèle entier à des arguments selon lesquels il s'agit d'une revendication financière du syndicat. Le juge en chef Winkler a mis le doigt sur ce danger dans sa décision arbitrale rendue en 2006 dans une affaire mettant en cause l'Université de Toronto.

[TRADUCTION] En ce qui a trait aux propositions concurrentes sur la PDR, compte tenu du fait que cela devrait être une augmentation pour deux ans, nous concluons que la proposition de l'université de faire une affectation spéciale au fonds commun pour la PDR s'apparente d'avantage au résultat négocié probable que la proposition de l'association d'augmenter les fonds respectifs à hauteur d'un pour cent du salaire. Nous avons étendu l'application de conditions égales à la deuxième année ou de la convention. Le fonds commun pour la PDR a, depuis sa création, visé à assurer que les membres du corps professoral soient récompensés pour leurs réalisations méritoires. À cet égard, tandis que les montants de PDR ont à la fois pour effet d'augmenter le salaire de base des membres du corps professoral ponctuellement, au moment de leur attribution, puis en continu, au moment des augmentations générales de salaire, le fonds commun n'a jamais été lié précisément au salaire total. La proposition de l'association d'augmenter le fonds commun pour la PDR par les sommes suggérées a des ramifications qui doivent être évaluées quant à son effet sur l'aspect financier global de la relation²⁴.

Deuxièmement, les modèles salariaux incluant la PDR n'ont pas réussi à s'autofinancer. En théorie, les primes de progression professionnelle ne sont pas censées induire une augmentation globale de la masse salariale, en raison des différences entre les salaires élevés des professeurs prenant leur retraite et ceux bien moindres des nouvelles recrues. Il existe une foule de raisons qui expliquent l'incapacité des modèles de s'autofinancer. D'abord, les nouveaux professeurs ont été engagés à des salaires dépassant de loin les planchers salariaux au rang de professeur adjoint, de sorte que cet écart réduit considérablement, voire élimine, les économies découlant des départs à la retraite. Puis, l'abolition de la retraite obligatoire a amené les professeurs au sommet de l'échelle salariale à poursuivre leur carrière.

Face à l'échec de l'autofinancement des primes de progression professionnelle ou des régimes de PDR, les administrations ont considéré que cet élément du modèle salarial avait une incidence réelle sur les coûts de rémunération. En 2010, dans son mémoire présenté à l'arbitre Teplitsky dans un arbitrage de différends, l'Université de Toronto a fait valoir cette position comme suit :

[TRADUCTION] Bien que peu de temps après la mise en place des régimes de PDR dans les années 1970, on ait espéré que les sommes qui y étaient consacrées puissent être « recouvrées » dans le budget de fonctionnement par la différence entre les coûts salariaux éliminés par les retraites et ceux des nouveaux professeurs embauchés, ce modèle de recouvrement n'a jamais été pleinement réalisé et n'a plus d'application véritable à l'Université depuis de nombreuses années. Dans le modèle budgétaire actuel, les divisions doivent financer toutes les augmentations salariales de la même façon qu'elles financent d'autres augmentations ou dépenses, en puisant dans le budget de fonctionnement global. L'idée que les retraites financent l'augmentation pour la PDR ou pour toute autre augmentation salariale a été évacuée; l'impact de facteurs tels l'élimination de la retraite obligatoire dans le faible nombre de départs à la retraite qui s'est ensuivi, la hausse sensible des salaires d'entrée au cours des quelque vingt dernières années et d'autres variables dans l'effectif ont sonné le glas de cette approche²⁵.

Alors que les associations de personnel académique devraient persister à revendiquer l'exclusion des primes de progression professionnelle et des régimes de PDR de l'examen de l'aspect financier des propositions de négociation, les administrations continueront, pour leur part, à contester ces modèles et à tenter d'en compenser les coûts par des ponctions dans d'autres éléments de rémunération. Les efforts pour étendre la place qu'occupent les augmentations au mérite dans les modèles salariaux qui combinent la PDR et le mérite pourraient aboutir à des procédures d'arbitrage visant à réviser tout le modèle salarial et à en établir les coûts.

24. WINKLER, Warren. *The Governing Council of the University of Toronto and the University of Toronto Faculty Association*, 2006, p. 12.

25. BROOKS, John. « University Arbitration Brief », dans *University of Toronto and University of Toronto Faculty Association*, Hicks Morley Hamilton Stewart Storie LLP, 2010, p. 21, paragraphe. 35.