



PARTIE 4 : ÉTABLISSEMENT DES COÛTS PENDANT LES NÉGOCIATIONS

**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 4 : Établissement des coûts pendant les négociations

Aide-mémoire – Résumé de la partie 4

La partie 4 porte sur l'utilisation du modèle de l'année de référence en tant que point de repère pour établir les coûts des propositions de négociation. Les deux méthodes principales pour rendre compte des coûts sont :

1. La méthode par les **flux de trésorerie**, qui présente l'« argent frais » requis pour mettre en application les changements dans une année, ou pendant toute la durée de la convention collective. Sa valeur totale est exprimée en dollars.
2. La méthode du **taux final**, qui présente les changements continus à la structure de rémunération. Le taux final est exprimé en pourcentage d'augmentation de la rémunération globale.

Lorsque l'on veut établir les coûts de propositions pluriannuelles, il importe de tenir compte des effets cumulatifs des changements continus apportés à la rémunération.

La partie 4 compte plusieurs modules spéciaux traitant des sujets suivants :

1. L'établissement des coûts des changements dans les droits du personnel;
2. L'établissement des coûts de l'effectif professoral;
3. L'établissement des coûts des changements touchant les congés rémunérés et les congés non rémunérés.

Il arrive que les changements ne donnent pas lieu à une augmentation de la rémunération individuelle, mais qu'ils aient **des retombées sur les hypothèses sous-jacentes** sur la composition de l'unité de négociation. Si un changement implique qu'il faut plus d'enseignants pour donner les cours, il aura une répercussion majeure sur la masse salariale de l'unité de négociation.

Il arrive également que le renforcement des droits du personnel n'entraîne pas une hausse des coûts directs, mais limite les droits de la direction de conduire unilatéralement les affaires de l'université ou du collège. En général, les employeurs résistent vigoureusement à tout changement susceptible de restreindre leurs droits, même s'il ne s'accompagne d'aucun coût direct ou immédiat. Cependant, **l'influence de l'établissement des coûts a des limites** et l'issue sera alors fonction du **pouvoir de négociation** du syndicat.

La partie 4 se penche sur l'utilisation du modèle de l'année de référence et des informations sur la rémunération recueillies pendant le processus de négociation. L'objectif fondamental de l'établissement des coûts des propositions de négociation est d'estimer le montant d'« argent frais » requis pour mettre en application chaque changement proposé aux conditions en vigueur de la convention collective. Le modèle de l'année de référence sert de point de repère pour déterminer l'écart ou le coût relatif de chaque changement proposé. Les sujets traités dans les pages qui suivent sont :

1. L'importance d'établir systématiquement les coûts des propositions de négociation;
2. L'utilisation de la feuille de calcul pour établir le coût des propositions;
3. Les considérations spéciales qui interviennent dans l'établissement des coûts des propositions pendant les négociations, particulièrement celles qui ont trait à :
 - a. L'établissement des coûts des changements dans les droits du personnel stipulés dans la convention collective;
 - b. L'établissement des coûts des changements dans l'effectif académique;
 - c. L'établissement des coûts des changements dans les congés rémunérés et dans les congés non rémunérés.

Cadre d'utilisation du modèle de l'année de référence pour établir les coûts des propositions

Le sommaire des coûts du modèle de l'année de référence, qui renferme des informations sur la rémunération, est le premier outil à employer pour établir l'impact financier des propositions de négociation sur la rémunération. Le sommaire des informations de base du modèle de l'année de référence sert de point de repère pour formuler les principales hypothèses comme la composition de l'unité de négociation et le nombre d'ETP, le nombre total de cours donnés par les membres de l'unité de négociation et le salaire de base moyen pondéré.

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	

Les coûts de l'année de référence inclus dans le sommaire sont les valeurs de l'année de référence utilisées dans les deux dernières feuilles de calcul Excel intitulées « Impact de la convention collective » et « Sommaire des changements ». Pour chaque changement dans la rémunération, un processus systématique permet de calculer les impacts financiers des propositions de négociation, comme suit :

1. Calculer l'impact financier d'une augmentation générale de salaire sur le salaire de base.
2. Calculer les coûts cumulés des avantages liés au salaire.
3. Calculer les augmentations de coûts nouvelles et continues entraînées par les changements dans les avantages.
4. Calculer toute nouvelle augmentation des coûts entraînée par des changements ponctuels dans les avantages.
5. Calculer l'impact financier des réductions continues dans les avantages.
6. Calculer l'impact financier de réductions ponctuelles dans les avantages.

Ces calculs sont structurés dans la feuille de calcul intitulée « Impact de la convention collective ».

Augmentation générale de salaire	Valeur fixe					
	Pourcentage					
	Année de référence	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année	Ajout au salaire de base	
					Total	%
Salaire de base						
Total des salaires de base						
Avantages liés au salaire						
Total partiel (salaires et avantages liés au salaire)						
% d'augmentation des salaires et avantages liés au salaire						
Changements proposés dans les avantages						
Améliorations continues						
<i>Proposition individuelle 1</i>						
<i>Proposition individuelle 2</i>						
Améliorations ponctuelles						
<i>Proposition individuelle</i>						
Réductions continues						
<i>Proposition individuelle</i>						
Réductions ponctuelles						
<i>Proposition individuelle</i>						
Total partiel (changements annuels dans les avantages)						
Flux de trésorerie (argent frais)					Ajout total au salaire de base	
% d'augmentation					Ajout en % au salaire de base	

Calcul et présentation des coûts des propositions pluriannuelles

Il existe deux méthodes principales pour rendre compte des coûts des propositions de négociation pluriannuelles, soit :

- La méthode par les flux de trésorerie (argent frais);
- La méthode du taux final (% d'augmentation).

La méthode par les flux de trésorerie donne la somme estimative nécessaire pour prendre en charge les coûts de mise en application des propositions de négociation. Les flux de trésorerie sont déterminés par le moment auquel surviennent les changements dans les coûts et il n'y a pas de distinction entre les augmentations du taux de base et les paiements ponctuels ou forfaitaires. Pour cette raison, cette méthode fournit d'importantes informations financières, mais ne reflète pas les changements structurels dans la rémunération.

La valeur en argent des flux de trésorerie associés aux changements continus dans le taux de rémunération de base est présentée séparément pour faire ressortir les coûts cumulés des changements continus dans le taux de rémunération de base.

Les « ajouts au salaire de base » reflètent les changements dans la structure de rémunération et les impacts financiers continus de ces changements. Les variations cumulatives du salaire de base indiquent la variation en pourcentage du taux de base lié au salaire sur la durée de la convention collective. La méthode du « taux final » illustre l'impact financier continu sur les années suivantes. Les deux méthodes de calcul des coûts fournissent des informations quelque peu différentes, mais importantes.

Calcul des coûts des propositions pluriannuelles

Dans les conventions collectives couvrant plusieurs années, les augmentations du salaire de base *s'additionnent à elles-mêmes* tout au long de la durée de la convention. Autrement dit, une augmentation accordée une année modifie le salaire de base, qui devient le « nouveau salaire de base » sur lequel l'augmentation de l'année suivante est calculée, et ainsi de suite pour chaque année de la convention. Il s'ensuit que, chaque année par la suite, le pourcentage d'augmentation s'applique à un montant plus élevé du salaire de base.

Voici un exemple qui montre bien le pouvoir du cumul des augmentations de salaire. Prenons une convention de trois ans dans laquelle des augmentations annuelles successives de 2 %, 2 % et 3 % ont été négociées. L'augmentation globale des salaires sur les trois ans de la convention est d'un peu *plus* de 7 %.

L'effet de ce cumul peut sembler faible – à peine quelques cents sur un dollar –, mais à l'échelle de l'unité de négociation, il peut représenter un montant élevé pour une organisation.

Revenons à notre exemple. Supposons que 150 employés touchent un salaire annuel moyen de 115 000 \$ au départ. Si l'on ne tient *pas* compte de l'effet de cumul, les coûts de rémunération annuels sur la durée de la convention collective sont estimés à près de 11 000 \$ de moins que les coûts réels une fois les augmentations cumulées. Bien sûr, nous ne faisons ici qu'illustrer l'effet d'augmentations cumulatives des salaires. Cependant, le principe du cumul s'applique aussi à tous les coûts liés au salaire qui connaissent des hausses pendant la durée de la convention.

Exemple – Augmentations de salaire cumulatives

Une université ou collège emploie 150 professeures et professeurs à un salaire annuel moyen de 115 000 \$. Les augmentations annuelles du salaire de base proposées pour les trois années de la convention sont respectivement de 2 %, 2 % et 3 %. Le pourcentage de l'augmentation totale pendant cette période atteindrait 7,16 % (et non 7 %).

	Initialement	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année	Augmentation totale
% d'augmentation négocié		2%	2%	3%	7,16%
Salaire annuel moyen	115 000 \$	117 300 \$	119 646 \$	123 235 \$	8 235 \$
Masse salariale annuelle totale (150 employés)	17 250 000 \$	17 595 000 \$	17 946 900 \$	18 485 307 \$	1235 307 \$
Coût après augmentation de 7 % seulement					1207 500 \$
Écart annuel dû au cumul					27 807 \$

Établissement du coût des augmentations du salaire de base

Sur la ligne « Augmentation générale de salaire », entrez la valeur de l'augmentation générale de salaire annuelle pour chaque année. Les impacts de l'augmentation générale de salaire sur le salaire moyen et sur les coûts des salaires de base annuels sont calculés automatiquement et les résultats cumulatifs sont ensuite appliqués pour calculer les avantages liés au salaire. Les totaux partiels des coûts des salaires annuels et des avantages liés au salaire fondés sur l'augmentation générale de salaire proposée sont présentés, ainsi que la variation cumulative en pourcentage des salaires et des avantages liés au salaire. Les variations du taux de salaire de base n'ont aucun effet sur les avantages non liés au salaire. Par conséquent, les coûts des avantages non liés au salaire sont constants pour l'année de référence et pour les années subséquentes et ne figurent pas dans cette section de la feuille de calcul. Les changements apportés aux coûts des avantages sont calculés dans la prochaine section de la feuille de calcul.

Établissement du coût des changements dans les avantages

Les calculs des impacts financiers des changements dans les avantages, liés ou non au salaire, visent à déterminer le montant d'« argent frais » nécessaire. Les coûts des deux catégories d'avantages pour l'année de référence sont déjà intégrés dans le modèle de l'année de référence dans les coûts continus que l'employeur doit assumer au titre des avantages. Le calcul des changements dans les avantages a donc pour objet d'établir l'écart entre les coûts de chaque catégorie d'avantages et ceux de l'année de référence.

Les changements continus ou ponctuels dans les avantages sont calculés sur la base des informations contenues dans le modèle de l'année de référence pour chaque élément de rémunération. Ces changements peuvent être des augmentations ou des réductions dans les coûts des avantages. Ci-après figure la marche à suivre afin de calculer les coûts des changements dans les avantages pour des propositions individuelles. À noter que des calculs intermédiaires doivent être faits pour certains avantages – des étapes propres à un avantage particulier ou à une proposition de négociation donnée.

1. Inscrire sur une ligne séparée chaque changement proposé à des éléments individuels de rémunération.
2. Déterminer si le changement proposé est un changement continu ou ponctuel dans la rémunération.
3. Déterminer si le changement proposé touche un avantage lié au salaire ou un avantage non lié au salaire.
4. Calculer l'écart entre les coûts de l'année de référence et ceux de la proposition.
5. Préciser les années visées. (Par exemple, une amélioration d'un avantage peut prendre effet seulement la deuxième année d'une proposition étalée sur trois ans.)
6. S'il s'agit d'un avantage lié au salaire, appliquer le facteur de cumul aux années visées, d'après l'écart de coût par rapport à l'année de référence.
7. Faire le total partiel des propositions individuelles dans leurs catégories respectives (changements dans les avantages liés au salaire ou non liés au salaire).

Par exemple, un ensemble de propositions qui comporte cinq (5) changements aux avantages serait structuré comme suit, selon que les changements sont des améliorations ou des réductions, et qu'ils sont continus ou ponctuels.

Écarts entre les coûts des changements par rapport à ceux de l'année de référence (argent frais)		Lié au salaire	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année
<i>Changement n° 1</i>					
<i>Changement n° 2</i>					
<i>Changement n° 3</i>					
Améliorations continues des avantages	1 + 2 + 3				
<i>Prime forfaitaire</i>					
Améliorations ponctuelles des avantages					
<i>Changement dans les jours de maladie</i>		Oui			
Réductions continues des avantages					
Réductions ponctuelles des avantages					

Module – Établissement des coûts des droits du personnel dans la convention collective

Les associations de personnel académique tentent de garantir à leurs membres une foule de droits dans la convention collective. Bien que, pour la plupart, ces droits n'aient pas de contrepartie financière directe et ne soient donc pas des éléments de rémunération, ils peuvent avoir une incidence considérable sur le modèle de l'année de référence et sur les structures globales des coûts de rémunération d'une université ou collègue. La structure des coûts de rémunération d'une université est définie par la confluence des droits du personnel et des fonctions opérationnelles d'une institution.

Moment et méthode de l'établissement des coûts des droits du personnel

Il convient d'établir les coûts d'une proposition de négociation chaque fois que celle-ci modifie les hypothèses sous-tendant le modèle de l'année de référence. En d'autres mots, le syndicat devrait estimer l'impact financier de la proposition si elle entraîne une modification de la composition de l'unité de négociation ou du nombre moyen de cours donnés par employé. Il est fréquent que les estimations de la nature et de l'étendue des changements doivent être déduites à partir des objectifs de la négociation. Par exemple, des propositions de négociation visant à donner accès aux enseignants contractuels à plus de nominations continues peuvent entraîner un rajustement de la composition de l'unité. En l'occurrence, l'impact financier serait égal au coût moyen par cours différentiel en attribuant une plus grande part de l'enseignement aux professeurs ayant une nomination continue.

Pour estimer les impacts financiers des propositions formulées afin de renforcer les droits du personnel, il convient d'abord d'examiner minutieusement les répercussions des droits sur la composition de l'unité de négociation et sur les activités de l'institution. Une fois que les nouvelles hypothèses sont intégrées dans le modèle, on doit essentiellement déterminer les coûts différentiels, c'est-à-dire l'« argent frais » requis pour mettre en application les améliorations apportées aux droits. Les coûts des nouveaux droits du personnel sont établis comme suit :

1. Estimer les changements dans les activités de l'université découlant du libellé proposé sur les droits du personnel. Réfléchir aux diverses façons dont l'extension des droits peut modifier les activités et la composition de l'unité de négociation, limiter les droits de la direction ou donner naissance à de nouvelles sources possibles de rémunération.
 - a. Ces droits modifient-ils la composition de l'effectif? Quelle est la meilleure estimation de la nouvelle répartition de la charge de travail entre les classes d'employés?
 - b. Ces droits ont-ils un effet sur l'accès ou l'admissibilité aux avantages assurés ou à d'autres éléments de rémunération dont ne jouissait pas auparavant la classe d'employés?
 - c. Ces droits entraînent-ils de nouveaux coûts associés à des indemnités de cessation d'emploi? Estimer le nombre d'employés probablement admissibles à ces nouvelles indemnités. Par exemple, pour chiffrer le coût d'un nouveau préavis pour l'annulation des cours, ou d'une période de préavis prolongée, pour avoir droit à une rémunération, le modèle d'établissement des coûts devrait intégrer une hypothèse sur le nombre d'employés admissibles à cet avantage.
 - d. Ces droits augmentent-ils le nombre de congés rémunérés ou non rémunérés? (Voir le module sur les changements dans les congés rémunérés et les congés non rémunérés.)
 - e. De nombreux droits n'ont aucun effet direct sur les coûts, mais s'accompagnent de coûts transactionnels élevés suscités par la gestion des nouvelles règles de travail. L'administration peut assurément tenir compte de ces coûts dans son budget de fonctionnement, mais dans le contexte de la négociation collective, il ne convient pas de les estimer, puisque c'est de la rémunération dont il est essentiellement question.
 - f. Les coûts des droits individuels, comme les griefs réglés pendant les négociations, ne seraient généralement pas établis à moins que le règlement serve de précédent pour justifier une application plus large des droits en vertu de la convention collective. Cependant, selon les détails du règlement, ces coûts sont pris en compte dans le cadre de la nouvelle convention collective ou pour clarifier des rondes de négociation antérieures.
2. Estimer l'écart entre les coûts du modèle de l'année de référence, qui servent de point de repère, et les nouveaux coûts à la suite des changements dans les hypothèses du modèle.
 - a. Pour calculer le coût différentiel, utiliser le coût de rémunération total moyen par cours.

Résistance de l'administration même si les droits du personnel n'entraînent pas de coût supplémentaires

Les administrateurs répugnent habituellement à élargir les droits du personnel, même si le modèle d'établissement des coûts montre que cet élargissement n'entraîne pas de coût supplémentaires. Cette limite du modèle traduit l'importance et la valeur que les administrateurs accordent aux droits de la direction et au pouvoir exclusif de gérer les activités de l'université. Il est inévitable que les droits du personnel créent des contraintes opérationnelles, qui ajoutent aux coûts transactionnels dans la gestion de l'université. Cependant, même ces coûts sont moins importants que le droit de gérer et de contrôler les activités. L'établissement des coûts a des limites et ne remplace pas l'importance du pouvoir de négociation dans la négociation de l'élargissement des droits du personnel.

Normes relatives à la charge de travail

Il existe deux modèles de négociation des normes relatives à la charge de travail. Premièrement, la négociation centralisée, en vertu de laquelle les principaux éléments des normes relatives à la charge de travail sont inscrits dans la convention collective. Deuxièmement, la négociation décentralisée, en vertu de laquelle la responsabilité de fixer les conditions normatives de la charge de travail échoit aux unités ou aux départements. Ce dernier modèle incorpore une certaine collégialité dans la définition des normes, ce qui n'empêche pas une quelconque implication de l'administration.

Aux fins de l'établissement des coûts, la charge d'enseignement normale établie par les normes afférentes a les conséquences les plus directes et importantes sur les hypothèses concernant les activités et sur les estimations de coûts. D'autres dimensions des nominations de professeurs ayant de pleines responsabilités, comme la productivité en recherche et le service à la communauté universitaire ou collégiale, n'ont pas de liens directs et clairs avec les coûts de fonctionnement.

Les changements dans les charges de travail normales définies dans les normes afférentes ont de lourdes conséquences sur les coûts des propositions de négociation. Une simple formule permet de mettre en évidence ces conséquences : un professeur qui donne un cours étalé sur tout un trimestre représente une unité de main-d'œuvre produisant une unité d'enseignement. Si l'on réduit la charge d'enseignement normale de 3-2 à 2-2, on augmente de 25 % le coût relatif de l'unité de main-d'œuvre. Dans le modèle de charge de travail normale, 20 professeurs pourraient donner 100 cours, mais dans le modèle de charge de travail réduite, 25 professeurs de plus seraient nécessaires pour égaler ce niveau de productivité.

Module – Établissement des coûts de du corps professoral

Bien que les propositions touchant le corps professoral fassent souvent partie du volet « normatif » du cahier de négociation, elles sont susceptibles d'avoir une incidence importante sur la structure des coûts de rémunération. En effet, les changements envisagés – habituellement des propositions syndicales pour augmenter le nombre de professeurs qui assumeront la charge de travail existante – peuvent avoir de profondes répercussions concernant les hypothèses sur les activités sous-tendant le modèle de l'année de référence.

Par exemple, la règle du nombre maximum d'étudiants par cours oblige généralement l'université ou le collège à constituer plus de groupes pour un même cours et à engager plus de professeurs même si l'effectif étudiant demeure constant. Sur le plan du fonctionnement, il faudra plus de main-d'œuvre pour assurer les services éducatifs au même bassin d'étudiants.

D'autres stratégies visant à protéger le corps professoral peuvent ne pas entraîner d'augmentations aussi claires et directes des coûts de main-d'œuvre totaux. Par exemple, les ratios comparatifs, ou les clauses des conventions collectives imposant à l'administration de maintenir un ratio étudiants-professeur dans une certaine fourchette ou à une cible historique, sembleraient ne pas entraîner de coût supplémentaires. À certains égards, de telles propositions ont pour objectif de normaliser les hypothèses sur les activités et de les garder constantes.

Encore une fois, la résistance des administrateurs à de telles propositions met en évidence les limites de l'établissement des coûts et des procédures de négociation collective rationnelles, fondées sur les coûts. Les administrateurs universitaires, comme les gestionnaires dans n'importe quel autre secteur d'activité, défendent vigoureusement leurs droits à gérer unilatéralement les activités. Dans n'importe quel milieu de travail, les gestionnaires s'efforcent continuellement d'accroître l'efficacité et la productivité en encadrant le processus de travail³². Les clauses des conventions collectives concernant le corps professoral, même celles sur le maintien de ratios étudiants-professeur qui ne semblent ne pas entraîner de coût supplémentaires, remettent fondamentalement en cause les droits de la direction.

Cela fait aussi ressortir une autre limite de l'établissement des coûts et de la modélisation de nouvelles hypothèses sur la base des stratégies opérationnelles antérieures. Les employeurs – dont les administrateurs d'université et de collège – s'empresseront souvent de réviser leurs stratégies opérationnelles pour éviter, ou du moins atténuer, les coûts entraînés par ces contraintes. Alors que le calcul des coûts des impacts projetés de changements dans l'effectif en poste ou dans la charge de travail a nécessairement pour seul objet d'accroître les intrants de main-d'œuvre, il faudra probablement, en définitive, revoir plus en profondeur l'organisation du travail pour réduire les structures de coûts.

Établissement des coûts des propositions touchant le corps professoral

Avant d'estimer les coûts d'une proposition touchant le corps professoral, il faut d'abord examiner les hypothèses sous-tendant le modèle de l'année de référence et évaluer l'incidence que peut avoir le libellé de la proposition sur celles-ci. Puis, à l'aide d'une série de questions d'approfondissement, il faut explorer comment la proposition pourrait se répercuter sur les structures des coûts de main-d'œuvre de l'institution.

1. Quelle incidence la proposition touchant le corps professoral a-t-elle sur le nombre de professeurs nécessaires pour permettre à l'université ou au collège d'exercer ses activités courantes?
 - a. Pour calculer les coûts annuels totaux d'une augmentation des membres de l'unité de négociation, il faut multiplier le nombre de postes additionnels par le coût moyen annuel par ETP.

32. GODARD John. *Industrial Relations, the Economy, and Society*, Captus Press, 2011. Pour une discussion sur les stratégies et les comportements des employeurs, voir le chapitre 6 intitulé « Understanding and Explaining Management ».

-
- b. Il est plus difficile de déterminer les effets à plus long terme de la proposition, car elle est un frein à la stratégie plus simple de l'administration pour accroître la productivité de la main-d'œuvre : augmenter la fréquentation en maintenant le même effectif professoral ou réduire l'effectif au fil du temps. Puisque cela sera vraisemblablement la plus grande préoccupation de l'administration, il est important que le syndicat tente de cerner les réactions éventuelles à toute proposition sur le corps professoral et les conséquences inattendues de celle-ci.
 2. Y a-t-il d'autres méthodes ou technologies d'enseignement que l'administration peut mettre en place pour accroître la productivité et qui seront sans effet sur le libellé visant le corps professoral?
 - a. Il appert, à la lumière de récentes décisions arbitrales, notamment certaines dans le milieu universitaire et collégiale, qu'il est difficile pour les associations de personnel académique de protéger le travail de l'unité de négociation³³.

Amener l'administration à s'engager à embaucher du personnel académique supplémentaire, c'est, comme cela est bien connu, s'aventurer en terrain glissant puisque celle-ci détient un droit de regard sur les activités de l'établissement, dont le droit de définir les pratiques d'embauche, le nombre d'employés, l'offre de cours et leur mode de présentation. Des propositions de ce genre peuvent avoir une importance stratégique et symbolique aux yeux du syndicat de personnel académique, mais comme les engagements négociés en matière d'embauche ne modifient pas les hypothèses sous-jacentes, il est inutile d'établir les coûts de ces propositions.

Module – Établissement des coûts des changements dans les congés rémunérés et dans les congés non rémunérés

Au Canada, les autorités compétentes ont adopté ces dernières années de nouvelles dispositions visant à élargir les congés. Par exemple, la plupart des provinces se sont dotées de lois prévoyant des congés pour les victimes de violence familiale³⁴. Dans bien des cas, les gains remportés à la table de négociation par les associations de personnel académique et par d'autres syndicats ont précédé l'élargissement des droits en matière de congés à l'ensemble des travailleurs par des normes de travail légiférées. Pour estimer les impacts financiers des congés négociés, il faut tenir compte des coûts de rémunération directs et indirects et de facteurs opérationnels sous-jacents aux hypothèses sur les activités dans le modèle de l'année de référence.

La majorité du personnel académique accorde une valeur personnelle aux congés rémunérés classiques comme les jours fériés et les vacances, mais ces congés ne sont généralement pas considérés comme un facteur dans les activités ou dans les pratiques d'établissement des coûts au niveau postsecondaire. À un point tel qu'ils sont rarement mentionnés dans les conventions collectives des associations de personnel académique.

Cependant, les congés s'étendant sur un trimestre ou sur une année scolaire complète sont un élément central de la rémunération du personnel académique et font intervenir des considérations plus complexes dans l'établissement des coûts. Les associations sont fondées à soutenir que les congés rémunérés ne sont pas du temps libre rémunéré, mais plutôt l'occasion de passer d'une activité productive (l'enseignement) à une autre (la recherche). Toutefois, les changements dans les congés rémunérés occasionnent effectivement aux administrateurs de nouveaux coûts pour remplacer le membre en congé dans ses fonctions.

Coûts des remplacements dans les nouvelles dispositions sur les congés

Les congés inclus dans les dispositions actuelles ne sont pas traités d'une façon particulière dans la présente méthode d'établissement des coûts³⁵. Le modèle de l'année de référence est fondé sur l'hypothèse d'une relative stabilité, à court terme, des activités de l'université et de la composition de l'unité de négociation. La composition de l'unité de

33. Pour un examen de la question de la protection du travail, WILLIS, Elaine et Warren WINKLER, *Willis & Winkler on Leading Labour Cases*, Thomson Reuters Canada, 2015, chapitre 2. Plus particulièrement, les syndicats de personnel académique peinent à encadrer les diverses formes du travail académique dans les universités, comme le montrent les affaires suivantes : *Athabasca University Governing Council and CUPE, Local 3911* (statut d'employé), Re (2012), 224 L.A.C. (4th) 1, 112 C.L.A.S. 273, 2012 Carswell Alta 1775, [2012] A.G.A.A. No. 55 (Sims, Ross, Furlong), 244 L.A.C.

(4th) 1, (sous le nom de *Canadian Union of Public Employees, Local 3911 v. Athabasca University*) 2014 C.L.L.C. 220-040, 240 A.C.W.S. (3d) 456, 2014 Carswell Alta 782, 2014 ABQB 292 (Alta. Q.B.).

34. Pour un examen des lois traitant des congés en cas de violence familiale, <http://makeitourbusiness.ca/blog/most-canadian-provinces-are-providing-domestic-violence-leave>.

35. D'autres méthodes d'établissement des coûts, comme celle préconisée dans l'ouvrage de GRANOF, Michael H., Jay E. GRENIG et Moira KELLY. *How to Cost Your Labor Contract*, 2e éd., BNA Books, 2011, font une distinction entre le coût de rémunération des heures travaillées et les coûts de rémunération des heures non travaillées.

négociation l'année dernière, notamment le nombre de membres du personnel académique en congé pour diverses raisons, ne variera guère dans les prochaines années. Le nombre d'employés en poste pendant cette année de référence tenait compte des employés de remplacement nécessaires. Pareillement, les activités de l'université, dont le nombre de cours proposés et d'autres types de travail académique accompli par les membres de l'unité de négociation, demeureront relativement les mêmes.

Les congés prévus dans les dispositions actuelles sont déjà pris en compte dans le modèle de l'année de référence. Cependant, les coûts entraînés par les nouvelles dispositions sur les congés seront estimés en fonction de nombreux facteurs, mais surtout du ratio des coûts de remplacement. Théoriquement, ces coûts peuvent être très variables. L'établissement d'enseignement peut même réaliser des économies quand il n'embauche pas de remplaçant pour donner les cours ou assumer les responsabilités d'un membre du personnel académique en congé non rémunéré qui est situé au haut de l'échelle de rémunération. Par contre, lorsqu'un membre du personnel académique en congé rémunéré doit être remplacé dans toutes ses fonctions – ce qui peut signifier avoir plus d'employés permanents à plein temps –, le ratio du coût de remplacement peut être égal à un facteur d'un ou plus. Autrement dit, pour chaque membre de l'unité de négociation en congé rémunéré, une autre personne doit être embauchée pour faire son travail. Les coûts de rémunération doublent pour une productivité identique.

Établissement des coûts des congés non rémunérés

Par définition, les employés ne touchent pas leur salaire pendant un congé non rémunéré, ce qui ne veut pas dire que ce congé n'occasionne pas de coûts à l'employeur. Sur le plan stratégique, si le syndicat intègre simplement de nouveaux droits à des jours fériés dans la convention collective, il ne devrait pas en établir les coûts, car il ne s'agit pas de nouveaux droits ou avantages devant être négociés collectivement. L'employeur est déjà tenu par la loi de se conformer à ces normes d'emploi, de sorte que tout coût afférent n'est pas le produit de la négociation collective.

Néanmoins, si le syndicat cherche à étendre la portée d'un droit ou d'un avantage au-delà du minimum prévu par la loi pour les congés non rémunérés, ou à obtenir un nouveau type de congé qui n'est pas juridiquement obligatoire, il serait utile qu'il évalue les impacts financiers possibles de sa proposition. Voici ci-après la marche à suivre pour estimer les coûts de rémunération et autres coûts de main-d'œuvre dont il faut tenir compte dans la négociation de congés non rémunérés :

1. Est-ce que par « non rémunéré », on entend à la fois sans salaire et sans avantages?
 - a. Premièrement, il importe de clarifier si, en vertu de la disposition sur le congé non rémunéré, l'employé doit assumer la quote-part de l'employeur dans les coûts des avantages pour assurer le maintien de ses assurances, crédits de retraite accumulés ou toute autre rémunération pendant le congé.
 - b. La quote-part des coûts de l'employé pour ses avantages qui est assumée par l'employeur pendant le congé non rémunéré doit être incluse dans l'estimation.
2. Combien de membres de l'unité de négociation seront admissibles au congé non rémunéré? Combien de membres admissibles sont vraiment susceptibles de demander ce congé?
 - a. Il peut être très difficile de prédire la popularité des congés non rémunérés et cette estimation est moins pertinente si l'administration a le dernier mot dans l'approbation ou le rejet de la demande. Néanmoins, le syndicat devrait établir une estimation raisonnable du nombre d'employés admissibles aux congés non rémunérés et du nombre d'employés susceptibles d'en prendre un.
 - b. À moins d'indications contraires fiables, le modèle d'établissement des coûts devrait supposer que tous les employés admissibles prendront le congé.
3. Quelles conséquences auront les congés non rémunérés sur les activités de l'établissement d'enseignement en général et sur la présentation des cours en particulier?
 - a. À supposer que le nombre global de cours offerts par l'université ou collège demeure relativement le même malgré des employés en congé, qui fera le travail? L'institution, ou le département, peut choisir de ne pas offrir le cours habituellement donné par l'employé en congé, mais le modèle d'établissement des coûts repose sur une vision d'ensemble selon laquelle le nombre total de cours offerts sera probablement plus stable.
4. Comment estimer le ratio du coût de remplacement?
 - a. Dans le cas des congés non rémunérés pour lesquels l'employeur n'est pas tenu de maintenir en vigueur les avantages, le coût de remplacement peut être entièrement compensé par l'absence de rémunération.

-
- b. Dans le cas des congés non rémunérés pour lesquels l'employeur continue de payer les avantages, le ratio du coût de remplacement ne sera pas de un pour un, parce que le coût d'embauche d'un remplaçant n'est pas entièrement compensé par les économies générées par l'absence de rémunération.
 - i. Il faut d'abord estimer un ratio du coût de remplacement approprié. Par exemple, si les coûts des avantages pour l'employeur représentent 20 % de la rémunération totale, le ratio du coût de remplacement impliquerait un coût supplémentaire de 0,20 dans la structure de rémunération, fondé sur le nombre estimatif de membres du personnel prenant le congé ou de cours nécessitant le remplacement du membre en congé.

Congés rémunérés

Améliorer les congés rémunérés revient à améliorer la composition de l'unité de négociation – il faudra plus d'employés pour faire la même quantité de travail. Dans le secteur de l'éducation postsecondaire, les congés rémunérés de courte durée, comme les congés de deuil ou autres congés de cinq jours ou moins, imposent un coût à l'université ou au collège, mais on ne juge pas qu'ils changent les hypothèses sous-tendant le modèle de l'année de référence parce qu'ils n'entraîneront probablement pas de coûts de remplacement. Une classe ou une séance de laboratoire peuvent être annulées, et le département n'embauchera pas un employé pour un contrat aussi court.

Il y a lieu d'établir les coûts des propositions de nouveaux congés rémunérés qui occasionnent de nouveaux coûts de remplacement, ou les coûts des propositions visant à améliorer les congés rémunérés existants, en examinant leur incidence sur le modèle de l'année de référence. La méthode pour établir les coûts des congés rémunérés s'apparente beaucoup à celle des congés non rémunérés.

Établissement des coûts des propositions de nouveaux congés rémunérés

1. Estimer le nombre de membres de l'unité de négociation qui sera admissible au congé rémunéré.
2. Modéliser comment les remplacements seront gérés d'après les activités actuelles et estimer le ratio du coût de remplacement.
 - a. S'agissant des congés rémunérés, le ratio du coût de remplacement devrait être d'au moins un pour un, soit un remplacement total. L'université devra engager un employé pour accomplir les fonctions de chaque membre du personnel académique admissible à un congé.
 - b. Multiplier le nombre de membres admissibles au nouveau congé par la rémunération annuelle totale moyenne par ETP dans l'unité de négociation. Les estimations pourraient aussi être fondées sur le nombre de cours donnés et le coût moyen par cours par ETP.

Établissement des coûts des propositions pour améliorer les congés rémunérés existants

Les dispositions en vigueur sur les congés rémunérés peuvent être améliorées sur deux plans, soit la rémunération et la durée. Voici la marche à suivre :

1. Recueillir des informations sur le nombre de membres du personnel académique qui prend des congés rémunérés pendant l'année de référence. À moins qu'il soit proposé de changer les critères d'admissibilité, ces données d'expérience sont une meilleure indication des coûts estimatifs que le nombre d'employés admissible.
2. S'il est seulement proposé de bonifier la rémunération, multiplier le nombre d'employés prenant le congé par la valeur de la bonification.
 - a. La variable à employer pour calculer la valeur de la bonification du salaire est la rémunération totale moyenne pondérée pour l'unité de négociation.
 - b. Dans le cas des améliorations d'une valeur fixe proposées aux avantages (non liées au salaire), multiplier simplement le nombre d'employés en congé par la valeur de l'amélioration de l'avantage pour estimer la hausse des coûts annuels totaux occasionnée par la proposition.
3. S'il est proposé de prolonger la durée du congé, calculer les coûts de remplacement comme s'il s'agissait d'un nouveau congé. Calculer les coûts de remplacement au prorata de l'année pour les congés ne couvrant pas toute une année ou sur la base des cours pour lesquels les employés doivent être remplacés.
4. Le calcul des coûts des améliorations portant à la fois sur la rémunération et sur la durée comporte deux étapes :
 - a. Estimer le coût de la bonification de la rémunération pour le membre en congé pour la période de congé totale proposée.
 - b. Estimer les coûts de remplacement pour la durée supplémentaire du congé. Calculer les coûts de remplacement au prorata de l'année pour les congés ne couvrant pas toute une année ou sur la base des cours pour lesquels les employés doivent être remplacés.

Établissement des coûts de l'accès équitable aux congés soumis à l'approbation de l'administration

Les équipes de négociation des syndicats s'efforcent de s'assurer que les demandes de congé des membres du personnel académique admissibles ne seront pas injustement refusées. Cependant, bon nombre de conventions collectives du personnel académique stipulent que les congés rémunérés et non rémunérés doivent être approuvés par l'administration, selon son bon vouloir. L'établissement des coûts sous l'angle de l'équité peut contribuer à priver l'administration d'un pouvoir discrétionnaire pour traiter différemment les membres de l'unité de négociation.

Lorsque le syndicat recueille des données en prévision des négociations collectives, il devrait demander des informations sur les membres du personnel académique en congé, à savoir :

1. Le nombre de congés approuvés par l'administration au cours des douze (12) mois précédents et leur nature. Pour chaque demande de congé approuvée, le syndicat devrait demander :
 - a. Le statut du congé : totalement rémunéré ou non rémunéré (salaire et avantages);
 - b. La durée du congé demandé;
 - c. Le nom du membre de l'unité de négociation et son département.
2. Le nombre de demandes de congé refusées par l'administration au cours des douze (12) mois précédents, la nature du congé demandé et la raison du refus. Pour chaque demande de congé refusée, le syndicat devrait demander :
 - a. Le statut du congé demandé : totalement rémunéré ou non rémunéré (salaire et avantages);
 - b. La durée du congé demandé;
 - c. Le nom du membre de l'unité de négociation et son département.

Pour obtenir les informations les plus fiables possible, le syndicat devrait assurer un suivi indépendant des demandes de congé. Il devrait encourager les membres à lui faire part de leurs demandes originales et à demander à l'administration qu'elle leur réponde par écrit, avec copie au syndicat. La convention collective peut prévoir cette procédure ou un rapport annuel. L'analyse des informations recueillies permet de repérer les tendances dans les décisions rendues, et de faire progresser l'équité dans l'approbation des congés par l'administration.

Scénarios de négociation collective

La présente partie porte sur l'application du modèle de l'année de référence pour établir le coût de propositions de négociation types. Pour une étude de cas complète sur la collecte d'informations, sur la construction d'un modèle de l'année de référence et sur l'application de ce modèle pendant les négociations, reportez-vous à la partie 5 – Université du Grand-Nord.

Propositions d'augmentations générales du salaire de base couvrant plusieurs années

L'augmentation générale de salaire couvrant plusieurs années est un exemple de proposition courante et relativement simple. Il s'agit d'augmentations du salaire de base pour l'ensemble des membres de l'unité de négociation, qui modifient les salaires de base dans toutes les classes d'emploi, dans tous les échelons salariaux et dans d'autres salaires de base désignés.

Les augmentations générales de salaire peuvent prendre deux formes :

1. Une valeur fixe,
2. Un pourcentage.

Augmentation exprimée en valeur fixe

Proposition d'augmentations générales de salaire de 1 000 \$, 1 000 \$ et 1 500 \$.

Afin d'appliquer sur une base cumulative les augmentations d'une valeur fixe aux avantages liés au salaire, la formule de la feuille de calcul convertit la valeur en pourcentage et applique l'effet de cumul aux avantages.

Augmentation générale de salaire	Valeur	1 000 \$	1 000 \$	1 500 \$	3 500 \$
Salaire de base	85 000 \$	1,17 %	1,16 %	1,72 %	
Coûts annuels	Année de référence	1^{re} année	2^e année	3^e année	Total cumulatif
Salaire de base annuel total		86 000 \$	87 000 \$	88 500 \$	3 500 \$
Avantages liés au salaire	25 000 \$	25 425 \$	25 832 \$	26 276 \$	1 276 \$

Augmentation exprimée en pourcentage

Proposition d'augmentations générales de salaire de 1,5 %, 1,5 % et 2,25 %.

Pour calculer les augmentations du salaire de base d'après le pourcentage de l'augmentation générale, la feuille de calcul établit d'abord le total cumulatif sur les trois années, puis applique l'effet de cumul de l'augmentation en pourcentage aux avantages liés au salaire.

Augmentation générale de salaire	Valeur	1,5 %	1,5 %	2,25 %	5,34 %
Salaire de base	85 000 \$				
Coûts annuels	Année de référence	1^{re} année	2^e année	3^e année	Total cumulatif
Salaire de base annuel total		86 275 \$	87 569 \$	89 539 \$	4 539 \$
Avantages liés au salaire	25 000 \$	25 375 \$	25 755 \$	26 335 \$	1 335 \$ (5,34 %)

Primes forfaitaires ponctuelles

Les paiements forfaitaires et autres propositions semblables devraient faire partie de la catégorie des changements ponctuels apportés aux avantages. Par exemple, pour calculer l'impact financier d'un paiement forfaitaire de 750 \$ (montant proportionnel pour les employés à temps partiel) au lieu des augmentations de salaire dans les première et deuxième années, on doit :

1. Déterminer le nombre d'employés admissibles à la prime.
2. Calculer les coûts annuels totaux du nouvel avantage.
3. Comptabiliser ces coûts seulement dans l'année où ils sont engagés.

Valeur	750 \$	750 \$		
	1^{re} année	2^e année	3^e année	Total cumulatif
Amélioration ponctuelle d'un avantage				
(Paiement forfaitaire)	Plein temps	62 250 \$	62 250 \$	0 \$
	Temps partiel	30 750 \$	30 750 \$	0 \$

Changements aux avantages assurés

Voici la marche à suivre pour calculer l'impact financier des améliorations proposées aux régimes de soins dentaires et de soins de la vue :

1. Communiquer avec le consultant en assurance ou le courtier d'assurance pour estimer l'augmentation des taux des primes. (Nota : l'assureur de l'employeur fournirait les estimations les plus précises des changements aux primes, mais il peut être difficile d'obtenir ces informations de l'employeur. S'il demandait ces informations simultanément à l'employeur et à un courtier indépendant, un syndicat aurait en main une évaluation indépendante précieuse des informations communiquées par l'employeur. Même s'il ne propose aucune modification aux assurances, le syndicat devrait s'informer auprès de l'assureur des coûts du maintien des assurances.)
2. Calculer une nouvelle prime moyenne pondérée de chaque assurance aux taux d'une couverture individuelle et d'une couverture familiale.
3. Calculer l'écart entre la nouvelle prime pondérée et la prime de l'année de référence.
4. Calculer l'effet sur le coût annuel total (augmentation ou diminution). (Il ne faut utiliser que le nombre d'employés admissibles aux régimes d'assurance.)

Ce changement entraînerait des coûts continus, de sorte qu'il serait inclus dans le poste « Améliorations continues des avantages ».

Changements à la durée des congés rémunérés

Les employeurs disposant de données d'expérience sur les coûts des remplacements ou de la suppléance consécutive aux congés rémunérés devront calculer l'impact des coûts des remplacements des propositions visant à modifier les dispositions de la convention collective sur les congés rémunérés. Par exemple, voici la marche à suivre pour calculer l'impact financier d'une proposition en vue de modifier la charge de travail de toute l'unité de négociation :

1. Déterminer le ratio de remplacement (la meilleure estimation des coûts sera, par prudence, l'hypothèse reproduisant le type de nomination).
2. Estimer le changement dans le nombre de cours pour lesquels un remplacement est nécessaire.
3. Calculer le coût par cours sur la base du ratio de remplacement.
4. Calculer la variation du coût annuel total dans chaque année de la convention collective proposée.

Les changements dans les congés rémunérés reflètent les changements dans la structure de coûts des avantages et devraient être inclus dans le poste « changements continus aux avantages ».

Coûts des remplacements pour les congés rémunérés							
Changement au congé rémunéré	Ratio de remplacement	Cours de la 1 ^{re} année	Coût pour la 1 ^{re} année	Cours de la 2 ^e année	Coût pour la 2 ^e année	Cours de la 3 ^e année	Coût pour la 3 ^e année

Changements aux allocations et aux autres avantages

Les propositions de changements aux allocations peuvent entrer dans la catégorie des changements continus aux avantages ou dans celle des changements ponctuels aux avantages. Voici la marche à suivre pour en établir l'impact financier :

1. Déterminer si les changements proposés sont continus ou ponctuels.
2. Calculer l'écart entre l'allocation proposée et l'allocation correspondante dans l'année de référence. (S'il s'agit d'une nouvelle allocation, établir tous les coûts associés au changement.)

Sommaire des changements

Les postes individuels des changements proposés sont rassemblés selon leur nature, amélioration ou diminution, et selon leur durée, continue ou ponctuelle. Les améliorations continues proposées aux avantages donnent lieu à des changements dans la structure de la rémunération de base, et sont donc considérées comme un ajout à la rémunération de base intégré au pourcentage d'augmentation de la rémunération de base.

Au bas de la feuille de calcul, la ligne intitulée « Flux de trésorerie (argent frais) » indique la somme totale que l'employeur devra engager chaque année pour mettre en œuvre la convention collective proposée. Ce flux de trésorerie est exprimé en pourcentage à la dernière ligne de la feuille de calcul. Dans le coin supérieur droit de la feuille de calcul, l'impact financier total des changements ajoutés à la rémunération de base rend compte des changements structurels continus à la rémunération.

Rapport sur les impacts financiers d'un projet de convention

La majorité des équipes de négociation devront faire un rapport sur les impacts financiers d'un projet de convention au conseil d'administration ou à autre organe de gouvernance de l'organisation afin d'obtenir son approbation. La feuille de calcul intitulée « Sommaire des changements » sert à présenter ce rapport.

	Année de référence	1 ^{re} année	2 ^e année	3 ^e année	Ajout à la rémunération de base/taux final	
					Total	%
Salaires						
Avantages liés au salaire						
Améliorations des avantages						
Diminutions des avantages						
Avantages non liés au salaire						
RÉMUNÉRATION ESTIMATIVE TOTALE						

Il importe de noter qu'il est supposé que les avantages non liés au salaire de l'année de référence seront constants pendant la durée de la convention collective proposée. Les changements proposés, le cas échéant, sont pris en compte dans les lignes des améliorations et des diminutions des avantages.

Pour rendre compte des changements dans les activités susceptibles d'influer sur les coûts des avantages non liés au salaire, l'équipe de négociation doit estimer les changements dans la composition de l'unité de négociation ou dans la charge de travail du personnel académique. Il est essentiel d'expliquer clairement aux membres et aux organes de gouvernance l'effet des changements dans les hypothèses sur les estimations de coûts.