

## PRATIQUES INNOVATRICES EN MILIEU DE TRAVAIL

Bruce Aldridge

Direction de l'information sur les milieux de travail

Programme du travail, Développement des ressources humaines Canada

Cet aperçu des pratiques novatrices en milieu de travail est tiré de 95 conventions collectives signées durant le troisième trimestre de 2002. Quarante-quatre d'entre elles contiennent des dispositions jugées novatrices ou représentant un intérêt particulier.

### Durée

Sur l'ensemble des conventions examinées ce trimestre, 45 affichent une durée allant de 30 à 36 mois. Parmi ces ententes, 21 possèdent une durée de 24 mois, 11 comportent une durée de 12 à 20 mois, 11 autres ont une durée de 40 à 48 mois et 7 conventions contiennent une durée de plus de 50 mois. La convention visant 310 mineurs, conclue entre Cambior, La Mine Doyon à Rouyn-Noranda, Québec, et les Métallurgistes unis d'Amérique, implique la plus longue durée, soit 72 mois.

### Rémunération

L'Association canadienne de normalisation, à Toronto en Ontario, et le Syndicat canadien de la fonction publique ont introduit une **prime pour compétences recherchées** selon laquelle les parties reconnaissent que la conjoncture économique engendre parfois une situation où les taux et les grilles salariales en place sont insuffisants pour attirer et retenir certaines ressources clés. Lorsque de telles situations se présentent, les parties décriront les difficultés éprouvées et discuteront des actions et solutions éventuelles. Les services d'un organisme externe d'analyse de la rémunération seront retenus afin d'effectuer une étude de marché visant à évaluer la compétitivité salariale et d'en soumettre les recommandations aux parties. Celles-ci conviendront du montant et de la forme de la prime à verser aux postes identifiés.

Un **régime de partage des objectifs** a été mis en place avec la Workers' Compensation Board of British Columbia, à l'échelle de la province, et la Compensa-

tion Employees' Union afin d'offrir aux employés des paiements forfaitaires annuels équivalents à 2,0 % du salaire annuel si les objectifs du régime sont atteints. Les critères énoncés comprennent l'efficacité opérationnelle issue des modifications apportées à la convention collective et des améliorations en matière de qualité du service.

Stelco Inc., Hilton Works, à Hamilton en Ontario, et les Métallurgistes unis d'Amérique ont un **régime de participation aux bénéfices** basé sur le rendement financier trimestriel de l'employeur et calculé en termes de marge bénéficiaire brute rajustée. Les paiements seront versés lorsque la marge dépassera 12,9 %.

Westin Harbour Castle, à Toronto en Ontario, et l'Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce ont établi une **prime de rendement**. Si l'employeur atteint les objectifs financiers qu'il s'est fixés, une prime de rendement de 125 \$ sera versée aux employés à plein temps à chaque trimestre, pourvu que les critères de rendement établis soient réalisés. La Monnaie royale canadienne à Ottawa en Ontario, et à Winnipeg au Manitoba, et l'Alliance de la Fonction publique du Canada ont instauré une **prime de rendement hors échelle**. Durant chacune des trois années de la convention, 2,0 % de la masse salariale globale de l'unité de négociation sera réparti également entre les employés admissibles, si les revenus avant impôts se situent entre 1,7 millions et 3,0 millions de dollars; 3,0 % si les profits se situent entre 3 millions et 6 millions de dollars, et 4,0 % si les profits dépassent 6 millions de dollars. La Banque Canadienne Impériale de Commerce, le Centre Visa, à Toronto en Ontario, et les Métallurgistes unis d'Amérique ont également introduit une **rémunération au rendement** pour les employés affichant un rendement au travail de niveau 3 ou plus. Ceux-ci auront droit à un rajustement salarial de 2,5 % pendant la première année de la convention, et de 2,0 % lors de la seconde. S'il en résultait un taux dépassant le maximum de la catégorie salariale, la prime sera versée sous forme de paiement forfaitaire. Un **programme d'incitation au rendement** a été établi entre Bell Canada, à l'échelle

des provinces, au Québec et en Ontario, et l'Association canadienne des employés en télécommunications. Un nouveau système de paiement basé sur le rendement individuel sera créé afin de reconnaître les performances exceptionnelles. Un fond équivalent à 5,0 % de la masse salariale de chaque groupe sera partagé annuellement entre les employés ayant fourni un rendement supérieur à la moyenne.

Serco Facilities Management Inc., de Goose Bay, Terre-Neuve-et-Labrador, et l'Alliance de la Fonction publique du Canada ont inséré un plan de **partage des primes d'incitation au rendement** à une lettre d'entente. Afin d'améliorer la productivité et l'efficacité de par la collaboration et les récompenses, Serco et l'Union des employés de la Défense nationale, section locale 90125, ont convenu du partage de la prime au rendement. La prime au rendement est décernée par le ministère de la Défense nationale à tous les quatre mois, calculée selon le rendement de la compagnie et de ses employés tel qu'établi par les critères du Ministère. À compter du 1<sup>er</sup> avril 2003, les parties ont convenu de partager la prime au rendement en deux parts égales. Chaque employé recevra 50 % moins 5,0 %, divisé par le nombre d'employés admissibles, multiplié par le nombre d'heures normales de travail et divisé par 2080. Les 5,0 % déduits seront placés dans un compte fiduciaire destiné à des causes humanitaires et éducationnelles tel que recommandé lors de consultations mixtes.

La Régie des alcools de l'Ontario, à l'échelle de la province, et le Syndicat des employés de la Régie des alcools de l'Ontario ont conclu un **rajustement de partage des bénéfices** incorporé au premier rajustement salarial de leur convention collective. Pendant la première année, le rajustement salarial de 4,0 % comprend un rajustement de 1,0 % en reconnaissance de bénéfices records. Hydro-Québec, à l'échelle de la province, et le Syndicat canadien de la fonction publique ont également conclu un rajustement d'économies de 1,0 % incorporé au rajustement salarial de première année de 3,0 %. Ce rajustement dépend d'économies récurrentes et permanentes qui ont été réalisées suite à des améliorations apportées aux dispositions du congé pour activités syndicales, d'arbitrage de griefs et des congés annuels payés. Au cours de la seconde année, les économies seront réalisées au niveau des questions liées à l'emploi et à l'introduction de nouveaux facteurs traitant de la rémunération des heures supplémentaires des employés sur appel et effectuant du télétravail, sans déplacement.

Un programme de **congé autofinancé** a été négocié entre la Ville de Saskatoon, en Saskatchewan, et la

Saskatoon City Police Association. Seuls les employés ayant au moins cinq années de service continu y sont admissibles. Ils peuvent différer entre 10 et 30 % de leur salaire annuel et le congé doit être d'une durée allant de 6 à 12 mois. L'employeur continuera à payer sa part des primes d'assurance collective et d'assurance-soins dentaires pendant le congé. Le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest, à l'échelle des territoires, et l'Alliance de la Fonction publique du Canada ont ajouté un descriptif à leur disposition relative au congé autofinancé. Ainsi, l'employeur placera, avant le congé, le salaire différé de l'employé dans un fonds en fiducie, et tout rendement généré par ce placement sera versé à l'employé à la fin de chaque année civile.

## Conditions de travail

L'Hôtel-Dieu Grace Hospital, à Windsor en Ontario, et TCA-Canada ont introduit une clause de **partage de poste** selon laquelle tout arrangement doit être initié par les employés et être volontaire, consister en un poste à plein temps partagé entre deux employés effectuant chacun 50 % du poste, permettre aux employés d'établir leurs propres horaires et comprendre une période d'avis de 60 jours avant toute interruption. Holland Christian Homes Inc., de Brampton en Ontario, et la Christian Labour Association of Canada possèdent une **prime dans leur disposition de partage de poste** selon laquelle un employé qui doit travailler un quart entier sans remplacement recevra une prime de 1,00 \$ l'heure.

Un projet pilote de **semaines de travail comprimées** d'un an a été introduit par le Toronto Police Services Board et la Toronto Police Association. Le nouveau cycle de huit semaines comportera des quarts de 11,5 heures : quatre semaines de travail incluant deux jours de quarts de jour, suivis de deux jours de quarts de nuit; puis quatre semaines de congé. Les deux parties doivent consentir à une mise en application du nouvel horaire à l'échelle du service après la période d'un an ou les employés retourneront à l'horaire en vigueur avant le projet pilote.

Bell Canada, à l'échelle des provinces du Québec et de l'Ontario, et l'Association canadienne des employés en télécommunications ont négocié un programme de **diversité de l'effectif et d'équité en matière d'emploi**. Une formation de trois heures sera dispensée aux groupes confrontés aux questions de la diversité et du respect au travail. Diverses initiatives de formation et de communication souligneront aussi l'importance des mesures d'adaptation raisonnables ainsi que les responsabilités des gestionnaires et des

employés. Des initiatives locales, telles des journées sur la diversité ou des journées multiculturelles, seront organisées pour accroître la sensibilisation à l'égard de cette politique.

L'Association canadienne de normalisation, à Toronto en Ontario, et le Syndicat canadien de la fonction publique ont établi un système **d'évaluation des emplois** qui tiendra compte des technologies contemporaines et émergentes ainsi que de l'évolution des structures des milieux de travail et du déroulement des opérations.

Un **mécanisme alternatif de règlement des différends** a été mis à l'essai par la Ville d'Ottawa en Ontario, et le Syndicat canadien de la fonction publique. De façon à tenter de résoudre les griefs en moins d'un an après leur soumission à l'arbitrage, l'employeur et le syndicat mettront à l'essai les processus suivants : tenir des réunions régulières avant l'arbitrage et la médiation/arbitrage. Les parties se rencontreront également de façon régulière afin d'évaluer les résultats positifs de ces procédures d'essai.

Le Gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard, Education Negotiations Agency, à l'échelle de la province, et la Nova Scotia Association of Health Organizations, à l'échelle de la province, à l'exception du district d'Halifax, et le Syndicat canadien de la fonction publique ont introduit l'utilisation **de congés de maladie aux fins d'indemnisation des accidents du travail**. Dans la convention de l'Île-du-Prince-Édouard, les employés peuvent utiliser des congés de maladie accumulés lors de la période d'attente de trois jours. Un employé qui reçoit subséquemment des prestations d'indemnisation pour accident du travail couvrant la période d'attente remboursera les jours tirés des congés de maladie accumulés. Dans le cas de la Nouvelle-Écosse, les crédits de congé de maladie accumulés peuvent servir à compléter les prestations d'indemnisation des accidentés du travail jusqu'à concurrence du plein salaire, y compris pour les deux premiers jours d'absence.

Fortino's Supermarket Ltd., Burlington et les environs, en Ontario, et l'Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce incluent dorénavant les **employés à temps partiel au régime d'assurance-médicaments**. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2003, l'employeur fournira un régime d'assurance-médicaments aux employés à temps partiel ayant cinq ans de service et 600 heures travaillées au cours de l'année civile précédente. La couverture comprendra les médicaments génériques,

mais non pas les médicaments relevant des habitudes de vie. Les médicaments seront remboursés à 50 % pour un maximum annuel de 750 \$. La Ville de Toronto en Ontario, et l'Association internationale des pompiers ont négocié une disposition concernant la dépendance alcoolique et la pharmacodépendance. En vertu de cette disposition, l'employeur paiera la chambre et la pension, en plus des frais connexes, dans un établissement de traitement accrédité.

## Sécurité d'emploi

Dans l'entente entre Stelco Inc., Hilton Works à Hamilton en Ontario, et les Métallurgistes unis d'Amérique, les parties ont négocié que, en cas de **ralentissement des opérations ou de réduction des effectifs** dans un département, l'employeur affectera les employés à l'échelle de l'usine. Si un employé ne peut être maintenu dans les effectifs, l'employeur lui versera 250 \$ par semaine en prestations d'assurance emploi supplémentaires.

En cas de **fermeture d'usine**, Flextronics à Toronto en Ontario, et le Syndicat du vêtement, textile et autres industries ont introduit une disposition déclarant que l'employeur assurera une formation aux employés et les aidera à rédiger leur curriculum vitae. Le temps passé en formation sera considéré comme temps travaillé. Cambior, La Mine Doyon, à Rouyn-Noranda, Québec, et les Métallurgistes unis d'Amérique ont établi une indemnité de départ de 300 \$ pour chaque année de service pour les employés affectés.

## Formation

La Ville d'Ottawa en Ontario, et le Syndicat canadien de la fonction publique ont convenu que tout employé tenu d'obtenir, aux fins des programmes offerts par l'employeur, une **accréditation** ou une **formation en cours d'emploi** recevra son salaire horaire normal, incluant les primes s'il y a lieu, pour toutes les heures passées en formation et ses frais de scolarité et de participation seront remboursés par l'employeur.

Le Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest, à l'échelle des territoires, et l'Alliance de la Fonction publique du Canada ont introduit une disposition selon laquelle l'employeur remboursera à l'employé ou paiera **tous les frais de cotisation, d'inscription, de licence ou de certification** nécessaires à l'accomplissement de ses tâches.

## Congés payés

Serco Facilities Management Inc., Goose Bay, Terre-Neuve-et-Labrador, et l'Alliance de la Fonction publique du Canada ont établi une disposition de **prime de congé**. Chaque employé aura droit à une semaine additionnelle de congé payé pendant la durée de cette convention. Ces congés seront établis selon un horaire convenable aux activités de l'employeur et n'auront pas de valeur de rachat.

Un **congé d'assiduité** a été négocié entre Dutailier Inc., de St-Pie au Québec, et la Centrale des syndicats démocratiques. Les employés ayant travaillé 50 % des jours ouvrables au cours des 12 mois précédant le 5 août de chaque année sans s'absenter plus de 56 heures, auront droit à une journée régulière de congé payé. Si le congé n'a pas été pris avant la fin de l'année, l'employé sera rémunéré pour le congé.

La Division scolaire n° 1 de Winnipeg au Manitoba, et la Winnipeg Association of Non-Teaching Employees offrent des **congés payés pour célébrations religieuses** selon l'une des deux options suivantes : en remplaçant des journées de congé régulier par un jour saint, ou en effectuant des heures supplémentaires selon un arrangement tel l'accumulation de temps.

## Comités syndicaux-patronaux

Pendant ce troisième trimestre, 18 des 44 conventions comprenant des pratiques novatrices comportaient des dispositions relatives à la formation de comités chargés d'examiner un grand nombre de questions.

Un comité de **révision des avantages sociaux collectifs** réévaluera, entre la Kawartha Pine Ridge District School Board, de Cobourg et les environs, en Ontario, et la Fédération des enseignantes et des enseignants de l'élémentaire de l'Ontario, tous les renseignements relatifs aux coûts encourus pendant les trois dernières années pour les services de consultants, les coûts des primes, les politiques, etc. Il examinera également les alternatives en matière de conception de régimes d'avantages sociaux visant la meilleure utilisation possible des fonds attribués au programme et soumettra ses recommandations aux parties.

Un comité sur la **rémunération au rendement** a été créé par l'Agence des douanes et du revenu du Canada, à l'échelle du pays, et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada. Ce comité discutera des questions touchant le système de gestion du rendement et la mise en place éventuelle d'un système de rémunération au rendement.

Bell Canada, à l'échelle des provinces du Québec et de l'Ontario, et l'Association canadienne des employés en télécommunications ont constitué un comité sur le **télétravail** afin d'étudier les possibilités d'établir un programme et de sensibiliser les gestionnaires et les employés à la politique relative au télétravail.

D'autres conventions comprennent des dispositions relatives à des comités chargés de discuter de thèmes tels le régime de retraite, la santé et la sécurité au travail, la retraite anticipée, l'indemnité de service septentrional et de déplacement, l'évaluation des emplois et les problèmes liés au milieu de travail.

## *Pratiques innovatrices en milieu de travail*

Les pratiques innovatrices en milieu de travail, publiées dans les numéros précédents de la *Gazette du travail*, sont disponibles sur le site Web de la Direction de l'information sur les milieux de travail à :

<http://travail.hrdc-drhc.gc.ca>