

Rémunération dans les secteurs public et para-public au Québec. Éléments d'une nouvelle politique.

Key Points of a Proposed Wage Policy for the Public and Para-Public Sectors

Pierre-Paul Proulx

Volume 37, Number 3, 1982

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/029276ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/029276ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Proulx, P.-P. (1982). Rémunération dans les secteurs public et para-public au Québec. Éléments d'une nouvelle politique. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 37(3), 477–497. <https://doi.org/10.7202/029276ar>

Article abstract

1. Establish the basis of comparison between *comparable employees* in the public and private sectors through the use of multivariate regression applied to a selected number of typical jobs with the following characteristics: recruiting, turn-over, and shortages. Purpose: to be able to distinguish between the part of the public/ private gap linked to personal characteristics and the real public/private gap and to be able to efficiently link public remuneration to the private.
2. Establish a coherent interval structure of remuneration for the public and the para-public sectors based on a system of job evaluation. Purpose: to decentralize salary decision-making and increase employee productivity.
3. Establish comparisons within Québec Province with federal government services, municipalities, and non-profit-making organizations: all of which compete with the provincial government for manpower on the Québec labour market.
4. Make *adjustments* to observed data for the private sector, in order to include:
 - spillover effect of the public sector on the private in the past;
 - employment security;
 - differences in productivity between the civil services of Québec and Ontario;
 - varying fiscal effect of different types of remuneration.
5. Give regional and local levels a real role in the distribution of the total salary package and the determination of individual salaries.
6. Make the Bureau de la recherche sur la rémunération (Pay Research Bureau) tri-partite of at least assure that application of the proposed method in (1) be under-taken by an autonomous body.
7. Establish a system of signal to measure excess supply and demand, and to orient the fixing of remuneration levels in the public sector according to recruiting needs.
8. Revise salaries *annually* according to information on individual salaries, obtained through a representative sample (stratified and proportional) and analysed with the aid of multivariate regression. This makes it unnecessary to use explicit indexation to the cost of living and to "collective enrichment" (productivity).
9. Move gradually toward the method of simulated costs to determine the level of fringe benefits.

Rémunération dans les secteurs public et para-public au Québec

Éléments d'une nouvelle politique

Pierre-Paul Proulx

Après avoir présenté la situation actuelle en regard des politiques de rémunération de la main-d'oeuvre dans les secteurs publics fédéral et québécois, l'auteur propose une nouvelle démarche en expliquant le modèle d'estimation des écarts de rémunération entre les secteurs public et privé.

L'application soit d'un gel modulé des salaires, tel que proposé en avril 1982, soit d'une diminution des salaires d'environ 18% au premier trimestre de 1983 tel que proposé lors du dernier «budget» sont la preuve manifeste de l'absence d'une politique acceptable de rémunération dans la fonction publique et para-publique au Québec.

Les méthodes actuelles ont donné lieu à des écarts variables en faveur du secteur public et la cohérence de la structure interne de rémunération dans la fonction publique laisse beaucoup à désirer.

En l'occurrence où le gel modulé ou le gel du premier trimestre soient appliqués il faut que le Gouvernement du Québec se donne une politique salariale acceptable pour assurer que l'écart public-privé disparaisse et ne s'ouvre à nouveau. Si les gels ne sont pas appliqués, les parties pourraient tenter de résorber sur trois années l'écart public/privé tel que mesuré par la méthode prônée ici.

La démarche proposée invite le gouvernement à entreprendre une large consultation du milieu patronal/syndical de façon à établir un consensus sur les lignes directrices d'une nouvelle politique de rémunération. Deux motifs sont invoqués pour rechercher le consensus sur la direction à suivre: 1) une conviction à l'effet que l'efficacité de la politique de rémunération est fonction de l'entente entre les parties impliquées et, 2) une démarche qui im-

- PROULX, P.-P., directeur, École de relations industrielles, Université de Montréal.
- Je remercie René Leblanc, analyste, Secor Inc., de son aide dans la rédaction de ce document.

*** Une annexe donnant quelques détails additionnels et présentant un exemple de l'application de la méthode ici proposée est disponible en s'adressant à l'auteur.

plique qu'une fois la consultation terminée, le gouvernement prendra les décisions qui s'imposent pour déterminer l'ampleur de la masse salariale, laissant à la négociation collective un rôle important dans la répartition de la masse salariale aux niveaux provincial, régional et/ou local.

Depuis quelques années, la plupart des gouvernements nord-américains poursuivent une politique salariale qui vise, dans la majorité des cas, à rendre la rémunération des employés des secteurs public et para-public comparable à celle des employés du secteur privé.

Du point de vue théorique, le principe de comparabilité vise à assurer aux employés ayant la même efficacité le même salaire, sans égard à leurs secteurs d'emploi et en supposant que les autres avantages et désavantages inhérents à l'emploi sont les mêmes pour tous.

Deux démarches ont été développées pour rendre opérationnel le principe de la comparabilité. La politique retenue actuellement par le Gouvernement du Québec implique d'apparier des corps d'emploi, ce qui permet de tenir compte d'environ cinquante pour cent (50%) des employés actuels de l'État, ceux-ci étant dans des emplois-repères. La seconde démarche diffère fondamentalement de la première. Cette démarche, et c'est celle que nous proposons, vise à établir une comparabilité entre la rémunération globale *d'employés comparables* à l'intérieur du secteur public et à l'extérieur. Cette démarche est basée sur l'acceptation du fait qu'il est discriminatoire que des travailleurs de *qualité comparable* soient payés différemment.

Le caractère politique de la détermination du niveau d'activité du secteur public dans l'économie implique que la détermination de la masse de la rémunération ne peut se faire exclusivement selon des critères d'efficacité. La part du gouvernement dans le PIB et donc le niveau des biens et services publics offerts se fixe par un processus politique. Nous proposons cependant que les *taux* de rémunération soient fixés à la lumière de critères d'efficacité économique et que les méthodes d'appariement, les échantillons, les méthodes d'analyse, la définition du «secteur» privé soient discutés avec le monde patronal et syndical.

La politique que nous prônons sera attentive aux conséquences économiques des rondes de négociation du secteur public sur le secteur privé. Ces conséquences sont actuellement ressenties à la fois par le biais des impôts et par celui des effets d'entraînement sur la rémunération et les conditions de travail dans le secteur privé. L'importance de l'État pour l'évolution générale des salaires, et donc de l'inflation et de l'emploi, est considérable étant donné le point de mire qu'il constitue pour le secteur privé.

L'approche que nous prôtons diffère donc sensiblement de l'actuelle démarche par la méthode de comparaison utilisée et par les ajustements proposés aux données du secteur privé. Entre autres choses, nous décomposons l'écart de la rémunération entre les secteurs en deux parties entre, 1) l'écart dû aux caractéristiques des employés et 2) l'écart net (dû exclusivement au secteur). Les méthodes actuelles utilisées par le B.R.R. ne permettent pas de tels calculs.

Dans la méthode actuellement utilisée, les catégories d'employeurs suivantes ont été exclues pour fins d'établissement du point de comparaison pour la rémunération du secteur public; le gouvernement et les organismes péri-publics et para-publics dont la politique de rémunération est directement influencée par le gouvernement; les autres employeurs gouvernementaux: fédéral et municipal; les entreprises sans but lucratif, privées ou publiques¹. On exclut aussi maintenant les entreprises de moins de 500 employés.

Si on considère que c'est la concurrence sur le marché du travail qui importe, plutôt que celle sur le marché des biens et services, on pourrait, pour fins de comparaison, inclure la fonction publique et les sociétés d'État du gouvernement fédéral fonctionnant au Québec, les municipalités et les entreprises sans but lucratif, afin d'avoir une image réaliste des conditions de concurrence sur ce marché (du travail).

La première partie de l'étude porte sur un examen de la situation actuelle en regard des politiques de rémunération de la main-d'oeuvre dans les secteurs publics fédéral et québécois. Les objectifs poursuivis y sont présentés, de même que les résultats constatés suite à leur application. La seconde présente la nouvelle démarche proposée en expliquant le modèle d'estimation des écarts de rémunération entre les secteurs public et privé.

Une annexe donne quelques détails additionnels et un exemple de l'application de la méthode.

LA SITUATION ACTUELLE

Les énoncés de politiques de rémunération dans le secteur public

Jusqu'à ces mois derniers, le Gouvernement du Québec a énoncé sa politique de rémunération des secteurs public et para-public en ces termes:

¹ *Rapport du Comité technique sur les méthodes du Bureau de recherche sur la rémunération du Conseil du Trésor du Gouvernement du Québec*, octobre 1978, pp. 9-10. Certaines parties du rapport sont résumées dans P.-P. PROULX et M. RONDEAU, «Comment établir des comparaisons de la rémunération entre les secteurs public et privé», *Relations industrielles*, vol. 35, no 2, 1980, p. 208.

«La politique de rémunération du gouvernement dans les secteurs public et parapublic vise à ce que la rémunération des employés soit comparable à celle qui prévaut dans le secteur privé. Il va de soi que les comparaisons doivent tenir compte non seulement des salaires mais aussi des avantages sociaux offerts par les employeurs. Pour les emplois qui n'ont pas d'équivalent sur le marché privé, la rémunération offerte par le gouvernement est basée sur les rémunérations internes prévalant pour des niveaux de responsabilité et de formation correspondants et sur les conditions de l'offre de travail dans les différentes professions.»²

Plus récemment, le ministre Jacques Parizeau précisait sa politique en affirmant que, «quant aux salaires et avantages sociaux, l'objectif consisterait à s'aligner sur le secteur privé constitué d'entreprises syndiquées de grande taille», (*Le Devoir*, mercredi 7 avril 1982, p. 1).

À la mi-avril, on apprend que le gouvernement propose un gel partiel (des augmentations modulées entre 0% et 9% permettant à la masse salariale d'augmenter de 6%) en retour d'une sécurité d'emploi pour 17,000 employés. Lors de la présentation du budget on se propose de récupérer au premier trimestre de 1983 les augmentations accordées jusqu'à la fin de 1982.

En Ontario, le gouvernement s'intéresse plus spécifiquement à la négociation dans la fonction publique proprement dite, les hôpitaux et écoles ayant plus de latitude qu'au Québec dans leurs négociations.

L'énoncé général de l'objectif de la politique salariale ontarienne prend la même forme qu'au Québec, mais sa mise en application reflète une approche plus désagrégée où figurent les comparaisons avec le réseau, la conjoncture économique, les objectifs propres du gouvernement, etc. La méthode des appariements de corps d'emploi sert aussi en partie.

La politique de rémunération du gouvernement canadien s'appuie, pour sa part, sur le «principe selon lequel les tâches similaires effectuées à l'intérieur et à l'extérieur du secteur public doivent comporter des taux de rémunération comparables.»³

Les objectifs poursuivis par les politiques de rémunération dans le secteur public

Le gouvernement québécois poursuit deux objectifs principaux par rapport à la rémunération de ses employés. Le premier objectif est d'assurer l'allocation optimale des ressources, entre le secteur public et le secteur privé, et le second est de tenter d'être le plus neutre possible par rapport aux

² *Bâtir le Québec*, Ministère d'État au développement économique, Gouvernement du Québec, 1979, p. 141.

³ *Avantages sociaux et conditions de travail dans la fonction publique du Canada*, Bureau de recherches sur les traitements, Commission des relations de travail dans la Fonction publique, Gouvernement du Canada, sept. 1981.

salaires dans l'ensemble de l'économie. Ainsi, le gouvernement veut éviter, par sa politique de rémunération des secteurs public et para-public, d'attirer uniquement la meilleure main-d'oeuvre aux dépens de l'entreprise privée qui est soumise, quant à elle, à des contraintes de concurrence et de profits.

Par ailleurs, dans la mesure où les salaires payés dans l'économie sont dépendants, en partie, des salaires payés dans les secteurs public et para-public, la politique de rémunération a aussi pour objectif de réduire l'écart entre les secteurs public et privé afin d'éliminer les effets négatifs que cela pourrait avoir sur le niveau de l'emploi dans l'économie québécoise⁴.

Les résultats constatés suite à l'application des politiques de rémunération dans le secteur public

La politique actuelle, qui implique d'apparier des corps d'emploi, a conduit à certaines divergences entre les niveaux et les structures de rémunération des secteurs privé, public québécois et public fédéral. Plusieurs études⁵ ont été menées depuis quelques années pour tenter de quantifier les écarts de salaires et avantages sociaux entre ces secteurs.

4 Que les salaires dans le secteur public québécois aient fait monter ceux du secteur privé nous incite à proposer qu'on ajuste vers le bas des données du secteur privé, étant donné qu'il sert de point de comparaison.

5 *Comparaison de la rémunération entre les secteurs public et para-public et le secteur privé québécois*, Québec, Conseil du Trésor, Bureau de la recherche sur la rémunération, 1982; Mario RONDEAU, *Une évaluation des écarts de revenus entre les secteurs public et para-public et le secteur privé au Québec*, Université de Montréal, Département de sciences économiques, Rapport de recherche présenté en vue du grade M.Sc., juillet 1981;

Morley GUNDERSON, "Earnings Differentials Between the Public and Private Sectors", *Revue Canadienne d'Économique*, vol. 12, no 2, mai 1979, pp. 229-242;

Mark J. DANIEL et William E.A. ROBINSON, *Compensation in Canada: A Study of the Public and Private Sectors*, a report from the Compensation Research Centre of the Conference Board in Canada, avril 1980;

Sharon P. SMITH, *Equal Pay in the Public Sector: Fact or Fantasy*, Princeton University, Department of Economics, Industrial Relations Section, 1977;

Yves RABEAU, Danielle LAPOINTE-BABIN et Danielle BILODEAU, *Dossier sur les salaires dans les secteurs de la santé et de l'éducation au Canada*, Cahier de recherche publié conjointement par le Département de Sciences Économiques et par le Centre de Recherche en Développement Économique de l'Université de Montréal, no 8018, août 1979;

Gilles FERLAND, «La politique de rémunération dans les secteurs public et para-public au Québec», *Relations industrielles*, vol. 36, no 3, 1981, pp. 475-498;

CSN, *Notre Bilan Salarial*, Secteur Public, Bulletin de maison, no 2.

J. LONG, "Are Government Workers Overpaid", *Journal of Human Resources*, vol. XVII, no 1, Hiver 1982, pp. 123-131.

Selon l'étude menée en 1981-82 par le *Bureau de la recherche sur la rémunération* du Conseil du trésor du Québec, les employeurs des secteurs public et para-public québécois paient davantage leurs employés que ceux du secteur privé. Ainsi, pour l'ensemble des emplois comparables retenus, les *taux horaires de salaires* des secteurs public et para-public seraient de 3.5% plus élevés que ceux du secteur privé en 1981-82. En comptant les *principaux avantages sociaux mesurables* (ce qui exclut la sécurité d'emploi), l'écart entre les deux secteurs s'établit à 11.8%. Cet écart global est nettement plus élevé, en moyenne, pour les professionnels (17.3%), les techniciens (13.3%) et les employés de bureau (14.5%) que pour les ouvriers (3.9%). L'écart semble s'atténuer car une étude précédente du *BRR* (1978-79)⁶ établissait l'écart de la rémunération globale à 24.9% pour les professionnels, à 20.2% pour les techniciens, à 19.9% pour les employés de bureau et à 6.6% pour les ouvriers.

LACUNES DE LA MESURE UTILISÉE PAR LE B.R.R.

Les études du *BRR* souffrent de certains problèmes méthodologiques qui en limitent quelque peu la validité. La notion même «d'emploi comparable» est sujette à caution car *on ne peut savoir dans quelle mesure les qualifications et l'expérience des employés du secteur public sont comparables à celles des employés du secteur privé dans des emplois dits comparables*. On ne peut donc savoir jusqu'à quel point l'écart ne fait que refléter les différences dans les qualifications du personnel de ces secteurs.

La mesure des avantages sociaux basée sur les coûts à l'employeur pose le problème de ne pas tenir compte des caractéristiques démographiques de la main-d'oeuvre et de la taille de la population couverte, lesquelles varient de firme en firme. L'évaluation actuarielle des différents régimes étant différente, il en résultera qu'à des coûts identiques ne correspondra pas nécessairement une quantité et une qualité de protection identiques.

Les ajustements, que nous proposons ci-bas aux données sur les salaires dans le secteur privé, indiquent d'autres lacunes. D'autres difficultés pourraient aussi être mentionnées telles que, entre autres: l'exclusion, des comparaisons privé/public des notions de sécurité d'emploi (évaluée à un minimum de 2.5% du salaire par l'économiste *Pierre Fortin* de l'Université Laval et à environ 6.5% par les experts en rémunération du gouvernement fédéral américain); et le traitement fiscal diffère de la rémunération globale dont la composition peut être modifiée pour réduire la charge fiscale; et la

6 Voir les chiffres, rapportés par R. LACROIX, dans son étude préparée pour le CPQ (Dossier no 16, mars 1982). Il faut aussi poser quelques réserves sur la comparaison des deux enquêtes, car l'échantillon a été modifié de façon importante.

concentration de l'échantillon du secteur privé du B.R.R. dans les entreprises de plus de 500 employés, ce qui fait que les données utilisées sur la rémunération du secteur privé sont biaisées vers le haut⁷; le fait que près de la moitié des employés des secteurs public et para-public se retrouvent dans des catégories d'emplois non comparables.

Interrompons là notre identification de difficultés dans l'approche actuelle. Nous y reviendrons.

LES ÉTUDES AUTRES QUE CELLE DU B.R.R.

Au niveau pan-canadien, le *Conference Board of Canada* a effectué, avec des données de 1978 du *Bureau de recherche sur les traitements* de la Commission des relations de travail dans la Fonction publique du Canada une étude comparant les niveaux de rémunération, ainsi que les variations temporelles de ces niveaux, des secteurs public et privé. Cette étude diffère de celle du BRR en présentant les structures de rémunération des différents niveaux de gouvernement fédéral, provinciaux et municipaux. Pour la comparaison de la rémunération entre les secteurs privé et public, près de 50 emplois différents furent étudiés et comparés. Il est impossible d'isoler le Québec des autres juridictions provinciales dans cette étude.

Selon cette étude, les gouvernements provinciaux et municipaux versent de meilleurs salaires que le secteur privé, principalement au niveau des postes d'entrée et des emplois de professionnels et de bureau (écart jusqu'à 32%). La même remarque s'applique bien aux entreprises gouvernementales provinciales (écart jusqu'à 36%) mais moins à celle du fédéral (écart jusqu'à 23%) où plus de la moitié des postes comparés recevait le même salaire horaire que dans le secteur privé. Dans la comparaison entre le taux horaire *moyen* de salaire dans le secteur privé et le taux horaire *maximum* payé dans le secteur public fédéral, l'étude présente trois conclusions majeures: 1) rien ne permet de conclure que les taux de salaire du gouvernement fédéral excèdent systématiquement les taux payés pour des emplois comparables dans le secteur privé; 2) les taux de salaire horaire du gouvernement fédéral sont au moins concurrentiels avec ceux payés dans le secteur privé pour les postes d'entrée, mais ils ont tendance à être inférieurs au secteur privé pour des postes plus élevés dans la hiérarchie; 3) le gouvernement fédéral semble em-

⁷ L'échantillon du BRR se limite maintenant aux entreprises privées de 500 employés ou plus et dans la mesure où la taille de l'entreprise affecte le salaire reçu, le salaire observé est biaisé à la hausse par rapport à l'ensemble du privé. Voir à ce sujet, G. MARION, R. LACROIX et S. LATRAVERSE, «Taille des établissements et taux de rémunération au Québec», *Relations industrielles*, vol. 34, no 3, 1979, pp. 563-575. Vouloir axer la comparaison sur les entreprises syndiquées de grande taille tel que le propose le Ministre Parizeau, nous semble aussi biaiser les comparaisons.

ployer un pourcentage plus élevé de ses travailleurs à des niveaux élevés, et donc plus rémunérateurs, que ne le fait le secteur privé, en 1978. Ce dernier point met en évidence le fait que ces études ne prennent pas en *considération l'effet que des taux de promotion différents* (d'un secteur à l'autre) peuvent avoir sur les écarts observés. La méthode que nous prôtons reflète l'effet de ce mécanisme entre autres.

Finalement, les emplois du secteur public qui ne se retrouvent pas dans le secteur privé ont connu des augmentations salariales supérieures, de 1967 à 1977, aux autres emplois étudiés dans ce rapport et cette situation s'observe davantage aux niveaux provinciaux et municipaux que fédéral.

Il est impossible, à partir de cette étude, de savoir si les écarts de rémunération constatés entre les secteurs public et privé *sont liés aux secteurs comme tel ou plutôt aux individus*. Pour tenter de le savoir, des études ont été menées, aux niveaux québécois, canadien et américain. *Ces études ont tenté de comparer la rémunération globale de personnes comparables dans les deux secteurs plutôt que de comparer la rémunération par corps d'emploi.*

L'étude faite par *Rondeau*, avec des données recueillies en 1979 par le Centre de sondage de l'Université de Montréal, montre que pour des *travailleurs comparables* et pour les deux secteurs pris globalement, le niveau de salaire dans le secteur public est 10.3% plus élevé que dans le secteur privé. *Rondeau* explique, cependant, que seulement un tiers de ces 10.3 points de pourcentage constituent un avantage *pur relié au secteur public*, en 1978 (soit 3.6% d'écart réel). Les 6.7 points de pourcentage (soit 2/3 de 10.3) qui complètent cette valeur ne constituent qu'une juste rémunération, compte tenu des caractéristiques supérieures⁸ de la main-d'oeuvre du secteur public.

Les études du *Bureau de recherche sur la rémunération* ont démontré que les avantages sociaux, à eux seuls, créent un écart de 10% en moyenne entre les rémunérations totales des deux secteurs, en faveur du public, en 1979. Selon *Rondeau*, «pour approximer la valeur du différentiel qui tiendrait compte de la rémunération globale, nous obtiendrions une valeur de 13.58%, soit une estimation légèrement inférieure au 16.3% évaluée par le BRR pour l'ensemble du secteur public et para-public pour la même année, soit 1979». Le différentiel est donc substantiel et conserve toujours une valeur élevée quelle que soit la démarche retenue, pour le Québec du moins.

8 Les caractéristiques des individus prises en considération dans l'étude de RONDEAU sont la scolarité, l'expérience de travail, l'occupation, le sexe, la syndicalisation, le nombre de semaines travaillées par année, l'état civil, la langue maternelle, la langue parlée et le secteur industriel. De plus, si on distingue les résultats selon le sexe des travailleurs, les salaires des hommes travaillant dans le secteur public dépassaient ceux des hommes du secteur privé de 5.6% en moyenne, alors que l'écart pour les femmes s'élevait à 5.3%.

Exception faite d'une légère surestimation du taux de syndicalisation, l'échantillon de Rondeau lui apparaît représentatif de la réalité et, de ce fait, constitue selon lui une base valable pour effectuer ce travail de comparaison.

Dans une étude canadienne publiée en 1979, *Gunderson* tente d'expliquer les différences salariales entre les secteurs public (incluant les niveaux fédéral, provinciaux et municipaux de l'administration publique) et privé en se basant sur les données d'un fichier d'individus établi lors du recensement de 1971 (le Fichier individuel du ruban échantillonnel d'utilisation publique du Recensement du Canada de 1971) et en utilisant la même technique que Rondeau. En se servant du barème salarial du secteur privé pour déterminer l'influence qu'exerce la valeur marchande des compétences telles que l'éducation, la formation professionnelle, l'expérience, la situation de famille et la situation géographique, *Gunderson* en est arrivé à la conclusion que, en 1971, les fonctionnaires masculins recevaient, en moyenne, une rémunération de 9.3% plus élevée que s'ils avaient travaillé dans l'industrie privée. De cet écart, 3.1 points de pourcentage (soit un tiers de la différence) peuvent être attribués à la valeur marchande des compétences supérieures des travailleurs masculins du secteur public, et 6.2 points de pourcentage (soit deux tiers de la différence) à un barème salarial plus élevé dans le secteur public. Le salaire moyen des travailleurs féminins était dans les deux secteurs plus bas que celui des travailleurs masculins, ce qui confirme les résultats obtenus par Rondeau, mais, en moyenne, le salaire des travailleurs féminins du secteur public était de 22.3% plus élevé que celui de leurs homologues de l'industrie privée. De cet écart, 13.7 points de pourcentage sont attribuables à la plus grande valeur marchande des compétences et 8.6 points de pourcentage sont attribuables au barème salarial plus élevé du secteur public.

Gunderson suggère aussi que les travailleurs les moins spécialisés et situés aux plus bas échelons salariaux se sont trouvés les plus favorisés. Il semble aussi, selon lui, que la différence public/privé tende à disparaître, et même à s'exercer négativement, aux échelons supérieurs de salaire. L'auteur conclut son étude en mentionnant que le secteur public semble avoir une politique de rémunération plus égalitaire et il en déduit que ce secteur peut être confronté à des problèmes de rationnement de l'emploi aux plus bas échelons salariaux, à des taux de promotion plus élevés ou, en l'absence de ceci, à des problèmes de recrutement aux échelons supérieurs.

Toujours selon la même démarche des travailleurs comparables, plutôt que des emplois comparables, *Sharon Smith* a estimé à au moins 13% (et possiblement jusqu'à 20% en 1975) l'avantage salarial du secteur public fédéral américain par rapport au secteur privé (ce qui exclut les avantages sociaux qu'elle estime toutefois supérieurs, en termes de rémunération, dans

le secteur public⁹. Selon l'auteur, malgré le fait que les politiques salariales, aux États-Unis, étaient destinées à payer des salaires équivalents pour des emplois comparables dans les secteurs privé et public, cette étude a démontré que, pour un certain nombre de raisons techniques, les procédures instituées pour établir les taux de salaires comparables dans le secteur public provoquent un biais à la hausse assurant aux employés gouvernementaux un avantage salarial réel, i.e. basé sur leur secteur d'emploi.

Quelques études ont aussi été menées sur des aspects particuliers de la comparaison des secteurs public et privé.

Rabeau a effectué une étude sur les différences salariales entre le secteur privé et les secteurs de la santé et de l'éducation au Canada à partir de données contenues dans la publication «Taux de salaires, traitements et heures de travail» de Travail Canada, pour la période de 1966 à 1976. Dans son étude, l'auteur utilise le rapport du taux de salaire moyen dans les secteurs de la santé et de l'éducation sur celui des industries de la fabrication pour effectuer la comparaison entre les secteurs. *Rabeau* conclut que, pour un emploi comparable de cols bleus, un travailleur aurait eu, de 1966 à 1973, un taux de salaire supérieur dans les industries manufacturières comparativement à celui obtenu dans les institutions hospitalières. La situation se serait renversée depuis 1973-74 et, sur une base régionale, il semble que les villes en expansion (en termes de croissance de population) aient connu une amélioration relativement plus forte des salaires payés dans les hôpitaux, pour les occupations comparées.

Par ailleurs, pour des emplois ne se retrouvant pas dans les secteurs de la santé et de l'éducation, le rapport du taux de salaire public/privé¹⁰ s'est généralement accru sur la période étudiée et à un rythme allant en s'accroissant à la fin de la période. On doit néanmoins mentionner que pour calculer l'évolution des écarts entre les secteurs de la santé et de l'éducation et le secteur privé de la fabrication au Canada, *Rabeau* s'est simplement basé sur l'évolution du taux de salaire moyen dans chacun des secteurs. Les différences et les changements dans la composition de l'emploi ne sont pas prises en considération, comme c'est d'ailleurs le cas dans les données publiées récemment par la CSN¹¹.

Plus récemment, *Ferland* a publié une étude, basée sur des données du BRR¹², qui démontre qu'en 1978-79 «le niveau général des rémunérations

⁹ Les données de cette étude proviennent du "Public Use Sample" des recensements américains de 1960 et 1970 et du "Current Population Survey" de mai 1973 et de mai 1975.

¹⁰ Le secteur privé étant représenté par le taux de salaire hebdomadaire moyen industriel.

¹¹ CSN, *Notre Bilan Salarial*, op. cit.

¹² FERLAND, op. cit., comparaisons de 38 corps d'emploi.

(incluant une mesure des avantages sociaux) du secteur public québécois était sensiblement équivalent (une différence de seulement 1.9% en faveur du public) à celui observé dans le secteur privé *exposé à la concurrence étrangère*¹³. Pour la même année et pour *l'ensemble du secteur privé*, rappelons-nous que, selon le B.R.R., le niveau de la rémunération du secteur privé devançais par environ 16.3% sur la base des emplois comparables.

L'auteur conclut son étude en mentionnant que, pour qu'il soit possible à court terme d'élaborer une politique salariale publique qui s'appuie sur les salaires pratiqués dans le secteur privé exposé et «compte tenu des différences importantes dans la structure interne des salaires des deux secteurs, il faudrait, pour que cette politique publique puisse atteindre ses objectifs, réaménager la hiérarchie des salaires du secteur public principalement en haussant de façon substantielle les rémunérations du personnel ouvrier et en ralentissant le rythme de croisière des rémunérations des personnels techniques et professionnels»¹⁴.

Pierre Fortin a estimé que la rémunération moyenne du secteur public et para-public a crû de 18.9% de plus que celle du secteur privé non-agricole de 1974-75 à 1979-80. Il s'agit cependant de données très globales (rémunération moyenne) et l'auteur suggère lui-même de la nécessité de tenir compte, pour en améliorer la fiabilité, de 1) l'évolution des heures par personne employée, 2) l'évolution de la composition occupationnelle, 3) la répartition des salariés aux divers niveaux des échelles salariales, 4) l'évolution des

¹³ Pour les fins de son étude, le secteur exposé regroupe les grands secteurs d'activité économique de l'abattage, des mines et de la fabrication alors que le secteur protégé comprend les services publics, privés, la construction, le commerce, les finances, les transports et les communications.

Par ailleurs, sur la base d'une classification présentée par François DUSSAULT et Robert LACROIX dans *La détermination des salaires dans les secteurs abrité et exposé de l'économie canadienne*, (Dept. de Sc. Écon., Université de Montréal, cahier de recherche no 7947, 1979), nous avons estimé que le secteur exposé payait, en moyenne, un taux de salaire horaire de 18% plus élevé que le secteur privé. Selon cette classification, le secteur *exposé* comprend les mines, les textiles, le bois, le papier, les métaux primaires, la machinerie, l'équipement de transport, les produits électriques, les produits chimiques et les manufactures diverses et le secteur *abrité* inclut les forêts, les aliments et boissons, le tabac, le caoutchouc, le cuir, les vêtements, le meuble, l'imprimerie, la fabrication de produits métalliques, les produits minéraux non-métalliques, le pétrole et charbon, les transports, les communications, le commerce de gros et de détail et les finances et assurances. Les caractéristiques différentes des firmes dans les deux secteurs e.g. taille plus élevée dans le secteur abrité que dans le secteur exposé, rapport capital/main-d'oeuvre plus élevé dans le secteur exposé, etc., rendent impossible pour l'instant cette distinction pour fins d'établissement de la masse salariale du secteur public. De plus, nous n'avons pas tenu compte des écarts *attribuables aux caractéristiques des travailleurs* dans nos calculs.

¹⁴ FERLAND, *op. cit.*, p. 496.

avantages sociaux mesurables, 5) la valeur de la sécurité d'emploi dans les secteurs public et para-public et 6) avoir des données les plus récentes possibles. Il suggère aussi qu'une telle méthode globale doit être complétée d'une analyse de conventions collectives servant à mesurer les écarts entre les niveaux absolus de rémunération.

Nous sommes d'avis que la comparaison de taux de salaires dans les conventions collectives n'est pas aussi efficace que la méthode que nous proposons ci-bas.

Pour terminer l'examen des études qui ont établi certaines comparaisons entre les secteurs public et privé, nous passerons en revue très brièvement certaines études¹⁵ des *mécanismes de détermination des salaires* dans les deux secteurs au Canada.

Cousineau et Lacroix ont démontré, en analysant les *variations de salaires* contenues dans les grandes conventions collectives pour la période 1967-75, que les variations des taux de salaires du secteur public sont plus sensibles à l'inflation et moins sensibles aux conditions du marché du travail que les variations des taux de salaires du secteur privé.

Dussault et Lacroix ont découvert, quant à eux, qu'au niveau national, les ententes salariales du secteur public *ont un effet d'entraînement sur celles du secteur privé* (variant entre 3.26% et 3.65%). Selon leurs estimations, l'effet d'une entente salariale du secteur public sur une autre du secteur privé dépend d'un certain nombre de facteurs tels que les caractéristiques occupationnelles ou de localisation des travailleurs du secteur privé et du secteur public, la dimension du marché du travail de l'entreprise privée, le degré de resserrement du marché du travail privé et public et le degré de concurrence étrangère à laquelle est exposée l'entreprise privée. *Il est issu de ceci, que nous ne pouvons utiliser les données sur le secteur privé au Québec sans faire des ajustements* pour tenir compte de cet effet d'entraînement.

¹⁵ Sandra CHRISTENSEN, "Collective Bargaining in Provincial Public Administration", *Relations industrielles*, vol. 36, no 3, 1981, pp. 616-629;

D. AULD, L. CHRISTOFIDES, R. SWIDINSKY et D. WILTON, *The Determinants of Negotiated Wage Settlements in Canada (1966-1975)*, Ottawa-Hull, Anti-Inflation Board, 1979;

D. AULD et L. CHRISTOFIDES, "The Impact of the Anti-Inflation Board on Negotiated Wage Settlements", *Revue Canadienne d'Économique*, vol. 12, no 2, 1979, pp. 195-213;

Jean-Michel COUSINEAU et Robert LACROIX, *La détermination des salaires dans le monde des grandes conventions collectives: une analyse des secteurs privé et public*, Ottawa, Conseil économique du Canada, 1977;

François DUSSAULT et Robert LACROIX, *The Spillover Effects of Public Sector Wage Contracts in Canada*, Département de Sciences Économiques, Université de Montréal, cahier de recherche no 8105, février 1981.

Pierre FORTIN, *Le Devoir*, 14 janvier 1982.

Pour leur part, *Auld et al.* n'ont trouvé aucune différence significative dans la détermination des règlements salariaux entre les secteurs privé et public lorsque les ententes *arbitrées et négociées* sont incluses dans l'échantillon. Lorsque seules les ententes *négociées* sont incluses, les mêmes auteurs n'ont trouvé aucune différence significative entre la sensibilité des secteurs public et privé par rapport aux prix, mais ils ont obtenu un résultat, divergent de celui de *Cousineau et Lacroix*, selon lequel les ententes du secteur public sont significativement plus sensibles aux conditions du marché du travail que ne le sont les ententes du secteur privé.

Christensen, dans une étude plus récente sur la question, obtient des résultats qui l'amènent à conclure son étude de la façon suivante:

“If the maintenance of parity is the goal in public sector pay determination, then our results indicate that public sector pay determination via collective bargaining with the strike is preferable to pay determination by collective bargaining without the right to strike or by unilateral employer action, because public sector pay scales track the private sector more closely under collective bargaining with the strike than under either of the two alternatives.»¹⁶

RÉSUMÉ ET CONCLUSION

Il semble que le secteur public québécois ait pris de l'avance sur le secteur privé en ce qui a trait aux niveaux de salaires payés pour des *emplois comparables*. Au niveau du gouvernement fédéral, il apparaît que les salaires sont sensiblement équivalents à ceux du secteur privé dans l'ensemble et tendent même à être inférieurs pour les emplois «sénior», même si *une proportion plus grande des employés fédéraux (par rapport au secteur privé) se retrouvent dans ces emplois (l'effet du mécanisme de promotion que capte notre méthode)*. Pour des «*travailleurs comparables*», les études recensées ont montré que le secteur public, et ce autant au Québec qu'au Canada et aux États-Unis, avait tendance à payer une «prime» non reliée à la valeur des compétences de la main-d'oeuvre, ce qui semble confirmer nos appréhensions concernant l'hypothèse que les travailleurs du secteur public puissent être mieux rémunérés que ceux du secteur privé.

Pour les emplois non comparables, il semble que les augmentations aient été plus élevées, dans l'ensemble du secteur public canadien¹⁷, que la moyenne des augmentations reçues dans ces mêmes secteurs pour des emplois comparables dans le secteur privé.

Par ailleurs, dans la mesure où les salaires payés dans le secteur privé québécois ont pu être gonflés artificiellement suite, justement, à l'effet

¹⁶ CHRISTENSEN, *op. cit.*, p. 624.

¹⁷ Sans distinction pour les niveaux de gouvernement.

d'entraînement des ententes survenues dans les secteurs public et parapublic (tel que l'indique l'étude de Dussault et Lacroix) au lieu de suivre l'évolution de la productivité dans les entreprises québécoises, on est porté à croire que les *comparaisons entre les deux secteurs sous-estiment artificiellement l'écart constaté dans les diverses études.*

À ce propos, *Pierre Fortin*, dans une étude effectuée pour l'Institut C.D. Howe en 1980¹⁸, explique qu'avant la poussée du secteur public québécois des années 1973-74, le salaire hebdomadaire moyen du secteur privé, celui du secteur public ainsi que le taux de productivité global étaient supérieurs en Ontario par rapport au Québec. Après 1973-74, alors que le taux de productivité global du Québec demeurait inférieur à celui de l'Ontario (à environ 95% du taux ontarien), le salaire hebdomadaire moyen du secteur privé et celui du secteur public au Québec rattrapaient et dépassaient ceux de l'Ontario. Or, dans la mesure où le niveau de rémunération doit refléter la productivité pour éviter des effets inflationnistes, entre autres choses, nous devons admettre que le secteur privé québécois jouit d'un niveau de rémunération trop élevée par rapport à l'Ontario dans la mesure où le dernier est plus productif que le premier. *En somme, les taux de salaires payés dans la fonction publique québécoise devraient être ajustés à la baisse pour tenir compte des écarts de productivité entre les secteurs privés et les secteurs publics du Québec et de l'Ontario. À notre avis, ces ajustements seraient nettement plus efficaces que le gel des salaires pour réduire le déficit budgétaire du Gouvernement du Québec.*

ÉLÉMENTS D'UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION GLOBALE POUR LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

La masse salariale dans le budget provincial reflète, d'une part, le volume des activités du secteur public dans l'économie et, d'autre part, les taux de rémunération de son personnel. Selon la démarche que nous prôtons, le gouvernement consulterait largement et négocierait avec les syndiqués accrédités les formules choisies pour mesurer l'écart public/privé, ce qui *permettrait de fixer les taux de rémunération* pour son personnel dans le cadre d'une politique visant à verser à des personnes comparables en efficacité, une rémunération comparable. Il fixerait ensuite le niveau et la qualité des services à offrir et donc l'emploi, étant redevable en cela à la population du Québec dans son ensemble et non seulement à ceux qui sont ses employés. Selon nous, il est indiqué de retenir la méthode de régression multivariée pour établir le différentiel *net* de rémunération entre les secteurs public et

18 «Chômage et inflation au Québec».

privé (net signifie qu'on a exclu la part du différentiel qui est attribuable à une composition différente de l'emploi par niveau d'éducation, de formation, par âge ou expérience, etc.). Cette méthode serait utilisée pour estimer l'écart net entre les secteurs pour les employés d'un certain nombre d'emplois-repères, ce qui servirait à ancrer et situer le niveau et la structure salariale de l'ensemble de la fonction publique.

Puisque notre méthode ne permet pas d'expliquer l'ensemble de la rémunération soit dans le secteur public, soit dans le secteur privé, soit entre les deux¹⁹, et partant de notre désir de *décentraliser progressivement* la fixation d'une part importante de la rémunération, nous suggérons qu'un pourcentage de la rémunération (fixée à la lumière du pouvoir explicatif des régressions multivariées) soit attribué à partir d'une politique de rémunération interne propre à la fonction publique, et appliquée dans les ministères et le réseau, soit au niveau local, soit au niveau régional, afin de permettre une rémunération pouvant répondre à des particularités des établissements, du personnel, de la région (la méthode permet de chiffrer l'importance des disparités régionales entre disons, Montréal, Québec et le reste de la province) et pour permettre aux responsables de la gestion des ressources humaines de tenir compte de la productivité du personnel.

La fixation d'une part de la rémunération au niveau *régional/local* permettrait aux acteurs d'en *assouplir* la fixation selon des critères mieux différenciés qu'actuellement. Dans le cas des *enseignants*, par exemple, cette démarche décentralisée viserait à réduire «la prédominance abusive du facteur de l'ancienneté», comme le recommandait récemment le Conseil Supérieur de l'Éducation (*Le Devoir*, jeudi 18 mars, 1982, p. 2) pour les mutations et les affectations... et les salaires. Cette décentralisation permettrait de *valoriser le rôle du gestionnaire du personnel* par le fait qu'il puisse tenir compte de la question de la productivité dans la fixation de la rémunération. Cela permettrait donc d'avoir un système qui soit *incitatif à la productivité* en éliminant le système actuel des échelons, basé uniquement sur la scolarité et l'ancienneté, contenu dans les conventions collectives.

Ceci implique qu'une fois arrimée au secteur privé par la méthode que nous prônons pour mesurer l'écart public/privé, la fonction publique et para-publique se donne une structure interne de rémunération logique et cohérente. Il faut donc pousser à fond le développement d'un *système universel d'évaluation de postes*, lequel repose sur un système de points, une analyse pour tenir compte des facteurs inhérents aux postes (non aux personnes) tels: l'effort, la responsabilité, la capacité d'exécuter le travail, les conditions de travail, la complexité du travail, l'éducation, l'expérience,

19 Les coefficients de détermination devraient se situer dans les 40%-50%.

l'indépendance d'action, la supervision exigée, les contacts avec l'extérieur, etc. Inutile d'écrire que ce système de points ne peut s'appliquer à tous les corps d'emploi e.g. une profession telle les médecins, etc.

L'arrimage au secteur privé (pour fixer et situer la structure interne) nécessite l'estimation de l'écart public/privé pour des *personnes comparables*. Ceci pourrait se faire pour certaines professions où les appariements ne posent pas de problème, professions représentant des points d'embauche, de pénurie ou de roulement et donc des points où la structure interne doit être étroitement reliée à celle du secteur privé.

Notons que les masses salariales auraient été fixées globalement et que seulement un certain pourcentage de celles-ci serait disponible pour refléter les particularités du marché du travail qu'on ne peut mesurer et introduire dans une formule centralisée de fixation de salaires.

L'objectif principal de la politique de rémunération serait d'établir un niveau et une structure de rémunération qui permette d'attirer et de garder un nombre suffisant de personnes qualifiées au coût minimum pour le gouvernement.

Interprété littéralement, ceci pourrait signifier des taux de rémunération donnant lieu à des revenus inférieurs à ceux impliqués par les politiques de soutien et de sécurité du revenu, résultat évidemment inacceptable étant donné le rôle du gouvernement dans la poursuite d'une juste répartition des ressources parmi les citoyens. Dans la mesure où la Loi sur les normes du travail et donc le niveau du salaire minimum sont mises en application, arrimer le secteur public sur le secteur privé ne donnerait pas lieu à des revenus inférieurs à ceux déterminés par les niveaux des régimes de soutien et de sécurité du revenu pour les employés au bas de la hiérarchie des salaires.

Le gouvernement se servirait principalement d'un ensemble harmonisé de politiques, dont la politique fiscale, de dépenses et les politiques de soutien et de sécurité de revenu pour atteindre les objectifs d'équité et de répartition du revenu considérés justes et équitables. Ceci implique que le souci pour la redistribution et l'équité ne devrait pas primer dans l'établissement du niveau et de la structure de rémunération du secteur public/para-public.

Le coût des avantages sociaux

Des *difficultés importantes* dans l'élaboration d'une politique salariale sont reliées à l'*estimation de la rémunération non-salariale*, i.e. les avantages sociaux et les conditions de travail. Nous avons déjà mentionné que certains facteurs viennent affecter l'évaluation *actuarielle* des différents régi-

mes et qu'à des coûts identiques ne correspondront pas nécessairement une quantité et une qualité de protection identiques. Tendre graduellement vers l'utilisation de la méthode des *coûts simulés* pourrait permettre de tenir compte davantage des caractéristiques des employés (âge, sexe, etc.) et améliorer l'estimation de l'écart public/privé dans cette composante de la rémunération globale. Nous avons discuté plus longuement de cette question dans le «Rapport du comité technique» d'octobre 1978.

La définition du marché privé

Le B.R.R. exclut dans son concept du secteur privé: a) les organismes publics et para-publics dont la politique de rémunération est directement influencée par le gouvernement, b) les autres employeurs gouvernementaux: le fédéral et le municipal; et c) les entreprises sans but lucratif privées ou publiques.

Selon nous, ce qui importe, c'est la concurrence sur les marchés du travail quels que soient les marchés auxquels sont destinés les biens et services. Nous sommes enclins à proposer qu'on retienne, pour fins de comparaison, le secteur fédéral au Québec, les municipalités du Québec et les entreprises sans but lucratif du Québec, qui rivalisent toutes pour embaucher de la main-d'oeuvre sur le même marché du travail.

Quelques ajustements aux données observées dans le secteur privé

Se servir de l'approche que nous prônons pour mesurer le niveau de rémunération dans le secteur privé (utilisation de régressions multivariées pour établir les salaires de *personnes comparables* pour un certain nombre d'emplois-repères) nous permet d'éviter le premier biais présent dans la méthode actuellement à l'emploi, laquelle implique d'examiner le niveau des salaires dans les emplois-repères situés dans les établissements de 500 employés et plus. Cette méthode biaise vers le haut les données obtenues pour les salaires dans le secteur privé auxquels on arrime le secteur public car il y a une relation positive entre la taille des établissements et les salaires qu'ils versent.

Retenir, comme Monsieur Jacques Parizeau le proposait récemment, les grandes entreprises syndiquées exacerbe ce biais. Notre échantillon représentatif de personnes serait stratifié et proportionnel pour éviter ce biais.

Cet échantillon pourrait être établi et révisé périodiquement, soit par une entreprise privée spécialisée dans ce domaine, soit par le B.R.R., quoique selon nous, il serait opportun d'envisager la possibilité de rendre le B.R.R. tripartite et plus indépendant vis-à-vis du Gouvernement du

Québec. Il faut cependant apporter *d'autres ajustements* aux données du secteur privé obtenues par notre méthode ou par celle du B.R.R., si on en reste là.

Nous avons vu ci-haut qu'avec la percée dans la fonction publique québécoise en 1973-74, le salaire hebdomadaire moyen du secteur privé et du secteur public au Québec *ont dépassé* ceux de l'Ontario, malgré un écart de productivité qui favorise toujours l'Ontario. Le résultat est une *surcharge fiscale et un niveau d'emploi moindre au Québec* car il faut, selon la théorie économique, s'attendre sur un certain nombre d'années, à une relation positive entre la productivité et la rémunération globale²⁰.

Lacroix et Cousineau ont mesuré, au niveau national, l'effet d'entraînement du secteur public sur le secteur privé dont il est question ici. Ils ont estimé que l'effet des ententes salariales des secteurs public et para-public pouvait ajouter à une entente salariale du secteur privé entre 2,6 et 3,3 points de pourcentage.

Nous proposons donc qu'un ajustement vers le bas soit effectué pour rétablir la relation anticipée.

Un autre ajustement pourrait tenir compte des disparités de productivité entre les fonctions publiques de l'Ontario et du Québec. Nous proposons l'Ontario comme point de comparaison, car les fonctions publiques des autres provinces sont trop différentes pour permettre des comparaisons utiles.

De plus, il faudrait faire un autre ajustement pour tenir compte de la *sécurité d'emploi*. Selon Pierre Fortin, cela implique un ajustement minimum de 2.5%. On nous signale que certaines estimations aux États-Unis établiraient ce pourcentage à 6.5%.

Puisque *le traitement fiscal* effectif de la rémunération global diffère entre la fonction publique et para-publique (du moins pour certaines professions) et le secteur privé, étant donné que la composition de la rémunération diffère, nous suggérons d'apporter un ajustement additionnel, du moins à certains niveaux, dans la hiérarchie des salaires. Cet ajustement irait en sens contraire de ceux évoqués précédemment, le secteur privé étant privilégié en l'occurrence.

Il faudrait aussi s'assurer de ne pas importer dans la structure de la rémunération globale, des disparités du secteur privé dues à des *discrimina-*

²⁰ Il faudrait utiliser le concept de productivité globale plutôt que celui de productivité partielle pour établir les comparaisons de productivité et examiner la question des élasticités de substitution entre facteurs et la neutralité du changement technologique et le rôle des changements structurels pour établir les disparités de productivité.

tions, par exemple selon le sexe. Ceci nécessite une méthode de mesure par régressions multivariées, telle que celle que nous proposons. Les études disponibles indiquent que des disparités de salaires par sexe existent dans le secteur public comme dans le secteur privé, quoiqu'à un degré moindre. Il faudrait tenir compte de cette situation.

L'objectif principal étant de recruter et garder au moindre coût, mais en payant une rémunération globale équivalente pour des personnes équivalentes, nous incite aussi à suggérer que le B.R.R. mette au point un système de *clignotants* pour mesurer la situation de l'offre et de la demande au niveau des professions choisies, comme points de repère pour rattacher la rémunération du secteur public sur celle du secteur privé. Il s'agirait de professions où se fait le recrutement initial et de professions où se manifeste du roulement excessif.

Un tel système de clignotants aurait prévenu le gouvernement fédéral des problèmes de rétention d'ingénieurs spécialisés dans le domaine énergétique. Une comptabilité détaillée sur l'offre (les postulants) et la demande (postes vacants) lors de concours suggérerait des ajustements, soit vers le bas, soit vers le haut, dans la rémunération et ce, dans le cadre de la structure interne établie par évaluation de postes.

La marge permise pour l'établissement d'une structure interne cohérente (un peu en retrait du marché extérieur tel que proposé par la théorie duale du marché du travail) devrait être suffisante pour permettre de tels ajustements.

Les ajustements de salaires en cours de convention et la transition vers la parité entre les secteurs

LES AJUSTEMENTS DE SALAIRE

Les salaires versés pourraient être *revisés annuellement* en cours de convention à partir des résultats d'une enquête annuelle permettant d'estimer l'évolution de la rémunération dans le secteur privé et l'écart public/privé net (répétons qu'il ne s'agit pas de l'écart tel qu'estimé par le B.R.R. mais du coefficient de la variable secteur public/privé dans la régression multivariée).

La négociation sur les avantages sociaux pourrait se faire lors du renouvellement de la convention.

Dans une économie ouverte comme celles du Québec et du Canada, l'évolution du coût de la vie reflète en partie l'inflation internationale et les

augmentations de coût de produits importés. Dans ce contexte, indexer *explicitement* les salaires sur un indice des prix à la consommation qui ne tient pas compte de ce phénomène signifie d'importer plus d'inflation, ce qui ne fait qu'accroître son effet sur le chômage dans l'économie québécoise.

De toute façon, la méthode de révision annuelle proposée rend *inutile l'approche des calculs et ajustements explicites pour tenir compte de l'évolution des prix et de la productivité (l'enrichissement collectif)*. Ceux-ci se reflétant dans l'évolution des salaires dans le secteur privé affectent donc, par voie de comparaison, le secteur public.

LA TRANSITION

Si le gouvernement applique ses gels, il serait possible de passer directement à l'application de la politique prônée ici. S'il n'en est pas ainsi, il faudrait viser à faire disparaître l'écart public/privé sur une période de trois années.

Key Points of a Proposed Wage Policy for the Public and Para-Public Sectors

1. Establish the basis of comparison between *comparable employees* in the public and private sectors through the use of multivariate regression applied to a selected number of typical jobs with the following characteristics: recruiting, turn-over, and shortages. Purpose: to be able to distinguish between the part of the public/private gap linked to personal characteristics and the real public/private gap and to be able to efficiently link public remuneration to the private.
2. Establish a coherent interval structure of remuneration for the public and the para-public sectors based on a system of job evaluation. Purpose: to decentralize salary decision-making and increase employee productivity.
3. Establish comparisons within Québec Province with federal government services, municipalities, and non-profit-making organizations: all of which compete with the provincial government for manpower on the Québec labour market.
4. Make *adjustments* to observed data for the private sector, in order to include:
 - spillover effect of the public sector on the private in the past;
 - employment security;
 - differences in productivity between the civil services of Québec and Ontario;
 - varying fiscal effect of different types of remuneration.
5. Give regional and local levels a real role in the distribution of the total salary package and the determination of individual salaries.
6. Make the Bureau de la recherche sur la rémunération (Pay Research Bureau) tripartite of at least assure that application of the proposed method in (1) be undertaken by an autonomous body.

7. Establish a system of signal to measure excess supply and demand, and to orient the fixing of remuneration levels in the public sector according to recruiting needs.
8. Revise salaries *annually* according to information on individual salaries, obtained through a representative sample (stratified and proportional) and analysed with the aid of multivariate regression. This makes it unnecessary to use explicit indexation to the cost of living and to "collective enrichment" (productivity).
9. Move gradually toward the method of simulated costs to determine the level of fringe benefits.

ÉCOLE DE RELATIONS INDUSTRIELLES DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Colloques

- *Formes nouvelles de syndicalisme*, (5e colloque), 1974, 66 pages.
- *L'État et la transformation des relations industrielles au Québec*, (6e colloque), 1976, 64 pages.
- *Les conflits en milieux de travail*, (7e colloque), 1977, 100 pages.
- *Pour une meilleure qualité de vie ... les avantages sociaux*, (8e colloque), 1978, 96 pages.
- *La réforme des lois du travail*, (9e colloque), 1979, 124 pages.
- *La transformation de l'entreprise et du travail*, (10e colloque), 1980, 102 pages.

Monographies

- C. D'AOUST et L. LECLERC, *La jurisprudence arbitrale québécoise en matière de congédiement*, 1978, 181 pages.
- L.P. DAUBIGNEY, *Salaire et marché du travail interne à l'entreprise*, 1978, 51 pages.
- G. GUÉRIN, *Le système de planification des ressources humaines dans l'entreprise*, 1978, 95 pages.
- S. DOLAN et A. ARSENAULT, *Stress, santé et rendement au travail*, 1980, 186 pages.
- C. D'AOUST et L. LECLERC, *Les protocoles de retour au travail: une analyse juridique*, 1980, 81 pages.
- G. HÉBERT et J. VINCENT, *L'environnement et le jeu des personnalités dans la négociation collective*, 1980, 77 pages.
- C. D'AOUST et L. VERSCHULDEN, *Le droit québécois de la responsabilité civile des syndicats en cas de grève illégale*, 1980, 82 pages.

Service des publications, École de relations industrielles.
Université de Montréal, Case Postale 6128, Montréal, H3C 3J7, (514)343-7312.