

28 janvier 2011



**Recommandations sur la santé, le rendement et la productivité des cadres supérieurs présentées par l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) au Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction**

Introduction et contexte

Après la présentation de l'APEX au Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction (Comité Stephenson), le 19 novembre 2010, celui-ci a demandé à l'Association de lui présenter des recommandations concrètes sur les moyens que pourrait prendre l'employeur pour promouvoir la santé des cadres en milieu de travail. Les recommandations formulées ici doivent être lues de pair avec l'étude de l'APEX intitulée *Santé des cadres et analyse des risques* présentée au Comité à cette occasion.

La promotion de la santé des cadres est intimement liée au contexte beaucoup plus vaste du milieu de travail. En conséquence, les recommandations de l'APEX pour promouvoir la santé prennent en considération la situation des cadres d'un point de vue individuel et collectif, celle de l'ensemble des fonctionnaires fédéraux, et de la fonction publique fédérale en tant qu'organisation. Toutefois, nous croyons qu'il est important de reconnaître que, même si les effets des problèmes de santé sont plus facilement observables au niveau individuel, les causes sous-jacentes sont étroitement liées à la culture du milieu de travail et aux structures et processus de l'organisation. L'adoption de meilleures pratiques améliore non seulement le bien-être des personnes, mais aussi le rendement des organisations et de la fonction publique dans son ensemble.

Principes sur lesquels l'APEX s'appuie pour promouvoir la santé, le rendement et la productivité des cadres

- La santé est la manifestation individuelle de la dynamique systémique. La santé physique et psychologique des personnes donne un aperçu de la santé, du rendement et de la productivité des organisations.
- La santé et le bien-être des fonctionnaires, y compris les cadres, sont intégralement liés aux grands objectifs de la fonction publique, notamment la santé organisationnelle, la résilience, le renouvellement, la motivation des employés, la productivité, l'innovation et la prestation de services de qualité supérieure aux Canadiens.
- La santé des cadres est une responsabilité conjointe de chacun des cadres et de leur organisation.

### Objectif de changement proposé

L'étude de l'APEX intitulée *Santé des cadres et analyse des risques*, présentée récemment au Comité, estimait l'ampleur de la perte de productivité à 100 millions de dollars par année, soit 10 à 15 p. 100 de la rémunération totale des cadres. Fait encore plus important, on y estimait la perte de productivité à plus de 1 500 équivalents de temps plein (ETP), soit près de 30 p. 100 des ETP cadres de niveau EX de l'administration publique centrale. L'étude a montré que le stress au travail, et ses causes sous-jacentes, entraînent des conséquences néfastes qui nuisent à la santé physique et mentale des personnes ainsi qu'à la santé de l'organisation.

L'APEX estime qu'il est possible d'éliminer ou d'atténuer de nombreuses sources de stress au travail. Elle propose de fixer à 50 p. 100 l'objectif de réduction des pertes de productivité attribuables au stress en milieu de travail au cours des trois prochaines années en s'attaquant aux problèmes évitables et en tirant parti des facteurs de protection signalés dans *Santé des cadres et analyse des risques* et dans les sondages de l'APEX qui l'ont précédée.

### Recommandations de l'APEX

**1. L'APEX recommande que l'employeur crée une carte de pointage servant à comparer, mesurer et évaluer les changements relatifs à la santé, au bien-être, au rendement et à la productivité en milieu de travail, y compris les données non regroupées sur les cadres, à mettre en œuvre dans les ministères et les organismes fédéraux.**

- Les concepteurs de la carte de pointage devront tenir compte des données qui se rapportent aux principaux facteurs de risque et de protection révélés par la recherche dans le domaine. En essence, *le Modèle du travail et de la santé chez les cadres* soutient que des exigences excessives associées à une marge de manœuvre trop réduite au travail, ainsi qu'un effort trop grand et trop peu récompensé, sont des facteurs de stress qui nuisent à la santé. Le sentiment de pouvoir exercer un contrôle sur son travail (souplesse, marge de manœuvre), les récompenses (rémunération, reconnaissance), le soutien social (par le superviseur et ses collègues), et l'équité au sein de l'organisation (traitement interpersonnel équitable) atténuent les risques, réduisent le stress en milieu de travail et améliorent les résultats en matière de santé.

- En particulier –
  - La carte de pointage, outil de changement essentiel, fournira un indice composite global de l'état de santé, du rendement et de la productivité, ainsi que des mesures particulières pour divers organismes fédéraux tant au niveau opérationnel que sous-organisationnel.
  - Propositions de mesures à inscrire dans la carte de pointage :
    - Moyenne hebdomadaire des heures de travail;
    - Utilisation du temps de vacances;
    - Absences pour raison de maladie;
    - Congé pour invalidité;
    - Roulement du personnel (souhaité et réel);
    - Recrutement et maintien en poste;
    - Données relatives à la productivité;
    - Évaluations du rendement;
    - Fréquence des incidents de harcèlement et d'intimidation;
    - Données des sondages auprès des employés.
  - Les données tirées des sondages auprès des employés peuvent provenir des sondages de l'APEX auprès des cadres supérieurs ou d'éventuels sondages auprès des employés de la fonction publique, et comprendre des indicateurs<sup>1</sup>, qui permettent de savoir si les employés :

---

<sup>1</sup> Le Health and Safety Executive du Royaume-Uni a énoncé un ensemble de normes traitant des principales sources de stress au travail qui, si elles sont mal gérées, peuvent amener des problèmes de santé et une réduction du bien-être et de la productivité. Chacune de ces normes s'accompagne d'indicateurs mesurables. Les six normes, intégrées aux pratiques courantes, sont les suivantes :

- **Exigences du travail** – charge de travail, régime de travail et milieu de travail;
- **Contrôle** – degré d'initiative laissé au travailleur;
- **Soutien** – encouragement, parrainage et ressources fournies par l'organisation, la gestion hiérarchique et les collègues;
- **Relations** – promotion de moyens positifs pour éviter les conflits et sanctionner les comportements inacceptables;
- **Rôle** – s'assurer que les personnes comprennent le rôle qu'elles doivent jouer au sein de l'organisation et que l'organisation ne leur attribue pas des rôles conflictuels;
- **Changement** – façon dont les changements organisationnels (petits et grands) sont gérés et communiqués au sein de l'organisation.

Document de référence : A step-by-step approach using the Management Standards

<http://www.hse.gov.uk/pubns/priced/hsg218.pdf>

Document de référence : HSE Management Standards Indicator Tool

<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/pdfs/indicatortool.pdf>

- arrivent à bien répondre aux *exigences du travail*;
  - jouissent d'une marge de manœuvre suffisante dans leur façon de travailler;
  - reçoivent une information et un *soutien* adéquats de leurs collègues et de leurs supérieurs;
  - ne subissent pas de *comportements inacceptables*, p. ex. de l'intimidation au travail;
  - comprennent bien leur *rôle* et leurs responsabilités;
  - *participent activement* au travail de leur organisation.
- La carte de pointage pourrait être intégrée au Tableau de bord de gestion de la fonction publique du Conseil du Trésor et être accompagnée de renseignements sur les pratiques exemplaires afin d'établir des liens avec les cadres de responsabilisation des administrateurs généraux.

**2. L'APEX recommande que l'employeur et les administrateurs généraux créent une culture axée sur la santé, le bien-être, le rendement et la productivité dans l'administration publique fédérale.**

- En particulier -

Exigences du travail

- L'employeur et les administrateurs généraux doivent encourager une meilleure utilisation des congés de direction pour contrebalancer les périodes, parfois longues, où les cadres supérieurs sont exigés de travailler des heures supplémentaires.
- L'employeur doit examiner les crédits de congé de la direction pour s'assurer qu'ils s'accumulent à un rythme comparable à celui qui s'applique aux congés des travailleurs syndiqués.
- L'employeur doit créer un congé sabbatique pour les cadres supérieurs afin de leur permettre de prendre du repos et de se ressourcer, et pour faciliter le recrutement et le maintien en poste. Il pourrait offrir un congé sabbatique payé de huit semaines que les cadres pourraient prolonger en y ajoutant leurs congés de vacances accumulés, sous réserve de l'approbation de l'administrateur général. Le demandeur devrait travailler à temps plein, en tant que membre de la direction engagé pour une période indéterminée, et compter au moins dix années de service, dont cinq dans un poste de cadre;

avoir répondu à toutes les exigences de rendement au cours des années précédant sa demande, et avoir fait la preuve du bien-fondé du congé sabbatique proposé<sup>2</sup>.

#### Degré de contrôle des cadres supérieurs

- L'employeur et les administrateurs généraux doivent revoir les politiques et les pratiques de délégation de pouvoirs pour que les cadres disposent de la plus grande marge de manœuvre possible pour gérer leur charge de travail, le régime de travail et le milieu de travail. Ils doivent aussi continuer d'éliminer les règles et les exigences de reddition de comptes superflues de la fonction publique fédérale qui empêchent les cadres d'exercer un contrôle sur leur travail.

#### Soutien social et relations positives

- L'employeur et les administrateurs généraux doivent soutenir les programmes de mentorat qui mettent en relation des cadres d'expérience, actifs ou retraités, avec de nouveaux cadres afin d'aider ces derniers à se perfectionner, à trouver un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle, et à mieux veiller à leur bien-être personnel. L'APEX est intéressée à travailler avec l'employeur à de telles initiatives et à jouer un rôle d'intermédiaire.
- L'employeur doit s'assurer que la résilience, la gestion du stress et les stratégies de bien-être personnel sont intégrées aux cours de perfectionnement professionnel et aux outils d'information destinés aux cadres et parrainés par l'administration fédérale.
- Il faut mettre en place un mécanisme pour soutenir, conseiller et guider les cadres supérieurs accusés d'avoir mal agi (p. ex. quand des employés au rendement insuffisant les accusent de harcèlement; autres irrégularités) car

---

<sup>2</sup> Le Senior Executive Service (SES) des États-Unis offre des congés sabbatiques. Les dirigeants des organismes publics peuvent accorder un congé allant jusqu'à 11 mois durant toute période de 10 ans pour donner à un cadre le loisir d'étudier ou d'occuper un poste non rémunéré afin de se perfectionner et d'améliorer son efficacité. L'employé conserve son niveau de rémunération et ses avantages sociaux, et l'organisme peut payer ses frais de déplacement et lui accorder une indemnité quotidienne. Pour être admissible, l'employé doit être cadre depuis 7 ans (dont au moins 2 au SES), ne peut pas être admissible à la retraite et doit accepter de demeurer dans la fonction publique deux années après son retour de congé sabbatique. [www.opm.gov/ses/performance/benefits.asp](http://www.opm.gov/ses/performance/benefits.asp)

les cadres ne bénéficient pas de la même protection que les employés syndiqués dans de telles situations<sup>3</sup>.

- L'employeur doit adopter un code de conduite à l'intention des cadres régissant les interactions entre les membres de la communauté des cadres et engager ceux-ci à traiter avec respect leurs collègues et les autres membres du personnel.
- Le Service conseil pour les cadres de direction (SCCD) de l'APEX, soutenu par la communauté des sous-ministres, fournit un précieux service confidentiel d'aide et de soutien à quelque 250 cadres par année. Le SCCD compte actuellement un ETP cadre de niveau EX et la demande croissante dépasse maintenant la capacité du service. Soutenue par une analyse de rentabilité, l'APEX recommande que l'employeur soutienne l'expansion du service actuel, dont le personnel passerait d'un à deux ETP cadres de niveau EX.

### Équité organisationnelle

- Ceux qui prennent les décisions relatives au rendement et à la promotion des cadres doivent tenir compte des évaluations à 360 degrés menées au moins une fois tous les trois ans. Cela encouragera une rétroaction honnête, renforcera la confiance et la crédibilité de la gestion du rendement, et sera un outil essentiel à l'identification des cadres supérieurs qui gèrent leur personnel de façon efficace et de ceux qui doivent modifier des comportements « toxiques ». En outre, les résultats de la carte de pointage sur la santé et le bien-être des cadres au niveau des unités organisationnelles doivent être pris en compte durant l'examen du rendement.
- L'employeur doit revoir et améliorer la gestion des problèmes de harcèlement. Il doit renforcer le discours de tolérance zéro face au harcèlement, à l'intimidation et à l'abus de pouvoir. L'employeur doit définir ce qu'est l'intimidation et en montrer les conséquences. Il doit tenir compte des gestes des contrevenants dans le processus d'évaluation du rendement et de promotion.

---

<sup>3</sup> Aux États-Unis, les associations de cadres supérieurs encouragent leurs membres à souscrire une assurance responsabilité professionnelle. La loi américaine exige que les ministères et les organismes publics remboursent aux cadres jusqu'à la moitié des primes annuelles. Les assureurs paient les frais juridiques des cadres fédéraux qui demandent l'aide d'un conseiller juridique pour se défendre en cas de litige.

- L'APEX recommande aussi qu'un groupe de travail composé de représentants des administrations centrales, d'administrateurs généraux et d'experts de la santé et de la productivité en milieu de travail assurent une direction visible pour amener ce changement culturel et mettre l'accent sur l'importance de concevoir des stratégies adaptées aux besoins particuliers des différents milieux de travail.

**3. L'APEX recommande que la surveillance de l'état de santé des cadres fasse partie des responsabilités consultatives permanentes du Comité Stephenson à l'endroit de la haute direction.**

- L'état de santé des cadres supérieurs est directement lié au mandat du Comité Stephenson d'élaborer une stratégie à long terme relativement aux hauts dirigeants de la fonction publique et de répondre aux besoins futurs de la gestion des ressources humaines.
- L'APEX appuie fortement le principe énoncé par le Comité Stephenson qui est d'avis que la rémunération globale des cadres doit être comparable à celle des cadres du marché du travail canadien. On sait que ce facteur contribue à améliorer le degré de satisfaction, de bien-être et de rendement des cadres.
- En outre, l'APEX observe que le Comité consultatif sur la Fonction publique nommé par le Premier ministre (CCPM) s'est engagé, dans son quatrième rapport, à étudier la question de la santé dans l'ensemble de la fonction publique et à formuler des recommandations à cet égard. Nous attendons avec intérêt les conseils du CCPM.

En conclusion, l'APEX est heureuse d'offrir son entière collaboration à l'employeur dans le dossier de la santé, du rendement et de la productivité. Cette collaboration pourrait prendre la forme d'une participation à un sous-comité de haut niveau, à un groupe d'experts ou à toute autre instance semblable. L'APEX est ouverte à des formes de partenariats créatives qui permettront à l'administration publique de traiter des questions de plus en plus critiques de la santé et de la productivité dans la fonction publique fédérale.

.....