


La santé

des personnes au travail
une force vive



Québec 

La santé

des personnes au travail
une force vive



Le contenu de cette publication a été rédigé par
Chantal Hivon et Micheline Gamache,
Direction de la santé des personnes et des organisations,
Secrétariat du Conseil du trésor.

Préambule

C'est dans une perspective d'allègement des règles administratives, mais aussi, et surtout, d'une meilleure intégration de questions fondamentales, intimement liées à la gestion des ressources humaines, que la *Politique concernant la santé des personnes au travail dans la fonction publique* a été élaborée. Issue d'un travail réalisé en partenariat avec les divers intervenants touchés par ce sujet, cette politique se veut une pièce majeure soutenant la finalité de la modernisation de la fonction publique québécoise : des services de qualité pour les citoyens et les citoyennes du Québec.

En effet, se préoccuper de la santé des personnes, c'est aussi avoir à coeur la santé des organisations et leur capacité à offrir des services de qualité !

Politique concernant la **santé des pe** **au travail** dans la fonction publique québécoise

1 Principes généraux

Le gouvernement, à titre d'employeur, reconnaît l'importance déterminante de la contribution des employés à la réalisation de la mission de la fonction publique et à la prestation de services de qualité aux citoyens.

Dans cette perspective, il considère que l'efficacité et la qualité de ses services sont notamment dépendantes de l'état de santé physique et psychologique des personnes qui y travaillent et qu'il a certaines responsabilités à cet égard.

En outre, ces services sont dispensés dans un contexte de transformation majeure marqué par le rythme rapide, la diversité et la complexité des changements, notamment l'intégration croissante des technologies de l'information et des communications.

Les milieux de travail doivent donc favoriser la santé, la sécurité ainsi que le respect de l'intégrité physique et psychologique des personnes, car ces préoccupations font partie intégrante de l'activité globale des ministères et organismes et sont considérées comme des éléments majeurs de la gestion des ressources humaines pour l'atteinte des résultats et la qualité des services aux citoyens.

2 Objet

La présente politique a pour objet de fournir, aux sous-ministres et dirigeants d'organismes, un cadre général de référence devant guider l'exercice de leurs responsabilités en matière de santé et de sécurité, d'aide aux employés, de prévention et de traitement de situations de harcèlement et de violence au travail.

Ce cadre de gestion est supporté par des guides et d'autres outils de gestion dont la liste est mise à la disposition des ministères et organismes par le Secrétariat du Conseil du trésor. Dans le développement et la diffusion de ces outils, le Secrétariat du Conseil du trésor associe les ministères, les organismes et tout autre intervenant jugé approprié.

3 Champ d'application

Cette politique s'applique aux ministères et organismes dont le personnel est nommé suivant la Loi sur la fonction publique (L.R.Q., c. F-3.1.1).

Personnes

4 Énoncé général

Pour favoriser la santé des personnes au travail, chaque ministère et organisme doit se doter de lignes de conduite dans lesquelles l'aspect préventif prime sur l'aspect curatif.

À ce titre, le sous-ministre ou dirigeant d'organisme, en fonction des réalités et des spécificités du ministère ou de l'organisme :

- a veille à ce que l'organisation du travail, ses conditions d'exécution et l'environnement dans lequel il s'effectue favorisent la santé tant physique que psychologique des personnes ;
- b prend les moyens raisonnables en vue de favoriser un milieu de travail exempt de harcèlement et de violence, ainsi que de fournir le support nécessaire aux personnes concernées ;
- c met en place des services, notamment des programmes d'aide aux employés, pour aider les personnes à prévenir, identifier et résoudre des problèmes personnels affectant ou susceptibles d'affecter leur rendement ou leur comportement au travail.

Plus spécifiquement, les services de relation d'aide offerts doivent être assurés en fonction des principes suivants :

- a le respect de la volonté des personnes d'utiliser ou non les différents services offerts ;
- b le respect et la garantie de confidentialité entourant l'identité d'une personne bénéficiant des services, de même que la confidentialité entourant la nature de son problème et des services reçus ;
- c l'absence de préjudice causé à la personne du seul fait qu'elle bénéficie des services, notamment au plan de sa vie privée, de l'exercice de ses fonctions, de la progression de sa carrière.

5 Suivi de gestion

Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme doit fournir au Secrétariat du Conseil du trésor, au plus tard le 1^{er} mai de chaque année, pour l'année civile précédente, une évaluation de la performance de son organisation en matière de santé et de sécurité du travail, d'aide aux employés et d'absences pour motifs de santé. Les indicateurs retenus ainsi que les modalités de calcul de ceux-ci sont convenus entre le Secrétariat et les ministères et organismes et doivent permettre de mesurer, notamment, les tendances en matière de :

- a fréquence et gravité des absences pour motif de santé ;
- b fréquence et gravité des accidents du travail et des maladies professionnelles ;
- c achalandage des programmes d'aide aux employés.

Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme doit également être en mesure de fournir au Secrétariat du Conseil du trésor, à tous les 3 ans, un bilan des moyens pris par son organisation en application de la présente politique. Les paramètres devant être pris en compte dans la préparation de ce bilan sont convenus entre le Secrétariat et les ministères et organismes.

Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme doit être en mesure de fournir au Secrétariat du Conseil du trésor, dans les délais et selon les modalités que celui-ci détermine, toute autre information jugée nécessaire à l'évaluation de l'application de la présente politique.

6 Disposition transitoire

Les politiques ou les directives suivantes sont abrogées :

- La Directive 15-75 concernant l'organisation des mesures d'urgence dans les édifices occupés par le gouvernement du Québec adoptée par la décision du Conseil du trésor du 21 août 1979 (C.T. 121385).
- La Directive 12-74 concernant les services de premiers soins dans la fonction publique adoptée par la décision du Conseil du trésor du 31 juillet 1974 (C.T. 82785).
- La Politique concernant l'aide aux employés de la fonction publique adoptée par la décision du Conseil du trésor du 21 janvier 1986 (C.T. 159646).
- La Décision du Conseil du trésor concernant la fourniture des instruments de mesure aux représentants à la prévention (C.T. 166039 du 24 novembre 1987).
- Le Plan d'action de la fonction publique concernant le SIDA adopté par la décision du Conseil du trésor du 26 novembre 1991 (C.T. 178770).

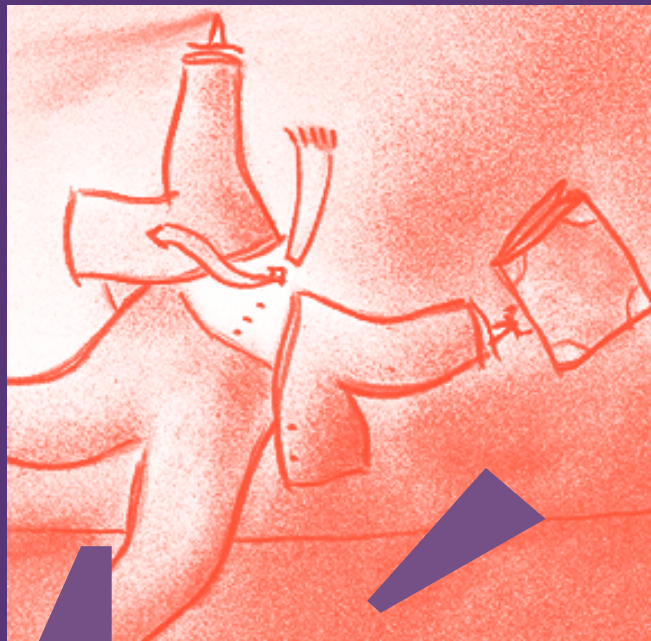
7 Disposition finale

- Le Programme cadre de formation en santé et sécurité du travail pour la fonction publique du Québec adopté par la décision du Conseil du trésor du 14 avril 1992 (C.T. 180078).
- La Politique concernant la gestion de la santé et de la sécurité du travail dans le secteur « Administration provinciale » adoptée par la décision du Conseil du trésor du 30 juin 1992 (C.T. 180808).
- La Politique gouvernementale visant à contrer le harcèlement sexuel et le harcèlement selon les autres motifs prévus à la Charte des droits et libertés de la personne adoptée par la décision du Conseil du trésor du 22 septembre 1993 (C.T. 183866).
- La Directive concernant les informations de gestion en santé et sécurité du travail adoptée par la décision du Conseil du trésor du 16 novembre 1993 (C.T. 184131).

La présente politique entre en vigueur le 19 juin 2001 et prend effet le 1^{er} octobre 2001.

C.T. : 196633

DATE : 19 juin 2001



Questions et réponses

Pourquoi se préoccuper de la santé des personnes au travail dans la fonction publique québécoise ?

Parce qu'il s'agit d'un préalable indispensable. En effet, **pour offrir des services de qualité et remplir adéquatement sa mission, la fonction publique doit pouvoir compter sur la présence et la contribution d'un personnel en santé**, et ce, peu importe son statut ou ses fonctions dans l'organisation. Pour pouvoir composer adéquatement avec le changement continu qui caractérise le monde du travail et se mobiliser tout en demeurant motivé, il faut être en santé. **C'est une condition incontournable pour toutes et tous.**

Mais **la santé implique plus que l'absence de maladie** ; elle signifie aussi le bien-être général de la personne sur les plans physique, mental et social. Les facteurs qui influencent la santé sont nombreux et plusieurs relèvent de la responsabilité individuelle et de la vie privée. Cela dit, il n'en demeure pas moins que l'organisation peut jouer un rôle clé dans la prévention ainsi que dans le maintien et l'amélioration de la santé.

Pour un milieu de travail favorable à la santé

Le milieu de travail peut aussi bien contribuer à créer des conditions favorables à la santé que générer un stress appréciable, susceptible de conduire à

la maladie. Sans porter l'entière responsabilité de l'état de santé des personnes, l'organisation peut le favoriser. Comment ? En prêtant une attention particulière à des facteurs comme l'organisation du travail, un soutien adéquat, la reconnaissance envers le travail accompli, un milieu de vie et un climat de travail sains.

N'oublions pas que tout geste qui favorise la santé physique et psychologique des personnes au travail sert, non seulement **leur motivation et leur mobilisation, mais aussi l'amélioration de la qualité de vie au travail.** De plus, l'intérêt porté à la santé en général soutient **la capacité d'adaptation des personnes** aux prises avec les nombreux changements organisationnels actuels et à venir. Avant de pouvoir compter sur des personnes compétentes, responsabilisées et performantes, on doit avoir à cœur leur état de santé au travail.

Après tout, l'intérêt pour la santé des personnes au travail ne s'appuie pas uniquement sur des impératifs d'efficacité et de rentabilité. En fait, il s'agit d'abord et avant tout **de considération et de respect** pour les personnes qui travaillent au sein de l'organisation.

Que comprend cette politique de façon plus particulière ?

La Politique concernant la santé des personnes au travail dans la fonction publique québécoise traite de **santé physique et mentale, de sécurité, d'aide aux employés ainsi que de prévention et de traitement des situations de harcèlement et de violence.**

Diverses politiques abordaient auparavant ces sujets : leur regroupement n'a pas pour effet d'amoindrir leur importance, bien au contraire. Comme toutes ces questions touchent la santé des personnes au travail, leur regroupement vise une meilleure **intégration** de ces préoccupations en ressources humaines. Il tend aussi vers une **coordination** plus poussée des efforts et une **synergie** plus grande entre les intervenants. De plus, la politique cherche à soutenir les programmes d'aide aux employés, l'ensemble des activités liées à la santé et à la sécurité au travail ainsi que les initiatives en matière de harcèlement et de violence.

Le caractère intégré de cette politique s'inscrit donc dans une perspective de continuité et met en relief le lien indubitable entre le milieu du travail, la santé des personnes et une prestation de services publics de qualité. Fait à noter, la question de **la santé mentale** y est très présente. Cette politique sous-tend également une nouvelle sensibilité envers **les harcèlements psychologique et administratif** qui s'ajoutent dorénavant aux questions de harcèlement sexuel et de harcèlement selon les autres motifs de la Charte des droits et libertés de la personne.



Pourquoi l'aspect préventif doit-il primer sur l'aspect curatif ?

Même si les interventions curatives et le suivi médico-administratif revêtent de l'importance, la politique insiste sur le volet préventif. De nombreuses raisons militent en faveur d'une telle approche. **Il vaut bien mieux agir rapidement pour prévenir le stress et la maladie qu'intervenir après coup pour « réparer les dégâts ».** En effet, outre les coûts directs et indirects qu'elle engendre, **chaque absence pour cause de maladie hypothèque la production de biens et de services d'une organisation.** De plus, lorsque le niveau de stress devient trop élevé, il se révèle contre-productif à la fois pour l'individu et pour l'organisation. Ainsi, investir dans la prévention préserve la capacité de production à moyen et long terme.

Prévenir, c'est aussi tenter d'**éviter la souffrance et les difficultés causées par la maladie.** Diminuer le nombre d'employés et d'employées malades et éviter aux familles la surcharge qu'entraîne le soutien d'un proche aux prises avec des problèmes de santé ne sont que quelques-uns des grands objectifs de la prévention. Prévenir, c'est aussi veiller à ce que les équipes de travail demeurent complètes tout en faisant en sorte que les gestionnaires offrent les services attendus. Enfin, prévenir, c'est indispensable à la considération et au respect envers les personnes et leur contribution.

Qui est touché par cette politique ?

La politique s'applique à tous les employés et employées nommés et rémunérés selon la Loi sur la fonction publique, et ce, peu importe leur statut et leurs fonctions.

Pourquoi porter une attention particulière aux situations de harcèlement ou de violence ?

Des situations de harcèlement ou de violence, en milieu de travail comme partout ailleurs, nuisent de toute évidence à la santé physique et mentale des individus tout en étant **contraires à leur dignité et à leur intégrité physique ou psychologique.** Les organisations ont la responsabilité de mettre en place les conditions pour éviter, dans la mesure du possible, les situations de harcèlement ou de violence et, dans le cas où celles-ci se produisent, d'agir pour traiter le plus rapidement possible ce type de problème.

Toutes les mesures prises pour assurer **un milieu de travail qui soit exempt de harcèlement et de violence ne peuvent que contribuer à protéger la santé physique et mentale des personnes au travail.** Encore là, la prévention et l'intervention précoce comportent de multiples avantages.

Comment les organisations peuvent-elles favoriser la santé physique et mentale des personnes au travail ?

Divers éléments de l'organisation du travail influencent, en bien ou en mal, la santé physique et mentale des personnes au travail. Toutefois, il est possible d'intervenir de plusieurs façons en :

- **agissant sur les facteurs de risque liés à la santé ;**
- **améliorant la gestion des personnes (reconnaissance du travail, marge de manœuvre...).**

Les facteurs de risque

L'objectif général poursuivi par la Loi sur la santé et la sécurité au travail est d'ailleurs « l'élimination à la source même des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs ». **Ces facteurs de risque pour la santé sont de divers ordres** : physiques, mécaniques, chimiques, biologiques, ergonomiques et psychosociaux. S'il est plus aisé de cerner les risques pour la santé physique et, par conséquent, de les éliminer — dans l'aménagement et la sécurisation des lieux de travail, par exemple — il peut être plus difficile de déterminer des pistes d'action pour favoriser la santé mentale.

En cette matière, l'on peut d'abord intervenir pour **diminuer les risques psychosociaux** que recèlent les situations suivantes : la surcharge de travail ou, au contraire, une charge de travail insuffisante, les rôles ambigus, voire conflictuels, le faible degré de participation aux décisions, l'absence de soutien social ou de reconnaissance au travail, le manque de communication, les

relations interpersonnelles difficiles et les climats de travail tendus, les problèmes liés au harcèlement ou à la violence.

Des moyens simples... et efficaces

Certaines pistes d'action s'avèrent fort prometteuses pour soutenir la santé mentale. Ainsi, avoir à cœur l'**organisation du travail**, manifester de la **reconnaissance pour le travail réalisé**, encourager le **soutien social** au travail, laisser de la **marge de manœuvre adaptée aux responsabilités** de chacun et chacune représentent autant d'exemples d'initiatives valables pour protéger la santé mentale du personnel.

En définitive, toutes **les bonnes pratiques habituelles de gestion des ressources humaines qui ont pour effet de diminuer les facteurs de risques psychosociaux contribuent à favoriser la santé mentale**. On pense, par exemple, à l'évaluation du rendement, à une communication régulière avec le personnel, à une gestion adéquate des changements et des transitions.

En quoi les services d'aide peuvent-ils être utiles ?

En plus d'agir sur les conditions en milieu de travail qui peuvent avoir des effets sur la santé, **les organisations peuvent influencer les conditions individuelles affectant la santé des personnes.**

Même si la responsabilité première de la santé appartient à la personne elle-même et, de ce fait, relève de la vie privée, divers types d'aide, dont les *programmes d'aide aux employés (PAE)*, peuvent être offerts pour contribuer à favoriser la santé des personnes au travail. En effet, **les PAE aident à prévenir, identifier et résoudre les problèmes personnels qui affectent le rendement ou le comportement au travail ou sont susceptibles de le faire.**

En se conformant aux principes de base — volontariat, confidentialité et absence de préjudice liés à l'utilisation des services — les PAE respectent cette sphère privée à laquelle a droit chaque individu au travail.

D'autres initiatives comme la promotion de saines habitudes de vie telles que l'abandon du tabagisme, une saine alimentation ou l'activité physique, tout comme d'autres activités de nature préventive, peuvent avoir des effets bénéfiques sur les conditions individuelles qui influencent la santé.

Quelles sont les responsabilités des sous-ministres et des dirigeants d'organisme dans le contexte de cette nouvelle politique ?

Conformément au nouveau cadre de gestion, la politique fixe **des obligations de résultats** aux sous-ministres et dirigeants d'organisme tout en leur laissant le soin d'**adapter leurs lignes de conduite** aux réalités et aux particularités de leur organisation.

Ces lignes de conduite touchent **trois volets** en vertu desquels les sous-ministres et dirigeants d'organismes doivent :

- veiller à ce que l'organisation du travail, ses conditions d'exécution et l'environnement dans lequel il s'effectue favorisent la santé tant physique que psychologique des personnes ;

- prendre des moyens raisonnables pour favoriser un milieu de travail exempt de harcèlement et de violence et fournir le soutien nécessaire aux personnes touchées ;
- offrir des services d'aide aux employés et notamment des programmes d'aide aux employés (PAE) respectant les principes de base du volontariat, de la confidentialité et de l'absence de préjudice.

Qu'en est-il du suivi de gestion ?

Outre **les indicateurs annuels déjà convenus** entre le Secrétariat du Conseil du trésor et les ministères et organismes (fréquence et gravité des accidents du travail et des maladies professionnelles ; achalandage des PAE), des données portant sur la fréquence et la gravité des absences pour motif de santé seront colligées. De plus, les ministères et les organismes devront fournir tous les trois ans au Secrétariat du Conseil du trésor **un bilan des moyens pris** pour appliquer la présente politique. Le contenu de ce bilan sera convenu entre le Secrétariat et les ministères et les organismes.

Où puis-je obtenir de plus amples renseignements ?

La Direction de la santé des personnes et des organisations, du Secrétariat du Conseil du trésor, a la responsabilité de soutenir la mise en oeuvre de cette politique auprès des ministères et organismes et peut répondre à vos questions.

Une question de bonne gestion

Il ne s'agit pas tant de faire plus de choses que de mieux faire les choses. Favoriser la santé des personnes au travail est d'abord une question de bonne gestion des ressources humaines.

*Secrétariat
du Conseil du trésor*

Québec

