

Cadre de référence en prévention



Gestion de la santé des personnes au travail



Cette publication a été réalisée
par la Direction de la santé des personnes au travail
et produite par la Direction des communications.

Pour obtenir un exemplaire du document,
veuillez communiquer avec
le Sous-secrétariat aux relations de travail.

Secrétariat du Conseil du trésor
2^e étage, secteur 500
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8
Téléphone : 418 643-0875, poste 4655

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet
du Conseil du trésor et de son Secrétariat
en vous adressant à la Direction des communications
ou en consultant son site Web.

Direction des communications
Secrétariat du Conseil du trésor
5^e étage, secteur 500
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529
Sans frais : 1 866 552-5158
communication@sct.gouv.qc.ca
www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – 2014
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-70381-5 (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – Avril 2014

Cadre de référence en prévention

Gestion
de la **santé des personnes**
au travail

Table des matières

1. Introduction	1
2. Objectifs	2
3. Définitions	2
4. Principes directeurs	3
4.1 Démontrer l'engagement et le leadership des sous-ministres et dirigeants des MO	3
4.2 Intégrer la prévention aux processus décisionnels	4
4.3 Gérer de façon globale et intégrée l'ensemble des risques	4
4.4 S'inspirer des meilleures pratiques en matière de santé au travail	5
4.5 Inscrire ses actions dans une perspective d'amélioration continue	5
4.6 Assurer la participation de tous les acteurs concernés	6
5. Démarche de gestion de la santé des personnes	7
5.1 Dresser un portrait de l'organisation	8
5.2 Planifier et prioriser des actions d'ajustement et de renforcement	8
5.3 Assurer une mise en œuvre efficace et concertée	9
5.4 Évaluer ses actions et revoir ses priorités	10
6. Rôles et responsabilités	11
7. Conclusion	13

Annexes

Annexe I _____	17
Cadre normatif en matière de santé des personnes au travail	
Annexe II _____	19
Ressources disponibles en matière de santé des personnes au travail	
Annexe III _____	21
Références en matière de santé des personnes au travail	

1. Introduction

Dans la fonction publique québécoise, la [Politique-cadre de gestion des ressources humaines](#) énonce des orientations prioritaires dans plusieurs domaines d'activité en gestion des ressources humaines, dont la santé des personnes au travail. Dans son rôle de gouvernance pour l'application de cette politique, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) propose un cadre de référence en matière de gestion de la santé des personnes au travail, qui est axé sur la prévention. Ce cadre établit des principes directeurs et propose des orientations en matière de gestion préventive de la santé des personnes pour guider les actions des ministères et organismes (MO).

Comme le souligne la politique-cadre, les problèmes de santé de nature physique ou psychologique ont des impacts significatifs sur la performance de l'organisation : baisse d'efficacité, présentéisme, absentéisme et augmentation des coûts directs et indirects qui y sont liés. En 2011-2012, le *Conference Board* du Canada¹ estimait que les coûts directs moyens de l'absentéisme représentaient 2,4 % de la masse salariale brute des organisations canadiennes.

Assurer la santé et la sécurité est une obligation légale² pour les employeurs. Cependant, au-delà de cette considération, la prise en charge de la santé et de la sécurité constitue un facteur de performance de l'organisation. C'est dans cette perspective que le présent cadre de référence est orienté : la prévention est rentable, tant sur le plan humain que financier, même dans une organisation publique dont la mission n'est pas axée sur la notion de profit. L'Association internationale de la sécurité sociale a publié en 2011 un rapport de recherche³ qui démontre clairement les avantages de la mise en place d'une démarche globale de gestion de la prévention. Cela signifie concrètement un rendement potentiel de 2,20 \$ pour chaque dollar investi.

La prévention en matière de santé psychologique au travail est maintenant largement considérée comme une préoccupation incontournable pour tout employeur. La création de milieux de travail propices à la santé, par le renforcement de saines pratiques de gestion, la mise en œuvre de mesures de prévention et la promotion de saines habitudes de vie, doit contribuer à réduire les risques d'atteintes psychologiques et leurs conséquences sur le travail.

Cependant, les mesures relatives à la santé psychologique ne doivent pas être appliquées au détriment des efforts associés à la protection physique des personnes qui travaillent au sein des MO. En effet, outre le travail de bureau, la fonction publique comporte plusieurs autres réalités : travail en centre de détention, en laboratoire et en forêt, interventions sur des barrages et des routes, usage de produits, d'équipements et de machinerie, etc. Toutes ces activités dressent un portrait diversifié non seulement du travail mais également des facteurs de risque qui y sont associés. C'est pourquoi la prévention doit se déployer sur un très large spectre de mesures.

Ce cadre positionne le domaine de la prévention en matière de santé des personnes comme une fonction de gestion qui doit s'intégrer à l'ensemble des processus de décision et de gestion de l'organisation au même titre que tout autre volet de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières.

1. Le *Conference Board* du Canada, Ottawa, [En ligne], 2013, *News Release* 14-31 B [www.conferenceboard.ca].

2. Voir [l'annexe I](#).

3. Rapport de recherche de l'Association internationale de la sécurité sociale, Genève, 2011, [www.issa.int].

2. Objectifs

Le présent cadre de référence vise la mise en œuvre d'une approche globale et intégrée de la santé axée sur la prévention et s'inscrit dans un processus d'amélioration continue. Ce faisant, il répond à l'un des objectifs de la [Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017, Une fonction publique moderne au service des Québécois](#), visant à favoriser le développement de milieux de travail mobilisateurs et propices à l'épanouissement professionnel.

De façon plus particulière, en appuyant le volet santé de la Politique-cadre de gestion des ressources humaines dont la prévention constitue une orientation prioritaire, par des paramètres d'action et des attentes gouvernementales en cette matière, ce cadre poursuit la réalisation des objectifs suivants :

- Renforcer le respect de l'ensemble des obligations générales de l'employeur, notamment légales (voir [l'annexe I](#)), en matière de santé des personnes au travail ;
- Soutenir l'instauration d'une culture de la prévention au sein des MO par l'intégration aux processus de gestion d'un ensemble d'actions et de moyens favorisant la santé des personnes au travail ;
- Améliorer la performance des organisations en mobilisant les personnes par la mise en place de milieux de travail favorables à la santé afin d'assurer la contribution optimale des personnes à la mission de l'organisation.

3. Définitions

La rédaction d'un cadre de référence en matière de santé au travail nécessite l'usage de termes particuliers qui peuvent avoir des significations multiples. La notion de la santé au travail, dans une perspective globale et intégrée, vise toutes les personnes de l'organisation. Dans ce contexte, l'utilisation du terme « santé au travail » englobe une variété d'aspects touchant la santé des personnes, notamment les volets physique et psychologique.

4. Principes directeurs

Les principes directeurs énumérés dans cette section doivent être considérés comme des conditions incontournables pour réaliser avec succès une démarche optimale de gestion de la santé des personnes au travail. Le cadre de référence repose sur les principes directeurs suivants :

4.1 Démontrer l'engagement et le leadership des sous-ministres et dirigeants des MO

Il est maintenant admis, par tous les experts, que les plus hauts dirigeants d'une organisation doivent appuyer clairement et de façon soutenue les efforts déployés pour protéger et améliorer la santé des personnes au travail, de façon à favoriser des changements organisationnels durables en cette matière.

Un des grands défis de la fonction publique est d'assurer la pérennité des actions en matière de santé au travail, au-delà des changements organisationnels. Un engagement clair et soutenu de même que l'exercice d'un réel leadership dans la conduite des actions permet de maintenir les efforts pour réaliser les objectifs initiaux.

L'engagement de la haute direction est donc l'élément clé : il constitue un préalable essentiel à la mise en place et au succès d'une démarche de gestion globale de la santé au travail, et il doit être réaffirmé de façon continue⁴ pour assurer la réalisation des actions. Ce principe doit être présent dans toutes les phases de la gestion si on veut assurer sa pleine réalisation. C'est la haute direction qui amorce la démarche et assure la cohérence des décisions à entreprendre et des actions à réaliser.

Faire de la santé un enjeu pour l'organisation implique, d'une part, de transmettre un message clair en ce sens et, d'autre part, d'adopter des politiques et orientations qui promeuvent l'importance de la dimension santé des personnes dans les pratiques de gestion. En souscrivant à cet objectif de protéger la santé du personnel dans le milieu de travail et en appuyant concrètement les actions qui y contribuent, les autorités indiquent l'importance qu'elles accordent à cet enjeu.

4. Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail, Université Laval, juin 2009.

4.2 Intégrer la prévention aux processus décisionnels

Le sous-ministre et le dirigeant d'organisme doivent positionner la santé des personnes au travail comme une dimension de gestion de première importance. Cette approche est considérée comme une donnée déterminante qui modèle le comportement et les pratiques de gestion. Elle doit également s'intégrer aux politiques et aux processus organisationnels et être perçue comme un élément essentiel du cadre d'analyse avant la prise de décision. Ainsi, les retombées des différentes décisions sur la santé des personnes doivent être prises en considération *a priori* et non *a posteriori*.

Pour devenir un véritable réflexe, la prévention doit être une préoccupation constante, connue, acceptée et intégrée dans les activités quotidiennes de l'organisation, par tous les acteurs, quelles que soient les circonstances du travail. Cette mesure doit également s'incarner concrètement dans les actions et les pratiques de gestion : c'est ainsi que sont susceptibles de se développer et de perdurer des comportements et des attitudes assurant un environnement de travail sain et sécuritaire.

Cette approche influe nécessairement sur le choix des actions qui seront privilégiées afin de déterminer les orientations stratégiques et les objectifs de l'organisation.

4.3 Gérer de façon globale et intégrée l'ensemble des risques

La prévention demeure le meilleur moyen de réduire les coûts associés à la santé des personnes et d'améliorer la productivité de l'organisation. Un système de gestion efficace doit prendre en considération, dans sa stratégie, les différents niveaux de prévention, primaire, secondaire et tertiaire.

Une démarche optimale de gestion de la prévention doit s'inscrire dans un processus global d'intervention qui tient compte des multiples facteurs personnels et organisationnels contribuant à la santé physique, à la santé psychologique et au mieux-être au travail. Ainsi, une telle démarche doit viser, d'une part, l'élimination ou l'atténuation des facteurs de risque présents et, d'autre part, l'instauration et le maintien de conditions d'exercice du travail qui auront un effet bénéfique sur la santé globale des personnes.

Les nouvelles approches en matière de santé des personnes au travail démontrent clairement l'importance de tenir compte des dimensions personnelles et organisationnelles et la nécessité de les intégrer aux stratégies globales d'intervention. Même si le milieu de travail n'est pas à l'origine de tous les problèmes de santé, il n'en demeure pas moins un important levier d'amélioration de la santé globale des personnes.

4.4 S'inspirer des meilleures pratiques en matière de santé au travail

La préoccupation généralisée à l'égard de la santé des personnes au travail et de l'apparition des problèmes qui y sont associés ont conduit des experts de disciplines diverses à collaborer à l'élaboration de moyens et de démarches visant l'amélioration de la santé au travail. Ce contexte a notamment mené à l'adoption de diverses normes, parmi lesquelles les plus souvent citées sont la norme « Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail (entreprise en santé) » élaborée par le Bureau de normalisation du Québec, ainsi que la norme canadienne « Santé et sécurité psychologique en milieu de travail » élaborée par la Commission de la santé mentale du Canada.

Les principes de ces moyens, démarches et normes, ainsi que les divers outils proposés, sont basés sur les meilleures pratiques reconnues et ils constituent des références pour toute organisation qui désire entreprendre ou bonifier ses pratiques dans le domaine.

Cependant, le choix d'une démarche vers l'obtention d'une certification au regard d'une norme particulière appartient à chacune des organisations, et il est tributaire de ses objectifs et de ses moyens. Il importe que ce choix tienne compte de la capacité à soutenir l'ensemble des processus exigés et d'y allouer les ressources requises.

4.5 Inscrire ses actions dans une perspective d'amélioration continue

La gestion globale de la santé des personnes au travail nécessite la mise en place de processus organisationnels d'amélioration continue impliquant divers suivis réguliers; ceux-ci permettent l'évaluation et la rétroaction relativement aux interventions en matière de promotion de la santé et de prévention. L'organisation s'assure ainsi d'une validation systématique des actions entreprises dans le milieu de travail afin de garantir la réalisation des objectifs organisationnels en matière de santé.

Cette approche de gestion est essentielle pour repositionner, si nécessaire, la démarche d'intervention initiale, notamment au regard de la mobilisation des personnes et du choix des actions à réaliser afin d'assurer la pérennité de la démarche et son adéquation à des réalités organisationnelles évolutives. Cependant, pour garantir l'efficacité de ce processus d'amélioration continue, il faut s'assurer que les acteurs concernés seront partie prenante à la démarche.

4.6 Assurer la participation de tous les acteurs concernés

Chaque personne est responsable de sa santé, de ses choix en la matière ainsi que des habitudes et comportements qui l'influencent. Au travail, cette responsabilité individuelle demeure présente, mais elle s'inscrit dans un contexte collectif et organisationnel.

Ainsi, l'employeur a la responsabilité de créer et de maintenir des milieux de travail sains et sécuritaires, que ce soit à travers les processus de travail, les pratiques de gestion et les conditions générales d'exercice des activités du travail. Chaque acteur contribue, selon son rôle et l'autorité qui lui est conférée, à faire de la santé au travail une valeur partagée se traduisant en actions concrètes. L'amélioration de la santé au travail est un objectif commun en même temps qu'une responsabilité partagée.

L'engagement et la participation du personnel sont étroitement liés à l'intérêt manifesté par l'employeur à l'égard de leur santé et de leur bien-être général au travail. Dans ce contexte, les sous-ministres et dirigeants d'organismes ont intérêt à favoriser un milieu de travail qui assure l'adhésion et la participation du personnel aux activités de prévention et de promotion de la santé. La participation active des parties prenantes devient donc un facteur déterminant de leur santé.

Ce climat organisationnel encourage et valorise le développement d'une dynamique de gestion axée sur la notion d'une responsabilité partagée par tous les intervenants, qu'ils soient sous-ministres, dirigeants d'organismes, gestionnaires ou employés. Cette approche est garante d'une collaboration optimale à la réalisation de projets communs en matière de promotion de la santé des personnes et de prévention.

5. Démarche de gestion de la santé des personnes

Une démarche de gestion de la santé s'inscrit dans une approche globale et elle s'intègre aux processus de gestion de l'organisation afin d'optimiser ses résultats par une utilisation efficiente des ressources. La vision organisationnelle au soutien de cette approche est axée sur la prévention qui demeure le meilleur moyen de réduire les coûts associés à l'absentéisme des personnes et d'améliorer la performance organisationnelle.

Cette partie du document est axée sur des propositions de moyens réalistes qui permettent de mettre en place des actions pour soutenir les principes directeurs. La prise en charge complète de la santé doit prendre en considération et combiner les différents niveaux de prévention afin d'optimiser les actions de prévention et les résultats souhaités :

- La **prévention primaire** vise l'élimination, la réduction et le contrôle des sources de problèmes physiques et psychologiques (ex. : facteurs de risque psychosociaux, stress, soutien inadéquat auprès des collègues et du gestionnaire, etc.);
- La **prévention secondaire** vise à accroître la capacité des personnes à perfectionner des compétences et élaborer des stratégies individuelles pour mieux gérer les situations à risque (ex. : activités de sensibilisation);
- La **prévention tertiaire** vise le soutien des personnes (ex. : Programme d'aide aux employés (PAE), processus de réintégration au travail).

Plusieurs études⁵ ont démontré que les interventions axées sur le niveau de prévention primaire sont plus efficaces que celles qui mettent l'accent uniquement sur les niveaux de prévention secondaire et tertiaire, d'où l'importance de consolider ces trois axes d'intervention en matière de prévention.

Principales étapes pour réaliser une démarche de gestion globale de la santé au travail

5.1 Dresser un portrait de l'organisation



5.2 Prioriser et planifier des actions d'ajustement et de renforcement



5.3 Assurer une mise en œuvre efficace et concertée



5.4 Évaluer ses actions et revoir ses priorités

5. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval, [www.cgsst.com].

5.1 Dresser un portrait de l'organisation

Préalablement à tout plan d'action, toute organisation doit dresser un portrait représentatif de sa situation en matière de prévention de la santé des personnes au travail ainsi qu'un bilan de ses pratiques et des résultats obtenus. Ce portrait peut être réalisé à l'aide de différents indicateurs : taux d'absentéisme, fréquence relative, taux de roulement, etc. Cette étape consiste essentiellement à analyser l'information disponible afin d'établir le plus fidèlement possible ce portrait. Cet exercice a deux objectifs : d'une part, reconnaître les efforts déjà déployés par l'organisation et, d'autre part, déterminer le plus efficacement possible des cibles d'intervention et les moyens privilégiés pour les atteindre.

À cette phase de la démarche, il peut être nécessaire d'effectuer un sondage organisationnel portant sur différentes dimensions de la santé des personnes, et notamment sur le climat de travail, la charge de travail, la reconnaissance, la clarté de la définition des rôles, etc. Ces dimensions regroupent nécessairement plusieurs facteurs qui permettront d'établir les éléments de renforcement de la santé des personnes au travail.

5.2 Planifier et prioriser des actions d'ajustement et de renforcement

La planification est une phase stratégique du processus de gestion, qui doit reposer en partie sur un portrait préalable afin de déterminer des objectifs, des attentes, des moyens d'action et des indicateurs de mesure. Cette étape permet ainsi d'établir des éléments de gouvernance au sein des MO, de soutenir la détermination d'objectifs précis et le choix de moyens d'action pour les prochaines années.

Parmi les actions suggérées :

- Déterminer une approche adaptée à l'organisation afin de reconnaître et d'évaluer les facteurs de risque (physiques et psychosociaux) associés aux activités de travail ;
- Déterminer des objectifs et des attentes mesurables et cohérents avec la politique organisationnelle en matière de santé des personnes au travail ;
- Élaborer une démarche organisationnelle (création d'un comité de travail, plan d'action, etc.) pour soutenir la réalisation des objectifs ;
- Concevoir une stratégie de gestion des divers changements qui tiendra compte de leur incidence sur la santé des personnes ;
- Déterminer des moyens de gestion qui permettront d'intégrer au processus de gestion global de l'organisation des mesures de promotion de la santé et de prévention ;
- Préciser des indicateurs de gestion afin d'assurer le suivi des actions et l'évaluation de leur efficacité ;

Gestion de la santé des personnes au travail

- Élaborer une stratégie de communication visant à assurer la visibilité de l'engagement des autorités, la mise en œuvre des actions et la concrétisation des résultats;
- Réaliser périodiquement un bilan de santé organisationnel afin de déterminer les axes d'intervention prioritaires.

5.3 Assurer une mise en œuvre efficace et concertée

Pour réaliser une mise en œuvre efficace de la planification stratégique qui s'inscrit dans une approche de gestion globale de la santé, il faut s'assurer de la contribution et de l'adhésion de tous les acteurs au sein de l'organisation, et notamment des représentants syndicaux. Dans cette optique, l'action doit être axée en particulier sur une démarche qui favorise la concertation de tous les intervenants concernés.

Parmi les éléments au soutien d'un plan de mise en œuvre :

- Selon la stratégie de communication établie, diffuser périodiquement auprès du personnel des messages des autorités et de l'information sur les actions réalisées afin de maintenir la visibilité de l'importance accordée à la santé et de reconnaître la contribution des différents acteurs;
- Évaluer les besoins en matière de formation en santé et sécurité du personnel pour soutenir la démarche et, si nécessaire, mettre en place un programme de formation;
- Définir le rôle et les responsabilités des différents intervenants afin de s'assurer que tous les acteurs agiront en concertation et en complémentarité dans la poursuite d'objectifs communs;
- Mettre en place et soutenir des mécanismes de concertation et de participation du personnel et des associations syndicales de manière que tous adhèrent à la démarche;
- Assurer la disponibilité des ressources humaines, financières et matérielles nécessaires à l'application du plan de mise en œuvre (ex. : budget spécial pour la promotion de la santé);
- Élaborer un programme de prévention et un plan d'action en matière de santé des personnes, qui seront adaptés au contexte organisationnel, et établir un bilan annuel.

5.4 Évaluer ses actions et revoir ses priorités

Une étape cruciale de la démarche consiste à s'assurer que les moyens déployés et les ressources allouées permettent de réaliser les objectifs et que les actions sont rentables pour l'organisation et bénéfiques pour les personnes. Cette étape permet, si nécessaire, d'apporter des correctifs pour repositionner la démarche et concrétiser le processus d'amélioration continue.

L'amélioration du portrait de l'organisation en matière de santé des personnes au travail repose en grande partie sur le suivi d'indicateurs prédictifs⁶. Ces indicateurs permettent de mesurer les facteurs qui sont réputés avoir une incidence sur les facteurs de risque, contrairement aux mesures de résultats qui ne renseignent que sur les événements passés.

Dans ce contexte, les principaux éléments à considérer dans le choix d'indicateurs de mesure sont étroitement liés au plan d'action et aux objectifs organisationnels. Par ailleurs, plusieurs types d'indicateurs peuvent être utilisés pour mesurer la performance en matière de gestion de la prévention selon les différents niveaux de préoccupation de l'organisation. Ces indicateurs visent notamment ce qui suit :

- **Au regard de l'organisation de la gestion de la prévention :**
 - L'intégration de la gestion de la santé des personnes dans le processus global de gestion ;
 - Le niveau d'engagement et de participation des personnes aux différentes activités entreprises par l'organisation.
- **Au regard de l'amélioration continue :**
 - La fréquence et la nature de la révision des actions et des processus de gestion de la santé des personnes.
- **Au regard de la conformité au cadre normatif :**
 - La détermination et l'évaluation périodique des risques liés à l'environnement de travail.

De plus, d'autres éléments doivent être considérés dans le processus d'évaluation afin d'assurer la qualité et la fiabilité de l'information recueillie : mentionnons le choix de la démarche d'évaluation qui doit être conviviale et adaptée à l'organisation et qui doit générer une information pertinente.

6. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, Rapport R-357, février 2004, [\[www.irsst.qc.ca\]](http://www.irsst.qc.ca).

6. Rôles et responsabilités

L'un des défis soulevés par l'implantation d'un cadre de référence est de s'assurer que les parties prenantes agiront de manière concertée, cohérente et complémentaire dans la poursuite d'objectifs communs. Les rôles et responsabilités énoncés ci-après tiennent compte de ces éléments et de la position stratégique propre à chacun des acteurs concernés.

Sous-ministre et dirigeant de MO

- Intégrer les principes directeurs dans les pratiques de gestion de leur organisation et en faire la promotion auprès du personnel ;
- Intégrer au plan stratégique la dimension de la santé des personnes au travail afin de soutenir l'engagement organisationnel et la mise en œuvre de la démarche ;
- Soutenir l'élaboration d'une politique en matière de gestion de la santé des personnes au travail afin de communiquer la vision de la haute direction au personnel et de susciter son adhésion ;
- Intégrer l'aspect de la prévention au processus global de gestion de l'organisation ;
- Soutenir et responsabiliser tous les niveaux hiérarchiques en signifiant des attentes aux gestionnaires quant aux pratiques de gestion en matière de santé des personnes au travail ;
- Désigner une personne responsable de la coordination et du suivi de la démarche (DRH) ;
- Allouer les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour la planification et la mise en œuvre des moyens déterminés, notamment pour assurer un soutien aux gestionnaires.

Gestionnaire

- Comprendre le cadre de référence et les modalités internes organisationnelles, y adhérer et le promouvoir ;
- Promouvoir le changement auprès de son équipe ;
- Intégrer la prévention à sa gestion quotidienne ;
- Créer un environnement de travail sain et sécuritaire ;
- Inciter les employés à reconnaître les facteurs de risque et à proposer des solutions ;
- Contribuer à l'adhésion et à la participation des employés aux activités de promotion et de prévention.

Gestion de la santé des personnes au travail

Direction des ressources humaines

- Sensibiliser la haute direction à la dimension de la santé des personnes au travail ;
- Coordonner la mise en œuvre de la démarche et y collaborer ;
- Favoriser la cohérence des actions et la collaboration des intervenants ;
- Réaliser un portrait situationnel de l'organisation en déterminant ses forces et ses faiblesses ;
- Élaborer une stratégie globale organisationnelle ;
- Accompagner les gestionnaires dans la mise en œuvre du cadre de référence ;
- Intégrer au processus de sélection et de formation des cadres le volet de la santé des personnes au travail ;
- Élaborer des outils de soutien aux gestionnaires en matière de santé au travail.

Employé

- Participer activement à l'identification des facteurs de risque et à la réalisation des activités de sensibilisation ;
- Adopter et maintenir de saines habitudes de vie et de travail.

7. Conclusion

Ce cadre de référence permet de soutenir les orientations prioritaires de la [Politique-cadre de gestion des ressources humaines](#) en matière de prévention, et d'établir des principes directeurs et des orientations afin de guider les actions des MO en la matière. La démarche proposée vise à renforcer le positionnement de la prévention en ce qui concerne la santé des personnes comme étant une fonction de gestion qui doit s'intégrer à l'ensemble des processus de décision de l'organisation, au même titre que tout autre volet de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières.

La mise en œuvre de ce cadre, jumelée aux différentes actions déjà entreprises par les MO pour éliminer ou atténuer les facteurs de risque compromettant la santé et la sécurité du personnel, contribuera à créer des environnements de travail sains et propices à la performance des individus et des organisations. Cependant, pour réaliser une prise en charge globale de la santé, à laquelle nous convie le présent cadre de référence, les actions doivent découler d'une planification réfléchie, d'une gestion du changement adaptée au contexte organisationnel et d'une concertation des intervenants concernés. C'est ainsi que seront mises en place les conditions de succès qui permettront de réaliser les objectifs en faisant en sorte que l'ensemble des actions entreprises au regard de la prévention soient cohérentes et complémentaires et qu'elles intègrent les différents niveaux d'intervention.

Les gestionnaires sont au cœur de la gestion des personnes et, à ce titre, des acteurs de premier plan dans la conduite de l'application des mesures préventives. Il importe donc qu'ils reçoivent de leur organisation l'appui nécessaire à l'adoption et au renforcement des meilleures pratiques de gestion en matière de santé au travail.

Annexes

Cadre normatif en matière de santé des personnes au travail

La Charte des droits et libertés de la personne du Québec (chapitre c-12) mentionne que toute personne qui travaille a droit, conformément à la loi, à des conditions de travail justes et raisonnables et qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique (article 46).

Le Code civil du Québec prévoit que l'employeur doit prendre les mesures appropriées à la nature du travail en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié (article 2087).

Le Code criminel du Canada (chapitre C-46) prévoit qu'il incombe à quiconque dirige l'accomplissement d'un travail ou l'exécution d'une tâche ou est habilité à le faire de prendre les mesures pour éviter qu'il en résulte des blessures corporelles pour autrui (article 217.1).

La Loi sur les normes du travail (chapitre N-1.1) mentionne notamment que tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser (article 81.19).

La Loi sur la santé et la sécurité du travail (chapitre S-2.1) mentionne que l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur (article 51).

Les autres règlements et politique qui encadrent les actions en matière de santé et sécurité du travail :

- Règlement sur la santé et la sécurité du travail ;
- Règlement sur le programme de prévention ;
- Règlement sur l'information concernant les produits contrôlés ;
- Règlement sur les normes minimales des premiers secours et des premiers soins ;
- Code de sécurité pour les travaux de construction ;
- Politique-cadre de gestion des ressources humaines.

Ressources disponibles en matière de santé des personnes au travail

Secrétariat du Conseil du trésor Direction de la santé des personnes au travail

Le Secrétariat a notamment le mandat de fournir aux MO des orientations en matière de gestion des ressources, particulièrement en ce qui concerne la santé des personnes au travail.

Entre autres responsabilités, la Direction de la santé des personnes au travail soutient les MO dans la mise en œuvre du volet Santé des personnes au travail de la Politique-cadre de gestion des ressources humaines et du respect du cadre normatif en matière de santé et sécurité du travail. Elle leur offre également des services conseils et divers outils afin de les accompagner dans leur démarche relative à la prévention.

875, Grande Allée Est
2^e étage, secteur 500
Québec (Québec) G1R 5R8
Téléphone : 418 643-0875, poste 4655
Télécopieur : 418 644-7732

Regroupement de réseaux en santé des personnes au travail (RRSPT)

Le RRSPT a pour mission de soutenir activement, au sein de la fonction publique, les MO membres dans l'amélioration continue de leur expertise pour l'exercice de leurs responsabilités en matière de santé des personnes au travail et de santé des organisations.

L'organisme a pour objectif d'appuyer les employeurs et les regroupements reconnus au sein de la fonction publique québécoise dans l'organisation et la mise en œuvre d'activités de concertation, de conseil, de formation et d'information.

Le RRSPT offre aux gestionnaires et aux coordonnateurs en santé et sécurité du travail plusieurs formations en matière de prévention.

Place de la Cité, Tour Belle-Cour
2590, boulevard Laurier
5^e étage, local 500
Québec (Québec) G1V 4M6
Téléphone : 418 646-3402
Télécopieur : 418 646-3215
rrspt@rrspt.gouv.qc.ca
www.rrspt.gouv.qc.ca

Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur « Administration provinciale » (APSSAP)

L'APSSAP a pour mission de favoriser la prise en charge paritaire de la prévention en matière de santé, de sécurité et d'intégrité physique des personnes du secteur de l'administration provinciale. Pour ce faire, elle offre des services de formation, d'information, de conseil et d'assistance aux membres de son secteur. Plus particulièrement, elle soutient les comités de santé et sécurité du travail.

L'APSSAP offre de la formation concernant plusieurs volets de la santé et de la sécurité du travail, notamment celle portant sur l'organisation de la santé et de la sécurité du travail, la santé psychologique et la violence.

1220, boulevard Lebourgneuf, bureau 10
Québec (Québec) G2K 2G4
Téléphone : 418 624-4801
Télécopieur : 418 624-4858
apssap@apssap.qc.ca
www.apssap.qc.ca/

Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) Coordonnées des bureaux régionaux

La CSST est l'organisme auquel le gouvernement du Québec a confié l'administration du régime de santé et de sécurité du travail.

À cette fin, la Commission voit notamment à l'application de la Loi sur la santé et la sécurité du travail qui a pour objet l'élimination à la source même des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs.

Pour connaître les coordonnées des différents bureaux régionaux, veuillez consulter le répertoire général à l'adresse :

www.csst.qc.ca/nous_joindre/Pages/repertoire_general.aspx
Renseignements généraux : 1 866 302-CSST (2778)

Références en matière de santé des personnes au travail

Résumé du rapport de Martin Shain sur la sécurité psychologique au travail (volet juridique, transition des obligations en SST)

www.mentalhealthcommission.ca/Francais/document/1140/r%C3%A9sum%C3%A9-du-rapport-de-martin-shain-sur-la-s%C3%A9curit%C3%A9-psychologique-au-travail

Rendement de la prévention : Calcul du ratio coût-bénéfices de l'investissement dans la sécurité et la santé en entreprise (Association internationale de la sécurité sociale, Genève, 2011)

www.issa.int/fre/Ressources/Publications-de-l-AISS/Rendement-de-la-prevention-Calcul-du-ratio-cout-benefices-de-l-investissement-dans-la-securite-et-la-sante-en-entreprise

Normes en santé et sécurité du travail

Système de management de la santé et de la sécurité du travail (CSA Z1000-06)

www.aqesss.qc.ca/docs/Nouvelles/brochure_SMSST.pdf

Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail (CAN/CSA-Z1003-F13/BNQ 9700-803/F2013)

www.shop.csa.ca/fr/canada/gestion-de-la-sante-et-securite-au-travail/canca-z1003-f13bnq-9700-803f2013/inv/z10032013/

Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail (entreprise en santé, BNQ 9700-800)

www.bnq.qc.ca/

Indicateurs de mesure en santé et sécurité du travail

Changement de perspective dans la mesure de performance en SST (recherche sur les indicateurs SST)

www.usherbrooke.ca/ceot/fileadmin/sites/ceot/documents/Publications/Actes_de_congres/Article-AGRH_Septembre_04.pdf

Santé psychologique au travail

Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail (Université Laval)

www.cgsst.com/fra/acceuil-sante-psychologie-travail.asp

Grille d'identification de risques psychosociaux au travail (Institut national de santé publique du Québec)

www.nouveauxreperes.cgsst.com/pdf/CD1/PDFInfoplus/GrilledidentificationdesrisquesPsychoTravail.pdf

Éléments et priorités pour améliorer la sécurité psychologique en milieu de travail (Commission de la santé mentale du Canada)

www.strategiesdesantementale.com/mhcc-french/pdf/WorkingTowardAPsychologicallySafeWorkplace_20101.pdf

Améliorer la santé mentale en entreprise (Standard Life)

www.standardlife.ca/fr/pdf/press/fr_salveo_study.pdf

Revue Effectif (Le magazine de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés)

www.portailrh.org/effectif/volume16/numero4/

Sites des associations paritaires en SST

Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales (ASSTAS)

www.asstsas.qc.ca/dossiers-thematiques/sante-psychologique.html

Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires municipales (APSAM)

www.apsam.com/publication/fiche/fs6.pdf

Guide du Secrétariat du Conseil du trésor

Guide pour élaborer un programme de prévention (décembre 2013)

www.portailrh.qc/documentation/

