



Viser la réussite : un guide pour établir et maintenir un système de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques au sein de la fonction publique fédérale

Publié : le 2018-01-17

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2018

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

N^o de catalogue BT22-192/2018F-PDF
ISBN: 978-0-660-24571-3

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Building Success: A Guide to Establishing and Maintaining a
Psychological Health and Safety Management System in the Federal Public Service



Viser la réussite : un guide pour établir et maintenir un système de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques au sein de la fonction publique fédérale

Du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Sur cette page

- [Message du Comité technique](#)
- [Introduction](#)
- [Chapitre 1 : établir le fondement d'un SGSSP](#)
- [Chapitre 2 : mener une analyse des risques psychologiques dans le milieu de travail](#)
- [Chapitre 3 : élaborer la stratégie de mise en œuvre du SGSSP](#)
- [Chapitre 4 : effectuer un examen conjoint de la gestion du SGSSP](#)
- [Conclusion](#)
- [Annexe A : étapes pour un SGSSP réussi](#)
- [Annexe B : liste des sources de données](#)
- [Annexe C : abréviations et terminologie utilisées dans le présent rapport](#)
- [Annexe D : ouvrages cités](#)
- [Annexe E : mandat pour le sous-comité mixte sur la santé mentale \(exemple\)](#)

Message du Comité technique

C'est avec plaisir que nous présentons notre troisième rapport au Comité directeur sur la santé mentale en milieu de travail.

Depuis la publication de notre premier rapport en décembre 2015 et de notre deuxième rapport en avril 2016, un soutien exceptionnel a été manifesté afin d'aborder la santé mentale en milieu de travail, y compris la Stratégie pour la fonction publique fédérale sur la santé mentale en milieu de travail. Publiée en juin 2016, la stratégie fait avancer le travail du Groupe de travail mixte et exige que les organisations de la fonction publique fédérale élaborent et mettent en œuvre des plans d'action sur la santé mentale. De plus, la stratégie souligne le soutien des efforts à l'échelle de la fonction publique, comme la création d'un Centre d'expertise pour la santé mentale en milieu de

travail. La présence virtuelle du centre a été lancée en février 2017, et le travail se poursuit afin de mobiliser les intervenants et d'élaborer un répertoire des pratiques exemplaires en vue de soutenir les efforts des organisations.

Pour appuyer davantage ces organisations, le Comité technique a élaboré le présent guide afin d'aider les organisations à élaborer et à mettre en œuvre un système de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques.

Original signé par :

Bob Kingston
Caroline Curran
Brenda Baxter
Shirley Friesen
Sandra Guttman
Hilary Flett
Jerry Ryan
Denis St-Jean
Hélène Paris
Jean-Pierre Lamarche
Stephanie Priest

Introduction

▼ Titres de la section

- [Contexte](#)
- [Approche](#)
- [Le guide](#)

Contexte

Dans le [premier rapport](#) au Comité directeur sur la santé mentale en milieu de travail dans la fonction publique, le Comité technique a souligné la vision suivante pour la fonction publique fédérale :

- Créer une culture qui inscrit la santé, la sécurité et le bien-être psychologiques dans tous les aspects du milieu de travail par la collaboration, l'inclusivité et le respect. C'est là une responsabilité qui incombe à chacun dans le milieu de travail.

Afin de soutenir cette vision, le [deuxième rapport](#) a dressé les principaux paramètres pour la création d'un système de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques (SGSSP) dans la fonction publique. Conformément à la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail, un SGSSP met l'accent sur le recensement et l'atténuation des

risques qui peuvent avoir une incidence sur la santé et la sécurité psychologiques des employés dans le milieu de travail. Un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire est défini comme suit :

- un milieu de travail psychologiquement sain est un endroit où tous les efforts raisonnables sont déployés afin de faire la promotion de la santé mentale des employés;
- un milieu de travail psychologiquement sécuritaire est un endroit qui ne permet pas que l'on porte préjudice à la santé mentale d'un employé par négligence, par insouciance ou de façon délibérée et où tous les efforts raisonnables sont déployés afin de protéger la santé mentale des employés au moyen de stratégies de réduction des préjudices fondées sur la diligence raisonnable.

Le deuxième rapport recommandait également que le document Une étape à la fois : Guide sur la mise en œuvre de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail soit adapté au milieu de la fonction publique fédérale. Le document Une étape à la fois est un guide de mise en œuvre par étape rédigé à l'intention de tous les employeurs du Canada qui mettent en œuvre un SGSSP.

Approche

Dans le cadre du processus de création d'un document d'orientation pour la fonction publique fédérale, le Comité technique a consulté des intervenants afin de mieux comprendre les pratiques prometteuses ainsi que les domaines où existent des lacunes. Comme il a été possible d'observer, bon nombre d'organisations ont mis en œuvre des pratiques, des processus et des procédures qui composent un SGSSP, et le Comité technique a cherché à tirer parti de ces efforts.

Le Comité technique a remarqué les éléments suivants :

- les organisations doivent comprendre les enjeux sous-jacents auxquels il faut répondre et mettre en œuvre des solutions;
- un SGSSP efficace exige un changement de culture, y compris la mobilisation des employés, ainsi que le soutien de champions authentiques et visibles;
- une gouvernance et une collaboration conjointes avec les organisations sont le fondement d'un SGSSP.

À la suite des consultations, le présent guide a été élaboré afin d'aider les organisations fédérales à planifier, à élaborer, à maintenir et à mettre à jour un SGSSP.

Le guide

Le présent guide devrait être lu parallèlement aux deux premiers rapports du Comité technique. Ces deux rapports contiennent de l'information contextuelle utile pour la mise en œuvre d'un SGSSP, et chaque chapitre du présent guide présente les recommandations tirées des rapports afin de contribuer à mettre l'information en contexte. Le présent guide peut être lu parallèlement au document Une étape à la fois, qui donne des conseils supplémentaires, des outils et des ressources.

Il est reconnu que les organisations peuvent en être à des étapes différentes de la mise sur pied d'un SGSSP. Même si les étapes soulignées dans le présent guide devraient être mises en œuvre dans un ordre séquentiel, un contexte particulier peut être un facteur déterminant pendant la mise en œuvre. Il est donc possible que les organisations doivent adapter les étapes afin de répondre à leurs situations particulières.

La création d'un SGSSP exigera un important changement de culture dans la fonction publique fédérale et un engagement continu et tangible afin d'assurer une amélioration au fil du temps. Le présent guide est un travail en cours, et nous nous attendons à ce qu'il évolue au fil du temps. Nous encourageons les utilisateurs à faire part de leurs commentaires, y compris leurs succès et défis, par le biais du Centre d'expertise pour la santé mentale en milieu de travail.

Chapitre 1 : établir le fondement d'un SGSSP

▼ Titres de la section

- Introduction
- Contexte
- Étape 1 : établir un sous-comité mixte sur la santé mentale
- Étape 2 : nommer conjointement un ou plusieurs champions
- Étape 3 : déterminer conjointement le parrain du projet
- Étape 4 : élaborer conjointement le mandat du SCMSM
- Étape 5 : élaborer conjointement une stratégie de communication initiale
- Résumé

Introduction

Le présent chapitre décrit les étapes permettant d'établir le fondement d'un SGSSP :

Étape 1 : établir un sous-comité mixte sur la santé mentale (SCMSM)

Étape 2 : nommer conjointement un ou plusieurs champions

Étape 3 : déterminer conjointement le parrain du projet

Étape 4 : élaborer conjointement le mandat du SCMSM

Étape 5 : élaborer conjointement une stratégie de communication initiale

Le présent chapitre guide la mise en œuvre des recommandations suivantes du Comité technique :

- Nommer un ou des champions de la santé et de la sécurité psychologiques provenant de la direction par l'intermédiaire d'un processus de sélection inclusif, comprenant la consultation avec des agents négociateurs et des employés (du premier rapport).
- Mettre en place une structure de gouvernance mixte afin de contribuer au fonctionnement du système de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques dans l'organisation,

notamment en sélectionnant les champions de la santé et de la sécurité psychologiques (du deuxième rapport).

Le présent chapitre peut être lu parallèlement au chapitre 1 du document Une étape à la fois (Jeter les bases), qui donne des conseils, des outils et des ressources supplémentaires.

Contexte

Traditionnellement, la santé et sécurité au travail (SST) met l'accent sur le recensement et l'évaluation des dangers physiques du milieu de travail. Cependant, les employeurs et les employés ont l'obligation d'encourager un milieu de travail sain sur le plan psychologique, y compris de recenser et d'évaluer les dangers psychologiques dans le milieu de travail.

Les leçons retenues par d'autres employeurs du secteur public et syndiqués permettent d'illustrer que le succès de la mise en œuvre d'un SGSSP est directement lié à la façon dont la direction, les employés et les agents négociateurs ont élaboré conjointement le SGSSP. Les consultations avec les organisations de la fonction publique ont aussi révélé que l'élaboration conjointe et la collaboration entre les intervenants peuvent avoir des répercussions positives sur la mise en œuvre d'initiatives liées à la santé mentale.

Étape 1 : établir un sous-comité mixte sur la santé mentale

Un SGSSP efficace nécessite qu'un sous-comité mixte sur la santé mentale (SCMSM) assume un rôle de leadership et de supervision et soit composé de tous les intervenants de l'ensemble de l'organisation.

Le SCMSM peut être établi par le Comité national de consultation patronale-syndicale ou le Comité de SST. Les principaux intervenants du SCMSM devraient comprendre l'employeur, l'employé, les représentants des ressources humaines et des agents négociateurs, les champions ainsi que les représentants des domaines d'intérêt, y compris l'audit et l'évaluation, la gestion, la SST, les groupes d'équité en matière d'emploi ainsi que les valeurs et l'éthique. Le SCMSM est responsable de superviser l'élaboration d'un SGSSP et a besoin d'un champion et d'un parrain de projet afin d'appuyer l'affectation des ressources humaines et financières. Le SCMSM devrait répondre du sous-ministre, qui est responsable de la santé et de la sécurité de l'effectif au sein de l'organisation.

Selon la taille, la culture et la complexité d'une organisation, des niveaux supplémentaires de cogouvernance et de surveillance peuvent s'imposer au-delà du SCMSM. Ceux-ci pourraient comprendre, entre autres, un Comité consultatif régional patronal-syndical et des comités de santé et sécurité locaux.

Étape 2 : nommer conjointement un ou plusieurs champions ¹

Les champions sont nommés au moyen d'un processus patronal-syndical conjoint avec la participation d'employés de divers secteurs de l'organisation. Agissant à titre d'ambassadeurs de la vision, les champions jouent un important rôle dans la mobilisation des représentants syndicaux et

des employés de tous les niveaux et dans la sensibilisation de leur entourage à l'importance de la santé et de la sécurité psychologiques. Les champions ne doivent pas provenir exclusivement de la direction. Ils devraient être crédibles, et capables de parler d'enjeux ouvertement et sincèrement, et se consacrer à faire progresser la santé et la sécurité psychologiques dans le milieu de travail.

Étape 3 : déterminer conjointement le parrain du projet

Pour appuyer les travaux du SCMSM et des champions, les ministères et organismes doivent nommer un parrain du projet dans leur organisation. Le parrain du projet doit occuper un poste de cadre supérieur et avoir le pouvoir d'attribuer des ressources humaines et financières pour appuyer le SGSSP. Le champion et le parrain peuvent être la même personne.

Étape 4 : élaborer conjointement le mandat du SCMSM

Comme la mise en œuvre d'un SGSSP peut nécessiter un changement culturel important, il est essentiel d'avoir une structure de gouvernance clairement définie. Le mandat doit indiquer clairement que la création du SGSSP est une initiative collaborative entre la direction, les employés et les agents négociateurs, et que le processus décisionnel est conforme à la pratique des comités du Conseil national mixte et à l'approche du Conseil à l'élaboration conjointe.

Pour assurer la mobilisation des employés et la transparence, le mandat doit également indiquer le fonctionnement du SCMSM ainsi que la façon dont les décisions seront communiquées aux employés.

Étape 5 : élaborer conjointement une stratégie de communication initiale

Toutes les organisations doivent élaborer une stratégie de communication initiale. Les objectifs de la stratégie sont les suivants :

- faire connaître aux employés la vision de la fonction publique fédérale relative à la santé et la sécurité psychologiques dans le milieu de travail;
- décrire les étapes que le SCMSM suivra pour mobiliser les employés;
- mettre en évidence le processus par lequel le SCMSM entreprendra la détermination des facteurs touchant la santé et la sécurité psychologiques de l'effectif au sein de l'organisation.

Cette stratégie initiale doit être élaborée conjointement avec les agents négociateurs, puis diffusée à tous les employés.

Résumé

Avant de lancer l'analyse des risques psychologiques de l'organisation (chapitre 2 du présent guide), les étapes ci-dessous doivent être menées à bien :

Étape 1 : établir un sous-comité mixte sur la santé mentale (SCMSM)

- Étape 2 : nommer conjointement un ou plusieurs champions
- Étape 3 : déterminer conjointement le parrain du projet
- Étape 4 : élaborer conjointement le mandat du SCMSM
- Étape 5 : élaborer conjointement une stratégie de communication initiale

Chapitre 2 : mener une analyse des risques psychologiques dans le milieu de travail

▼ Titres de la section

- Introduction
- Contexte
- Étape 1 : former le personnel pour l'analyse des risques en milieu de travail
- Étape 2 : mener conjointement une évaluation des risques psychologiques dans le milieu de travail de l'organisation
- Étape 3 : relever et évaluer conjointement les programmes, les politiques et les pratiques en milieu de travail qui peuvent avoir une incidence sur la santé et la sécurité psychologiques
- Étape 4 : évaluer conjointement les données pour cerner les secteurs problématiques et formuler des recommandations pour les prochaines étapes
- Résumé

Introduction

Le présent chapitre décrit les étapes permettant de mener une analyse des risques psychologiques dans le milieu de travail :

Étape 1 : former le personnel pour l'analyse des risques en milieu de travail

Étape 2 : mener conjointement une évaluation des risques psychologiques dans le milieu de travail de l'organisation

Étape 3 : relever et évaluer conjointement les programmes, les politiques et les pratiques en milieu de travail qui peuvent avoir une incidence sur la santé et la sécurité psychologiques

Étape 4 : évaluer conjointement les données pour cerner les secteurs problématiques et formuler des recommandations pour les prochaines étapes

Le présent chapitre guide la mise en œuvre des recommandations du Comité technique suivantes :

- Éduquer, former et équiper les individus, les gestionnaires et les comités et les représentants en santé et sécurité au travail afin de les habiliter à adopter la vision (du premier rapport).
- Les ministères devraient évaluer les risques et les menaces potentielles pour la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail afin d'appuyer un processus continu d'examen, comprenant l'évaluation, la détermination, la remédiation et le réexamen (du premier rapport).

- Veiller à ce que les comités de SST disposent de la formation essentielle pour accomplir leurs tâches (du deuxième rapport).
- Répertorier les facteurs de santé et de sécurité psychologiques au moyen d'évaluations du milieu de travail en vue d'une amélioration continue (du deuxième rapport).

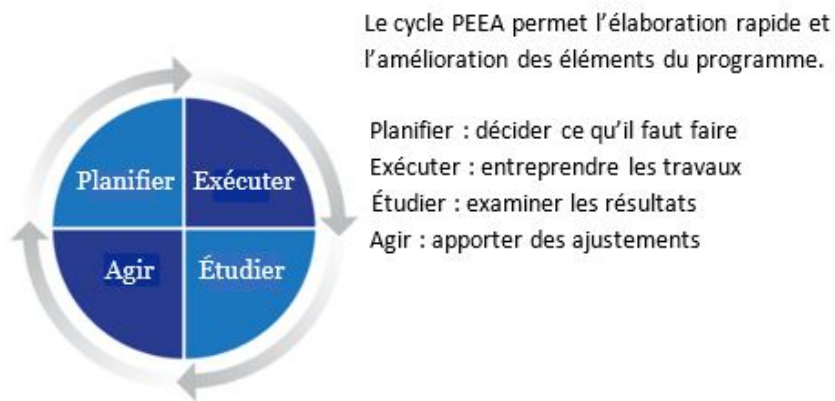
Le présent chapitre peut être lu parallèlement au chapitre 2 du document Une étape à la fois (Vos occasions), qui donne des conseils, des outils et des ressources supplémentaires.

Contexte

Il est important de créer un SGSSP qui permet d'aborder les défis, les problèmes et les nouvelles possibilités organisationnels à mesure qu'ils surviennent, et de gérer les interventions et les mesures subséquentes. La modification du programme actuel de prévention des risques de l'organisation afin d'inclure la santé et la sécurité psychologiques peut réduire la possibilité de dédoublement et soutenir les objectifs en matière de gestion du changement. L'analyse des risques en vue de déterminer et de traiter les possibilités et les écarts est un élément essentiel dans l'adoption et l'amélioration de l'efficacité du SGSSP.

Selon les premiers adopteurs de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu du travail, des discussions générales et inclusives au sein de l'organisation ont été essentielles à la réussite de l'harmonisation avec la Norme. De telles initiatives de changement ont également révélé que les efforts ne devraient pas uniquement être concentrés aux activités axées sur le produit, comme « planifier » et « agir », mais également sur les activités axées sur le processus, comme « exécuter » et « étudier » (figure 1).

Figure 1 : Cycle d'amélioration planifier – exécuter – étudier – agir (PEEA) ²



▼ Figure 1 - Version textuelle

La figure est un cercle divisé en quatre parties égales. Les parties sont nommées comme suit, dans le sens horaire à partir de la gauche :

- Planifier
- Exécuter
- Étudier

- Agir

À l'extérieur du cercle, vis-à-vis chaque quadrant, il y a quatre flèches qui symbolisent la répétition du cycle.

À la droite du cercle figure le texte suivant :

Le cycle PFEA permet l'élaboration rapide et l'amélioration des éléments du programme.

Planifier : décider ce qu'il faut faire

Exécuter : entreprendre les travaux

Étudier : examiner les résultats

Agir : apporter des ajustements

La mise en œuvre d'un SGSSP exige une évaluation de l'organisation, en commençant par une analyse des risques sur la santé et la sécurité psychologiques afin de déterminer le point de départ ou de référence. L'analyse peut permettre de cerner les risques à traiter à titre prioritaire dans le but de soutenir la santé et la sécurité psychologiques dans le milieu de travail.

Étape 1 : former le personnel pour l'analyse des risques en milieu de travail

Les comités de SST jouent un rôle clé dans la prévention, le recensement et l'atténuation des risques pour la santé et la sécurité, ainsi que d'autres intervenants clés, notamment les :

- coprésidents du Comité d'orientation en matière de SST;
- coprésidents du Comité mixte sur l'équité en matière d'emploi;
- réseaux de diversité en milieu de travail, présidents et champions;
- coprésidents des comités patronaux-syndicaux régional et national;
- champions de la santé mentale en milieu de travail;
- planificateurs des ressources humaines;
- experts en matière de SST;
- analystes des données des ressources humaines;
- praticiens en gestion de l'incapacité;
- spécialistes de la résolution de conflits;
- auditeurs et évaluateurs;
- représentants syndicaux;
- fournisseurs de services de soutien (par exemple, le Programme d'aide aux employés, réseau de soutien par les pairs).

Les organisations doivent former ³ toutes les personnes qui participent à l'évaluation des risques psychologiques. La formation doit au moins inclure l'analyse des risques liés aux tâches et des risques environnementaux, et les inspections en milieu de travail. De plus amples renseignements

sur les types d'analyse sont disponibles à l'étape 2. Cette formation vise à équiper les personnes avec des connaissances, des compétences et des outils afin de mener l'évaluation initiale et de planifier la mesure et les évaluations continues de tout programme nouveau ou existant.

Vous trouverez des renseignements sur les exigences de formation des comités de SST au paragraphe 20.18 de la Directive sur la santé et la sécurité au travail du Conseil national mixte et à la partie 3 du Règlement sur les comités d'orientation, les comités locaux et les représentants en matière de santé et de sécurité.

Étape 2 : mener conjointement une évaluation des risques psychologiques dans le milieu de travail de l'organisation

L'analyse des risques concerne le recensement et l'évaluation des risques et des facteurs de risques dans le but de les éliminer ou de les atténuer. À cette étape, on décrit les types d'analyse des risques, le processus d'analyse des risques et les sources de données.

En quoi consiste un risque psychologique?

Toute source possible de dommage psychologique pour un employé.

Que sont les facteurs de risques psychosociaux?

Des éléments du milieu de travail, des pratiques de gestion et des dimensions organisationnelles qui constituent des risques psychologiques pour la santé.

Type d'analyse des risques

Les organisations doivent entreprendre ce qui suit :

L'analyse des risques liés aux tâches (aussi appelée analyse du risque professionnel) comporte une analyse des risques psychosociaux et physiques. L'évaluation est effectuée en décomposant une seule tâche en étapes séquentielles qui sont ensuite analysées afin d'en cerner les risques selon différents points de vue (par exemple, les risques physiques, chimiques, biologiques, mécaniques, ergonomiques et psychologiques), afin de permettre le classement des risques de manière exhaustive et systématique. Un exemple d'évaluation des risques liés aux tâches peut comprendre le travail d'un ambulancier et les risques physiques, ainsi que le traumatisme ou le stress associé à ce travail.

L'analyse des risques environnementaux comporte une évaluation de l'environnement de travail par l'examen de diverses caractéristiques du milieu de travail qui pourraient présenter des risques. Les caractéristiques peuvent varier selon le lieu de travail et devraient être sélectionnées de manière à fournir un aperçu détaillé de l'organisation. Les 13 facteurs psychosociaux relevés dans la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu du travail donnent un bon aperçu des caractéristiques du milieu de travail. Un exemple d'évaluation des risques environnementaux peut comprendre le travail effectué par un conseiller en commerce dans un pays instable sur le plan politique, où les tâches liées à l'emploi ne sont pas considérées elles-mêmes comme étant dangereuses, mais où l'endroit physique peut l'être.

Processus d'analyse des risques

Les organisations doivent entreprendre le processus qui suit :

1. Identifier la tâche ou l'environnement à évaluer.	Mener un examen préliminaire des sources de données critiques et une évaluation des priorités. L'examen peut comprendre les secteurs problématiques bien connus ou une évaluation générale du milieu de travail.
2. Risque lié aux tâches : diviser la tâche en étapes qui s'examinent; ou Risque environnemental : choisir les optiques ou caractéristiques essentielles pour l'examen du milieu de travail.	Déterminer si les risques sont liés aux étapes de travail elles-mêmes, à la situation dans laquelle le travail est effectué, ou aux deux.
3. Identifier les risques associés à chaque étape ou caractéristique.	Fournir des données probantes pour éclairer les décisions sur les risques cernés, y compris le recensement des conséquences possibles.
4. Recommander des actions pour éliminer ou atténuer les risques ou se protéger contre ceux-ci.	Mettre en œuvre des recommandations fondées sur des éléments probants et définir le processus de surveillance. Cela peut nécessiter une expertise supplémentaire.

Sources de données

Les sources d'information existantes nécessaires pour mener une évaluation des risques psychologiques dans le milieu de travail peuvent comprendre les données sur le Programme d'aide aux employés, les données du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et les taux de roulement. D'autres sources de renseignements figurent à l'annexe B.

Les organisations sont libres de déterminer leurs propres caractéristiques et processus d'évaluation du milieu de travail. Elles peuvent s'orienter grâce aux pratiques et aux outils existants, y compris Protégeons la santé mentale au travail (PSMT), un outil d'évaluation et d'enquête conçu pour accompagner la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu du travail. PSMT fournit des feuilles de travail pour effectuer une analyse des risques psychologiques environnementaux au moyen des 13 facteurs psychosociaux visant à déterminer les facteurs de risques psychologiques dans le milieu du travail. Il peut être nécessaire d'ajouter ou d'éliminer des facteurs de risques psychologiques afin de saisir le contexte du milieu de travail.

Les feuilles de travail pour l'évaluation organisationnelle de PSMT aideront aussi à déterminer les facteurs démographiques indiquant qu'une évaluation plus poussée peut s'imposer, y compris les caractéristiques individuelles (comme l'expérience, l'éducation, le genre, l'identité de genre, l'âge et la culture), les caractéristiques liées au travail (comme les exigences opérationnelles et stratégiques) ainsi que les professions particulières (comme les agents correctionnels et agentes

correctionnelles, les employés de la Garde côtière ou les infirmiers et infirmières qui travaillent dans le Nord). De plus, il y a d'autres sources de données à considérer, y compris celles qui sont exigées selon la loi (paragraphe 19.3 du Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail et article 4.3.5 de la Norme nationale du Canada).

Diversité et inclusion

La diversité et l'inclusion font partie intégrante de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu du travail. Les organisations devraient encourager de manière proactive la participation de toutes les personnes protégées par la législation relative à l'équité en matière d'emploi et aux droits de la personne à toutes les étapes du processus de SST. Les organisations devraient également s'assurer de comprendre clairement l'importance de prendre en compte l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion dans l'analyse ainsi que les recommandations connexes.

Étape 3 : relever et évaluer conjointement les programmes, les politiques et les pratiques en milieu de travail qui peuvent avoir une incidence sur la santé et la sécurité psychologiques

Il est important de relever les politiques, les procédures et les programmes particuliers de l'organisation qui peuvent avoir une incidence sur la santé et la sécurité psychologiques, et de les analyser à l'aide des mêmes processus et outils décrits à l'étape 2. Pour chaque programme, politique ou procédure, des facteurs de risques psychologiques spécifiques peuvent être pris en compte en plus des données pertinentes générées par le programme, la politique ou la procédure.

Comme première étape de l'évaluation, les politiques et les procédures directement liées à la santé et la sécurité psychologiques devraient être considérées, par exemple :

- Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale;
- Politique sur l'équité en emploi;
- Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement;
- Politique de télétravail;
- Directive sur la gestion du rendement;
- Directive sur le Programme de gestion du rendement pour les cadres supérieurs.

Cet examen doit être mené du point de vue de la santé et de la sécurité psychologiques. Il est recommandé que chaque politique soit décomposée en plusieurs parties.

Étape 4 : évaluer conjointement les données pour cerner les secteurs problématiques et formuler des recommandations pour les prochaines étapes

Les sources de données les plus influentes et fiables devraient être choisies pour continuer à surveiller et à mesurer le succès en même temps que l'initiative avance. La qualité, la ponctualité et la fiabilité des données détermineront leur valeur pour l'analyse et pourraient influencer sur la qualité des décisions qui reposent sur ces données. Les sources de données doivent être facilement accessibles afin de soutenir la surveillance continue.

Des questions liées à la protection des renseignements personnels pourraient surgir au moment d'évaluer les sources de données disponibles. De plus, l'accès aux données et aux renseignements désagrégés pourrait être limité aux groupes d'intérêts particuliers. Il faut donc toujours respecter les exigences en matière de protection des renseignements personnels.

Il faut s'assurer que les recommandations de mesures préventives soient conformes aux exigences juridiques ([article 19.5](#) du Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail) et qu'elles abordent les risques recensés et analysés selon l'ordre de priorités suivant :

1. élimination des risques;
2. réduction des risques;
3. fourniture d'équipement, de vêtements et de dispositifs de protection personnelle (peut inclure les dispositifs électroniques convenables ou une formation, le cas échéant);
4. contrôles administratifs.

Il est important de noter que les experts techniques devraient être consultés afin de déterminer la faisabilité des solutions éventuelles, ainsi que la capacité de surveiller la mise en œuvre au moyen des données existantes.

Résumé

Avant d'élaborer une stratégie de mise en œuvre du SGSSP (troisième chapitre du présent guide), il faut d'abord entreprendre l'évaluation organisationnelle comprenant toutes les étapes ci-dessous :

Étape 1 : former le personnel pour l'analyse des risques en milieu de travail

Étape 2 : mener conjointement une évaluation des risques psychologiques dans le milieu de travail de l'organisation

Étape 3 : relever et évaluer conjointement les programmes, les politiques et les pratiques en milieu de travail qui peuvent avoir une incidence sur la santé et la sécurité psychologiques

Étape 4 : évaluer conjointement les données pour cerner les secteurs problématiques et formuler des recommandations pour les prochaines étapes

Chapitre 3 : élaborer la stratégie de mise en œuvre du SGSSP

▼ Titres de la section

- [Introduction](#)

- Contexte
- Étape 1 : créer un plan de formation
- Étape 2 : élaborer un plan de communication
- Étape 3 : établir un plan de ressourcement
- Étape 4 : bâtir un plan d'évaluation
- Étape 5 : créer un plan de gestion du changement
- Étape 6 : se préparer aux événements critiques
- Étape 7 : élaborer un plan de travail
- Résumé

Introduction

Le présent chapitre décrit les étapes permettant d'élaborer la stratégie de mise en œuvre du SGSSP :

- Étape 1 : créer un plan de formation
- Étape 2 : élaborer un plan de communication
- Étape 3 : établir un plan de ressourcement
- Étape 4 : bâtir un plan d'évaluation
- Étape 5 : créer un plan de gestion du changement
- Étape 6 : se préparer aux événements critiques
- Étape 7 : élaborer un plan de travail

Le présent chapitre guide la mise en œuvre des recommandations du Comité technique suivantes :

- Veiller à ce que les ressources appropriées soient disponibles pour élaborer, mettre en œuvre, et appuyer une stratégie de mobilisation exhaustive (du premier rapport).
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication employeur-employé qui inclut notamment la promotion de la mobilisation active et l'engagement continu [...], faisant participer tous les membres de l'effectif et enchâssant la santé et la sécurité au travail dans tous les communiqués, programmes et activités (du premier rapport).
- Élaborer et mettre en œuvre conjointement des stratégies de mobilisation des employés, de communication et de promotion (du deuxième rapport).
- S'assurer que les ressources (main-d'œuvre et financement) et l'infrastructure sont adéquates (du deuxième rapport).

Le présent chapitre peut être lu parallèlement au chapitre 3 du document Une étape à la fois (Vos objectifs), qui donne des conseils, des outils et des ressources supplémentaires.

Contexte

Avant de bâtir un SGSSP, il est important de compléter l'évaluation des risques (chapitre 2) et d'acquérir une compréhension approfondie des facteurs ayant une incidence sur la santé et la sécurité psychologiques dans le milieu de travail. Étant donné le changement de culture d'envergure associé à la mise en œuvre d'un SGSSP, il est nécessaire de bien élaborer le plan et la stratégie de mise en œuvre.

La planification permet à l'organisation d'établir les priorités en matière de dangers, de risques, d'exigences juridiques, d'écarts du système de gestion et de possibilités d'amélioration liés à la santé et la sécurité psychologiques au travail. Les organisations devraient modifier les procédures et processus clés identifiés comme étant en conflit avec l'un des 13 facteurs psychosociaux, en accordant une attention particulière à la gestion du changement et aux événements critiques.

Les organisations doivent établir des objectifs, des cibles et des exigences organisationnelles en fonction de l'analyse des risques, et doivent confirmer la gouvernance et la gestion continue du SGSSP. Ainsi, avant d'amorcer le processus de planification, il est essentiel d'examiner conjointement la structure de gouvernance conjointe avec les syndicats et les employés, de confirmer le mandat de tous les comités participant à l'établissement du SGSSP et de communiquer la gouvernance à tous les employés.

Le présent chapitre décrit les étapes clés du processus de planification. Toutes les données et l'information recueillies durant l'analyse des risques aideront à déterminer les éléments essentiels de la stratégie.

Étape 1 : créer un plan de formation

Comme indiqué au chapitre 2, les plans de formation devraient être conçus en fonction de l'analyse des risques de l'organisation. Les organisations qui ont déjà adopté la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail établissent habituellement trois secteurs de formation et de perfectionnement.

1. Connaissance et compréhension de la santé mentale et des maladies mentales

Il n'est pas nécessaire que tous les employés deviennent des spécialistes de l'identification et du traitement des personnes atteintes d'une maladie mentale. Cependant, offrir aux employés l'occasion de développer une compréhension de la santé mentale et des maladies mentales a plusieurs avantages, leur permettant notamment d'aborder la déstigmatisation et d'accéder à des outils pour reconnaître les signes précurseurs et mettre en œuvre des mécanismes d'adaptation.

2. Connaissance et compréhension des 13 facteurs psychosociaux qui touchent le milieu de travail

La formation dans ce secteur vise à fournir des renseignements sur les facteurs du milieu de travail qui ont une incidence sur la santé et la sécurité psychologiques. Elle fournit des conseils sur la façon d'éliminer et de réduire les risques qui peuvent causer des dommages psychologiques et de se protéger contre ces risques, ainsi que sur la façon de renforcer les facteurs qui favorisent la santé psychologique.

3. Connaissance et compréhension des pratiques liées au mieux-être mental

La Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail met en évidence le rôle joué par chacun pour favoriser la santé et la sécurité psychologiques dans le milieu de travail. Outiller les employés afin qu'ils puissent gérer leur propre santé et leur propre mieux-être peut contribuer à un milieu de travail plus positif. La formation dans les domaines de la gestion du stress, le travail en équipe, de la pleine conscience, de l'alimentation saine et de la résilience peut faire partie de ces connaissances et de cette compréhension.

Il est également important de tenir compte de ce qui suit au moment d'élaborer un plan de formation :

- **Il n'y a pas de solution universelle**

Bell Canada par exemple, un adopteur précoce de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologique en milieu de travail, a lancé une longue série de déjeuners-causeries anti-stigmatisation. La série était offerte d'un bout à l'autre du Canada et la rétroaction des participants a été très positive. Cependant, dans le cadre de l'évaluation officielle, l'équipe de mise en œuvre s'est rendu compte qu'aucun des employés qui « travaillaient sur les lignes » n'avait accès à la formation au cours de leur journée de travail. Cette constatation a mené Bell à prendre un pas de recul et à élaborer d'autres options de formation.

- **Éviter de se concentrer à cocher les cases**

Le document Une étape à la fois décrit la valeur des grilles de formation qui présentent la formation recommandée selon les rôles et les responsabilités des employés. Les grilles de formation offrent un moyen par lequel les organisations peuvent suivre efficacement la formation qui a été offerte. Cependant, l'accent est trop souvent mis sur le fait de cocher la case pour indiquer que la formation a été suivie, même si l'efficacité de la formation n'est pas évaluée, ou que la formation ne correspond pas aux principaux objectifs de l'organisation.

Étape 2 : élaborer un plan de communication

Comme l'indique le document Une étape à la fois : « [l]es communications représentent l'un des aspects les plus importants de votre SGSSP ». La création du SGSSP nécessite la participation des gestionnaires, des employés et des syndicats; il faut donc s'assurer d'élaborer le plan de communication conjointement. De plus, étant donné la complexité des milieux de travail, il est essentiel de :

- communiquer souvent les actions et les plans;
- expliquer comment l'harmonisation avec la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques dans le milieu de travail aura un effet positif dans le milieu de travail;
- adopter une approche polyvalente pour diffuser le message;
- examiner le langage afin de s'assurer d'utiliser un ton inclusif pour tous les employés : une stratégie de communication efficace pour un analyste des politiques pourrait ne pas convenir

à un employé de la Garde côtière ou à un courrier diplomatique. Le message devra peut-être aussi être adapté afin de rejoindre les groupes visés par l'équité en matière d'emploi au sein de l'organisation.

Étape 3 : établir un plan de ressourcement

Le plan de ressourcement est une liste de tout ce qu'il faut faire pour respecter les objectifs, les cibles et les échéanciers qui sont fixés. Par exemple, des ressources financières pourraient être nécessaires pour la formation et sensibilisation, ou un conseiller pourrait devoir diriger des groupes de discussion avec des employés.

Le plan de ressourcement représente le coût financier pour l'exécution de toutes les actions établies, et les besoins en ressources humaines connexes nécessaires pour réussir la mise en œuvre du SGSSP. Il est important de distinguer ces coûts et ces exigences afin d'évaluer la stratégie de mise en œuvre globale une fois terminée. Il est également important de s'assurer que l'ensemble des ressources ne dépasse pas les limites du budget ou de la charge de travail.

Étape 4 : bâtir un plan d'évaluation

Il est important de déterminer les composantes qui doivent être mesurées et la façon d'évaluer si les actions permettent d'atteindre les objectifs souhaités. Il peut falloir deux ou trois années avant l'obtention de résultats mesurables. Il faut donc s'assurer d'avoir des objectifs à court terme qui peuvent être mesurés et communiqués à la haute direction et aux employés afin de maintenir l'engagement et la participation. Le plan d'évaluation devrait indiquer clairement les engagements qui sont mesurés, les personnes qui fourniront des commentaires et les objectifs à court et à long termes.

Étape 5 : créer un plan de gestion du changement

Les organisations changent et s'adaptent devant les facteurs environnementaux externes et internes. Un élément essentiel d'un SGSSP solide est la création d'un processus qui permet au système de réagir au changement.

Le but de la gestion du changement est de s'assurer que les personnes sont motivées et capables de bien remplir les nouveaux rôles nécessaires à la suite de la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie organisationnelle. Un plan de gestion du changement souligne l'ensemble des activités afin d'aider les employés à faire la transition de leur mode de travail actuel à de nouvelles façons de travailler. Il cible les personnes et les facteurs organisationnels qui provoqueront ou entraveront le changement dans l'ensemble de l'organisation.

Étape 6 : se préparer aux événements critiques

Les inondations, les incendies, les tremblements de terre ou d'autres événements potentiellement catastrophiques sont des scénarios pour lesquels une grande organisation peut déjà avoir un plan afin de continuer à exercer ses activités et à servir ses clients.

Selon la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail, un processus doit également être en place pour veiller à ce qu'au stade de la planification ou durant la crise de tout événement critique, la santé psychologique des travailleurs soit prise en compte et protégée autant que possible. Une évaluation des effets psychologiques potentiels sur les employés doit être menée dans le cadre de la planification, et l'événement critique doit continuer d'être géré de manière à atténuer ou à réduire, dans la mesure du possible, les risques psychologiques pour les employés. Les exigences connexes en matière de présentation de rapports sont incluses à la Partie II du Code canadien du travail.

Étape 7 : élaborer un plan de travail

Pour appuyer la stratégie de mise en œuvre, il est essentiel d'élaborer un plan de travail pour les trois premières années. Au moment d'élaborer le plan de travail, il faut :

- Cibler deux ou trois priorités principales. Il peut être plus avantageux de mettre l'accent sur quelques priorités et de bien les exécuter que de tenter d'en entreprendre un trop grand nombre et de ne pas pouvoir atteindre les objectifs de l'organisation.
- Ne pas se perdre pas dans les détails. Commencer par le début en élaborant un plan pluriannuel avec des jalons clés, puis prendre le temps de le réviser et de l'ajuster en cours de route. Chercher des possibilités d'harmonisation avec le cycle de planification stratégique organisationnel.
- Se fixer des attentes réalistes. Il faut du temps pour effectuer un changement de culture et il est important de gérer les attentes et d'être patient tout au long du cheminement.

Résumé

Les organisations doivent examiner et confirmer la gouvernance du SGSSP, puis élaborer leur stratégie de mise en œuvre qui comprend les étapes suivantes :

- Étape 1 : créer un plan de formation
- Étape 2 : élaborer un plan de communication
- Étape 3 : établir un plan de ressourcement
- Étape 4 : bâtir un plan d'évaluation
- Étape 5 : créer un plan de gestion du changement
- Étape 6 : se préparer aux événements critiques
- Étape 7 : élaborer un plan de travail

Chapitre 4 : effectuer un examen conjoint de la gestion du SGSSP

▼ Titres de la section

- Introduction
- Contexte
- Étape 1 : examiner le processus de rapport sur les incidents
- Étape 2 : surveiller le rendement
- Étape 3 : effectuer un examen conjoint de la gestion du SGSSP
- Résumé

Introduction

Le présent chapitre décrit les étapes pour mettre en œuvre un examen conjoint de la gestion du SGSSP :

Étape 1 : examiner le processus de rapport sur les incidents

Étape 2 : surveiller le rendement

Étape 3 : effectuer un examen conjoint de la gestion du SGSSP

Le présent chapitre peut être lu parallèlement au chapitre 4 du document Une étape à la fois (Mettre en œuvre le plan), qui donne des conseils, des outils et des ressources supplémentaires.

Contexte

Pendant et après la mise sur pied d'un SGSSP, il est essentiel de poursuivre les activités d'amélioration de la qualité et d'évaluer régulièrement les progrès réalisés. Le présent chapitre porte sur les leçons apprises des adopteurs précoces de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail. Le document Une étape à la fois offre aussi beaucoup de conseils pour la mise en œuvre réussie.

Pour soutenir les activités d'examen et d'amélioration de la qualité, il faut tirer parti du travail élaboré à l'étape 4 du chapitre 2 afin de déterminer la manière d'assurer le suivi, la mesure et la surveillance des progrès. L'information recueillie au cours des enquêtes et de la production de rapports sur les incidents et d'autres données de surveillance constitueront le fondement à partir duquel il sera possible d'évaluer l'efficacité du SGSSP. Les principaux éléments de la surveillance et de l'amélioration du processus permettent d'obtenir une rétroaction et des commentaires de façon continue.

Étape 1 : examiner le processus de rapport sur les incidents

Les organisations devraient déjà avoir un système de production de rapports sur les incidents. Le Code canadien du travail exige que les employeurs, au minimum, produisent des rapports sur tout danger, et souligne la nécessité de prévenir de telles situations à l'avenir.

La Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail recommande que la production de rapports ainsi que les processus et procédures d'enquête sur les incidents soient saisis en utilisant les outils de production de rapports existants. Le système de production de rapports sur les incidents devrait être intégré à un système plus complexe de déclaration d'incidents liés à la santé et à la sécurité au travail. Il pourrait également s'agir d'une exigence réglementaire de production de rapports, ou d'un véhicule pour la production de rapports en matière d'assurance, comme l'exigence de production de rapports d'indemnité pour accident du travail.

La Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail énonce également que les organisations doivent établir et maintenir des procédures pour déclarer les incidents de santé et sécurité psychologiques liés au travail et pour enquêter sur ceux-ci, par exemple, les blessures psychologiques, les maladies, les événements profondément traumatiques, les décès (y compris les suicides) et les tentatives de suicide. Ces exigences peuvent représenter un défi de protection de la confidentialité et des renseignements personnels des employés. Il faudrait examiner les systèmes de production de rapports sur les incidents existants afin d'assurer la confidentialité et de déterminer s'il faut apporter des changements au processus. Le processus de production de rapports sur les incidents doit être soigneusement planifié pour garantir qu'il est sécuritaire, privé et accessible seulement aux personnes désignées par l'organisation et qui répondent aux exigences législatives et réglementaires relatives au traitement des informations confidentielles.

Étape 2 : surveiller le rendement

Le fait de mesurer et de surveiller le rendement à l'aide d'un système d'examen officiel permet de prévoir les progrès à venir et de mettre en œuvre des ajustements et d'attribuer les ressources nécessaires, au besoin. Il est important d'analyser le progrès vers l'atteinte des résultats attendus, et de mesurer la portée des améliorations de l'état de la santé et de la sécurité psychologiques en général. Cette étape est un aspect essentiel d'un SGSSP réussi, et c'est un secteur qui est souvent négligé.

La fréquence de la surveillance du rendement n'est pas précisée dans la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail, et elle doit être déterminée par chaque organisation en fonction des pratiques de gestion actuelles et de la complexité du SGSSP mis en œuvre. Les cycles d'examen mensuel, trimestriel et annuel peuvent être nécessaires pour différents aspects d'un SGSSP. Par exemple, l'examen mensuel du progrès pourrait porter sur les cibles, les objectifs et les processus et les politiques. Un examen trimestriel pourrait être prévu une fois l'étape de mise en œuvre du SGSSP terminée, suivi d'un examen annuel de l'ensemble des progrès par rapport aux données de référence.

Pendant le processus de surveillance du rendement, des suggestions et des idées pour assurer l'amélioration continue ou les mesures correctives devraient être formulées conjointement au moyen des processus de mesures préventives et correctives établis pour le SGSSP, et être utilisées pour ajuster les objectifs et les cibles.

Étape 3 : effectuer un examen conjoint de la gestion du SGSSP

L'élément final de la composante de surveillance du SGSSP est le processus d'examen conjoint de la gestion du SGSSP, lequel est un système d'examen officiel et complet de haut niveau. L'examen devra être mené par des cadres supérieurs conjoints et assurera une surveillance continue des politiques, des procédures, des lacunes et des résultats pertinents. L'examen conjoint de la gestion du SGSSP est un processus cumulatif et continu qui appuie l'amélioration constante du système.

L'examen peut porter sur les tendances, la détermination des problèmes que pose le SGSSP et le recensement des facteurs qui entraînent des écarts éventuels dans le système. Les recommandations d'amélioration pourraient mener à des changements au SGSSP, notamment aux politiques, aux objectifs, aux cibles, aux procédures, aux pratiques et à l'affectation supplémentaire ou à la réaffectation de ressources humaines et financières de l'organisation. Un délai devrait être fixé pour la mise en œuvre des plans d'action découlant de l'examen de la gestion. L'incidence devrait être surveillée et l'efficacité de tout changement devrait être évaluée.

Les examens de la gestion peuvent être orientés par une liste de vérification qui souligne les éléments à examiner et qui comprend une section de commentaires pour consigner les mesures de suivi nécessaires. Les décisions et les actions pour l'amélioration continue ou les mesures correctives doivent être prises au moyen du système de mesures préventives et correctives et par l'ajustement des objectifs et des cibles.

Résumé

La mise en œuvre d'un SGSSP est fondée sur le cycle PEEA d'amélioration de la qualité (chapitre 2) et comprend les éléments suivants :

- Étape 1 : examiner le processus de rapport sur les incidents
- Étape 2 : surveiller le rendement
- Étape 3 : effectuer un examen conjoint de la gestion du SGSSP

Conclusion

La Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail indique que l'amélioration de la santé et de la sécurité psychologiques en milieu de travail exige de passer d'un environnement axé principalement sur les extrants vers un environnement plus inclusif et axé sur les gens.

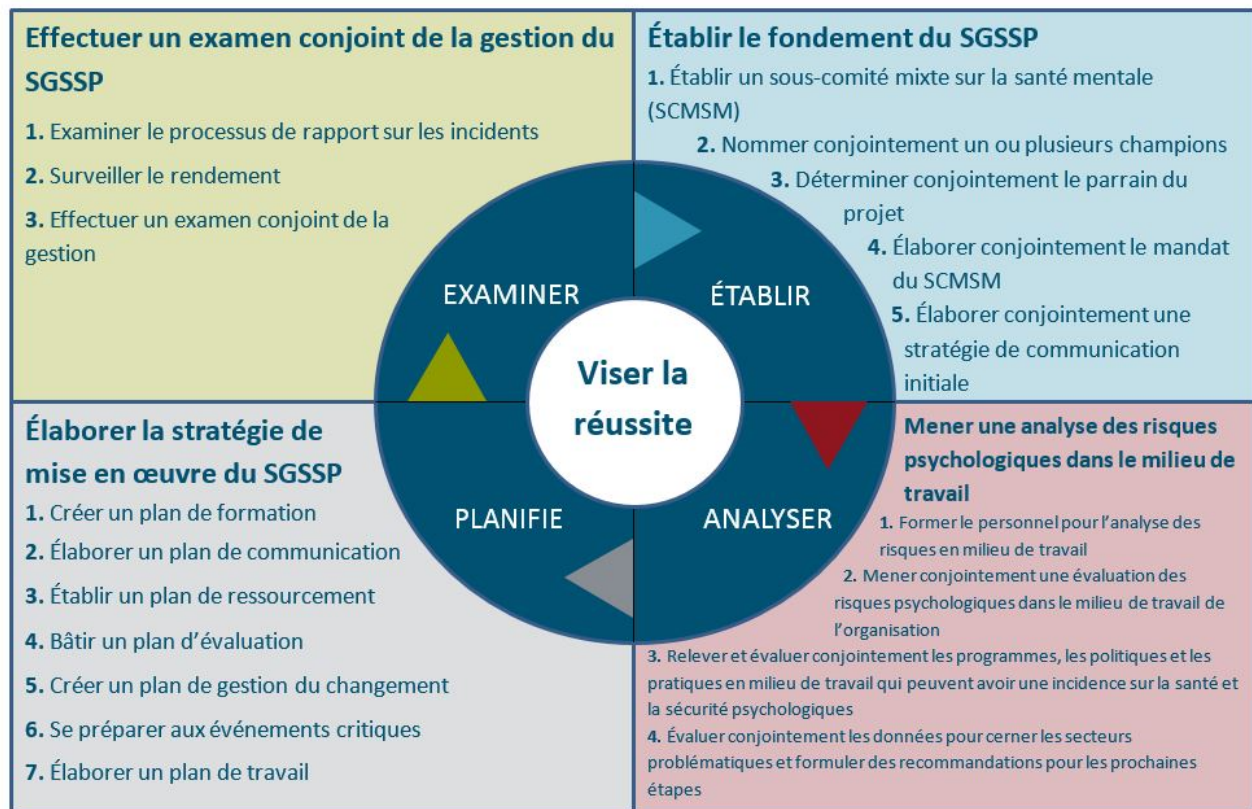
La création d'un SGSSP, comme décrite dans le présent guide, est une mesure importante pour atteindre ce changement et pour transformer la vision suivante en réalité :

- Créer une culture qui inscrit la santé, la sécurité et le bien-être psychologiques dans tous les aspects du milieu de travail par la collaboration, l'inclusivité et le respect. C'est là une responsabilité qui incombe à chacun dans le milieu de travail.

Un milieu de travail qui soutient efficacement les questions liées à la santé et à la sécurité psychologiques dans le milieu de travail contribue à une fonction publique de haute qualité et de haut rendement.

Annexe A : étapes pour un SGSSP réussi

Figure 2 : Étapes pour un SGSSP réussi



▼ Figure 2 - Version textuelle

La figure est un rectangle divisé en quatre parties égales. Les parties sont nommées comme suit, dans le sens horaire à partir du haut :

- Établir le fondement du SGSSP
- Mener une analyse des risques psychologiques dans le milieu de travail
- Élaborer la stratégie de mise en œuvre du SGSSP
- Effectuer un examen conjoint de la gestion du SGSSP

Au milieu du rectangle, un cercle est divisé en quatre quadrants. Les quadrants sont nommés comme suit, dans le sens horaire à partir du haut :

- Établir
- Analyser
- Planifier
- Examiner

Le quadrant nommé « Établir » comporte une flèche pointant vers « Établir le fondement du SGSSP ». Cette partie du rectangle énumère les étapes suivantes :

1. Établir un sous-comité mixte sur la santé mentale (SCMSM)
2. Nommer conjointement un ou plusieurs champions
3. Déterminer conjointement le parrain du projet
4. Élaborer conjointement le mandat du SCMSM
5. Élaborer conjointement une stratégie de communication initiale

Le quadrant nommé « Analyser » comporte une flèche pointant vers « Mener une analyse des risques psychologiques dans le milieu de travail ». Cette partie du rectangle énumère les étapes suivantes :

1. Former le personnel pour l'analyse des risques en milieu de travail
2. Mener conjointement une évaluation des risques psychologiques dans le milieu de travail de l'organisation
3. Relever et évaluer conjointement les programmes, les politiques et les pratiques en milieu de travail qui peuvent avoir une incidence sur la santé et la sécurité psychologiques
4. Évaluer conjointement les données pour cerner les secteurs problématiques et formuler des recommandations pour les prochaines étapes

Le quadrant nommé « Planifier » comporte une flèche pointant vers « Élaborer la stratégie de mise en œuvre du SGSSP ». Cette partie du rectangle énumère les étapes suivantes :

1. Créer un plan de formation
2. Élaborer un plan de communication
3. Établir un plan de ressourcement
4. Bâtir un plan d'évaluation
5. Créer un plan de gestion du changement
6. Se préparer aux événements critiques
7. Élaborer un plan de travail

Le quadrant nommé « Examiner » comporte une flèche pointant vers le quadrant appelé « Effectuer un examen conjoint de la gestion du SGSSP ». Cette partie du rectangle énumère les étapes suivantes :

1. Examiner le processus de rapport sur les incidents
2. Surveiller le rendement
3. Effectuer un examen conjoint de la gestion

Annexe B : liste des sources de données

Les fonds de données de la fonction publique proviennent d'un bon nombre de systèmes. Voici une liste d'information et de sources de données pouvant servir à établir un scénario de base du SGSSP d'une organisation :

- les politiques et les plans organisationnels existants pertinents pour la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail;
- les analyses de descriptions de travail et de demandes d'emploi;
- les données administratives cumulatives de différents points de vue (par exemple, agent négociateur ou direction), comme :
 - les données administratives centralisées, notamment les congés de maladie, le taux de roulement et les tendances de l'absentéisme dans l'organisation;
 - les données et les rapports du Programme d'aide aux employés, comme les taux d'utilisation du service;
 - les données et les rapports du Système de gestion informelle des conflits de l'organisation, comme les types de service offerts et leurs taux d'utilisation;
 - les coûts de l'invalidité de longue durée;
 - les principales catégories de diagnostics pour les cas d'invalidité de longue durée (par exemple, la santé mentale);
 - les données sur les demandes, comme les taux d'utilisation des prestations, les taux de rechute de l'invalidité et les données sur l'indemnisation des accidents de travail;
 - les données sur les organisations;
 - les données sur le retour au travail ou le maintien au travail, si disponibles;
 - les données sur les mesures d'adaptation, comme la durée moyenne pour mettre en œuvre les demandes de mesures d'adaptation et la satisfaction à leur égard;
 - l'utilisation organisationnelle du congé pour accident de travail;
 - le délai moyen de l'organisation pour signaler les demandes d'indemnisation à la commission des accidents du travail;
 - l'examen des rapports sur les incidents, les plaintes des travailleurs, les enquêtes et les données sur l'évaluation des risques pour la santé.
- les lois et règlements, notamment :
 - les droits de la personne;
 - les lois sur la SST;
 - la prévention de la violence et de l'abus en milieu de travail;
 - les lois du travail;
 - l'indemnisation des accidents du travail;
 - le harcèlement.
- les normes, les codes et les lignes directrices;
- les indicateurs de la mobilisation des travailleurs et la rétroaction des travailleurs (par exemple, les sondages, y compris les Sondages auprès des fonctionnaires fédéraux, les taux de participation aux événements et aux activités de formation);
- les rapports des syndicats ou des groupes de travailleurs concernant des renseignements sur la compromission et les risques;

- des points de vue diversifiés (par exemple, maladies mentales, différences culturelles), y compris de ceux qui ont une expérience personnelle des troubles de santé mentale et des cultures variées;
- les résultats d’audits organisationnels;
- les pratiques exemplaires établies par l’industrie ou une association;
- la recherche.

Annexe C : abréviations et terminologie utilisées dans le présent

▼ Titres de la section

- [Abréviations](#)
- [Terminologie](#)

Abréviations

SCMSM

Sous-comité mixte sur la santé mentale

SGSSP

Système de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques

SST

santé et sécurité au travail

Terminologie

cogouvernance

Une gouvernance assurée par les représentants de l’employeur et des employés.

facteurs de risques psychosociaux

Des éléments du milieu de travail, des pratiques de gestion et des dimensions organisationnelles qui augmentent le risque pour la santé.

milieu de travail psychologiquement sain

Un milieu où tous les efforts raisonnables sont déployés afin de faire la promotion de la santé mentale des employés.

milieu de travail psychologiquement sécuritaire

Un milieu de travail qui ne permet pas que l’on porte préjudice à la santé mentale d’un employé par négligence, par insouciance ou de façon délibérée et où tous les efforts raisonnables sont déployés

afin de protéger la santé mentale des employés au moyen de stratégies de réduction des préjudices fondées sur la diligence raisonnable.

norme

Un document qui fournit les exigences, les spécifications, les lignes directrices ou les caractéristiques qui peuvent être utilisées de façon cohérente afin de s'assurer que le matériel, les produits et les services sont adaptés à l'usage prévu.

Norme nationale du Canada

Une norme approuvée par le Conseil canadien des normes. La désignation d'une norme en tant que Norme nationale du Canada indique qu'elle est reconnue comme la norme canadienne officielle pour un sujet particulier.

organisation fédérale

Un organisme ou ministère fédéral.

parrain du projet

Une personne (normalement un gestionnaire ou un directeur) qui a la responsabilité globale d'un projet et qui est responsable de s'assurer que le projet apporte les avantages opérationnels convenus.

recensement et évaluation des risques

Comme décrit dans le paragraphe 19.4 du Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail, une façon systémique de recenser et d'évaluer les risques en milieu de travail, y compris ceux liés à la santé et la sécurité psychologiques.

risque psychologique

Toute source possible de dommage psychologique pour un employé.

Système de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques

Un système de gestion organisationnel composé de politiques, de procédures et de pratiques mis en place pour aider les organisations à créer un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire.

Annexe D : ouvrages cités

Commission de la santé mentale du Canada. Une étape à la fois – Guide sur la mise en œuvre de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail, 2014.

Groupe CSA et Bureau de normalisation du Québec. CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013, Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail - Prévention, promotion et lignes directrices pour une mise en œuvre par étape.

Rapport du Comité technique au comité directeur sur la santé mentale en milieu de travail, septembre 2015.

Annexe E : mandat pour le sous-comité mixte sur la santé mentale (exemple)

Sous-comité mixte en santé mentale du comité de consultation patronale-syndicale

Mandat

1. Préambule

[Nom de l'organisme] et les agents négociateurs s'engagent à préconiser une relation de collaboration et reconnaissent l'utilité du sous-comité mixte en santé mentale du comité de consultation patronale-syndicale (le sous-comité mixte) pour effectuer des évaluations des risques psychologiques en milieu de travail.

La consultation est fondée sur la divulgation complète, en temps utile et dans la mesure du possible, des démarches envisagées par les deux parties.

Le sous-comité mixte mènera ses activités conformément au présent mandat.

2. Nom du sous-comité

Sous-comité mixte en santé mentale du comité de consultation patronale-syndicale

3. Principes

On tiendra un dialogue ouvert de manière respectueuse et professionnelle sans crainte de représailles. Chaque partie reconnaît le rôle essentiel de l'autre et s'engage à investir du temps et des efforts afin d'encourager l'échange de renseignements dans ce forum. Afin d'être efficace, le processus doit prendre appui sur une communication honnête et ouverte par les deux parties et sur une écoute des opinions et observations de chacun.

Les agents négociateurs et [nom de l'organisation] sont d'avis que les relations syndicales-patronales efficaces sont fondées sur :

- l'égalité des parties dans le processus de consultation;
- la confiance et le respect mutuel;
- l'engagement d'être constructif, équitable et courtois dans ses relations avec l'autre partie;
- la reconnaissance de l'importance de tous les employés et la considération de leurs besoins;
- la reconnaissance de la contribution des employés dans l'organisation et l'encouragement à continuer de contribuer;
- la facilitation d'un processus décisionnel et de résolution de problèmes constructif au niveau le plus bas possible;

- l'engagement à réunir les divers champs d'intérêt à la table et à en tirer profit pour orienter les recommandations fondées sur les éléments probants qui seront faites au comité de consultation patronale-syndicale;
- le respect de la vie privée, le cas échéant.

4. But du sous-comité mixte

Le but du sous-comité mixte est d'offrir une analyse d'experts fondée sur les données probantes au moyen d'évaluations périodiques des risques psychologiques en milieu de travail. L'échange de renseignements entre la partie patronale et les représentants des employés, ainsi qu'au sein de ces deux groupes, est conforme aux exigences relatives au respect de la vie privée énoncées dans la Loi sur la protection des renseignements personnels. Cela devrait permettre aux représentants des employés d'être informés au sujet des données cumulatives, des politiques, des programmes et des conditions de travail, et d'en discuter avec la partie patronale. Toute modification proposée aux politiques, aux programmes ou aux conditions de travail du ministère devrait être présentée au comité de consultation patronale-syndicale.

Une telle consultation conjointe garantit que les opinions des représentants des employés sont entendues et que la partie patronale en tient compte au moment de prendre ses décisions.

5. Champ d'activité du sous-comité mixte

Le sous-comité mixte n'a pas le pouvoir de modifier les dispositions des conventions collectives ou des règlements relatifs aux conditions d'emploi. Les détails particuliers de la situation ou de la condition d'un employé ne feront pas l'objet de discussion par ce comité. Les discussions doivent être seulement reliées à l'organisation à titre de ministère.

Le sous-comité mixte agit à titre consultatif et à titre d'évaluateur. Il ne recherche pas l'accord majoritaire ou unanime, ni ne tente d'entraver l'autorité de l'employeur, ses obligations administratives, ou tout droit d'un syndicat reconnu par la loi et établi en vertu de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique ou d'une convention collective en vigueur. Le but du comité est de permettre aux parties de communiquer librement et de résoudre les problèmes grâce à un consensus plutôt qu'à un vote.

Le sous-comité mixte s'efforcera d'adopter une approche uniforme lors de la prise de décisions qui touchent les employés afin de maintenir, au plus haut degré possible, une application uniforme des politiques, des programmes et des conditions de travail.

6. Composition proposée du sous-comité mixte

Coprésidents

Le sous-comité mixte sera coprésidé par un représentant de la partie patronale et un représentant de l'agent négociateur. Les coprésidents sont chargés de diriger la réunion et de créer un milieu qui permet la libre expression des opinions, sans intimidation et sans crainte de représailles.

Les agents négociateurs participants doivent s'entendre sur le choix d'un coprésident.

Secrétariat

Le secrétariat est assuré par le chef de la santé et de la sécurité au travail, le chef de l'équité en matière d'emploi ou le chef de toute autre unité de ressources humaines représentée. En l'absence du chef, un membre d'une de ces unités peut assumer le rôle de secrétaire.

Gestion

- Coprésident du Comité d'orientation en matière de santé et de sécurité
- Coprésident du Comité mixte sur l'équité en matière d'emploi
- Réseaux de diversité en milieu de travail, présidents et champions
- Coprésidents des comités patronaux-syndicaux régional et national
- Champions de la santé mentale en milieu de travail
- Planificateurs des ressources humaines
- Experts en matière de santé et de sécurité
- Analystes des données des ressources humaines
- Praticiens en gestion de l'incapacité
- Spécialistes de la résolution de conflits
- Fournisseurs de services de soutien (par exemple, le Programme d'aide aux employés, réseau de soutien par les pairs)
- Auditeurs et/ou évaluateurs

Agents négociateurs

Tous les agents négociateurs doivent être invités à participer. Cependant, un siège additionnel doit être accordé à l'agent négociateur élu coprésident du sous-comité mixte.

Il faut limiter au minimum le recours à des substituts ou des remplaçants, car une composition stable est essentielle au maintien des relations et à la gestion des enjeux. Le sous-comité mixte reconnaît que, périodiquement, des conférenciers pourraient être invités aux réunions, sur un accord mutuel, pour faire un exposé sur des points à l'ordre du jour ou en discuter. L'agent négociateur pourrait aussi avoir besoin d'autres ressources pour participer à une réunion. Dans ce cas, le (la) secrétaire du sous-comité mixte doit être informé à l'avance du nom de la personne invitée et des points à l'ordre du jour où elle interviendra.

7. Formation exigée

La formation en analyse des dangers au travail de tous les membres du sous-comité mixte doit être à jour.

8. Présence

Les réunions du sous-comité mixte se tiendront durant les heures de travail, dans les installations de l'employeur, et à un temps déterminé par entente mutuelle entre les parties. Du temps raisonnable payé sera accordé aux représentants pour se préparer et assister aux réunions, ainsi que pour assurer les suivis.

Les représentants du Sous-comité mixte ou les autres employés invités seront protégés contre

toute perte de salaire régulier découlant de leur participation aux réunions.

9. Points à l'ordre du jour

L'agent négociateur et les membres représentant la partie patronale seront chargés de fournir au secrétaire les points à inscrire à l'ordre du jour. Il devra fournir ces points dans un délai suffisant pour que la distribution aux deux parties de l'ordre du jour et de tout autre matériel requis pour la réunion soit effectuée au moins une semaine avant la date prévue de la réunion.

Les membres du sous-comité mixte qui proposent au secrétaire un point à inscrire à l'ordre du jour doivent joindre à leur proposition des notes d'explication ou des documents à l'appui.

Les points qui ne figurent pas à l'ordre du jour peuvent faire l'objet d'une discussion à la réunion, sous réserve de l'approbation de la partie patronale et des agents négociateurs.

10. Fréquence des réunions

À déterminer

11. Procès-verbal

Le (la) secrétaire préparera par écrit un résumé des points abordés, des mesures prises et des recommandations formulées. Après la réunion, les comptes rendus des discussions seront transmis aux coprésidents dans les [insérer le nombre] semaines suivant la réunion aux fins d'examen et de signature. Le (la) secrétaire veillera à faire traduire, distribuer et afficher les comptes rendus des discussions dès que possible, après qu'ils auront été signés. Une copie des comptes rendus des discussions signés sera transmise aux agents négociateurs.

Il est attendu des membres du Sous-comité mixte qu'ils assurent le suivi des engagements formulés dans les comptes rendus.

12. Utilisation des langues officielles

Les réunions se dérouleront dans les deux langues officielles. On encourage les membres du sous-comité mixte à s'exprimer dans la langue de leur choix. Les ordres du jour, le matériel de réunion et les procès-verbaux seront fournis dans les deux langues officielles.

13. Quorum

Il doit y avoir au moins [insérer le nombre] des [insérer le nombre total] agents négociateurs et [insérer le nombre] des [insérer le nombre total] représentants de la partie patronale disponibles présents à la réunion. Si ce nombre minimal n'est pas atteint, il pourrait être nécessaire d'annuler ou de reporter la réunion.

14. Restrictions

Le sous-comité mixte ne pourra prendre des décisions et transmettre de l'information qu'en vertu des pouvoirs dont il est investi.

15. Modifications

Le présent mandat sera révisé tous les deux ans et pourra être modifié sous réserve du consentement des parties syndicales et patronales.

16. Références

Ce document doit être lu en parallèle avec [insérer le nom des documents] [et énumérer les autres documents utiles, tels que des modalités ou des cadres de gestion].

Lignes directrices sur l'amélioration conjointe du milieu de travail

Lignes directrices sur les comités consultatifs patronaux-syndicaux

[Insérer le nom de l'organisme en français]

Original signé le [jour] [mois] [année].

Notes en bas de page

- 1 Voir la section sur la sélection conjointe du champion dans le deuxième rapport du Comité technique.
- 2 Le Comité technique a utilisé une variation du cycle PEEA dans leur deuxième rapport : Planifier, Exécuter, Vérifier, Agir. Dans ce guide, le terme « étudier » remplace le terme « vérifier » afin de mettre l'accent sur le besoin d'une meilleure compréhension des défis et des forces de l'organisation qui se rapportent à la santé et la sécurité psychologiques.
- 3 Cette formation est spécifique à la mesure et à la surveillance en milieu de travail, et n'offre pas d'expertise en santé mentale.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le président du Conseil du Trésor, 2018,
ISBN : 978-0-660-24571-3

Date de modification :

2018-01-17