



[www.preventex.qc.ca](http://www.preventex.qc.ca)

# *Le comité de santé et de sécurité*

Notions générales

Dans cet ouvrage, les génériques masculins sont utilisés sans discrimination et uniquement pour alléger le texte.

© PRÉVENTEX

1995-12\_Abrégé

# Table des matières

<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>3</b>
<b>LEXIQUE</b> .5	
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Quel est le vrai coût des accidents du travail ?</b> .....	<b>7</b>
1.1 Pour les travailleurs .....	8
1.2 Pour l'entreprise .....	9
1.3 Pour la société .....	11
<b>2 Pourquoi faire de la prévention ?</b> .....	<b>13</b>
2.1 Pour réduire le coût des accidents .....	14
2.2 Pour augmenter la productivité .....	15
2.3 Pour améliorer la qualité .....	16
2.4 Pour améliorer le climat .....	17
2.5 Pour respecter les obligations légales .....	18
<b>3 Quelles sont les conditions de réussite en prévention ?</b> .....	<b>21</b>
3.1 Engagement de la direction .....	22
3.2 Agrément des parties .....	22
3.3 Politique de santé et sécurité .....	23
<b>4 Pourquoi mettre sur pied un CSS ?</b> .....	<b>25</b>
4.1 Pour favoriser la prise en charge .....	26
4.2 Pour impliquer les personnes concernées .....	26
4.3 Pour créer une équipe efficace .....	27
4.4 Pour identifier les risques et développer des solutions .....	27
4.5 Pour intégrer la prévention à la gestion .....	28
<b>5 Quel est le mandat du CSS ?</b> .....	<b>31</b>
5.1 Le mandat légal .....	32
5.1.1 Les fonctions décisionnelles en prévention .....	33
5.1.2 Les fonctions non-décisionnelles en prévention .....	33
5.1.3 Les fonctions à caractère administratif .....	36
5.2 Gérer la prévention .....	36
5.3 Mandat initial et révision .....	37
5.4 Pouvoirs décisionnels .....	38
5.5 Sujets à éviter .....	39
<b>6 Qui siège au CSS ?</b> .....	<b>41</b>
6.1 Le nombre de représentants des parties .....	42
6.2 Le choix des représentants .....	43
6.3 La présence de décideurs .....	44
6.4 Les doubles rôles .....	44
6.5 La durée des mandats .....	45
<b>7 Quelle est la structure du CSS ?</b> .....	<b>47</b>
7.1 Les règles de régie interne .....	48
7.1.1 Certains postes-clés .....	48
7.1.2 Les règles pour la tenue des réunions .....	48
7.2 La co-présidence .....	52
7.3 Les autres postes .....	52
7.4 Responsables d'objectif .....	54
7.5 Formation de sous-comités .....	55
7.6 La constitution du CSS .....	57

# Lexique

ASP	Association sectorielle paritaire
BEM	Bureau d'évaluation médicale
CLP	Commission des lésions professionnelles
CLSC	Centre local de services communautaires
CSS	Comité de santé et de sécurité
CSST	Commission de la santé et de la sécurité du travail
GAQ	Groupe d'amélioration de la qualité
ISO	International Standards Organization
LATMP	Loi sur les Accidents de Travail et les Maladies Professionnelles
LSST	Loi sur la santé et la sécurité du travail
SST	Santé et sécurité du travail

# Introduction

## Le contenu

Au cours d'une rencontre d'information et d'échange sur les comités de santé et de sécurité (CSS) organisée par Préventex, les participants ont été appelés à discuter sur plusieurs aspects du fonctionnement des CSS. Certaines entreprises qui connaissent des succès à ce niveau ont mentionné quelques-unes de leurs recettes gagnantes. Dans la mesure du possible, ces bonnes idées ont été intégrées dans ce guide. En somme, on a fait aux membres des CSS qui ont participé ce qu'on voudrait qu'ils fassent à leur tour auprès de la direction et des travailleurs de leurs entreprises respectives: les consulter et les écouter.

Le contenu se veut à la fois étoffé mais simple et accessible à tous. Il vise parfois à convaincre, mais aussi à outiller, à conseiller, à dépanner. À l'occasion, on retrouve des références à un autre document produit par Préventex, intitulé **Structure en santé et sécurité**, puisque c'est le CSS qui dans cette structure doit gérer la prévention. Évidemment le présent guide est aussi le complément idéal des sessions de formation que donnent les conseillères et conseillers de Préventex aux membres des comités de santé et sécurité.

Aux endroits appropriés, des références sont incluses aux articles de loi et au règlement sur les comités. Comme le secteur du textile et de la bonneterie n'est pas encore considéré prioritaire; ces articles n'ont pas force de loi ; cependant, tant qu'à créer un comité, autant faire en sorte qu'il soit conforme aux exigences légales de sorte qu'il n'y aura aucun ajustement à faire si un jour le secteur est déclaré prioritaire. De toute façon, les entreprises performantes du secteur ont un CSS qui fait déjà tout ça et même plus.

## La structure du guide

Les quatre premiers chapitres font référence aux conditions préalables à la création d'un CSS. Tout d'abord il est important de connaître les vrais coûts des accidents du travail (Chapitre 1), souvent bien plus importants qu'on ne se l'imagine. On explore ensuite les raisons pour lesquelles on devrait faire de la prévention (Chapitre 2). Le Chapitre 3 présente les conditions de succès de la prévention qu'il est nécessaire d'avoir pour assurer le bon fonctionnement de toutes les démarches subséquentes. Enfin, les raisons pour lesquelles on devrait créer un CSS sont présentées au Chapitre 4.

Les trois chapitres suivants ont trait à la création du CSS. Ces chapitres traitent de ce que devrait être le mandat du CSS (Chapitre 5), du choix des membres pour siéger au CSS (Chapitre 6), et de la structure qu'on devrait donner au CSS (Chapitre 7).



# Quel est le vrai coût des accidents du travail ?

## Sommaire du chapitre

Ce chapitre explore l'ensemble des coûts des accidents pour toutes les parties concernées.

### 1.1 Pour les travailleurs

Dans certaines circonstances l'accident peut représenter pour le travailleur des coûts monétaires.

Chaque fois qu'il y a blessure, il y a aussi des coûts physiques.

Quand la blessure est grave, il y a généralement des coûts humains et psychologiques pour le travailleur et sa famille.

Il arrive également que la vie sociale du travailleur et de sa famille soit affectée: ce sont les coûts sociaux.

### 1.2 Pour l'entreprise

Dans un premier temps l'entreprise doit assumer les coûts d'indemnisation et de réparation, par l'entremise de la CSST : ce sont les coûts directs.

Les accidents indemnisables génèrent aussi d'autres coûts assumés par l'entreprise : ce sont les coûts indirects.

Il y a enfin tous les autres accidents, non indemnisables; ce sont les plus nombreux et les plus coûteux au chapitre des autres coûts.

### 1.3 Pour la société

Indirectement la société en général assume aussi des coûts à cause des accidents de travail; ils sont presque impossibles à quantifier.

Une fois par année la CSST fait parvenir aux entreprises leur avis de cotisation. En général, les sommes qu'on retrouve sur cet avis représentent des montants importants. Tellement importants, en fait, qu'on s'imagine que cela représente l'ensemble des coûts des accidents. Les coûts de la réparation des lésions professionnelles sont effectivement énormes; on n'a qu'à consulter le rapport annuel de la CSST pour s'en convaincre.

Pourtant ce n'est là qu'une partie des coûts, et pas nécessairement la portion la plus importante. Dans les sections qui suivent, on examinera sommairement l'ensemble des coûts des accidents, et ce à trois niveaux : pour les travailleurs, pour les entreprises et pour la société en général.

## 1.1 Pour les travailleurs

Pour les travailleurs accidentés, les coûts des accidents prennent plusieurs formes. On n'a pas encore réussi à en faire un inventaire complet mais les principaux coûts connus pour la personne accidentée sont schématisés dans le Tableau 1.1 et résumés ci-dessous.

**Premièrement**, au niveau monétaire les travailleurs accidentés ne touchent que 90% du salaire net. De plus, si un travailleur a un second emploi, dans certains cas il se trouve à perdre également le revenu de ce second emploi. En principe une personne ne devrait pas être financièrement pénalisée du fait de son accident; dans les faits, toutefois, il peut arriver que l'accident représente une diminution de revenus. Évidemment, le régime d'indemnisation cherche à être le plus équitable possible mais aucun régime indemnitaire ne réussit à l'être parfaitement.

### **Coûts des accidents pour les travailleurs accidentés et leur famille**

- 1. Coûts monétaires**
  - Diminution de revenus
  - Frais non couverts par le régime
- 2. Coûts physiques**
  - Douleur, souffrance
  - Perte de capacité physique, séquelle permanente, perte d'un membre, perte d'autonomie
  - Insomnie
- 3. Coûts humains et psychologique**
  - Difficulté d'acceptation et d'adaptation au nouvel état de santé
  - Insécurité face à l'avenir, face au retour au travail
  - Vie intime et amoureuse perturbée
  - Tensions familiales, vie familiale brisée
  - Perte d'estime de soi, sentiment d'inutilité
  - Sentiment d'être dépassé par la lourdeur du système
  - Alcoolisme et toxicomanie
  - Violence
- 4. Coûts sociaux**
  - Préjugés de la part des amis, de l'entourage
  - Vie sociale perturbée

Tableau 1.1

**Deuxièmement**, il y a ce qu'on pourrait appeler les coûts physiques. On pense ici à la perte d'un membre, à une incapacité ou une séquelle permanente. Mais il y a aussi la douleur qui est difficile à calculer et impossible à chiffrer en dollars, pourtant elle est parfois considérable. Des travailleurs accidentés qui participaient aux journées intitulées *Pour mieux se prendre en main* organisées par la CSST ont mentionné que la douleur était telle qu'ils avaient de la difficulté à dormir plus d'une heure ou deux par nuit pendant des semaines. Et ce n'est là qu'une des façons dont la douleur affecte la vie et le moral des personnes blessées.

**Troisièmement**, il faut mentionner également les coûts psychologiques et humains pour les accidentés et leur famille. On pense par exemple aux tensions créées entre le travailleur accidenté et les membres de sa famille parce que l'accidenté « ne s'endure plus », parce que la douleur le rend irritable et impatient. Il arrive même que des familles se défont à cause de ces tensions. On pense aussi à l'angoisse, à l'anxiété face à l'avenir. Dans le cas de lésions graves, la personne se demande si elle sera en mesure de reprendre son emploi, si même elle sera en mesure de travailler à nouveau.

**Quatrièmement**, il y a souvent aussi des coûts sociaux pour les accidentés. Ils sont parfois victimes de sarcasmes, de beaucoup de préjugés, ils perdent progressivement leurs amis et deviennent isolés. Et il y a des coûts reliés aux accidents même pour les collègues des travailleurs accidentés. Par exemple, la perte même temporaire d'un collègue expérimenté peut entraîner une diminution de production; si ces travailleurs sont rémunérés au rendement, il peut s'en suivre une perte monétaire. Les collègues peuvent aussi se dire que si c'est arrivé à un de leurs amis, ça pourrait leur arriver à eux aussi; une telle inquiétude ne fait rien pour améliorer le climat et la productivité.

## 1.2 Pour l'entreprise

Tel que mentionné précédemment, les coûts d'indemnisation et de réparation d'une lésion professionnelle sont assumés par l'entreprise où survient cette lésion. Ces coûts comprennent l'indemnité de remplacement du revenu pour la personne accidentée, des indemnités pour les séquelles permanentes, des indemnités en cas de décès, des frais médicaux, les coûts de la réadaptation, et bien autre chose encore. Le tout représente des sommes très importantes.

Mais ce ne sont pas les seuls coûts que l'entreprise doit assumer. En effet, les lésions professionnelles engendrent également ce qu'on appelle des **coûts indirects**. On doit trouver une personne pour remplacer le travailleur accidenté; on se trouve alors en quelque sorte à payer double salaire pour une seule prestation de travail. La formation et le temps d'apprentissage du remplaçant impliquent une diminution de productivité.

Le temps consacré à l'enquête/analyse de l'accident, à toute la paperasse que cela occasionne, aux formalités, le transport à l'hôpital si nécessaire, voilà autant de coûts liés à l'accident mais assumés **directement** par l'entreprise. En fait, il y a tellement d'items dans ce qu'on appelle les coûts indirects que le formulaire (Annexe 1) conçu par M Jacques Cousin, économiste à la CSST, comporte trois pages. On comprend alors facilement que l'étude sur les coûts indirects des accidents indemnisables menée par Bernard Brody et ses collègues, de l'École des Relations industrielles de l'Université de Montréal, en vienne à la conclusion qu'il en coûte en moyenne un dollar de coût indirect par dollar sur la facture de la CSST.

### Relations entre les coûts et le ratio accidents/incidents

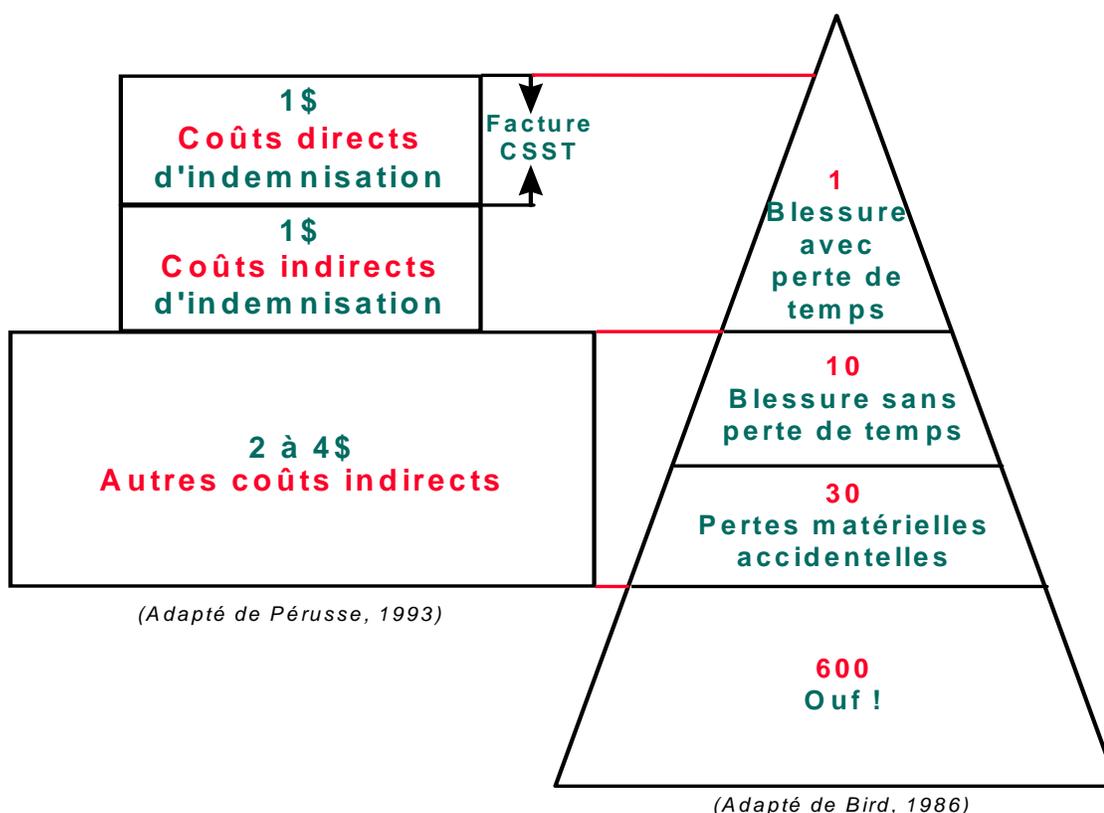


Figure 1.1

Et ce n'est même pas tout car les accidents avec lésion indemnisable ne sont pas les seuls à survenir. Comme le soulignent Gaétan Gibeault et Diane Legault de la firme *Les Experts-Conseil FPC*, il y a aussi les accidents avec pertes matérielles qui n'ont encore blessé personne mais qui pourraient le faire une prochaine fois, et les accidents sans perte de temps (premiers soins, soins médicaux, temps perdu seulement le jour même de l'accident, etc.). Comme le suggère la Figure 1.1, ce sont ces accidents qui d'une part sont les plus nombreux et, d'autre part, occasionnent les frais les plus importants, particulièrement les dommages matériels. On parle alors de sommes de deux à quatre fois les coûts de la CSST.

Prenons l'exemple d'une entreprise qui a des cotisations de 50 000\$ à la CSST. Si on fait le total de l'ensemble de ces coûts pour l'entreprise, on arrive à la constatation suivante. Cette entreprise paie un autre 50 000\$ en coûts indirects, et entre 100 000\$ et 200 000\$ pour les dommages matériels accidentels et autres accidents. La facture totale des accidents pour cette entreprise se situe donc entre 200 000\$ et 400 000\$. Il s'agit ici d'un ordre de grandeur mais diverses interventions en entreprise ont permis de vérifier que ce n'est vraiment pas loin de la vérité.

### 1.3 Pour la société

Finalement, quel est le coût des accidents pour l'ensemble de la société ? On ne le sait pas vraiment mais on peut affirmer qu'ils sont la somme des coûts du travailleur et de l'entreprise se répercutant inévitablement sur la société. Quel est le coût social de la perte de productivité engendré par les accidents ? Combien d'emplois sont perdus parce que les entreprises paient des centaines de personnes en convalescence à cause des accidents ? Les économistes pourraient probablement nous donner des réponses qui nous feraient peur. Quel est le coût pour la société quand une famille perd son gagne-pain et se retrouve dépendante du bien-être social ? Qu'est-ce qu'il en coûte à la société quand une personne doit apprendre à vivre avec un handicap ? Le coût n'est certainement pas nul. Et on pourrait continuer ainsi à mentionner des façons par lesquelles les coûts aux travailleurs accidentés et aux entreprises se traduisent en coûts sociaux.

Il y a également des coûts tout aussi difficiles à estimer et qui sont assumés par la société dans son ensemble. Par exemple, quelle portion des coûts du système de santé est attribuable aux accidents de travail ? Quel est l'impact pour la santé financière du gouvernement des emplois non créés à cause de la perte de productivité reliée aux coûts des accidents ? Les réponses à de telles questions auront un intérêt plutôt théorique que pratique. Mais on en a assez dit pour faire comprendre que les accidents coûtent cher à tout le monde, directement ou indirectement.



## Pour en savoir plus

- 1) BRODY, B., LÉTOURNEAU, Y., POIRIER, A. et ROHAN, P.C.:  
"La connaissance des coûts indirects des accidents du travail: un effet stimulant pour la prévention", Travail et Santé, Vol. 6, No. 1, mars 1990.
- 2) BRODY, B., JALETTE, P., LÉTOURNEAU, Y., PLOUFFE, S. et POIRIER, A.: "La définition des accidents de travail et de leurs coûts indirects: des choix valables", Travail et Santé, Vol. 6, No. 3, septembre 1990.
- 3) GIBEAULT, G. ET LEGAULT, D.: "La connaissance des coûts indirects des accidents du travail: un effet stimulant pour la prévention", Travail et Santé, Vol. 6, No. 3, septembre 1990.
- 4) PÉRUSSE, M.: "Gérer la prévention, c'est rentable !", Travail et Santé, Vol. 9, No. 2, juin 1993.

# Pourquoi faire de la prévention ?

## Sommaire du chapitre

Ce chapitre présente les nombreuses raisons de faire de la prévention.

### 2.1 Pour réduire le coût des accidents

Il y a plusieurs façons de diminuer les coûts des accidents: la gestion financière du dossier CSST, la gestion médico-administrative des dossiers d'indemnisation, et la gestion de la prévention.

De toutes ces approches, c'est la gestion de la prévention qui est la plus rentable.

### 2.2 Pour augmenter la productivité

Les bonnes interventions en prévention ont aussi pour effet de diminuer les pertes matérielles, de réduire les pertes de temps, d'améliorer le volume de production, ce qui contribue à améliorer la productivité.

### 2.3 Pour améliorer la qualité

Un exemple du domaine du textile illustre le fait que la prévention peut également contribuer à améliorer la qualité du produit.

### 2.4 Pour améliorer le climat

En plus d'améliorer la qualité de vie des travailleurs, la prévention augmente également la satisfaction au travail, et améliore le climat en diminuant le roulement de personnel et en réduisant les tensions.

### 2.5 Pour respecter les obligations légales

Finalement, la prévention bien faite permet de rencontrer les exigences de la LSST et des règlements.

Soit, les accidents coûtent cher pour tout le monde. Mais pourquoi faire de la prévention ? Cela en vaut-il vraiment la peine ? Le jeu en vaut-il la chandelle ? Les efforts qu'on fait au chapitre de la prévention peuvent-ils donner quelque chose ? C'est à ces questions que les sections qui suivent tentent de répondre.

## 2.1 Pour réduire le coût des accidents

Compte tenu que les accidents coûtent si cher, l'une des raisons pour faire de la prévention c'est de faire diminuer ces coûts. Il existe plusieurs façons de le faire et certaines sont largement utilisées. On pense entre autres à l'assignation temporaire, à la contestation et à la gestion médico-administrative des dossiers de réclamations. Alors pourquoi préconiser la prévention en particulier comme moyen de faire diminuer les coûts ?

La réponse est illustrée dans la Figure 2.1. En effet, des démarches comme la gestion du dossier financier ou la gestion médico-administrative des dossiers ne s'attaquent qu'à une partie de la portion visible des coûts, c'est-à-dire les coûts directs et indirects des lésions indemnisables. Ces démarches ne peuvent faire diminuer totalement la facture de la CSST. De plus, pendant ce temps, les accidents continuent à se produire et à engendrer des coûts. Comme on peut le constater dans la Figure 2.1, ces démarches ne touchent pas les accidents sans perte de temps ni les pertes matérielles accidentelles qui représentent les coûts les plus importants. Seule la prévention peut y parvenir.

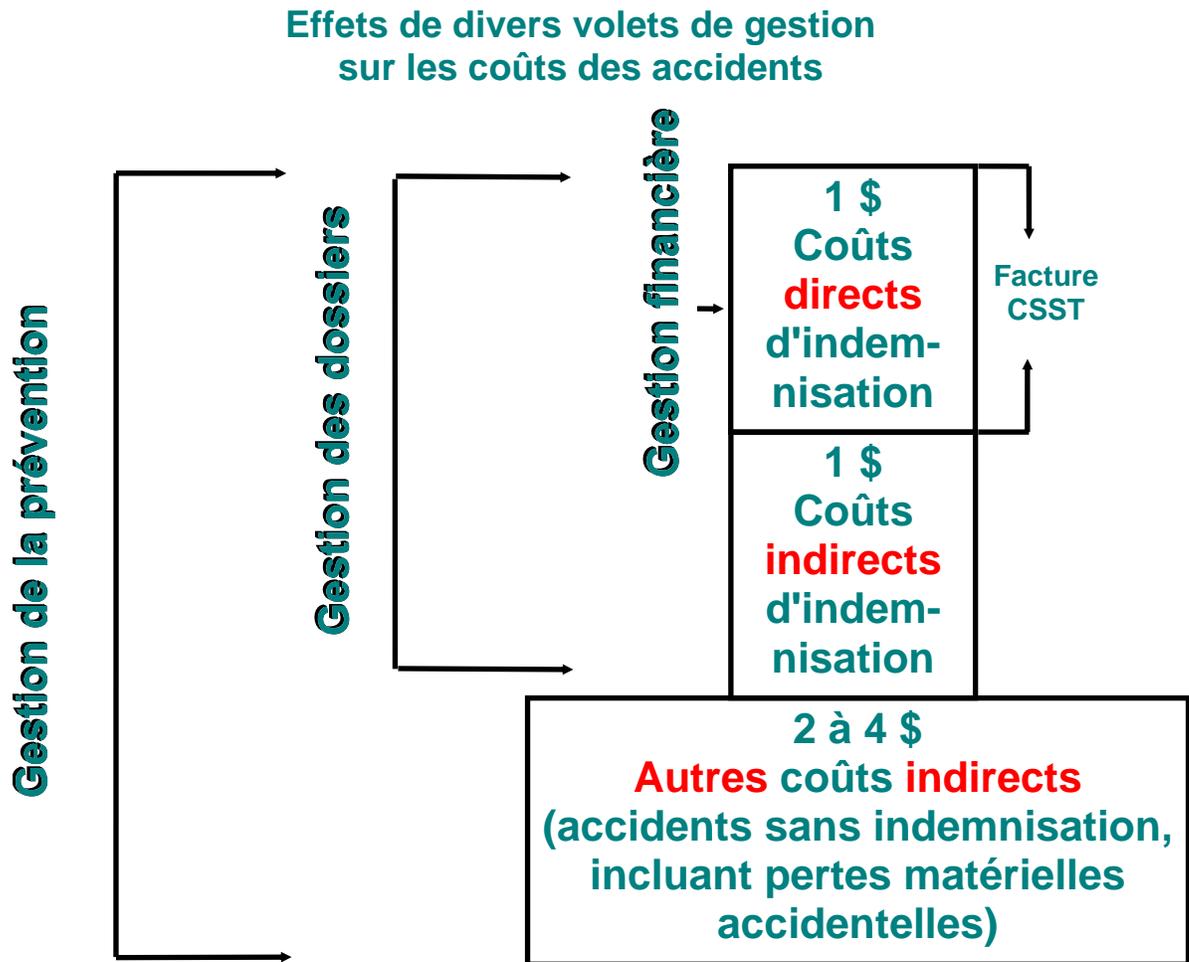


Figure 2.1  
Tiré de *Travail et santé*, Vol.9, no. 2, juin 1993

## 2.2 Pour augmenter la productivité

Il y a plusieurs autres bonnes raisons de faire de la prévention. Elles sont illustrées dans la Figure 2.2 et contribuent aussi à la diminution des coûts des accidents, des coûts de production, ce qui résulte en l'amélioration de la santé financière de l'entreprise.

### Effets démontrés d'une bonne prévention

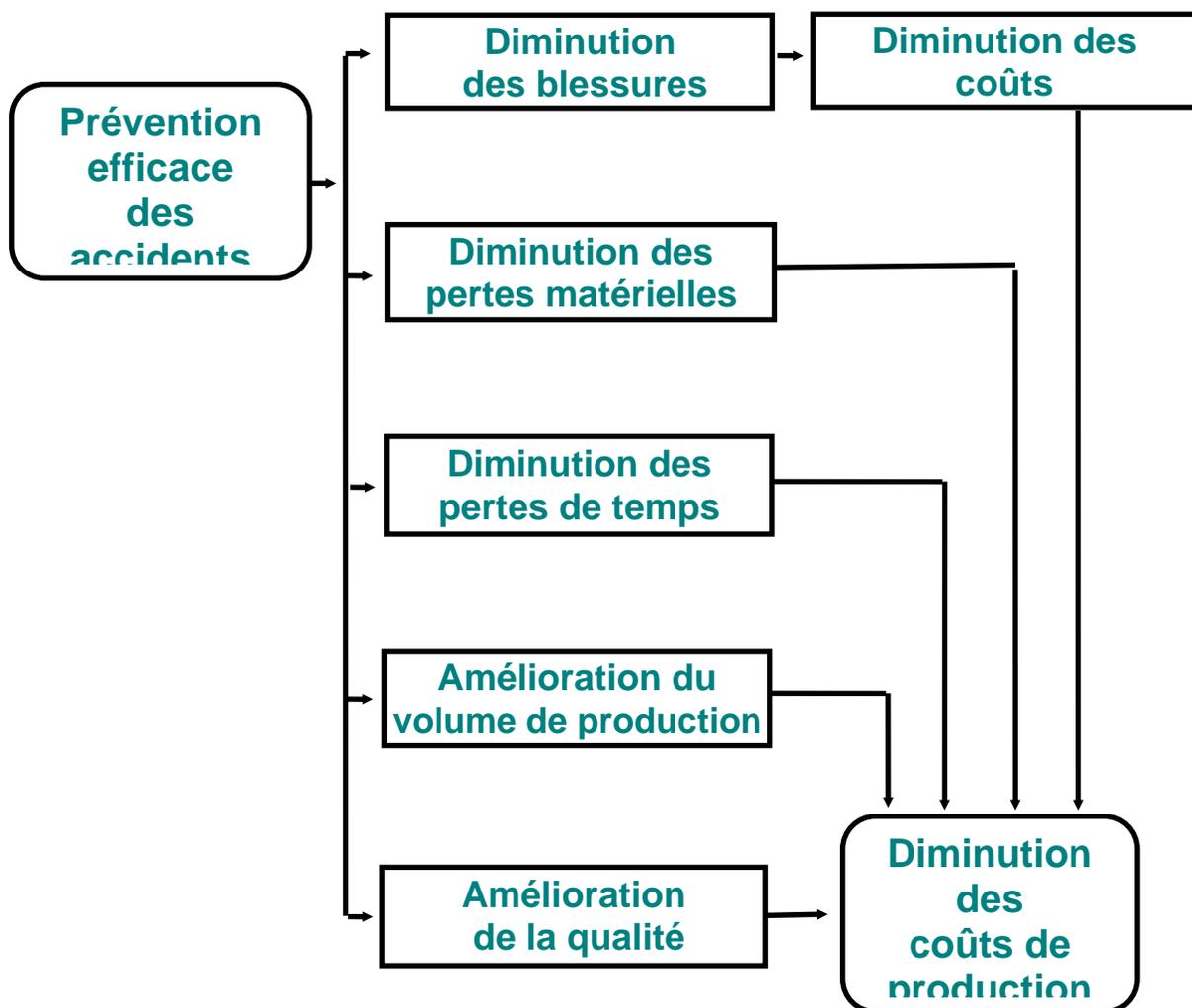


Figure 2.2

Tiré de Pérusse, M.: *La prévention des accidents en entreprise*, Éd. Travail et Santé, 1995.

La bonne prévention contribue, entre autres, à empêcher l'équipement de briser, à éliminer les pertes de temps et à augmenter le volume de production. Par exemple, dans une usine de confection de couvre-lits de la *Compagnie C.S. Brooks*, les couturières devaient dérouler manuellement des bandes de tissu mesurant 150 mètres de longueur avant de les coudre. Ce travail exigeait des mouvements répétitifs qui occasionnaient des douleurs aux épaules, au dos et aux poignets. Pour solutionner ce problème on a installé un dispositif à la fois ingénieux et peu coûteux. En plus de dérouler mécaniquement la bande de tissu, ce mécanisme permet son alimentation directement à la machine à coudre. On a ainsi éliminé le déroulement manuel des bandes de tissu et leur transport jusqu'au poste de couture. Résultat: on a fait disparaître les risques de maladies professionnelles et on a obtenu en bonus une augmentation de près de 40% de la productivité à ce poste. On pourrait citer encore plusieurs exemples de ce genre.

## 2.3 Pour améliorer la qualité

La Figure 2.2 fait aussi référence à une amélioration de la qualité. En effet, on a souvent vu de bonnes mesures préventives contribuer à améliorer la qualité du produit fini.

Par exemple, dans une usine de tissage de la compagnie *Dominion Textile inc.*, les travailleurs devaient faire tourner manuellement des rouleaux de tissu pesant environ 600 kg, pour les emballer. À cause des efforts exigés par cette tâche, les risques de blessures au dos y étaient élevés. Pour réduire ces risques on a installé un palan électrique qui permet de soulever le rouleau et de l'amener, sans effort, sur un enrouleur mécanique. Ce dernier fait tourner le rouleau sur lui-même, ce qui facilite grandement son emballage.

De plus, on a eu la brillante idée d'incorporer une balance électronique au palan, pour ainsi combiner la pesée du rouleau à son déplacement. À l'usage, on a constaté que cet aménagement offrait de nombreux avantages pour la qualité du produit. Ainsi on a éliminé les erreurs de pesée, le rouleau n'est plus endommagé lors de son emballage et l'enveloppe protectrice est mieux appliquée sur le tissu, le protégeant plus adéquatement lors du transport. Le résultat: des clients plus satisfaits par un produit de meilleure qualité.

Les spécialistes en amélioration de la qualité sont les premiers à admettre que cette amélioration ne peut se faire sans la prévention. La seconde est une condition indispensable de la première. Les moyens, les outils et les conditions de succès sont les mêmes. D'ailleurs, près du quart des problèmes de non-qualité résolus en 1982 par les équipes d'amélioration de la qualité à la *Nippon Steel Corporation au Japon* étaient des problèmes de sécurité. La qualité ne peut être totale sans la prévention. De plus, les normes ISO de la série 9000 sont en révision pour expliciter le contenu SST que doit comporter un manuel Qualité.

## 2.4 Pour améliorer le climat

Il y a aussi de très bonnes raisons de faire de la prévention qu'on ne peut chiffrer en dollars, mais dont les impacts sur l'entreprise sont tout aussi positifs. C'est ce que veut illustrer la Figure 2.3 sur les bénéfices humains de la prévention.

### Les bénéfices humains de la prévention des accidents

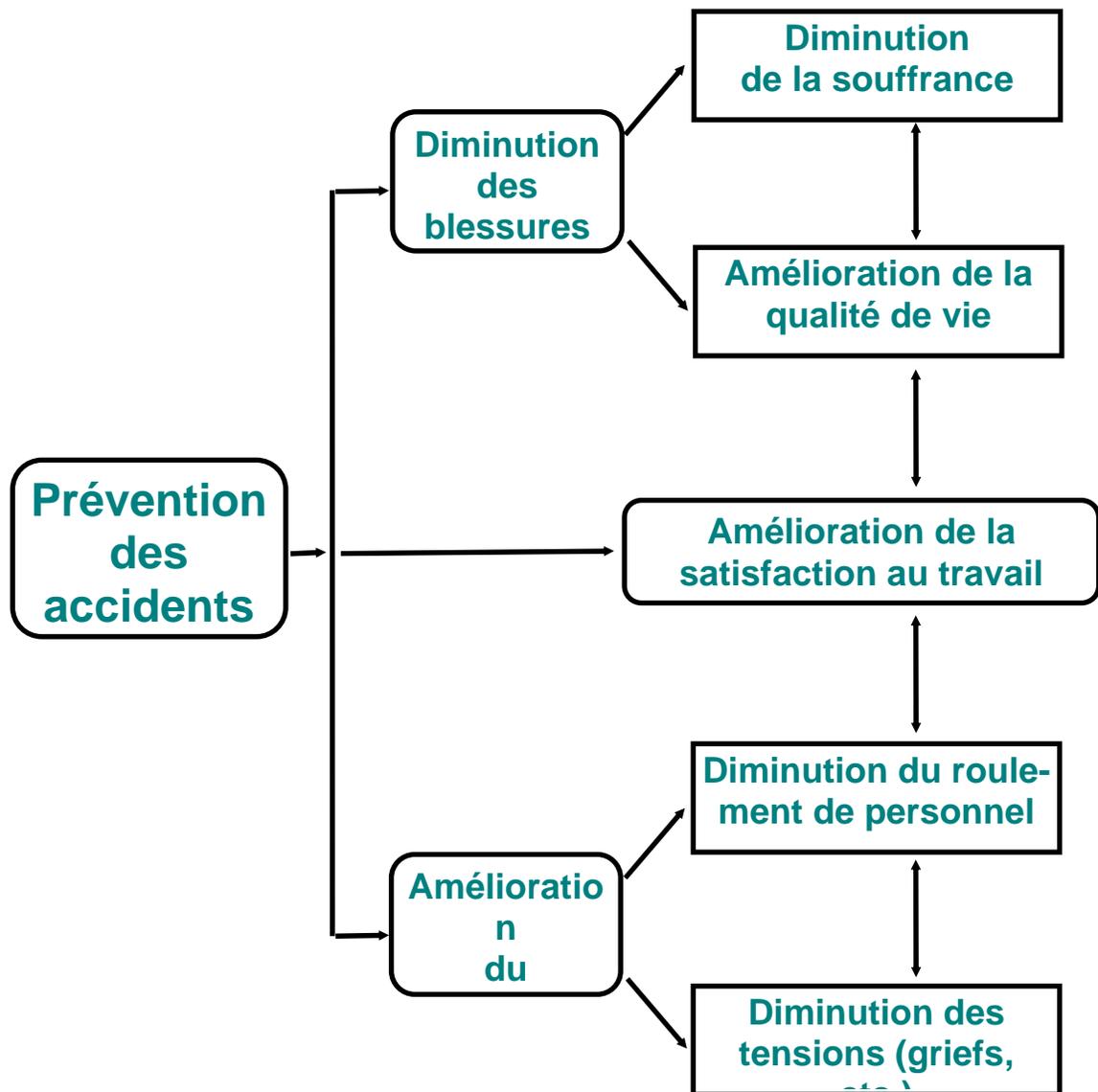


Figure 2.3

Tiré de Pérusse, M., *La prévention des accidents en entreprise* Éd. Travail et Santé, 1995

Évidemment le premier bénéfice humain est la diminution de la souffrance, ce qui améliore la qualité de vie des travailleurs. Ce bénéfice humain rejoint d'abord les travailleurs eux-mêmes, mais indirectement il rejoint aussi les entreprises. En effet, cette qualité de vie accrue a un effet non négligeable sur le niveau de satisfaction au travail. De plus, on constate régulièrement que le fait d'entamer une démarche préventive en concertation avec les travailleurs et leurs représentants améliore la communication et le climat entre les parties et les retombées se font souvent sentir sur les relations de travail en général: diminution des tensions, des griefs et ainsi de suite.

Une recherche américaine révèle également que les entreprises qui ont les meilleurs bilans de sécurité sont aussi celles qui ont les taux de roulement les plus bas et donc la meilleure expérience de leur main d'œuvre. Leur explication est à la fois simple et logique: quand des travailleurs se sentent bien dans leur travail, ils n'éprouvent pas le besoin de se chercher un emploi ailleurs, donc l'entreprise réussit à conserver sa main d'œuvre d'expérience. L'impact de tous ces bénéfices humains sur la santé financière de l'entreprise est difficile à chiffrer mais il ne peut faire autrement qu'être positif.

## **2.5 Pour respecter les obligations légales**

On fait de la prévention pour respecter nos obligations légales. En vertu de la LSST, l'obligation qui est faite d'éliminer à la source les dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs touche toutes les entreprises, y compris celles du secteur du textile et de la bonneterie.

Par ailleurs, certaines entreprises ont commencé à faire de la prévention bien avant l'adoption de la LSST. Elles avaient déjà réalisé les bienfaits de la prévention tels que décrits dans les sections précédentes. Quand est arrivée la LSST, ces entreprises n'ont eu aucune difficulté à se conformer à ses exigences; la prévention allait tellement de soi que c'était devenu pratique courante, parfaitement intégrée à leur quotidien. Elles se sont ainsi évité bien des embarras légaux...

En résumé, on constate qu'il y a de nombreuses raisons de faire de la prévention. Et si on met tout ça ensemble, le jeu en vaut vraiment la chandelle.



## **Pour en savoir plus**

- 1) GUY, P. et KRAUSE, T.R.: "Sécurité et qualité: les deux revers d'une même médaille", Travail et Santé, Vol. 10, No. 4, décembre 1994.
- 2) PÉRUSSE, M.: "Gérer la prévention, c'est rentable !", Travail et Santé, Vol. 9, No. 2, juin 1993.
- 3) PÉRUSSE, M.: "Qualité totale. Santé et sécurité du travail. Objectif Zéro" Condensé des articles du Maître Imprimeur, publié par l'Association paritaire de santé et de sécurité du travail, secteur de l'imprimerie et activités connexes, Montréal, avril 1994.
- 4) PÉRUSSE, M.: "La prévention des accidents en entreprise". Napierville: Éditions Travail et Santé, 1995.
- 5) SMITH, M.J.; COHEN, H.H.; COHEN, A. et CLEVELAND, R.J.: "Characteristics of successful safety programs", Journal of Safety Research, Vol. 10, 1978.



## Quelles sont les conditions de réussite en prévention ?

### Sommaire du chapitre

Pour permettre au CSS de connaître du succès, il y a trois conditions essentielles.

#### **3.1 Engagement de la direction**

Selon une recherche américaine, la première clé de succès est l'engagement ferme de la direction à l'égard de la prévention.

#### **3.2 Agrément des parties**

Plusieurs décisions ont intérêt à être prises conjointement: un climat de concertation s'impose.

#### **3.3 Politique de santé et sécurité**

Les grandes orientations de la prévention sont ensuite inscrites dans une politique de santé et sécurité dont la section sur la prévention sera gérée par le CSS.

Comme on le verra dans les prochains chapitres, faire de la prévention implique des actions qui visent à identifier les risques d'accidents et de lésions et à les contrôler ou les éliminer. Or il arrive parfois que deux entreprises comparables peuvent poser les mêmes actions préventives face aux mêmes problèmes et obtenir des résultats très différents. C'est donc que les activités de la démarche préventive seules ne suffisent pas. Il faut que le terrain et que le milieu soit propice à la prévention.

Qu'est-ce qui fait que le terrain est propice ? Il existe plusieurs conditions spécifiques pour que le CSS soit efficace dont trois grands ingrédients de départ sans lesquels tout le reste, même bien fait, est voué à l'échec.

- 1) un engagement ferme de la direction,
- 2) l'agrément entre l'employeur et les travailleurs,
- 3) une politique claire en santé et sécurité.

### 3.1 Engagement de la direction

Selon certaines études américaines, il semble que la principale clé de succès soit l'engagement ferme de la direction à faire de la sécurité une priorité au même titre que la production ou la qualité.

Dans une sidérurgie étrangère, le bilan de sécurité révélait une situation qui frisait la catastrophe. Une évaluation du fonctionnement de la prévention dans cette entreprise a mis en lumière très peu de facteurs favorables à cette pratique. En fait, un seul facteur majeur permettait un certain optimisme: le directeur de l'usine affirmait que son mandat était de produire de l'acier, pas des morts. Il n'a pas fait que l'affirmer, il a pris les moyens pour y parvenir. Il a demandé qu'on lui produise un plan d'action et il a vu à ce qu'il soit appliqué. Il s'est impliqué personnellement dans certaines activités, il a fait sentir sa présence, il a fait le suivi des résultats et demandé des comptes. Les résultats ont été tellement bons que deux ans plus tard, ils ont été présentés dans un congrès international en Allemagne.

Dans cet exemple, on voit bien que l'engagement de la direction est allé au-delà des mots. La volonté réelle de la direction s'est traduite par une implication active. L'expérience démontre que, sans une telle implication, les efforts de prévention meurent d'essoufflement. Quand la direction manifeste son engagement d'une façon tangible, tous les espoirs sont permis.

### 3.2 Agrément des parties

Mais la direction n'est pas le seul intervenant dont l'implication active est requise. Les représentants des travailleurs sont des partenaires majeurs de la démarche. Car l'approche privilégiée repose sur deux postulats fondamentaux: le paritarisme et la concertation. Le paritarisme implique que les deux parties sont représentées également au sein du CSS. Mais le paritarisme seul ne suffit pas. En effet, si les parties sont représentées également mais qu'il n'y a pas d'entente, on aboutit à une impasse.

Il faut donc également créer un climat de concertation. En effet, la direction de l'entreprise et les représentants des travailleurs devront travailler ensemble pour préparer la création du CSS, se mettre d'accord de part et d'autre pour donner une chance au CSS et pour créer conjointement les conditions de fonctionnement efficace pour le comité. En plus de créer un climat propice au sein du CSS, cette entente pourrait avoir des retombées positives sur l'ensemble du climat des relations de travail.

### 3.3 Politique de santé et sécurité

La volonté de la direction de faire de la prévention doit prendre forme dans une politique de santé et sécurité. Le volume intitulé *Structure en santé et sécurité* comporte une section sur la politique SST. On y décrit le contenu, la structure et les éléments-types d'une telle politique; on y présente également un exemple-type de politique. Il n'est donc pas nécessaire de les reprendre ici, d'autant plus que ce ne sont pas tous les éléments de cette politique qui sont pertinents pour la mise en place du CSS.

Cependant, la politique c'est la base, le point de départ. C'est le CSS qui aura à mettre en oeuvre la partie de la politique qui traite de gestion de la prévention. Il est donc utile, pour la bonne compréhension des prochains chapitres, de revenir brièvement sur certains points importants.

Pour être cohérent avec le principe de concertation énoncé dans la section précédente, il est plus que souhaitable que cette partie de la politique soit développée en étroite collaboration avec les travailleurs. C'est ce que veut illustrer la Figure 3.1. Et c'est important de se mettre d'accord dès le départ, car les deux parties auront ensuite à vivre avec ce qui a été écrit.

De plus, on doit retrouver dans la politique l'engagement et la volonté des deux parties à faire fonctionner le CSS, à créer les conditions favorables afin de faciliter le travail du CSS. Pour signifier clairement cette intention, cette politique doit être signée puis activement diffusée auprès de tout le monde.

Mais attention ! Signer une politique, c'est compromettant. Le vrai test de la crédibilité d'une politique, c'est dans l'action. Une belle politique sans engagement ferme de la direction ne donne rien. Les belles paroles auront suscité des attentes, mais si les actions concrètes et tangibles ne suivent pas, tout ce qu'on aura réussi à faire c'est de produire de la frustration en bout de ligne. La politique doit être le reflet des véritables valeurs de la direction, pas seulement un papier qu'on affiche à la porte de l'usine.

## Schéma des conditions préalables à la création du CSS

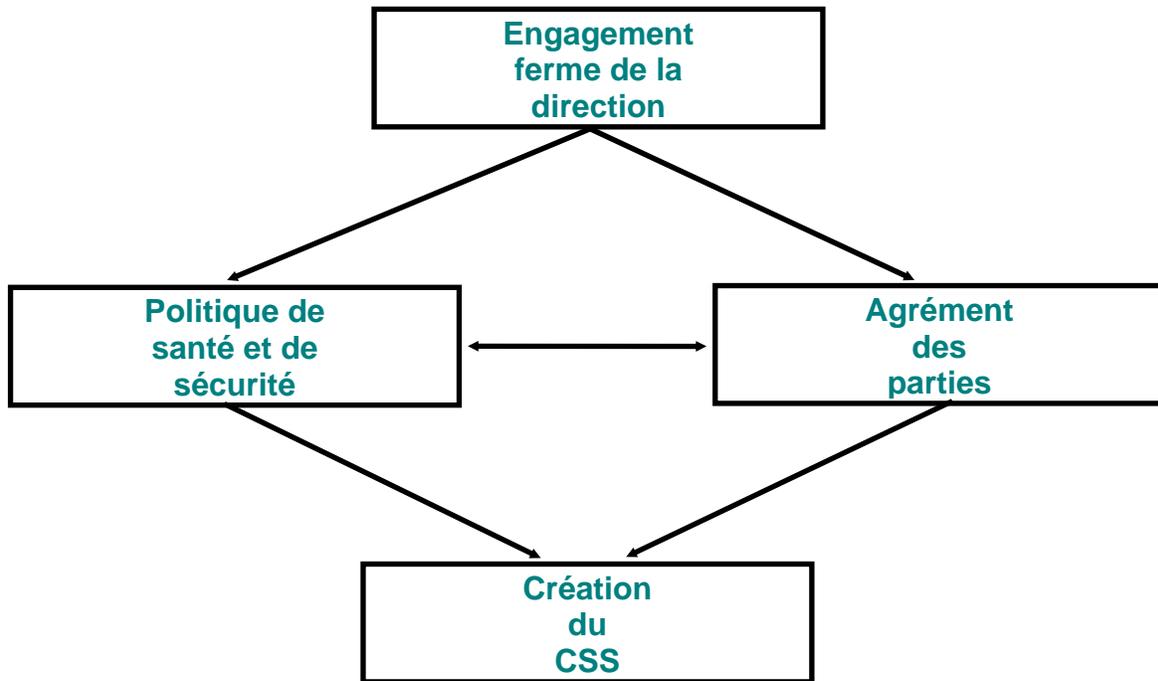


Figure 3.1



### Pour en savoir plus

- 1) PÉRUSSE, M.: "Gérer la prévention, c'est commencer par une politique", Travail et Santé, Vol. 9, No. 4, décembre 1993.
- 2) PRÉVENTEX: "Structure en santé/sécurité", Brossard, 1992.
- 3) SMITH, M.J.; COHEN, H.H.; COHEN, A. et CLEVELAND, R.J.: "Characteristics of successful safety programs", Journal of Safety Research, Vol. 10, 1978.
- 4) SPOKES, E.M.: "New look at underground coal mine safety", Mining Engineering, Avril 1986.

## Pourquoi mettre sur pied un CSS ?

### Sommaire du chapitre

On confie la gestion de la prévention au CSS pour cinq grandes raisons.

#### 4.1 Pour favoriser la prise en charge

Puisque ce sont les gens du milieu de travail qui connaissent le mieux ce milieu, le CSS favorise la prise en charge des problèmes de SST.

#### 4.2 Pour impliquer les personnes concernées

En regroupant des représentants de la direction et des travailleurs, le CSS permet d'impliquer les personnes concernées, et vise à impliquer tout le monde dans l'effort de prévention.

#### 4.3 Pour créer une équipe efficace

En évitant la confrontation et en recherchant des solutions "gagnant-gagnant", on contribue à créer une équipe efficace.

#### 4.4 Pour identifier les risques et développer des solutions

Le CSS vise à solutionner les problèmes de santé et sécurité en identifiant les risques et en développant des solutions efficaces.

#### 4.5 Pour intégrer la prévention à la gestion

Enfin, comme tout le monde a un rôle à jouer en prévention, le CSS fait en sorte d'intégrer la prévention à la gestion, aux actions courantes de l'entreprise.

Dans les chapitres précédents, on a vu que les accidents coûtent cher à tout le monde et que ça vaut la peine de faire de la prévention à cause des nombreuses retombées positives à tous les niveaux. Pour faire de la prévention, les deux parties doivent se mettre d'accord et adopter une politique de santé et sécurité qui devient la base de l'effort de prévention.

Mais que vient faire un CSS là-dedans ? La politique n'est pas suffisante ? Le CSS est-il vraiment nécessaire ?

En fait, il y a plusieurs avantages stratégiques à mettre sur pied un CSS comme gestionnaire de la prévention dans une entreprise. Le CSS favorise la prise en charge en visant à impliquer toutes les personnes concernées dans l'effort de prévention. Pour y parvenir, le CSS doit travailler comme une équipe efficace afin non seulement de faire de la prévention, mais aussi de l'intégrer à la gestion. Examinons tout cela plus en détail.

## 4.1 Pour favoriser la prise en charge

Dans son Livre Blanc sur la santé et la sécurité, le législateur québécois part du principe que personne ne connaît mieux un milieu de travail que les personnes qui y passent la majeure partie de leur vie active. Ce sont les employeurs et les travailleurs qui connaissent le mieux les équipements, les procédés, les méthodes de travail, les conditions de travail et les contraintes opérationnelles auxquelles on fait face à tous les jours.

Ce sont donc ces personnes qui sont les mieux placées pour bien connaître les problèmes de santé et de sécurité auxquels les gens sont confrontés, et pour développer des solutions réalistes, applicables et qui vont convenir à tout le monde. L'idée est donc de faire en sorte que ce soit les gens du milieu qui s'organisent ensemble. C'est ce qu'on appelle la prise en charge.

Le CSS est un lieu de rencontre pour échanger des idées. De cette façon on s'assure d'avoir plusieurs points de vues sur un problème donné et les solutions ont plus de chances d'être pertinentes. Le CSS a aussi pour rôle d'amener le plus grand nombre possible de personnes à s'impliquer dans l'effort de prévention. C'est pourquoi on dit qu'il sert à favoriser la prise en charge.

## 4.2 Pour impliquer les personnes concernées

On aura compris que la clé du succès en prévention passe par l'implication active de toutes les personnes concernées. Quand on prépare une recette et qu'il manque un ingrédient ou si un ingrédient de mauvaise qualité ne joue pas son rôle, le résultat final laisse à désirer. De même, si tout le monde ne joue pas son rôle en sécurité, on n'arrive jamais à vaincre le fléau des accidents pour de bon.

Le CSS est un mécanisme qui permet aux personnes particulièrement intéressées de s'impliquer plus à fond ; il ne pourrait pas porter seul tout le poids de l'effort de prévention. Son rôle est d'être actif en prévention, bien sûr, mais les membres du CSS ne peuvent pas et ne doivent pas être les seuls à s'occuper de prévention; il faut que tout le monde dans l'entreprise participe. Comme le CSS regroupe des représentants des travailleurs et de l'employeur, il est donc dans une position privilégiée pour rejoindre et sensibiliser tout le monde. Il agit comme motivateur, comme multiplicateur, comme le **pivot de la prévention**. En somme, le CSS rejoint les personnes qui désirent s'impliquer mais il doit aussi viser à impliquer tout le monde en prévention.

### 4.3 Pour créer une équipe efficace

Pour réussir à créer une équipe efficace, le CSS doit apprendre à travailler comme une équipe, non pas comme deux clans qui s'opposent. On ne demande pas aux représentants des travailleurs de perdre de vue les intérêts des travailleurs, ni aux représentants de l'employeur de perdre de vue les intérêts de l'entreprise. Mais les deux parties doivent apprendre à rechercher une solution qu'on appelle **gagnant-gagnant**, c'est à dire une solution où tout le monde y trouve son compte.

En d'autres termes, si une solution ne convient qu'à une partie des personnes concernées, celles à qui la solution ne convient pas exercent une résistance passive et parfois même active à l'implantation de cette solution, alors que si tout le monde y trouve son compte, cette solution a toutes les chances d'être la meilleure. C'est probablement celle qui a les meilleures chances d'être implantée.

Donc les représentants de l'employeur doivent s'assurer que les solutions proposées par le CSS conviennent à l'entreprise et les représentants des travailleurs doivent voir à ce que ces solutions soient dans l'intérêt des travailleurs. Pour ce faire, il n'est pas nécessaire de s'affronter tout le temps. On doit laisser la confrontation à la porte avant d'entrer.

On oublie trop souvent que, à strictement parler, le paritarisme implique essentiellement que les parties en présence ont un poids égal. Le paritarisme seul ne suffit pas à créer un bon climat. L'esprit de la LSST, c'est aussi la concertation. La concertation signifie plus qu'une partie qui dénonce des situations inacceptables sans proposer de solution et l'autre partie qui a seulement le mandat de dire non. La concertation implique qu'on fait des efforts actifs pour comprendre le point de vue de l'autre et la mise en commun des énergies pour trouver des solutions qui conviennent à tout le monde.

Il existe des trucs simples pour favoriser un climat de concertation. Par exemple, lors de la réunion les deux parties ne devraient jamais s'asseoir regroupées chacune de leur côté; le CSS ce n'est pas une guerre de tranchées ni une table de négociation ! Pour favoriser le consensus, les membres devraient s'asseoir un peu partout, sans ordre précis. Il est alors plus évident qu'un CSS est une équipe dont tous les membres seront solidaires des décisions.

### 4.4 Pour identifier les risques et développer des solutions

Faire de la prévention, c'est d'abord identifier les risques d'accidents et de maladies professionnelles puis trouver des solutions pour contrôler ou éliminer ces risques. En somme, la démarche préventive n'est rien d'autre qu'une démarche de résolution de problèmes appliquée à une catégorie particulière de problèmes. C'est ce que veut illustrer la Figure 4.1.

## Schéma de la démarche préventive

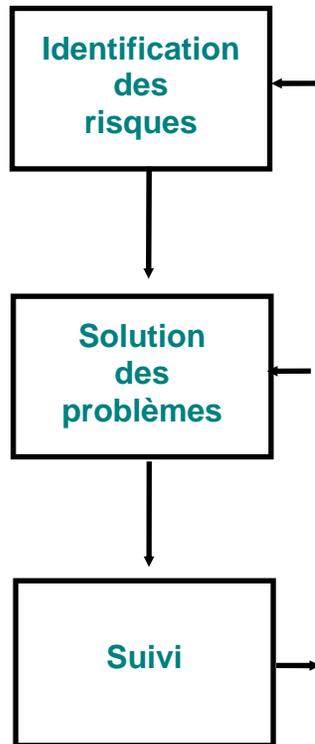


Figure 4.1

Tout cela est repris plus en détail dans les chapitres qui suivent. Il faut toutefois mentionner ici que la démarche préventive comprend un ensemble d'activités à réaliser. Et pour que le tout soit efficace, ces activités doivent être coordonnées les unes par rapport aux autres. C'est le CSS qui est le mieux placé pour les organiser en un tout cohérent.

### 4.5 Pour intégrer la prévention à la gestion

La bonne stratégie préventive doit comprendre un peu de tout cela. On comprend alors mieux pourquoi le CSS ne peut faire tout ça seul. Bien sûr le CSS peut participer à certaines de ces activités, mais il n'est écrit nulle part que le CSS a le monopole de la prévention.

Certains des CSS qui ont le plus de difficultés de fonctionnement sont ceux où l'entreprise se décharge de sa responsabilité de faire de la prévention sur son dos. Ce dernier devient rapidement surchargé et débordé, le climat se détériore et tout devient inefficace. C'est ce qu'illustre la Figure 4.2.

## Pour intégrer la prévention à la gestion

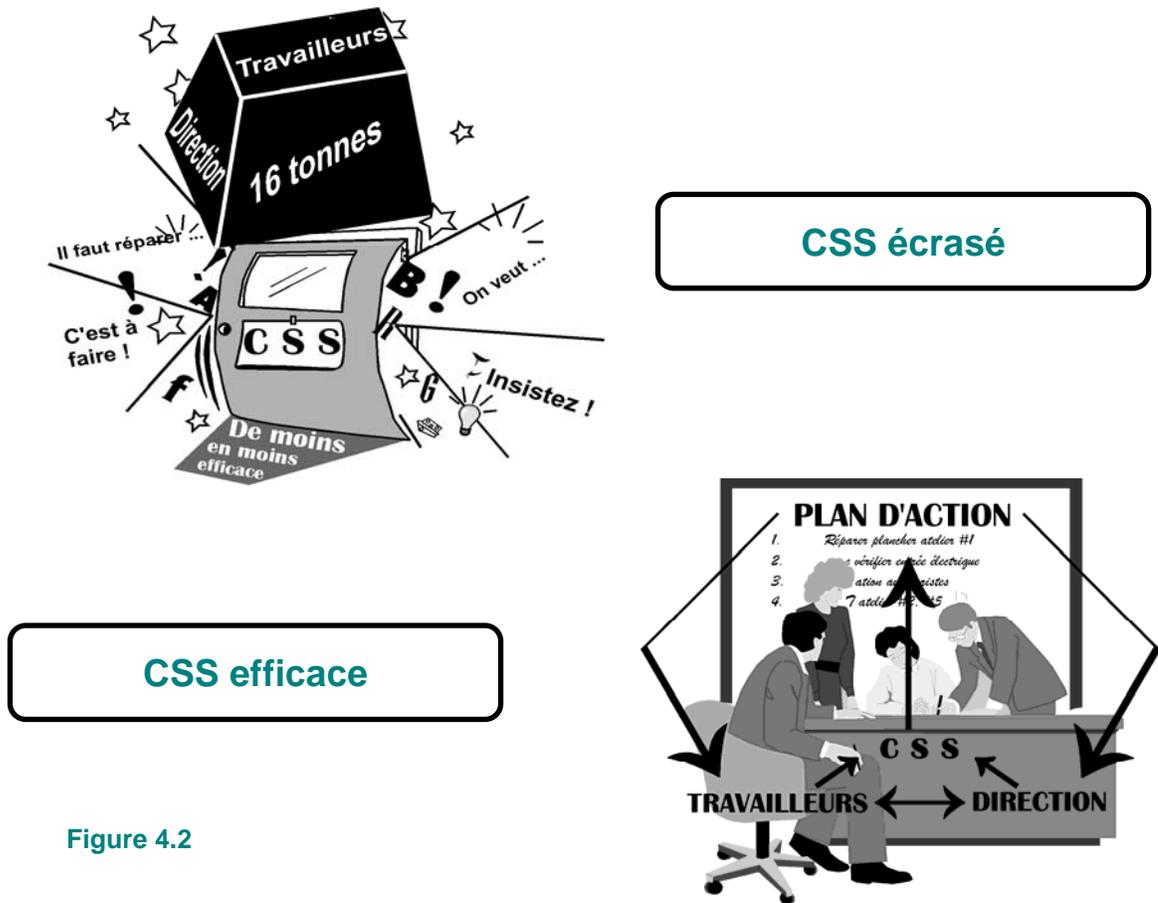


Figure 4.2

En plus de faire lui-même de la prévention, le CSS doit développer des activités de prévention qui seront prises en charge par la ligne hiérarchique c'est-à-dire intégrées à la gestion, aux activités courantes, aux opérations, aux activités de tous les jours. La prévention n'est pas quelque chose qui flotte en orbite autour des activités courantes ; elle est inhérente à chaque geste, à chaque action, à chaque décision de gestion.



### Pour en savoir plus

- 1) Gouvernement du Québec: "Livre Blanc: Politique québécoise de santé et de sécurité du travail". Québec: Éditeur officiel du Québec, 1978.



## Quel est le mandat du CSS ?

### Sommaire du chapitre

Au moment de définir le mandat du CSS, il y a trois points à considérer.

#### 5.1 Le mandat légal

Le mandat légal qui comporte trois grands volets.

Les *fonctions décisionnelles* en prévention :

- le choix du médecin responsable
- l'approbation du programme de santé
- l'élaboration du programme de formation et d'information
- le choix des équipements de protection individuelle.

De par ses *fonctions non-décisionnelles* en prévention, le CSS :

- participe à l'identification des risques
- tient un registre des accidents et des maladies
- reçoit les avis d'accidents et fait l'enquête au besoin
- reçoit diverses informations (rapports, statistiques, etc.)
- fait des recommandations sur le programme de prévention
- reçoit et traite les plaintes et suggestions des personnes dans l'entreprise

En vertu de ses *fonctions à caractère administratif*, le CSS :

- détermine les modalités d'application du droit de retour au travail
- étudie les désaccords en matière de réaffectation suite à une demande de retrait préventif
- étudie les désaccords en matière d'assignation temporaire
- détermine le temps de libération du représentant à la prévention
- transmet à la CSST les informations que celle-ci demande
- effectue toute autre tâche qui lui est confiée en vertu d'une convention

#### 5.2 Gérer la prévention

Les CSS à succès vont plus loin que le mandat légal. Ils gèrent la prévention, c'est-à-dire qu'ils planifient, organisent, dirigent et contrôlent des activités préventives.

#### 5.3 Mandat initial et révision

On commence par définir un mandat initial, puis on le révisé périodiquement pour tenir compte de nouvelles priorités.

#### **5.4 Pouvoirs décisionnels**

Pour connaître du succès il faut que les recommandations du CSS soient suivies. Pour y arriver certaines entreprises confient des pouvoirs décisionnels à leur comité. D'autres s'assurent de la présence de décideurs au CSS.

#### **5.5 Sujets à éviter**

On doit permettre au CSS d'être influencé par certains facteurs positifs comme les nouvelles approches en gestion des ressources humaines; par contre on doit le protéger contre certaines influences négatives comme les sujets de relations de travail ou tout ce qui touche à la gestion médico-administrative des dossiers de lésions.

Une fois qu'on a accepté l'idée qu'un CSS est un instrument utile, la prochaine question qui se pose, c'est : « Ça fait quoi, un CSS ? ». En d'autres mots, quel doit être le mandat d'un CSS ?

Une des façons les plus sûres de faire échouer un comité, c'est d'asseoir un groupe de personnes ensemble sans leur dire exactement ce qu'on attend d'elles. Le groupe n'a alors aucun sens de direction, aucune vision commune. Les dissensions et tiraillements se font sentir et les travaux ne mènent à rien. Si on veut que le travail du CSS soit productif, il faut donc lui donner une orientation, des balises, une vision. C'est ici qu'intervient le **mandat du comité**.

En ce qui concerne le mandat du CSS, il y a deux écoles de pensée. Certaines entreprises, particulièrement celles qui sont dans des groupes prioritaires, s'en tiennent strictement au mandat légal; elles **jouent le livre** à la lettre. D'autres par contre, surtout dans les secteurs non-prioritaires ou celles des groupes prioritaires qui connaissent du succès, vont plus loin que le mandat légal. Alors qu'en est-il exactement ? Quel doit être le mandat du CSS, surtout si on veut qu'il soit efficace ?

### **5.1 Le mandat légal**

Tel que mentionné précédemment, le secteur du textile et de la bonneterie n'est pas considéré comme prioritaire. C'est donc dire que les dispositions légales concernant le CSS ne sont pas en vigueur dans ce secteur. Cependant il peut s'avérer utile de revoir brièvement le mandat légal des CSS dans les secteurs prioritaires, et ce pour deux raisons. Cela peut donner des idées à certains CSS qui cherchent à s'organiser. Ensuite, les entreprises qui veulent gérer d'une façon proactive font en sorte de respecter le mandat légal même quand elles ne sont pas prioritaires; de cette façon, elles n'auront aucun ajustement à faire si un jour elles le devenaient.

Le mandat légal du comité se retrouve principalement dans la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST), mais on en retrouve également des éléments dans la *Loi sur les Accidents de Travail et les Maladies Professionnelles* (LATMP) et dans le *Règlement sur les comités*. Ces divers éléments sont regroupés ici et organisés en trois blocs.

### **5.1.1 Les fonctions décisionnelles en prévention**

Premièrement, dans le cadre du programme de santé, le CSS se voit confier (LSST, art. 78.1) le choix du médecin responsable d'élaborer ce programme de santé. Le CSS aura donc comme rôle de collaborer avec le médecin choisi pour aider ce dernier à élaborer le programme. Une fois le programme élaboré, il est alors soumis au CSS à qui il appartient de l'approuver (LSST, art. 78.2). Notons que le CSS peut également (LSST, art. 120) présenter une requête pour faire démettre le médecin responsable de ses fonctions.

Une autre fonction importante est l'élaboration du programme de formation et d'information en matière de SST. Cette tâche est également confiée au CSS (LSST, art. 78.3). Elle implique bien sûr l'identification des besoins en matière de formation, la conception de la formation requise ou l'identification de telles formations déjà existantes ainsi que des ressources requises pour dispenser cette formation. Et les sujets possibles sont nombreux: Simdut, premiers soins / premiers secours et toutes les autres activités de prévention. Le CSS devrait toutefois se rappeler que ses membres ont aussi besoin de formation pour maximiser l'efficacité du comité et qu'idéalement cette formation doit être acquise conjointement.

Finalement, il revient au CSS de choisir les moyens et équipements de protection individuelle (LSST, art. 78.4). Bien sûr l'objectif premier en prévention doit être l'élimination à la source des dangers. Mais le législateur reconnaît en même temps qu'il n'est pas toujours possible d'éliminer à la source ou qu'il peut aussi s'avérer utile de disposer d'une deuxième ligne de défense. En procédant au choix de la protection individuelle, le CSS devrait toutefois se rappeler qu'il n'a pas le monopole du savoir en la matière. Si on veut respecter non seulement la lettre mais aussi l'esprit de la Loi, il convient que le CSS implique activement dans le processus de sélection les travailleurs qui seront les usagers éventuels.

### **5.1.2 Les fonctions non-décisionnelles en prévention**

Le CSS a également un certain nombre de tâches à remplir en relation directe avec la démarche de prévention mais qui ne comportent pas nécessairement de capacité décisionnelle.

**Premièrement**, le CSS participe à l'identification des risques d'accidents de travail et des maladies professionnelles, des contaminants et des matières dangereuses (LSST, art. 78.6). On pense alors à des activités comme les analyses de sécurité de la tâche, l'inspection des lieux et autres activités de diagnostic. Compte tenu de l'ampleur de la tâche, on ne saurait s'attendre à ce que le CSS fasse tout ça seul. Le CSS est plutôt le chef d'orchestre de l'ensemble de l'effort d'identification des risques. De plus, en vertu du *Règlement sur le représentant à la prévention*, le CSS détermine les instruments dont a besoin le représentant à la prévention qui a lui aussi comme mandat de participer à identifier les risques présents en milieu de travail.

**Deuxièmement**, le CSS tient un registre des accidents et des maladies professionnelles (LSST, art. 78.7). Ce registre servira de base utile permettant ensuite au CSS de déterminer ses priorités d'intervention. Dans la même veine, le CSS reçoit une copie des avis d'accidents et procède à l'enquête et à l'analyse de ces accidents le cas échéant (LSST, art. 78.9). On devrait toutefois se rappeler que le CSS ne devrait jamais se substituer à la ligne hiérarchique; on recommande plutôt que des gens comme les contremaîtres participent à l'enquête; le CSS organise la démarche d'enquête et d'analyse des accidents, vérifie la qualité du travail effectué, et fait le suivi au besoin. Toujours dans le domaine de l'identification des risques, le CSS reçoit et étudie les rapports d'inspection, les informations statistiques, de même que les informations de la CSST, de la Régie Régionale ou du CLSC et du médecin responsable (LSST, art. 78.11 et 78.12).

**Troisièmement**, au chapitre des moyens pour résoudre les problèmes, le comité émet des recommandations sur les éléments du programme de prévention à propos desquels il n'est pas décisionnel (LSST, art. 78.5). On sait que c'est l'employeur qui développe ces éléments et qu'ensuite le CSS se prononce à leur sujet. De plus, le comité reçoit, étudie et donne suite aux plaintes et suggestions des travailleurs, du syndicat ou de l'employeur (LSST, art. 78.10). Pour que le système fonctionne bien, il est important qu'il soit organisé sur une base systématique et qu'un suivi soit donné aux personnes qui ont identifié des situations dangereuses ou fourni des suggestions de correctifs. C'est pourquoi l'utilisation d'un *Formulaire de suggestions et plaintes* comme celui illustré ci-après représente un atout.

À ce sujet toutefois, certains commentaires s'imposent. Si, d'une part, le CSS doit prendre les moyens pour aller chercher ces plaintes et suggestions, il ne doit pas, d'autre part, se substituer à la ligne hiérarchique. Il restera toujours vrai que la façon la plus efficace de régler un problème, c'est de corriger soi-même tout ce qu'on peut corriger et de rapporter au superviseur ce qu'on ne peut corriger soi-même. Le comité peut jouer un rôle très productif en s'assurant que la ligne hiérarchique fait bien ses devoirs dans ce domaine, donc en assurant le suivi aux correctifs suggérés.



### 5.1.3 Les fonctions à caractère administratif

Finalement les lois et règlements confèrent au CSS un certain nombre d'autres tâches à caractère plutôt administratif qui n'ont pas directement trait à la prévention. Certaines de ces fonctions ont trait à l'exercice des droits des travailleurs. Ainsi, le comité étudie les cas de désaccord en matière d'affectation lorsqu'une personne exerce son droit au retrait préventif (LSST, art. 37 et 42). Il en va de même pour un désaccord à propos d'une assignation temporaire suite à une lésion professionnelle (LATMP, art. 179). De plus, il revient au comité de déterminer les modalités d'application du droit de retour au travail d'une personne victime de lésion professionnelle (LATMP, art. 245).

Certaines des fonctions du représentant à la prévention sont déjà déterminées par la loi quant au temps de libération. Pour les autres fonctions du représentant à la prévention, compte tenu du travail à accomplir et des besoins de l'entreprise, c'est le CSS qui détermine le temps de libération accordé au représentant à la prévention (LSST, art. 92.2).

Enfin, le comité transmet à la CSST toutes les informations que celle-ci lui demande, incluant un rapport annuel d'activités (LSST, art. 78.8). Le CSS accomplit finalement toute autre tâche que l'employeur et les travailleurs ou leur syndicat lui confient en vertu d'une convention (LSST, art. 78.13).

## 5.2 Gérer la prévention

On voit donc que le mandat légal contient plusieurs éléments et que des comités peuvent avoir un intérêt à s'en inspirer. Mais l'expérience a démontré que des comités créés dans des entreprises se trouvant dans un groupe prioritaire et ayant appliqué intégralement le mandat légal n'ont pas nécessairement eu pour autant tout le succès désiré.

On doit se rappeler que le contenu de la Loi est considéré par le législateur comme un minimum en-dessous duquel il est interdit d'aller, mais faire le strict minimum ne suffit pas dans bien des cas. De fait, les comités vraiment efficaces et qui produisent des résultats qu'on cite en exemple vont plus loin que le strict mandat légal.

Si on examine ces comités d'un peu plus près, on constate que la clé de leur succès réside dans le fait qu'ils gèrent la prévention plutôt que d'essayer de faire toute la prévention eux-mêmes. Quand on parle de gestion, on parle de planification, d'organisation et de contrôle. Examinons ces volets un à un.

**Les comités à succès planifient et se fixent des priorités.** En d'autres termes, plutôt que de chercher à tout faire en même temps, ils travaillent en premier lieu sur ce qui est le plus grave, le plus fréquent, le plus urgent.

Ils planifient également en identifiant les activités et les démarches préventives qui doivent être mises sur pied et en structurant le tout sous forme d'un plan d'action. Enfin, ils mettent sur pied toutes sortes d'activités pertinentes comme une semaine de santé et sécurité, des campagnes thématiques et ainsi de suite.

**Après avoir planifié, les CSS à succès organisent** et cette organisation repose sur la plus large implication possible. Ils visent à intégrer les activités de prévention dans les opérations courantes; ils se doivent donc de mobiliser la direction, les contremaîtres et les travailleurs. Organiser implique également que le CSS contribue à préciser les responsabilités spécifiques de chacun en matière de prévention.

Pour réussir cette mobilisation, ils exercent des activités que la littérature en management place sous le vocable de direction. Essentiellement, le CSS cherche à motiver les troupes, principalement en formant et en informant de façon adéquate.

**Finalement les CSS contrôlent.** En d'autres termes, ils mesurent et évaluent la performance et les résultats, assurent le suivi aux activités et aux recommandations, et font rapport à qui de droit quand il y a des problèmes. On voit donc mieux maintenant pourquoi on parle de gérer la prévention et pourquoi les comités à succès vont plus loin que le strict mandat légal.

### 5.3 Mandat initial et révision

Les parties doivent se mettre d'accord sur le mandat qu'elles veulent confier au comité. En s'inspirant des sections précédentes, elles se mettront d'accord pour confier un mandat qui sera gage de succès et lui donneront toutes les chances de le mener à bien.

Tel que mentionné en introduction, sans balises claires un groupe de travail erre à la dérive et finit par s'essouffler. C'est pourquoi il est important de définir clairement le mandat du CSS très tôt après avoir décidé de sa création. C'est ce qu'on appelle le mandat initial.

C'est en fonction de ce mandat que le comité va fixer ses priorités et planifier ses activités. Une fois les actions réalisées, on en fait le bilan normalement une ou deux fois par année. Ce dernier permet de revoir les priorités et de rajuster le mandat si nécessaire. C'est ce que veut illustrer la Figure 5.1.

## Mandat initial et révision périodique

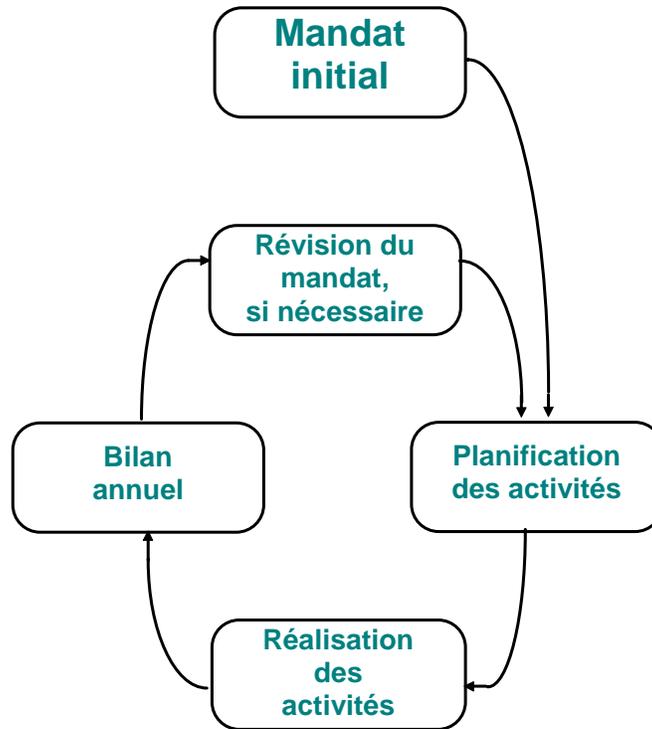


Figure 5.1

### 5.4 Pouvoirs décisionnels

L'une des questions que bien des gens se posent est : « Faut-il confier des pouvoirs décisionnels au CSS ? Si oui, lesquels ? ». La réponse à cette question n'est pas simple. En effet, cela dépend de l'entreprise et du mandat qui lui est confié.

Pour qu'un CSS soit efficace, il faut que les solutions qu'il propose aux divers problèmes identifiés soient mises en oeuvre. Dans certaines entreprises, on préfère confier au CSS les pouvoirs requis pour qu'il puisse réaliser lui-même ses recommandations. Cela assure qu'il y a un suivi aux travaux du comité; cependant, cela peut présenter des problèmes à d'autres niveaux. Par exemple, faut-il alors confier un budget au CSS ? Si oui, sur quelle base ? De plus, il peut en résulter certains conflits dans la ligne hiérarchique.

D'autres préfèrent que le CSS ait un pouvoir de recommandation. Mais alors, le CSS devient dépendant du reste de l'organisation. Cela peut quand même fonctionner à deux conditions. Premièrement, les membres du CSS doivent être crédibles auprès du reste de l'organisation, être de bonne foi, ne pas se servir du CSS comme lieu de négociation et proposer des solutions réalistes et applicables. Deuxièmement, il est fortement souhaitable que des décideurs, c'est-à-dire des personnes qui, de par leur position hiérarchique, détiennent le pouvoir de décision, siègent au CSS dans le but de participer aux discussions, saisir toutes les facettes d'une problématique et prendre ainsi des décisions plus éclairées.

Une chose est certaine: il n'est peut-être pas obligatoire de conférer des pouvoirs décisionnels au CSS. Cependant, il ne faut pas que le CSS soit loin du pouvoir décisionnel car, si les décisions ne se prennent pas, les problèmes tardent à se régler et les mêmes items reviennent à l'ordre du jour de plusieurs réunions. Il en résulte l'impression de travailler pour rien, la querelle ou la démotivation.

## 5.5 Sujets à éviter

Une autre bonne façon de paralyser le CSS, c'est de lui confier des mandats litigieux ou d'inscrire des sujets litigieux à l'ordre du jour. On a vu plus haut que le mandat du CSS doit être de gérer la prévention ; on ne peut parvenir à cela par l'affrontement. La seule façon de faire de la prévention, c'est par la concertation. Le mandat doit donc être prévu en conséquence.

On veut également éviter les dérapages en cours de route. Le choix des membres est important et il en sera question dans le prochain chapitre. Les sujets discutés au CSS ont aussi leur importance. On doit faire en sorte de laisser le CSS subir certaines influences positives et le protéger contre certaines influences négatives. Par exemple, il est sain que le CSS s'inspire de la philosophie de la Qualité totale ou de l'Amélioration continue de la qualité, particulièrement pour ce qui est de la fixation des priorités, pour le fonctionnement par projet et en sous-comités. Il est également souhaitable que l'influence des nouvelles approches de gestion se fasse sentir, surtout pour ce qui est de la communication directe et du travail d'équipe. Et bien sûr on doit privilégier la concertation qui est à la base même de la LSST.

Par contre, on doit protéger le CSS contre certaines influences qui le mineraient et finiraient par l'étouffer. Par exemple, tout ce qui a trait à la conjoncture économique (état du marché, situation de la main d'oeuvre, concurrence, etc.) ou aux relations de travail (griefs, négociation, salaires, etc.) ne devrait pas se retrouver au CSS. Évidemment, on aura également compris que la gestion médico-administrative des dossiers de lésions professionnelles (BEM, CLP, etc.) devrait être laissé à l'écart du CSS.

On tiendra compte de ces principes au moment de la définition du mandat du comité, mais aussi au moment de décider des sujets pour discussion lors des réunions. C'est le sens de la Figure 5.2.

## Bonnes et mauvaises influences sur le CSS

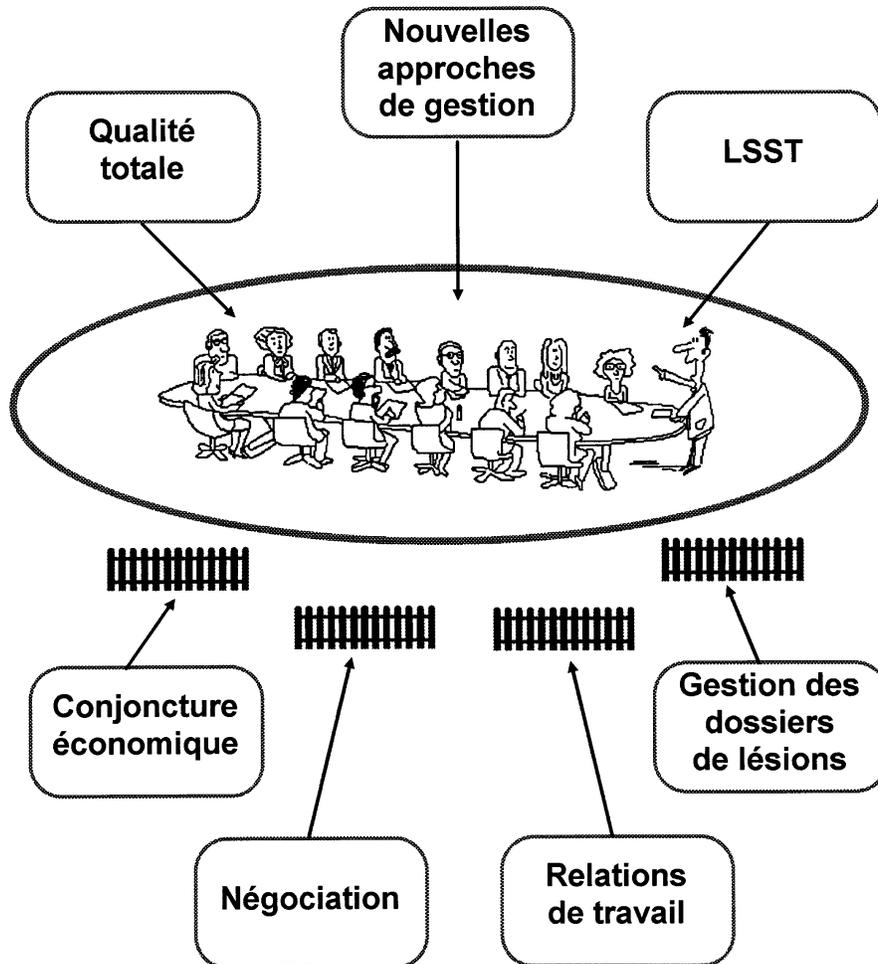


Figure 5.2  
Adapté de Travail et Santé, Volume 10, n° 1, mars 1994



### Pour en savoir plus

- 1) Gouvernement du Québec: "Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles", L.R.Q., chapitre A-3.001.
- 2) Gouvernement du Québec: "Loi sur la santé et la sécurité du travail", L.R.Q., chapitre S-2.1.
- 3) PÉRUSSE, M.: "Les comités de santé et sécurité. Partie 1: Contexte favorable nécessaire !", Travail et Santé, 10(1), mars 1994.

## Qui siège au CSS ?

### Sommaire du chapitre

Il est important de bien choisir les membres du CSS. On doit tenir compte des éléments suivants.

#### **6.1 Le nombre de représentants des parties**

Premièrement, le règlement prévoit un nombre de représentants en fonction de la taille de l'entreprise; toutefois il est préférable que les parties se mettent d'accord pour créer un comité qui soit assez gros pour être représentatif mais assez petit pour être fonctionnel.

#### **6.2 Le choix des représentants**

Les principales qualités à rechercher chez les membres sont l'intérêt véritable pour la SST, l'ouverture d'esprit, l'attitude positive et la motivation.

#### **6.3 La présence de décideurs**

Pour faciliter la discussion et réduire les délais, la présence de décideurs au CSS est une des principales clés de succès.

#### **6.4 Les doubles rôles**

Idéalement, il est souhaitable d'éviter les doubles rôles (concertation et litige); mais si on ne peut l'éviter il faut alors appliquer certaines règles strictes pour démarquer les rôles

#### **6.5 La durée des mandats**

Il est souhaitable que les parties s'entendent pour définir une durée de mandat qui ne soit ni trop courte (pour permettre aux gens de s'adapter) ni trop longue (pour favoriser un certain renouvellement).

On est maintenant convaincu que le CSS peut jouer un rôle utile pour gérer la prévention. On sait qu'il faut lui définir clairement un mandat en ce sens, préférablement par agrément entre les parties. On a pris soin de faire en sorte que le mandat permette au comité de subir certaines influences positives et le mette à l'abri de certaines influences négatives.

La question qui se pose, c'est : « Qui doit siéger au CSS ? ». Et cette question est tout à fait légitime puisque le choix des membres est déterminant dans le succès et l'efficacité du comité. Les sections qui suivent discutent des principes à respecter pour que la composition du CSS soit un gage additionnel de succès.

## 6.1 Le nombre de représentants des parties

À l'article 4 du *Règlement sur les comités de santé et sécurité*, le législateur québécois définit le nombre de représentants en fonction de la taille de l'entreprise. Si on est intéressé on pourra toujours consulter ce barème.

Nombre de travailleurs dans l'établissement	50 ou moins	51 à 150	151 à 500	501 à 1000	1001 à 1500	1501 et plus
Nombre de représentants des travailleurs	* 2	3	5	7	9	** 11
* ce nombre est porté à trois (3) s'il y a un groupe participant, c'est-à-dire un groupe de travailleurs non représentés par une association accréditée						
** c'est le nombre maximal de représentants des travailleurs prévu par règlement						

Au moment de prendre la décision quant au nombre de personnes au CSS, on doit garder deux choses à l'esprit. Premièrement, le secteur du textile et de la bonneterie n'est pas assujéti à ce règlement. Deuxièmement, ce que le législateur privilégie c'est d'abord un agrément entre les parties quant au nombre de représentants. Ce qui est donc le plus souhaitable, c'est que les parties se mettent d'accord sur la taille du comité.

Pour prendre cette décision de la façon la plus éclairée possible, on devra viser une taille idéale et optimale pour le comité, c'est-à-dire un comité qui ne soit ni trop petit, ni trop gros.

On veut d'abord que le comité soit le plus représentatif possible de tous les secteurs et départements de l'entreprise. On a trop souvent vu des personnes se plaindre d'être laissées pour compte, se sentir mises à l'écart parce que leur département n'est pas représenté au CSS. On veut donc viser la plus grande représentativité possible. De plus, un comité trop petit peut donner l'impression d'un club sélect, d'un cercle fermé.

Par contre, particulièrement dans les grandes entreprises, atteindre une telle représentativité peut nécessiter un grand nombre de personnes. Le problème qui se pose alors est que les discussions deviennent lourdes, laborieuses et interminables. Plus un groupe est grand, c'est bien connu, moins il est fonctionnel.

Pour contourner ce problème, il n'est peut-être pas nécessaire d'avoir un très grand comité central. Quatre mécanismes permettent d'éviter ce type de problème: la nomination de responsables qui peuvent s'adjoindre d'autres personnes, la création de comités départementaux, le fonctionnement en sous-comités et la liaison avec les équipes contremaîtres-employés. L'utilisation de ces mécanismes peut représenter un triple avantage. Premièrement, ça assure l'implication d'un plus grand nombre de personnes, donc une meilleure représentativité globale. Deuxièmement, ça permet de régler localement une foule de problèmes, donc de désengorger le comité central. Finalement, ça permet de maintenir le CSS à une taille normale, donc plus fonctionnelle.

La Loi prévoit que l'employeur délègue au moins un membre au comité et que le nombre maximum de membres représentant l'employeur est égal au nombre de représentants des travailleurs. L'expérience démontre que le nombre de représentants des deux parties devrait être égal; ainsi les discussions sont plus équilibrées et personne ne se sent en position d'infériorité ou sur la défensive.

Les temps changent, les gens et les entreprises aussi. Rien n'interdit de rediscuter de la taille du CSS, par exemple au moment du bilan annuel des activités.

## 6.2 Le choix des représentants

Une fois qu'on a décidé de la taille du comité, il reste à décider qui va occuper les sièges ainsi créés. Encore une fois le *Règlement sur les comités de santé et de sécurité* prévoit un processus de désignation des représentants des travailleurs, particulièrement quand il y a plusieurs unités d'accréditation ou des travailleurs non syndiqués dans une entreprise. Mais il s'agit ici d'une modalité dans la séquence de désignation et non pas de critères pour décider qui choisir.

Or le succès du CSS dépend beaucoup plus de l'esprit qu'on réussira à créer au sein du comité que de la façon dont on s'y prend pour choisir. L'esprit d'équipe sera le résultat des qualités personnelles des membres désignés plutôt que de la modalité de désignation. Il n'y a pas de règle fixe quant au choix spécifique des personnes que les parties devraient déléguer au sein du CSS. Mais il y a certains principes à appliquer si on veut mettre toutes les chances du côté du comité en choisissant les bonnes personnes.

Premièrement, ça prend des personnes qui croient à la santé et à la sécurité et qui sont prêtes à s'impliquer. Donc des personnes qui sont authentiquement intéressées à faire progresser la cause de la SST et non pas à se servir de la SST pour faire avancer d'autres types de dossiers.

De plus, on doit privilégier des personnes qui ont une attitude positive. Cette attitude positive se traduit, par exemple, par le respect des autres, la capacité d'écoute, un certain tact et une ouverture d'esprit.

On veut aussi des personnes qui soient motivées. De telles personnes font preuve d'esprit d'initiative, de leadership. Elles sont créatives et capables de prendre des décisions.

## 6.3 La présence de décideurs

Voilà qu'il est encore question de décisions. La présence de décideurs au sein du comité a été discutée au chapitre précédent. Il est toutefois important d'y revenir brièvement dans le contexte actuel pour souligner deux points spécifiques. Premièrement, on reconnaît qu'il serait difficile d'avoir le directeur de l'usine au CSS à chaque réunion, même si certaines entreprises y parviennent. L'objectif est d'éviter de devoir faire rapport à la direction de chaque sujet discuté avant de prendre la moindre décision; comme façon de démotiver un CSS on ne fait pas mieux. Il y a pratiquement unanimité à ce sujet: la présence de décideurs au comité est l'une des plus importantes, sinon la principale clé de succès du CSS.

On doit garder en tête que cette représentativité devrait s'appliquer également aux représentants de l'employeur. Par exemple, il est souhaitable que ces derniers proviennent de divers départements de l'entreprise (production, entretien, achats, etc.). Les activités et solutions proposées par le CSS pouvant avoir des incidences à plusieurs niveaux, il est important d'avoir les points de vues les plus diversifiés possible sur ces sujets, particulièrement ceux des décideurs qui entendent les arguments et peuvent ensuite mieux motiver leurs décisions ou expliquer directement pourquoi certaines solutions peuvent ne pas être applicables.

Quant aux ressources spécialisées (coordonnatrice ou coordonnateur, conseillère ou conseiller) en SST comme représentants de l'employeur, d'une part leur expertise est indispensable au CSS mais d'autre part, il serait dommage que ces personnes occupent un siège au lieu d'un décideur. La solution pour tirer le meilleur parti des deux mondes est à la fois ingénieuse et simple. Un nombre croissant d'entreprises accordent plutôt à ces personnes un rôle de ressource-conseil avec statut d'observateur participant.

## 6.4 Les doubles rôles

Un autre type de problème se pose: celui des doubles rôles. Par double rôle on entend le fait que certaines fonctions d'une personne l'amène à s'impliquer dans des dossiers litigieux alors que d'autres, comme la prévention et la participation au CSS, requièrent un fonctionnement en concertation. Cela porte aussi le nom de conflit intra-rôle.

Le problème est le suivant. Quand un dossier est litigieux, c'est qu'il y a affrontement et quand il y a affrontement, il y a nécessairement un gagnant et un perdant. La nature humaine est ainsi faite: le gagnant a une certaine facilité à fermer le dossier et à passer à autre chose, le perdant reste souvent amer et la tentation de revanche est forte. En somme il est difficile de s'affronter une journée et de se concerter le lendemain.

C'est pourquoi, au niveau du choix des membres du CSS, il est recommandé d'éviter d'y nommer des personnes qui ont un rôle actif dans des dossiers litigieux (directeur du personnel ou responsable des relations de travail du côté de l'employeur, agent de grief ou négociateur du côté du syndicat). Les fonctions litigieuses et celles basées sur la concertation devraient être démarquées le plus possible.

Tout ça est bien beau en théorie et plus facilement applicable dans les grandes entreprises. Mais dans les petites entreprises ce n'est pas toujours possible, le nombre de personnes étant plus restreint. Alors pour éviter les pièges du double rôle, on se doit d'appliquer certains principes. Le mandat du CSS doit clairement stipuler que les sujets litigieux ne font pas partie du mandat et sont hors d'ordre dans les discussions du comité. On doit ensuite faire respecter scrupuleusement cette démarcation, par exemple en rappelant à l'ordre les personnes qui seraient portées à confondre les choses. Et il est généralement possible de faire cela avec une touche d'humour, par exemple en taquinant la personne qui change de rôle à propos du fait que son chapeau n'est plus tout à fait de la bonne couleur !...

## 6.5 La durée des mandats

Une fois qu'on a choisi les bonnes personnes, pour combien de temps devraient-elles siéger au comité ? Il est délicat de proposer une durée absolue pour le mandat des personnes siégeant au CSS mais on peut présenter certaines balises qui peuvent guider la décision à ce niveau.

L'expérience démontre qu'une personne prend nécessairement un certain temps à se familiariser avec son rôle au sein du CSS et à devenir pleinement opérationnelle. On estime ce temps d'acclimatation à environ six mois, au rythme d'une réunion par mois. Cette période peut même être plus longue si les membres ne reçoivent pas de formation, s'il y a moins d'une réunion par mois, et si les personnes ne disposent d'aucun temps à consacrer aux activités du comité entre les réunions.

On comprendra facilement que si la durée des mandats est trop courte, les personnes n'ont pas le temps de devenir pleinement opérationnelles et l'induction de nouveaux membres est constamment à refaire. On perd donc ainsi beaucoup de temps à revenir sur du terrain déjà couvert, ce qui nuit à l'efficacité globale du comité. On veut donc que le mandat soit suffisamment long pour que le comité puisse bénéficier pleinement de l'expérience acquise par les personnes qui connaissent bien le fonctionnement du comité.

On veut également éviter de commettre le péché contraire. Un comité ressemble un peu au corps humain: il a régulièrement besoin d'oxygène pour respirer. On est donc porté à se dire que le renouvellement des membres est une façon d'apporter de nouvelles idées, de l'oxygène au comité. Dans certains cas, cette façon de faire donne de bons résultats. C'est pourquoi on suggère que le mandat devrait être d'une durée d'environ deux ans.

On ne devrait cependant pas s'astreindre à cette règle de deux ans à tout prix. Par exemple, si la *chimie* est bonne entre les membres du comité, si l'esprit d'équipe a réussi à se développer, pourquoi insister à tout prix pour renouveler certains membres au risque de casser l'esprit d'équipe ? Certains suggèrent plutôt de faire le point annuellement et d'évaluer la pertinence d'un changement. Ce dernier peut être salubre, mais si ça va bien, pourquoi changer une formule gagnante ?

D'autant plus qu'il y a d'autres façons de rejoindre un plus grand nombre de personnes et d'apporter des idées nouvelles au comité. Par exemple, le fait d'inviter des personnes nouvelles à titre d'observateurs à chaque réunion donne une plus grande visibilité au comité et permet l'apport de points de vues parfois nouveaux.

Tel que mentionné plus haut, la création de comités départementaux ou de sous-comités impliquant d'autres personnes dans leur fonctionnement aide le CSS à respirer tout en rejoignant et sensibilisant un plus grand nombre de personnes dans l'entreprise. Il s'agit ici d'une question de structure et ce point fait l'objet du prochain chapitre.



## **Pour en savoir plus**

- 1) Gouvernement du Québec: "Règlement sur les comités de santé et de sécurité du travail", L.R.Q., chapitre S-2.1, r.6.1.
- 2) Préventex: "Structure en santé/sécurité", 1992.

## Quelle est la structure du CSS ?

### Sommaire du chapitre

Une fois les membres désignés, le CSS doit se doter d'une structure.

#### 7.1 Les règles de régie interne

On doit définir un certain nombre de règles de fonctionnement qui concernent d'abord la définition des rôles et responsabilités de certains postes-clés au sein du CSS. De plus, il faut définir les règles pour la tenue des réunions (fréquence des réunions, modalités de convocation et ordre du jour, quorum, modalités du vote).

#### 7.2 La coprésidence

Dans l'esprit du paritarisme, chacun des partenaires désigne un membre de sa délégation pour agir comme co-président. Les rôles et responsabilités des coprésidents sont d'une importance cruciale pour le bon fonctionnement du CSS.

#### 7.3 Les autres postes

Les comités à succès définissent également les rôles et responsabilités d'autres postes tels ceux de secrétaire, de responsable des communications et de responsable de la formation et information.

#### 7.4 Responsables d'objectifs

Il est également recommandé de désigner des responsables d'objectifs qui auront pour tâche de mettre sur pied les démarches préventives requises et d'en rendre compte au CSS.

#### 7.5 Formation de sous-comités

Dans certains cas, particulièrement dans les grandes entreprises, il peut s'avérer utile de créer des sous-comités chargés de réaliser, sous l'autorité des responsables d'objectifs, des projets particuliers.

#### 7.6 La constitution du CSS

Il est souhaitable d'inclure ces règles et modalités dans une constitution écrite dont la diffusion peut servir d'occasion de contact direct entre le CSS et les autres personnes dans l'entreprise.

On a pris conscience de la nécessité d'un CSS, défini un mandat clair axé sur la prévention, décidé de la taille idéale du comité et choisi les bonnes personnes en conséquence. Il serait maintenant trop bête que le tout tombe à l'eau pour de simples questions de modalités de fonctionnement.

Il faut préciser que le mode de fonctionnement à lui seul ne constitue pas une garantie de succès du CSS. Des problèmes à ce niveau peuvent facilement devenir des irritants qui nuisent considérablement à son efficacité et parfois même, le font échouer. Alors si on veut vraiment donner toutes les chances à notre comité, on doit également penser à ces questions de fonctionnement. C'est ici qu'intervient la question de la structure du comité. Les sections qui suivent examinent les principaux aspects de la structure dans les comité à succès.

## **7.1 Les règles de régie interne**

Il est hasardeux d'improviser le fonctionnement du CSS. Évidemment, on veut éviter d'être procédurier à outrance, mais des règles de fonctionnement claires sont un atout précieux pour assurer l'efficacité du comité et pour régler les différends qui pourraient survenir. C'est pourquoi l'une des premières tâches du CSS est d'établir ces règles de régie interne.

### **7.1.1 Certains postes-clés**

Sur quoi doivent porter ces règles ? Sur plusieurs points. Il est indispensable d'établir clairement le travail à effectuer et de le répartir équitablement. Pour ce faire, on doit définir les rôles et responsabilités de certains postes-clés au sein du comité, tels ceux de co-présidents, secrétaire, responsable de la formation et information, responsable des communications et autres postes au besoin. Des exemples de définitions de responsabilités reliées aux postes de co-présidents et aux autres postes sont présentés dans les sections spécifiques ci-dessous.

### **7.1.2 Les règles pour la tenue des réunions**

On doit ensuite déterminer un certain nombre de règles à propos de la tenue des réunions. Il faut souligner à ce stade-ci la nécessité d'inscrire dans les règles de fonctionnement toutes les modalités qui concernent la convocation des réunions régulières, du quorum lors de ces réunions, de l'établissement de l'ordre du jour et du procès-verbal.

Il appartient à chaque entreprise, par concertation des parties, de décider de ce qui lui convient en fonction de sa réalité propre, de ses contraintes particulières, de sa taille, de ses horaires, et ainsi de suite. Les sections qui suivent présentent des lignes directrices, comprenant notamment les modalités prévues par la *LSST* et le *Règlement sur les comités de santé et de sécurité* dont les entreprises s'inspireront pour établir leurs règles de fonctionnement.

### a) Fréquence des réunions

La première réunion doit avoir lieu dans les trente jours suivant la désignation des membres. Ceci sert entre autres à définir le calendrier des réunions suivantes. À titre indicatif, la fréquence minimale des réunions s'établit de la façon suivante:

Taille de l'établissement	Fréquence des réunions
Moins de 25 travailleurs	Une fois par trois mois
De 25 à 100 travailleurs	Une fois par deux mois
Plus de 100 travailleurs	Une fois par mois

Les réunions se tiennent durant les heures régulières de travail, à moins que le comité n'en décide autrement. Les représentants des travailleurs sont réputés au travail lorsqu'ils participent aux réunions et travaux du comité.

Un CSS ne tient pas seulement des réunions régulières. Les règles de régie interne doivent également prévoir les modalités de convocation et de tenue de réunions spéciales.

Ainsi, le comité de santé et de sécurité se réunit dans les trois jours ouvrables suivant la demande de l'un de ses membres, s'il survient dans l'établissement un événement entraînant:

- le décès d'un travailleur,
- **ou** des blessures à un travailleur qui l'empêcheront d'accomplir ses fonctions durant dix jours ouvrables ou plus,
- **ou** des blessures à plusieurs travailleurs qui les empêcheront d'accomplir leurs fonctions durant un jour ouvrable,
- **ou** des dommages matériels de 50 000\$ et plus.

Ces événements sont les mêmes que ceux prévus à l'article 62 de la *LSST* pour lesquels l'employeur est tenu d'informer la CSST dans les plus brefs délais. Évidemment le CSS peut également définir d'autres types de situations justifiant la tenue de réunions spéciales et les indiquer dans ses règles de fonctionnement.

### b) Convocation et ordre du jour des réunions

Ensuite on doit établir les modalités de convocation et de tenue des réunions. Normalement, les co-présidents se rencontrent un certain temps avant la réunion pour élaborer conjointement l'ordre du jour.

Le co-président qui doit présider cette réunion fait parvenir à toutes les personnes concernées (membres, invités, etc.) l'avis de convocation et ordre du jour. Un exemple de convocation comportant l'ordre du jour est présenté ci-après.

**Avis de convocation & Ordre du jour**  
**Réunion du comité de santé et de sécurité**

**Convocation**

Date: \_\_\_\_\_  
Heure: \_\_\_\_\_  
Lieu: \_\_\_\_\_

**Ordre du jour**

1. Constatation des présences
2. Adoption de l'ordre du jour
3. Adoption du procès verbal de la dernière réunion
4. Suivi des décisions de la dernière réunion
5. Étude des statistiques des accidents du travail
6. Considération des suggestions et plaintes
7. Rapport du représentant à la prévention
8. Rapport du médecin responsable
9. Affaires nouvelles

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Date de la prochaine réunion

**Signatures des co-présidents**

\_\_\_\_\_

Pour pouvoir se préparer convenablement, combien de temps avant la réunion les membres doivent-ils recevoir cet avis de convocation ? Il appartient aux membres du comité d'établir un délai minimum entre la convocation et la tenue de la réunion en fonction de leurs besoins.

Au début de la réunion, tout membre du comité peut proposer des points additionnels; sur accord des autres membres ces sujets sont ajoutés à l'ordre du jour.

### **c) Le quorum**

Une modalité qu'il est important d'établir pour la tenue des réunions, c'est le quorum. C'est le nombre minimal de personnes requis pour que la réunion soit valide. On doit fixer clairement le nombre minimal de membres représentant chacun des partenaires pour que la réunion puisse procéder. À l'article 26, le Règlement prévoit qu'au moins la moitié des membres qui représentent les travailleurs et au moins un membre représentant l'employeur constituent le quorum.

Il peut s'avérer très frustrant pour les membres présents de devoir remettre une réunion parce que le quorum n'est pas atteint. On comprendra donc facilement l'importance de la convocation pour favoriser une participation maximale.

### **d) Le vote**

Lors des réunions il est souhaitable de toujours rechercher le consensus. Les comités où règne un esprit d'équipe y parviennent. Mais ce n'est pas toujours possible. On doit alors prévoir les modalités pour la prise de vote et pour la résolutions des différends. En ce qui concerne ce dernier point, la technique de résolution des problèmes sera abordée dans un prochain chapitre.

Si on doit prendre le vote, les modalités suivantes sont prévues dans la Loi et le Règlement. L'ensemble des représentants des travailleurs et l'ensemble des représentants de l'employeur ont droit respectivement à un seul vote au sein du comité. Il va sans dire que les invités et observateurs, tels le médecin responsable ou une ressource extérieure au comité, n'ont pas droit de vote. S'il y a absence d'unanimité parmi les représentants de l'une des deux parties relativement à une question donnée, la position adoptée est celle ayant recueilli la majorité des voix chez ses représentants.

## 7.2 La co-présidence

Dans l'esprit même du paritarisme, chacun des partenaires (employeur et travailleurs) désigne un membre de sa délégation pour faire office de co-président. Les co-présidents ont notamment pour fonction de préparer et de convoquer les réunions ensemble ainsi que de les animer à tour de rôle. Mais il est utile de prévoir et d'inscrire dans les règles de fonctionnement d'autres responsabilités qu'on peut confier aux co-présidents.

En plus de ce que le Règlement prévoit, ils peuvent:

- définir les responsabilités de chacun des membres et les supporter,
- rédiger la constitution du CSS et assurer le respect des règles de régie interne,
- faire le suivi des échéanciers des projets du CSS,
- représenter le CSS auprès des organismes officiels.

Les co-présidents jouent un rôle crucial quant au bon fonctionnement du comité. Bien que la qualité de l'animation des réunions soit un facteur important, leur préparation est tout aussi primordiale. Par exemple, certains co-présidents ont pris l'habitude de consulter leurs membres un certain temps avant la réunion pour identifier les items à inscrire à l'ordre du jour. Ensuite les co-présidents se rencontrent pour dresser l'ordre du jour. Ainsi, ne seront pas inscrits à l'ordre du jour les items relevant d'une instance autre que le CSS ou non-conforme au mandat de ce dernier ainsi que les items non prêts pour discussion. Au début de la réunion, ils avisent les membres des raisons pour lesquelles certains items n'ont pas été retenus. Il reste toujours possible d'inscrire de nouveaux items à l'ordre du jour à la dernière minute ou en début de réunion, mais en procédant de la manière décrite plus haut on minimise les mauvaises surprises et les digressions.

## 7.3 Les autres postes

Les fonctions des co-présidents sont les seules fonctions officielles prévues par la Loi et le Règlement. Cependant, rien n'empêche le CSS de créer d'autres postes pour ses membres. Au contraire, cela semble plutôt souhaitable et les comités efficaces tendent à le faire.

### a) Secrétaire

Le poste le plus courant est celui de secrétaire qui assure certaines fonctions typiques.

- Prendre les notes durant les réunions et rédiger le procès-verbal de concert avec les co-présidents.
- Tenir à jour le registre des procès-verbaux.
- Rédiger l'ordre du jour avec les co-présidents.
- Apporter son aide au travail des autres responsables de poste au sein du CSS.
- Rédiger avec les co-présidents le rapport annuel (ou semi-annuel) demandé par les mandataires (employeur et travailleurs).

## **b) Responsable des communications**

Un autre poste qu'on retrouve de plus en plus souvent, c'est celui de responsable des communications. Cette personne peut représenter le comité auprès d'autres instances; elle doit alors coordonner ses efforts avec les co-présidents.

- Faire connaître le CSS (son mandat, sa composition, ses fonctions) dans toute l'usine.
- Assurer la diffusion des travaux du comité, tant à l'interne qu'à l'externe.
- Publiciser le travail du CSS afin d'informer tout le personnel de l'usine des sujets qui y sont discutés, des décisions prises ainsi que des actions préventives préconisées lors des réunions du CSS.
- Afficher les procès-verbaux.
- Instaurer un système de cueillette des suggestions et plaintes des travailleurs et des membres de la supervision dans l'usine.
- Élaborer et organiser des programmes de sensibilisation à la santé et la sécurité dans l'usine.
- Se procurer et maintenir à jour une documentation pertinente en matière de promotion de la santé et sécurité en usine.

## **c) Responsable de la formation et information**

Il arrive également qu'on retrouve une personne chargée du dossier de la formation et de l'information, que ce soit à l'intention des membres du comité ou à celle des travailleurs et de la direction. Les rôles et responsabilités typiquement associés à ce poste sont les suivants :

- Évaluer les besoins de formation et d'information en matière de santé et sécurité du travail tant pour les membres du CSS que pour les travailleurs et les gestionnaires de l'usine.
- Identifier les organismes et les personnes-ressources susceptibles de dispenser la formation nécessaire ou d'informer adéquatement les personnes visées.
- Se procurer et maintenir à jour une documentation pertinente pour répondre aux besoins de formation et d'information.
- Faire intégrer les éléments de santé et sécurité dans la formation de tâche de chaque travailleur.
- Participer à l'élaboration et à la programmation de sessions de formation ou d'information et voir à l'organisation physique de ces activités.

Mais en fait chaque membre du CSS devrait être un représentant du comité et favoriser sa visibilité. Une façon de faire qui donne de bons résultats est la suivante: les représentants de l'employeur communiquent les décisions du CSS à la réunion de direction qui suit celle du CSS. Les représentants des travailleurs, quant à eux, se partagent le travail d'assister aux réunions contremaîtres-employés pour communiquer les décisions du comité et recueillir les suggestions des travailleurs et des contremaîtres. On donne ainsi au comité une visibilité extraordinaire tout en assurant une meilleure coordination avec le reste de l'organisation.

## 7.4 Responsables d'objectif

On constate qu'il est important de désigner une personne responsable de chacune des grandes sphères d'activité du comité. Il en va exactement de même pour les travaux du comité qui ont trait à la gestion de la prévention.

### Structure en santé/sécurité

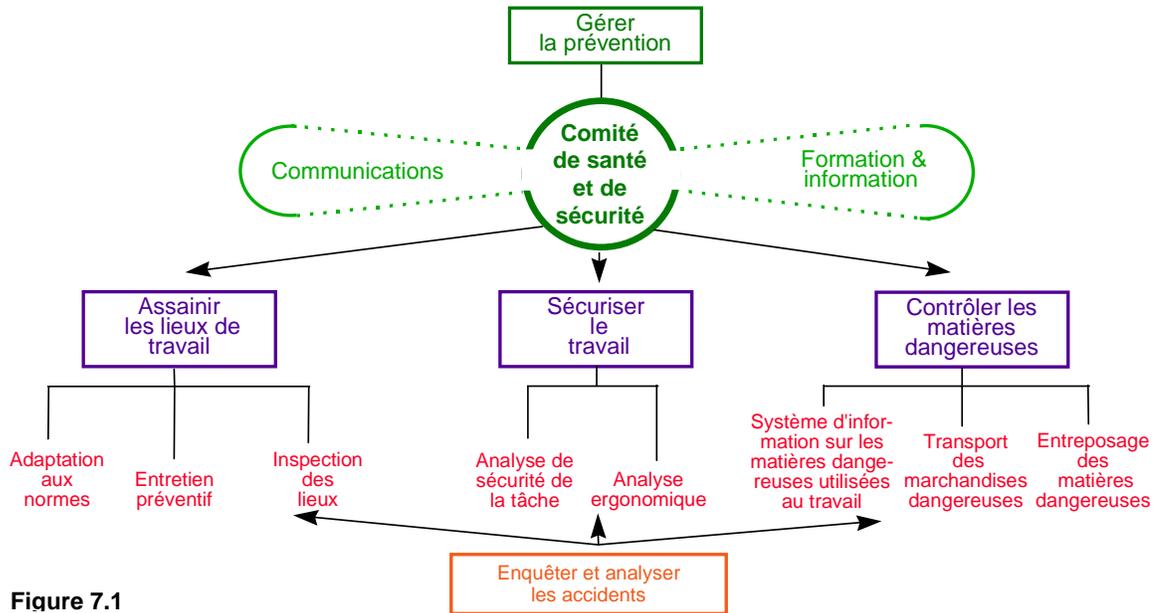


Figure 7.1

La Figure 7.1 rappelle la structure proposée pour la gestion de la prévention qui se veut le mandat fondamental du CSS. Cette structure rassemble les fonctions du CSS sous trois grands objectifs qui chapeautent des démarches préventives. De plus, à ces grands objectifs s'ajoute la démarche qui consiste à enquêter et analyser les accidents.

Il appartient au CSS de définir les besoins et de fixer les priorités d'application de ces objectifs et démarches préventives. Ultimement, pour atteindre chacun des objectifs visés, toutes les démarches préventives devront être appliquées. Il importe donc que le CSS désigne un responsable pour chacun des grands objectifs ainsi que pour la démarche enquêter et analyser les accidents.

La répartition des responsabilités varie selon la taille de l'entreprise et le nombre de membres qui composent le CSS. Dans certains cas, plusieurs membres seront responsables d'un même objectif; dans d'autres, un membre sera responsable de plusieurs objectifs.

Le responsable d'un objectif informe le CSS de la progression de chacune des démarches. Il fait approuver ses activités par les membres du comité avant de les mettre en application. Il va sans dire que pour bien s'acquitter de ses tâches, le responsable d'objectif peut demander de l'aide de personnes-ressources.

Pour prendre des décisions éclairées le CSS pourra lui aussi consulter des personnes-ressources (personnel du service des achats ou de l'entretien, travailleurs ou contremaîtres des opérations, mécaniciens, directeur des ressources humaines, etc.) ou des ressources externes à l'entreprise (Préventex, CLSC, CSST, firmes-conseil, etc.).

Il est important que les responsables d'objectifs demeurent en contact étroit les uns avec les autres, de façon à assurer une meilleure complémentarité des activités de chacune des démarches préventives, d'éviter la duplication des efforts et de faciliter la coordination de l'ensemble. Pour toutes ces raisons, on comprendra facilement que s'il survient un départ, les co-présidents du comité devraient combler le poste vacant le plus rapidement possible.

## **7.5 Formation de sous-comités**

Tel que mentionné précédemment, plus la taille d'un groupe est importante, plus le fonctionnement en groupe est laborieux. Dans les grandes entreprises, on a découvert depuis longtemps les vertus de la création de sous-comités.

Par exemple, les responsables d'objectifs ont toujours le loisir de constituer des équipes de travail qui comprennent d'autres personnes de l'entreprise et pas seulement des membres du comité. Il faut préciser toutefois que c'est le responsable d'objectif qui doit répondre de ces travaux devant le CSS.

Ces sous-comités se voient confier la tâche de trouver la meilleure solution à un problème spécifique tels développer de nouveaux protecteurs sur une machine donnée, résoudre le problème du bruit à un poste de travail précis et ainsi de suite. Les sous-comités de ce type se comportent alors exactement comme des équipes de résolution de problèmes ou des groupes d'amélioration de la qualité (GAQ). C'est ce que veut illustrer la Figure 7.2.

## Formation de sous-comités

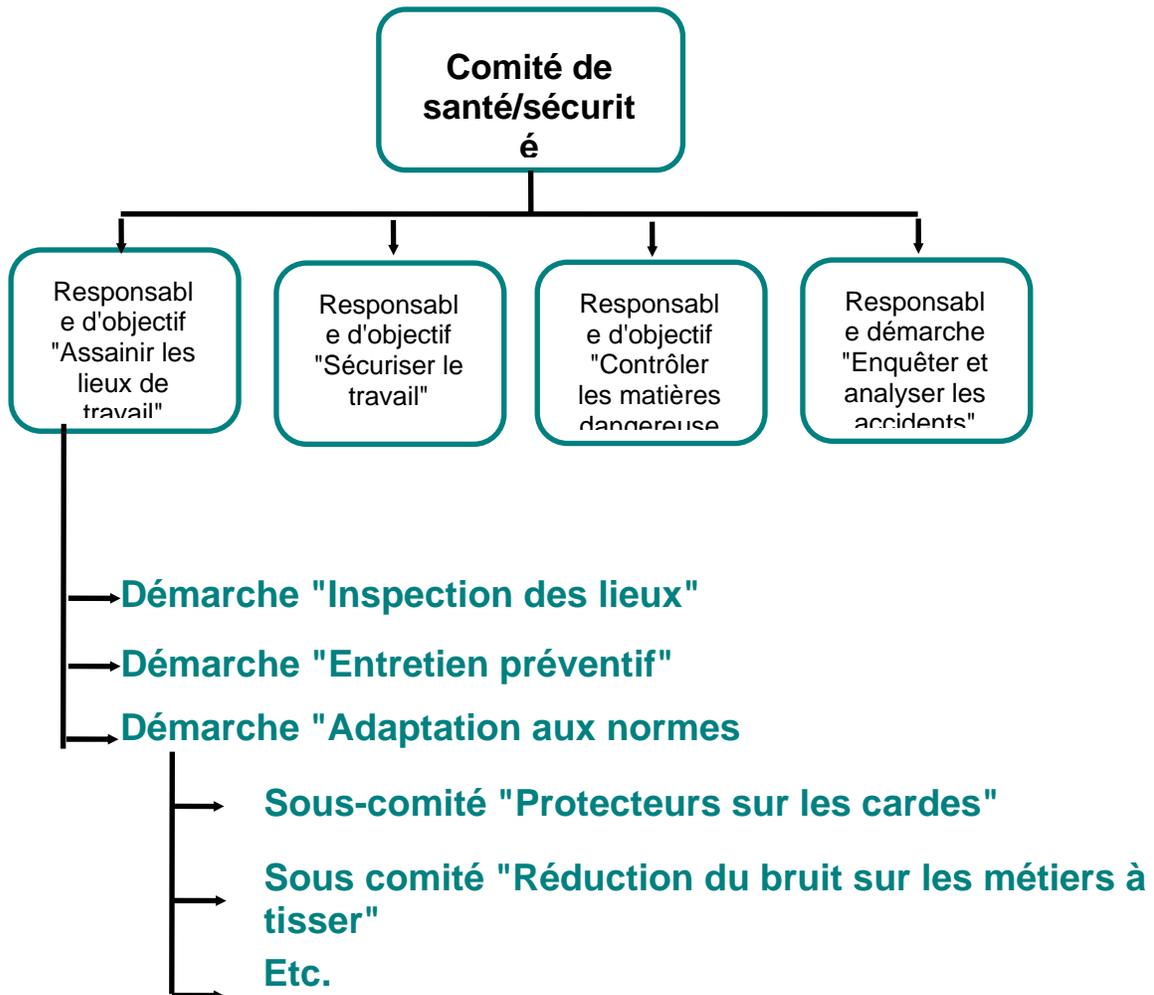


Figure 7.2  
Adapté de *Travail et Santé*, Volume 10, n° 1, mars 1994.

Ils commencent par documenter le problème, proposent un certain nombre de solutions, analysent les solutions proposées, retiennent celle qui semble la meilleure et l'expérimentent pour voir si elle produit les résultats escomptés ou pour l'améliorer, le cas échéant.

Une fois le travail du sous-comité terminé, le responsable d'objectif fait rapport au CSS. Ce dernier coordonne les efforts et détermine de nouvelles priorités. Les membres des CSS qui fonctionnent ainsi trouvent un tel fonctionnement très gratifiant: non seulement ils ne portent plus seuls le fardeau de devoir trouver toutes les solutions, mais ils réussissent à impliquer un plus grand nombre de personnes.

## 7.6 La constitution du CSS

Certains proposent que le comité ait une constitution écrite qui devrait inclure le mandat du comité, ses règles de régie interne, les rôles et responsabilités des membres et des fonctions officielles et la structure de fonctionnement. Cela permet d'établir les choses clairement, sert de référence au besoin et permet de mieux faire connaître le comité.

Toutefois, mettre les choses par écrit ne suffira pas à générer l'esprit d'équipe au sein du comité. En effet, sans cet esprit d'équipe, la constitution n'est rien d'autre qu'un bout de papier. D'ailleurs les comités qui ont réussi à générer un esprit d'équipe n'ont pas nécessairement eu besoin d'une constitution écrite.

De plus, on ne devrait pas seulement miser sur l'écrit pour faire connaître le comité au reste de l'organisation. Rien ne devrait remplacer les bonnes vieilles communications directes. La diffusion de la constitution à l'ensemble des travailleurs devrait donc servir de prétexte, d'occasion pour une consultation directe.

Finalement, il faut se rappeler qu'une telle constitution est un peu comme une procédure sécuritaire: on ne doit pas hésiter à la revoir et à l'adapter aux besoins, et ce régulièrement, par exemple au moment du bilan annuel.



### Pour en savoir plus

- 1) PRÉVENTEX: "Structure en santé/sécurité", Brossard, 1992.
- 2) PÉRUSSE, M.: "Les comités de santé et sécurité. Partie 2: Aide-toi et le ciel t'aidera !", Travail et Santé, 10(2), juin 1994.
- 3) CENTRE PATRONAL DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ DU TRAVAIL: "Faites de votre comité de santé-sécurité un meilleur partenaire en prévention". Montréal: CPSST, 1995.