

vers un comité de santé et de sécurité efficace



# VERS UN COMITÉ DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ EFFICACE

# GUIDE





**VERS UN COMITÉ  
DE SANTÉ  
ET DE SÉCURITÉ  
EFFICACE**

**GUIDE**



# VERS UN COMITÉ DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ EFFICACE

## Conception et rédaction

Michèle Bérubé

## Conception graphique et mise en pages

Concerto Communication graphique

## Illustrations

Concerto Communication graphique

## Correction

Francine St-Jean

## Impression

Division inc.

On peut se procurer des exemplaires  
du présent document en communiquant avec :  
ASPHME  
2271, boul. Fernand-Lafontaine, bureau 301  
Longueuil (Québec) J4G 2R7  
Tél. : 450 442-7763

Il est possible de télécharger ce document gratuitement  
à partir de notre site : [www.asphme.org](http://www.asphme.org)

## Reproduction

La reproduction des textes est autorisée pourvu que la source soit mentionnée et qu'un exemplaire nous soit envoyé.  
Dans ce document, le générique masculin est utilisé sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

Tous droits de traduction réservés.

© 2010 Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur de la fabrication de produits en métal, de la fabrication de produits électriques et des industries de l'habillement

ISBN 978-2-923831-08-4 (PDF)

ISBN 978-2-923831-14-5 (Version imprimée)

(Publié précédemment par l'ASP Métal Électrique, ISBN 2-921360-07-01)

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 1999, 2010

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Canada, 1999, 2010

## Remerciements

Nous tenons à remercier les personnes suivantes pour leurs commentaires et leurs suggestions:

- M. Paul Potvin, APSAM;
- M. Claude Tapin, CSST.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉFACE</b> .....	<b>V</b>
<b>AVANT-PROPOS</b> .....	<b>VII</b>
<b>CHAPITRE 1: Définition, statut et avantages</b> .....	<b>1</b>
Le comité de santé et de sécurité, une appellation contrôlée .....	3
Une position hiérarchique claire, un atout de plus .....	3
Le CSS, une question de bénéfices .....	4
<b>CHAPITRE 2: Les ingrédients d'un comité efficace</b> .....	<b>7</b>
La structure .....	9
Le mandat .....	10
L'engagement réel des parties .....	14
Une approche évolutive .....	14
Un climat de coopération .....	15
Le choix judicieux des membres .....	15
Le nombre de membres .....	17
La durée du mandat des membres .....	17
La formation des membres .....	17
Un système d'information adéquat .....	20
Des communications actives et dynamiques .....	21
Des règles de fonctionnement claires et efficaces .....	23
<b>CHAPITRE 3: Les rôles et les fonctions du comité</b> .....	<b>27</b>
Le rôle conseil .....	31
Le rôle de soutien .....	33
Le rôle de coordination .....	33
Le rôle d'évaluation .....	34
Le rôle de promotion .....	37
<b>CHAPITRE 4: Un plan d'action en SST</b> .....	<b>39</b>
La définition .....	41
Les étapes .....	41

# TABLE DES MATIÈRES

<b>CHAPITRE 5: Le fonctionnement du comité</b> .....	<b>47</b>
La tenue de réunions .....	49
La coprésidence .....	50
Le quorum .....	50
La préparation .....	50
L'ordre du jour et la convocation .....	51
L'animation .....	53
Le rôle des membres participants .....	53
Le processus de résolution de problèmes .....	55
Le processus de résolution de conflits .....	56
La prise de décisions .....	56
Le procès-verbal .....	57
Le suivi .....	60
Les personnes-ressources .....	61
L'évaluation de la réunion .....	61
<b>CHAPITRE 6: Les pièges à éviter</b> .....	<b>65</b>
Le comité monopole .....	67
Le comité souque à la corde .....	68
Le comité verglacé .....	68
Le comité café .....	69
Le comité bidon .....	70
Le comité de négociation .....	70
Le comité impatient .....	70
Le comité policier .....	71
Les types de leadership .....	72
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>83</b>

**L'**adoption de la Loi sur la santé et la sécurité du travail en 1979 amenait les parties à travailler ensemble vers un objectif commun: l'élimination à la source des risques liés à la santé et à la sécurité des travailleurs. Des moyens tels que la prise en charge et le paritarisme furent privilégiés. Un changement de mentalité s'avérait donc nécessaire.

*Que l'on retienne le paritarisme parmi les principaux moyens pour prévenir les lésions professionnelles n'est pas le fruit du hasard, puisque chaque partie détient une part des responsabilités, des connaissances du milieu et des ressources pour réduire les risques. C'est par la mise en commun de ces éléments que la prévention s'avère efficace. Ainsi, la prévention et la concertation deviennent des principes inséparables dont le comité de santé et de sécurité en est le symbole et l'outil.*

*À leurs débuts, les comités de santé et de sécurité devaient relever un défi: il fallait modifier l'attitude des parties et les amener à se servir d'une nouvelle approche, même si les réflexes acquis faisaient obstacle et rendaient difficile son intégration dans le quotidien. Les efforts, la persévérance et le temps ont eu raison des vieilles habitudes. La confiance mutuelle, une condition essentielle à la réussite du paritarisme, s'est accrue.*

*Au cours des années, le paritarisme a fait ses preuves. Il a permis aux travailleurs et aux employeurs de collaborer à la définition et à la réalisation de projets communs en prévention. La concertation, c'est efficace; nous la vivons à l'ASP depuis 1985. La participation des travailleurs, des associations syndicales, des employeurs et de leurs associations à la définition d'objectifs et à l'élaboration d'outils de prévention pour le secteur a donné d'excellents résultats. Certes, il reste beaucoup à faire en matière de prévention et de concertation. C'est pourquoi votre association sectorielle continue d'investir des efforts et de l'énergie pour répondre aux besoins du secteur en constante évolution. Dans cette optique, l'ASP met à votre disposition un nouveau guide sur les comités de santé et de sécurité, résultat de plus de dix années d'intervention auprès de comités du secteur.*

*L'évolution de la pratique des comités de santé et de sécurité influence le contenu d'un document qui les touche directement. À l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, il est pertinent d'élaborer un guide qui contribuera à augmenter leur efficacité. Le bon fonctionnement des comités de santé et de sécurité repose sur l'entente et la participation volontaire des parties au développement de la prévention. Nous vous convions à y participer.*

**Claude Bujold**  
coprésident patronal

**Gérard Lachance**  
coprésident syndical

Les comités de santé et de sécurité du travail (CSS) existent depuis plusieurs années et ils ont fait couler beaucoup d'encre. Des recherches ont été menées, des discussions ont été engagées, les comités ont fait leur apprentissage et ont établi leur crédibilité. Même si certaines entreprises n'ont pas attendu l'adoption de la Loi sur la santé et la sécurité du travail (1979) pour se doter d'un CSS, c'est elle qui les a répandus.

Nés d'une convention collective ou issus d'une obligation légale à leurs débuts, les comités de santé et de sécurité sont de plus en plus le résultat d'une volonté commune du milieu de régler paritairement les problèmes de santé et de sécurité.

Aujourd'hui, l'encadrement légal et rigide n'est plus aussi essentiel. Avec le temps, les comités ont pris de l'expérience et de l'assurance. Ils sont devenus, pour bien des entreprises, un outil privilégié de gestion de la prévention des lésions professionnelles.

Ce guide s'adresse aux comités de santé et de sécurité qui veulent apprendre à travailler efficacement ou consolider leur façon de fonctionner, dans un processus d'amélioration continue. Il n'y a pas un modèle parfait de CSS; il existe plutôt des principes de base et des conditions qui favorisent l'efficacité des comités de santé et de sécurité. Bien que chaque CSS évolue différemment, ce guide pourra vous aider dans les choix que vous aurez à faire pour optimiser l'efficacité de votre comité de santé et de sécurité.

Dans cette perspective, vous y trouverez les éléments essentiels au bon fonctionnement d'un comité de santé et de sécurité du travail. Le document aborde, entre autres, les conditions de succès et les pièges à éviter pour un comité de santé et de sécurité, son rôle, son fonctionnement et son évaluation. Ces informations pourront servir à la mise en place d'un nouveau comité de santé et de sécurité ou permettre l'évaluation et l'amélioration d'un comité déjà existant.

*« Dis-moi qui tu fréquentes, je te dirai qui tu es. »*



# CHAPITRE

*«Dis-moi qui tu fréquentes, je te dirai qui tu es.»*

Il est essentiel de bien définir le comité de santé et de sécurité, et de préciser sa position hiérarchique pour mieux comprendre l'importance de son rôle dans l'entreprise.

### LE COMITÉ DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ, UNE APPELLATION CONTRÔLÉE

On peut définir le comité de santé et de sécurité comme **«une équipe de travail paritaire dont l'objectif premier est l'amélioration de l'action en santé et en sécurité du travail, et dont le but est la prévention des lésions professionnelles»**.

Le comité de santé et de sécurité est un outil de gestion de la prévention. Il assure la collaboration des travailleurs et de l'employeur à la prise de décisions en matière de santé et de sécurité du travail.

### UNE POSITION HIÉRARCHIQUE CLAIRE, UN ATOUT DE PLUS

C'est à partir de sa structure qu'une entreprise élabore sa stratégie d'action. Si l'on veut que le comité de santé et de sécurité fasse partie des grandes orientations de l'entreprise, il nous faut lui faire une place. Par conséquent, le statut du CSS doit être précisé.

Il s'agit, pour l'entreprise, de préciser la position hiérarchique que le comité de santé et de sécurité occupe et de réduire ainsi l'émergence de conflits. Pour bien remplir son mandat et pour exercer une influence sur l'entreprise, le CSS doit avoir une position claire et connue de tous. Il faut que son statut corresponde au mandat, aux rôles et aux fonctions qui lui sont confiés. L'entreprise doit donc répondre à des questions telles que: À qui le comité de santé et de sécurité se rapporte-t-il? À qui transmet-il ses recommandations? Où doit-il se situer dans la structure de l'entreprise pour être le plus fonctionnel possible? Doit-il relever du service des ressources humaines? du service de la production? du service de la qualité? de la direction générale?

Les réponses à ces questions varient d'une entreprise à l'autre. Il n'y a pas de situation parfaite. Des facteurs tels que la position des différentes fonctions dans l'entreprise, leurs responsabilités, leur crédibilité, etc. peuvent influencer ce choix.

Pour le comité de santé et de sécurité, relever de l'un ou de l'autre de ces services présente des avantages et des inconvénients qui varient selon la réalité de chaque entreprise. L'important est de favoriser l'efficacité du CSS.





---

## DES EXEMPLES DE POSITION HIÉRARCHIQUE

### CSS relié aux ressources humaines

Le CSS qui relève d'un service des ressources humaines, si ce dernier a la responsabilité de contester les dossiers des lésions professionnelles et s'il existe un climat de confrontation, pourrait faire face à de graves problèmes. La dynamique pourrait être différente dans un contexte où le climat de travail et de négociation serait plus harmonieux.

### CSS relié à la production

Un comité de santé et de sécurité pourrait être très efficace et jouer pleinement son rôle s'il était rattaché au service de la production. Pour cela, il faut que le directeur croie que la santé et la sécurité sont tout aussi importantes que la production. L'impact sera différent si le directeur de production est peu préoccupé par la santé et la sécurité et qu'il n'est disposé à faire aucun compromis.

### CSS relié à la qualité

Un comité de santé et de sécurité pourrait être efficace s'il était rattaché au service de la qualité. Il pourrait en être autrement si ce dernier n'a aucune crédibilité dans l'entreprise.

---

## LE CSS: UNE QUESTION DE BÉNÉFICES

Dans un système basé sur la réalisation de profits, il est très important que les investissements rapportent; le CSS n'échappe pas à cette réalité. Sa mise en place constitue un investissement qui entraîne des bénéfices. En voici quelques-uns.

### L'union fait la force

De nombreuses entreprises peuvent aujourd'hui témoigner de leur expérience. Le comité de santé et de sécurité est un lieu privilégié pour que les travailleurs et l'employeur partagent leur vision des choses et développent un point de vue commun sur les problèmes, les priorités et les actions en prévention<sup>1</sup>. Il leur permet de s'unir pour travailler à la diminution des accidents et des maladies du travail, et ce, dans l'intérêt de tous.



---

### De la discussion jaillit la lumière, et du savoir naquit le pouvoir

Le CSS est un outil qui conduit à la recherche et à la découverte de solutions. Sa mise sur pied permet aux personnes directement concernées par les risques de se concerter et de mettre en commun leurs expériences et leurs connaissances dans la recherche de solutions efficaces. La participation des deux parties à la prise de décisions assure une vision globale et plus réaliste des problèmes, ce qui favorise le développement de solutions mieux adaptées à la réalité. La structure paritaire du comité augmente sa crédibilité et son pouvoir d'influence.



### L'habitude est une seconde nature

Les pratiques de collaboration entre les représentants des travailleurs et les représentants de l'employeur en matière de santé et de sécurité favorisent l'émergence d'une collaboration dans d'autres champs d'activités de l'entreprise comme la production, la qualité, etc. Cet impact n'est pas négligeable dans un contexte où le partenariat est un atout important dans la réussite de toute organisation.

### Un centre de communication efficace: tous pour un et un pour tous

L'amélioration des communications est un autre des avantages reliés à la mise en place d'un CSS, puisqu'il favorise la circulation de l'information au sein de l'organisation, et ce, dans tous les sens\*. Le CSS sert de centre de communication en matière de santé et de sécurité. Il suffit qu'un représentant de l'employeur au CSS informe la direction des décisions prises au cours des rencontres du comité de gestion et qu'un représentant des travailleurs fasse de même au cours des rencontres syndicales ou des rencontres régulières de son service, pour que tout le monde soit mieux informé.



**À NOTER**  
\* Cela permet à l'information de circuler de haut en bas et de bas en haut; du comité vers l'organisation, et vice versa.

### [\*\*http//www.com\(ité\)\*\*](http://www.com(ité))

En matière de santé et de sécurité du travail, le CSS sert de lien entre la direction et les travailleurs, et entre l'entreprise et son environnement extérieur. Sa participation à des événements tels que des colloques, des forums d'information, etc., démontre l'importance que l'entreprise accorde à la santé et à la sécurité du travail. Ces activités permettent aux membres du CSS d'échanger avec des intervenants d'autres entreprises, d'améliorer leurs connaissances et d'aller chercher de bonnes idées dont profitera toute l'entreprise.





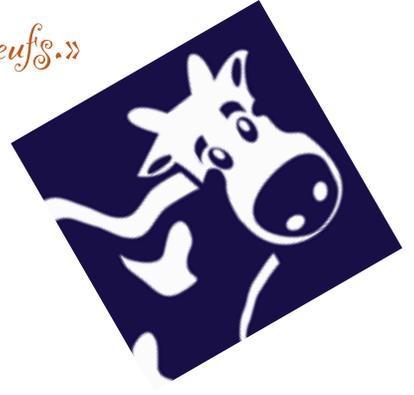
## Réflexion

*Nos investissements nous rapportent-ils?*

**Notre comité de santé et de sécurité nous permet:**

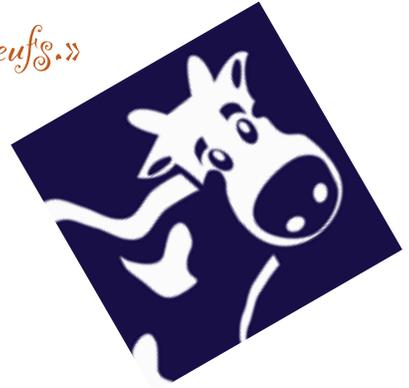
- d'avoir un point de vue commun des problèmes en SST;
  - de cibler des priorités;
  - de s'entendre sur les actions à prendre en SST;
  - de trouver des solutions efficaces à nos problèmes;
  - d'influencer la gestion de la SST;
  - de favoriser l'émergence d'une collaboration dans d'autres champs d'activités;
  - d'améliorer les communications en SST;
  - de faire connaître à l'extérieur l'implication de notre entreprise.
-

*«Il ne faut pas mettre la charrue devant les boeufs.»*



# CHAPITRE 2

*«Il ne faut pas mettre la charrue devant les boeufs.»*



Pour qu'une entreprise puisse se doter d'un comité de santé et de sécurité efficace, certaines conditions doivent être présentes. Elles concernent :

- la structure;
- le mandat;
- l'engagement des parties;
- l'approche;
- le climat;
- le choix des membres;
- le nombre de membres;
- la durée de leur mandat;
- leur formation;
- le système d'information;
- les communications;
- les règles de fonctionnement.

### LA STRUCTURE

Selon différentes études, les comités de santé et de sécurité les plus efficaces jouissent d'une structure de gestion décentralisée. Cela permet aux cadres hiérarchiques d'être responsables de la santé et de la sécurité dans leur secteur, et d'intégrer la prévention dans les activités courantes de l'entreprise. Les responsabilités de chacun en matière de prévention sont bien définies. La prévention est traitée par la ligne hiérarchique comme une composante de la production. Elle est intégrée aux activités de l'entreprise. Gérer la prévention comme la production et la qualité s'avère possible. Ainsi, lorsqu'un superviseur effectue une inspection des opérations, il n'est pas plus long ni plus compliqué d'y intégrer le volet santé et sécurité ainsi que le volet qualité; ces trois aspects sont étroitement liés. Cette façon de faire s'avère plus efficace et plus rentable que si chacun de ces volets était abordé à tour de rôle par le CSS, le superviseur et le directeur de la qualité.

C'est à la production que le risque est généré, c'est donc là qu'il doit être géré. Pour assurer l'efficacité du comité et pour maintenir une bonne performance en prévention, la ligne hiérarchique doit prendre ses responsabilités en santé et en sécurité. Les pratiques de santé et de sécurité sont indissociables des pratiques générales de gestion des opérations.

Ce n'est pas le CSS qui fait la santé et la sécurité non plus qu'un comité qualité ne fait la qualité. Il ne doit pas être considéré comme le «SPÉCIALISTE» ni comme le «RESPONSABLE» de la SST dans l'entreprise.

Une structure de gestion décentralisée amène le comité à retourner à la ligne hiérarchique les éléments qui lui appartiennent. De façon générale, seules les problématiques qui demandent une expertise particulière ou exigent une certaine recherche devraient être acheminées au CSS.

---

Toutefois, si un cadre hiérarchique ne donne pas suite à une demande en santé et en sécurité, le CSS doit prendre les mesures nécessaires pour éviter que la demande ne reste sans réponse. Ainsi, le comité doit adopter un mode de fonctionnement qui soutienne la ligne hiérarchique tout en tenant compte de son rôle dans l'élaboration de moyens de prise en charge de la santé et de la sécurité par la production; de son rôle de soutien à la réalisation de la prévention; de suivi des mesures à mettre en place et de contrôle de leur efficacité.

Dans une petite entreprise, le besoin de décentralisation pourrait être moins ressenti. Un comité de santé et de sécurité qui opérerait pour une structure de gestion plus centralisée pourrait tout de même obtenir certains résultats. En effet, dans les entreprises de petite taille, il n'est pas rare que la plupart des cadres hiérarchiques siègent au comité de santé et de sécurité. Ainsi, même si le CSS réalise les activités de prévention, la participation des gestionnaires de production est automatique compte tenu de leur présence au sein du comité. Cependant, il ne faut pas perdre de vue que l'efficacité en prévention repose également sur la participation active des travailleurs quant à l'identification des risques et à la recherche de solutions, et ce, même dans les petites entreprises.

Pour bien illustrer le rôle du CSS et celui de la ligne hiérarchique quant au traitement des demandes en santé et en sécurité dans une structure décentralisée, nous vous suggérons une procédure<sup>2</sup> que nous avons schématisée dans le tableau ci-contre.

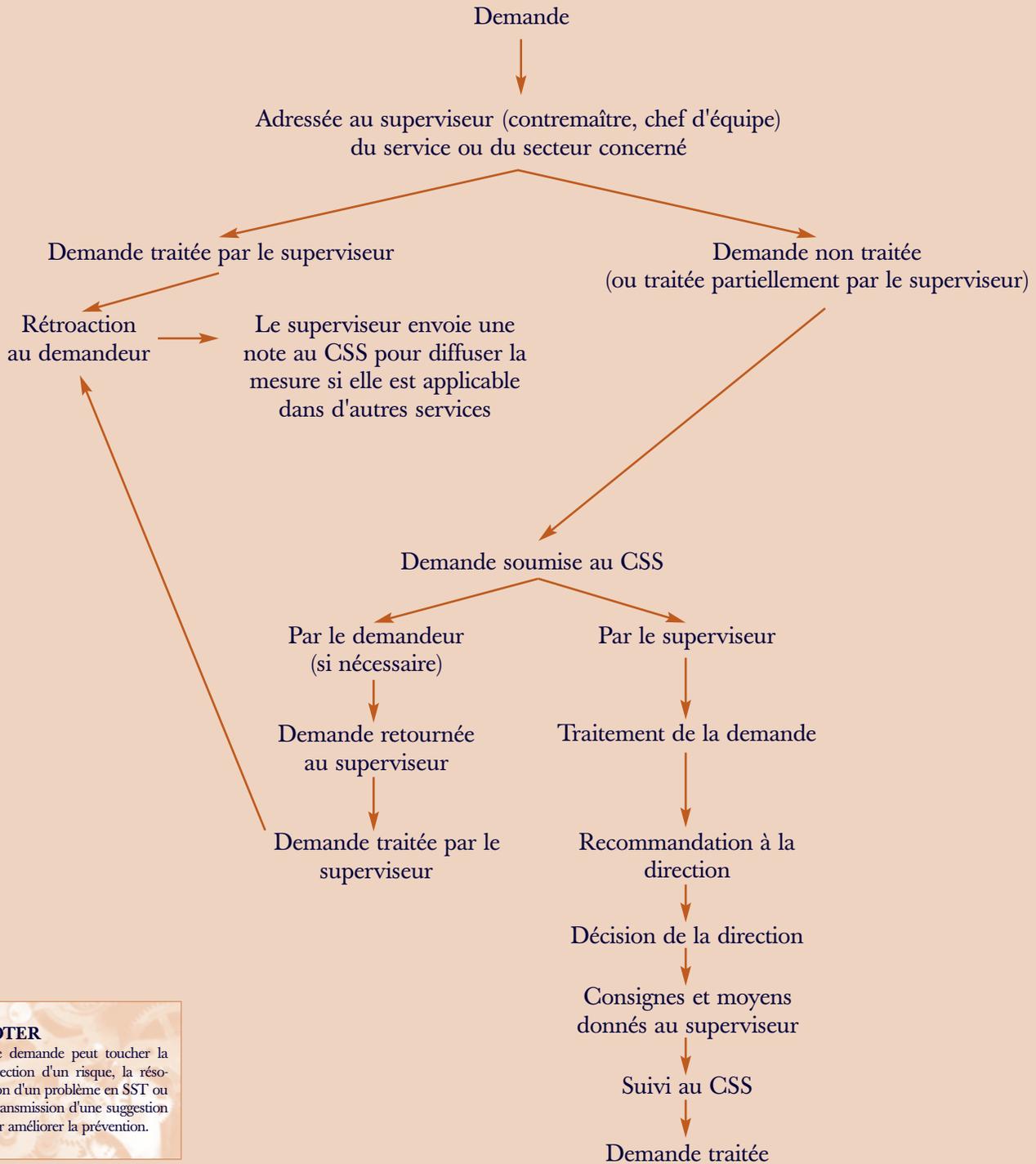
## LE MANDAT

Il appartient à la direction de tracer les grandes orientations de l'entreprise en matière de santé et de sécurité. Il en est de même quant à l'orientation du comité de santé et de sécurité. Pour être efficace, le CSS a besoin de l'appui et de la reconnaissance de la direction de l'entreprise. Il ne suffit pas que le mandat\* du comité soit, dans bien des cas, inspiré de la loi pour qu'il soit bien compris et pour que tous y adhèrent. La définition d'un mandat clair est donc nécessaire. Ainsi, les attentes de l'entreprise vis-à-vis du comité de santé et de sécurité doivent être claires pour la direction, pour les autres intervenants de l'entreprise (syndicat, travailleurs, personnel cadre) ainsi que pour les membres eux-mêmes. Lorsque les parties ont de la difficulté à arriver à un consensus au sein du comité, il arrive souvent que le problème soit relié beaucoup plus à la perception que les membres ont de ce qu'ils sont supposés faire que du sujet lui-même. Trop souvent, à l'intérieur même du CSS, le mandat, les rôles\*\* et les fonctions\*\*\* du comité sont mal connus et mal perçus, entraînant ainsi certaines divergences. Il est donc important de les clarifier de façon que chacun des membres se sente en mesure de les appuyer personnellement.

### À NOTER

- \* Pouvoir qu'une personne donne à une autre d'agir en son nom.
- \*\* Attentes de l'organisation.
- \*\*\* Ensemble d'activités qui permettent d'exercer ces rôles.

## PROCÉDURE DE TRAITEMENT DES DEMANDES\* EN SST



### À NOTER

\* Une demande peut toucher la correction d'un risque, la résolution d'un problème en SST ou la transmission d'une suggestion pour améliorer la prévention.

---

Les membres du CSS ont intérêt à discuter ensemble de leur mandat et à définir les rôles et les fonctions qui en découlent. Cette façon de faire leur permet de s'approprier le mandat du comité, tout en démontrant que le travail d'équipe est possible. Cela constitue une bonne stratégie, puisqu'elle met l'accent sur les points qui font plus facilement consensus. Graduellement, la confiance s'installe, on apprend à travailler ensemble et on peut, petit à petit, en venir à aborder des sujets plus délicats.

La direction doit communiquer le mandat du CSS à tout le personnel de l'entreprise. C'est une bonne façon de reconnaître et d'appuyer officiellement le comité.

Le mandat du CSS doit être élargi. Cela signifie qu'il va bien au-delà de ce qui est prévu dans la loi. Il doit répondre aux besoins particuliers de l'entreprise et permettre au comité de faire partie du processus de prévention. Pour être efficace, le comité ne peut se limiter à la réalisation de quelques activités. Il se doit d'être une structure de gestion participative et de constituer une composante du système de gestion de la prévention à qui l'on confie la marge de manoeuvre qui s'y rattache. Cependant, un mandat élargi ne signifie pas un élargissement aux volets de la gestion des dossiers des lésions professionnelles ou du financement.

Il n'y a pas de mandat universel qui puisse être confié au comité de santé et de sécurité, tout comme il n'y a pas une seule façon de faire. Cela peut varier d'une entreprise à l'autre selon la taille et la nature de l'entreprise, le climat et la culture organisationnelle et, surtout, selon la tradition en santé et en sécurité. Il faut avant tout que le mandat qu'une entreprise confie à son comité corresponde à ses besoins.

À la page suivante, nous vous présentons deux exemples de mandat qui se différencient par la structure de gestion dans laquelle ils s'insèrent. Nous les avons intégrés dans des politiques qui permettent à la direction d'appuyer officiellement le CSS.

Comme vous pourrez le constater, le premier exemple s'intègre dans une structure de gestion décentralisée qui responsabilise les équipes de production en matière de santé et de sécurité. Le comité de santé et de sécurité joue un rôle de soutien. Les activités sont réalisées par les travailleurs et leurs superviseurs.

Le second exemple fait référence à une structure de gestion plus centralisée dans laquelle le CSS a plutôt un rôle d'exécution. La délégation des responsabilités de santé et de sécurité aux différents intervenants de l'entreprise est beaucoup moins importante. Cette pratique est la plus répandue dans les petites entreprises.



---

### EXEMPLE 1

#### POLITIQUE DE L'ENTREPRISE À L'ÉGARD DU CSS<sup>3</sup>

L'entreprise ABCD croit que ses ressources humaines constituent sa principale richesse. C'est pourquoi elle considère la santé, la sécurité et le bien-être de son personnel comme des éléments de première importance au succès de son entreprise.

Le but visé est de réduire les risques de lésions professionnelles par une gestion efficace de la santé et de la sécurité du travail.

Ainsi, l'entreprise ABCD entend utiliser différents moyens et mécanismes de prévention dont l'efficacité n'est plus à démontrer. Le comité de santé et de sécurité est l'un des mécanismes que nous avons privilégiés.

Ce comité composé de représentants des travailleurs et de l'employeur a plein pouvoir à l'intérieur de son mandat et jouit de notre appui constant.

#### MANDAT DU CSS

Le comité de santé et de sécurité a pour mandat d'améliorer l'action en prévention en facilitant l'intégration de la prévention aux activités de production et en favorisant la responsabilisation de chacun quant à l'identification, à l'élimination ou au contrôle des risques.

Signature du dirigeant \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_



---

### EXEMPLE 2

#### POLITIQUE DE L'ENTREPRISE À L'ÉGARD DU CSS

Pour l'Entreprise EFGH, la santé et la sécurité des employés sont des valeurs importantes.

Nous entendons faire tout ce qui est en notre pouvoir pour protéger la santé ainsi que l'intégrité physique et psychique de notre personnel.

Dans cet ordre d'idées, l'Entreprise EFGH a mis sur pied un comité de santé et de sécurité composé de représentants des travailleurs et de l'employeur à qui elle offre tout l'appui nécessaire dans la réalisation de son mandat.

#### MANDAT DU CSS

Le comité de santé et de sécurité doit participer aux efforts de prévention de l'entreprise. Son mandat consiste à identifier les problèmes de santé et de sécurité, et à faire des recommandations pour résoudre ces problèmes.

Signature du dirigeant \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

## L'ENGAGEMENT RÉEL DES PARTIES

Pour réaliser une démarche participative et paritaire en matière de prévention, il est préférable que les directions patronales et syndicales\* s'assurent que la santé et la sécurité du travail occupent une place importante dans leur échelle de valeurs et que cela se traduit par des attitudes et des gestes concrets. Chacun s'engage à assumer ses responsabilités et à soutenir le travail du comité de santé et de sécurité; ce soutien est essentiel à son développement. L'approbation officielle du mandat du comité par chacune des directions est une preuve de leur engagement respectif. Il faut que chacune des parties se rende compte qu'on ne peut atteindre l'efficacité en matière de prévention sans concertation ni partenariat entre l'employeur, les travailleurs et leurs représentants.

Le CSS porte la responsabilité du paritarisme et du partenariat. Il doit vivre cette responsabilité s'il veut qu'elle se propage dans l'entreprise. En effet, il ne suffit pas d'asseoir des représentants des travailleurs et des représentants de l'employeur pour parler de paritarisme. Il faut que les parties s'engagent à travailler ensemble, dans le respect mutuel, vers un but commun. Les représentants des travailleurs doivent accepter que la prise de décisions finales, sur certains sujets, revienne à l'employeur. Pour sa part, l'employeur doit accepter, voire encourager la participation des travailleurs à la prise de décisions. Il doit considérer leur opinion et leur point de vue dans toutes les décisions concernant la prévention.

La constitution d'un comité de santé et de sécurité devrait conduire à une entente écrite et officielle entre l'employeur, le syndicat ou les représentants des travailleurs. Elle devrait porter au moins sur les éléments suivants: le mandat, les rôles et les fonctions du comité, son statut, sa composition, ses règles de fonctionnement, incluant la prise de décisions et les communications fonctionnelles.

## UNE APPROCHE ÉVOLUTIVE

L'approche qu'adopte le comité de santé et de sécurité pour améliorer son fonctionnement a un impact sur sa performance. Au lieu de réagir aux problèmes qu'il éprouve de façon ponctuelle et de se laisser dicter son avenir par les événements, il intervient avant qu'ils surgissent. Le comité se dote d'outils qui lui permettront d'évaluer son propre fonctionnement et de s'assurer que tout est mis en place pour garantir son efficacité et pour réaliser ses ambitions. Le CSS se pose des questions sur son mandat, ses rôles et ses fonctions, ses règles de fonctionnement, le type d'influence qu'il exerce dans l'entreprise, etc., et dresse un portrait réaliste de sa situation. Une fois le diagnostic établi, le comité cible des priorités et met sur pied les activités qui lui permettront de se développer et d'augmenter son efficacité.

Pour vous aider à faire l'évaluation de votre comité de santé et de sécurité, vous pouvez utiliser la grille d'évaluation des règles du jeu d'un comité gagnant présentée aux pages 80 et 81.

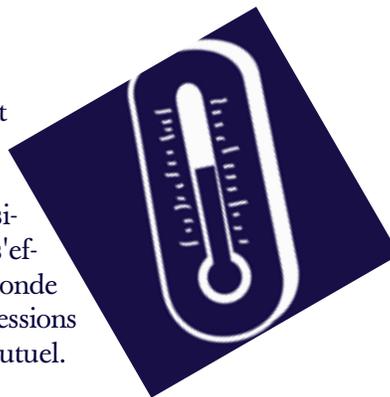


### À NOTER

\* Dans les entreprises non syndiquées, cette réflexion doit être faite par l'ensemble des travailleurs ou par leurs représentants, s'il y a lieu.

## UN CLIMAT DE COOPÉRATION

Pour bien accomplir son mandat, le comité a besoin d'un climat de concertation. Sa force, c'est le travail d'équipe; c'est ce qui fait son intérêt. Les décisions sont prises ensemble. Chacun voit aux intérêts de la partie qu'il représente tout en étant sensible aux responsabilités et à la vision de l'autre. Ensemble, ils s'efforcent de trouver des solutions «gagnant-gagnant» où tout le monde y trouve son compte, plutôt que de chercher à arracher des concessions à l'autre partie. Il existe un climat de confiance et de respect mutuel.



## LE CHOIX JUDICIEUX DES MEMBRES

Le choix des membres se fait en gardant bien en tête la nature même du comité et les buts visés. Il est essentiel que les représentants des deux parties croient en la prévention, qu'ils soient de bonne foi, capables de communiquer et de travailler en équipe. Les représentants au comité doivent avoir un intérêt réel pour la santé et la sécurité du travail, une grande ouverture d'esprit et une bonne crédibilité auprès de leurs collègues.

Ils sont dûment mandatés pour faire progresser la prévention dans l'entreprise. Il vaut mieux être prudent quant à la nomination de représentants très engagés dans le processus de règlement de griefs ou de négociation\*. Ces processus impliquent souvent la notion de gagnant et de perdant. Il semble alors très difficile pour ces représentants d'oublier les frustrations passées et d'assumer pleinement un autre rôle. Leur présence au sein du CSS contribue bien souvent au développement d'un climat de confrontation ou de règlement de comptes, ce qui entrave le bon fonctionnement du CSS.

La présence de décideurs (tant du côté de l'employeur que du côté des travailleurs) sur le comité de santé et de sécurité est nécessaire pour assurer son efficacité. Elle permet une prise de décisions rapide, évite les frustrations et les pertes de temps, et augmente sa crédibilité. De cette façon, le CSS est paritaire dans le nombre de ses représentants, mais aussi dans leur capacité respective à prendre des décisions au nom de l'entreprise et des travailleurs.

Le CSS est une équipe de travail qui permet généralement d'arriver à des résultats de façon plus efficace que si chaque personne qui le constitue avait eu à réfléchir sur le même problème isolément. Pour cela, les membres du comité doivent posséder certaines qualités. Pour évaluer si vous possédez les qualités nécessaires pour bien fonctionner au sein d'un CSS, nous vous invitons à remplir la grille à la page suivante.

### À NOTER

\* Ceci est une mise en garde et non pas une interdiction formelle, puisqu'il est possible de s'engager dans un processus de négociation qui soit basé sur la théorie «gagnant-gagnant». Ainsi, la négociation peut être très positive si chacun accepte les responsabilités et la vision de l'autre et qu'on s'engage mutuellement, à rendre les intérêts de chacun possibles. S'entendre sur quelque chose avec des attentes différentes, n'est-ce pas là une réussite du paritarisme?



## Réflexion

Possédez-vous les qualités pour être un bon membre de CSS<sup>4</sup>?

- Capacité à travailler en équipe
- Bonne ouverture d'esprit
- Bonne crédibilité dans l'entreprise
- Respect des autres
- Capacité à collaborer avec des représentants de l'autre partie
- Bonne connaissance du milieu de travail
- Bonne connaissance de la SST
- Intérêt pour la prévention
- Créativité
- Diplomatie
- Capacité à communiquer
- Capacité à écouter
- Capacité à faire des compromis
- Bonne capacité d'analyse
- Bon jugement
- Modération
- Capacité à prendre des décisions
- Croit en la concertation
- Croit en la prévention
- Ne confond pas SST et relations de travail

Si vous possédez plus de la moitié de ces qualités, vous êtes probablement un bon membre de CSS. Sinon, poussez votre réflexion afin de vous assurer que votre place est bien au sein d'un comité de santé et de sécurité. Même si vous possédez plusieurs de ces qualités n'oubliez pas qu'il y a toujours place pour l'amélioration et qu'un petit effort pourra vous permettre d'en développer de nouvelles.

---

## LE NOMBRE DE MEMBRES

Le choix des membres du comité de santé et de sécurité se fait généralement par la partie qu'ils représentent. Leur nombre peut varier en fonction de la taille et de la structure de l'entreprise. Un nombre trop grand de membres rend difficile le travail d'équipe et l'atteinte du consensus. En effet, plus il y a de membres au sein du comité, plus on doit se préoccuper des règles de fonctionnement; sinon, le travail devient vite anarchique. Cependant, dans une grande entreprise, un nombre trop petit de membres empêche une bonne représentation des différents secteurs. Dans les faits, il faut que chaque partie soit bien représentée sans que la taille du comité devienne une entrave à son efficacité. Les secteurs importants de l'entreprise ainsi que les différents quarts de travail doivent être présents. Un comité composé de quatre à six personnes semble un compromis intéressant. Lorsqu'il y a plus de six membres, il est préférable de travailler en sous-comités. Certains projets spéciaux ou certaines problématiques particulières s'y prêtent très bien.

## LA DURÉE DU MANDAT DES MEMBRES

La durée du mandat des membres joue un rôle important dans l'efficacité du CSS. Il faut prévoir le temps nécessaire à l'apprentissage du travail en équipe, au transfert des connaissances acquises et au développement de l'expertise. Remplacer des membres du comité trop fréquemment empêche le groupe d'atteindre la maturité nécessaire pour être performant. Il faut planifier le remplacement des membres du CSS à tour de rôle afin d'assurer la continuité et de maintenir un niveau d'expertise intéressant. Le mandat devrait être à peu près de deux ans et être renouvelable.

## LA FORMATION DES MEMBRES

La gestion efficace de la santé et de la sécurité du travail exige certaines connaissances dans le domaine. La formation permet au CSS d'acquérir les connaissances et de développer les habiletés nécessaires à l'exécution de son mandat. La formation peut viser un double objectif. Le premier objectif concerne l'amélioration du fonctionnement du comité de santé et de sécurité par des sessions telles que le travail d'équipe, la tenue de réunions, la résolution de problèmes, la communication, etc. Le second objectif concerne l'acquisition d'habiletés directement reliées à la gestion de la santé et de la sécurité; par exemple, les principes de gestion, les lois et les règlements, l'enquête et l'analyse des accidents, l'inspection du milieu de travail, le contrôle des risques, etc. La formation est un facteur d'efficacité très important pour le comité. Puisque ce dernier doit soutenir le personnel de production dans la réduction des lésions professionnelles, il est donc essentiel qu'il en comprenne bien les fondements.



---

La participation des membres du CSS à la même session de formation augmente l'uniformité au sein du groupe en donnant un langage et des outils communs ainsi qu'en transmettant les mêmes informations à tout le monde. Cela permet aussi de soulever de bonnes discussions. Ainsi, les membres du CSS arrivent beaucoup plus facilement à se comprendre et à former une véritable équipe.

Un bon moyen de s'assurer que les besoins de formation du comité sont comblés consiste à élaborer un programme de formation à l'intérieur duquel sont planifiées les différentes sessions de formation qui doivent être dispensées.

Bien que l'élaboration d'un programme de formation nécessite la réalisation d'une analyse des besoins de votre comité, nous vous présentons un exemple de programme type. Pour les fins de cet exemple, nous avons échelonné le programme sur un an. En pratique, l'échéancier doit tenir compte de la réalité de l'entreprise.

Le modèle suggéré présente des sessions de formation qui sont toutes offertes par votre ASP. S'il arrivait que d'autres formateurs soient impliqués dans votre programme de formation, une colonne «Formateur» devrait être ajoutée.

Pour vous aider dans l'élaboration de votre programme de formation, nous vous suggérons de vous procurer la liste des différentes sessions de formation et d'information dispensées par votre ASP.



### EXEMPLE D'UN PROGRAMME DE FORMATION

Titre de la session	Contenu de la formation	Durée	Échéancier
1. Le comité de santé et de sécurité	<ul style="list-style-type: none"><li>• Son mandat</li><li>• Ses rôles et ses fonctions</li><li>• Son fonctionnement</li><li>• Son évaluation</li><li>• La gestion de la SST</li></ul>	4 heures	15 janvier
2. Animation de réunion	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les étapes d'une réunion</li><li>• Le rôle de l'animateur</li><li>• Le rôle du participant</li><li>• Les outils de l'animateur et du participant</li></ul>	4 heures	15 février
3. Loi sur la santé et la sécurité du travail	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les droits et les obligations de l'employeur</li><li>• Les droits et les obligations des travailleurs:<ul style="list-style-type: none"><li>- droit de refus</li><li>- retrait préventif</li><li>- retrait préventif de la travailleuse enceinte</li></ul></li></ul>	4 heures	15 avril
4. Enquête et analyse d'accidents	<ul style="list-style-type: none"><li>• Étapes de réalisation</li><li>• Techniques d'entrevue</li><li>• Identification des faits</li><li>• Analyse</li><li>• Recommandations</li><li>• Rapport</li></ul>	4 heures	15 septembre
5. Inspection	<ul style="list-style-type: none"><li>• Types d'inspection</li><li>• Étapes de réalisation</li><li>• Outils d'inspection</li><li>• Rapport</li></ul>	4 heures	15 novembre

---

## UN SYSTÈME D'INFORMATION ADÉQUAT

Pour remplir efficacement son mandat, pour participer à la planification des activités de prévention et pour faire des recommandations à la direction quant aux problèmes à prioriser, le CSS doit disposer d'informations adéquates sur la problématique des lésions professionnelles dans l'entreprise, tant sur la fréquence et sur la gravité que sur les coûts des accidents du travail. Ainsi, la compilation de statistiques des lésions professionnelles s'avère utile. Elle permet de situer les problèmes, d'établir les postes de travail les plus à risque, les problèmes les plus fréquents et les sièges des lésions les plus touchés. Ces informations recueillies et compilées consciencieusement permettent aussi de comparer la performance de l'entreprise dans le temps et d'évaluer ainsi sa démarche en santé et en sécurité du travail. Cependant, pour avoir une valeur significative, les statistiques supposent la compilation d'un certain nombre d'événements. Ainsi, l'utilisation des statistiques dans une très petite entreprise n'est pas d'un grand intérêt, puisque leur analyse ne nous fournira pas d'informations significatives compte tenu du petit nombre d'événements. Exemple : dans une entreprise, il s'est produit deux accidents en 1997 et un seul en 1998. Cela signifie que le taux d'accidents a diminué de cinquante pour cent. Dans une seconde entreprise, il s'est produit, pour les mêmes années, respectivement quatre et trois accidents. Même s'il y a eu un accident de moins, son taux n'a diminué que de vingt-cinq pour cent. Autre exemple : Dans une usine de quinze travailleurs, il s'est produit quatre accidents l'année dernière. Dans le service de la préparation (cinq travailleurs), il y a eu une blessure aux mains lors du perçage d'une pièce de métal; dans le service du soudage (sept travailleurs), il y a eu un cas de brûlure et un accident au dos; et, au service de la finition (trois travailleurs), un employé a été blessé à l'oeil par un éclat. Donc, nous pouvons dire que cent pour cent des accidents qui se produisent à la préparation sont des blessures aux mains et cent pour cent des accidents à la finition, des blessures aux yeux. Si, l'an prochain, il y a deux accidents dans le service de la préparation ou de la finition, nous pourrions dire que les accidents ont doublé dans chacun d'eux.

Dans de tels cas, l'utilisation d'autres activités informatives nous semble plus pertinente. Les informations issues d'activités telles que l'enquête et l'analyse des accidents, l'analyse des tâches et des postes, l'inspection du milieu de travail, l'entretien préventif, les plaintes et les suggestions permettent de tracer un portrait plus réaliste de la situation en matière de prévention.

Cependant il est possible d'avoir un tableau plus complet de la situation. La réalisation d'un bilan sur l'organisation de la prévention par l'analyse de toutes les structures mises en place, des actions faites en santé et en sécurité ainsi que des résultats obtenus fournit, au CSS, des informations

fort pertinentes pour la définition de priorités et pour l'élaboration d'un plan d'action pour toute l'entreprise. Plus les informations sont pertinentes, plus il est facile pour le CSS de cibler les bons problèmes.

## DES COMMUNICATIONS ACTIVES ET DYNAMIQUES

Le CSS doit posséder les informations qui lui permettent de prendre des décisions ou de faire des recommandations adéquates. Ces informations doivent circuler librement à l'intérieur du comité afin de faciliter le consensus et de permettre à chacun des membres d'apporter sa contribution à l'équipe.

Le comité doit aussi s'assurer que l'information circule dans toute l'entreprise. Les communications favorisent la sensibilisation des différents intervenants, le développement d'une culture santé-sécurité propre à l'entreprise, la promotion de nouvelles mesures ou d'activités mises en place, et mettent en relief les bons coups qui ont été réalisés. Il est essentiel que le comité de santé et de sécurité prévoie des moyens pour communiquer efficacement les informations pertinentes (recommandations et autres renseignements) à la direction, au syndicat, au personnel cadre ainsi qu'aux travailleurs. Certaines données doivent aussi être transmises à l'extérieur de l'entreprise; on n'a qu'à penser aux fournisseurs, à la CSST, etc.

La grille de communication fonctionnelle peut s'avérer un outil pratique dans la diffusion et le suivi des informations qui doivent être acheminées aux autres intervenants. En voici un exemple :



### EXEMPLE D'UNE GRILLE DE COMMUNICATION FONCTIONNELLE<sup>5</sup>

Type d'information	Destinataire	Responsable	Moyen
Recommandations	Comité de direction	Coprésidents	Note de service
Informations sur les fumées de soudage	Soudeurs- assembleurs	Comité soudage	Réunion de service
Modification faite sur un équipement	Tout le personnel de l'entreprise	Superviseur à la maintenance	Photo dans le journal de l'entreprise
Ordre du jour de la prochaine réunion du CSS	Tout le personnel de l'entreprise	Coprésident patronal	Tableaux d'affichage de l'entreprise

---

Dans une moyenne ou une grande entreprise, le comité de santé et de sécurité peut ressentir le besoin de se doter d'une stratégie de communication. Le développement d'un plan de communication permet de diriger les bonnes informations aux bonnes personnes. Nous vous présentons les différentes étapes pour l'élaboration d'un plan de communication.

## LES ÉTAPES D'UN PLAN DE COMMUNICATION<sup>6</sup>

### 1. Tracer le profil des communications dans l'entreprise

- Qu'est-ce qui se fait déjà?
- A-t-on un journal?
- A-t-on un tableau d'affichage?
- Etc.

### 2. Définir les objectifs de communication

- Objectif général: Quel résultat veut-on atteindre?
- Objectifs spécifiques (pour préciser l'objectif général):
  - Que visons-nous exactement?
  - Qui voulons-nous atteindre?

### 3. Sélectionner les publics cibles

- Public interne ou public externe
- Travailleurs visés
- Superviseurs
- CSST
- Fournisseurs
- Autres

### 4. Choisir les activités de communication

Comment véhiculer notre message et déterminer les outils de communication (les médias).

### 5. Fixer l'échéancier de réalisation

De la façon la plus précise possible.

### 6. Évaluer et mesurer l'impact

On peut faire un court sondage pour vérifier si les informations transmises ont été bien comprises.

---

## AFIN DE FACILITER VOS COMMUNICATIONS QUELQUES MOYENS À UTILISER

### Moyens statiques

- Lettre au personnel
- Manuel de l'employé
- Tableau d'affichage
- Journal
- Vidéo
- Brochure
- Dépliant

### Moyens dynamiques

- Réunion générale
- Réunion superviseur et travailleurs
- Dîner-causerie
- Groupe de discussion
- Pièce de théâtre
- Session d'animation
- Etc.

Pour rendre les communications plus intéressantes et pour capter l'attention de la clientèle visée, il est préférable d'utiliser des moyens qui suscitent la participation. Par exemple, l'insertion d'un jeu-questionnaire dans le journal, l'ajout d'une devinette au procès-verbal, etc., mettent un peu de piquant au message qu'on veut transmettre.

## DES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT CLAIRES ET EFFICACES

Les règles de fonctionnement ont une importance primordiale quant à l'efficacité du comité de santé et de sécurité, puisqu'elles définissent le cadre à l'intérieur duquel les participants auront à évoluer. Pour que les réunions du comité se déroulent convenablement et permettent d'atteindre les résultats escomptés, le comité de santé et de sécurité doit se doter de règles de fonctionnement pratiques, adaptées à sa réalité, connues et acceptées de tous. Ces règles devraient encadrer l'animation, la tenue de réunions ainsi que la prise de décisions. Les principales règles de fonctionnement sont abordées de façon plus détaillée au chapitre 5.



## Réflexion

Votre CSS a-t-il «les baggages» nécessaires pour faire un bon départ ou pour repartir du bon pied?

Voici une liste de vérification afin de ne rien oublier pour votre long, long périple...

- La gestion de la SST favorise la décentralisation.
- Notre CSS a un mandat bien défini.
- Le mandat est connu et compris de tous.
- Les membres se sentent disposés à appuyer le mandat.
- Les attentes des directions patronale et syndicale (ou des représentants des travailleurs) face au mandat concordent.
- Le mandat est officialisé par une entente signée par les deux parties.
- Le nombre de membres qui composent le comité est défini et adéquat.
- La durée du mandat des membres ainsi que les modalités de remplacement sont établies.
- Le CSS évalue son fonctionnement et prend les mesures pour s'améliorer.
- Un programme de formation pour aider le CSS dans la réalisation de son mandat a été planifié.
- Les informations nécessaires à la prise de décisions en SST sont accessibles.
- Le CSS s'est doté d'un plan de communication en SST pour joindre ses diverses clientèles.
- Des règles de fonctionnement claires et efficaces ont été définies.
- La coopération est une pratique reconnue au sein du CSS.

Si vous disposez de tous ces éléments, vous avez de très bonnes chances de faire un excellent voyage. Sinon, il n'en tient qu'à vous de vous les procurer pour augmenter vos chances de réussite. D'ailleurs, vous aurez toujours l'occasion de vous approvisionner tout au long de votre parcours, à votre «Club Med» préféré: *«El Comitat del Efficacia.»*

*Bon voyage!*

*«Chacun son métier, et les brebis seront bien gardées.»*

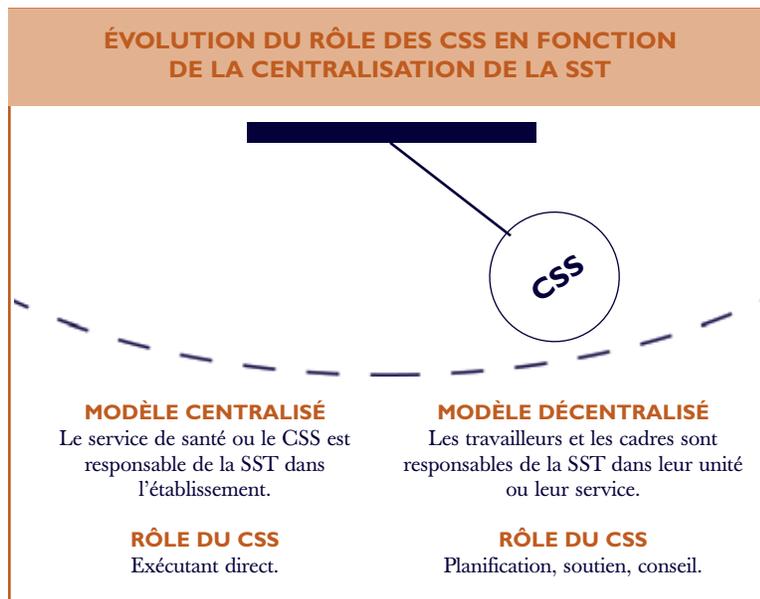


# CHAPITRE 3

## LES RÔLES ET LES FONCTIONS DU COMITÉ

«Chacun son métier, et les brebis seront bien gardées.»

Depuis l'adoption de la Loi sur la santé et la sécurité du travail en 1979, les rôles et les fonctions confiés au comité de santé et de sécurité ont évolué. La pratique et l'expérience ont démontré que les CSS efficaces ne se restreignent pas au mandat légal\* qu'on leur a attribué. Les rôles et les fonctions que les différentes entreprises accordent au comité de santé et de sécurité sont influencés par leur structure de gestion en SST. Le schéma suivant<sup>7</sup> l'illustre bien.



Dans les faits, il est rare que le CSS ne se trouve qu'à un seul pôle; la réalité est plutôt dynamique. L'utilisation du balancier l'illustre bien. Pourtant, les travaux de recherche et l'expérience des entreprises démontrent que l'efficacité de l'organisation de la santé et de la sécurité ainsi que des CSS augmente avec la décentralisation. Ce qui ne veut pas dire qu'un comité de santé et de sécurité qui évolue dans un modèle plus centralisé, particulièrement dans une petite entreprise, ne puisse obtenir des résultats. Cependant, les entreprises qui confient toutes les questions de santé et de sécurité à leur CSS risquent de déresponsabiliser leurs gestionnaires et leurs employés. Ainsi, les résultats obtenus ne seront pas nécessairement ceux espérés. Lorsque les problèmes qui peuvent être réglés par la ligne hiérarchique se retrouvent au CSS, les risques de surcharge sont grands. Le comité joue à ce moment un rôle d'exécutant direct. Il peut obtenir certains résultats et résoudre quelques problématiques, mais il ne peut régler tous les problèmes de l'entreprise en SST. Le comité ne peut arriver seul à un tel objectif. Les comités qui adoptent une telle façon de faire atteignent souvent un plafond quant à leur performance en prévention. Les problèmes accumulés, le manque d'expérience, l'absence de décentralisation dans la gestion

### À NOTER

\* Il ne s'agit pas de nier l'existence de la loi. Son objectif, relativement aux CSS, demeure le même: fournir des normes minimales de fonctionnement. Il faut cependant aller au-delà de ces normes. L'expérience a démontré que de s'y restreindre constitue rapidement une entrave à l'efficacité des comités. Respecter la loi, c'est nécessaire, mais ce n'est pas suffisant.

de l'entreprise, le manque de formation en santé et en sécurité, l'absence de responsabilités clairement définies dans le domaine, sont des conditions qui amènent le CSS à faire lui-même la santé et la sécurité dans l'entreprise. Cette façon de fonctionner est souvent l'apanage des comités qui démarrent. La démarche vers la décentralisation peut s'effectuer graduellement à mesure que le comité prend de l'expérience et que les intervenants dans l'entreprise reçoivent la formation nécessaire pour prendre leurs responsabilités. De plus, il ne faut pas oublier que le besoin de décentralisation peut être moins important dans une petite entreprise que dans une moyenne ou une grande entreprise. Dans les faits, il est souvent préférable d'avoir un comité de santé et de sécurité très centralisé que de ne pas en avoir du tout et ne rien faire en matière de prévention. C'est l'application du proverbe qui dit : «De deux maux, il faut choisir le moindre.»

La comparaison du rôle et des impacts du comité de santé et de sécurité dans une structure centralisée et une structure décentralisée (voir le tableau<sup>8</sup> ci-dessous) nous permet de constater que la gestion décentralisée favorise la responsabilisation de tous les intervenants dans l'entreprise et l'intégration de la gestion de la santé et de la sécurité dans les opérations. Quant à la gestion centralisée, elle tend à provoquer les effets contraires, particulièrement dans les moyennes et les grandes entreprises. Puisque les conditions mises en place par une structure décentralisée sont favorables, même dans une petite entreprise, à l'atteinte de l'objectif d'élimination et de contrôle des risques à la santé et à la sécurité des travailleurs, nous privilégions ce modèle dans l'attribution des rôles et des fonctions du comité de santé et de sécurité.

STRUCTURE CENTRALISÉE	STRUCTURE DÉCENTRALISÉE
EXÉCUTANT/RÉACTIF	ORGANISATEUR/PROACTIF
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche «liste d'épicerie»</li> <li>• Action curative: après accidents/plaintes</li> <li>• Exécution des activités de prévention</li> <li>• Concentration des responsabilités en SST</li> <li>• Déresponsabilisation du personnel de production</li> <li>• Engorgement, lenteurs et solutions moins réalistes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche «plan d'action»</li> <li>• Action préventive: identification des risques et des correctifs</li> <li>• Organisation et mise sur pied des activités de prévention</li> <li>• Partage des responsabilités en SST</li> <li>• Implication des superviseurs et des employés</li> <li>• Solutions plus rapides et plus réalistes</li> </ul>

## LE RÔLE CONSEIL

### Conseiller la direction dans la planification des activités

Une bonne gestion passe nécessairement par une bonne planification. Pour bien planifier, il faut d'abord mettre l'accent sur les problèmes les plus urgents. Le comité de santé et de sécurité doit conseiller la direction quant à la mise en place d'un plan d'action pour toute l'entreprise, c'est-à-dire un ensemble d'activités planifiées dont le but est de diminuer les lésions professionnelles. À la suite de la cueillette et de l'analyse des différentes informations sur l'état de la situation en matière de santé et de sécurité du travail qui prévaut dans l'entreprise, le comité propose à la direction des priorités qu'il traduit en objectifs et en activités à réaliser pour les atteindre. Les priorités visent la résolution des principaux problèmes en matière de prévention, la mise en place de certains moyens dont l'efficacité préventive est reconnue, et la planification d'activités de formation pour tout le personnel de l'entreprise. Grâce à son plan d'action, l'entreprise adopte une approche proactive plutôt que réactive, ce qui lui évite de perdre de l'énergie à éteindre des feux sans jamais obtenir les résultats désirés. Cette façon de procéder permet de planifier la prévention et de maximiser les ressources humaines, matérielles et financières dans une période où toutes trois se font très rares. La durée d'un plan d'action est déterminée\* et la décision de sa mise en oeuvre appartient à la direction de l'entreprise.

### Conseiller la ligne hiérarchique dans la résolution de problèmes particuliers

Le comité de santé et de sécurité peut assumer également son rôle conseil auprès des gestionnaires et des travailleurs. L'ampleur ou la complexité de certains problèmes peut amener la ligne hiérarchique à se tourner vers le CSS pour obtenir l'aide nécessaire. Par exemple, il peut s'agir d'une recherche d'informations dans le but de corriger une situation dangereuse. Cette recherche peut très bien être effectuée par quelques membres du comité, et les informations retransmises aux personnes concernées sous forme de recommandations. Le comité peut aussi être consulté lorsqu'une situation entraîne une décision qui dépasse le cadre du service ou qu'un blocage ou une incertitude vis-à-vis d'une mesure à prendre face à un problème survient. Il n'est pas impossible que le comité ait déjà entre les mains les données essentielles à la prise de décisions. Cependant, cette façon de faire ne doit pas être généralisée car, dans les faits, il revient aux travailleurs et aux gestionnaires visés de résoudre leurs problèmes de santé et de sécurité.

Parmi les fonctions importantes reliées au rôle conseil du CSS, il y a l'élaboration d'un programme de formation en santé et en sécurité pour le personnel de l'entreprise. L'utilisation d'une démarche structurée est nécessaire pour obtenir de bons résultats. Pour vous aider, vous trouverez, à la page suivante, un tableau qui décrit les différentes étapes à réaliser pour structurer la formation.

### LES FONCTIONS RELIÉES AU RÔLE CONSEIL

- Analyser les informations disponibles en matière de santé et de sécurité.
- Proposer des priorités d'action à la direction.
- Élaborer un plan d'action.
- Établir le programme de formation et d'information en santé et en sécurité du travail pour le personnel de l'entreprise.
- Faire des recommandations aux superviseurs lorsqu'ils ont des problèmes qu'ils ne peuvent régler eux-mêmes.

#### À NOTER

\* La réalisation d'un plan d'action s'étend habituellement sur une à deux années. La période doit être assez longue pour que les résultats soient perceptibles, mais sans être trop longue pour que les informations utilisées pour sa réalisation ne soient plus valables.

---

## ÉTAPES POUR STRUCTURER LA FORMATION<sup>9</sup>

ÉTAPES	RESSOURCES/OUTILS
1. <b>Identification des besoins</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Statistiques d'accidents</li><li>• Inventaire des risques</li><li>• Discussion avec les gestionnaires</li><li>• Sondage auprès des employés</li><li>• Autres</li></ul>
2. <b>Identification des solutions</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modification du procédé</li><li>• Modification de l'équipement</li><li>• Gardes/barrières</li><li>• Formation (est-ce la meilleure solution?)</li><li>• Autres</li></ul>
3. <b>Objectif à atteindre par la formation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comparaison entre la situation actuelle et la situation désirée</li><li>• Choix de la population visée</li></ul>
4. <b>Stratégie de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formation sur le tas</li><li>• <i>Coaching</i></li><li>• Formation structurée</li><li>• Réunion de sécurité</li><li>• Autres</li></ul>
5. <b>Choix du ou des formateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Supérieur hiérarchique</li><li>• Travailleur compétent</li><li>• Association sectorielle paritaire</li><li>• Autres</li></ul>
6. <b>Diffusion de la formation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Outils pédagogiques (vidéos, transparents, etc.)</li><li>• Exercices, simulation, etc.</li></ul>
7. <b>Évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Résultats obtenus</li><li>• Satisfaction des participants</li><li>• Mesure de l'atteinte des objectifs</li><li>• Observation par le supérieur immédiat</li><li>• Autres</li></ul>

---

## LE RÔLE DE SOUTIEN

### Soutenir la production dans la réalisation des activités

Comme nous l'avons vu précédemment, c'est au niveau de la production que le risque est généré; c'est donc là qu'il doit être géré. Si l'on désire intégrer la santé et la sécurité dans les activités courantes de l'entreprise, il revient au personnel de production de réaliser les différentes activités de la démarche préventive (enquête et analyse des accidents, inspection du milieu de travail, choix des solutions, suivi, etc.). Il est donc responsable de l'identification et du contrôle des risques. Pour sa part, le comité de santé et de sécurité fournit l'encadrement et le soutien nécessaires à la réalisation de ces différentes activités. Il doit structurer les activités et aider les équipes de travail pour qu'elles deviennent responsables de la prévention dans leur service. Dans les faits, le comité s'assure que les personnes concernées ont les outils, les informations ainsi que les habiletés nécessaires pour bien faire ces activités. Par exemple, pour l'enquête et l'analyse des accidents (EAA), le rôle du comité est de soutenir l'équipe de production dans la réalisation de cette activité. Il voit à l'élaboration de la procédure d'enquête et d'analyse des accidents, à l'élaboration du formulaire, à la définition des besoins de formation des personnes concernées. Si nécessaire, il effectue la recherche d'informations particulières et voit à l'évaluation de l'activité. Il en est de même pour d'autres activités comme l'inspection, l'analyse de la sécurité des tâches, etc.

Cependant, dans des circonstances particulières, l'intervention du comité dans la réalisation de certaines activités peut être nécessaire. Ainsi, le CSS peut être invité à participer à la réalisation d'une EAA. La complexité de l'événement, le besoin d'une expertise ou d'une recherche particulière sont des conditions qui amènent le CSS à intervenir directement. De plus, lorsque l'accident survient dans un secteur dont la responsabilité n'incombe à personne en particulier (par exemple, les toilettes, la cafétéria, le stationnement), l'EAA est parfois faite par des membres du comité ou encore par le supérieur hiérarchique du travailleur accidenté.

D'autres circonstances peuvent amener le CSS à participer directement dans la réalisation d'activités d'identification ou de contrôle des risques.

## LE RÔLE DE COORDINATION

### Coordonner le travail des différents intervenants dans la réalisation du plan d'action de l'entreprise

Le comité de santé et de sécurité joue aussi un rôle de coordination au cours de la réalisation du plan d'action de l'entreprise. Ce rôle est d'autant plus important lorsqu'il n'y a aucune ressource humaine affectée précisément à la gestion de la santé et de la sécurité du travail. Il harmonise le travail de l'ensemble des intervenants en s'assurant que les activités sont réalisées au bon moment.

## LES FONCTIONS RELIÉES AU RÔLE DE SOUTIEN

- Fournir aux équipes de travail les outils nécessaires (formulaires, grilles, aide-mémoire, etc.) à la réalisation efficace des activités en santé et en sécurité du travail.
- Participer à la réalisation des différentes activités d'identification des risques, lorsque c'est nécessaire.
- Participer au choix des moyens et des équipements de protection individuels.

## LES FONCTIONS RELIÉES AU RÔLE DE COORDINATION

- Assurer le suivi des activités prévues dans le plan d'action en fonction des responsabilités et de l'échéancier établis.
- Relancer, si nécessaire, la réalisation des activités du plan d'action.

## LES FONCTIONS RELIÉES AU RÔLE D'ÉVALUATION

- Évaluer les activités de santé et de sécurité.
- Évaluer tout le système de gestion.

Il voit à ce que les activités qui doivent être faites au préalable le soient, de façon à ne pas ralentir inutilement d'autres activités qui en dépendent. Par exemple, il s'assure que le formulaire d'inspection soit élaboré avant qu'on commence la réalisation des inspections, que la formation soit dispensée en temps voulu afin que les personnes concernées aient les compétences nécessaires pour bien faire cette activité.

Il s'assure que les différentes activités de santé et de sécurité sont faites et qu'elles constituent un tout cohérent.

## LE RÔLE D'ÉVALUATION

### Évaluer la performance des individus et les composantes du système de gestion de la prévention

Le suivi, le contrôle et l'évaluation sont parmi les activités de gestion les plus négligées. Le suivi assure l'implantation de la mesure; le contrôle garantit que la mesure règle bien le bon problème sans en créer d'autres; et l'évaluation vérifie l'atteinte des objectifs visés, la performance des individus ainsi que le fonctionnement de tout le système de prévention. En matière de santé et de sécurité, le suivi et le contrôle des recommandations peuvent être faits au niveau de la ligne hiérarchique. À l'exception de l'évaluation des individus qui devrait être assumée par le supérieur hiérarchique, l'évaluation de la démarche préventive et du système de prévention peut facilement être confiée au comité de santé et de sécurité.

Le comité évalue la mise en place, le fonctionnement et les impacts des différentes activités en santé et en sécurité telles que les enquêtes et les analyses d'accidents, les inspections, les analyses de tâches et de postes, etc. Pour ce faire, le comité vérifie si les activités ont été faites, si elles l'ont été au bon moment, si les documents prévus ont été remplis adéquatement, si des recommandations appropriées ont été émises, etc.

Pour sa part, l'évaluation du système de gestion passe par l'évaluation du plan d'action de l'entreprise, puisque le but est d'améliorer l'efficacité de la gestion de la prévention. Le comité doit donc répondre à plusieurs questions telles que: A-t-on atteint les objectifs prévus? Les activités planifiées ont-elles été faites? Les échéanciers ont-ils été respectés? Le plan d'action a-t-il mené aux résultats espérés? Sinon, pourquoi? etc. Cette étape est essentielle, puisqu'elle nous informe sur l'efficacité de nos actions et assure la continuité. Les informations qui y sont recueillies permettent de renforcer ou de modifier nos façons de faire. Ces nouvelles informations sont aussi utilisées pour la mise à jour du plan d'action.

Pour vous aider dans vos fonctions d'évaluation, nous vous proposons deux grilles. La première concerne l'évaluation de la réalisation des inspections, et la seconde évalue la qualité des rapports produits.

---

## GRILLE D'ÉVALUATION DE L'INSPECTION

Type d'inspection : \_\_\_\_\_

Date de l'évaluation : \_\_\_\_\_

1. Les inspections sont faites. ( /10)
2. Tous les secteurs sont visités. ( /10)
3. Le calendrier d'inspection est respecté. ( /10)
4. Les inspections sont faites par les personnes mandatées. ( /10)
5. Pour chaque inspection, on utilise la grille prévue. ( /10)
6. Un rapport est rempli pour chaque inspection. ( /10)
7. Les rapports sont bien remplis. ( /10)
8. Chaque rapport est révisé au niveau supérieur de gestion. ( /10)
9. Les rapports sont bien classés et facilement accessibles. ( /10)
10. La grille de suivi est remplie par la personne responsable. ( /10)

**TOTAL ( /100)**

---

## GRILLE D'ÉVALUATION DES RAPPORTS D'INSPECTION

N° du rapport : \_\_\_\_\_

Date du rapport : \_\_\_\_\_

Secteur inspecté : \_\_\_\_\_

1. Le rapport est lisible. ( /10)
2. Les risques y sont décrits clairement. ( /10)
3. Les risques sont bien localisés. ( /10)
4. On a attribué un code de gravité à chaque risque. ( /10)
5. Les codes de gravité ont été bien attribués. ( /10)
6. Pour chaque risque, on a trouvé une mesure de correction. ( /10)
7. Pour chaque mesure de correction, on a désigné un responsable et élaboré un échéancier. ( /10)
8. Les rapports sont signés par les personnes qui ont fait l'inspection. ( /10)
9. La date de réalisation de l'inspection est inscrite. ( /10)
10. Les données sur le suivi sont inscrites. ( /10)

**TOTAL ( /100)**

---

## LE RÔLE DE PROMOTION

### Promouvoir la prise en charge de la prévention

Le comité de santé et de sécurité a aussi des fonctions de promotion de la prévention. Il doit favoriser la mobilisation de tout le personnel de l'entreprise vers la prise en charge des problèmes de santé et de sécurité à l'intérieur d'un projet commun: le plan d'action global.

Le comité suggère à la direction des stratégies de mobilisation et y contribue. Il participe au développement d'un climat qui incite chaque personne à s'engager dans l'identification et le contrôle des risques. Son objectif consiste à contribuer à faire de la prévention un projet d'entreprise. Pour y arriver, il met en application son plan de communication.

L'élaboration de stratégies de reconnaissance de la contribution de chacun est aussi importante. Le comité doit savoir tirer profit de toutes les occasions et de tous les moyens pour promouvoir la prévention. Il voit à l'organisation de différentes activités dans le cadre de la Semaine annuelle de la santé et de la sécurité. Il trouve les moyens de communiquer et de promouvoir le plan d'action ainsi que les différentes réalisations en santé et en sécurité dans l'entreprise. Il prend les moyens pour que la prévention soit la plus visible possible. Dès qu'il obtient des informations pertinentes et intéressantes, il les fait circuler.

### LES FONCTIONS RELIÉES AU RÔLE DE PROMOTION

- Élaborer des moyens pour promouvoir la santé et la sécurité.
- Organiser des activités pour mobiliser le personnel de l'entreprise au projet de santé et de sécurité.

### POUR BIEN JOUER SON RÔLE DE PROMOTION, LE COMITÉ PEUT :

- s'assurer que la santé et la sécurité sont mises à l'ordre du jour des réunions de direction, de production, des réunions de services, etc.;
- utiliser le journal interne pour communiquer à tout le personnel de l'entreprise les bons coups en santé et en sécurité;
- afficher les statistiques annuelles des lésions professionnelles;
- organiser des campagnes de sensibilisation, des dîners-causerie, etc., pour mettre la prévention sur la sellette;
- aller, dans les plus grandes entreprises, jusqu'à participer à la présentation du plan stratégique annuel de l'entreprise, lorsque celle-ci annonce son programme (plan de marketing, de ressources humaines, de production, de prévention, plan budgétaire, etc.) et ses objectifs à l'ensemble des partenaires importants du milieu;
- participer aux différentes visites de l'entreprise et y présenter les réalisations en SST.

*« Tout le monde met l'épaule à la roue. »*



# CHAPITRE 4

*« Tout le monde met l'épaulé à la roue. »*



Plusieurs rôles et fonctions du comité de santé et de sécurité sont reliés aux différentes étapes du plan d'action de l'entreprise. Il semble donc pertinent de bien les définir.

### LA DÉFINITION

Le plan d'action est un ensemble d'activités soigneusement planifiées dont le but est de diminuer les lésions professionnelles. Il met en place les moyens nécessaires à l'élimination et au contrôle des situations à risques dans le milieu de travail. Il permet d'harmoniser les activités de santé et de sécurité, et de les constituer en un tout cohérent.

Le plan d'action permet également d'intégrer la gestion de la santé et de la sécurité du travail aux activités courantes de l'entreprise et d'optimiser les ressources de l'entreprise. Il sert de cadre d'action à l'ensemble des intervenants et, plus particulièrement, au comité de santé et de sécurité.

### LES ÉTAPES

#### LES ÉTAPES D'UN PLAN D'ACTION

- Étape 1: le bilan;
- Étape 2: le choix des priorités;
- Étape 3: le choix des activités;
- Étape 4: la réalisation;
- Étape 5: l'évaluation.

#### Le bilan

La réalisation du bilan implique, au préalable, la cueillette d'informations concernant l'organisation de la prévention. L'objectif consiste à comparer la situation qui prévaut actuellement dans l'entreprise à la situation dite «souhaitable». Cette étape est réalisée à partir d'une grille diagnostique\* qui permet un questionnement approfondi de la gestion de la prévention. Le tableau qui se trouve à la page suivante vous présente les grands thèmes abordés dans cette grille.

#### À NOTER

\* Dans le cadre de ses activités, votre ASP a mis au point une grille qui permet d'analyser tous les aspects de votre situation en santé et en sécurité du travail pour établir un diagnostic complet, essentiel à l'élaboration d'un plan d'action global et efficace.

---

## THÈMES ABORDÉS DANS LA GRILLE D'ANALYSE

### Renseignements généraux

#### Section 1 : Structure organisationnelle

- La direction
- La supervision
- Le comité de santé et de sécurité du travail
- Les travailleurs

#### Section 2 : Outils d'identification des risques

- Enquête et analyse des accidents
- Inspection
- Statistiques
- Analyse de tâches et de postes
- Procédure de suggestions

#### Section 3 : Moyens d'élimination ou de contrôle des risques (volet organisationnel)

- Règlements de sécurité
- Réunions de sécurité
- Programmes de formation et d'information
- Accueil des nouveaux employés
- Moyens et équipements de protection
- Méthodes de travail sécuritaires
- SIMDUT
- Premiers soins et premiers secours
- Mesures d'urgence

#### Section 3 : Moyens d'élimination ou de contrôle des risques (volet technique)

- Bruit
- Qualité de l'air
- Machinerie et entretien préventif
- Ergonomie
- Cadenassage
- Soudage/coupage
- Cabines à peinture
- Chariots élévateurs
- Équipements de levage
- Installations électriques
- Entreposage
- Autres

---

Ces grands thèmes sont décortiqués et examinés de façon à fournir les données nécessaires à la réalisation du bilan. Les informations ainsi obtenues sont enrichies par l'évaluation des différents outils, des moyens et des structures mis en place pour éliminer ou pour contrôler les risques de lésions professionnelles. À cette étape, la participation des principaux acteurs en matière de santé et de sécurité (direction, supervision et travailleurs) est essentielle pour bien saisir la réalité de l'entreprise.

L'analyse et le traitement de ces données permettent de dresser le portrait de la situation et de proposer des recommandations qui serviront d'assise au plan d'action.

### **Le choix des priorités**

Puisque les ressources sont limitées et les besoins illimités, il faut définir des priorités. À partir des points à améliorer qu'on a déterminé à l'étape précédente, la direction, aiguillée par le CSS, détermine les éléments sur lesquels elle doit travailler pour atteindre les objectifs visés. Les priorités ciblées doivent impliquer la direction, la supervision, le comité de santé et de sécurité, et les travailleurs. La réussite d'un plan d'action exige la collaboration de tous.

### **Le choix des activités**

Les priorités ciblées doivent être concrétisées. Elles sont donc traduites en activités, qu'on subdivise en étapes de réalisation et auxquelles on associe des responsables et des échéanciers. Les activités à réaliser varient selon le diagnostic. Elles doivent favoriser l'implication de tous les intervenants, chacun à leur niveau. Ainsi, le CSS conseille la direction dans le choix d'une stratégie d'action en accord avec les priorités retenues.

Vous trouverez, à la page suivante, un exemple d'activité qui peut être intégrée dans un plan d'action.



### EXEMPLE D'UNE ACTIVITÉ D'UN PLAN D'ACTION

#### Priorité retenue : Entretien préventif

Activité	Étapes de réalisation	Responsables	Échéance
1. Implantation d'un programme d'entretien préventif	1.1 Inventorier et codifier les équipements	Service d'entretien	Février 1998
	1.2 Choisir les équipements qui doivent être soumis au programme	Directeur de production et service d'entretien	Avril 1998
	1.3 Préparer les fiches techniques des équipements	Service d'entretien	Juin 1998
	1.4 Préparer les bons de travail préventif	Service d'entretien	Août 1998
	1.5 Établir le calendrier d'entretien	Service d'entretien	Octobre 1998
	1.6 Établir les procédures de suivi et d'évaluation	Superviseur à l'entretien et directeur de production	Décembre 1998

#### La réalisation

La réalisation est la phase d'opérationnalisation du plan d'action. Chacune des activités est faite selon les étapes et les échéanciers planifiés. À ce stade, le rôle du comité de santé et de sécurité en est un d'encadrement et de soutien à l'ensemble des activités qu'on trouve dans le plan d'action. Puisque l'objectif visé est l'intégration de la santé et de la sécurité aux activités courantes de production, le CSS doit respecter le niveau décisionnel et éviter d'empiéter sur les responsabilités de la ligne hiérarchique.

## L'évaluation

Il s'agit de vérifier l'atteinte des objectifs et d'évaluer l'efficacité des activités. Il nous faut donc examiner tout ce qui touche de près ou de loin la réalisation des activités et l'atteinte des objectifs. L'évaluation se fait sur le plan qualitatif de même que sur le plan quantitatif. Le premier utilise des critères pour évaluer la qualité des activités. Le second concerne plus particulièrement le nombre d'activités réalisées.

Il y a deux types d'évaluation: l'évaluation d'étape et l'évaluation finale. L'évaluation d'étape sert à faire une mise au point pendant la réalisation du plan d'action et à apporter certains ajustements si nécessaire. L'évaluation finale vérifie la réalisation des activités ainsi que leur impact sur la fréquence et la gravité des lésions professionnelles\*.

### À NOTER

\* Il ne faut pas oublier que l'utilisation des indicateurs statistiques nécessite un certain nombre de travailleurs pour que les données soient significatives.



## EXEMPLE D'UN FORMULAIRE D'ÉVALUATION D'UN PLAN D'ACTION

### Entreprise ABC

#### Objectifs visés

Taux de fréquence : \_\_\_\_\_

Taux de gravité : \_\_\_\_\_

Indice de gravité : \_\_\_\_\_

	Données initiales	1 <sup>er</sup> rapport d'étape	2 <sup>e</sup> rapport d'étape	3 <sup>e</sup> rapport d'étape	Rapport final
Période (jour/mois/année)	/ /	/ /	/ /	/ /	/ /
Nombre de lésions					
Nombre de jours perdus					
Nombre d'heures travaillées					
Taux de fréquence					
Taux de gravité					
Indice de gravité					
Variation avec le taux de fréquence initial					
Variation avec le taux de gravité initial					
Variation avec l'indice de gravité initial					

*« Qui veut la fin, prend les moyens. »*



# CHAPITRE 5

«*Qui veut la fin, prend les moyens.*»



Le comité de santé et de sécurité est un groupe de travail ayant un mandat et des objectifs précis sur lesquels les parties se sont préalablement entendues. Lorsqu'un groupe a un objectif commun, la dynamique s'installe. S'il évolue dans un climat de travail favorable, il est alors capable de grandes réalisations. Un bon climat de travail exige des règles de fonctionnement comprises et acceptées de tous; elles ont une importance primordiale quant à l'efficacité du comité de santé et de sécurité. Les règles de fonctionnement définissent le cadre à l'intérieur duquel les membres auront à évoluer. La tenue de réunions (animation, quorum, ordre du jour, secrétariat, etc.), la prise de décisions, le processus de résolution des conflits, le rôle des participants ainsi que la participation de personnes-ressources devraient y être encadrés.

### LA TENUE DE RÉUNIONS

Pour protéger le comité de santé et de sécurité de la «réunionite» et des pertes de temps chroniques, il vaut mieux préciser les règles qui régiront ses rencontres. Il faut d'abord en établir la fréquence, le moment et la durée.

La **fréquence** des réunions peut varier d'un comité à l'autre. Certains préfèrent tenir des rencontres plus brèves et plus fréquentes (une rencontre aux deux semaines), d'autres procéderont plutôt une fois par mois. La plupart des comités tiennent des réunions mensuelles. D'une part, le délai est suffisant pour permettre aux membres de s'acquitter de leurs tâches respectives. D'autre part, les rencontres ne sont pas trop espacées pour diminuer la motivation des participants ou pour entraîner des réunions dont la longueur est démesurée.

Il semble moins difficile de planifier les rencontres du comité toujours au même **moment** dans le mois (par exemple, le troisième mercredi du mois). Cela simplifie l'organisation du travail des membres et permet à la production de mieux planifier ses ressources humaines, puisque le supérieur hiérarchique connaît à l'avance les moments où certains de ses employés ne seront pas disponibles. Il s'avère aussi très pratique d'établir un calendrier annuel des rencontres. Cela permet de prévoir les réunions à des dates plus appropriées aux besoins ou aux contraintes de l'entreprise.

La **durée** des rencontres doit aussi être fixée pour éviter que les réunions ne s'éternisent et pour permettre aux participants une meilleure gestion de leur temps. Il n'existe pas de recette quant à la durée des réunions du comité. Celle-ci peut varier d'une rencontre à l'autre selon les sujets à l'ordre du jour. Ce qu'il faut surtout établir, c'est la durée maximale d'une réunion. La plupart des individus deviennent moins productifs à mesure que les réunions s'allongent. Une rencontre de deux à trois heures permet d'abattre suffisamment de boulot tout en maintenant l'attention et l'intérêt des participants. Au-delà de cette période, l'efficacité décroît rapidement.

---

## LA COPRÉSIDENTENCE

Pour être efficace, une réunion doit être planifiée. Cette responsabilité revient généralement aux coprésidents désignés par chacune des parties. Les coprésidents assurent la coordination des activités du comité, préparent conjointement l'ordre du jour, envoient les convocations, animent à tour de rôle les réunions, etc. Ils sont les représentants officiels du CSS auprès des diverses instances décisionnelles de l'entreprise. Même si la coprésidence n'est pas indispensable, elle est très avantageuse. Elle confirme au comité sa nature paritaire et permet aux travailleurs de jouer un rôle plus actif dans l'organisation et l'animation des réunions.

## LE QUORUM

Il arrive que des membres du CSS ne puissent assister à certaines rencontres. Il est donc important de s'entendre sur le nombre minimum de personnes qui doivent être présentes pour tenir les réunions. Sinon, on risque que certaines d'entre elles soient remises aux calendes grecques ou que certaines décisions soient discréditées à cause de l'absence d'un ou plusieurs membres.

## LA PRÉPARATION

Une réunion ne s'improvise pas; elle doit être préparée. Il faut d'abord rédiger un ordre du jour pertinent. Les sujets abordés doivent être suffisamment documentés pour être discutés sans qu'il y ait une perte de temps. Si un sujet ne relève pas du comité, il est retourné au niveau concerné. Cela suppose une définition claire des rôles et des fonctions des différents intervenants de l'entreprise en matière de santé et de sécurité. Nous vous présentons, à la page suivante, une liste<sup>10</sup> de vérification qui facilitera la préparation de votre réunion.

Les autres membres du comité de santé et de sécurité doivent également se préparer pour la rencontre. Ils doivent prendre connaissance de l'ordre du jour de la réunion et du procès-verbal de la rencontre précédente. Ils s'assurent ainsi qu'ils ont le matériel nécessaire pour la rencontre. Ils vérifient s'ils ont bien fait ce qu'ils avaient à faire. Ils préparent les dossiers et les rapports dont ils avaient la responsabilité afin d'informer adéquatement tous les membres du comité et d'éviter que des questions ne demeurent en suspens.

---

## LA PLANIFICATION DE LA RÉUNION

Avant de convoquer une réunion du comité de santé et de sécurité, avez-vous :

- dressé la liste des points à discuter?
- priorisé les points de discussion?
- établi l'ordre du jour?
- fixé la disponibilité d'un local adéquat et réservé ce local?
- vérifié si la salle de réunion dispose de l'équipement audiovisuel requis?
- dressé la liste des invités spéciaux?
- dressé la liste des documents à fournir et préparé ces documents?
- dressé la liste des documents à apporter?
- distribué l'ordre du jour pour qu'il soit affiché dans l'entreprise?
- distribué l'ordre du jour aux membres du CSS?

### L'ORDRE DU JOUR ET LA CONVOCATION

L'utilisation d'un ordre du jour permet d'encadrer les discussions et d'éviter que le groupe ne tourne en rond; il est préparé par les coprésidents après consultation des autres membres du comité. L'ordre du jour présente les points à discuter au moment de la rencontre. Il est aussi possible d'y ajouter le nom du responsable pour chaque sujet abordé ainsi que la durée estimée pour en discuter.

La plupart du temps, l'ordre du jour constitue aussi l'avis de convocation à la réunion. Il rappelle la date, l'heure et l'endroit où se tiendra la rencontre. Il est important de fixer le délai minimal de sa transmission. Le délai doit être suffisant pour permettre aux membres de se préparer, sans être trop long pour qu'on le relègue aux oubliettes. Un délai d'une semaine est tout à fait raisonnable. L'ordre du jour est aussi affiché sur un babillard dans l'usine. Cela permet d'informer les employés sur le travail du comité et de leur donner l'occasion d'y faire ajouter certains points. Nous vous présentons, à la page suivante un ordre<sup>11</sup> du jour type.

## ORDRE DU JOUR

Vous êtes invité à la prochaine réunion du comité de santé et de sécurité :

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

Coprésident qui animera la réunion : \_\_\_\_\_

Membres du CSS : \_\_\_\_\_

Invité(s) : \_\_\_\_\_

Documents joints : \_\_\_\_\_ Documents à apporter : \_\_\_\_\_

Sujet	Responsable	Durée approx. (min)
1. Adoption de l'ordre du jour		
2. Adoption du procès-verbal de la dernière réunion		
3. Suivi des questions antérieures (ex.: résultats de l'analyse des besoins de formation)		
4. Rapport des sous-comités (ex.: rapport du comité sur la ventilation)		
5. Suivi du plan d'action		
6. Nouveautés (ex.: nouveau cours de l'ASP sur le gréage)		
7. Évaluation de la réunion		
8. Prochaine rencontre		

N'oubliez pas de vous documenter sur les dossiers et sur les points à l'ordre du jour.  
Soyez prêt à faire un rapport sur les mandats qui vous ont été assignés.  
**Mieux vous serez préparé, mieux la réunion se déroulera.**

---

## **L'ANIMATION.**

L'animation vise à favoriser et à encadrer les échanges à l'intérieur d'un groupe. Les réunions du comité de santé et de sécurité doivent être animées afin d'augmenter l'efficacité du travail d'équipe. Ce sont habituellement les coprésidents qui, à tour de rôle, animent les rencontres. Cette responsabilité est très importante, puisqu'elle facilite le déroulement des réunions et contribue à l'atteinte des objectifs fixés.

Le rôle de l'animateur consiste à guider le comité dans sa démarche; il intervient de façon plus ou moins marquée selon les besoins. Son rôle se définit généralement autour de trois aspects qu'il fait intervenir à tout moment au cours de la réunion: facilitation, organisation et clarification.

### **Facilitation**

L'animateur accueille les participants, présente les nouveaux membres ou les invités, détend l'atmosphère, fait verbaliser les tensions et les rend plus objectives, etc. En d'autres mots, il favorise un climat propice à la discussion.

### **Organisation**

L'animateur organise et dirige le déroulement de la réunion. Il présente l'ordre du jour, accorde le droit de parole, fait des rappels à l'ordre pour éviter les débordements de sujets, sensibilise au temps, stimule les discussions en allant chercher les commentaires des personnes silencieuses, etc. Ainsi, il favorise la participation de chacun à l'aide de techniques de discussions et de prises de décisions.

### **Clarification**

L'animateur voit à ce que l'information soit bien diffusée dans le groupe. Il doit s'assurer que toute l'information a été transmise et qu'elle a bien été comprise par tout le monde. L'animateur travaille surtout le contenu des discussions. Si nécessaire, il définit les termes, reformule les idées ou les affirmations qui ne semblent pas claires, résume les points discutés et fait des liens. En d'autres mots, il permet aux idées et aux opinions d'être écoutées et de circuler librement, sans être déformées.

## **LE RÔLE DES MEMBRES PARTICIPANTS**

Une réunion a des chances de réussir si chaque membre y participe à part entière. Les participants ont de grandes responsabilités et jouent un rôle important dans l'efficacité des réunions du comité de santé et de sécurité.

Comme nous l'avons déjà mentionné, ils doivent avant tout préparer la rencontre, mais leurs responsabilités ne s'arrêtent pas là. Ils ont un rôle important à jouer pendant et après les rencontres.

Pour favoriser la participation active des membres aux activités du CSS, le partage des dossiers et la répartition des tâches telles que l'affichage, la cueillette des suggestions, la préparation de la salle de réunion, la photocopie et la distribution des documents, l'accueil des invités, etc., peuvent être envisagés.

La présence des membres sur le terrain est aussi très importante. Ils participent au suivi des activités, à la mobilisation des individus, bref, ils rendent le comité bien visible dans le milieu.

Pour mieux comprendre le rôle des membres participants, reportez-vous aux douze commandements du bon participant.

## LES DOUZE COMMANDEMENTS DU BON PARTICIPANT

### Avant la rencontre

1. La réunion tu prépareras consciencieusement, pour éviter les pertes de temps.

### Pendant la rencontre

2. À toutes les réunions tu assisteras, et à l'heure tu arriveras.
3. De corps et d'esprit tu y seras, et aux discussions tu participeras.
4. Les autres tu écouteras et tu respecteras, même s'ils ne disent pas comme toi.
5. De la discipline tu auras, et courtois tu demeureras.
6. Tous les aspects d'un problème tu analyseras, objectivement comme il se doit.
7. Tes opinions tu défendras, mais si nécessaire, changer d'avis tu oseras.
8. Les règles de fonctionnement tu respecteras, et le déroulement des réunions tu faciliteras.



### Après la rencontre

9. Le compte rendu tu liras, et de sa conformité tu t'assureras.
10. Les décisions du comité tu défendras, et à leur application tu verras.
11. Tes mandats tu rempliras, et prêt pour la prochaine rencontre tu seras.
12. Sur le terrain tu agiras, pour que la prévention ait du poids.

## LE PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES

Une partie importante du travail du comité consiste à résoudre des problèmes. Certains d'entre eux sont difficiles à cerner; les causes et les solutions ne sont donc pas toujours évidentes. La façon la plus fréquente de résoudre ces problèmes consiste à utiliser une démarche non structurée. Tout est discuté en même temps: le problème, les causes et les solutions, sans qu'au départ on ait bien défini le problème. Cette façon de faire n'est certes pas la plus efficace. Pour arriver à de bons résultats, il est important d'utiliser une démarche structurée qui permet d'élaborer de meilleures solutions grâce au partage des idées émises ou des différents points de vue présentés ainsi qu'à l'expérience et aux connaissances de chaque membre. Elle fait le pont entre la situation actuelle et la situation désirée. Voici un exemple de démarche de résolution de problèmes.

### LA DÉMARCHE DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES

<b>1<sup>re</sup> étape</b>	<b>L'identification du problème</b> Bien définir la situation insatisfaisante.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qu'est-ce qui ne fonctionne pas?</li><li>• Quel est le problème?</li></ul>
	Bien définir la situation désirée.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quel est le changement souhaité?</li><li>• Comment voudrait-on que ce soit?</li></ul>
<b>2<sup>e</sup> étape</b>	<b>L'analyse du problème</b> Explorer toutes les facettes.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Répondre aux questions: Qui? Quand? Où? Comment? Pourquoi?, etc.</li></ul>
<b>3<sup>e</sup> étape</b>	<b>La recherche de solutions</b> Trouver toutes les solutions possibles.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Noter toutes les solutions imaginables sans les censurer ni les critiquer.</li></ul>
<b>4<sup>e</sup> étape</b>	<b>L'évaluation des solutions</b> Analyser chaque solution.	<ul style="list-style-type: none"><li>• À partir de critères d'efficacité, de faisabilité, de coûts et d'acceptabilité.</li></ul>
<b>5<sup>e</sup> étape</b>	<b>Le choix d'une solution</b> Choisir la meilleure solution.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Celle qui fait consensus.</li></ul>

---

## LE PROCESSUS DE RÉOLUTION DE CONFLITS

Malgré toutes les bonnes intentions du monde, les CSS seront, à l'occasion, incapables d'arriver à un consensus. Le comité doit donc prévoir une démarche qui permette de régler les désaccords. Cette démarche devrait prévoir :

- l'élaboration de solutions de compromis;
- la discussion des points de vue par chacune des parties (caucus);
- le déplacement du point en litige à la réunion suivante;
- l'intervention d'une ressource externe au CSS.

Après plusieurs tentatives d'en arriver à une entente sur une question, celle-ci pourrait être transmise à une tierce personne. La question pourrait être acheminée, selon le cas, au directeur général (ou à un autre directeur), au président du syndicat (ou à un représentant des travailleurs), à un conseiller de votre association sectorielle, à un consultant externe, ou encore à une autre personne ou instance. Le comité doit établir une procédure de résolution de conflits qui soit claire et pratique pour son entreprise. Il ne faut surtout pas que, par manque de prévoyance, le comité se trouve à gérer une liste de problèmes non résolus.

## LA PRISE DE DÉCISIONS

Les décisions du comité de santé et de sécurité doivent se prendre par consensus. Cela implique que les décisions prises sont acceptables pour tous les membres du comité; c'est la seule façon d'obtenir l'appui de tous. Le CSS doit donc établir un point de vue commun. Le consensus implique que, malgré les divergences qui ont pu être exprimées au cours des discussions, chaque membre s'engage à défendre publiquement la position prise collectivement.

Il faut voir les divergences comme un élément positif et ne pas craindre de confronter les différents points de vue de manière constructive. Les points soulevés doivent toujours être abordés dans la perspective des meilleurs intérêts des travailleurs et de l'entreprise, et non des préoccupations personnelles d'un membre.

L'objectif consiste à orienter les différentes façons de voir vers un point de vue qui ralliera tous les membres. La solution choisie n'est pas nécessairement celle qui, théoriquement, apparaît comme la meilleure, mais celle qui est la plus satisfaisante pour tout le monde.

Il serait faux de croire qu'on a fait consensus sur une question si, à la sortie de la rencontre, certains membres expriment leur désaccord ou provoquent des discussions de corridor.



## Réflexion

*Pour arriver à un consensus, avons-nous :*

- obtenu le point de vue de tous les membres?
- trouvé des solutions de rechange?
- discuté toutes les solutions à envisager?
- écarté les solutions les moins viables?

### LE PROCÈS-VERBAL

La rédaction d'un compte rendu des sujets discutés et des décisions qui ont été prises est essentielle. C'est un outil qui facilite le suivi et les communications. Il permet de déterminer clairement ce qu'il y a à faire, qui doit le faire et quand il doit le faire. Il informe tout le personnel sur l'état des différents dossiers en santé et en sécurité. La rédaction d'un rapport écrit implique la désignation d'un secrétaire, à moins que chacun s'en occupe à tour de rôle, sauf, évidemment, les coprésidents.

Le procès-verbal doit être bref. On doit y trouver un résumé des discussions, les décisions prises, les recommandations (incluant le nom des personnes responsables et les échéanciers).

Le compte rendu est signé par les coprésidents et approuvé par les autres membres du comité.

Il doit être remis rapidement aux membres du CSS et à toute personne concernée par les recommandations et être affiché dans l'entreprise. D'autres moyens de communication des décisions prises au comité peuvent aussi être mis de l'avant. Certaines informations contenues dans le procès-verbal peuvent être transmises dans le cadre des réunions de service et des réunions de direction. Vous trouverez, aux pages suivantes, la forme que peut prendre un procès-verbal<sup>12</sup>.

.....

## PROCÈS-VERBAL

Procès-verbal de la réunion du comité de santé et sécurité tenue le (date) \_\_\_\_\_ à (lieu) \_\_\_\_\_.

Coprésident qui a animé la réunion: \_\_\_\_\_

Heure du début: \_\_\_\_\_ Heure de la fin: \_\_\_\_\_

Membres présents: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Membres absents: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Invité(s): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1. Adoption de l'ordre du jour

2. Adoption du procès-verbal de la dernière réunion

3. Suivi des questions antérieures

Résumé de la discussion/des décisions/des recommandations	Responsable	Échéance



---

### LE SUIVI

Il est aussi très important pour le comité de prévoir les modalités de suivi des décisions et des recommandations qui sont prises au moment de ces rencontres. Le comité doit désigner un responsable du suivi pour chacune d'elles. Il doit s'assurer qu'aucune décision ou recommandation ne reste sans réponse. Pour ce faire, la grille de suivi peut s'avérer fort utile.

GRILLE DE SUIVI			
Décisions/recommandations	Responsable du suivi	Échéance	Fait le

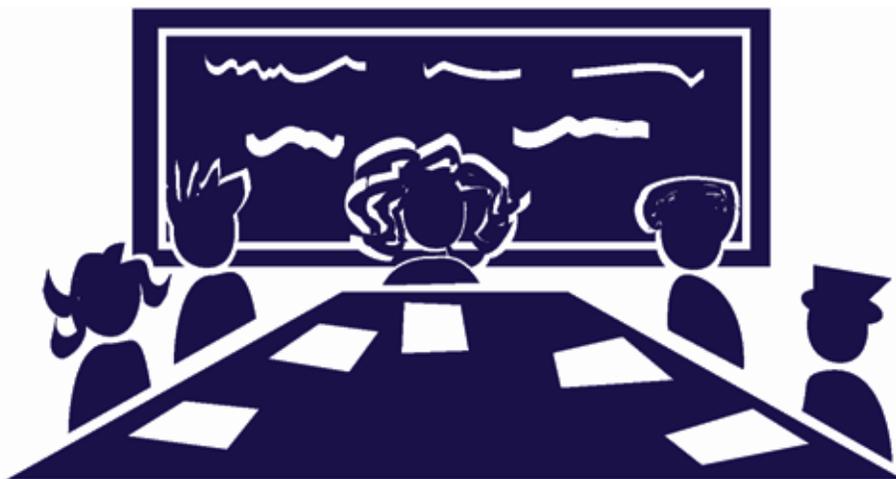
---

## LES PERSONNES-RESSOURCES

Les personnes qui ne sont pas des membres officiels du comité de santé et de sécurité ne devraient assister aux rencontres que sur une invitation formelle des coprésidents. Le responsable d'un secteur ou un intervenant externe peut être invité à une réunion pour présenter certaines informations précises ou pour commenter une question particulière. Ils n'ont généralement pas à assister à l'ensemble de la rencontre.

## L'ÉVALUATION DE LA RÉUNION

L'évaluation est très importante pour s'assurer du bon fonctionnement et de l'efficacité des réunions du comité de santé et de sécurité. Elle permet de connaître la perception des membres sur le déroulement des réunions, de déceler les problèmes et de trouver des éléments de solution ensemble. Une période de discussion sur le déroulement de la rencontre devrait être prévue à la fin de chacune des réunions. Pour cela, nous vous proposons une grille<sup>13</sup> (voir à la page suivante) qui pourra vous aider à mettre en relief des points précis pour bien évaluer votre rencontre.



## ÉVALUATION DE LA RÉUNION

	Oui	Non	Suggestion à apporter
1. Respect de l'heure du début de la réunion. 2. Respect de l'heure prévue pour la fin de la réunion. 3. Respect de l'ordre du jour. 4. L'ordre du jour n'est pas trop chargé. 5. Échanges dynamiques. 6. Tout le monde exprime son opinion. 7. Personne n'a monopolisé toute l'attention. 8. Les désaccords ont été réglés dans le respect de tous. 9. La réunion s'est déroulée sans conflits majeurs. 10. Le groupe a fait preuve d'écoute. 11. Le groupe savait où il allait. 12. Une solution a été trouvée pour chaque point discuté. 13. Il n'y a pas de «bandes» ou de polarisation dans le groupe. 14. Les objectifs étaient clairs. 15. Les pour et les contre des idées ont été discutés ouvertement, sans offenser personne. 16. Des procédures de résolution de problèmes ont été appliquées. 17. Les objectifs ont été atteints. 18. Un responsable a été désigné pour chaque suivi à faire. 19. Nous savons tout ce qui doit être accompli à la suite de la réunion. 20. Les bonnes personnes-ressources ont été invitées. 21. Des consensus ont été obtenus pour chaque question. 22. La salle de réunion était adéquate. 23. L'équipement audiovisuel nécessaire était disponible.			
24. Évaluation de ma satisfaction sur le fonctionnement la réunion:			(%)
25. Évaluation sur la productivité de la réunion:			(%)

*«Qui s'y frotte, s'y pique.»*



# CHAPITRE 6

«*Qui s'y frotte, s'y pique.*»



L'expérience l'ayant démontré, plusieurs pièges guettent le comité de santé et de sécurité. Trop souvent, ces pièges nuisent à son bon fonctionnement pour finir par l'étouffer ou tuer sa crédibilité. Le comité de santé et de sécurité doit être avisé et sensibilisé aux différentes embûches auxquelles il peut faire face. Ces pièges proviennent de deux sources différentes :

### 1. Le style de leadership que le comité exerce dans l'entreprise :

- Comité monopole;
- Comité souque à la corde;
- Comité verglacé;
- Comité café.

### 2. Les comportements des membres du comité :

- Comité bidon;
- Comité de négociation;
- Comité impatient;
- Comité policier.

## LE COMITÉ MONOPOLE

Certains CSS croient qu'ils sont les seuls spécialistes en santé et en sécurité, et ils s'attendent à ce que toutes les interventions dans le domaine leur reviennent de droit. Le comité est alors le responsable de la santé et de la sécurité dans l'entreprise. Il réalise les activités et traite tous les problèmes. Tout ce qui touche de près ou de loin à la santé et à la sécurité doit aboutir au comité qui trouvera la solution «miracle» ou rendra l'«ultime» décision; les travailleurs et le personnel cadre en sont par la suite informés. Les travailleurs utilisent leurs représentants au CSS pour transmettre leurs récriminations, leurs commentaires ou pour faire appliquer certains correctifs. Même la direction trouve plus pratique d'utiliser le CSS plutôt que de prendre ses propres responsabilités.

### Les conséquences d'un comité monopole

- Lorsque toutes les questions qui touchent la santé et la sécurité sont l'exclusivité du CSS, la **déresponsabilisation des gestionnaires et des employés** est imminente.
- Les problèmes qui devraient être réglés dans les services aboutissent au **comité qui devient rapidement débordé et inefficace**.
- Le CSS se voit contraint à gérer de façon réactive une **«liste d'épicerie»\*** qui n'en finit plus de s'allonger. Cette liste constitue souvent un **motif de querelles** au sein du comité. Chaque partie l'utilise à sa façon. Les représentants de l'employeur voient dans cette liste interminable la preuve de l'immaturité et de l'insatiabilité des employés. Quant aux représentants des travailleurs, ils la voient comme une preuve du manque de volonté et d'intérêt de la direction en matière de santé et de sécurité. La concertation devient alors très difficile.

### À NOTER

\* La création d'un CSS peut entraîner la mise en évidence de certains problèmes souvent reliés au matériel, aux équipements et à l'environnement, dont les conséquences et les solutions sont plus évidentes. Il semble alors normal qu'à ses débuts, le comité gère ce qu'on appelle une «liste d'épicerie». Ce qui est problématique, c'est que certains comités adoptent définitivement cette façon de procéder.

## LE COMITÉ SOUQUE À LA CORDE



Le comité qui se laisse prendre dans un tel piège (comité monopole) peut assister au déclenchement de réactions en chaîne qui pourraient l'entraîner dans un autre piège, celui du comité souque à la corde.

L'engorgement du comité fait naître des comportements plus ou moins désirables qui nous donnent l'impression d'assister à un match de **souque à la corde**. Ainsi chacun tire la corde de son côté en s'accusant mutuellement de ne rien faire pour régler les problèmes.

### Les conséquences d'un comité souque à la corde

- Les employés font des demandes à leurs représentants qui les transmettent aux réunions du CSS. L'employeur y répond en fixant des délais qui semblent parfois plus ou moins raisonnables, entraînant ainsi de vives discussions.
- D'un côté, les représentants des travailleurs vérifient et contrevérifient les réponses aux demandes qu'ils ont faites dans les rencontres précédentes (ce qui peut parfois ressembler à des accusations). À tort ou à raison, certaines demandes remontent parfois à des années, laissant ainsi la frustration s'installer parmi les représentants des travailleurs.
- De l'autre côté, les représentants de l'employeur se sentent obligés de justifier le retard quant à la réalisation de certains correctifs, en faisant parfois des pirouettes inimaginables, ce qui soulève l'indignation parmi les représentants des deux parties.
- La rencontre suivante fait place à la riposte.

#### À NOTER

\* En souvenir de la tempête de verglas, en janvier 1998.



## LE COMITÉ VERGLACÉ\*

Lorsque les membres du comité sont les seules personnes dans l'entreprise intéressées par la santé et la sécurité du travail, la recherche de la participation peut paraître longue et difficile. Le temps pris pour discuter et pour négocier peut sembler une perte de temps, surtout lorsque des problèmes urgents restent sans réponse et que des risques menacent la santé et la sécurité des travailleurs. Convaincre les différents intervenants de l'entreprise de s'engager en matière de santé et de sécurité, et de mettre en place les conditions de succès d'un tel type d'influence peut amener le comité à s'enliser dans des procédures qui, bien que justifiées, n'entraînent jamais de résultats.

Le comité verglacé peut aussi naître de la recherche à tout prix du consensus. Pourtant, la recherche du consensus est essentielle à l'efficacité d'un comité de santé et de sécurité, mais elle ne doit pas être une barrière à l'action et empêcher la prise de décisions. Le comité doit viser l'atteinte du consensus, mais pas à n'importe quel prix.

---

### Les conséquences d'un comité verglacé

- Tout le monde a l'impression qu'il ne se passe jamais rien. Des discussions à n'en plus finir s'engagent à toutes les réunions du comité de santé et de sécurité sans qu'aucune décision ne soit prise.
- Les gens se sentent de plus en plus frustrés par le temps qu'on met à régler les problèmes.
- D'une réunion à l'autre, les éléments non réglés viennent s'ajouter aux nouveaux. Le nombre et la durée des discussions augmentent. On se retrouve avec une «liste d'épicerie» et on revient à la case départ.
- La frustration et la démotivation s'installent au sein du comité et, malgré le temps et l'énergie investis, rien ne semble vouloir bouger.
- Le comité perd toute crédibilité.
- On ne réalise aucune activité en santé et en sécurité sur le plancher.

### LE COMITÉ CAFÉ

À l'opposé du comité monopole, on retrouve le comité café. Son mode de fonctionnement contribue à alimenter les préjugés qui le définissent comme un groupe d'individus qui perd des heures, mais qui «tient des minutes». C'est agréable pour certains, mais démotivant pour la majorité des personnes qui y participent.

Les rencontres du comité permettent d'aborder tout, sauf des solutions réalistes et efficaces en matière de santé et de sécurité. La situation économique, le manque de ressources, l'absence de mandat, etc., sont autant de prétextes pour encourager l'inaction du comité. Tolérer des risques dans le milieu de travail, c'est accepter les conséquences qui peuvent en résulter. Cette façon de voir est inadmissible tant sur le plan humain que sur le plan de la rentabilité de l'entreprise. Ce style de comité peut entraîner deux types de conséquences opposées les unes des autres.



### Les conséquences d'un comité café

- L'entreprise est incapable de s'organiser et ne fait rien en matière de santé et de sécurité du travail.
- Les intervenants deviennent rapidement démotivés et passifs.

**Ou**

- Un autre intervenant prend le leadership et fait seul le travail du comité de santé et de sécurité.

---

### LE COMITÉ BIDON

Le comité bidon existe pour la forme. Qu'il soit issu du manque d'intérêt de la direction ou du manque de motivation des membres, les résultats sont les mêmes: les actions en santé et en sécurité sont quasi inexistantes. Ainsi, lorsque la direction se dote d'un comité de santé et de sécurité par obligation (soit par la loi, soit par une convention collective) et que les dirigeants de l'entreprise n'en voient pas l'utilité, les chances de réussite sont minces même si les membres du CSS veulent mettre de l'avant la prévention. Bien que des problèmes soient analysés et des décisions soient prises pendant les réunions, personne n'en assure le suivi. Tous les projets meurent dans l'oeuf. La direction est rarement disposée à endosser les décisions. C'est comme si le comité était là pour les réunions et qu'il se volatilisait jusqu'à la prochaine rencontre. Entre les réunions, il ne se passe rien.



Si le manque d'intérêt vient des membres du comité, le résultat est le même. Des comportements tels que des absences répétées aux rencontres, un manque d'intérêt aux discussions, le peu d'implication dans le suivi des décisions sont autant de manifestations de leur manque de motivation. Quand la réunion du comité est terminée, les membres considèrent que leur travail est fait.

### LE COMITÉ DE NÉGOCIATION

La simple présence de représentants des travailleurs et de représentants de l'employeur au sein du comité peut entraîner un climat de confrontation. Isoler le comité de santé et de sécurité du reste du système des relations de travail n'est ni réaliste ni souhaitable. Cependant, pour éviter un climat de confrontation, le comité de santé et de sécurité doit mettre l'accent sur la prévention des lésions professionnelles. Il doit aussi axer son intervention sur la collaboration et la concertation, et éviter les sujets litigieux tels que la contestation de dossiers devant les tribunaux administratifs ou la gestion des dossiers d'indemnisation des lésions professionnelles. Les individus doivent éviter de jouer la carte des relations de travail au cours des périodes de renouvellement de convention collective, particulièrement lorsque le climat est tendu: augmentation du nombre de griefs, négociations qui traînent, etc. Le choix des membres doit être judicieux; sinon, la tentation est forte de négocier plutôt que de régler les problèmes de santé et de sécurité du travail.

### LE COMITÉ IMPATIENT

Les membres des CSS croient trop souvent qu'ils peuvent régler tous les problèmes de santé et de sécurité de l'entreprise en un tournemain. C'est une situation plus ou moins réaliste puisqu'en matière de prévention des lésions professionnelles, les besoins sont illimités mais les ressources limitées. Les membres doivent apprendre à être patients et accepter qu'il y ait des situations plus urgentes que d'autres, d'où l'importance d'établir des

---

priorités à court, à moyen et à long terme et d'en inspirer sa stratégie. Le comité doit avoir comme préoccupation de proposer des solutions et des échéanciers réalistes afin d'obtenir l'adhésion des autres intervenants. Il ne faut pas oublier que le comité de santé et de sécurité joue aussi un rôle d'agent de changement dans l'entreprise; il doit donc y mettre temps et énergie.

## LE COMITÉ POLICIER

Il arrive parfois que les membres du CSS se sentent comme les «chiens de garde» de la santé et de la sécurité, plus particulièrement sur le plan du respect des normes et des règlements. Dans certaines entreprises, on confie officiellement aux membres du comité de santé et de sécurité la responsabilité de voir au respect des règlements de sécurité. Dans d'autres endroits, cette responsabilité est implicite. L'absence de règles claires concernant le respect des règlements de sécurité ou le manque d'intervention des superviseurs incite les membres du CSS à combler cette lacune. C'est ce qu'on appelle l'occupation des espaces vides. Ainsi, ni le comité ni les superviseurs ne font leur travail. Cette situation peut poser des problèmes sur deux plans.



Sur le plan des individus:

- la réaction de certains confrères de travail qui croient que leurs représentants ont changé de camp;
- à plus ou moins long terme, le désintéressement et la démission des membres du CSS;
- la difficulté de trouver des personnes intéressées à participer activement au comité de santé et de sécurité.

Sur le plan de l'organisation:

- la déresponsabilisation de la ligne hiérarchique qui confie une partie de ses responsabilités à des personnes qui n'ont pas l'autorité nécessaire.

## LES TYPES DE LEADERSHIP

### DE QUEL TYPE DE LEADERSHIP RELÈVE VOTRE CSS?

Le comité de santé et de sécurité, en tant qu'intervenant en gestion, présente un caractère comparable aux types de leadership. Une évaluation du CSS permet de bien connaître son profil de leadership, de l'adapter aux différentes situations qu'il peut vivre et de le sensibiliser aux pièges qui le guettent.

Le leadership du comité de santé et de sécurité est l'influence qu'il exerce dans l'entreprise. Elle peut être classée selon trois types: le type autocratique, le type démocratique et le type laisser-faire. Un CSS adopte généralement un type de leadership propre à lui et qui est influencé, à divers degrés, par les trois types. Il n'existe pas de modèle pur, mais plutôt des tendances.

### LE TYPE AUTOCRATIQUE

Dans le type autocratique, le comité de santé et de sécurité est très directif; c'est lui qui gère la santé et la sécurité. Il résout les problèmes à la place de ceux qui les affrontent. Tout passe par lui et revient vers lui.

Le CSS qui utilise ce type de leadership met à profit ses connaissances et ses compétences. Il propose de manière définitive, et plus ou moins directe, les solutions qu'il a lui-même envisagées. Bien que dans certaines situations ce type de comité soit plus justifié (par exemple une entreprise où il n'y aurait aucune sensibilisation en matière de santé et de sécurité), il n'est pas idéal. Un piège le guette: celui de devenir un comité monopole.

### LE TYPE DÉMOCRATIQUE

Dans le type démocratique, le CSS n'est pas directif sur le plan de la réalisation des activités mais, en contrepartie, il l'est sur le plan de l'encadrement. Il accorde beaucoup d'importance au rôle et aux responsabilités des autres intervenants en matière de santé et de sécurité. Le comité n'impose pas ses solutions, il implique les personnes directement concernées à la prise de décisions, il favorise les échanges pour mettre en valeur l'esprit créatif de chacun et il fait confiance aux ressources de l'entreprise.

Il s'agit d'un type d'influence beaucoup plus intéressant que le type précédent, puisqu'il permet aux différents intervenants de l'entreprise de remplir leur rôle et de favoriser leur implication active en matière de santé et de sécurité du travail. Son efficacité repose sur des conditions de base comme la sensibilisation des intervenants, leur implication dans les différentes activités, la décentralisation de la gestion de la santé et de la sécurité, la définition des responsabilités de chacun, etc. Dans le cas d'une entreprise plutôt inactive sur le plan de la santé et de la sécurité, un piège le guette: devenir un comité verglacé.

### LE TYPE LAISSER-FAIRE

Dans un type laisser-faire, le CSS n'est directif ni sur le plan de l'organisation du travail ni sur le plan de la procédure. Le comité laisse la santé et la sécurité entre les mains des autres intervenants dans l'entreprise. Il ne fournit ni l'encadrement ni les outils à ceux qui doivent s'engager en prévention, à moins qu'on ne lui en fasse officiellement la demande. Il évite de s'engager et de prendre position. Ce type d'influence pourrait avoir un certain succès dans une entreprise parfaitement organisée où chaque intervenant joue efficacement son rôle et prend ses responsabilités, et qu'une personne est spécifiquement attitrée à la santé et à la sécurité. Dans la majorité des cas, ce type d'influence pose de graves problèmes et conduit le comité dans les griffes du comité café.

## LES TYPES DE LEADERSHIP

### LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS DE CHAQUE TYPE DE LEADERSHIP

Chaque type d'influence a ses avantages et ses inconvénients; cependant, certains permettent d'atteindre un niveau de performance plus élevé.

Pour définir le type de leadership le mieux adapté à la situation de votre comité, vous devez vous interroger sur des éléments tels que la taille de l'entreprise, le type de gestion dans l'entreprise, l'expérience en santé et en sécurité, la culture de l'entreprise, les connaissances disponibles, etc.

- Il semble réaliste de penser que le type de leadership à adopter par un comité de santé et de sécurité dans une entreprise de dix travailleurs soit différent de celui à privilégier dans une entreprise de cinq cents travailleurs. Ainsi, dans une petite entreprise, le besoin d'impliquer tout le monde dans des activités et des projets en santé et en sécurité peut se faire moins sentir que dans une moyenne ou une grande entreprise.
- Le type à adopter peut aussi varier selon que la structure de gestion est centralisée ou décentralisée. Par exemple, pour être efficace, le type démocratique exige un type de gestion décentralisé.
- L'expérience et la culture en santé et en sécurité sont des facteurs qui peuvent influencer le type de leadership que doit adopter le CSS. Une entreprise qui en est à ses premières armes dans le domaine et dont la culture santé-sécurité n'est pas très élaborée obtiendra des résultats plus rapidement avec un type directif. La délégation des responsabilités en santé et en sécurité pourra se faire graduellement afin d'assurer, à long terme, l'efficacité de son comité de santé et de sécurité.
- Le niveau de connaissances en santé et en sécurité joue aussi un rôle dans le choix du type d'influence que le comité doit adopter. Certaines connaissances sont nécessaires pour réaliser des activités telles que l'enquête et l'analyse d'accidents, l'inspection du milieu de travail, etc. Il est donc possible que le CSS adopte un type plus autocratique et qu'il ait à réaliser lui-même ces activités en attendant que les intervenants concernés reçoivent la formation nécessaire.

Tous ces éléments ont un impact sur le choix du type de leadership que le comité de santé et de sécurité doit privilégier. Cependant, ils ne doivent pas devenir des prétextes pour cautionner un comité monopole, puisque l'objectif est toujours de faire de la santé et de la sécurité une responsabilité partagée par tout le personnel de l'entreprise.

À la page suivante, nous vous présentons un tableau synthèse des avantages et des inconvénients rattachés à chacun des types d'influence.

## TABLEAU SYNTHÈSE

Types de leadership	Avantages	Inconvénients
<b>Autocratique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de faire bouger les choses dans une entreprise où il n'y a aucune responsabilisation de la production en SST.</li> <li>• Efficacité lorsqu'un objectif doit être atteint très rapidement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déresponsabilisation des gestionnaires et des employés en matière de SST.</li> <li>• Possibilité d'engorgement du comité.</li> <li>• Gestion réactive d'une «liste d'épicerie».</li> <li>• Concertation très difficile.</li> <li>• Climat d'insatisfaction et de confrontation.</li> <li>• Gestion intégrée de la SST impossible.</li> </ul>
<b>Démocratique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation des personnes concernées à la prise de décisions.</li> <li>• Motivation des troupes.</li> <li>• Responsabilisation des gestionnaires et des employés en SST.</li> <li>• Concertation possible.</li> <li>• Présence de conditions favorables à la gestion intégrée de la SST.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence de conditions de base.</li> <li>• Difficultés d'action, sans aucune mesure prévue pour la résolution de conflits.</li> <li>• Le temps nécessaire pour discuter peut être considéré comme du temps perdu.</li> </ul>
<b>Laisser-faire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion intégrée de la SST possible sous certaines conditions.</li> <li>• Laisse place à l'imagination et au sens de l'organisation des intervenants dans l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non adapté à la résolution de problèmes.</li> <li>• Crédibilité du CSS fortement compromise.</li> <li>• Gestion inefficace.</li> </ul>



## Réflexion

### *Votre CSS s'est-il pris à son propre piège?*

- Le CSS se considère comme le spécialiste de la SST.
- Le CSS réalise l'ensemble des activités de SST.
- Tous les problèmes de SST passent par le CSS.
- Le CSS gère une «liste d'épicerie».
- Les réunions ressemblent à un combat de boxe.
- Les discussions n'ont jamais de fin.
- Le comité prend très peu de décisions.
- Il est rare que les discussions conduisent à des actions.
- Au cours des rencontres du CSS, on discute de tout et de rien.
- Tous les prétextes sont bons pour empêcher le CSS de bouger.
- Au cours des réunions du CSS, les discussions suscitent peu d'intérêt.
- Il ne se passe rien entre les réunions du CSS.
- Le CSS discute d'indemnisation et de contestation des lésions professionnelles.
- Le climat est plus à la confrontation qu'à la concertation.
- L'aspect relations de travail est très présent dans les réunions du CSS.
- Le CSS tente de régler tous les problèmes en même temps.
- Ce sont les membres du CSS qui voient au respect des règles de sécurité.
- Il est très difficile de recruter des membres pour le CSS.

Vous pouvez avoir coché un ou plusieurs énoncés, puisque les différents types de CSS ne sont ni purs ni exclusifs. Le tableau représente plutôt différents comportements que votre CSS peut adopter. **Si vous avez coché plus de cinq de ces énoncés, votre CSS est probablement piégé.** Réfléchissez, il y a sûrement un moyen de vous sortir de cette impasse.

# CONCLUSION



Malgré certaines croyances, il n'existe pas de formule magique pour réussir un comité de santé et de sécurité du travail. Cependant, certaines conditions doivent être présentes afin d'augmenter ses chances de succès. C'est ce qu'on appelle une formule gagnante.

Le CSS se doit de bien connaître les différents pièges qui le guettent de façon à mieux les éviter. Il lui faut mélanger des ingrédients de qualité qui vont garantir son efficacité. Ses rôles et ses fonctions doivent lui permettre de bien remplir le mandat qu'on lui a confié. Des règles de fonctionnement claires et efficaces l'aideront dans l'atteinte de ses objectifs. Afin de s'améliorer constamment, le comité doit aussi être en mesure de s'évaluer objectivement.

Enfin, la collaboration, la bonne volonté, la perspicacité, le temps et le travail acharné sont des atouts très importants dans la démarche vers un comité de santé et de sécurité efficace.

«Il faut additionner nos connaissances,  
soustraire nos préjugés,  
multiplier nos actions,  
et éviter les divisions.

+

Il faut prendre racine autour d'une table de concertation,  
qu'elle soit ronde ou carrée,  
et s'entendre au cube, sans dériver,  
pour obtenir ainsi

---

*Un rayon d'action qui fasse la différence de façon intégrale.*





## Réflexion

### *Évaluation des règles du jeu d'un CSS gagnant<sup>14</sup>*

Cochez lorsque l'énoncé s'applique.

- La structure de gestion de la santé et de la sécurité tend vers la décentralisation.
- Le mandat et les objectifs de notre CSS sont clairement définis et bien compris de tous.
- Le statut du CSS est connu et correspond à ses rôles et à ses fonctions.
- Il existe une entente officielle entre les directions patronale et syndicale portant sur:
  - le mandat;
  - le statut;
  - les rôles et les fonctions;
  - la composition;
  - les règles de fonctionnement du CSS.
- Les membres du CSS sont judicieusement choisis.
- Le nombre de membres du comité est adéquat.
- La liste des membres est affichée et accessible à tous les employés.
- Les principaux secteurs de l'entreprise sont représentés sur le CSS.
- La durée du mandat des membres est d'au moins deux ans.
- Les membres du CSS reçoivent la formation nécessaire à l'exercice de leurs fonctions.
- Le CSS dispose des informations pertinentes à l'exécution de son mandat.
- Le comité remplit bien ses rôles et ses fonctions:
  - rôle conseil;
  - rôle de soutien;
  - rôle de coordination;
  - rôle d'évaluation;
  - rôle de promotion.



## Réflexion

- Le CSS participe à l'élaboration du plan d'action en santé et en sécurité.
- Le comité s'est doté de règles de fonctionnement claires et efficaces.
- L'avis de convocation et l'ordre du jour sont remis une semaine avant la réunion.
- Les participants arrivent bien préparés aux rencontres.
- La réunion commence et se termine aux heures prévues.
- L'animation est faite conformément aux règles de l'art.
- Les sujets abordés sont conformes au mandat du comité.
- Les membres respectent les douze commandements du bon participant.
- Les responsabilités sont partagées par tous les membres du comité.
- Les décisions sont prises par consensus.
- Le comité utilise une démarche de résolution de problèmes structurée.
- Le comité s'est entendu sur une procédure de règlement de conflits.
- Le climat au sein du comité favorise le travail d'équipe et la concertation.
- À la fin de chaque rencontre, les membres en évaluent le déroulement et le contenu.
- Le procès-verbal est rédigé, distribué aux membres et affiché dans l'entreprise.
- Le comité s'est doté de moyens de communication efficaces.

Les énoncés que vous n'avez pas cochés, signifient qu'ils font défaut. Leur mise en place permettrait d'améliorer votre CSS. Si vous voulez adopter une approche évolutive, c'est à vous de jouer!

1. Inspiré de *Comité paritaire de santé et de sécurité CPSST; Plan d'action Pour être proactif en prévention*, ASSTSAS, 1997, p.14.
2. Inspiré de *Les outils du comité de santé et de sécurité, Guide pratique*, Centre patronal de santé et de sécurité du travail, 1997, p. 7.
3. *Op. cit.* p. 2
4. *Op. cit.* p. 3
5. Inspiré de *Comité paritaire de santé et de sécurité CPSST; Plan d'action Pour être proactif en prévention*, ASSTSAS, 1997, p.63.
6. Inspiré de *Bâtir un plan de communication efficace*, ASSTSAS, 1993, p. 16.
7. Inspiré de «La place et l'action du CPSST dans une organisation», P. Poulin et G. Pouliot, dans *Objectif prévention* vol. 18, n°. 5, p. 17.
8. Inspiré de *Le comité de santé et de sécurité, le pourquoi et le comment*, M. Simard, recherches et conférences en santé et en sécurité au travail, p. 5.
9. Inspiré de *Les outils du comité de santé et de sécurité, Guide pratique*, Centre patronal de santé et de sécurité du travail, 1997, p. 35.
10. *Op. cit.* p. 18
11. *Op. cit.* p. 19
12. *Op. cit.* p. 23
13. *Op. cit.* p. 22
14. *Op. cit.* p. 16

**ASSOCIATION PARITAIRE POUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL, Secteur de la fabrication de produits en métal et de produits électriques.** *Guide du formateur, «L'animation de réunion»,* Saint-Léonard, 1990, 228 p.

**ASSOCIATION SECTORIELLE POUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL, Secteur des affaires sociales.** *Comité paritaire de santé et de sécurité du travail CPSST, Plan d'action «Pour être proactif en prévention»,* Montréal, 1997, 63 p.

**CENTRE PATRONAL DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ DU TRAVAIL.** *Les outils du comité de santé et de sécurité, Guide pratique,* 1997, 48 p.

**CLERMONT, I., POULIOT, G.,** *Bâtir un plan de communication efficace,* Collection pratique, ASSTSAS, Montréal, 1993, 17 p.

**PÉRUSSE, Michel.** *Les comités de SST/Contexte favorable nécessaire,* Partie 1, Travail et Santé, vol. 10, no 1, p. 32-38.

**PÉRUSSE, Michel.** *Les comités de SST, Aide-toi et le ciel t'aidera,* Partie 2, Travail et Santé, vol. 10, no 2, p. 45-48.

**PÉRUSSE, Michel.** *Le diable et les CSS,* Travail et Santé, vol. 12, no 23, p. 36-39.

**POULIN, P., POULIOT, G.,** *La place et l'action du CPSST dans une organisation,* Objectif prévention, vol. 18, no 5, p. 16-18.

**POULIOT, Gaston.** *Les pièges à éviter pour être plus efficace,* Objectif prévention, vol. 17, no 3 p. 7-8.

**POULIOT, Gaston.** *Les conditions de réussite d'une gestion efficace de la prévention,* Objectif prévention, vol.17, no 3, p. 20-23.

**POULIOT, Gaston.** *Comment fonctionner en équipe au sein des comités: expérience ontarienne,* Objectif prévention, vol.17, no 4, p. 26-28.

**SIMARD, Marcel.** *Le comité de santé et de sécurité, le pourquoi et le comment, Recherches et conférences en santé et en sécurité du travail,* Montréal, 1995, 8 p.



**Association paritaire pour la santé  
et la sécurité du travail du secteur  
de la fabrication de produits en métal,  
de la fabrication de produits électriques  
et des industries de l'habillement**

*www.asphme.org*

*2271, boul. Fernand-Lafontaine  
Bureau 301  
Longueuil (Québec) J4G 2R7  
Tél. : 450 442-7763  
Télééc. : 450 442-2332*

*979, av. de Bourgogne  
Bureau 570  
Québec (Québec) G1W 2L4  
Tél. : 418 652-7682  
Télééc. : 418 652-9348*