

Guide

EN SANTÉ ET SÉCURITÉ



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

Guide



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

VERS UN COMITÉ DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ

Conception et rédaction

Michèle Bérubé

Conception graphique et mise en pages

Concerto Communication graphique

Illustrations

Concerto Communication graphique

Impression

Les impressions AU POINT

Remerciements

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

- Mme Sylvie Poulin APSAM;
- Mme Marie-José Duponsel, APSAM;
- M. Paul Potvin, APSAM;
- Mme Chantal St-Onge, ASP Métal-Électrique;
- Mme Jocelyne Arsenault, ASP Métal-Électrique;
- M. Pierre Lamoureux, ASP Métal-Électrique;
- M. Claude Tapin, CSST.

Nous tenons aussi à remercier M. Jean Saulnier et la Ville de Québec pour leur collaboration lors de la prise des photos.

Remerciements spéciaux

Nous tenons à remercier tout particulièrement l'ASP Métal-Électrique qui nous a permis de nous inspirer de son guide sur les comités de santé et de sécurité.

Dépôt légal

Bibliothèque nationale du Québec, 1999

Bibliothèque nationale du Canada, 1999

ISBN : 2-920891-58-8 (3e trimestre 1999)

*Dans ce document, le générique masculin est utilisé sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

© 1999 Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail
Secteur «Affaires municipales».

«**Avertissement** : Bien que ce document ait été élaboré avec soin à partir de sources reconnues comme fiables et crédibles, l'APSAM, ses administrateurs, son personnel, ainsi que les personnes et organismes qui ont collaboré à son élaboration n'assument aucune responsabilité quant à l'utilisation du contenu ou des produits ou services mentionnés. Il y a des circonstances de lieux et de temps, de même que des conditions générales et spécifiques qui peuvent amener à adapter le contenu.

Toute reproduction d'un extrait de ce document doit être autorisée par écrit par l'APSAM et porter la mention de sa source.»

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	VIII
AVANT-PROPOS	IX
CHAPITRE 1: Définition, statut et avantages	1
Le comité de santé et de sécurité, une appellation contrôlée	1
Une position claire, un atout de plus	1
Le CSS, une question de bénéfiques	1
CHAPITRE 2: Les ingrédients d'un comité efficace	5
La structure de gestion	5
Le mandat	6
L'engagement réel des parties	10
Une approche évolutive	10
Un climat de coopération	11
La structure du CSS	11
Le choix judicieux des membres	12
Le nombre de membres	12
La durée du mandat des membres	14
La formation des membres	14
Un système d'information adéquat	15
Des communications actives et dynamiques	16
Des règles de fonctionnement claires et efficaces	18
CHAPITRE 3: Les rôles et les fonctions du comité	21
Le rôle conseil	23
Le rôle de soutien	25
Le rôle de coordination	25
Le rôle d'évaluation	26
Le rôle de promotion	26
CHAPITRE 4: Un plan d'action en SST	29
La définition	29
Les étapes	29

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 5: Le fonctionnement du comité	33
La tenue de réunions	33
La coprésidence	34
Le quorum	34
La préparation	34
L'ordre du jour et la convocation	35
L'animation	37
Le rôle des membres participants	37
Le processus de résolution de problèmes	38
Le processus de résolution de conflits	39
La prise de décisions	39
Le procès-verbal	40
Le suivi	43
Les personnes-ressources	44
L'évaluation de la réunion	44
CHAPITRE 6: Les pièges à éviter	47
Le comité monopole	47
Le comité souque à la corde	48
Le comité verglacé	48
Le comité café	49
Le comité bidon	50
Le comité de négociation	50
Le comité impatient	50
Le comité policier	51
Les types de leadership	52
CONCLUSION	57
RÉFÉRENCES	60
BIBLIOGRAPHIE	61



Avec l'adoption de la Loi sur la santé et la sécurité du travail, le législateur démontrait sa volonté de faire de l'élimination des risques un projet commun pour les travailleurs et les employeurs québécois. Pour concrétiser cette collaboration, il privilégiait la mise en place de structures paritaires telles que les associations sectorielles et les comités de santé et de sécurité.

Depuis ce temps, de nombreuses organisations se sont impliquées dans une démarche de prévention. Elles ont ainsi démontré que l'élimination des risques à la santé et à la sécurité des travailleurs passe inévitablement par la prise en charge et la mise en place de structures de concertation. Le développement d'une collaboration et d'un partenariat entre les travailleurs et les employeurs est essentiel à l'obtention de résultats durables en matière de prévention des lésions professionnelles. Le législateur semble avoir vu juste en faisant du paritarisme une condition de succès en matière de prévention.

Cependant, pour bien vivre le paritarisme, il faut en comprendre le sens et la portée. Le paritarisme, c'est l'engagement des deux parties à travailler ensemble vers un but commun dans le respect mutuel. C'est aussi voir aux intérêts de la partie que l'on représente tout en étant sensible aux responsabilités et à la vision de l'autre. Pouvoir s'entendre et développer un point de vue commun, avec des intérêts parfois différents, voilà une réussite du paritarisme.

Le paritarisme, c'est efficace; nous le vivons à l'APSAM depuis 1985. La participation des travailleurs, des associations syndicales, des employeurs et de leurs associations, à la définition d'objectifs et au développement d'outils de prévention pour le secteur municipal a produit d'excellents résultats. Certes, nous avons encore du pain sur la planche. Nous continuons à développer du matériel qui permettra à notre secteur de s'améliorer constamment en matière de prévention des lésions professionnelles. Dans cette optique, nous vous présentons le nouveau guide sur les comités de santé et de sécurité qui, nous l'espérons, vous aidera à franchir les difficultés que rencontrent, à un moment ou à un autre, les comités de santé et de sécurité, qu'il vous permettra de mieux vivre le paritarisme et d'éliminer à la source des risques à la santé et à la sécurité des travailleurs.

Bonne lecture.

François Jutras
coprésident patronal

Claude Hétu
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 organisations 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.

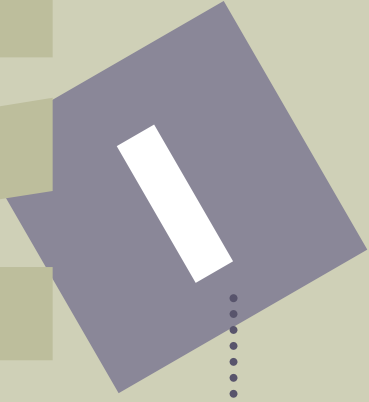
Nés d'une convention collective ou issus d'une obligation légale à leurs débuts, les comités de santé et de sécurité sont de plus en plus le résultat d'une volonté commune du milieu de régler paritairement les problèmes de santé et de sécurité.

Avec le temps, les comités ont pris de l'expérience et de l'assurance. Ils sont devenus, pour plusieurs, un outil privilégié de gestion de la prévention des lésions professionnelles.

Ce guide s'adresse aux membres des 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 paritaire de santé et de sécurité. 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.

CHAPTER 1



«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 pour mieux comprendre l'importance de son rôle dans l'organisation.

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»**.

UNE POSITION CLAIRE, UN ATOUT DE PLUS

Si l'on veut que le comité de santé et de sécurité fasse partie des grandes orientations de l'organisation, il nous faut lui faire une place. Par conséquent, le statut du CSS doit être précisé.

Il s'agit, pour la municipalité, de préciser la position 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. La municipalité 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'organisation pour être le plus fonctionnel possible? Doit-il relever du service des ressources humaines? de la direction générale? de la direction de chacun des services?

Les réponses à ces questions varient d'une municipalité à l'autre. Il n'y a pas de situation parfaite. Des facteurs tels que la taille de la municipalité, sa culture en santé-sécurité, les responsabilités confiées aux différents services, leur crédibilité, etc. peuvent influencer ce choix.

Pour le comité de santé et de sécurité, être rattaché à l'un ou l'autre de ces services présente des avantages et des inconvénients qui varient selon la réalité de chaque municipalité. L'important est de favoriser l'efficacité du CSS et de s'assurer que l'information circule bien* entre les structures concernées et le comité.

À NOTER

* Cet aspect est très important dans notre secteur. La différence dans la nature des travaux et dans la nature des risques fait en sorte que les CSS sont souvent constitués par service ou par catégorie d'emploi.

LE CSS: UNE QUESTION DE BÉNÉFICES

Dans un système basé sur l'utilisation optimale des ressources, 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 organisations 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 prévention¹. 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. Cet impact n'est pas négligeable dans un contexte où le partenariat est un atout important dans la réussite de toute organisation.

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.

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.



[**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 la municipalité et son environnement extérieur. Sa participation à des événements tels que des colloques, des forums d'information, etc., démontre l'importance que l'organisation accorde à la santé et à la sécurité du travail. Ces activités permettent aux membres du CSS d'échanger avec des représentants d'autres municipalités, d'améliorer leurs connaissances et d'aller chercher de bonnes idées dont profitera toute l'organisation.



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 municipalité.

CHAPTER 2



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



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

- la structure de gestion;
- le mandat;
- l'engagement des parties;
- l'approche;
- le climat;
- la structure du comité;
- 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 DE GESTION

Selon différentes études, les comités de santé et de sécurité les plus efficaces jouissent d'une structure de gestion décentralisée. Cela permet aux gestionnaires d'être responsables de la santé et de la sécurité dans leur service, et d'intégrer la prévention dans les opérations courantes de la municipalité. Les responsabilités de chacun en matière de prévention sont bien définies. La prévention est considérée par les gestionnaires comme une composante des opérations. Gérer la prévention comme les opérations s'avère possible. Ainsi, lorsqu'un contremaître effectue une inspection des opérations, il n'est pas plus long ni plus compliqué d'y intégrer le volet santé et sécurité; ces deux aspects sont étroitement liés. Cette façon de faire est plus efficace et plus rentable que si chacun de ces volets était abordé à tour de rôle par le CSS et le contremaître.

C'est sur le terrain que le risque est généré, c'est donc là qu'il doit être géré. Pour assurer l'efficacité du comité et pour obtenir de bons résultats en prévention, les gestionnaires et les travailleurs doivent prendre leur place 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. Il ne doit pas être considéré comme le «SPÉCIALISTE» ni comme le «RESPONSABLE» de la SST dans la municipalité.

Une structure de gestion décentralisée amène le comité à retourner au service concerné les éléments qui lui appartiennent. De façon générale, les problèmes peuvent être résolus au niveau des opérations sans nécessairement être acheminés au CSS.

Toutefois, si un gestionnaire 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 les gens sur le terrain tout en tenant compte de son rôle dans l'élaboration de moyens de prise en charge de la santé et de la sécurité par les opérations.

Dans une petite organisation, 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. Ainsi, dans une très petite municipalité, des rencontres régulières entre le travailleur municipal et le secrétaire trésorier suffiraient pour faire état des besoins et trouver des solutions. Par contre, dans un service incendie de vingt pompiers, un CSS de quatre membres pourrait confier à chacun d'eux une ou plusieurs tâches, réaliser quelques activités de prévention et impliquer les autres pompiers dans d'autres activités de santé et de sécurité. 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 organisations.

Pour bien illustrer le rôle du CSS et celui des gestionnaires quant au traitement des demandes en santé et en sécurité dans une structure décentralisée, nous vous suggérons une procédure² que nous avons schématisée dans le tableau ci-contre.

LE MANDAT

Il appartient à la direction de tracer les grandes orientations de l'organisation 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 des directions patronale et syndicale. 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'organisation vis-à-vis du comité de santé et de sécurité doivent être claires pour la direction, pour les autres intervenants de la municipalité (syndicat, travailleurs, gestionnaires) 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.

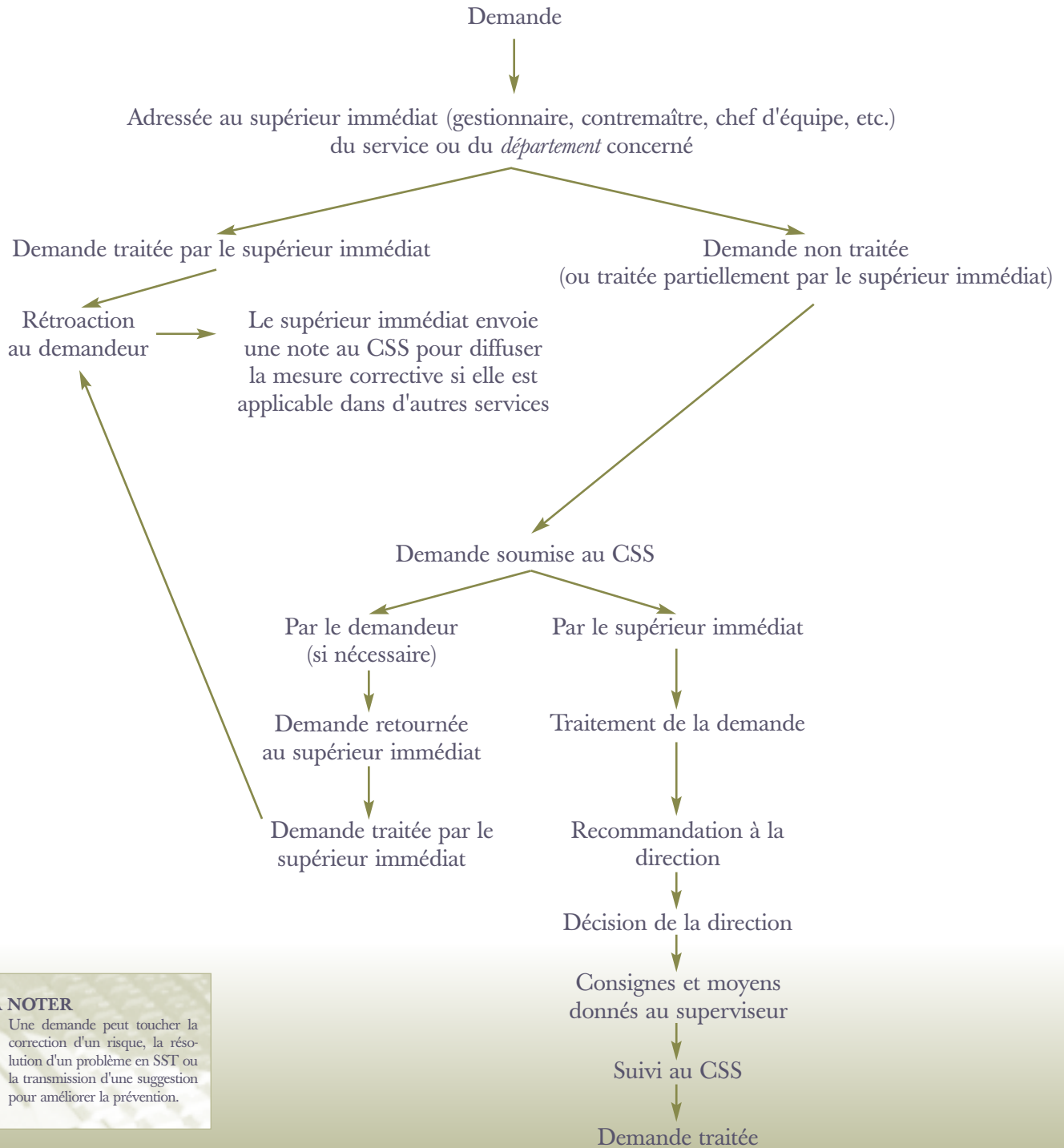
Les membres du CSS ont intérêt à discuter ensemble de leur mandat et à définir les rôles et les fonctions qui en découlent. Cette façon de faire leur

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.

EXEMPLE

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.

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 la municipalité. C'est une bonne façon de reconnaître et d'appuyer officiellement le comité.

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 municipalité à l'autre selon la taille de l'organisation, 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 municipalité 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 plus décentralisée qui responsabilise les équipes sur le terrain 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 supérieurs immédiats.

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

EXEMPLE

1. GESTION DÉCENTRALISÉE

POLITIQUE DE LA MUNICIPALITÉ À L'ÉGARD DU CSS³

La municipalité 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 organisation.

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, la municipalité 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 opérations et en favorisant la responsabilisation de chacun quant à l'identification, à l'élimination ou au contrôle des risques.

Signature du directeur général _____ Date _____

Signature du président syndical _____ Date _____

2. GESTION CENTRALISÉE

POLITIQUE DE LA MUNICIPALITÉ À L'ÉGARD DU CSS

Chez la municipalité EFGH, la santé et la sécurité des employés est une valeur importante.

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, la municipalité 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 la municipalité. Son mandat consiste à identifier les problèmes de santé et de sécurité, et à faire des recommandations pour résoudre ces problèmes.

Signature du directeur général _____ Date _____

Signature du président syndical _____ Date _____

À NOTER

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



À NOTER

** Certaines municipalités vont même jusqu'à signer une entente entre l'employeur et le syndicat, sur la constitution du CSS incluant des éléments tels que : le mandat, les rôles et les fonctions du comité, son statut, sa composition et ses règles de fonctionnement.

L'ENGAGEMENT RÉEL DES PARTIES

Pour réaliser une démarche participative et paritaire en matière de prévention, il est préférable que les directions patronale et syndicale* 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'organisation. 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.

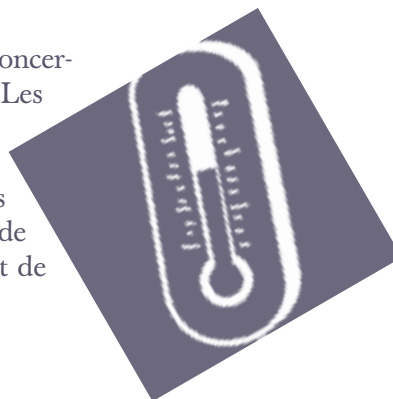
UNE APPROCHE ÉVOLUTIVE

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 ne 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 objectifs. 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'organisation, 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 58 et 59.

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.



LA STRUCTURE DU CSS

Dans une petite municipalité, un comité de santé et de sécurité unique peut très bien répondre aux besoins de l'organisation. Tous les services sont représentés et le comité s'acquitte bien de ses responsabilités.

Dans une municipalité de plus grande taille, la situation n'est pas la même. La présence d'un plus grand nombre de services, la nature des travaux qui varie considérablement d'un secteur à l'autre et la mobilité plus restreinte des travailleurs viennent influencer la constitution du CSS.

Ainsi, la disparité dans la nature des risques, les différences au niveau des problèmes rencontrés, des besoins et même de la culture des diverses catégories d'emploi rendent difficile le regroupement sur un même comité de santé et de sécurité, des cols bleus, des cols blancs, des pompiers, des policiers et des chauffeurs d'autobus. Les comités de santé et de sécurité constitués par catégorie d'emploi ou par service semblent mieux répondre à la réalité municipale.

Cependant, il est essentiel que les différents CSS d'une même municipalité communiquent bien entre eux de façon à ce que les bons coups exportables dans d'autres services le soient, que les dossiers communs (comme le SIMDUT, certaines activités de promotion, etc.) ou ceux qui nécessitent une vision plus globale de l'organisation (par exemple le plan d'action global, le programme de formation, la diffusion de la politique en santé et sécurité, etc.) puissent être abordés efficacement.

Dans ce contexte, un comité central, sur lequel serait représenté chacun des comités locaux, trouverait sa raison d'être.

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'organisation.

La présence de personnes ayant un pouvoir de décision (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'organisation et des travailleurs.

Le CSS est une équipe de travail qui permet généralement d'arriver à des résultats de façon plus efficace que si chacun des membres avait eu à réfléchir au 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.

LE NOMBRE DE MEMBRES

Le choix des membres du comité de santé et de sécurité se fait par la partie qu'ils représentent. Leur nombre peut varier en fonction de la taille et de la structure de la municipalité ou de ses différents services. 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. Dans les faits, il faut que chaque partie soit bien représentée sans que la taille du comité devienne une entrave à son efficacité. Dans un service de police de vingt policiers, le comité peut être constitué du directeur du service, d'un officier et de deux policiers. 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.



Réflexion

Possédez-vous les qualités pour être un bon membre de CSS⁴?

- Capacité à travailler en équipe
- Bonne ouverture d'esprit
- Bonne crédibilité dans l'organisation
- 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.

LA DURÉE DU MANDAT DES MEMBRES

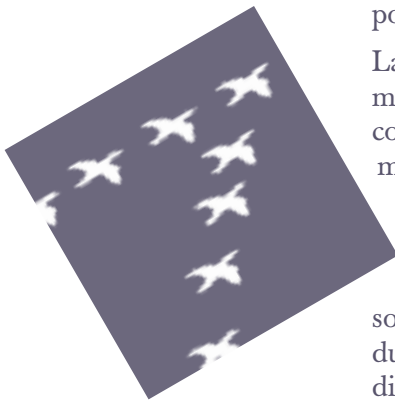
La durée du mandat des membres joue un rôle important dans l'efficacité du CSS. Il faut prévoir le temps nécessaire à l'apprentissage du travail en équipe, au transfert des connaissances acquises et au développement de l'expertise. Remplacer des membres du comité trop fréquemment empêche le groupe d'atteindre 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 pourrait 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.

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.



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'organisation, 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 risques, 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'organisation 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 municipalité n'est pas d'un grand intérêt, puisque leur analyse ne nous fournit pas d'informations significatives compte tenu du petit nombre d'événements.

Dans ce cas là, 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'organisation. 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'organisation. Les communications favorisent la sensibilisation des différents intervenants, le développement d'une culture santé-sécurité propre à la municipalité, 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 prévoit des moyens pour communiquer efficacement les informations pertinentes (procès-verbaux, recommandations et autres renseignements) à la direction, au syndicat, aux gestionnaires ainsi qu'aux travailleurs. Certaines données doivent aussi être transmises à l'extérieur; 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

GRILLE DE COMMUNICATION FONCTIONNELLE⁵

Type d'information	Destinataire	Responsable	Moyen
Recommandations	Comité de direction	Coprésidents	Note de service
Informations sur les fumées de soudage	Soudeurs	Comité soudage	Réunion de service
Modification faite sur un équipement	Le personnel du service des travaux publics	Responsable à la maintenance	Photo sur le tableau d'affichage du service
Ordre du jour de la prochaine réunion du CSS	Tout le personnel du service incendie	Coprésidents	Tableau d'affichage du service

Dans une moyenne ou une grande ville, 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 COMMUNICATION⁶

1. Tracer le profil des communications dans l'organisation

- 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
- Gestionnaires
- 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 gestionnaires 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 bagages» 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.

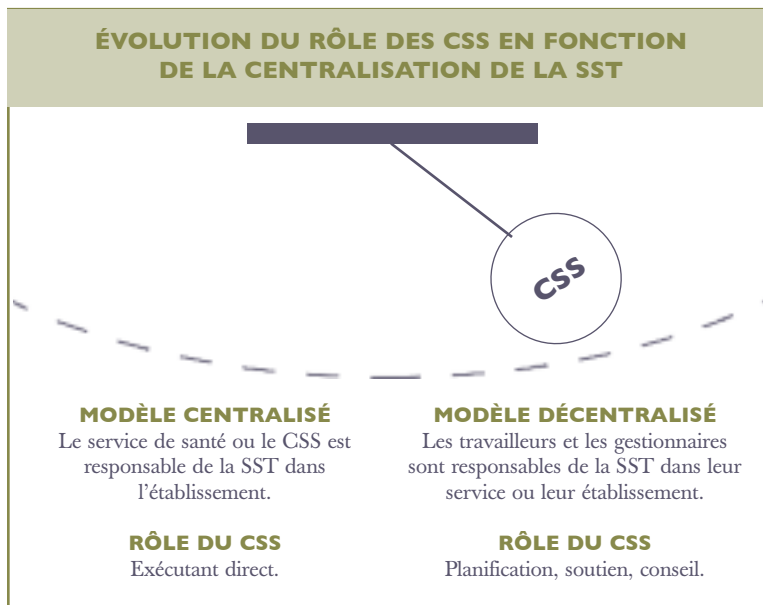
Si vous disposez de tous ces éléments, vous avez de très bonnes chances de faire un excellent voyage. Sinon, il n'en tient qu'à vous de vous les procurer pour augmenter vos chances de réussite. D'ailleurs, vous aurez toujours l'occasion de vous approvisionner tout au long de votre parcours, à votre «Club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

Bon voyage!



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

Les rôles et les fonctions que les différentes organisations accordent au comité de santé et de sécurité sont influencés par leur structure de gestion en SST. Le schéma suivant⁷ 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 municipalité, ne puisse obtenir des résultats. Cependant, les organisations 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 les gestionnaires 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 la municipalité en SST. Le comité ne peut arriver seul à un tel objectif. Les comités qui adoptent une telle façon de faire atteignent souvent un plateau quant à leur performance en prévention. Les problèmes accumulés, le manque d'expérience, l'absence de décentralisation dans la gestion, 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. 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 de la municipalité 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 organisation que dans une moyenne ou une grande. 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 tableau⁸ ci-dessous) nous permet de constater que la gestion décentralisée favorise la responsabilisation de tous les intervenants dans l'organisation 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 villes. Puisque les conditions mises en place par une structure décentralisée sont favorables, même dans une petite organisation, 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 EXÉCUTANT/RÉACTIF	STRUCTURE DÉCENTRALISÉE ORGANISATEUR/PROACTIF
<ul style="list-style-type: none"> • Approche «liste d'épicerie» • Action curative: après l'accident ou la plainte • Exécution des activités de prévention • Concentration des responsabilités en SST • Déresponsabilisation des équipes de travail • Engorgement, lenteurs et solutions moins réalistes 	<ul style="list-style-type: none"> • Approche «plan d'action» • Action préventive: identification des risques et des correctifs • Organisation et mise sur pied des activités de prévention • Partage des responsabilités en SST • Implication des gestionnaires et des employés • Solutions plus rapides et plus réalistes

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, 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 la municipalité, 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. Grâce à son plan d'action, l'organisation 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*.

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 les opérations 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 à l'occasion par quelques membres du comité, et les informations retransmises aux personnes concernées sous forme de recommandations. Le comité peut aussi être consulté lorsqu'un blocage ou une incertitude vis-à-vis d'une mesure à prendre face à un problème survient. Cependant, cette façon de faire ne doit pas être généralisée car, dans les faits, il revient aux travailleurs et aux gestionnaires concernés 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. 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.
- Faire des recommandations aux gestionnaires 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 FORMATION⁹

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

LE RÔLE DE SOUTIEN

Soutenir les équipes de travail dans la réalisation des activités

Comme nous l'avons vu précédemment, c'est au niveau des opérations 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 la municipalité, il revient aux personnes directement impliquées de réaliser les différentes activités de la démarche préventive (enquête et analyse des accidents, inspection du milieu de travail, choix des solutions, suivi, etc.). Les équipes de travail sont donc responsables 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 comité pourrait voir 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 et 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.

Dans des circonstances particulières, l'intervention directe du comité dans la réalisation de certaines activités peut être nécessaire. Ainsi, la complexité et la gravité d'un accident, le besoin d'une expertise ou d'une recherche particulière sont parmi les circonstances qui peuvent amener le CSS à intervenir 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

Le comité de santé et de sécurité joue aussi un rôle de coordination au cours de la réalisation du plan d'action de la municipalité. 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.

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 soient faites et qu'elles constituent un tout cohérent.

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.

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 la municipalité au projet de santé et de sécurité.

LE RÔLE D'ÉVALUATION

Évaluer la performance des activités et des 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, 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 des équipes de travail. 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'organisation, 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 réalisées? 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.

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'organisation vers la prise en charge des problèmes de santé et de sécurité à l'intérieur d'un projet commun: le plan d'action.

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.

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 en santé et en sécurité tout au long de l'année. Il profite

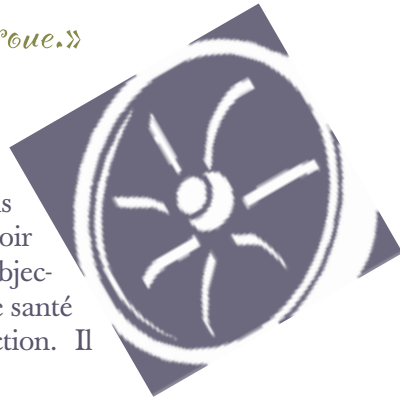
des campagnes de promotion régionales ou provinciales pour parler de prévention. Il trouve les moyens de communiquer et de promouvoir le plan d'action ainsi que les différentes réalisations en santé et en sécurité dans la municipalité. Il prend les moyens pour que la prévention soit la plus visible possible. Dès qu'il obtient des informations pertinentes et intéressantes, il les fait circuler.

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, de services, etc.;
- utiliser le journal interne pour communiquer à tout le personnel de la municipalité ou du service 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;
- participer aux différentes visites des établissements de la municipalité et y présenter les réalisations en SST;
- présenter des conférences ou participer à diverses activités de promotion dans d'autres municipalités ou d'autres services;
- concevoir et implanter des activités de promotion pour la sécurité à l'extérieur du milieu de travail (sécurité nautique, sécurité à vélo, sécurité lors des travaux à la maison, etc.).



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



Pour être plus efficace, le comité de santé et de sécurité doit avoir une vision de ce qu'il aura à faire dans les prochaines années. Dans un contexte de diminution des ressources, il s'avère important d'avoir un plan d'action qui permet d'établir les priorités et de définir les objectifs visés à plus long terme. Plusieurs rôles et fonctions du comité de santé et de sécurité sont reliés aux différentes étapes du plan d'action. 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 opérations et d'optimiser les ressources. 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'organisation à la situation dite «souhaitable». Il s'agit de questionner de façon approfondie toutes les composantes de la gestion de la prévention. Par exemple, il faut s'interroger sur toute la structure qui supporte la gestion de la prévention : Avons-nous une politique en SST? Les responsabilités ont-elles été clairement définies? Avons-nous ciblé des priorités? etc. Il faut évaluer aussi tout ce qui touche l'identification et l'élimination des risques. Par exemple : Nos enquêtes d'accidents sont-elles efficaces? Nos inspections sont-elles réalisées adéquatement? Nos employés ont-ils reçu la formation nécessaire pour faire leur travail de façon sécuritaire? Est-ce que les mesures mises en place pour contrôler le bruit, les fumées de soudage, les chutes, etc. sont efficaces?

Il faut également décortiquer et examiner d'autres éléments de façon à fournir les données nécessaires à la réalisation du bilan. 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'organisation.

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 déterminés 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.

La réalisation

Lors de la réalisation 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. Puisque l'objectif visé est l'intégration de la santé et de la sécurité aux opérations, le CSS doit respecter le niveau décisionnel.

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

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 véhicules et équipements	Service d'entretien	Février 2000
	1.2 Choisir les véhicules et équipements qui doivent être soumis au programme	Directeur du service des travaux publics	Avril 2000
	1.3 Préparer les fiches techniques des équipements	Service d'entretien	Juin 2000
	1.4 Préparer les bons de travail	Service d'entretien	Août 2000
	1.5 Établir le calendrier d'entretien	Service d'entretien	Octobre 2000
	1.6 Établir les procédures de suivi et d'évaluation	Superviseur à l'entretien et directeur du service des travaux publics	Décembre 2000

CHAPTER 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. 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. 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). Il est 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'organisation.

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 la municipalité. 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 calendres 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 en matière de santé et de sécurité. Nous vous présentons, à la page suivante, une liste¹⁰ 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 rassemblent les informations qu'ils avaient la responsabilité de recueillir afin d'en faire part à 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?
- 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 ce qui 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 ordre¹¹ du jour type.

E X E M P L E

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 signalisation)		
5. Suivi du plan d'action		
6. Nouveautés (ex.: nouvelles fiches techniques de l'APSAM sur les espaces clos)		
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.

Dans les faits, l'animateur accueille les participants, présente l'ordre du jour, accorde le droit de parole, fait des rappels à l'ordre pour éviter les débordements de sujets, stimule les discussions, s'assure que l'information est bien diffusée et comprise par tout le monde, etc.

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.

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.

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.



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.

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

LE PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES

Une partie importante du travail du comité consiste à résoudre des problèmes en SST. Certains d'entre eux sont difficiles à cerner; les causes et les solutions ne sont donc pas toujours évidentes. 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.

EXEMPLE

LA DÉMARCHE DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES

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

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. 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'organisation, 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). Il est remis rapidement aux membres du CSS et à toute personne concernée par les recommandations et est affiché. Vous trouverez, aux pages suivantes, la forme que peut prendre un procès-verbal¹².

EXEMPLE

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 ses 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.

E X E M P L E

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. Nous vous proposons une grille¹³ (voir à la page suivante) qui pourra vous aider à mettre en relief des points précis pour bien évaluer vos rencontres.



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. Les échanges sont 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 de la réunion:			(%)
25. Évaluation sur la productivité de la réunion:			(%)



«*Qui s'y frotte, s'y pique.*»



L'expérience l'a 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'organisation. 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 les gestionnaires 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 le piège du 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 s'entendre 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'organisation 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 terrain.

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.



Les conséquences d'un comité café

- La municipalité 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 patronale ou de la direction syndicale, ou encore du manque de motivation des membres, le résultat est le même: les actions en santé et en sécurité sont quasi inexistantes. Ainsi, lorsque l'organisation 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 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. 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 COMITÉ IMPATIENT

Les membres des CSS croient trop souvent qu'ils peuvent régler tous les problèmes de santé et de sécurité 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'organisation; il doit donc y mettre temps et énergie.

LE COMITÉ POLICIER

Il arrive parfois que les membres du CSS se sentent comme les «gardiens» de la santé et de la sécurité, plus particulièrement sur le plan du respect des normes et des règlements. Dans certaines organisations, 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 gestionnaires incite les membres du CSS à combler cette lacune. 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 direction 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'organisation. 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 municipalité 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'organisation.

Il s'agit d'un type d'influence beaucoup plus intéressant que le type précédent, puisqu'il permet aux différents intervenants 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 organisation 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. 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 municipalité 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'organisation, le type de gestion, l'expérience en santé et en sécurité, la culture de l'organisation, 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 organisation de dix travailleurs soit différent de celui à privilégier dans une organisation de cinq cents travailleurs. Ainsi, dans une petite municipalité, 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 ville.
- 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 municipalité 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 la municipalité.

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



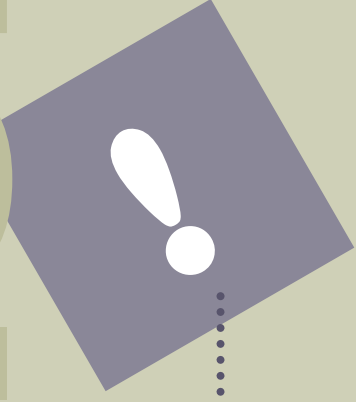
Réflexion

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.

COMMON CELLULOSE



Malgré certaines croyances, il n'existe pas de formule magique pour réussir un comité de santé et de sécurité. 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.

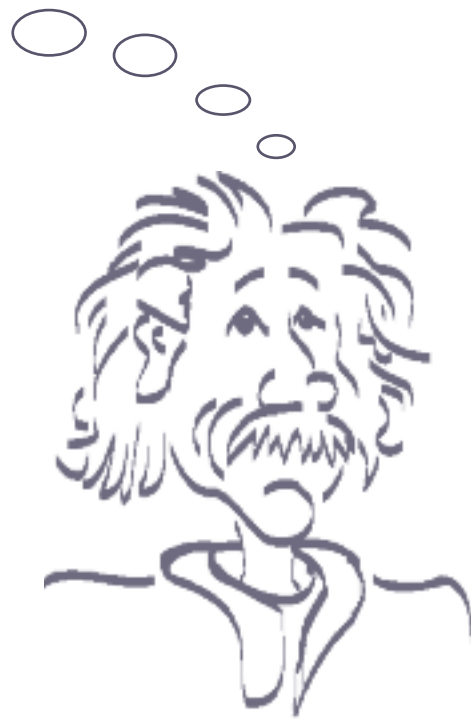
Enfin, la collaboration, la bonne volonté, la perspicacité, le temps et le travail acharné sont des atouts très importants dans la démarche vers un comité de santé et de sécurité efficace.

«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 gagnant¹⁴

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 du 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.
- Chaque membre connaît son rôle et ses responsabilités.
- Le nombre de membres du comité est adéquat.
- La liste des membres est affichée et accessible à tous les employés.
- 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 réunions ne sont pas remises sans raisons majeures.
- Les membres du CSS se font un devoir d'assister aux réunions.
- 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.
- Pour chaque décision, un suivi est effectué.
- 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'organisation.
- Le comité s'est doté de moyens de communication efficaces.
- À chaque année, le CSS évalue son efficacité.

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. *Travail d'équipe 2, 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
secteur «affaires municipales»**

715, Square Victoria,
bureau 710
Montréal (Québec)
H2Y 2H7

Téléphone : (514) 849-8373
1 800 465-1754

Télécopieur : (514) 849-8873
1 800 465-6578

Site internet : <http://www.apsam.com>