



Commission de
la santé mentale
du Canada

Mental Health
Commission
of Canada

Cadre de mieux-être

**Cadre pour la santé, la sécurité et le mieux-être
physiques et psychologiques**

2017

Table des matières

1.0	OBJET ET APERÇU	3
2.0	VISION	3
3.0	DÉFINITION DU « MILIEU DE TRAVAIL EXEMPLAIRE ».....	4
4.0	ENGAGEMENT DE LA HAUTE DIRECTION.....	4
5.0	RÔLES ET RESPONSABILITÉS	5
	Conseil d'administration.....	5
	Équipe de la haute direction.....	5
	Ressources humaines	5
	Directeurs et gestionnaires.....	6
	Comité sur la santé, la sécurité et le mieux-être physiques et psychologiques.....	6
	Employés.....	6
6.0	MÉTHODOLOGIE RELATIVE AU PLAN DE MIEUX-ÊTRE	7
	Étape 1 : Collecte des renseignements.....	9
	Étape 2 : Synthèse.....	9
	Étape 3 : Planification	9
	Étape 4 : Exécution	10
	Étape 5 : Évaluation	10
	Références	11

1.0 OBJET ET APERÇU

La plupart des adultes passent la grande majorité de leur temps au travail. Le milieu de travail contribue grandement au bien-être et à la santé psychologique d'une personne, en plus de lui permettre de réaliser son plein potentiel. Or, certains milieux de travail peuvent également entraîner différentes perturbations et contribuer au développement ou à l'exacerbation de troubles ou de problèmes de santé psychologique.

Au cours d'une année donnée, environ 20 % de la population canadienne connaît une maladie ou un problème associé à la santé mentale, les plus touchés étant les travailleurs en début de carrière. À 35 ans, environ la moitié de la population aura, à l'instant ou par le passé, développé une maladie mentale. Les effets de ces données statistiques se apparentent dans les demandes de prestations d'invalidité. En 2010, 47 % de toutes les demandes de prestations d'invalidité approuvées à la fonction publique fédérale étaient attribuables aux troubles de santé mentale, ce pourcentage ayant presque doublé en 20 ans.

Lancée en 2012 par la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC), la Stratégie en matière de santé mentale pour le Canada (la Stratégie) comprenait trois priorités directement liées à l'importance du mieux-être en milieu de travail et à la valeur accordée à un milieu de travail sain et sécuritaire; Priorité 1.3 : Créer des milieux de travail propices au maintien d'une bonne santé mentale; Priorité 2.2 : Permettre aux personnes ayant des troubles mentaux ou une maladie mentale et à leur famille de participer activement à la prise de décisions relatives aux services; Priorité 2.3 : Protéger les droits des personnes ayant des troubles mentaux ou une maladie mentale.

La CSMC a entrepris plusieurs projets liés à la santé en milieu de travail en plus de créer des rapports, des ressources et des outils novateurs. Elle a notamment appuyé l'élaboration de la *Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail* (la Norme), dont l'application est volontaire. Lancée en janvier 2013, cette norme fournit des lignes directrices systématiques aux employeurs canadiens afin qu'ils établissent et continuent d'améliorer des milieux de travail sains et sécuritaires sur le plan psychologique pour leurs employés. L'accent est mis sur les facteurs de risques organisationnels (notamment, l'intimidation, le harcèlement, les problèmes de charge de travail et le niveau de correspondance psychologique avec le travail) susceptibles d'avoir une incidence sur la santé et la sécurité psychologiques de tous les employés. La CSMC souhaite se faire la championne de ses propres travaux et devenir un chef de file dans ce domaine.

Le présent cadre de mieux-être est le résultat direct du dévouement de la haute direction et du conseil d'administration envers le mieux-être en milieu de travail ainsi que de son engagement envers l'adoption hâtive de la Norme.

2.0 VISION

La CSMC souhaite incarner le milieu de travail exemplaire sur le plan de la santé, de la sécurité et du mieux-être physiques et psychologiques.

3.0 DÉFINITION DU « MILIEU DE TRAVAIL EXEMPLAIRE »

La santé, la sécurité et le mieux-être physiques et psychologiques en milieu de travail ne constituent pas une fin, mais bien un cycle continu de mobilisation, de vérification, de planification, d'exécution, d'évaluation et d'adaptation. Aux fins du présent document, les milieux de travail exemplaire sur les plans de la santé, de la sécurité et du mieux-être physiques et psychologiques sont ceux qui mobilisent tous les employés, afin qu'ils participent au processus continu destiné à protéger et à promouvoir la santé et la sécurité de tous à l'échelle de l'organisme. Ces aspects comprennent la conciliation travail-famille, la communication ouverte, le respect mutuel et les attentes précises. Cette définition est susceptible d'évoluer selon les commentaires des employés et au fil de la mise en œuvre et de l'évaluation du cadre de mieux-être.

4.0 ENGAGEMENT DE LA HAUTE DIRECTION

La CSMC souhaite devenir un organisme exemplaire en matière d'optimisation de la santé de ses employés. Elle croit que le bien-être et la sécurité psychologique de ses employés sont les principaux éléments de la réussite et de la durabilité organisationnelles. En outre, elle reconnaît qu'il incombe à tous les employés ainsi qu'à l'organisme, dans son ensemble, de favoriser et d'améliorer les relations de travail conformément aux principes du respect mutuel, de la confidentialité et de la collaboration.

À cet égard, la CSMC s'engage à collaborer avec ses employés afin de créer et de conserver un milieu de travail sain et sécuritaire sur les plans physiques et psychologiques. Le Comité sur la santé, la sécurité et le mieux-être physiques et psychologiques (le Comité) sera le principal protecteur du processus. Grâce au Comité, les employés pourront participer au développement, à la mise en œuvre et à l'amélioration continue d'un milieu de travail sain et sécuritaire, car ils verront que leur participation est essentielle.

La CSMC :

- Favorisera une culture organisationnelle qui encouragera la santé, la sécurité et le mieux-être physiques et psychologiques;
- Veillera au respect de la législation sur la santé et la sécurité au travail et assurera la mise en œuvre de la Norme, notamment l'application des normes, de la réglementation, des lignes directrices et des pratiques exemplaires;
- Fournira et conservera les infrastructures et les ressources requises afin de maintenir un système qui favorise un milieu de travail sain et sécuritaire, qui se voit à la fois proactif et préventif;
- Évaluera l'efficacité du système de façon régulière, y compris les vérifications de programme en consultation avec les employés et les membres du Comité;
- Créera et conservera une culture d'amélioration continue du rendement grâce à l'établissement de cibles d'amélioration, d'indicateurs de rendement et de rapports sur le rendement;
- Intégrera aux politiques et aux procédures existantes et futures les structures et les pratiques susceptibles de soutenir et de favoriser la santé, la sécurité et le mieux-être physiques et psychologiques;
- S'engagera à évaluer régulièrement les dangers en milieu de travail et à y remédier, à mettre en place des mesures de prévention et de protection à cet égard, à fournir la formation connexe, à sensibiliser les employés et à assurer le renforcement des compétences;

- Encouragera le personnel à fixer des normes élevées en matière de santé et de sécurité en respectant les pratiques et les procédures de travail sécuritaires, en assurant la déclaration de tous les incidents, les accidents et les accidents évités de justesse en temps opportun, qu'ils soient de nature physique ou psychologique;
- Demandra et tiendra compte des commentaires, des perspectives et des besoins des employés concernant les politiques, les programmes et les mesures de soutien offerts;
- Accordera une valeur importante aux entrepreneurs et aux fournisseurs qui démontrent un engagement et un leadership dans le domaine du mieux-être et de la santé mentale;
- Appliquera et respectera les principes de confidentialité conformément aux politiques internes et aux exigences prévues par la loi lors de ses interactions avec les employés. Cela s'applique, sans s'y limiter, à la déclaration de données et de renseignements recueillis par l'entremise de processus (recrutement, enquêtes auprès des employés, administration de la paie et des avantages sociaux) et des procédures (enquêtes sur les accidents et les incidents, rapports sur les congés) internes.

La CSMC s'efforcera en permanence d'atteindre un rendement en matière de santé, de sécurité et de mieux-être dont elle peut être fière, de gagner la confiance de ses employés, de son conseil d'administration, de ses partenaires, des intervenants et du public.

5.0 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Tous les employés jouent un rôle dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation du cadre de mieux-être. Quelques responsabilités communes s'imposent, peu importe le rôle :

- a) Afficher des comportements et prendre des actions exemplaires conformément au milieu de travail exemplaire, notamment le respect, l'inclusion, la communication ouverte et l'absence de jugement;
- b) Participer aux initiatives, aux activités et aux événements conçus de façon à promouvoir la vision générale d'un milieu de travail exemplaire;
- c) Comprendre les éléments du plan et s'y conformer, par exemple les politiques, les programmes et les processus.

Conseil d'administration

- Recevoir les mises à jour relatives au plan de mieux-être du PDG;
- Approuver les initiatives, selon le cas.

Équipe de la haute direction

- Faire preuve d'un leadership exemplaire;
- Examiner et approuver le plan de mieux-être et ses éléments connexes;
- Fournir les ressources adéquates, au besoin;
- Participer aux initiatives, aux activités et aux événements conçus de façon à promouvoir la vision générale d'un milieu de travail exemplaire, et encourager les directeurs, les gestionnaires et le personnel à faire de même.

Ressources humaines

- Gouvernance et responsabilités générales;
- Assurer la conception du plan de mieux-être conformément aux principes de collaboration convenus;
- Présenter le plan et ses éléments connexes à l'équipe de la haute direction à des fins d'approbation et de modification;
- Veiller à ce que les membres du Comité soient conscients des objectifs;

- Veiller à la prise en compte des indicateurs du plan, des normes en matière de santé et de sécurité psychologiques et de toute législation applicable lors de l'évaluation des résultats du plan;
- Utiliser les ressources internes et externes afin de mobiliser les éléments du plan;
- Mener à bien les cycles continus de recherche, de planification, d'exécution et d'évaluation.

Directeurs et gestionnaires

- Appliquer, respecter et travailler en fonction des normes, des politiques et des programmes internes applicables;
- Veiller au traitement rapide et prioritaire des dangers et des problèmes cernés;
- Communiquer au Comité les enjeux et les idées concernant la santé et la sécurité physiques et psychologiques;
- Encourager la participation du personnel aux initiatives.

Comité sur la santé, la sécurité et le mieux-être physiques et psychologiques

- Assurer la supervision des normes en matière de santé et de sécurité psychologiques ainsi que le respect des questions de santé et de sécurité;
- Cerner les dangers en matière de santé et de sécurité sur les plans physiques et psychologiques et assurer la mise en place de mesures de contrôle;
- Agir à titre d'ambassadeurs en matière de santé, de sécurité et de mieux-être physiques et psychologiques;
- Possibilité de mener ou d'aider au développement, à l'exécution et à l'évaluation des éléments du plan de mieux-être;
- Élaborer un plan d'action en matière de santé, de sécurité et de mieux-être physiques et psychologiques pour ensuite le surveiller, l'évaluer et le mettre à jour de façon continue.

Employés

- Travailler en fonction des normes et des politiques internes applicables (santé et sécurité psychologiques; santé physique; sécurité et mieux-être; politiques de base, etc.);
- Cerner les dangers et les problèmes rapidement à des fins de remédiation;
- Communiquer les enjeux et les idées liés à la santé, à la sécurité et aux mieux-être physiques et psychologiques.

6.0 MÉTHODOLOGIE RELATIVE AU PLAN DE MIEUX-ÊTRE

Le plan de mieux-être est élaboré selon un cycle de deux ans et tient compte de différents indicateurs organisationnels, tel qu'indiqué dans les parties subséquentes. La CSMC entame un nouveau cycle du cadre afin de mieux comprendre l'état actuel de l'organisme ainsi que pour recenser les principaux domaines d'action. L'engagement de la haute direction, la communication et la mobilisation des employés agissent à titre de principales composantes et sont donc intégrés à toutes les étapes. Les graphiques ci-dessous servent à préciser le cycle de planification du mieux-être, dont une liste des responsabilités, des résultats et des actions requises. Veuillez consulter l'annexe A pour un exemple du plan de mieux-être.



Cycle de planification du mieux-être de la CSMC

Étape 1 : Collecte des renseignements	Étape 2 : Synthèse	Étape 3 : Planification	Étape 4 : Exécution	Étape 5 : Évaluation
<ul style="list-style-type: none"> Élaborer et distribuer l'enquête sur le mieux-être des employés Mener des groupes de discussion (si cette étape est nécessaire) Compiler les paramètres : p. ex. les taux de roulement, le recours aux avantages sociaux, l'absentéisme et les incidents Réviser la législation sur la santé et la sécurité au travail afin d'y relever les exigences et les améliorations Réviser la Norme afin d'y relever les exigences, les améliorations et les prochaines étapes de la mise en œuvre Déclencher d'autres méthodes de collecte des renseignements au besoin Cerner les dangers et effectuer l'évaluation des risques 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser l'enquête sur le mieux-être des employés et rédiger le rapport relatif aux constatations Analyser la rétroaction découlant du groupe de discussion et rédiger le rapport relatif aux constatations (si cette étape est nécessaire) Examiner les paramètres et cerner les tendances Créer le plan d'action du Comité Déterminer les thèmes Déterminer les domaines prioritaires Dépouiller les recommandations en tenant compte des différents contributeurs aux plans mentionnés ci-dessus Faire approuver l'élaboration du plan de travail afin de poursuivre les travaux 	<ul style="list-style-type: none"> Vérifier si le plan s'harmonise à l'exercice aux fins de rendement (avril – mars) Préciser les domaines d'action prioritaires, les ressources, les indicateurs, les résultats et les échéanciers Explorer les méthodes de communication et de formation Possibilité de dresser une liste des domaines à des fins de considération et de discussion supplémentaires, à mettre en œuvre plus tard Faire approuver afin de poursuivre à l'étape d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> Exige une planification continue Déterminer les besoins en matière de ressources et les exigences budgétaires Intégrer les éléments du plan aux objectifs organisationnels et ministériels qui s'appliquent Gestion du changement Rétroaction du personnel et mobilisation de ce dernier Formation Excellence opérationnelle Méthode d'évaluation (p. ex. enquête éclair, rétroaction officielle) Approbation pour aller de l'avant pour chaque activité ou élément du plan 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser les données d'évaluation Évaluer les réalisations et les domaines à améliorer Budget et répartition des ressources Tenir compte des modifications lors du prochain cycle de planification du mieux-être Possibilité de chevauchement entre les étapes de collecte des renseignements et d'évaluation Évaluer les méthodes de communication et de mobilisation Intégrer l'évaluation continue aux paramètres (p. ex. les enquêtes éclair, les inspections des bureaux, la rétroaction officielle, la participation) Effectuer la vérification du Comité, ainsi que toute autre vérification requise

Résultats

Enquête sur le mieux-être des Groupes de discussion, au besoin Paramètres Identification des dangers et évaluation des risques	Données conjoncturelles Recommandations Constatations découlant de Constatations du groupe de Plan d'action du Comité Recommandations	Plans de mieux-être, élaborés pour lors de chaque exercice	Communications officielles Formation et éducation Propositions relatives aux éléments Activités	Carte de pointage en matière d'initiative Résultats des vérifications
--	--	--	--	--

Responsabilisation : Ressources humaines

Recueillir les renseignements pertinents, élaborer et distribuer l'enquête sur le mieux-être, créer un programme de groupe de discussion, examiner la législation et les normes du Comité afin de les intégrer au plan de mieux-être	Analyser les constatations et les indicateurs afin de formuler des recommandations à des fins de discussion pour l'équipe de haute direction	Élaborer des plans de travail	Effectuer des recherches concernant les ressources humaines et financières Élaborer les communications officielles destinées au personnel et aux cadres Rédiger et présenter des propositions pour chaque activité ou élément du plan	Examiner et analyser les mesures d'évaluation Dépouiller la carte de pointage en matière d'initiative
--	--	-------------------------------	---	--

Responsabilisation : Équipe de la haute direction

Encourager la participation du personnel aux initiatives Fournir les ressources requises à la planification	Fournir des commentaires et des préférences relativement aux recommandations Donner l'approbation pour poursuivre à l'étape 3	Fournir des commentaires et des recommandations quant au plan de travail Approuver les plans de travail	Appuyer les activités et les priorités du plan Approuver et répartir les ressources humaines et financières Intégrer les éléments du plan aux objectifs ministériels Utiliser des méthodes de communication officielles et officieuses	Encourager la participation du personnel aux travaux d'évaluation Fournir l'approbation afin d'entamer le nouveau cycle de planification
--	--	--	---	---

Étape 1 : Collecte des renseignements

Le plan de mieux-être repose sur des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, même si chacune de ces méthodes comprend ses propres limites.

Les indicateurs opérationnels et de mieux-être servent à mesurer les données quantitatives afin d'y relever les tendances, de consigner le niveau de satisfaction du programme, de documenter le respect du processus et de faire le suivi des investissements en matière de mieux-être. Les données seront examinées annuellement et selon la compréhension qu'il se peut qu'aucune tendance concluante ne soit détectée avant environ trois ans après l'exécution du plan de mieux-être.

Les sources de données comprennent notamment :

- Les incidents et les accidents
- Les résultats de l'enquête sur le mieux-être des employés
- Le taux d'absentéisme, p. ex. les congés de maladie, l'invalidité de courte durée et de longue durée
- L'utilisation des avantages sociaux
- Le taux de roulement
- Le taux de participation

L'enquête sur le mieux-être et les autres mécanismes de rétroaction sont axés sur la perception et les sentiments des employés et doivent être analysés par une tierce partie neutre afin d'assurer l'impartialité et l'absence de préjugés. Il est plus difficile de tirer des conclusions ou de cerner les tendances dans ces indicateurs; ainsi, le ratio de compensation stress/satisfaction et le taux de participation seront utilisés, en conjonction avec les constatations du rapport, afin de déterminer l'incidence sur la mobilisation et la satisfaction des employés.

La législation sur la santé et la sécurité au travail et la Norme pourront être améliorées ou révisées de façon continue. La CSMC doit respecter les exigences législatives qui feront l'objet d'une exploration et qui seront subséquemment intégrées aux recommandations du plan. La Norme aide la CSMC dans son effort soutenu de promotion, de protection et de traitement de la santé et de la sécurité psychologiques en milieu de travail.

Étape 2 : Synthèse

Les résultats découlant de la présente étape, de même que la Norme et la législation sur la santé et la sécurité au travail seront utilisés afin d'établir les priorités et les recommandations du plan. D'autres ressources telles que la Great-West Life, Homewood Human Solutions, des guides, des travaux de recherches et une recherche documentaire au sujet des pratiques exemplaires pourront aider à la formulation des recommandations.

Étape 3 : Planification

Le plan de travail découle des recommandations énoncées à l'étape de synthèse et repose sur la présomption de disponibilité des ressources. Il s'agit donc de convenir de l'orientation des éléments du plan selon la compréhension que les activités exigeant des ressources humaines ou financières feront l'objet d'une enquête et d'une présentation à l'équipe de la haute direction à des fins d'approbation, et ce, préalablement à l'exécution. Les échéanciers sont également assujettis à la disponibilité des

ressources de la CSMC et pourront ainsi être modifiés lors de consultations avec des services dont les ressources seront sollicitées, particulièrement les services de communication, des technologies de l'information et des ressources humaines. Le plan de travail sert à explorer les résultats, les indicateurs et les outils de mesure d'un domaine prioritaire particulier.

Étape 4 : Exécution

La planification constitue un processus continu et se poursuivra tout au long de l'étape d'exécution. Chaque activité ou élément du plan sera accompagné d'une proposition relative à l'initiative, et ce, à différents moments. Lors de la présente étape, les ressources concrètes, les échéanciers, les responsabilités et les méthodes de communication et de formation seront cernés et présentés à l'équipe de la haute direction à des fins d'approbation, de modification ou de retrait du plan de travail.

Les risques et les dispositions habilitantes constituent des facteurs externes au plan de mieux-être qui doivent être considérés et qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur le rendement général. De telles dispositions comprennent la législation, le financement gouvernemental, le soutien de la direction, les changements organisationnels imprévisibles et la séparation géographique.

Tout au long de l'étape d'exécution, la communication opportune et l'engagement significatif envers le personnel sont des composantes essentielles d'un milieu de travail exemplaire. Les activités et les éléments du programme peuvent exiger une méthode de communication officielle, notamment la formation, les invitations à participer, les communications de la haute direction ou les progrès réalisés depuis la réunion de tout le personnel. À l'inverse, les communications officielles telles que les réunions des services et les renseignements généraux partagés par l'intermédiaire du portail ADP sont de mises. L'une des principales composantes de l'étape d'exécution, ainsi que tout au long du plan de mieux-être est la mobilisation de la direction, ainsi qu'une communication claire, opportune et uniforme à l'échelle de l'organisme.

Étape 5 : Évaluation

Chaque mécanisme proposé sera évalué à son achèvement et selon des intervalles réguliers s'il s'agit d'un processus continu. Les enquêtes éclair, les évaluations de formation, les entrevues de fin d'emploi et les mesures de rétroaction officielle seront utilisées afin de déterminer l'incidence de chaque élément du plan, du plan en général et du rendement organisationnel. Une évaluation subséquente aura lieu au cours de l'étape de la collecte des renseignements, alors que l'enquête sur le mieux-être est créée et distribuée au personnel et au cours de laquelle les données sont recueillies. Il est utile de noter que les étapes de collecte des renseignements et d'évaluation se chevaucheront à certains moments.

Dans certains cas, les éléments du plan pourront être évalués quantitativement, comme l'indiquent les indicateurs opérationnels et de mieux-être. Les absences, le taux de roulement, le taux de participation et les résultats d'enquêtes constituent des indicateurs capables d'être mesurés à l'aide de logiciels de production de rapports internes. Dans d'autres cas, les éléments du programme qui sont moins quantifiables exigeront que l'on accorde davantage d'importance à l'analyse qualitative, notamment les constatations des enquêtes et des groupes de discussion destinés à mesure, par exemple, les niveaux de mobilisation et satisfaction des employés.

Références

Alberta Occupational Health and Safety Act, Revised Statutes of Alberta 2000.

Groupe CSA, le Bureau de normalisation du Québec et la CSMC *Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail*, 2012. Version soumise au vote, CSA Z1003/BNQ 9700-803-7.

GERMANN, K., Promouvoir la santé mentale en milieu de travail : Évaluation de la situation. Commission de la santé mentale du Canada, 2010.

Commission de la santé mentale du Canada (non publié), Améliorer la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail : Analyse critique et options pragmatiques.

Commission de la santé mentale du Canada, Santé et sécurité psychologiques : Un guide d'action destiné aux employeurs, 2012.

Loi sur la santé et la sécurité au travail, L.R.O. 1990.