

Un audit pour améliorer les conditions d'exercice du travail



Philippe Archambault
parchambault@asstsas.qc.ca



Louise Bélanger
lbelanger@asstsas.qc.ca

DE SEPTEMBRE 2017 JUSQU'À LA FIN 2018, L'ASSTSAS A ACCOMPAGNÉ UN GROUPE DE GESTIONNAIRES ET DE TRAVAILLEURS DANS UN PROJET D'AUDIT POUR LE CENTRE D'HÉBERGEMENT ST-EUSÈBE (CISSS DE LANAUDIÈRE). FORMÉE DE QUATRE SOUS-COMITÉS CHARGÉS D'ÉVALUER DES PROBLÉMATIQUES SPÉCIFIQUES (DÉPLACEMENTS DE CLIENTS, CHUTES ET GLISSADES, AGRESSIONS ET SANTÉ PSYCHOLOGIQUE), L'ÉQUIPE A TRAVAILLÉ DE MANIÈRE COLLABORATIVE ET PARITAIRE.

En février dernier, nous avons rencontré quelques acteurs clés de cette démarche pour prendre de leurs nouvelles. Au fil des échanges, nous sommes revenus sur le déroulement de l'audit, puis nous avons discuté du travail effectué et de celui à accomplir. Autour de la table, il y avait Sylvain Gareau, chef de secteur SST (CISSS de Lanaudière), Nathaly Bisson, agente SST-Violence de la FIQ, Ginette Morin, représentante de la FSSS-CSN, et Michel Côté, membre de l'exécutif de l'APTS. Nous les remercions chaleureusement pour leur collaboration et l'authenticité de leurs réponses.

Quelles sont les origines du projet d'audit ?

S. GAREAU

Au CISSS de Lanaudière, nous avons une grande préoccupation de permettre à notre personnel de travailler dans un environnement sain, sécuritaire et attractif. Nous observons un taux élevé d'assurance salaire dans notre organisation. Nous constatons le même problème à propos des lésions professionnelles. La décision de faire appel à l'ASSTSAS et de lancer un projet d'audit venait d'une néces-

sité. Il fallait faire quelque chose, le statu quo n'était pas possible. Car, au-delà des statistiques, un autre problème était lié à cette situation et pesait lourd dans la balance : la pénurie de main-d'œuvre. Forcément, l'absentéisme contribue à cette dernière.

Bien sûr, des efforts importants étaient faits en gestion médico-administrative, mais ces actions se posaient une fois que le travailleur était absent ou blessé. Nous voulions identifier les causes de ces absences et de ces lésions. Nous désirions répondre à la question : comment pouvons-nous travailler ensemble afin d'éviter que la personne quitte ?

Nous voulions une démarche qui parle aux gens sur le terrain, un projet commun mené de concert avec l'ASSTSAS et les syndicats. Un audit qui partait de la base, et non pas un audit traditionnel avec un consultant externe.



Photo : iStock.com

Nous voulions une démarche qui parle aux gens qui sont sur le terrain, un projet commun mené de concert avec l'ASSTSAS et les syndicats.

M. CÔTÉ

Au moment de démarrer le projet, nous observions qu'il y avait peu d'employés de catégorie 4 (ergothérapeutes, nutritionnistes, TRP, etc.) dans les CHSLD du CISSS de Lanaudière. Les intervenants se promenaient d'un établissement à un autre. Ils avaient des charges d'usagers assez importantes. Tout compte fait, ils étaient sur les unités de soins peu de temps par semaine. Donc, une partie de leur travail était relayée par défaut à d'autres travailleurs, à des infirmières par exemple.

Le manque de professionnels de réadaptation est lourd de conséquences. Le fait de ne pas évaluer adéquatement les résidents met à risque l'ensemble des autres travailleurs, dont les préposés aux bénéficiaires (PAB). En absence d'une évaluation rigoureuse, le soignant est laissé à lui-même et s'expose davantage aux risques de blessure et d'accident.

G. MORIN

Pour les employés de catégorie 2 (PAB, préposés à l'entretien ménager ou à la cuisine), les conditions n'étaient pas faciles. Elles ne le sont toujours pas. C'est lié à la lourdeur des cas. Les personnes hébergées nécessitent un nombre de plus en plus élevé d'heures de soins. La tâche augmente sans cesse, mais pas le personnel sur le plancher. Disons que cette situation s'est pas mal dégradée dans les dernières années. Il faut ajouter à ça l'absentéisme (il manquait systématiquement quelqu'un sur un quart de travail) et le temps supplémentaire obligatoire (TSO) qui affectait et affecte encore le moral des travailleurs, toutes catégories confondues.

En cours de processus, quelles difficultés avez-vous rencontrées ?

S. GAREAU

Il faut d'abord comprendre qu'au moment de démarrer l'audit, nous étions une toute nouvelle organisation de 10 000 employés ; le CISSS a vu le jour en 2015. C'était une mosaïque organisationnelle, avec plusieurs cultures et plusieurs bases de données. C'était très complexe d'aller chercher de l'information de gestion pour localiser les secteurs avec un seuil critique d'absences.

Nous avons contacté l'ASSTSAS pour mener à bien cette collecte de données et pour définir un plan d'action avant d'aller sur le terrain. Nous avons vite reconnu que les CHSLD avaient une problématique majeure d'absentéisme. Dans deux centres d'hébergement en particulier : St-Eusèbe et Parphilia-Ferland.

Nous avons dû aussi nous asseoir avec la direction du Soutien de l'autonomie des personnes âgées (SAPA) pour bien expliquer la dimension paritaire du projet. La direction SAPA, comme la direction des ressources humaines, des communications et affaires juridiques (DRH-CAJ), a accepté de s'engager dans ce projet innovateur.

Qu'est-ce qu'un audit ?

L'audit en SST est une évaluation de l'ensemble ou d'une partie des éléments du système de gestion de la santé et de la sécurité du travail. Il sert à déterminer si le système de gestion et ses éléments sont bien en place, s'ils sont appropriés et efficaces pour protéger la sécurité et la santé des travailleurs et pour prévenir les incidents au travail.



Photo : iStock.com

G. MORIN

Sur le terrain, le personnel était réticent, un peu cynique, au départ, car il a connu d'autres démarches de ce genre qui n'ont pas donné grand-chose. Et puis, ce sont des gens qui ont le cœur à l'ouvrage, mais qui vivent énormément de détresse psychologique. Il a fallu travailler pas mal pour embarquer notre monde, pour les convaincre qu'on n'allait pas les lâcher, qu'on allait se rendre au bout du processus. Pour susciter leur participation, il fallait s'engager totalement.

Finalement, les travailleurs ont très bien participé, 80 % d'entre eux ont rempli le questionnaire d'identification des risques de manière très consciencieuse. Bien sûr, il a fallu mettre en place des facteurs favorisant. Les travailleurs le complétaient sur leur lieu de travail et étaient rémunérés.

Qu'avez-vous appris grâce à la démarche d'audit ?

G. MORIN

Ce qui m'a le plus frappé dans les résultats obtenus, c'est l'adéquation parfaite entre les réponses des travailleurs, les observations passées et les doléances qui avaient été faites auprès du syndicat. Ce qu'on présentait concordait exactement à ce qui a été déclaré dans le questionnaire.

S. GAREAU

Oui, le questionnaire et l'ensemble de la démarche d'audit sont venus consolider nos hypothèses de départ. À ce niveau-là, il n'y a pas eu réellement de surprise. Notre étonnement tient au taux remar-

La condition gagnante est la participation de tous. Pour avoir la crédibilité et le poids nécessaires à la réalisation d'un tel projet, il faut travailler ensemble.

quable de participation des travailleurs. Ça dit bien la volonté de changement qui anime les travailleurs malgré leur épuisement.

Pour un gestionnaire, pareille participation est un levier. Non seulement parce que les résultats obtenus sont substantiels en nombre et donc ils sont représentatifs, mais aussi une telle participation crée un précédent pour des projets semblables. Nous pouvons dire maintenant : « Regardez les travailleurs de St-Eusèbe, ils ont massivement participé au projet d'audit ». L'engagement des uns appelle celui des autres !

Avez-vous observé des changements depuis la fin du processus d'audit ?

S. GAREAU

Le plan d'action conçu à la suite de l'analyse des résultats et des recommandations de l'ASSTSAS est un plan global, à 360 degrés. Il comporte des actions et des mesures dans chacun des axes ciblés, soit déplacements, chutes et glissades, agressions et santé psychologique. Il correspond aussi aux demandes recueillies chez les travailleurs. En fait, le plan est une retranscription de ces dernières ! À l'heure actuelle (à la fin mars), 75 % du plan a été déployé...

G. MORIN

Mais la partie centrale du plan, c'est la santé psychologique. Tant et aussi longtemps que cet aspect-là ne va pas progresser, les conditions de travail ne vont pas s'améliorer de manière significative.

S. GAREAU

Il est important de nuancer. Le plan concerne plusieurs aspects de l'organisation du travail. Sur plusieurs fronts des gains ont été faits. Dans l'axe des déplacements, on a de nouveaux équipements sécuritaires : des lève-personnes, des verticalisateurs, des surfaces de glissement, des toiles, etc. Dans l'axe des chutes et glissades, des moyens ont été mis en place pour les réduire. Dans l'axe des agressions, nous allons relancer la formation Approche relationnelle de soins et les projets Sommeil. Nous avons aussi amélioré les histoires de vie des résidents et les grilles d'évaluation SMAF (Système de mesure de l'autonomie fonctionnelle).

Dans l'axe de la santé psychologique, il reste des efforts à faire. Il faut notamment revoir certains processus des ressources humaines et certaines pratiques de gestion.

Avez-vous reproduit cette démarche dans d'autres établissements ?

S. GAREAU

En fait, la démarche va également être appliquée dans l'ensemble des directions suivantes : SAPA, Soins infirmiers, Services techniques, Programme Jeunesse. À la direction de ce dernier, la démarche est axée sur la santé psychologique et les agressions. Là encore, nous commençons par faire un diagnostic pour avoir une lecture claire et documentée de la situation. On adapte le questionnaire de St-Eusèbe en fonction de la spécificité de chaque direction.

La condition gagnante est la participation de tous. Pour avoir la crédibilité et le poids nécessaires à la réalisation d'un tel projet, il faut travailler ensemble. Les directions, les gestionnaires, les collègues syndicaux et les gens de terrain doivent faire front commun.

...

La solidarité était manifeste autour de la table. Malgré les différences d'affiliation et de mandats, tous avaient à cœur la santé et la sécurité des travailleurs. L'entente était indiscutable. En terminant, nous remercions Nathaly Bisson pour les commentaires et les renseignements qu'elle nous a transmis. ■



Photo : iStock.com