FÉDÉRATION QUÉBÉCOISE DES MUNICIPALITÉS

Mutuelle SST



M. Marc-Antoine Blais
Conseiller en prévention des risques
en santé et sécurité du travail

Comment les municipalités peuvent-elles prévenir et gérer efficacement les risques psychosociaux au travail ?

Dans un contexte marqué par les transformations organisationnelles, les contraintes budgétaires, la pénurie de main-d'œuvre et l'intensification du travail, la santé psychologique des travailleurs constitue un enjeu majeur pour les organisations municipales.

Les risques psychosociaux liés au travail font aujourd'hui partie intégrante des obligations de prévention imposées à l'employeur, prévues à la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST). Une municipalité doit donc identifier et analyser ces risques, mettre en place des mesures pour les prévenir et en assurer le suivi.

Des obligations légales qui concernent directement les municipalités

La LSST impose à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité ainsi que l'intégrité physique et psychique des travailleurs. Les risques susceptibles d'affecter leur santé et leur sécurité doivent être identifiés, contrôlés et éliminés.

Depuis la modernisation du régime de santé et de sécurité du travail, les risques psychosociaux sont expressément intégrés aux mécanismes de prévention devant être mis en place par les employeurs québécois. Ceux-ci comprennent notamment le harcèlement psychologique, la violence, les événements à potentiel traumatique ainsi que les facteurs liés à la charge et à l'organisation du travail, à l'autonomie, au soutien, à la reconnaissance et à la justice organisationnelle.

Concrètement, ces risques doivent être intégrés au programme de prévention ou au plan d'action SST de chaque établissement, selon le mécanisme qui lui est applicable. La conformité ne doit toutefois pas se limiter à un exercice documentaire : elle doit s'inscrire dans une démarche continue visant à prévenir les risques et à promouvoir un environnement de travail sain.

Démontrer sa conformité : de la politique au plan d'action

Une démarche structurée permet d'abord de clarifier les engagements de l'organisation et les responsabilités de chacun en matière de SST. Une politique claire énonce les principes directeurs, les comportements attendus, les responsabilités des gestionnaires et des travailleurs ainsi que les mécanismes d'intervention applicables.

Une attention particulière doit être accordée à la politique de prévention et de prise en charge du harcèlement psychologique, laquelle doit être intégrée dans le programme de prévention ou le plan d'action.

La municipalité doit ensuite traduire ces engagements en mesures concrètes. Le programme de prévention ou le plan d'action devrait notamment identifier les risques psychosociaux présents, les mesures de prévention retenues, les responsabilités de chacun, les échéanciers prévus ainsi que les mécanismes de suivi. L'objectif est de démontrer que les risques sont non seulement recensés, mais également pris en charge au moyen de mesures visant à les éliminer ou à les contrôler.

Les risques psychosociaux doivent aussi être pris en considération lors de changements organisationnels, notamment dans le contexte de réorganisations, de l'implantation de nouvelles technologies, de modifications des tâches ou de périodes de surcharge de travail.



Des outils concrets pour passer à l'action

Une prévention efficace repose sur une connaissance de la réalité vécue dans les milieux de travail. Les sondages organisationnels permettent de recueillir la perception des employés, de repérer les facteurs de risque et de cibler les secteurs nécessitant une attention particulière. Ils peuvent être effectués par l'intermédiaire de groupes de discussion, d'entrevues, d'une analyse de données ou de la consultation des représentants des travailleurs.

La sensibilisation des travailleurs contribue à mieux leur faire connaître les risques psychosociaux et les mécanismes de soutien mis à leur disposition. Les gestionnaires doivent également être outillés afin de reconnaître les signes précurseurs de situations préoccupantes et d'intervenir en temps opportun.

Les activités de formation peuvent notamment porter sur la prévention du harcèlement, la civilité au travail, la communication, la gestion de la charge de travail et la résolution de conflits.

Enfin, des mécanismes de consultation permettent de mieux comprendre les réalités du terrain et de mettre en place des mesures adaptées au contexte de l'organisation. La participation des travailleurs constitue un élément essentiel d'une démarche de prévention efficace.

Les coûts d'une gestion inadéquate

Une gestion inadéquate des risques psychosociaux peut entraîner des coûts importants pour une municipalité. Les réclamations à la CNESST, les absences prolongées et les coûts de remplacement ou de réintégration sont parmi les conséquences les plus visibles.

S'y ajoutent des coûts indirects : absentéisme, présentéisme, baisse de productivité, heures supplémentaires, surcharge des équipes, conflits, roulement de personnel et difficultés de recrutement.

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, la détérioration du climat de travail peut également nuire à la capacité d'attirer et de fidéliser les employés. La perte d'expertise et l'intégration de nouveaux employés peuvent fragiliser la continuité et la qualité des services offerts à la population.

Aller au-delà de la conformité : investir dans la performance municipale

La conformité légale constitue un point de départ plutôt qu'une finalité. Une approche proactive permet d'agir sur les causes des risques psychosociaux avant qu'elles n'engendrent des situations plus complexes.

Pour les municipalités, la gestion des risques psychosociaux représente à la fois une obligation légale, une responsabilité envers les travailleurs et un investissement stratégique. En intégrant la prévention à leurs pratiques de gestion, elles peuvent créer des milieux de travail plus sains, mobilisés et performants.

Comment structurer concrètement cette démarche ?

Chaque municipalité ayant sa propre réalité, la démarche de prévention doit être adaptée à chaque organisation.

La mutuelle FQM SST peut accompagner les municipalités dans l'identification et l'analyse de leurs risques psychosociaux, notamment par la réalisation de sondages, l'analyse des résultats et l'intégration de mesures adaptées à leur programme de prévention ou à leur plan d'action. Elle offre également des formations et de l'accompagnement visant l'adoption de pratiques favorisant une gestion proactive des risques psychosociaux.

Vous souhaitez mieux comprendre les risques présents dans votre organisation ou structurer votre démarche de prévention ? Communiquez avec l'équipe de la mutuelle FQM SST en cliquant ici afin de discuter de vos besoins et des solutions adaptées à votre réalité municipale.