

AMÉLIORATION DES SERVICES

ÉQUILIBRE FINANCIER

BÂTIR L'ASSURANCE D'UNE PRÉVENTION DURABLE

RESSOURCES HUMAINES

RÈGLES DE GOUVERNANCE

PLAN STRATÉGIQUE

2010-2014



La prévention,
j'y travaille!



LA CSST EN BREF

Le régime de santé et de sécurité du travail en chiffres :

- 3 600 000 travailleurs couverts
- 187 000 employeurs inscrits
- 2,3 G\$ en primes d'assurance
- Plus de 100 000 nouveaux cas traités par an
- 1,8 G\$ versé en indemnisation et en réadaptation aux travailleurs
- CSST : 4 000 employés

MESSAGE DU PRÉSIDENT du conseil d'administration et chef de la direction



Je suis très fier de vous présenter le *Plan stratégique 2010-2014* de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST). Depuis maintenant trente ans, la CSST contribue activement à l'essor économique du Québec. La CSST figure parmi les plus importants assureurs de personnes au Québec : près de 187 000 employeurs cotisent à la CSST et 3,6 millions de travailleurs bénéficient de sa couverture d'assurance. L'an dernier, près de 100 000 travailleurs ont été victimes d'accidents du travail ou de maladies professionnelles. Les prestations versées par la CSST totalisent environ 1,8 milliard de dollars en indemnisation et en réadaptation. Nous comptons mettre tous les efforts nécessaires afin de favoriser un retour prompt et durable en emploi des travailleurs accidentés ou victimes de lésions professionnelles. Pour ce faire, nous devons faire face à plusieurs défis et cinq priorités seront au cœur de nos actions.

L'amélioration de la santé et de la sécurité du travail fait partie intégrante de nos priorités. Nous avons déjà obtenu, depuis quelques années, des résultats probants avec l'approche de prévention durable et nous allons continuer de la mettre de l'avant. Nous misons sur la prise en charge par les milieux de travail et sur la collaboration entre les travailleurs et les employeurs. Ils sont en effet les mieux placés pour intégrer la gestion de la santé et de la sécurité du travail à leur quotidien. La CSST et ses partenaires poursuivront également leurs interventions dans l'ensemble des milieux de travail, particulièrement dans les milieux les plus à risque et auprès des clients plus vulnérables tels que les jeunes et les personnes issues de l'immigration.

Une autre de nos priorités est l'amélioration de la qualité des services. Ainsi, les travailleurs ayant subi une lésion grave ou qui présentent des risques de chronicité mobiliseront de nombreuses ressources au cours des prochaines années. Ces lésions représentent près de 75 % des coûts annuels en indemnisation et en réadaptation. De plus, l'évolution rapide des technologies de l'information et les orientations gouvernementales en faveur d'un gouvernement en ligne et de l'allègement réglementaire amènent la CSST à revoir son infrastructure technologique et à mener à terme des projets déjà amorcés, comme le dossier électronique du travailleur et le nouveau mode de paiement de la prime d'assurance.

Troisièmement, la CSST doit assurer la pérennité et l'équilibre financier du régime. Au cours des prochaines années, la CSST aura comme défis de rééquilibrer sa situation financière et d'assurer la continuité du régime en faisant preuve d'une vigilance accrue dans le suivi des fonds confiés à la Caisse de dépôt et placement du Québec ainsi que dans la récupération des sommes dues. La CSST s'emploiera également à maintenir un taux de cotisation concurrentiel, et ce, dans une perspective d'équité envers tous les employeurs du Québec.

La CSST va aussi centrer ses efforts sur le renouvellement et le développement de la main-d'œuvre ainsi que sur la gouvernance et la régie d'entreprise. Les réalités économiques et sociales actuelles ont amené la CSST à élaborer ce plan qui répond aux valeurs organisationnelles de respect, de professionnalisme et d'équité envers sa clientèle. Ces nouvelles orientations rejoignent les préoccupations de la population et nous permettront d'offrir un service de qualité, rapide, efficace, en tenant compte des besoins des usagers. La CSST entend réaliser ce plan grâce à l'engagement de son personnel et de son conseil d'administration. Plus que jamais, la CSST est tournée vers l'avenir.

Je peux vous assurer que, dans le cadre de la réalisation de notre Plan stratégique, nous aurons à cœur de participer à l'effort collectif de contrôle des finances publiques, qui se traduit par l'adoption du projet de loi n° 100 par l'Assemblée nationale. Ce projet vise le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette.

Parce que le Québec d'aujourd'hui a plus que jamais besoin de tous ses travailleurs, la CSST fait de la santé et de la sécurité un élément majeur de la performance de nos milieux de travail.

Le président du conseil d'administration et chef de la direction de la CSST,



Luc Meunier

Enjeux	L'amélioration de la santé et de la sécurité du travail		La qualité
Orientations stratégiques	Promouvoir la prévention durable et intervenir prioritairement là où surviennent des lésions graves		Poursuivre l'amélioration des façons pour la clientèle des travailleurs
Axes d'intervention	1 – Promotion d'une culture de la prévention durable et responsabilisation de tous les acteurs des milieux de travail	2 – Efficacité accrue des interventions notamment dans les secteurs les plus à risque	3 – Optimisation de la gestion et de la prévention de la chronicité
Objectifs	1.1 Assurer un leadership dans la coordination des efforts de l'ensemble des partenaires en vue de favoriser l'adhésion de tous les acteurs en santé et en sécurité du travail à la prévention durable 1.2 Développer une culture de la prévention durable dans les milieux où évoluent les jeunes en partenariat avec les acteurs concernés 1.3 Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de sensibilisation des personnes issues de l'immigration à la prévention durable 1.4 Actualiser le cadre d'intervention en prévention pour tenir compte des mesures prévues à la loi 35 concernant la hausse du montant des amendes	2.1 Diminuer le nombre de lésions dans les établissements 2.2 Diminuer le nombre de lésions dans les milieux de travail visés par le plan d'action Sécurité des machines 2.3 Diminuer le nombre de lésions dans les milieux de travail visés par le plan d'action Construction 2.4 Diminuer le nombre de lésions chez les jeunes travailleurs de 24 ans et moins 2.5 Diminuer le nombre de lésions de type troubles musculo-squelettiques dans les milieux de travail	3.1 Réduire la durée moyenne d'indemnisation 3.2 Intensifier les efforts visant le retour au travail 3.3 Améliorer le contrôle des remboursements de services d'assistance médicale 3.4 Améliorer la cohérence, l'efficacité et la qualité des décisions et des interventions de la CSST 3.5 Réduire les délais d'appels en ce qui concerne les demandes de révision
Indicateurs et cibles	1.1.1 Définition d'une stratégie de promotion de la prévention durable visant la gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les milieux de travail (cible : stratégie de promotion de la prévention durable déposée, tenant compte des conclusions retenues du groupe de travail externe chargé de revoir le régime québécois de santé et de sécurité du travail) 1.1.2 Degré de pénétration de la prévention durable dans les entreprises (cible : augmentation graduelle du nombre d'entreprises ayant une démarche de gestion de la santé et de la sécurité du travail) 1.1.3 Renforcement progressif de la reddition de comptes de la part des principaux partenaires (cible 1 : 100 % des partenaires engagés dans un processus formel de reddition de comptes d'ici 2014; cible 2 : progression de la conformité de la reddition de comptes aux attentes établies de 2010 à 2014) 1.2.1 Proportion d'établissements de formation engagés dans une démarche d'intégration de la santé et de la sécurité du travail dans leurs programmes (cible 1 : 100 % des centres publics de formation professionnelle au 31 décembre 2010; cible 2 : 100 % des centres privés de formation professionnelle, des cégeps et des universités dans les programmes pertinents d'ici 2014) 1.2.2 Proportion des jeunes ayant bénéficié d'un accueil structuré en matière de prévention sur les lieux de travail (cible : augmentation graduelle de la proportion des jeunes ayant bénéficié d'un accueil structuré en matière de prévention sur les lieux de travail) 1.3.1 Dépôt d'une stratégie de sensibilisation des personnes issues de l'immigration à la prévention durable (cible : stratégie déposée d'ici le 31 décembre 2011) 1.3.2 Degré de mise en œuvre des activités prévues à la stratégie de sensibilisation des personnes issues de l'immigration à la prévention durable (cible : 100 % de la stratégie mise en œuvre d'ici 2014) 1.4.1 Ajustement du cadre d'intervention en prévention (cible : cadre d'intervention ajusté au 31 mars 2010) 1.4.2 Mise en application des mesures prévues à la loi 35 concernant la hausse du montant des amendes (cible : mesures mises en application au 30 juin 2010)	2.1.1 Proportion du nombre de lésions dans les établissements par rapport à la masse salariale (cible : diminution de 4 % en moyenne par année) 2.1.2 Nombre de décès par accident et par maladie dans les établissements (cible : nombre inférieur à la moyenne des décès par accident et par maladie des dix dernières années) 2.2.1 Nombre de lésions causées par un accident en lien avec des machines (cible : diminution constante du nombre de lésions de 2010 à 2014) 2.2.2 Nombre de décès causés par un accident en lien avec des machines (cible : nombre inférieur à la moyenne des décès depuis 2006) 2.3.1 Proportion du nombre de lésions survenues sur les chantiers par rapport à la masse salariale (cible : diminution de 5 % en moyenne par année) 2.3.2 Nombre de décès par accident survenus sur les chantiers et nombre de décès par maladie (cible : nombre inférieur à la moyenne des décès par accident et par maladie des dix dernières années) 2.4.1 Nombre de lésions survenues chez les jeunes travailleurs de 24 ans et moins (cible : diminution de 5 % en moyenne par année) 2.4.2 Nombre de décès par accident survenus chez les jeunes travailleurs de 24 ans et moins (cible : nombre inférieur à la moyenne des décès depuis 2005) 2.5.1 Portrait statistique et bilan annuels des lésions de type troubles musculo-squelettiques (cible : portrait et bilan déposés le 31 décembre de chaque année) 2.5.2 Renforcement des actions pour réduire les risques de lésions de type troubles musculo-squelettiques (cible : actions renforcées progressivement d'ici 2014) 2.5.3 Proportion du nombre de lésions de type troubles musculo-squelettiques par rapport à la masse salariale (cible : diminution de 2 % en moyenne par année)	3.1.1 Durée moyenne de la période allant du début de la lésion jusqu'à sa guérison ou sa stabilisation (cible : réduction de 14 jours de cette période) 3.1.2 Durée moyenne d'indemnisation des dossiers de longue durée (cibles : réduction de 5 % de la durée moyenne d'indemnisation des dossiers de longue durée de 2010 à 2012 et réduction de 2 % en 2013 et en 2014) 3.2.1 Implantation d'une approche d'encadrement et de suivi des dossiers à risque de chronicité (cible : approche implantée dans 100 % des directions régionales) 3.2.2 Durée moyenne de recherche d'emploi (cible : diminution de 26 jours de la durée moyenne de recherche d'emploi) 3.3.1 Débours pour les comptes d'établissements de santé (cible : diminution des débours pour les comptes d'établissements de santé de 2,3 M\$) 3.3.2 Débours pour les frais de physiothérapie et d'ergothérapie (cible : diminution des débours pour les frais de physiothérapie et d'ergothérapie de 4,6 M\$) 3.4.1 Mise en place d'un programme corporatif d'assurance-qualité (cible : mécanismes d'assurance-qualité corporatifs implantés dans 100 % des directions régionales et des centres de traitement) 3.4.2 Dépenses administratives liées à l'efficacité du processus d'admissibilité et aux améliorations technologiques (cible 1 : économie récurrente de 1,6 M\$ liée à l'efficacité du processus d'admissibilité; cible 2 : économie récurrente de 3,6 M\$ liée aux améliorations technologiques) 3.5.1 Délai de traitement des demandes de révision liées au Bureau d'évaluation médicale (cible : réduction du délai de traitement de 25 jours pour les demandes de révision liées au Bureau d'évaluation médicale) 3.5.2 Délai de traitement de l'ensemble des demandes de révision (cible : réduction du délai de traitement de 50 jours pour l'ensemble des demandes de révision) 3.5.3 Taux de finalisation des dossiers d'appels (cible : augmentation de 5 % du taux de finalisation des dossiers d'appels)

des services	L'équilibre financier	Le renouvellement et le développement de la main-d'œuvre	La gouvernance et la régie d'entreprise		
de faire et des services et des employeurs	Assurer la pérennité et l'équilibre financier du régime	Assurer le renouvellement de la main-d'œuvre et le développement des ressources humaines	Implanter de nouvelles règles de gouvernance et actualiser la régie d'entreprise		
4 – Amélioration de la prestation de services	5 – Maintien d'un régime de tarification concurrentiel et équitable	6 – Renouvellement et développement des compétences	7 – Révision du fonctionnement des instances décisionnelles	8 – Saine gestion	9 – Gestion intégrée des risques
4.1 Cibler les attentes de la clientèle afin d'ajuster les priorités de l'organisation 4.2 Implanter le nouveau mode de paiement de la prime d'assurance 4.3 Adopter un plan d'investissement corporatif visant à faire évoluer l'infrastructure technologique et à renouveler la prestation électronique de services	5.1 Viser un taux de cotisation concurrentiel tout en tenant compte des paramètres de la politique de capitalisation 5.2 Renforcer les activités de suivi de la gestion des fonds confiés à la Caisse de dépôt et placement du Québec 5.3 Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action visant l'optimisation des activités de recouvrement 5.4 Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action visant l'optimisation des activités de détection des employeurs non inscrits	6.1 Accroître l'attraction et la fidélisation du personnel afin que la main-d'œuvre nécessaire à la réalisation des priorités de l'organisation soit disponible 6.2 Adapter les programmes de formation en fonction des profils de compétences et des besoins en main-d'œuvre	7.1 Accompagner le comité de gouvernance et de régie d'entreprise dans l'accomplissement de ses fonctions	8.1 Améliorer l'intégrité, la fiabilité et la disponibilité des données nécessaires à la prise de décision 8.2 Réviser le cadre budgétaire des frais d'administration	9.1 Implanter un processus de gestion intégrée des risques d'ici 2014
4.1.1 Validation et approbation d'un plan de consultation de la clientèle basé sur les priorités de l'organisation (cible : plan de consultation validé et approuvé au 31 décembre 2010) 4.1.2 Inventaire des attentes et des perceptions de la clientèle ciblée (travailleurs et employeurs) à l'égard de la CSST (cible : inventaire des attentes et des perceptions de la clientèle ciblée terminé au 31 décembre 2012) 4.1.3 Mise en place d'un plan d'amélioration continue des services (cible : plan d'amélioration continue des services mis en place au plus tard le 31 décembre 2014) 4.2.1 Implantation du nouveau mode de paiement de la prime d'assurance (cible : nouveau mode de paiement de la prime d'assurance implanté, en partenariat avec le ministère du Revenu du Québec, pour le cycle de cotisation de 2011) 4.2.2 Bilan du fonctionnement du nouveau mode de paiement de la prime d'assurance (cible : bilan déposé d'ici 2014) 4.3.1 État d'avancement du plan global d'investissement (cible 1 : parc d'infrastructure technologique de la CSST renouvelé au 31 décembre 2014; cible 2 : dossier électronique du travailleur implanté progressivement de la fin de 2011 à 2014) 4.3.2 Actualisation des systèmes stratégiques jugés les plus à risque en matière de désuétude (cible : logiciels actualisés de 2010 à 2013) 4.3.3 Restructuration du portail CSST (cible 1 : site Web refondu d'ici le 31 décembre 2010; cible 2 : nouveaux services en ligne implantés d'ici le 31 décembre 2013; cible 3 : services en ligne actuels améliorés en continu)	5.1.1 Taux de cotisation en vigueur à la CSST comparé à ceux des principales juridictions canadiennes (cible : écarts de taux de cotisation maintenus ou améliorés par rapport aux principales juridictions canadiennes au cours de la période se terminant en 2014) 5.2.1 Dépôt et adoption d'un plan de restructuration de la gestion des fonds confiés à la Caisse de dépôt et placement du Québec (cible : plan de restructuration déposé et adopté au plus tard le 31 décembre 2010) 5.2.2 Degré de mise en œuvre du plan de restructuration (cible : 100 % du plan de restructuration mis en œuvre d'ici 2014) 5.3.1 État d'avancement de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan d'action (cible : plan d'action mis en œuvre au plus tard le 31 décembre 2011) 5.3.2 Perte liée au non-recouvrement des créances (cible : diminution de la perte pour les années 2012, 2013 et 2014) 5.4.1 État d'avancement de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan d'action (cible : plan d'action élaboré et mis en œuvre au plus tard le 31 décembre 2012) 5.4.2 Nombre annuel d'employeurs inscrits à la suite des activités de détection (cible : augmentation du nombre d'employeurs inscrits pour les années 2013 et 2014)	6.1.1 Mesures mises en place dans le cadre du plan d'action visant l'attraction, l'intégration et la rétention de la main-d'œuvre (cible : 100 % des mesures prévues) 6.1.2 Taux de roulement (cible : taux inférieur à celui de la fonction publique québécoise) 6.2.1 Pourcentage des unités disposant de plans de formation basés sur les profils de compétences (cible : au moins 60 % des unités d'ici 2014) 6.2.2 Taux de satisfaction des employés formés et de leurs gestionnaires envers les programmes de formation (cible : taux de satisfaction à 80 %)	7.1.1 Définition du mandat (cible : mandat défini en 2010) 7.1.2 Nombre de recommandations formulées pour approbation au conseil d'administration (cible : deux recommandations par année)	8.1.1 Adoption d'un plan d'évolution de l'environnement informationnel (cible : plan adopté d'ici le 31 décembre 2010) 8.1.2 Production de tableaux de bord à l'intention des instances décisionnelles (cible : tableaux de bord produits en continu) 8.2.1 Validation et approbation de la politique budgétaire (cible : politique budgétaire validée et approuvée au 30 juin 2011) 8.2.2 Élaboration d'un modèle d'analyse de rentabilité des frais d'administration (cible : modèle élaboré en 2011) 8.2.3 Expérimentation d'un projet pilote à partir d'une priorité de l'organisation (cible : projet pilote expérimenté au 31 décembre 2011)	9.1.1 Identification de risques organisationnels jugés majeurs (cible : risques majeurs identifiés au 30 juin 2010) 9.1.2 Expérimentation d'un projet pilote à partir de deux risques majeurs identifiés (cible : projet pilote expérimenté au 31 décembre 2010) 9.1.3 Développement du plan de mise en œuvre de l'approche de gestion intégrée des risques (cible : plan de mise en œuvre développé en 2011) 9.1.4 Degré d'implantation du processus de gestion intégrée des risques selon les priorités de l'organisation (cible : processus de gestion intégrée des risques implanté pour les risques jugés prioritaires)

PLAN STRATÉGIQUE 2010-2014



TABLE DES MATIÈRES

La mission.....	8
La vision	10
Les valeurs organisationnelles	11
L'environnement externe de la CSST	12
La présentation du plan stratégique	17
Les enjeux et les orientations	19
1. L'amélioration de la santé et de la sécurité du travail.....	20
2. La qualité des services.....	20
3. L'équilibre financier.....	21
4. Le renouvellement et le développement de la main-d'œuvre	22
5. La gouvernance et la régie d'entreprise	22
Les orientations, les axes, les objectifs et les indicateurs.....	23
Orientation 1	
Promouvoir la prévention durable et intervenir prioritairement	
là où surviennent des lésions graves.....	24
Orientation 2	
Poursuivre l'amélioration des façons de faire et des services pour la clientèle	
des travailleurs et des employeurs	27
Orientation 3	
Assurer la pérennité et l'équilibre financier du régime.....	29
Orientation 4	
Assurer le renouvellement de la main-d'œuvre et maintenir le développement	
des ressources humaines.....	31
Orientation 5	
Implanter de nouvelles règles de gouvernance et actualiser la régie d'entreprise	31
Les résultats visés.....	33



LA MISSION



La Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) est l'organisme auquel le gouvernement du Québec a confié l'administration du régime de santé et de sécurité du travail. À cette fin, elle voit notamment à l'application de deux lois :

- la Loi sur la santé et la sécurité du travail, qui vise l'élimination à la source des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs;
- la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, qui a pour objet la réparation des lésions professionnelles et des conséquences qui en découlent pour les travailleurs, et la perception, auprès des employeurs, des sommes nécessaires au financement du régime.

Les domaines d'intervention

Le personnel de la CSST intervient dans trois domaines distincts : la prévention et l'inspection, l'indemnisation et la réadaptation, et le financement.

En matière de **prévention et d'inspection**, la CSST soutient les travailleurs et les employeurs dans leurs démarches pour rendre leur milieu de travail plus sain et en éliminer les dangers à la source de manière durable. Elle favorise ainsi la prise en charge de la prévention par les milieux dans un contexte de paritarisme. Elle assure aussi la promotion de la santé et de la sécurité du travail. Enfin, elle inspecte les lieux de travail pour vérifier si les droits et les obligations que prévoit la loi pour les travailleurs et les employeurs sont respectés.

Dans le domaine de l'**indemnisation et de la réadaptation**, la CSST indemnise, à même les sommes qu'elle prélève dans le Fonds de la santé et de la sécurité du travail (FSST), les travailleurs qui ont subi une lésion à la suite d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle. Elle veille aussi à ce que les travailleurs reçoivent l'assistance médicale nécessaire. Enfin, elle fournit des services de réadaptation pour favoriser le retour au travail des personnes qui, en raison d'une lésion professionnelle, subissent une atteinte permanente à leur intégrité physique ou psychique.

Pour ce qui est du **financement**, la CSST, à titre de fiduciaire du FSST, voit à l'inscription et à la classification des employeurs aux fins de la tarification. Elle perçoit aussi les cotisations des employeurs et vérifie que leur contribution au financement du régime est équitable.



Au cours des prochaines années, la CSST se distinguera par :

- sa performance en tant qu'assureur public de personnes le plus important au Québec;
- son leadership dans la prise en charge de la prévention durable par tous les acteurs concernés et dans la consolidation de partenariats profitables;
- sa capacité à maintenir un taux de cotisation concurrentiel dans un contexte de mondialisation de l'économie;
- son savoir-faire dans l'accompagnement des travailleurs vers un retour en emploi prompt et durable.

Grâce à ses diverses compétences, la CSST pourra ainsi contribuer activement à l'essor économique et social du Québec.

Des emplois sécuritaires pour une main-d'œuvre productive et en santé qui participe pleinement à l'accroissement de la richesse collective du Québec.



LES VALEURS ORGANISATIONNELLES



Les valeurs qui guident la CSST à l'égard de ses clients sont le respect, le professionnalisme et l'équité. Elles lui permettent de prendre les moyens nécessaires pour assurer un climat de confiance mutuelle. La CSST se fait aussi un point d'honneur de répondre à ses clients avec rapidité et courtoisie. Elle tient compte des commentaires, des opinions et des suggestions qu'ils expriment pour adapter ses services à leurs besoins et pour mettre au point, à leur intention, des solutions personnalisées et efficaces. Elle s'assure, enfin, de rendre des décisions dans le respect de leurs droits.



L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE LA CSST

Introduction

Les économies canadienne et québécoise, bien que durement secouées, ont été relativement épargnées par la crise financière américaine et la récession mondiale ayant frappé, à l'automne 2008, la majorité des pays de la planète.

Malgré son ampleur, cette crise n'a pas modifié en profondeur les domaines socio-économiques significatifs pour la CSST que sont la démographie, l'activité économique, le marché du travail, la technologie, les attentes des citoyens et la gouvernance. Les tendances de fond à l'œuvre dans ces grandes sphères de la société québécoise n'en poursuivent pas moins leur évolution. Elles continuent d'exercer une influence déterminante dont la CSST doit tenir compte dans l'accomplissement de sa mission, dans le choix de ses priorités et dans les efforts qu'elle déploie, année après année, pour bien servir les travailleurs et les employeurs du Québec.

Démographie – Accélération du vieillissement de la population en emploi et déséquilibre démographique

Comme dans plusieurs pays industrialisés, la population du Québec vieillit. Ce processus s'accéléra au cours des prochaines années avec l'arrivée massive des baby-boomers à l'âge de la retraite. Selon les plus récentes prévisions de l'Institut de la statistique du Québec¹, le nombre d'ainés devrait doubler dans toutes les régions administratives d'ici 2030², sauf à Montréal. Dans certaines régions périphériques, le groupe des 65 ans et plus pourrait représenter le tiers de la population, voire surpasser la population en âge de travailler³.

Or, si le Québec vieillit, cela ne veut pas dire que sa population va décliner. Elle devrait en fait s'accroître⁴ en raison de la hausse continue et combinée des naissances⁵, de l'espérance de vie et de l'immigration.

Quant à la population en âge de travailler (20-64 ans), elle plafonnera en 2016. Elle devrait décliner légèrement par la suite pour se stabiliser à environ 4,8 millions de personnes⁶ vers 2026 et durant les 30 années suivantes. Le nombre d'ainés s'accroîtra durant cette période de stagnation et la population active vieillira progressivement. Le nombre de travailleurs de 45 ans et plus sera élevé et constant (plus de 45 %).

Au cours des cinq prochaines années⁷, la population active devrait augmenter légèrement (environ 4 %) pour plafonner vers 2015-2016. Cette période sera marquée par une baisse de 10 à 12 % chez les 15 à 19 ans, par la stabilité du groupe des 20 à 29 ans et par une augmentation importante du nombre de travailleurs de 50 à 64 ans, ainsi que des aînés de 65 à 74 ans⁸. Le groupe des 20 à 29 ans devrait connaître une chute marquée dès 2018. On comptera alors quatre entrants potentiels sur le marché du travail pour cinq sortants éventuels⁹.

Cette situation pourrait perdurer. L'indice de remplacement de la main-d'œuvre¹⁰ devrait baisser jusqu'en 2024, et ce, dans l'ensemble des régions. Au cours des vingt prochaines années, il y aura donc plus de personnes quittant le marché du travail que de jeunes et de nouveaux arrivants en mesure de les remplacer. On peut s'attendre à ce que l'offre de main-d'œuvre et le marché du travail connaissent des transformations majeures. Les jeunes seront en forte demande, les soixante ans et plus seront sollicités à demeurer en emploi plus longtemps, et les nouveaux arrivants trouveront plus facilement du travail. La composition de la population active sera modifiée.

Défis

En 2010, le défi sera de faire face au déséquilibre démographique naissant entre la population active et le nombre croissant d'ainés. Ce déséquilibre exercera des pressions constantes sur la croissance économique, les coûts de santé, les recettes fiscales et les services publics du Québec. Il entraînera, en outre, des répercussions importantes sur la structure d'âge de la population active et sur le renouvellement de la main-d'œuvre.

En matière de santé et de sécurité du travail, les milieux de travail devront s'adapter à ce nouveau visage de la population active. En règle générale, les jeunes travailleurs sont plus vulnérables et les travailleurs âgés ont moins d'accidents du travail, mais ceux-ci durent plus longtemps. Quant aux nouveaux arrivants, ils ont une vision et une connaissance différentes des risques liés au travail. Cette situation inédite posera donc de nombreux défis en matière de prévention et de gestion des accidents du travail.

1. *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2006-2056, Édition 2009*, Institut de la statistique du Québec (ISQ), juillet 2009. Les données citées correspondent au scénario de référence retenu par l'ISQ.
2. *Ibid.*, p. 48.
3. Saguenay-Lac Saint-Jean, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Mauricie et Bas-Saint-Laurent.
4. Le récent baby-boom (ou baby-bump), amorcé en 2002, constitue un spectaculaire revirement de tendance. L'indice de fécondité atteint en 2008 (1,78) est le plus élevé des trente dernières années. Cette hausse des naissances est toutefois insuffisante pour assurer le remplacement de la population (indice de 2,11). La stabilité dans le renouvellement de la population en âge de travailler ne sera atteinte que par le maintien d'un niveau d'immigration très élevé. *Ibid.*, p. 40.
5. Passant de 7,6 millions d'habitants en 2006 à 9,2 millions en 2056. ISQ, *ibid.*, p. 32.
6. « Les 20-64 ans devraient se retrouver au nombre de 4,8 millions en 2056, soit le même effectif qu'en 2006, avec une pointe à 5 millions en 2016. Le nombre de jeunes de moins de 20 ans oscillera entre 1,71 million et 1,82 million... d'ici 2056. » *Ibid.*, p. 118.
7. Plus précisément, la population en âge de travailler devrait progresser moins rapidement à partir de 2010 : faible augmentation jusqu'en 2015, léger déclin amorcé vers 2016, suivi d'une hausse progressive à partir de 2021, qui permet d'atteindre la stabilité.

8. Le nombre de jeunes de 15 à 19 ans accusera un fléchissement temporaire de 55 000 personnes (10 à 12 %) d'ici 2016, avant de se stabiliser à son niveau actuel (475 000 individus) dix ans plus tard.
9. *Ibid.*, p. 40.
10. L'indice de remplacement de la main-d'œuvre est le rapport entre le nombre de jeunes susceptibles d'entrer sur le marché du travail (20 à 29 ans) et le nombre de personnes en voie de prendre leur retraite (55 à 64 ans) multiplié par 100. L'indice est de 100 en 2009, la parité étant atteinte entre les deux groupes. Malgré une lente remontée à partir de 2024, le rapport jeunes/ainés serait encore inférieur à 100 dans toutes les régions en 2031, sauf à Montréal.
11. *Forecast on Future Challenges in the Work Environment in Québec, Canada*, Marie Larue, Présidente, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, Présentation au Symposium international de Copenhague, Working Environment Challenges for the Future, 24-25 septembre 2009.

Marché du travail

Entre 2008 et 2017, il faudra près de 1,3 million de personnes de plus sur le marché du travail pour combler les départs à la retraite (1 million de personnes) et la croissance prévue de l'emploi (271 000 emplois)¹². L'embauche de jeunes et de nouveaux arrivants et la présence accrue des travailleurs de soixante ans et plus sur le marché du travail ne pourront pallier pleinement le besoin de main-d'œuvre.

Si on exclut 2009, au cours des dix dernières années¹³, le marché du travail a connu une période d'expansion caractérisée par la tertiarisation accrue (600 000 emplois créés dans le secteur des services et du commerce)¹⁴, par une baisse de l'emploi manufacturier¹⁵, par une hausse notable de l'immigration¹⁶ et par la présence plus importante des travailleurs âgés sur le marché du travail¹⁷.

Cette période d'expansion tire à sa fin. Les tendances qui l'ont marquée devraient se perpétuer dans les prochaines années, mais elles seront altérées par les retraites, en particulier dans les secteurs du commerce et des services¹⁸, et à un degré moindre dans l'agriculture et le secteur primaire.

Entre 2010 et 2014, les retraites et la faible hausse de la population active contribueront à la baisse du chômage dès qu'il y aura reprise économique. Le taux de chômage devrait alors descendre sous la barre des 7 % en 2013 et même jusqu'au taux jamais atteint de 5,5 % en 2018¹⁹. Selon Emploi-Québec, le chômage sera alors de courte durée et dépendra surtout du temps nécessaire pour appairer les compétences des chômeurs aux besoins en main-d'œuvre.

La création d'emplois sera modeste et concentrée dans la grande région de Montréal²⁰ (près de 80 % des emplois créés). Ces emplois se situeront surtout dans le secteur des services (la santé et les services sociaux), alors que le secteur manufacturier, l'agriculture et la foresterie devraient connaître un léger recul. L'industrie de la construction sera toujours aussi dynamique en raison des sommes importantes investies dans les infrastructures

(écoles, réseaux routiers, aqueducs, etc.). Cependant, en 2018, la capacité de créer des emplois sur le marché du travail québécois deviendra limitée, faute de main-d'œuvre²¹.

Défis

Il faudra donc remplacer en dix ans plus du quart de la main-d'œuvre présentement en emploi²². La relève étant moins nombreuse, le maintien en emploi et en santé des travailleurs de 55 ans et plus ainsi que l'intégration sécuritaire et durable des jeunes et des personnes immigrantes (particulièrement dans la région de Montréal) représenteront des défis de taille en matière de santé et de sécurité du travail au cours de la prochaine décennie.

Les travailleurs de diverses nationalités et de plusieurs générations (15 à 70 ans et plus) devront, plus que jamais, cohabiter sur le marché du travail. Tout en ayant à composer avec les départs accrus à la retraite, les milieux de travail seront bientôt confrontés au défi de la diversité culturelle et intergénérationnelle, c'est-à-dire à la diversité des valeurs, des habiletés et des compétences qu'offrent les cultures et les générations. C'est dans ce contexte de diversité qu'il faudra maintenir une gestion efficace de la santé et de la sécurité du travail au sein des organisations.

Économie

Le Québec a été touché moins durement par la récession que les autres provinces et la plupart des économies développées, grâce notamment aux investissements massifs de l'État dans les infrastructures²³, au bon état des finances des particuliers²⁴ et aux politiques monétaires favorables à la consommation. Ces facteurs ont pu amenuiser les effets de la crise sur l'activité économique, malgré la chute draconienne de la demande américaine.

12. *Le marché du travail au Québec. Perspectives à long terme 2009-2018*, Emploi-Québec, Direction du centre d'étude sur l'emploi et la technologie et de l'information sur le marché du travail d'Emploi-Québec, Montréal, novembre 2009, p. 8 et 35. (www.cetech.gouv.qc.ca).

13. L'emploi chez les plus de 65 ans a plus que doublé entre 2000 et 2008 et le nombre d'immigrants reçus annuellement au Québec n'a jamais été inférieur à 43 000 depuis 2004. Le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) vise l'admission de plus de 50 000 nouveaux arrivants en 2010. Emploi-Québec, *ibid.*, p. 9.

14. La tertiarisation du marché du travail désigne le processus historique des sociétés occidentales à orienter leur économie vers les activités de services.

15. Notamment à cause de la mondialisation et du déplacement de la production de certains biens vers les économies émergentes. Selon Statistique Canada, plus d'un emploi manufacturier sur sept a disparu au cours de cette même période. Ces pertes de 322 000 emplois font suite à une période de croissance de 1998 à 2000 et de stabilité de 2001 à 2004.

16. 80 % des 381 000 nouveaux arrivants admis entre 1998 et 2007 étaient toujours présents (305 000) au Québec en janvier 2009; 70 % de ces personnes avaient moins de 35 ans et 67 % de ceux qui étaient en âge de travailler possédaient plus de 14 années de scolarité. *Fiche synthèse sur l'immigration au Québec – année 2008*, MICC, Direction de la recherche et de l'analyse prospective, 2 septembre 2009.

17. Emploi-Québec, *op. cit.*, p. 9.

18. 23 % de retraites dans le secteur du commerce. Dans le secteur des services, ce sont les sous-secteurs de l'enseignement (33 %), de la santé et de l'assistance sociale (29 %) et de l'administration publique (28 %) qui seront les plus touchés.

19. Emploi-Québec, *op. cit.*, p. 9.

20. Montréal héberge 60 % de la population du Québec. Près de 85 % des personnes immigrantes s'établissent et vivent dans la grande région de Montréal.

21. Emploi-Québec, *op. cit.*, p. 9.

22. Emploi-Québec, *op. cit.*

23. Budget 2010-2011, Gouvernement du Québec, 27 octobre 2009, *Le profil économique et financier du Québec*, Édition 2009, ministère des Finances.

24. Le revenu disponible des ménages est en hausse constante depuis 2003 grâce à une série d'allègements fiscaux et aux politiques familiales (garderies subventionnées, congé parental, etc.).

Une reprise économique lente est attendue en 2010. Le Québec ressortira de la récession avec une dette publique élevée, quelques secteurs en difficulté (manufacturier, foresterie), des régimes de pension appauvris et un potentiel réduit d'exportations en raison des difficultés de l'économie américaine qui accueillait 75 % du volume des exportations québécoises en 2008. Voilà pourquoi la croissance prévue du produit intérieur brut (PIB) du Québec sera moindre qu'auparavant²⁵ alors que le poids de la dette publique pèsera sur les engagements et les activités de l'État.

La croissance du PIB par habitant dépend principalement de deux facteurs : du taux de croissance de la population active, c'est-à-dire l'augmentation globale des heures travaillées par l'ensemble de la main-d'œuvre québécoise, et du taux de productivité. En tenant compte du taux d'activité déjà élevé²⁶, qui ne pourra que diminuer après 2018, il est clair que la population active ne pourra plus contribuer à la croissance du PIB du Québec. Dans un contexte de mondialisation, l'amélioration de la compétitivité des entreprises québécoises et de la richesse collective reposera seulement sur l'augmentation de la productivité²⁷. Le maintien en emploi et en santé de la main-d'œuvre est donc lié à l'essor économique du Québec.

La réduction des actifs du Fonds de la santé et de la sécurité du travail (FSST), fonds très affecté par la détérioration des avoirs de la Caisse de dépôt et placement du Québec (chute de 27 % des actifs, soit 3,7 milliards de dollars), est la conséquence la plus marquante de la crise financière sur la CSST. La capitalisation du régime de santé et de sécurité du travail, réserve constituée par la CSST pour répondre à tous ses engagements²⁸, est ainsi passée de 99 % en 2007 à 70 % en 2008.

Défis

Dans le contexte économique et démographique actuel, le maintien de la capacité concurrentielle et l'amélioration de la productivité des entreprises constituent des défis majeurs pour la croissance économique du Québec. D'une part, ces défis doivent être relevés en tenant compte de la santé et de la sécurité du travail. D'autre part, les coûts du régime de santé et de sécurité du travail du Québec ne doivent pas nuire à la compétitivité des entreprises.

Attentes à l'égard des services gouvernementaux et présence accrue de la technologie dans la société québécoise

Les citoyens ont des exigences élevées à l'égard des services gouvernementaux. Près de 75 % des Canadiens s'attendent à ce que les gouvernements offrent de meilleurs services que le secteur privé. Ils veulent un service rapide, peu importe le mode de service²⁹ et ils se montrent insatisfaits lorsqu'ils ne peuvent accéder aux services voulus³⁰. Ce constat est également valable pour les entreprises qui, dans une proportion de 87 %, font savoir que des services gouvernementaux de bonne qualité sont essentiels à un bon climat d'affaires. Bref, la confiance des usagers envers les administrations publiques³¹ augmente selon la qualité des services offerts.

Dans la panoplie des services offerts, le service en ligne s'avère le plus rapide et comporte moins de risque d'erreur. Si, d'une part, tous les ministères et les organismes québécois offrent maintenant des services en ligne³², d'autre part, la société québécoise semble avoir atteint une certaine maturité quant à l'utilisation des technologies et de l'Internet.

Ainsi, selon la dernière enquête du Centre francophone d'information des organisations (CEFRIO)³³, le Québec comptait, en 2008, 4,4 millions (72 %) d'internautes réguliers de 16 ans et plus. Quelque 80 % des foyers branchés à l'Internet disposaient d'une connexion à haute vitesse. Dans l'ensemble, les trois quarts des Québécois utilisent un appareil mobile et plus de la moitié possèdent un téléphone cellulaire. Les jeunes constituent le groupe d'âge où l'on retrouve le plus de Québécois branchés³⁴. Par ailleurs, bien qu'ils soient moins friands de l'Internet, les aînés représentent le groupe d'âge dans lequel il y a la plus forte croissance d'utilisateurs depuis 2005³⁵.

25. Pour s'établir en moyenne à 2,5 % par année de 2011 à 2013. Source: Budget 2010-2011, *op. cit.*
 26. Le taux d'activité correspond au pourcentage de la population des 15 à 64 ans par rapport à l'ensemble de la population de 15 ans ou plus. Il est actuellement de 77,3 % alors que le taux des pays de l'OCDE est de 70 %. Source: *Le marché du travail au Québec. Perspectives à long terme 2008-2017*, Emploi-Québec, Direction du centre d'étude sur l'emploi et la technologie et de l'information sur le marché du travail d'Emploi-Québec, Montréal, septembre 2008.
 27. Emploi-Québec, *ibid.*
 28. La CSST est financée par des redevances versées par les 187 000 employeurs cotisants du Québec à un fonds en fiducie. La CSST perçoit les sommes et compense les coûts des lésions professionnelles, y compris les pertes salariales encourues par les travailleurs accidentés. Elle doit également constituer une réserve pour respecter tous ses engagements à venir. Cette réserve de sommes accumulées est gérée par la Caisse de dépôt et placement du Québec.

29. Modes de services suivants : téléphone, courrier, télécopieur, Internet.
 30. *Les citoyens d'abord 5*, l'Institut des services axés sur les citoyens, 2008.
 31. *Les citoyens d'abord 4*, l'Institut des services axés sur les citoyens (<http://www.iccs-isac.org/fr/>), 2005.
 32. Dont le degré de sophistication et de performance varie. *Bulletin Savoir.stat*, automne 2009.
 33. *CEFRIO-NETendances 2009 – Faits saillants*, [http://www.cefrio.qc.ca/fichiers/documents/publications/NETendances \(depliant\).pdf](http://www.cefrio.qc.ca/fichiers/documents/publications/NETendances%20(depliant).pdf)
 34. La grande majorité des jeunes de 16 à 24 ans possède un ordinateur (85 %), un lecteur de type MP3 (84 %), un téléphone cellulaire (62 %) ainsi qu'une console de jeux vidéo (60 %).
 35. *CEFRIO-NETendances*, 26 et 27 mars 2009. Ces résultats sont corroborés par le Pew Research Center : les utilisateurs de l'Internet âgés entre 70 et 75 ans sont passés de 26 % en 2006 à 45 % en 2008.

Les adultes québécois utilisent l'Internet pour une foule d'usages, dont communiquer par courriel (87 %), rechercher de l'information particulière³⁶ ou effectuer des transactions en ligne (opérations bancaires, magasinage et achats). Le tiers des adultes de 18 ans et plus sondés avaient consulté un site du gouvernement du Québec en 2008³⁷. Selon une autre enquête du CEFRIO³⁸, 93 % des jeunes de 16 à 24 ans ont visité un site gouvernemental en 2008, notamment pour chercher un emploi et s'informer sur les prêts et bourses ou sur le permis de conduire. Notons que l'utilisation des technologies de pointe est innée chez les jeunes de 12 à 24 ans (un million et demi), qui constituent la première génération à n'avoir pas connu un monde sans l'Internet. Cette génération et celle des 25 à 34 ans constituent un bassin d'utilisateurs très aguerris et une relève de choix pour le développement de nouveaux modes de travail et de l'offre de service en ligne des ministères et des organismes.

Défis

Les citoyens et les entreprises ont des attentes élevées envers les services gouvernementaux. L'accès rapide à une information de qualité, répondant à leurs interrogations, est ce qui influe le plus sur leur degré de satisfaction. La prestation de services électroniques s'avère d'ailleurs un moyen de plus en plus efficace pour répondre à leurs attentes. En effet, d'importants segments de la population et de la main-d'œuvre utilisent de façon régulière l'Internet et les appareils mobiles de communication.

Le défi en matière de services et de satisfaction de la clientèle réside dans le développement de services électroniques performants répondant adéquatement aux besoins d'information, de dialogue et d'efficacité, dans un environnement technologique concurrentiel et en constante évolution.

Pour la CSST, le défi majeur sera d'offrir à une clientèle de plus en plus aguerrie aux technologies de l'information des services qui favorisent la recherche d'informations, l'interaction avec le personnel et un traitement plus rapide.

La gouvernance

La remise en question du rôle de l'État à la fin des années 80, jumelée à l'augmentation croissante et moins contrôlée des dépenses publiques dans les années 90, a conduit à des efforts de modernisation des administrations publiques dans la plupart des pays développés³⁹. Cette recherche de meilleures performances des administrations publiques a engendré de nouvelles formes de gestion.

Dans cette foulée, le gouvernement du Québec s'est doté d'un cadre de gestion axée sur les résultats par l'adoption, en 2000, de la Loi sur l'administration publique. Les ministères, les agences, les sociétés d'État et les organismes publics doivent désormais viser l'efficacité et l'efficience dans la réalisation de leur mission en tenant compte de contraintes budgétaires. Leurs dirigeants sont imputables quant à la prestation de services de leur organisation devant l'Assemblée nationale.

D'autre part, la gestion de l'intégrité dans le secteur public constitue depuis plus d'une décennie l'une des grandes priorités dans de nombreux pays de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). Le nombre d'administrations gouvernementales des pays de l'OCDE, qui citent la transparence comme valeur fondamentale, a ainsi presque doublé entre 2000 et 2009⁴⁰.

Les défaillances publiques et privées ayant contribué à la crise financière récente et, plus près de nous, la délicate question du lobbyisme (exemple : scandale des commandites) et de nombreux cas de concurrence déloyale dans l'obtention de contrats gouvernementaux viennent rappeler que les organismes publics doivent se donner des règles de gouvernance pour bien servir, défendre et respecter l'intérêt public.

Défi

Certains organismes du secteur public ont connu des difficultés en raison de règles de gouvernance inadéquates. Le gouvernement du Québec a publié à ce sujet, en 2006, un énoncé de politique⁴¹ visant à moderniser la gouvernance des sociétés d'État. Il a adopté par la suite la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Sans y être assujettie, la CSST doit s'inspirer de cette loi pour renforcer la transparence, l'intégrité et la responsabilité de sa gestion.

36. Sur la santé, les voyages, les rénovations, l'éducation, les bulletins météorologiques, les conditions routières, etc.

37. CEFRIO-NETendances 2009 – Faits saillants, op. cit. et Bulletin Savoir.stat, 2009.

38. Colloque 2009 sur les jeunes, CEFRIO, Enquête sur la génération C : les 12-24 ans, utilisateurs extrêmes d'Internet et des TI, www.generationc.cefrio.qc.ca.

39. Plusieurs pays (Grande-Bretagne, Suède, Nouvelle-Zélande, etc.) ont adopté des réformes du secteur public pour en améliorer la performance.

40. www.ocde.org/gov-fr, Direction de la gouvernance publique et du développement territorial.

41. *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État. Un énoncé de politique. Gouvernement du Québec*, 2006.



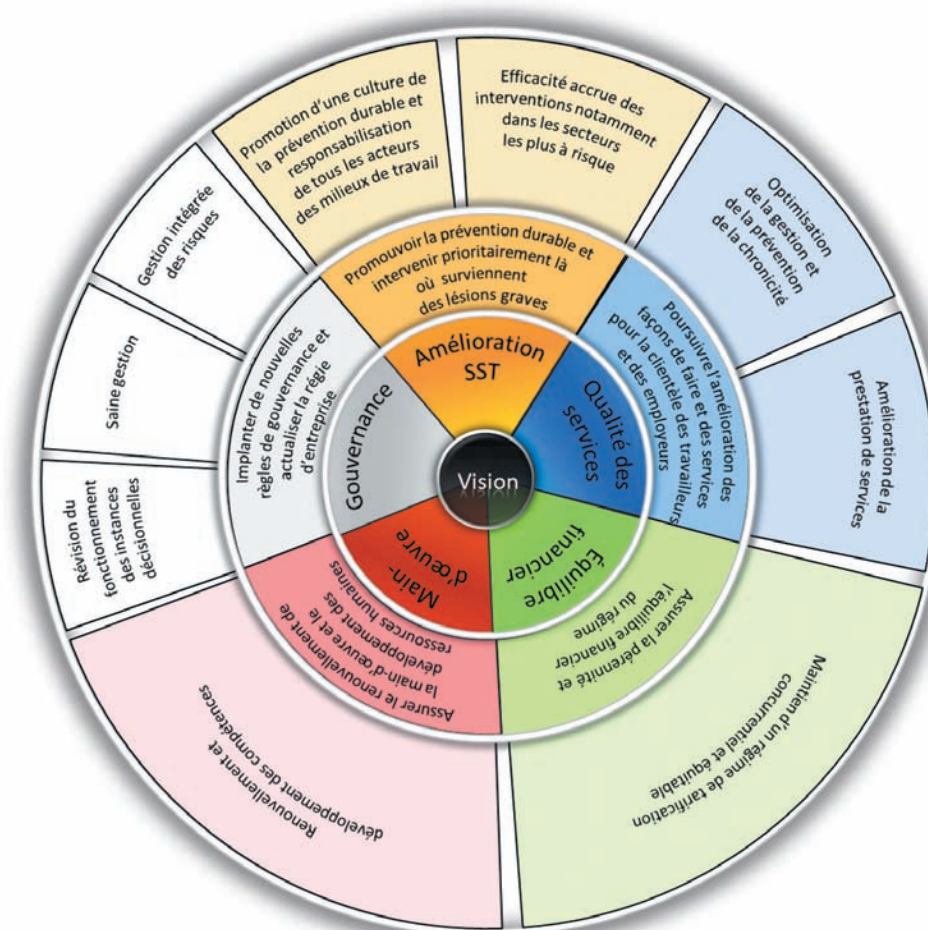
LA PRÉSENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE

La CSST affronte cinq grands défis dans l'exercice de ses responsabilités : le vieillissement rapide de la population active, les difficultés de remplacement de la main-d'œuvre dans toutes les régions du Québec, la nécessaire augmentation de la productivité et son complément – l'appariement des compétences aux besoins des organisations – la demande accrue de la population en matière de services de qualité et l'attention grandissante qu'elle porte à la gouvernance.

La CSST et ses partenaires peuvent contribuer largement à ces enjeux de société en permettant aux travailleurs d'œuvrer dans des milieux sécuritaires et en favorisant le retour en emploi des travailleurs accidentés, afin qu'ils reprennent une vie active et utilisent leur plein potentiel.

Ces efforts investis en prévention des lésions et en services aux travailleurs accidentés, tout en minimisant les impacts sur la productivité, peuvent à leur tour contribuer au maintien d'un régime concurrentiel de santé et de sécurité du travail en réduisant les fardeaux financiers des employeurs.

La synergie entre les trois volets de la mission de la CSST se met ainsi au service de la société québécoise.



LES ENJEUX ET LES ORIENTATIONS



De 2010 à 2014, la CSST sera confrontée à cinq enjeux majeurs :

- l'amélioration de la santé et de la sécurité du travail;
- la qualité des services;
- l'équilibre financier;
- le renouvellement et le développement de la main-d'œuvre;
- la gouvernance et la régie d'entreprise.

Ces enjeux sont liés à cinq grandes orientations qui inspireront l'action de la CSST jusqu'en 2014. Ainsi, dans le présent plan stratégique, la CSST entend :

- promouvoir la prévention durable et intervenir prioritairement là où surviennent des lésions graves;
- poursuivre l'amélioration des façons de faire et des services pour la clientèle des travailleurs et des employeurs;
- assurer la pérennité et l'équilibre financier du régime;
- assurer le renouvellement de la main-d'œuvre et le développement des ressources humaines;
- implanter de nouvelles règles de gouvernance et actualiser la régie d'entreprise.

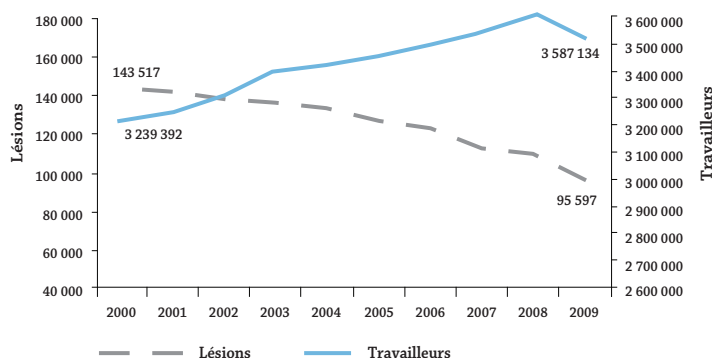
1 > L'AMÉLIORATION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL

La CSST occupe une place unique en santé et en sécurité du travail au Québec. Elle administre un régime dont bénéficient plus de 3 millions de Québécois et figure parmi les plus importants assureurs de personnes au Québec.

Cette situation exceptionnelle confère à la CSST de nombreuses responsabilités, notamment celle de favoriser des lieux de travail sains et sécuritaires. En faisant de la prévention durable son fer de lance et en mobilisant les partenaires autour de cette préoccupation, elle peut ainsi atteindre les clients les plus vulnérables et amener les milieux de travail à intégrer la santé et la sécurité du travail (SST) dans leur gestion quotidienne.

De manière globale, le bilan de la CSST est plutôt favorable depuis 2000. Le nombre de lésions professionnelles a diminué de 33 %, malgré une augmentation de 11 % du nombre de travailleurs couverts.

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE LÉSIONS PROFESSIONNELLES ET DU NOMBRE DE TRAVAILLEURS COUVERTS, 2000 À 2009



Ce bilan témoigne des efforts consacrés à la prévention par la CSST et ses partenaires, notamment dans le secteur de la construction et en matière de sécurité des machines où des plans d'action précis encadrent les activités de prévention et sanctionnent les dangers jugés de tolérance zéro. Ainsi, de 2004 à 2008, il y a eu diminution du nombre de lésions dans le secteur de la construction : baisse de 28 % du nombre de maladies, de 14 % du nombre d'accidents et de 27 % des accidents liés aux cibles de tolérance zéro⁴². Les résultats sont également probants dans les milieux en lien avec la sécurité des machines entre 2005 et 2008 : diminution de 32 % des accidents liés à des machines et de 27 % des accidents liés à l'accès à des pièces en mouvement des machines.

On observe aussi une amélioration chez les jeunes, lesquels sont visés par un plan d'action sur l'adoption de comportements sains et sécuritaires. Il y a eu, en effet, baisse de près de 50 % des accidents chez les jeunes travailleurs depuis la mise en œuvre de ce plan d'action en 2001.

Malgré les succès des dernières années et tous les efforts déployés pour la mise en place, dans la société, de conditions gagnantes dans la gestion de la SST, des accidents continueront de se produire, des maladies de se déclarer et des décès de survenir. C'est pourquoi la CSST et ses partenaires devront continuer à intervenir dans les milieux de travail les plus à risque et auprès des clients plus vulnérables comme les jeunes et les personnes issues de l'immigration.

2 > LA QUALITÉ DES SERVICES

Depuis 2000, la qualité des services publics a pris une place prépondérante dans l'action gouvernementale. Chaque ministère et organisme est appelé à participer à la consolidation et au déploiement d'une culture de services pour améliorer l'image de la fonction publique québécoise.

À la CSST, bien servir ses clients est une préoccupation vécue au quotidien et un défi majeur lorsque la clientèle vit des problèmes précis. Ainsi, les travailleurs affectés par une lésion grave ou présentant des risques de chronicité mobiliseront de nombreuses ressources au cours des années à venir. Ces lésions représentent près de 75 % des coûts annuels en indemnisation et en réadaptation. La CSST s'est donc donné comme mandat d'améliorer la gestion de ses services en matière de gestion et de prévention de la chronicité des travailleurs accidentés. Par ailleurs, une meilleure prévention de la chronicité, tout en atténuant les répercussions vécues par les travailleurs et leurs proches à la suite d'un accident du travail prolongé, aura pour effet de réduire les coûts en réparation et les pressions visant à hausser le taux de cotisation des employeurs.

La Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST) a été modifiée en 2003 pour inclure notamment des dispositions sur la nécessité de connaître les attentes de la clientèle et de simplifier la prestation de services. En tant qu'organisme public offrant des services à plus de 187 000 employeurs et à 3,6 millions de travailleurs, la CSST est particulièrement concernée par ces obligations.

42. Les cibles de tolérance zéro du plan d'action Construction touchent les dangers de chutes de hauteur, les risques d'effondrement (échafaudages, tranchées et excavations), les risques liés aux travaux à proximité des lignes électriques ainsi que les dangers menaçant la santé lorsque des poussières d'amiante ou de silice cristalline (quartz) sont émises.

Devant la demande croissante d'information et de transactions en ligne, la CSST se doit d'offrir des services électroniques conviviaux. Rappelons que, selon une étude du CEFRIO⁴³, le Québec comptait 4,4 millions d'internautes réguliers en 2008 et, de ce nombre, 33 % avaient visité un site du gouvernement du Québec. Ce nombre est appelé à croître au cours des prochaines années.

De plus, l'évolution rapide des technologies de l'information et les orientations gouvernementales, en faveur d'un gouvernement en ligne et de l'allègement réglementaire, amènent la CSST à revoir son infrastructure technologique et à mener à terme des projets déjà amorcés, comme le dossier électronique du travailleur et le nouveau mode de paiement de la prime d'assurance.

3 > L'ÉQUILIBRE FINANCIER

La CSST doit rendre les services qu'exige sa clientèle, les travailleurs et les employeurs, tout en assurant la pérennité et l'équilibre financier du régime.

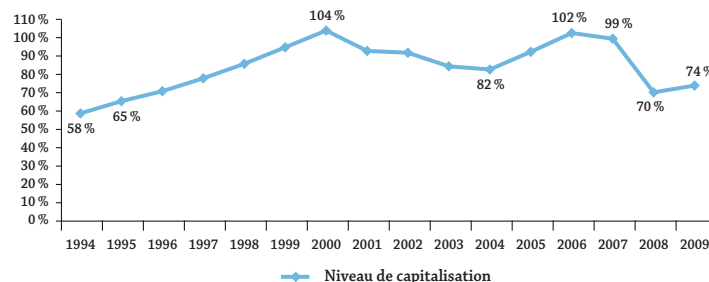
En vertu de la LSST et de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP), la CSST perçoit des employeurs les sommes nécessaires pour l'administration du régime de santé et de sécurité du travail. Elle applique un mode de tarification qui lui permet de remplir ses mandats d'agent de prévention et d'assureur public.

La CSST a adopté en 1990, et révisé depuis, une politique qui vise la pleine capitalisation du Fonds de la santé et de la sécurité du travail (FSST). Cette fiducie d'utilité sociale consacre son patrimoine au versement des sommes ou prestations auxquelles peut avoir droit toute personne, en vertu des lois que la CSST applique, et à l'atteinte de toute autre fin prévue par ces lois. Le concept retenu par la CSST signifie que l'actif du FSST, dont la majeure partie est constituée des fonds confiés à la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ), doit être égal au passif sans chercher à maintenir un surplus. Des mesures sont prévues dans l'établissement des cotisations pour respecter les principes d'équité, de stabilité et de prévention.

La politique de capitalisation a permis d'atteindre la cible de capitalisation de 100 % au cours des dernières années. Toutefois, les résultats financiers de 2008 ont été fortement perturbés par la crise qui a secoué l'ensemble du système économique mondial. Le rendement du FSST, dont la gestion des sommes est confiée exclusivement à la CDPQ, n'a pas échappé à ces perturbations. À la fin de 2008, le niveau de capitalisation se situait à 70 %, ce qui représentait une diminution de 29 % comparativement au niveau de 99 % observé à la fin de 2007. Au terme de l'exercice financier

de l'année 2009, le taux de capitalisation du Fonds s'établissait à 74 %, en raison notamment de meilleurs rendements provenant des fonds confiés à la CDPQ et des surplus découlant des opérations courantes de la CSST.

ÉVOLUTION DU NIVEAU DE CAPITALISATION
1994 À 2009



Parmi les dispositions légales⁴⁴ auxquelles est assujettie la CSST, il est prévu qu'elle fixe annuellement, par règlement, le taux de cotisation applicable à chaque unité d'activité, en fonction du mode de financement qu'elle a choisi et après expertise actuarielle.

Le 18 juin 2009, le conseil d'administration de la CSST a fixé à 2,19 \$ le taux moyen de cotisation pour l'année 2010, comparativement à 2,10 \$ en 2009. Ce taux de cotisation tient compte du contexte économique qui prévaut, du rendement déficitaire du FSST en 2008 et des efforts déployés pour rétablir la pleine capitalisation du Fonds, conformément à la politique de capitalisation.

Dans le contexte de la mondialisation des marchés, le coût du régime de santé et de sécurité du travail, supporté en totalité par les employeurs québécois, influencera l'état de l'économie et de l'emploi au Québec. Par conséquent, un taux de cotisation avantageux pourrait attirer d'éventuels investisseurs ou maintenir la compétitivité des entreprises québécoises.

Au cours des prochaines années, la CSST devra rééquilibrer sa situation financière et assurer la continuité du régime en faisant preuve d'une vigilance accrue dans le suivi des fonds confiés à la CDPQ, ainsi que dans la récupération des sommes dues en vertu de la LSST et de la LATMP. Elle s'emploiera également à maintenir un taux de cotisation concurrentiel par souci d'équité envers tous les employeurs du Québec.

Il faut noter que la pérennité et l'équilibre financier du régime dépendent aussi des autres dimensions de la mission de la CSST. L'amélioration continue de la prévention dans les milieux de travail, la gestion efficiente des dossiers à risque de chronicité et le développement technologique des services contribueront également à l'amélioration de la situation financière de la CSST.

43. CEFRIO-NETendances 2009 – Faits saillants, *op cit.*

44. Il s'agit ici de l'article 304 de la LATMP.

4> LE RENOUVELLEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Au cours des prochaines années, la rareté de la main-d'œuvre qualifiée et la perte de savoir et d'expertise dans tous les milieux de travail se feront sentir en raison de la diminution prévue du nombre de travailleurs sur le marché du travail et des retraites anticipées. La concurrence pour attirer et fidéliser la main-d'œuvre qualifiée et le besoin de former les travailleurs recrutés deviendront des enjeux primordiaux pour les organisations.

Depuis 2005, les départs à la retraite ont augmenté de 48 % à la CSST. D'ici 2013, 977 personnes devraient être admissibles à la retraite sans réduction. Sur le nombre d'employés de la CSST recensés en 2008 (4 043), c'est près de 24 % de la main-d'œuvre active qui pourrait se retirer. La CSST doit donc planifier dès maintenant le renouvellement de sa main-d'œuvre pour remplir sa mission.

Le recrutement de jeunes pourrait répondre à la problématique des départs massifs à la retraite. Il est malheureusement relativement difficile d'attirer et de fidéliser des jeunes : en 2008, 32 % des démissions à la CSST étaient attribuables aux employés de 35 ans et moins alors qu'ils ne représentaient que 12 % de la main-d'œuvre cette même année. La rareté de la main-d'œuvre, jumelée aux impacts du syndrome de la « chaise vide », représente aussi des risques quant aux coûts du régime et au maintien de la qualité des services à la clientèle. La CSST doit donc ajuster sa capacité à disposer d'une main-d'œuvre qualifiée en nombre suffisant pour assurer la continuité de ses opérations.

À la lumière des problématiques liées aux départs à la retraite et au renouvellement de la main-d'œuvre, il est crucial de mettre l'accent sur la formation continue, d'offrir un environnement de travail répondant aux besoins des jeunes et de prévoir des mécanismes assurant le transfert des connaissances et de l'expertise, à la fois pour maintenir le niveau des compétences et pour faciliter l'intégration du nouveau personnel.

5> LA GOUVERNANCE ET LA RÉGIE D'ENTREPRISE

Au cours des dernières années, les questions d'éthique, de transparence, de saine gestion et de bonne gouvernance ont acquis une résonance particulière en raison des nombreux incidents ayant marqué les marchés nationaux et internationaux.

Au nombre des actions gouvernementales entreprises pour redonner confiance à la population et redorer le blason des organismes publics, l'adoption en 2006 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État figure en bonne place. La révision du mode de gouvernance des sociétés d'État sous la responsabilité d'un conseil d'administration vise, notamment, à accroître leur performance et à leur permettre de mieux remplir leur mission à l'égard des citoyens du Québec. Elle impose de gérer dans leurs intérêts en répondant à des critères rigoureux de transparence, d'intégrité et de responsabilité.

Même si la CSST n'est pas assujettie à cette loi, elle a décidé de faire siennes certaines des orientations qui s'y trouvent afin de garantir la qualité de sa gestion. Dans le même esprit, elle a décidé d'améliorer son environnement informationnel, de revoir son cadre budgétaire des frais d'administration et de mettre en place une approche de gestion intégrée des risques.



LES ORIENTATIONS, LES AXES, LES OBJECTIFS ET LES INDICATEURS

1 > PROMOUVOIR LA PRÉVENTION DURABLE ET INTERVENIR PRIORITAIREMENT LÀ OÙ SURVIENNENT DES LÉSIONS GRAVES

Parce que la prévention passe avant tout par la sensibilisation et la responsabilisation, la CSST entend promouvoir la prévention durable dans les milieux de travail en obtenant l'adhésion et la contribution de ses partenaires à la prise en charge de la santé et de la sécurité du travail. Cette promotion de la prévention durable visera également des travailleurs particulièrement vulnérables, soit les jeunes et les personnes issues de l'immigration.

Bien que le régime de santé et de sécurité du travail repose sur le principe de la prise en charge, la CSST est parfois forcée d'intervenir pour corriger des situations dangereuses. Ainsi, les inspecteurs ont le pouvoir de remettre un avis de correction, d'ordonner la suspension ou l'arrêt des travaux, d'exiger la fermeture d'un lieu de travail et d'apposer un scellé. Ils ont aussi recours aux amendes pour inciter les milieux de travail à prendre les mesures de prévention nécessaires afin d'assurer la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs, pour ainsi réduire le nombre d'accidents du travail. La loi 35, sanctionnée le 10 juin 2009, prévoit la hausse du montant des amendes afin de refléter, notamment, l'augmentation observée selon l'indice des prix à la consommation depuis 1979, année d'adoption de la Loi sur la santé et la sécurité du travail et des dispositions sur l'imposition des amendes. Pour que l'application de ces dispositions soit juste et raisonnable, la CSST verra à ajuster son cadre d'intervention en prévention.

Chaque année au Québec, près de 16 000 travailleurs de 24 ans et moins se blessent au travail. Il en meurt en moyenne un par mois, alors que d'autres gardent des séquelles de ces lésions toute leur vie. Il y a 44 accidents par jour et chaque mois six jeunes sont mutilés ou amputés. Selon les heures travaillées au cours des années 2004 à 2007, les jeunes travailleurs ont subi 1,3 fois plus de lésions que leurs aînés. Que ce soit par manque de formation ou de supervision, la CSST reconnaît donc l'urgence de développer une culture de la prévention chez les futurs travailleurs et employeurs, afin de réduire le nombre d'accidents, de maladies et de décès liés au travail.

La CSST a aussi pu constater que les personnes issues de l'immigration méconnaissent en majorité le régime de santé et de sécurité du travail ainsi que leurs droits et obligations comme travailleurs. Selon une estimation, presque 50 % des travailleurs touchés par une lésion professionnelle sur l'île de Montréal seraient issus de l'immigration. Dans ce contexte, la CSST entend prendre les moyens nécessaires pour se rapprocher de cette clientèle et la sensibiliser à la prévention des lésions professionnelles.

Outre la promotion de la prévention durable, la CSST accentuera ses interventions dans les secteurs les plus à risque. Ainsi, les plans d'action Construction et Sécurité des machines seront reconduits en raison de la sévérité des lésions attribuables aux travaux non sécuritaires sur les chantiers et de la fréquence des accidents dus aux machines. Rappelons qu'en 2008, il y a eu 7 615 lésions professionnelles et 39 décès dans le seul secteur Bâtiment et travaux publics. Globalement, la situation s'est toutefois améliorée depuis la mise en application en 1997 du plan d'action Construction. Le nombre de lésions professionnelles a augmenté de 7 %, alors que le nombre d'heures travaillées a doublé. Les efforts de prévention portent leurs fruits, mais la CSST et ses partenaires doivent demeurer vigilants.

Les accidents liés aux machines constituent une autre priorité d'intervention pour la CSST, principalement en raison de leur étendue, car ils surviennent dans tous les secteurs d'activité. En 2008, ils ont provoqué 4,5 % des lésions, soit 4 027, et occasionné 13 décès.

Enfin, les lésions de type troubles musculo-squelettiques (TMS), qui touchent chaque année plus de 30 000 travailleurs de tout âge dans divers secteurs d'activité, requerront plus d'actions de la CSST. Les TMS regroupent des lésions comme les maux de dos et les atteintes aux articulations (tendinites, bursites, etc.). Elles se situent au premier rang des maladies et des accidents pour leur fréquence et pour les coûts d'indemnité de remplacement du revenu (40 % de l'ensemble des lésions professionnelles et des coûts d'indemnisation).

La CSST s'efforcera donc de mettre en œuvre divers plans d'action en prévention entre 2010 et 2014. Elle veillera, par la mobilisation de tous les acteurs concernés et le déploiement de ses efforts dans les milieux de travail, à réduire les lésions et les décès en éliminant à la source les dangers.

AXE 1 – PROMOTION D’UNE CULTURE DE LA PRÉVENTION DURABLE ET RESPONSABILISATION DE TOUS LES ACTEURS DES MILIEUX DE TRAVAIL

OBJECTIF 1.1 – ASSURER UN LEADERSHIP DANS LA COORDINATION DES EFFORTS DE L’ENSEMBLE DES PARTENAIRES EN VUE DE FAVORISER L’ADHÉSION DE TOUS LES ACTEURS EN SANTÉ ET EN SÉCURITÉ DU TRAVAIL À LA PRÉVENTION DURABLE

INDICATEURS	CIBLES
Définition d’une stratégie de promotion de la prévention durable visant la gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les milieux de travail	Stratégie de promotion de la prévention durable déposée, tenant compte des conclusions retenues du groupe de travail externe chargé de revoir le régime québécois de santé et de sécurité du travail
Degré de pénétration de la prévention durable dans les entreprises	Augmentation graduelle du nombre d’entreprises ayant une démarche de gestion de la santé et de la sécurité du travail
Renforcement progressif de la reddition de comptes de la part des principaux partenaires	1 : 100 % des partenaires engagés dans un processus formel de reddition de comptes d’ici 2014 2 : Progression de la conformité de la reddition de comptes aux attentes établies de 2010 à 2014

OBJECTIF 1.2 – DÉVELOPPER UNE CULTURE DE LA PRÉVENTION DURABLE DANS LES MILIEUX OÙ ÉVOLUENT LES JEUNES EN PARTENARIAT AVEC LES ACTEURS CONCERNÉS

INDICATEURS	CIBLES
Proportion d’établissements de formation engagés dans une démarche d’intégration de la santé et de la sécurité du travail dans leurs programmes	1 : 100 % des centres publics de formation professionnelle au 31 décembre 2010 2 : 100 % des centres privés de formation professionnelle, des cégeps et des universités dans les programmes pertinents d’ici 2014
Proportion des jeunes ayant bénéficié d’un accueil structuré en matière de prévention sur les lieux de travail	Augmentation graduelle de la proportion des jeunes ayant bénéficié d’un accueil structuré en matière de prévention sur les lieux de travail

OBJECTIF 1.3 – ÉLABORER ET METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE DE SENSIBILISATION DES PERSONNES ISSUES DE L’IMMIGRATION À LA PRÉVENTION DURABLE

INDICATEURS	CIBLES
Dépôt d’une stratégie de sensibilisation des personnes issues de l’immigration à la prévention durable	Stratégie déposée d’ici le 31 décembre 2011
Degré de mise en œuvre des activités prévues à la stratégie de sensibilisation des personnes issues de l’immigration à la prévention durable	100 % de la stratégie mise en œuvre d’ici 2014

OBJECTIF 1.4 – ACTUALISER LE CADRE D’INTERVENTION EN PRÉVENTION POUR TENIR COMPTE DES MESURES PRÉVUES À LA LOI 35 CONCERNANT LA HAUSSE DU MONTANT DES AMENDES

INDICATEURS	CIBLES
Ajustement du cadre d’intervention en prévention	Cadre d’intervention ajusté au 31 mars 2010
Mise en application des mesures prévues à la loi 35 concernant la hausse du montant des amendes	Mesures mises en application au 30 juin 2010

AXE 2 – EFFICACITÉ ACCRUE DES INTERVENTIONS NOTAMMENT DANS LES SECTEURS LES PLUS À RISQUE

OBJECTIF 2.1 – DIMINUER LE NOMBRE DE LÉSIONS DANS LES ÉTABLISSEMENTS

INDICATEURS	CIBLES
Proportion du nombre de lésions dans les établissements par rapport à la masse salariale	Diminution de 4 % en moyenne par année
Nombre de décès par accident et par maladie dans les établissements	Nombre inférieur à la moyenne des décès par accident et par maladie des dix dernières années

OBJECTIF 2.2 – DIMINUER LE NOMBRE DE LÉSIONS DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL VISÉS PAR LE PLAN D'ACTION SÉCURITÉ DES MACHINES

INDICATEURS	CIBLES
Nombre de lésions causées par un accident en lien avec des machines	Diminution constante du nombre de lésions de 2010 à 2014
Nombre de décès causés par un accident en lien avec des machines	Nombre inférieur à la moyenne des décès depuis 2006

OBJECTIF 2.3 – DIMINUER LE NOMBRE DE LÉSIONS DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL VISÉS PAR LE PLAN D'ACTION CONSTRUCTION

INDICATEURS	CIBLES
Proportion du nombre de lésions survenues sur les chantiers par rapport à la masse salariale	Diminution de 5 % en moyenne par année
Nombre de décès par accident survenus sur les chantiers et nombre de décès par maladie	Nombre inférieur à la moyenne des décès par accident et par maladie des dix dernières années

OBJECTIF 2.4 – DIMINUER LE NOMBRE DE LÉSIONS CHEZ LES JEUNES TRAVAILLEURS DE 24 ANS ET MOINS

INDICATEURS	CIBLES
Nombre de lésions survenues chez les jeunes travailleurs de 24 ans et moins	Diminution de 5 % en moyenne par année
Nombre de décès par accident survenus chez les jeunes travailleurs de 24 ans et moins	Nombre inférieur à la moyenne des décès depuis 2005

OBJECTIF 2.5 – DIMINUER LE NOMBRE DE LÉSIONS DE TYPE TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL

INDICATEURS	CIBLES
Portrait statistique et bilan annuels des lésions de type troubles musculo-squelettiques	Portrait et bilan déposés le 31 décembre de chaque année
Renforcement des actions pour réduire les risques de lésions de type troubles musculo-squelettiques	Actions renforcées progressivement d'ici 2014
Proportion du nombre de lésions de type troubles musculo-squelettiques par rapport à la masse salariale	Diminution de 2 % en moyenne par année

2> POURSUIVRE L'AMÉLIORATION DES FAÇONS DE FAIRE ET DES SERVICES POUR LA CLIENTÈLE DES TRAVAILLEURS ET DES EMPLOYEURS

Améliorer la qualité de la prestation de services exige de mieux connaître et de mieux cibler la clientèle. Il faut pour cela mesurer régulièrement son niveau de satisfaction et s'engager, sur la base des informations recueillies, dans un processus d'amélioration continue de la qualité des services. Il faut aussi optimiser les processus lorsque la situation ou la clientèle l'exige.

Ainsi, la CSST cherche à gérer plus efficacement les cas de travailleurs avec lésion grave ou risque de chronicité, pour qu'ils soient si possible prévenus. Bien que les travailleurs ayant subi une lésion avec perte de temps réintègrent en majorité le marché du travail en deçà de trois mois, une petite portion des dossiers (5,5 %) représente 75 % des coûts en réparation. La façon de prêter assistance aux travailleurs et de les accompagner vers un retour

en emploi prompt et durable a été améliorée au cours des années. La CSST vise donc à s'engager plus avant dans cette voie et à accroître la performance de ses services en matière de gestion et de prévention de la chronicité, ce qui contribuera à diminuer les coûts du régime de santé et de sécurité du travail.

Une meilleure qualité de services présuppose des gestes concrets facilitant l'accès aux services et simplifiant leur utilisation. C'est dans cet esprit que la CSST s'engage à terminer la mise en œuvre du nouveau mode de paiement de la cotisation des employeurs, projet amorcé dans la foulée du plan d'action gouvernemental sur l'allègement réglementaire et administratif.

Quant au volet de l'accès aux services, il s'inscrira dans un vaste plan d'amélioration de l'infrastructure technologique et de renouvellement de la prestation électronique de services de la CSST. Il permettra à la CSST de contribuer au déploiement du gouvernement en ligne et d'offrir des services au diapason des attentes de la clientèle recherchant une voie électronique.

AXE 3 – OPTIMISATION DE LA GESTION ET DE LA PRÉVENTION DE LA CHRONICITÉ

OBJECTIF 3.1 – RÉDUIRE LA DURÉE MOYENNE D'INDEMNISATION

INDICATEURS	CIBLES
Durée moyenne de la période allant du début de la lésion jusqu'à sa guérison ou sa stabilisation	Réduction de 14 jours de cette période
Durée moyenne d'indemnisation des dossiers de longue durée	Réduction de 5 % de la durée moyenne d'indemnisation des dossiers de longue durée de 2010 à 2012 et réduction de 2 % en 2013 et en 2014

OBJECTIF 3.2 – INTENSIFIER LES EFFORTS VISANT LE RETOUR AU TRAVAIL

INDICATEURS	CIBLES
Implantation d'une approche d'encadrement et de suivi des dossiers à risque de chronicité	Approche implantée dans 100 % des directions régionales
Durée moyenne de recherche d'emploi	Diminution de 26 jours de la durée moyenne de recherche d'emploi

OBJECTIF 3.3 – AMÉLIORER LE CONTRÔLE DES REMBOURSEMENTS DE SERVICES D'ASSISTANCE MÉDICALE

INDICATEURS	CIBLES
Débours pour les comptes d'établissements de santé	Diminution des débours pour les comptes d'établissements de santé de 2,3 M\$
Débours pour les frais de physiothérapie et d'ergothérapie	Diminution des débours pour les frais de physiothérapie et d'ergothérapie de 4,6 M\$

OBJECTIF 3.4 – AMÉLIORER LA COHÉRENCE, L'EFFICIENCE ET LA QUALITÉ DES DÉCISIONS ET DES INTERVENTIONS DE LA CSST

INDICATEURS	CIBLES
Mise en place d'un programme corporatif d'assurance-qualité	Mécanismes d'assurance-qualité corporatifs implantés dans 100 % des directions régionales et des centres de traitement
Dépenses administratives liées à l'efficacité du processus d'admissibilité et aux améliorations technologiques	1 : Économie récurrente de 1,6 M\$ liée à l'efficacité du processus d'admissibilité 2 : Économie récurrente de 3,6 M\$ liée aux améliorations technologiques

OBJECTIF 3.5 – RÉDUIRE LES DÉLAIS D'APPELS EN CE QUI CONCERNE LES DEMANDES DE RÉVISION

INDICATEURS	CIBLES
Délai de traitement des demandes de révision liées au Bureau d'évaluation médicale	Réduction du délai de traitement de 25 jours pour les demandes de révision liées au Bureau d'évaluation médicale
Délai de traitement de l'ensemble des demandes de révision	Réduction du délai de traitement de 50 jours pour l'ensemble des demandes de révision
Taux de finalisation des dossiers d'appels	Augmentation de 5 % du taux de finalisation des dossiers d'appels

AXE 4 – AMÉLIORATION DE LA PRESTATION DE SERVICES**OBJECTIF 4.1 – CIBLER LES ATTENTES DE LA CLIENTÈLE AFIN D'AJUSTER LES PRIORITÉS DE L'ORGANISATION**

INDICATEURS	CIBLES
Validation et approbation d'un plan de consultation de la clientèle basé sur les priorités de l'organisation	Plan de consultation validé et approuvé au 31 décembre 2010
Inventaire des attentes et des perceptions de la clientèle ciblée (travailleurs et employeurs) à l'égard de la CSST	Inventaire des attentes et des perceptions de la clientèle ciblée terminé au 31 décembre 2012
Mise en place d'un plan d'amélioration continue des services	Plan d'amélioration continue des services mis en place au plus tard le 31 décembre 2014

OBJECTIF 4.2 – IMPLANTER LE NOUVEAU MODE DE PAIEMENT DE LA PRIME D'ASSURANCE

INDICATEURS	CIBLES
Implantation du nouveau mode de paiement de la prime d'assurance	Nouveau mode de paiement de la prime d'assurance implanté, en partenariat avec le ministère du Revenu du Québec, pour le cycle de cotisation de 2011
Bilan du fonctionnement du nouveau mode de paiement de la prime d'assurance	Bilan déposé d'ici 2014

OBJECTIF 4.3 – ADOPTER UN PLAN D'INVESTISSEMENT CORPORATIF VISANT À FAIRE ÉVOLUER L'INFRASTRUCTURE TECHNOLOGIQUE ET À RENOUVELER LA PRESTATION ÉLECTRONIQUE DE SERVICES

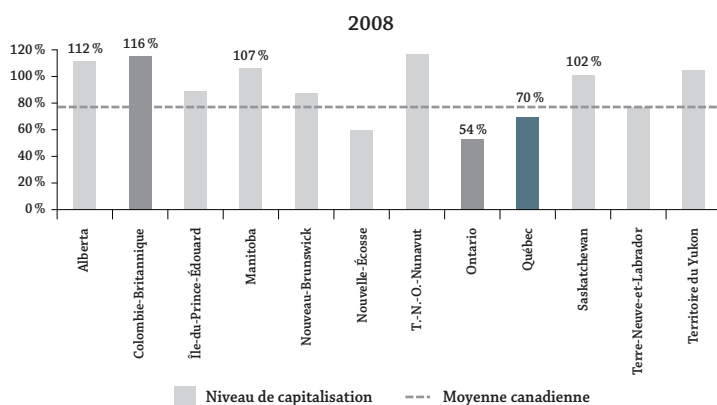
INDICATEURS	CIBLES
État d'avancement du plan global d'investissement	1 : Parc d'infrastructure technologique de la CSST renouvelé au 31 décembre 2014 2 : Dossier électronique du travailleur implanté progressivement de la fin de 2011 à 2014
Actualisation des systèmes stratégiques jugés les plus à risque en matière de désuétude	Logiciels actualisés de 2010 à 2013
Restructuration du portail CSST	1 : Site Web refondu d'ici le 31 décembre 2010 2 : Nouveaux services en ligne implantés d'ici le 31 décembre 2013 3 : Services en ligne actuels améliorés en continu

3> ASSURER LA PÉRENNITÉ ET L'ÉQUILIBRE FINANCIER DU RÉGIME

En 2008, le Fonds de la santé et de la sécurité du travail (FSST) a affiché un taux de rendement négatif, soit - 27 %, comparativement à 6 % en 2007. Cette diminution du rendement s'explique par la dégringolade des marchés boursiers canadiens et étrangers, et par la dégradation de la performance des placements immobiliers et des placements privés. En conséquence, le résultat déficitaire de l'exercice financier 2008 du FSST a totalisé 3 415,2 millions de dollars, amenant le niveau de capitalisation du FSST à 70 % à la fin de 2008, comparativement à 99 % à la fin de 2007.

Le niveau de capitalisation de la CSST pour l'année 2008 s'est situé en dessous de la moyenne canadienne (76 %). Comparativement aux autres commissions de taille comparable, le niveau de capitalisation de la CSST a été supérieur à celui de l'Ontario (54 %), mais inférieur à celui de la Colombie-Britannique (116 %).

NIVEAU DE CAPITALISATION PAR PROVINCE

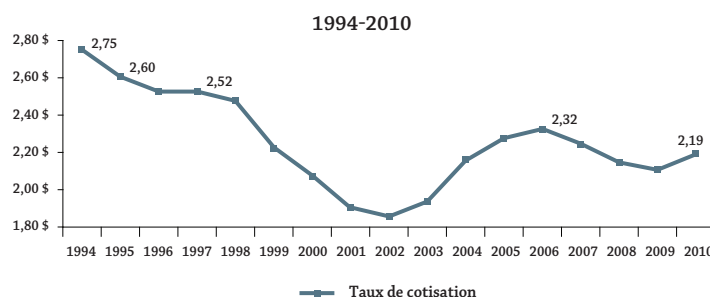


Source : Association des commissions des accidents du travail du Canada (ACATC)
URL : < http://www.awcbc.org/common/assets/ksms_french/f_2008ksms.pdf >
(Réf. du 2010-04-26).

Les états financiers du FSST révèlent que, pour 2009, le rendement des fonds confiés à la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) s'est établi à 10 %, soit plus que nécessaire pour assurer le respect des engagements de la CSST envers sa clientèle. Ce rendement, combiné au surplus découlant des opérations de l'exercice courant⁴⁵, fait en sorte que le niveau de capitalisation du FSST s'est élevé à 74 % en 2009. Ceci constitue un progrès par rapport à l'année précédente, mais demeure en deçà de l'objectif de 100 % énoncé par la politique de capitalisation en vigueur à la CSST.

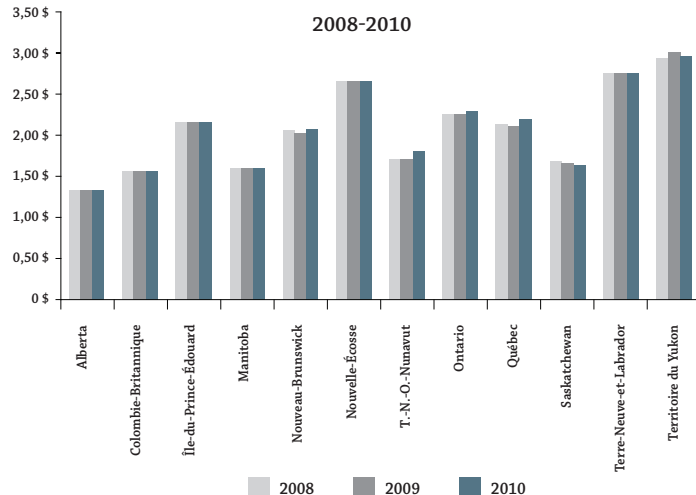
Le 18 juin 2009, le conseil d'administration de la CSST a convenu d'un taux moyen de cotisation de 2,19 \$ par 100 \$ de masse salariale pour l'année 2010, comparativement à 2,10 \$ par 100 \$ de masse salariale pour l'année 2009. La hausse est directement attribuable à la crise financière qui a secoué les marchés financiers en 2008. Les résultats des fonds confiés à la CDPQ ont donc été relativement décevants.

ÉVOLUTION DU TAUX MOYEN DE COTISATION



Toute hausse du taux moyen de cotisation occasionne des effets sur le degré de compétitivité des entreprises québécoises par rapport à leurs homologues des autres provinces ou territoires canadiens. Elle peut constituer une barrière à l'entrée pour des investissements provenant du Québec ou de l'extérieur de la province. Le graphique présenté montre les taux de cotisation des différentes commissions d'accidents du travail au Canada.

TAUX DE COTISATION EN VIGUEUR AU CANADA



La politique de capitalisation a été mise en place pour permettre à la CSST de respecter ses obligations futures envers les travailleurs, victimes d'une lésion professionnelle. Elle vise à rééquilibrer la situation financière du régime sur des périodes raisonnables, tout en cherchant à éviter aux employeurs des fluctuations du taux moyen de cotisation trop importantes. L'établissement du taux moyen de cotisation pour l'année 2010 souscrivait à ces principes.

45. Premièrement, sur le plan des opérations de la CSST, un surplus de 223 millions de dollars a été dégagé. Deuxièmement, le rendement des fonds confiés à la CDPQ a généré en 2009 un surplus de 425 millions de dollars desquels il faut soustraire 252 millions de dollars représentant principalement les intérêts sur la dette résultant du mauvais rendement des placements en 2008.

Les administrateurs de la CSST sont toutefois conscients qu'il faudra revenir, à terme, à la pleine capitalisation du régime.

Pour y parvenir, la CSST devra au cours des prochaines années faire évoluer la structure des activités d'élaboration et de suivi de sa politique de placement, de manière à minimiser les risques liés au rendement des sommes perçues des employeurs. Pour maintenir un taux de cotisation concurrentiel, la CSST devra aussi mettre en œuvre des plans d'action visant à assurer l'équité et une saine

compétitivité entre les employeurs, notamment au chapitre de l'inscription des employeurs au régime et de l'encaissement de leurs cotisations.

D'autres mesures comme le plan d'action sur l'optimisation de la prévention et de la gestion de la chronicité ainsi que le plan de réduction des coûts administratifs permettront à la CSST de réaliser des gains et de diminuer l'ensemble de ses coûts.

AXE 5 – MAINTIEN D'UN RÉGIME DE TARIFICATION CONCURRENTIEL ET ÉQUITABLE

OBJECTIF 5.1 – VISER UN TAUX DE COTISATION CONCURRENTIEL TOUT EN TENANT COMPTE DES PARAMÈTRES DE LA POLITIQUE DE CAPITALISATION

INDICATEUR	CIBLE
Taux de cotisation en vigueur à la CSST comparé à ceux des principales juridictions canadiennes	Écarts de taux de cotisation maintenus ou améliorés par rapport aux principales juridictions canadiennes au cours de la période se terminant en 2014

OBJECTIF 5.2 – RENFORCER LES ACTIVITÉS DE SUIVI DE LA GESTION DES FONDS CONFIÉS À LA CAISSE DE DÉPÔT ET PLACEMENT DU QUÉBEC

INDICATEURS	CIBLES
Dépôt et adoption d'un plan de restructuration de la gestion des fonds confiés à la Caisse de dépôt et placement du Québec	Plan de restructuration déposé et adopté au plus tard le 31 décembre 2010
Degré de mise en œuvre du plan de restructuration	100 % du plan de restructuration mis en œuvre d'ici 2014

OBJECTIF 5.3 – ÉLABORER ET METTRE EN ŒUVRE UN PLAN D'ACTION VISANT L'OPTIMISATION DES ACTIVITÉS DE RECouvreMENT

INDICATEURS	CIBLES
État d'avancement de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan d'action	Plan d'action mis en œuvre au plus tard le 31 décembre 2011
Perte liée au non-recouvrement des créances	Diminution de la perte pour les années 2012, 2013 et 2014

OBJECTIF 5.4 – ÉLABORER ET METTRE EN ŒUVRE UN PLAN D'ACTION VISANT L'OPTIMISATION DES ACTIVITÉS DE DÉTECTION DES EMPLOYEURS NON INSCRITS

INDICATEURS	CIBLES
État d'avancement de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan d'action	Plan d'action élaboré et mis en œuvre au plus tard le 31 décembre 2012
Nombre annuel d'employeurs inscrits à la suite des activités de détection	Augmentation du nombre d'employeurs inscrits pour les années 2013 et 2014

4> ASSURER LE RENOUVELLEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Pour relever les enjeux liés au renouvellement de la main-d'œuvre, la CSST s'est dotée d'un plan d'action pour attirer et fidéliser davantage la main-d'œuvre qualifiée. Ce plan évolutif prévoit des

mesures additionnelles en vue d'assurer la disponibilité de bassins de main-d'œuvre qualifiée ainsi que pour affronter la concurrence dans l'obtention de ressources qualifiées.

Enfin, des mesures d'adaptation des programmes de formation seront mises de l'avant selon les profils de compétences et les besoins en main-d'œuvre.

AXE 6 – RENOUVELLEMENT ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

OBJECTIF 6.1 – ACCROÎTRE L'ATTRACTION ET LA FIDÉLISATION DU PERSONNEL AFIN QUE LA MAIN-D'ŒUVRE NÉCESSAIRE À LA RÉALISATION DES PRIORITÉS DE L'ORGANISATION SOIT DISPONIBLE

INDICATEURS	CIBLES
Mesures mises en place dans le cadre du plan d'action visant l'attraction, l'intégration et la rétention de la main-d'œuvre	100 % des mesures prévues
Taux de roulement	Taux inférieur à celui de la fonction publique québécoise

OBJECTIF 6.2 – ADAPTER LES PROGRAMMES DE FORMATION EN FONCTION DES PROFILS DE COMPÉTENCES ET DES BESOINS EN MAIN-D'ŒUVRE

INDICATEURS	CIBLES
Pourcentage des unités disposant de plans de formation basés sur les profils de compétences	Au moins 60 % des unités d'ici 2014
Taux de satisfaction des employés formés et de leurs gestionnaires envers les programmes de formation	Taux de satisfaction à 80 %

5> IMPLANTER DE NOUVELLES RÈGLES DE GOUVERNANCE ET ACTUALISER LA RÉGIE D'ENTREPRISE

Souscrivant à l'énoncé de politique gouvernementale sur la gouvernance des sociétés d'État, la CSST veut avant tout renforcer l'autorité de son conseil d'administration. Elle a donc suggéré la création d'un comité de gouvernance et de régie d'entreprise, dont le rôle stratégique est de faire des recommandations au conseil d'administration sur la bonne conduite de ses affaires.

Toujours dans l'esprit d'améliorer son mode de gestion, la CSST bonifiera ses systèmes d'information pour mieux alimenter la prise de décision et renforcer ainsi l'imputabilité et la responsabilisation

des dirigeants. Elle se dotera d'un plan d'évolution de l'environnement informationnel et développera des outils performants pour suivre les résultats stratégiques sur une base régulière. Elle révisera également le cadre budgétaire de ses frais d'administration afin de réaliser des économies qui concourront à l'équilibre financier du régime.

Enfin, la CSST instaurera graduellement une approche corporative de la gestion intégrée des risques en s'inspirant des meilleures pratiques du marché et des nouvelles règles de gouvernance. Elle pourra ainsi cerner les principales menaces pouvant compromettre la réalisation de sa mission et mettre en place les moyens pour les contrer.

AXE 7 – RÉVISION DU FONCTIONNEMENT DES INSTANCES DÉCISIONNELLES

OBJECTIF 7.1 – ACCOMPAGNER LE COMITÉ DE GOUVERNANCE ET DE RÉGIE D'ENTREPRISE DANS L'ACCOMPLISSEMENT DE SES FONCTIONS

INDICATEURS	CIBLES
Définition du mandat	Mandat défini en 2010
Nombre de recommandations formulées pour approbation au conseil d'administration	Deux recommandations par année

AXE 8 – Saine gestion

OBJECTIF 8.1 – Améliorer l'intégrité, la fiabilité et la disponibilité des données nécessaires à la prise de décision

INDICATEURS	CIBLES
Adoption d'un plan d'évolution de l'environnement informationnel	Plan adopté d'ici le 31 décembre 2010
Production de tableaux de bord à l'intention des instances décisionnelles	Tableaux de bord produits en continu

OBJECTIF 8.2 – Réviser le cadre budgétaire des frais d'administration

INDICATEURS	CIBLES
Validation et approbation de la politique budgétaire	Politique budgétaire validée et approuvée au 30 juin 2011
Élaboration d'un modèle d'analyse de rentabilité des frais d'administration	Modèle élaboré en 2011
Expérimentation d'un projet pilote à partir d'une priorité de l'organisation	Projet pilote expérimenté au 31 décembre 2011

AXE 9 – Gestion intégrée des risques

OBJECTIF 9.1 – Implanter un processus de gestion intégrée des risques d'ici 2014

INDICATEURS	CIBLES
Identification de risques organisationnels jugés majeurs	Risques majeurs identifiés au 30 juin 2010
Expérimentation d'un projet pilote à partir de deux risques majeurs identifiés	Projet pilote expérimenté au 31 décembre 2010
Développement du plan de mise en œuvre de l'approche de gestion intégrée des risques	Plan de mise en œuvre développé en 2011
Degré d'implantation du processus de gestion intégrée des risques selon les priorités de l'organisation	Processus de gestion intégrée des risques implanté pour les risques jugés prioritaires



LES RÉSULTATS VISÉS



Le présent plan stratégique est le fruit d'une réflexion collective et, en ce sens, il reflète les préoccupations stratégiques de l'ensemble de l'organisation et des instances décisionnelles. À la fin de l'année 2014, la CSST aura contribué à l'accroissement de la richesse collective du Québec en soutenant l'emploi sain et sécuritaire. Plus précisément, elle aura :

- affirmé son leadership dans la conduite de partenariats efficaces pour l'essor de la prévention durable dans tous les milieux de travail;
- sensibilisé la clientèle la plus vulnérable à la nécessité de prendre les mesures de prévention nécessaires pour assurer sa santé et son intégrité physiques;
- diminué le nombre d'accidents du travail et de décès grâce à la mise en œuvre de plans d'action dans les secteurs les plus à risque;
- accompagné les travailleurs blessés ou malades vers un retour en emploi prompt et durable;
- prévenu et géré avec rigueur les cas à risque de chronicité;
- assuré l'équilibre financier du régime en limitant les coûts d'indemnisation et en gérant efficacement les frais d'administration;
- maintenu un taux de cotisation concurrentiel;
- amélioré la prestation de services en bonifiant notamment son offre de service en ligne;
- mobilisé et assuré le développement de sa main-d'œuvre afin qu'elle soit en mesure de répondre à l'ensemble de ces défis.

**Coordination et rédaction**

Direction des affaires corporatives et du secrétariat général

Révision linguistique et coordination de la production

Direction des communications et des relations publiques

Conception graphique et infographie

Octane

Impression

Imprimerie de la CSST

La forme masculine utilisée dans ce rapport désigne, lorsqu'il y a lieu, aussi bien les femmes que les hommes.

Reproduction autorisée avec mention de la source

©Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2010

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2010

ISBN : 978-2-550-59015-6 (version imprimée)

ISBN : 978-2-550-59016-3 (version PDF)

