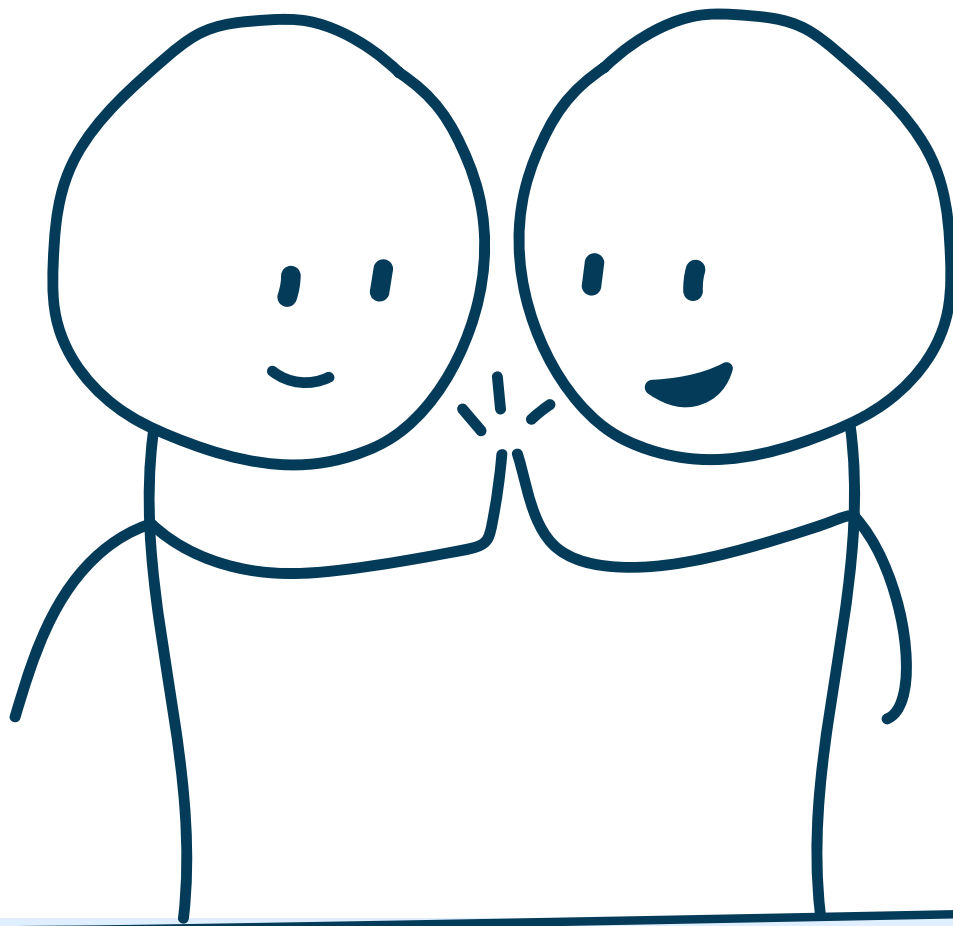


GUIDE GESTIONNAIRE



Outil développé par

L'esPace T:

Laboratoire de recherche en santé psychologique au travail

Avec la collaboration du

CSMO
ÉSAC

Comité sectoriel
de main-d'œuvre
Économie sociale
Action communautaire

et le soutien de



Fondation Lucie
et André Chagnon

Québec



Ce guide rassemble quatre outils pratiques conçus pour accompagner les gestionnaires d'organismes communautaires et d'entreprises d'économie sociale dans une démarche progressive de prévention et de gestion des facteurs de risques psychosociaux (RPS) au travail.

Il vise à soutenir les équipes de travail dans application de la Loi 27 (modernisant le régime de santé et de sécurité du travail), qui impose, aux employeurs de prévenir les risques psychosociaux (RPS) au même titre que les risques physiques depuis 2025.

Il peut être utilisé dans son ensemble ou consulté par étape, selon vos besoins et votre niveau d'avancement.

Ensemble, ces outils permettent de :

- 1 Comprendre les facteurs de RPS et le cadre légal applicable
- 2 Prévenir les facteurs de RPS en mettant en place une politique organisationnelle interne
- 3 Identifier et évaluer les facteurs de RPS dans son milieu de travail
- 4 Agir concrètement en fonction des résultats

POURQUOI CES OUTILS?

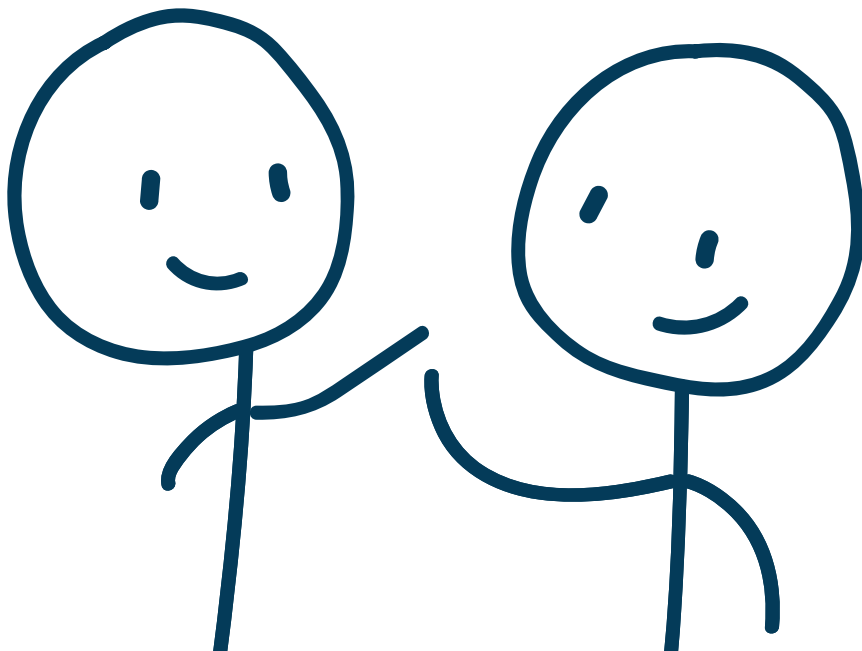
Ces outils sont adaptés aux organisations de l'action communautaire et de l'économie sociale pour faciliter l'implantation d'un programme de prévention.

Ils centralisent les meilleures pratiques et font parfois référence à d'autres outils existants crédibles (INSPQ, CNESTT) dans un souci de complémentarité.

COMPRENDRE

LES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX
ET LE CONTEXTE LÉGAL AU QUÉBEC

ÉTAPE 1



DIFFÉRENCE ENTRE LES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

QU'EST-CE QU'UN RISQUE PSYCHOSOCIAL AU TRAVAIL?

Les risques psychosociaux (RPS) désignent, selon l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ, 2016), des situations ou des événements liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales qui peuvent affecter la santé psychologique et physique des personnes au travail.

LES 3 RISQUES PSYCHOSOCIAUX PRIORITAIRES IDENTIFIÉS PAR LA CNESST

- ① Harcèlement psychologique ou sexuel [CNESST 🐼 / CSMO-ESAC 🐼]
- ② Violence en milieu de travail 🐼 (verbale ou physique, conjugale ou familiale, à caractère sexuel)
- ③ Exposition à un événement potentiellement traumatique 🐼

QU'EST-CE QU'UN FACTEUR DE RISQUE PSYCHOSOCIAL AU TRAVAIL ?

Les facteurs de risques psychosociaux sont des conditions de travail qui, selon leur gestion, peuvent favoriser ou réduire les risques psychosociaux. Lorsqu'ils sont présents, seuls ou en interaction, certains de ces facteurs peuvent avoir un impact important sur la santé physique et psychologique des travailleuses et travailleurs. Ils doivent être considérés dans leur ensemble, car ils s'influencent mutuellement. Ces facteurs peuvent contribuer à l'émergence de situations de harcèlement ou de violence.

LES 5 PRINCIPAUX FACTEURS IDENTIFIÉS PAR LA CNESST

① CHARGE DE TRAVAIL ÉLEVÉE :

Un volume ou une répartition des tâches dépassant ce qui peut être accompli de manière réaliste et soutenable. Une charge de travail élevée ou mal répartie peut accroître le stress et l'épuisement. 🐼
Dans les organismes communautaires, cela se traduit souvent par un manque de ressources humaines et financières, le recours incontournable au bénévolat et la difficulté à maintenir la qualité des services.

② FAIBLE AUTONOMIE DÉCISIONNELLE :

Un manque de latitude pour organiser, prioriser ou adapter ses tâches et méthodes de travail, ce qui peut réduire la motivation et l'engagement. 🐼

③ JUSTICE ORGANISATIONNELLE DÉFICIENTE :

Une perception d'iniquité dans les politiques, la répartition des ressources ou les relations au travail. Le manque de transparence et de respect fragilise la confiance et le climat organisationnel. 🐼

④ FAIBLE RECONNAISSANCE AU TRAVAIL :

L'absence ou le manque de rétroaction, de valorisation ou de remerciement, incluant la satisfaction envers la rémunération. 🐼
Dans les organismes communautaires, cette reconnaissance peut aussi manquer de la part de partenaires externes ou des conseils d'administration.

⑤ FAIBLE SOUTIEN AU TRAVAIL :

Un manque d'entraide, d'écoute et de collaboration de la part des collègues ou des gestionnaires, ce qui accroît la vulnérabilité face au stress. 🐼

FACTEURS ÉMERGENTS

Une recherche récente [1] met en évidence des facteurs supplémentaires, propres aux réalités des organismes communautaires, qui viennent s'ajouter à ceux identifiés par la CNESST :

1 INERTIE SYSTÉMIQUE :

Sentiment d'impuissance ou de stagnation lié à des obstacles structurels persistants, pouvant freiner les changements organisationnels et accroître la démobilité.

2 DEMANDES PSYCHOLOGIQUES QUALITATIVES :

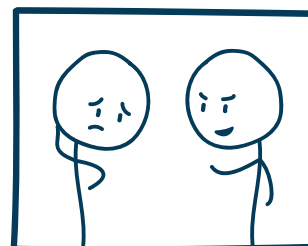
Exigences élevées en matière de complexité, de qualité et de diversité des tâches, nécessitant un haut niveau d'adaptation et d'expertise.

3 DEMANDES PSYCHOLOGIQUES ÉMOTIONNELLES :

Sollicitations émotionnelles importantes associées à l'accompagnement de personnes en situation de vulnérabilité, avec un risque accru de fatigue de compassion.

4 INSÉCURITÉ FINANCIÈRE :

Pression constante liée au financement précaire, aux incertitudes budgétaires et à la dépendance à des subventions, pouvant affecter la stabilité et la santé mentale des équipes.



POURQUOI PRÉVENIR LES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL?

La prévention des facteurs de RPS est une des premières étapes pour protéger la santé psychologique des équipes. La santé psychologique au travail est une responsabilité partagée entre les employeurs, les gestionnaires et les équipes. Les milieux de travail ont le devoir de fournir un environnement sain et de réduire les risques à la source pour protéger la santé psychologique des travailleuses et travailleurs (CNESST, 2024). Miser sur la prévention, c'est intervenir tôt, à la source, pour bâtir des milieux plus durables et humains.

UNE ATTENTION PARTICULIÈRE POUR LE SECTEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE

Les organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale possèdent parfois des réalités spécifiques :

- Petites équipes aux responsabilités variées
- Ressources financières et humaines parfois limitées
- Travail auprès de populations vulnérables
- Sens élevé du travail et grand dévouement pouvant entraîner du surinvestissement, un sentiment de culpabilité et, à terme, de l'épuisement
- Risque accru de fatigue de compassion
- Exposition possible à des situations ou récits potentiellement traumatiques

La prévention des facteurs de risques psychosociaux **doit être adaptée** à ces réalités, sans alourdir les pratiques administratives.

POURQUOI S'EN OCCUPER MAINTENANT?

LE CONTEXTE LÉGAL

Les employeurs ont l'obligation d'inclure les facteurs de risques psychosociaux liés au travail dans leur programme de prévention ou leur plan d'action. Ces facteurs, qui peuvent affecter la santé physique ou psychologique des travailleuses et des travailleurs, doivent être considérés au même titre que les autres facteurs de risques en santé et sécurité du travail.

Cette exigence s'inscrit dans le cadre des mécanismes de prévention formels, soit le programme de prévention ou le plan d'action en prévention.

RAPPEL

Avant la loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail (loi 27), les facteurs de risques psychosociaux n'étaient pas explicitement visés dans les obligations liées aux programmes de prévention, ni dans les responsabilités du représentant ou de la représentante en prévention.

✦ Pour en savoir plus sur les exigences légales

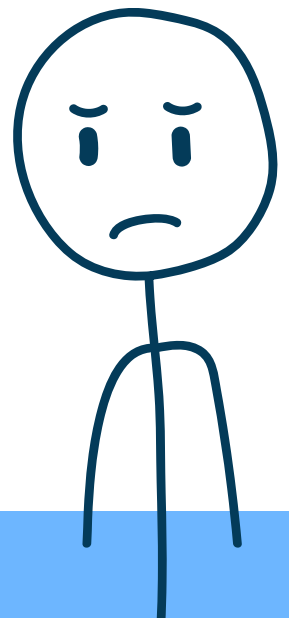
LES COÛTS DES LÉSIONS PSYCHOLOGIQUES

Les répercussions des problèmes de santé psychologique dans une organisation vont bien au-delà des indemnités versées. Lorsque des équipes sont absentes ou fragilisées, les coûts directs — tels que les salaires maintenus durant les absences — s'additionnent aux coûts indirects : perte de productivité, nécessité de remplacer le personnel, recours accru aux heures supplémentaires. Le présentéisme, c'est-à-dire la présence au travail malgré une difficulté de santé physique ou psychologique, peut être encore plus préjudiciable : il est estimé en moyenne trois fois plus coûteux que l'absentéisme.

Quelques données clés dans le secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire :

- Selon l'enquête REPÈRES 2022, le **taux de roulement** global des organismes de l'action communautaire et de l'économie sociale atteint **31 %**.
- Par ailleurs, une étude de 2019 révèle qu'une personne travaillant dans le communautaire sur cinq (**20,4 %**) vivait un **épuisement professionnel** au moment de l'enquête.
- La même étude montre que plus de la moitié des travailleuses et travailleurs (**57,2 %**) sondés se sentent **coupables de ne pas en faire assez** pour leur organisme.

En pratique, ces impacts se traduisent par une baisse de la qualité du travail, un climat d'équipe fragilisé et un engagement en recul — autant d'éléments qui, à long terme, peuvent miner la performance globale de l'organisation.

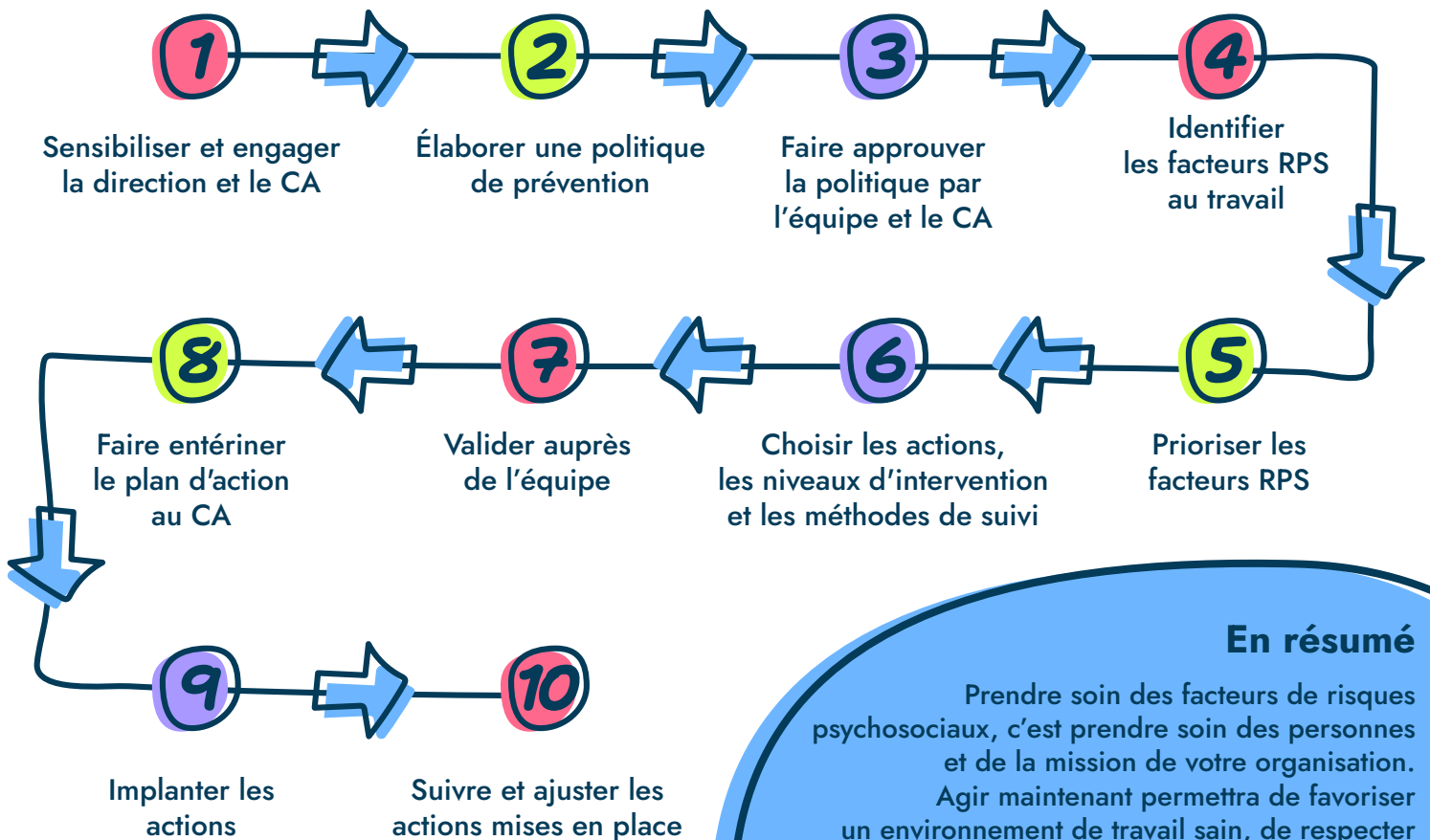


LES [BÉNÉFICES] D'AGIR SUR LES FACTEURS DE (RPS)

AGIR SUR LES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX PERMET DE :

- **PROTÉGER** la santé mentale et physique des équipes, et prévenir l'usure de compassion.
- **RÉDUIRE** le stress, l'absentéisme et le roulement de personnel, tout en limitant le présentéisme.
- **AMÉLIORER** le climat de travail, la satisfaction et la motivation.
- **RENFORCER** la capacité organisationnelle et préserver l'énergie collective nécessaire à la mission sociale.
- **ASSURER** la continuité et la qualité des services auprès des personnes vulnérables.
- **MAINTENIR** l'attractivité et la rétention du personnel.

LES ÉTAPES SUIVANTES SONT RECOMMANDÉES POUR AGIR EFFICACEMENT ET METTRE EN PLACE UN PROGRAMME DE PRÉVENTION :



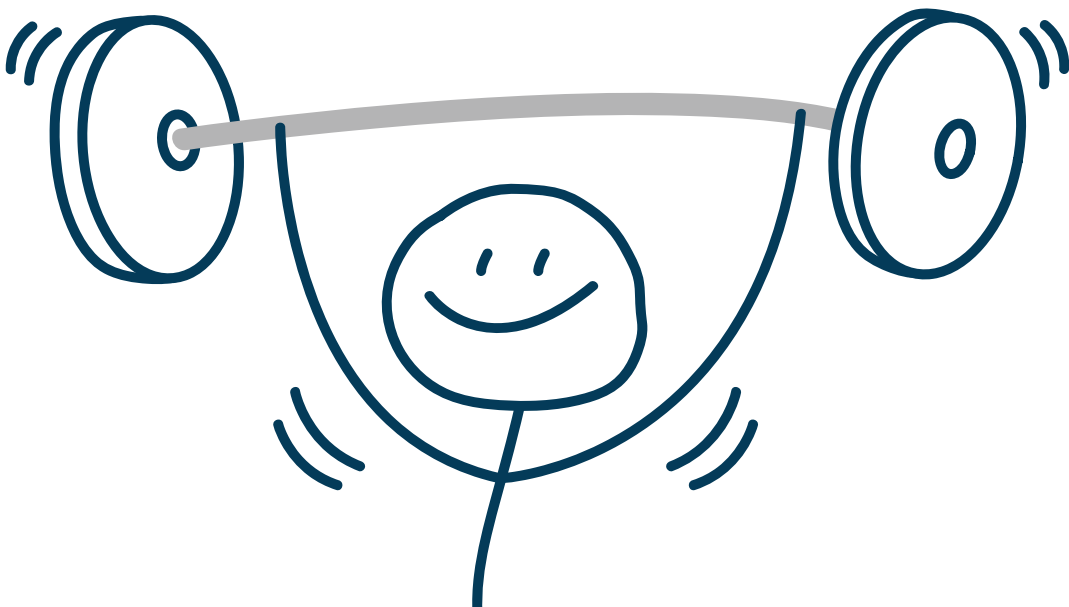
En résumé

Prendre soin des facteurs de risques psychosociaux, c'est prendre soin des personnes et de la mission de votre organisation. Agir maintenant permettra de favoriser un environnement de travail sain, de respecter les obligations légales et de contribuer au bien-être et à la motivation des équipes.

PRÉVENIR

PAR L'ADOPTION D'UNE POLITIQUE
DE PRÉVENTION DES FACTEURS DE RISQUES
PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL

ÉTAPE 2



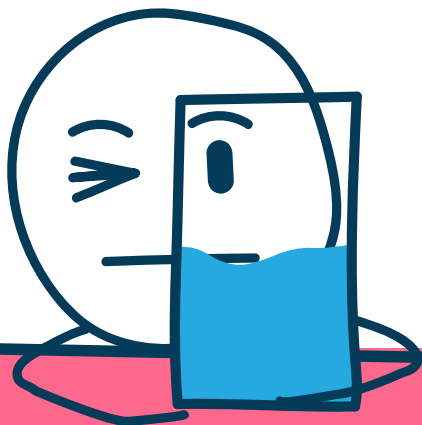
Une fois les facteurs de RPS bien compris, l'étape suivante consiste à formaliser l'engagement de votre organisation par l'adoption d'une politique de prévention.

OBJECTIF

Cet outil vise à accompagner les gestionnaires des organisations de l'action communautaire et de l'économie sociale dans l'implantation d'une politique de prévention des facteurs de risques psychosociaux (RPS) dans leur milieu de travail, tout en respectant les nouvelles obligations légales au Québec.

QU'EST-CE QU'UNE POLITIQUE DE PRÉVENTION DES FACTEURS RPS?

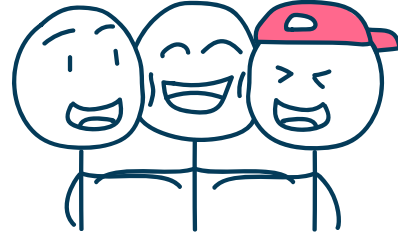
Une politique de prévention des facteurs de RPS est un engagement formel de l'organisation à protéger la santé psychologique de ses équipes en identifiant, réduisant et gérant les facteurs de risques psychosociaux. Plus qu'un simple document administratif, elle constitue un cadre de référence qui reflète la culture de l'organisation et son engagement envers le bien-être de son personnel. Elle sert de guide interne en précisant les valeurs et les principes qui guideront les pratiques internes et elle clarifie les rôles et les responsabilités de chacun. Pour être efficace, elle doit être claire, simple et adaptée à la réalité de votre organisation. Les actions concrètes pour mettre en œuvre cet engagement seront détaillées dans le plan d'action qui accompagne la politique (outils 3 et 4).



DISTINGUER UN PROGRAMME, UNE POLITIQUE ET UN PLAN D'ACTION

PROGRAMME

Cadre global qui regroupe la vision, les orientations et les engagements d'une organisation en matière de prévention des facteurs de RPS. Il inclut la politique et le plan d'action.



POLITIQUE

Déclaration formelle de l'engagement de la direction et du conseil d'administration envers la prévention des facteurs de RPS. Elle précise les principes directeurs, les responsabilités, ainsi que les intentions de l'organisation (p. ex., réaliser une évaluation des RPS à une fréquence donnée).

PLAN D'ACTION

Document opérationnel qui décline les objectifs en actions concrètes, avec un échéancier, des ressources attribuées, des responsabilités et des indicateurs de suivi.

QUE DOIT CONTENIR LA POLITIQUE DE PRÉVENTION DES FACTEURS DE RPS?

La politique de prévention doit :

- 1** Décrire les facteurs de RPS (voir outil 1) pour affirmer leur reconnaissance et leur importance dans la démarche de prévention.
- 2** Énoncer l'engagement de l'organisation envers la santé psychologique et la prévention des facteurs de risques psychosociaux.
- 3** Préciser les valeurs et principes directeurs qui guideront les décisions et les comportements (p. ex., respect et dignité, transparence dans la communication, participation de l'équipe aux décisions, bienveillance et prévention).
- 4** Définir les rôles et responsabilités dans la démarche de prévention des facteurs de RPS (gestionnaires, membre de l'équipe, direction, CA, agent-e de liaison/représentant-e, comité de santé et de sécurité, etc.).
- 5** Identifier les grands objectifs de la politique (p. ex., protéger la santé psychologique, favoriser un climat sain et prévenir le harcèlement).
- 6** Indiquer le lien avec les autres outils internes (plan d'action, procédures, ressources de soutien, etc.).
- 7** Indiquer le mécanisme de suivi et de révision afin de maintenir la pertinence de la politique dans le temps.

Il est important de garder en tête qu'il n'existe pas de politique de prévention universelle, car chaque milieu de travail a ses particularités et son propre niveau d'avancement en matière de prévention. La politique doit être adaptée à la réalité de l'organisation, en tenant compte de ses facteurs de risques, de sa taille, de sa mission, de ses moyens et de ses ressources.

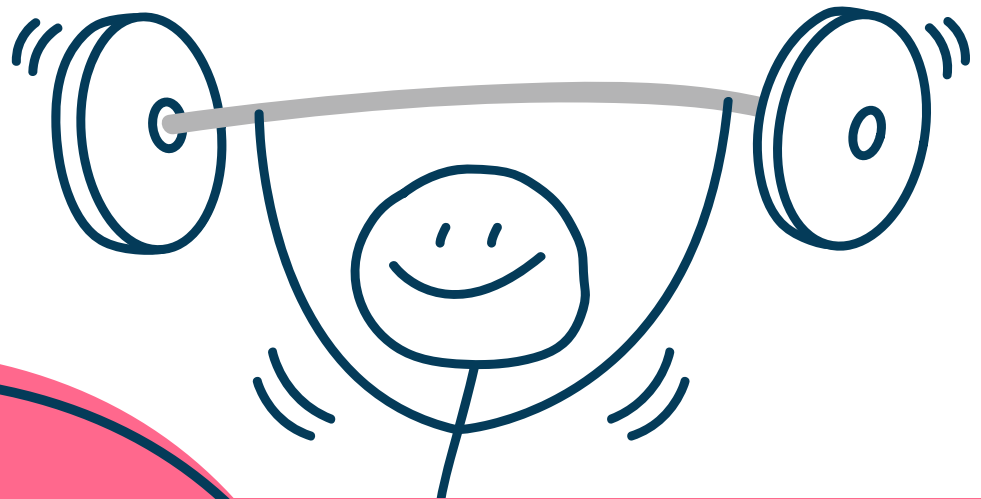
3 CONSEILS PRATIQUES POUR ÉLABORER LA POLITIQUE DANS VOTRE MILIEU

- 1 Simplicité : Utiliser un langage accessible.
- 2 Participation : Consulter l'équipe et le CA avant l'adoption.
- 3 Proportionnalité : Adapter la politique à la taille et aux ressources de l'équipe.

OUTILS POUR VOUS AIDER

Il n'est pas nécessaire de partir de zéro pour la création de votre politique de prévention, plusieurs organisations ont développé des outils pour vous accompagner. Consultez ces ressources pour développer votre politique.

- Créer une politique en santé mieux-être au travail (Coésion SP) 🐾
- Les RPS : comment les prévenir dans votre organisation (Coésion SP) 🐾
- Outil 3 – Évaluer les facteurs de RPS 🐾
- Outil 4 – Intervenir sur les facteurs de RPS 🐾



En résumé

- Une politique de prévention des facteurs de RPS **démontre l'engagement** de l'organisation envers la santé psychologique de ses travailleurs et travailleuses.
- Elle **structure les grandes étapes** de prévention et de gestion des facteurs de RPS.
- Elle contribue à protéger la santé des personnes et à **favoriser un climat sain**.
- Elle peut être **simple et adaptée** à votre réalité, sans alourdir vos pratiques administratives.

IDENTIFIER

LES FACTEURS DE RISQUES
PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL

ÉTAPE 3



La politique adoptée, il s'agit maintenant de mesurer concrètement la présence de ces facteurs dans votre milieu de travail.

OBJECTIF

Ce document vise à accompagner les gestionnaires et responsables de l'action communautaire et de l'économie sociale dans la démarche d'identification et d'évaluation des facteurs de risques psychosociaux (RPS) présents dans leur milieu de travail. Il fournit une base pour :

- Mieux **identifier les sources** potentielles de **détresse** au sein des équipes.
- **Prioriser les actions** à mettre en place.

ÉTAPES SUGGÉRÉES POUR RÉALISER UNE ÉVALUATION DES FACTEURS DE RPS

- 1** Informer les équipes de la démarche et de ses objectifs : instaurer un climat de confiance.
- 2** Consulter le personnel.
 - **Méthodes informelles** (p. ex., lors de rencontres d'équipe, de suivis individuels ou de discussions ouvertes).
 - **Méthodes formelles** (p. ex., sondages, rencontres préventives, rencontres en situation d'absence ou de départ).
 - **Mesures organisationnelles** (p. ex., données administratives telles que le taux de roulement, le nombre de congés de maladie, de congédiements).
- 3** Compiler et analyser les résultats : repérer les dimensions problématiques.
- 4** Partager les résultats avec l'équipe de façon globale et respectueuse.
- 5** Utiliser les données pour choisir et prioriser les actions (voir Outil 4 – Intervenir).

Pour d'autres astuces et détails sur les étapes de la démarche, consultez le guide « Les risques psychosociaux (RPS) : Comment les prévenir dans votre organisation? »

CONSEILS PRATIQUES POUR LES GESTIONNAIRES

- **CLARIFIEZ** les objectifs de la démarche auprès de l'équipe.
- **ANALYSEZ** les résultats globalement, sans identifier les personnes.
- **PROTÉGEZ** la confidentialité pour favoriser l'expression honnête.
- **PRÉSENTEZ** les résultats avec transparence, en misant sur les pistes de solution collectives.
- **PRÉVOYEZ** une discussion d'équipe pour coconstruire les priorités.



CLIMAT DE SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

Avant de sonder l'équipe, il est essentiel d'assurer un climat de sécurité. Pour que l'évaluation des RPS ait un réel impact, il faut que les personnes se sentent à l'aise de s'exprimer librement, sans crainte de jugement ou de représailles. Cela suppose que :

- Les résultats soient traités avec transparence et communiqués à l'équipe.
- Des actions concrètes suivent l'évaluation, afin que les membres perçoivent que leur avis mène à des changements réels.
- La direction montre son engagement envers la santé psychologique et priorise le bien-être avant la productivité.
- Les employé·e·s soient consulté·e·s, écouté·e·s et impliqué·e·s dans les décisions.
- La communication demeure ouverte et bidirectionnelle, pour renforcer la confiance.



En résumé,
sans climat de sécurité et d'ouverture, une évaluation des facteurs de RPS risque de perdre son sens et de sa valeur.

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION

5 FACTEURS DE RPS CLÉS

Ce questionnaire vise à recueillir la perception des employé·e·s sur cinq facteurs de risques psychosociaux reconnus. Pour chaque affirmation, les personnes sondées doivent indiquer leur niveau d'accord.

Ce sondage est optionnel. Selon les ressources disponibles, d'autres formes d'évaluation peuvent être prioritaires.

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez à quel point vous êtes d'accord...

Facteurs de risques	Items	Pas du tout d'accord (1)	Plutôt en désaccord (2)	Ni en accord ni en désaccord (3)	Plutôt d'accord (4)	Tout à fait d'accord (5)
Charge de travail	J'ai suffisamment de temps pour accomplir les tâches qui me sont confiées.					
	Les attentes à mon égard sont claires et réalistes pour le temps octroyé.					
	Je peux prendre mes pauses (repas, repos) sans compromettre mes responsabilités.					
	Je reçois à temps l'information et les ressources nécessaires pour bien faire mon travail.					
	Je réussis généralement à respecter les échéances sans devoir faire du temps supplémentaire.					
Autonomie décisionnelle	Je peux organiser mon travail selon mes préférences.					
	Quand je donne mon opinion sur mon travail, elle est écoutée et prise en compte.					
	Je participe aux décisions qui concernent mon travail.					
	J'ai la possibilité d'ajuster mon horaire ou mes priorités en fonction des imprévus.					
	Je suis encouragé·e à prendre des initiatives et à utiliser ma créativité dans mon travail.					

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION

5 FACTEURS DE RPS CLÉS (SUITE)

Facteurs de risques	Items	Pas du tout d'accord (1)	Plutôt en désaccord (2)	Ni en accord ni en désaccord (3)	Plutôt d'accord (4)	Tout à fait d'accord (5)
Reconnaissance	Je sens que mon travail et mon implication sont reconnus par mes collègues et par les gestionnaires.					
	Je reçois des remerciements ou des félicitations.					
	Je me sens respecté-e et valorisé-e pour ce que je fais.					
	Je reçois des commentaires constructifs.					
	Je suis satisfait-e de mon salaire en regard des efforts que je fournis.					
Soutien social	Je peux compter sur mes collègues en cas de besoin.					
	Mon gestionnaire est disponible et me soutient quand j'en ai besoin.					
	L'équipe fait preuve de solidarité et les membres se soutiennent mutuellement.					
	Je peux discuter de mes préoccupations professionnelles avec mon gestionnaire.					
	Le climat de travail est respectueux et les relations entre collègues sont bienveillantes.					
La justice organisationnelle	Les gestionnaires traitent les membres de l'équipe de manière juste et équitable.					
	Les décisions importantes sont basées sur des critères objectifs et transparents.					
	Le personnel est informé clairement des décisions qui les concernent et des raisons qui les motivent.					
	Le respect, la dignité et la courtoisie sont des valeurs appliquées par les gestionnaires.					
	L'accès aux avantages, formations ou occasions de développement est équitable entre les membres du personnel.					

GUIDE D'INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

① CALCUL DU SCORE

Additionnez les scores des items afin d'obtenir un total pour chaque facteur de risque (p. ex., « charge de travail », « reconnaissance », etc.).

② INTERPRÉTATION DU SCORE

5 à 12 points → Zone à risque

Le facteur est problématique et il pourrait nuire à la santé psychologique des équipes. Une attention prioritaire est nécessaire.

13 à 19 points → Zone intermédiaire à surveiller

Le facteur est partiellement présent, mais des améliorations sont souhaitables. Il s'agit d'un point de vigilance qui mérite d'être suivi.

20 à 25 points → Zone de protection

Le facteur est bien en place et constitue un atout à maintenir et à valoriser dans le milieu de travail.

③ UTILISATION DES RÉSULTATS

- Comparez les résultats des différents facteurs de risques et identifiez ceux qui sont prioritaires, c'est-à-dire ceux qui ont obtenu les scores les plus bas ou ceux qui se trouvent dans la zone à risque.

CONSEIL PRATIQUE : LES SCORES LES PLUS BAS INDIQUENT VOS PRIORITÉS D'ACTION.

- Analysez les résultats dans le temps pour suivre l'évolution et mesurer l'effet des actions mises en place.
- Servez-vous de ces résultats comme point de départ pour un dialogue avec l'équipe, plutôt que comme un diagnostic définitif.



ÉVALUATION DES FACTEURS ÉMERGENTS

En plus des facteurs de RPS inclus dans le questionnaire, certains facteurs émergents spécifiques à l'action communautaire et à l'économie sociale ont été identifiés (voir outil 1). Ces facteurs ne font pas encore partie d'un outil d'évaluation formel, mais il peut être pertinent de les prendre en considération lors de vos démarches.

QU'EN EST-IL DES FACTEURS DE PROTECTION ?

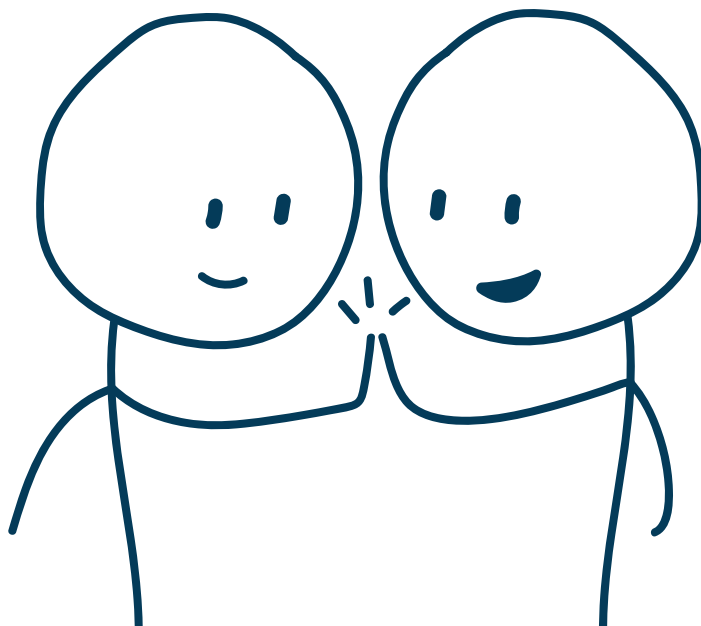
Les mêmes dimensions qui, lorsqu'elles sont déficientes, constituent des facteurs de risques peuvent aussi agir comme facteurs de protection lorsqu'elles sont bien présentes dans l'organisation.

Par exemple, une charge de travail réaliste, une autonomie décisionnelle suffisante, une reconnaissance adéquate, un soutien social solide et une perception élevée de justice organisationnelle contribuent à préserver la santé psychologique et à renforcer la résilience des équipes.

POUR POUSSER VOTRE RÉFLEXION PLUS LOIN

Si vous désirez faire une évaluation plus complète et détaillée des facteurs de RPS, n'hésitez pas à consulter ces ressources développées par l'INSPQ et la CNESST.

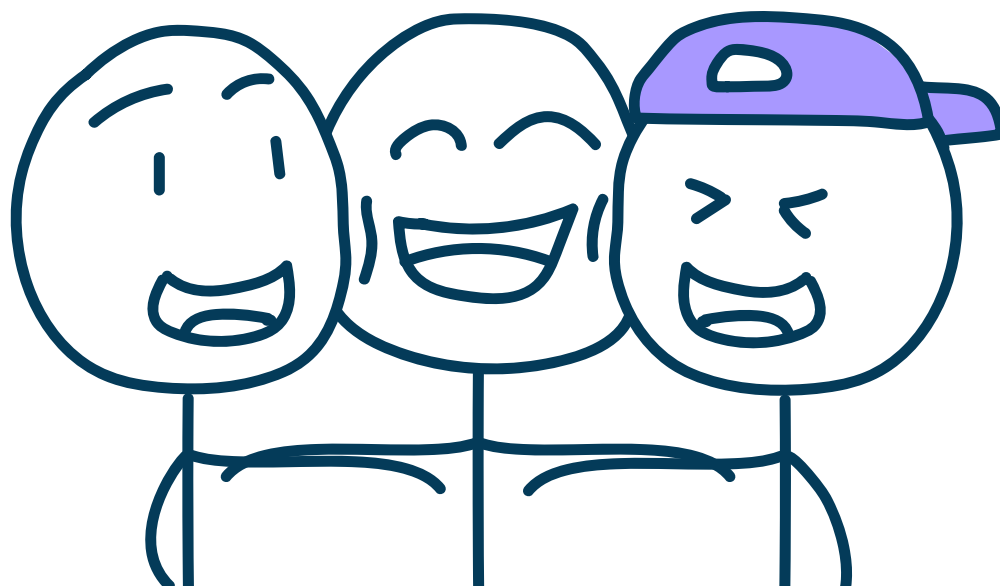
- **CNESST** : Fiche sur les facteurs de risques 🌟
- **INSPQ** :
 - Recueil de fiches portant sur les indicateurs de la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail 🌟
 - Comment favoriser la participation? 🌟





SUR LES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX
RÉALISER LE PLAN D'ACTION

ÉTAPE 4



L'évaluation complétée, vous disposez maintenant des données nécessaires pour passer à l'action et bâtir un plan d'intervention adapté à votre réalité.

OBJECTIF

Cet outil vise à aider les gestionnaires de l'économie sociale et de l'action communautaire (ÉSAC) à passer de l'évaluation des facteurs de risques psychosociaux (RPS) à l'action. Il propose des pistes concrètes d'intervention, adaptées aux réalités du milieu. L'objectif est de favoriser des milieux de travail sains, soutenant et sécuritaires, où les personnes peuvent s'épanouir sans compromettre leur santé psychologique.

L'APPROCHE IGLO POUR AGIR SUR LES FACTEURS DE RPS

Pour passer de l'évaluation à l'action, il est important de réfléchir aux interventions selon différents niveaux. L'approche IGLO propose 4 niveaux complémentaires d'action qui s'appliquent bien à la prévention des facteurs de RPS :

Individu : Favoriser l'autogestion et l'adoption de stratégies personnelles pour protéger la santé psychologique. Les fiches pratiques du guide individuel sur les RPS offrent des stratégies concrètes pour soutenir les personnes dans cette démarche d'autogestion.

Groupe : Mettre en place des pratiques d'entraide, de soutien mutuel et de collaboration au sein de l'équipe.

Leader : Adopter des pratiques de gestion qui protègent la santé psychologique des employé-e-s (p. ex., être à l'écoute, demander de la rétroaction, évaluer la charge de travail).

Organisation : Adapter les structures, les ressources et les processus (p. ex., clarté des rôles, accès aux ressources, conditions de travail) pour réduire les sources de stress.

Dans le contexte de l'ÉSAC, il peut aussi être utile de considérer les contraintes et le soutien liés au réseau externe (partenaires, bailleurs de fonds, politiques publiques) qui influencent les conditions de travail.

Cette approche rappelle

**QU'AUCUN NIVEAU
NE SUFFIT À LUI SEUL,**

la responsabilité est partagée. C'est l'ensemble des actions, du soutien individuel jusqu'aux changements organisationnels, qui contribue à des milieux de travail sains et durables.

PRINCIPES DIRECTEURS POUR INTERVENIR SUR LES FACTEURS DE RPS

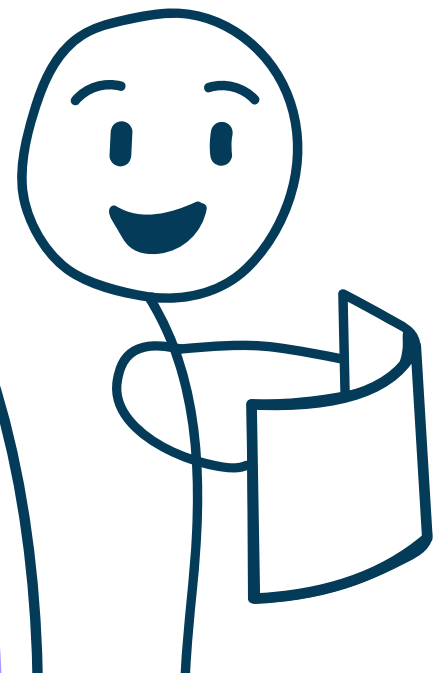
Pour que les interventions sur les facteurs de risques psychosociaux soient efficaces et durables, il est essentiel de s'appuyer sur certains principes clés qui guideront chaque étape du processus, de la planification à la mise en œuvre.

- **MISER** sur des interventions réalistes et progressives.
- **FAVORISER** la participation des membres de l'équipe dans l'identification des priorités et la mise en œuvre des solutions.
- **ADAPTER** les stratégies à la taille et aux ressources de l'organisation.
- **DÉVELOPPER** une culture de prévention continue plutôt que d'intervenir uniquement en réaction aux problèmes.
- **RECONNAÎTRE** les limites et se concentrer sur ce qui peut être changé ici et maintenant.
- **DOCUMENTER** les actions mises en place et déterminer une fréquence régulière de suivi pour favoriser l'amélioration continue.
- **ÉVALUER** l'effet des actions mises en place, et ajuster au besoin.

CONDITIONS DE RÉUSSITE

Certaines conditions organisationnelles favorisent l'application de ces principes :

- Un milieu ouvert à l'innovation et à l'amélioration continue.
- Une capacité d'agilité et d'adaptation aux changements.
- Des démarches administratives simples et allégées, pour éviter de freiner les initiatives.



EXEMPLES D'INTERVENTIONS

CONCRÈTES PAR FACTEUR DE RISQUE

Le tableau qui suit présente des exemples de stratégies et d'action concrètes inspirées des outils de l'INSPQ, des guides de la CNESST ainsi que des pratiques courantes dans le milieu de l'ÉSAC.

Rappel : Le choix des stratégies doit être guidé par les résultats de l'évaluation menée au sein de votre organisation, afin d'assurer une réponse adaptée aux enjeux identifiés.

Facteurs de risques	Ex. de stratégies	Ex. d'actions concrètes
Charge de travail	Évaluer la charge réelle de travail avec les équipes	- Organiser des discussions d'équipe ou des rencontres individuelles pour recueillir les perceptions sur la charge de travail. - Comparer les descriptions de tâches officielles avec le travail effectivement réalisé. - Porter une attention aux tâches imprévues et aux demandes informelles qui s'ajoutent au travail formel. - Analyser la répartition des rôles pour s'assurer de l'équité dans les responsabilités.
	Planifier de manière proactive les périodes critiques	- Identifier les moments de l'année où la charge de travail augmente (p. ex., campagnes de financement, redditions de comptes). - Réserver du temps dans les horaires pour faire face à ces pics (p. ex., limiter les réunions, prévoir du soutien administratif). - Planifier le remplacement des personnes absentes ou en congé (p. ex. : maladie, retraite) par l'ajout d'un système de partage/transfert de connaissances. - Communiquer à l'avance les échéances importantes pour permettre aux équipes de mieux s'organiser.
	Prioriser les tâches et filtrer les demandes supplémentaires	- Clarifier collectivement les priorités hebdomadaires ou mensuelles. - Identifier et éliminer les tâches à faible valeur ajoutée. - Créer une liste de tâches non essentielles à reporter ou à déléguer. - Négocier les nouvelles demandes auprès de partenaires ou de bailleurs de fonds lorsque les ressources sont insuffisantes.
	Assurer une meilleure adéquation entre les attentes et les capacités réelles des membres de l'équipe	- Répartir les mandats complexes selon l'expérience ou les expertises disponibles. - Soutenir le développement des compétences via du codéveloppement, du mentorat ou de la formation. - Ajuster la quantité et la complexité du travail selon les capacités individuelles. - Valider régulièrement si les personnes se sentent compétentes et à l'aise dans leurs tâches.
	Implanter des solutions et des processus durables avec la participation des équipes	- Identifier, avec l'équipe, les aspects du travail perçus comme irritants ou inutiles. - Coconstruire des solutions adaptées avec les personnes concernées. - Mettre en place des moyens de protection du temps de concentration (p. ex. : statut « Ne pas déranger », blocages horaires). - Documenter les impacts des demandes excessives et en faire le suivi avec le conseil d'administration ou la coordination.

EXEMPLES D'INTERVENTIONS

CONCRÈTES PAR FACTEUR DE RISQUE (SUITE)

Facteurs de risques	Ex. de stratégies	Ex. d'actions concrètes
Autonomie décisionnelle	Offrir une flexibilité dans l'organisation du travail quotidien	• Laisser aux personnes la liberté de choisir leurs outils ou méthodes de travail. • Permettre une certaine souplesse dans l'horaire (p. ex., pauses, heures d'arrivée/départ). • Fixer des objectifs clairs, tout en laissant du choix sur le « comment » les atteindre.
	Favoriser la participation aux décisions	• Consulter les équipes avant d'apporter des changements organisationnels. • Intégrer des employé-e-s à certains comités ou espaces de réflexion. • Organiser régulièrement des rencontres d'équipe pour discuter des projets en cours.
	Déléguer de manière ciblée et responsabilisante	• Déléguer la gestion de certains projets ou mandats spécifiques. • Préciser les attentes, tout en laissant une flexibilité sur la mise en œuvre. • Ajuster les responsabilités en fonction des forces et intérêts de chacun-e.
	Soutenir le développement des compétences	• Offrir des formations liées aux responsabilités actuelles ou futures. • Mettre en place du mentorat, de l'accompagnement ou du codéveloppement. • Identifier avec la personne ses besoins de développement en lien avec son rôle.
	Créer un climat qui valorise les initiatives	• Aménager des moments pour partager les idées d'amélioration. • Reconnaître les efforts même lorsque les initiatives ne sont pas retenues. • Donner de l'espace pour tester de nouvelles approches, à petite échelle.
Reconnaissance	Valoriser les bons coups au quotidien	• Souligner les réalisations pendant les réunions d'équipe. • Féliciter verbalement un-e employé-e pour un travail bien fait. • Partager les commentaires positifs reçus de personnes usagères ou de partenaires.
	Mettre en place une culture de rétroaction constructive	• Instaurer des rencontres individuelles mensuelles (1 à 1). • Donner des commentaires concrets, orientés sur les efforts et la qualité du travail. • Prévoir des moments pour faire de la reconnaissance informelle.
	Traduire la reconnaissance en actions concrètes	• Accorder un congé ou une flexibilité d'horaire après un projet exigeant. • Soutenir une demande de formation ou un projet de développement. • Organiser une activité d'équipe pour souligner une réussite collective.

EXEMPLES D'INTERVENTIONS

CONCRÈTES PAR FACTEUR DE RISQUE (SUITE)

Facteurs de risques	Ex. de stratégies	Ex. d'actions concrètes
Reconnaissance	Favoriser la reconnaissance entre collègues	• Créer un espace ou une pratique où les employé·e·s peuvent remercier ou reconnaître un collègue (p. ex., tableau de reconnaissance, moment « bons coups » en réunion). • Encourager les remerciements spontanés et authentiques dans l'équipe. • Intégrer la reconnaissance dans les pratiques de collaboration.
	Instaurer des pratiques équitables et respectueuses	• Respecter les horaires et les engagements pris avec les membres de l'équipe. • Assurer une répartition juste des tâches et des opportunités. • Appliquer les règles et décisions avec transparence et impartialité.
Soutien social	Renforcer les pratiques de gestion de proximité	• Tenir des rencontres individuelles régulières, même en dehors des évaluations annuelles. • Être présent·e sur le terrain pour observer et comprendre les réalités vécues. • Écouter activement les préoccupations et proposer des solutions conjointement.
	Instaurer des espaces d'échanges entre collègues	• Organiser des rencontres d'équipe réservées aux échanges sur le travail. • Prévoir un tour de table hebdomadaire pour prendre le pouls de l'équipe. • Aménager des lieux de pause propices aux discussions informelles.
	Soutenir l'intégration et l'entraide entre pairs	• Jumeler les nouvelles personnes avec une·e collègue expérimenté·e. • Créer des binômes ou du mentorat entre employé·e·s. • Offrir des formations collectives pour encourager le codéveloppement.
	Outiller les gestionnaires au soutien émotionnel	• Former les gestionnaires à l'écoute active, l'empathie et la reconnaissance des signes de détresse. • Fournir un espace pour qu'ils puissent partager leurs propres défis et chercher du soutien. • Diminuer leur charge en limitant la participation à certains comités pour libérer du temps de gestion.
	Cultiver un climat de respect et d'entraide	• Valoriser les comportements d'entraide et d'écoute entre collègues. • Intervenir rapidement en cas de manque de respect ou de conflit. • Mettre en place un programme de type « sentinelle » pour détecter les signes de détresse.

EXEMPLES D'INTERVENTIONS

CONCRÈTES PAR FACTEUR DE RISQUE (SUITE)

Facteurs de risques	Ex. de stratégies	Ex. d'actions concrètes
La justice organisationnelle	Appliquer les règles et décisions de manière équitable	• Rédiger et rendre accessibles les politiques internes (p. ex., gestion du temps, rémunération, télétravail). • S'assurer que les règles sont appliquées de façon constante pour tous les membres de l'équipe. • Réviser les décisions en cas d'informations nouvelles.
	Clarifier les rôles, responsabilités et attentes	• Rédiger des descriptions de poste personnalisées et actualisées. • Discuter collectivement des « zones grises » et des chevauchements de tâches. • Mettre en place des processus clairs pour la priorisation des mandats. • Déléguer équitablement les tâches responsabilisantes.
	Assurer une participation équitable aux décisions	• Offrir des espaces de consultation (p. ex., comités, boîtes à idées, rencontres d'équipe). • Mettre en place des mécanismes permettant à chaque personne d'exprimer son point de vue. • Organiser des réunions structurées, avec un ordre du jour diffusé à l'avance. • Encourager la participation active de toutes les voix, incluant les moins entendues.
	Reconnaître la contribution de façon juste et transparente	• S'assurer que les critères de rémunération et d'avantages sont clairs et partagés. • Récompenser équitablement les efforts, compétences et rendements (p. ex., reconnaissance, vacances, opportunités de développement). • Valoriser les bons coups de manière inclusive (éviter de toujours mettre en lumière les mêmes personnes ou projets).
	Intervenir rapidement et équitablement lors de conflits	• Former les gestionnaires à la gestion équitable des conflits. • Mettre en place une procédure confidentielle pour signaler les situations problématiques. • Agir rapidement lorsqu'un conflit ou un comportement injuste est signalé. • Favoriser la médiation et la réparation plutôt que la sanction immédiate.

LES ÉLÉMENTS ESSENTIELS D'UN PLAN D'ACTION

DANS LE PLAN D'ACTION, IL EST RECOMMANDÉ D'INCLURE :

- ① Les mesures à prendre pour éliminer ou, si c'est impossible, pour maîtriser les facteurs de risques.
- ② Les mesures à mettre en place pour que les correctifs soient durables et efficaces, de sorte que les facteurs de risques soient éliminés ou contrôlés de façon permanente.
- ③ L'échéancier et les modalités de réalisation des mesures de prévention.

L'IMPORTANCE DE L'ÉCHÉANCIER DÉTAILLÉ

Mettre en place des stratégies pour améliorer la santé psychologique au travail demande du temps, de l'engagement et une planification réaliste. Pour maximiser l'efficacité de votre démarche, il est essentiel de :

- Définir quelques priorités à la fois, en choisissant les actions les plus porteuses selon les résultats de votre évaluation.
- Formuler des objectifs clairs et mesurables, en lien avec les facteurs de risques ciblés.
- Établir un échéancier d'implantation, avec des dates précises pour le début et le suivi de chaque action.
- Identifier les personnes responsables de la mise en œuvre, du suivi et de l'ajustement au besoin.
- Effectuer un suivi régulier, afin d'évaluer l'avancement, de reconnaître les efforts et de réajuster les actions si nécessaire.



S'inspirer d'un tableau de suivi, comme celui proposé par la CNESST, peut vous aider à structurer cette démarche et à maintenir l'engagement de votre équipe dans le temps. Consulter la Grille de la CNESST (p.15)



COMMENT PRIORISER LES ACTIONS?

À PARTIR DES FACTEURS DE RPS QUE VOUS AVEZ IDENTIFIÉS DANS L'OUTIL 3, CIBLER LES ACTIONS PRIORITAIRES.

Toutes les actions ne peuvent pas être mises en place en même temps. Pour vous aider à prioriser, considérez :

- 1 Le niveau d'urgence (p. ex., quelle action doit être mise en place rapidement?).
- 2 Le nombre de personnes touchées (p. ex., quelle action aura l'effet le plus large?).
- 3 La gravité de l'impact (p. ex., quels facteurs de risques sont les plus dommageables pour la santé psychologique?).
- 4 Les priorités de l'organisation (p. ex., quels objectifs stratégiques sont alignés?).
- 5 Les ressources disponibles (p. ex., temps, budget, expertise).
- 6 L'impact attendu sur des indicateurs clés comme l'absentéisme, le roulement ou la satisfaction des équipes.

BESOIN D'AIDE POUR TROUVER DES PISTES D'INTERVENTION

L'INSPQ a développé des fiches d'intervention pour chaque facteur de RPS. Elles contiennent une diversité de pratiques concrètes pour le gestionnaire qui vous aidera à orienter vos choix et à élaborer un plan d'intervention adapté à votre organisation.

- Comment favoriser l'autonomie au travail? ✨
- Comment favoriser l'équilibre de la charge de travail? ✨
- Comment favoriser la reconnaissance et la justice organisationnelle? ✨
- Comment favoriser l'entraide et la coopération entre les collègues? ✨
- Comment offrir du soutien aux membres de mon équipe en tant que gestionnaire? ✨

Voici d'autres fiches pouvant vous être utiles comme gestionnaire :

- Comment favoriser un bon climat de sécurité psychosocial? ✨
- Comment soutenir les situations de travail émotionnellement exigeantes? ✨



Saviez-vous qu'il existe des outils destinés aux employé-e-s afin de les soutenir dans la recherche de stratégies d'autogestion pour aller mieux?

**À VOUS
DE JOUER!**



Outil développé par

L'esPace T:

Laboratoire de recherche en santé psychologique au travail

Avec la collaboration du

CSMO
ÉSAC

Comité sectoriel
de main-d'œuvre
Économie sociale
Action communautaire

et le soutien de



Fondation Lucie
et André Chagnon

Québec

