

Étude sur l'évaluation des activités et la
mesure du rendement

26 janvier 2006
NG342

Presented to • Présenté au
Centre canadien d'hygiène et de sécurité
au travail

TNS Canadian Facts – Recherche sociale et politique

KPMG LLP

Ronald B. Robinson

Douglas A. Smith

Geoff Golder

Brenda Sharpe

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre	Page
I RÉSUMÉ	1
A. Introduction	1
B. Situation actuelle du CCHST	1
C. Évaluation des activités	2
D. Cadre stratégique de mesure du rendement	5
II INTRODUCTION	9
A. Objectifs du projet	9
B. Méthodologie	9
C. Structure du présent rapport	11
III SITUATION ACTUELLE DU CCHST	13
A. Mandat, objectifs et principaux engagements en matière de résultats	13
B. Produits et services	16
IV RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DES ACTIVITÉS	19
A. Justification et pertinence	19
B. Fourniture des produits et des services	24
C. Répercussions et effets	36
D. Rapport coût-efficacité et solutions de rechange	37
V CADRE DE MESURE DU RENDEMENT PROPOSÉ	39
A. Contexte dans lequel s'inscrit la mesure du rendement	39
B. Caractéristiques de la stratégie actuelle de mesure du rendement	40
C. Assise proposée pour le nouveau cadre stratégique de mesure du rendement	41
D. Axe proposé pour la mesure stratégique du rendement du CCHST et la présentation de l'information	45
VI PRINCIPALES CONCLUSIONS	51
A. Le CCHST joue un rôle important	51
B. Les activités du CCHST sont tributaires des changements observés dans les milieux de travail	51
C. La mesure stratégique du rendement du CCHST se doit d'être davantage axée sur les résultats	51
ANNEXE – QUESTIONNAIRES DE SONDAGE	53

I RÉSUMÉ

A. INTRODUCTION

Le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST) a été créé en 1978 en vertu de la *Loi sur le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail*, qui confie au CCHST le mandat de promouvoir le droit fondamental des Canadiens à un milieu de travail sain et sécuritaire. Le CCHST est chapeauté par un conseil tripartite formé de représentants des employeurs, des travailleurs et des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux.

Le CCHST a confié à TNS Canadian Facts, Recherche sociale et politique et à KPMG la réalisation d'une étude sur l'évaluation des activités et sur les différentes options relatives à la mesure du rendement, dans le cadre de laquelle de nombreux aspects du rendement du CCHST ont été examinés. Les résultats de cette étude doivent servir d'assise pour l'élaboration d'un nouveau système de mesure du rendement devant permettre au CCHST de continuer à promouvoir la santé et la sécurité au travail conformément au principal mandat qui lui a été confié. L'étude comporte deux volets étroitement reliés, à savoir :

- Un portrait des activités du CCHST à la lumière de la présente évaluation, ce qui inclut une évaluation de la pertinence de ces activités ainsi que de leur efficacité et de leur rentabilité, compte tenu du mandat du CCHST.
- Une présentation de l'approche recommandée relativement à la mesure du rendement au CCHST.

B. SITUATION ACTUELLE DU CCHST

Le CCHST constitue une source d'expertise et de renseignements techniques impartiaux qui appuie les efforts que déploient les gouvernements, les organisations syndicales, les employeurs et les citoyens canadiens afin d'améliorer la sécurité et la santé au travail. Le service a pour caractéristique unique de fournir aux gens, sous une forme facilement utilisable, les renseignements à jour dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées sur les questions de santé et de sécurité soulevées dans leur milieu de travail. Le CCHST s'acquitte de ce mandat grâce à une gamme de produits et de services gratuits ou payants qui mettent à profit une base exhaustive de renseignements sur la santé et la sécurité au travail et l'application des technologies de gestion de l'information. Grâce à des partenariats avec des organismes canadiens et internationaux d'avant-garde en matière d'hygiène et de sécurité au travail, le CCHST est en mesure d'offrir des services prenant appui sur les données mondiales les plus récentes. Les principaux produits et services offerts par le CCHST sont le *Service de renseignements*, qui est gratuit, le site Web ainsi que des produits et des services d'information pour lesquels il facture des frais. Le CCHST soutient aussi diverses initiatives nationales et internationales visant à promouvoir l'hygiène et la sécurité au travail dans le cadre de projets de collaboration menés avec un vaste éventail de partenaires, et assure la prestation de programmes de sensibilisation et de cours de formation, notamment par l'entremise de modules d'apprentissage en ligne. Les services offerts par le CCHST sont conçus conformément aux principes directeurs formulés par son conseil tripartite de gouverneurs et font consensus parmi les parties représentées au Conseil.

Le CCHST possède trois sources essentielles de financement – les crédits parlementaires, le Budget supplémentaire des dépenses et les recettes tirées de sources externes (services offerts en mode de recouvrement des coûts). Nous avons toutefois assisté au cours de la dernière décennie à une modification de la structure des sources de recettes du CCHST. L'équilibre entre la part des recettes tirées de la vente de produits et celle provenant des projets concertés et d'autres sources a été rompu, la première ayant diminué alors que la seconde (projets de collaboration, publications et autres) a augmenté.

Le budget de fonctionnement du CCHST pour le présent exercice s'établit à 8,8 millions de dollars, montant qui provient à 52 % des crédits votés aux termes du Budget principal des dépenses (4,54 millions de dollars), à 4 % des contributions des provinces et des territoires (0,45 million de dollars) et à 44 % des recettes tirées du recouvrement des coûts des services (3,9 millions de dollars). Bien que le taux de recouvrement des coûts affiché par le CCHST ait légèrement diminué depuis quelques années, il continue d'être beaucoup plus élevé que celui obtenu par les organismes d'information canadiens et internationaux comparables.

La capacité du CCHST de créer de nouveaux services producteurs de recettes et d'adapter les services existants en fonction des besoins en constante évolution des Canadiens est fortement restreinte du fait de sa base de financement relativement limitée, sur laquelle sont aussi prélevés les fonds nécessaires pour assurer la prestation de services gratuits à l'échelle du Canada. La viabilité financière et le maintien des services offerts par le CCHST constituent encore un défi de taille.

Le CCHST doit également tenir à jour ses bases de données et les technologies de l'information sur lesquelles reposent ses bases documentaires de même que son site Web et nombre de ses produits non gratuits. Le CCHST serait autrement incapable de continuer à fournir des données complètes et actuelles aux utilisateurs de renseignements relatifs à la SST. Le CCHST se doit de mettre à jour sa stratégie et ses priorités au titre de la sélection des projets et des partenaires, afin de faire converger ses efforts sur les activités propres à maintenir ses produits, ses services et ses réseaux de distribution à la fine pointe. Le CCHST doit toutefois composer avec un contexte opérationnel peu favorable. Les coûts ne cessent d'augmenter alors que le financement inscrit au Budget principal des dépenses reste le même. Le CCHST a multiplié les initiatives de recouvrement des coûts, mais il semble sur ce plan avoir atteint des limites qui ne peuvent être dépassées. C'est du moins ce qui ressort des conclusions du sondage dont fait état le présent rapport, selon lesquelles une majoration des frais risquerait de restreindre l'accès du public aux produits et services du CCHST.

C. ÉVALUATION DES ACTIVITÉS

L'un des volets essentiels du présent examen consistait à évaluer le fonctionnement du CCHST, ce qui incluait une évaluation de la pertinence de l'efficacité et de la rentabilité de ses activités, compte tenu de son mandat et de son positionnement au sein de la mosaïque de programmes sur la santé et la sécurité au travail offerts par les divers gouvernements, commissions d'indemnisation des accidentés du travail et autres organismes.

Le CCHST a pour finalité d'améliorer la santé et la sécurité en milieu de travail. Cet objectif suppose la reconnaissance du CCHST d'une part en tant que carrefour national de l'information sur la santé et la sécurité, et d'autre part en tant que chef de file réputé comme fournisseur de renseignements sur la santé et la sécurité au travail (SST) à la communauté de la SST. Cette communauté inclut les travailleurs, les associations syndicales, les employeurs, les pouvoirs publics et les professionnels associés au domaine de la SST.

L'évaluation a donné lieu à l'examen du degré de reconnaissance obtenu par le CCHST auprès des chefs de file de la communauté de la SST. Les activités du CCHST visent la promotion de la santé et de la sécurité au travail, et se traduisent par une amélioration des conditions de travail s'accompagnant en bout de ligne d'une diminution du nombre de maladies, de blessures et de décès, qui commande à son tour une réduction des jours de travail perdus et une hausse de la productivité. Dans la mesure où l'information diffusée par le CCHST permet de réduire les risques en milieu de travail, il peut en découler de très importants avantages collectifs. Les recherches en cours sur la valeur associée aux décès et aux accidents évités indiquent que la société canadienne accorde une très grande importance à une telle réduction des risques en milieu de travail.

Il n'est pas possible de déterminer le nombre, et encore moins l'éventuelle diminution du nombre, de blessures, de maladies et de décès évités grâce aux seules activités du CCHST. Les facteurs influant sur ces variables sont trop nombreux pour permettre d'établir l'incidence propre des activités du CCHST. Nous utilisons comme paramètre de mesure de cette incidence l'importance de l'amélioration des conditions de travail rendue possible, selon les utilisateurs, par l'information diffusée par le CCHST. Notre analyse, qui prend appui sur les résultats d'entrevues et de sondages, a permis de constater que les activités du CCHST ont bien les effets escomptés sur les conditions de travail.

Les décisions relatives au financement dont jouissent à l'heure actuelle les organismes comme le CCHST qui s'emploient à réduire les risques en milieu de travail ont été prises lorsque les avantages estimatifs d'une telle réduction étaient moins élevés qu'ils ne le sont maintenant. Il semble, à la lumière des nouvelles données sur l'augmentation des retombées positives de la réduction des risques en milieu de travail, que la société devrait accroître les ressources qu'elle y consacre.

La justification économique du soutien gouvernemental accordé aux différents programmes et activités est de deux ordres, à savoir :

- un principe de justice ou d'équité, selon lequel le maintien d'un organisme est justifié lorsque ses activités appuient des groupes particuliers de la société;
- un principe d'efficacité économique, selon lequel le maintien d'un organisme est justifié lorsque les forces du marché ne génèrent pas les résultats idéaux du point de vue de la société, notion à laquelle on réfère généralement par « échec du marché » ou « déficiences du marché ».

Le soutien accordé au CCHST est compatible avec ces principes justificatifs. De nombreux types d'information, qui ont une valeur pour la société qui dépasse le coût de leur obtention ou de leur production, ne seront pas générés si les entreprises doivent récupérer l'intégralité de leurs coûts. Telle est l'essence des déficiences du marché pour ce qui concerne l'information, en ce qui concerne le CCHST. La fourniture aux travailleurs et aux gestionnaires des renseignements nécessaires pour régler les problèmes de santé et de sécurité au travail constitue, pour les pouvoirs publics, une stratégie à la fois très efficace et très rentable, complémentaire des mesures d'application et de la réglementation en matière de sécurité et d'hygiène au travail. Les liens de causalité entre les activités, les extrants, les retombées et, enfin, les objectifs globaux de l'organisme sont clairs et ils ont été confirmés par les résultats de la présente évaluation.

Le CCHST diffuse de l'information par l'intermédiaire d'une gamme variée de produits et de services, dont certains sont offerts gratuitement. On trouve ci-dessous quelques-unes des principales constatations faites à la suite de sondages réalisés auprès des acheteurs des produits du CCHST ainsi que des utilisateurs du *Service de renseignements* et du site Web du CCHST.

- Pas moins de 74 % des utilisateurs du *Service de renseignements* interrogés ont précisé que les données du CCHST dont ils se servent concernent des changements actuels ou futurs observés dans leur milieu de travail et qui pourraient améliorer la santé et la sécurité au travail.
- De même, 77 % des utilisateurs de produits du CCHST ont indiqué se servir de ces produits et services pour promouvoir l'amélioration de la santé et de la sécurité en milieu de travail.
- De par sa nature même, la valeur de l'information produite par le CCHST pour une entreprise, comme pour la société dans son ensemble, augmente en fonction directe du nombre de personnes qui y ont accès. Cet usage étendu définit la « portée » même de l'information diffusée par le CCHST. De façon générale, les utilisateurs du site Web ont indiqué que chaque élément d'information obtenu du CCHST était susceptible de bénéficier ou bénéficierait à un grand nombre de travailleurs par suite de sa diffusion secondaire. Le nombre de personnes pouvant ainsi bénéficier de l'information varierait entre 1 et 10 selon 26 % des répondants, entre 11 et 100 selon 36 % des répondants, entre 101 et 500 selon 20 % des répondants et dépasserait 500 selon 19 % des répondants. L'information diffusée par l'intermédiaire du *Service de renseignements* et des produits payants du CCHST a elle aussi une portée considérable.
- Le taux de satisfaction des utilisateurs-acheteurs actuels de produits du CCHST s'établissait à 89 % pour les délais de consultation, à 92 % pour l'utilité du produit, à 86 % pour la clarté de l'information et à 87 % pour la fiabilité des renseignements.
- Les éléments de référence relatifs à la satisfaction des clients utilisés pour les besoins du présent rapport afin de comparer le degré de satisfaction à l'égard des produits et des services du CCHST apparaissent dans *Les Citoyens d'abord 2000* (Erin Research Inc.). Les deux entités retenues par TNS pour les besoins de la comparaison, à savoir les Services d'information de Santé Canada et les services d'information gouvernementaux dans leur ensemble, ont obtenu une cote moyenne de 56, cote à laquelle se comparent très favorablement les résultats obtenus par le CCHST.
- Selon les entrevues réalisées auprès des principaux intervenants, le soutien au maintien de ces services gratuits, particulièrement pour ce qui concerne la diffusion d'information non technique aux travailleurs, est généralisé.
- La majorité des intervenants clés interrogés estimaient que les produits ou services du CCHST répondaient à des besoins qui ne peuvent être comblés par d'autres sources d'information. Un petit nombre d'entre eux avaient recours à d'autres sources d'information, mais ils considéraient le CCHST comme la principale source d'information sur la SST.
- L'un des grands volets du mandat du CCHST consiste à faciliter l'établissement de partenariats en matière de SST entre les travailleurs, les syndicats, les employeurs et les pouvoirs publics. La majorité des répondants estimaient que le CCHST s'était en partie acquitté de ce mandat. Nombre d'entre eux ont souligné qu'on pourrait faire mieux, mais que le CCHST avait fait le maximum qu'on pouvait raisonnablement attendre de sa part, étant donné les contraintes budgétaires auxquelles il est assujéti.
- La prestation de services gratuits jouit du soutien d'une majorité écrasante des personnes interrogées. Selon les répondants, la facturation de frais pour les services actuellement offerts gratuitement aurait pour effet de réduire de beaucoup le nombre de travailleurs ayant accès à l'information dont ils ont besoin pour se protéger.

- Les personnes interrogées avaient le sentiment général que l'information essentielle, particulièrement l'information qui s'adresse aux travailleurs individuels, devait continuer à être fournie gratuitement par le CCHST.

D. CADRE STRATÉGIQUE DE MESURE DU RENDEMENT

La mesure du rendement, outil conçu pour améliorer la gestion et accroître le rendement, consiste à évaluer, à la lumière de données appropriées, les progrès accomplis au regard des résultats escomptés afin de pouvoir prendre des décisions éclairées au titre de l'orientation, des interventions requises et de l'affectation des ressources.

À l'heure actuelle, les activités stratégiques du CCHST en matière de mesure du rendement et de présentation de l'information ont principalement pour objet :

- de permettre au président et administrateur en chef de soumettre au Conseil des gouverneurs des rapports périodiques dans lesquels les données sont regroupées conformément à treize secteurs d'activités, correspondant aux treize critères spécifiques qui forment le cadre stratégique de la planification budgétaire et opérationnelle annuelle du CCHST;
- de rendre compte aux intervenants externes et au Parlement, par l'intermédiaire du *Rapport annuel*, et de satisfaire aux exigences concernant l'établissement du *Rapport ministériel sur le rendement (RMR)* et du *Rapport sur les plans et les priorités (RPP)*, rapports axés sur le rendement au regard des cinq objectifs stratégiques établis pour le programme du CCHST conformément au *Rapport sur les plans et les priorités* pour l'exercice 2005-2006, à savoir :
 - *Informar les Canadiens (en matière de SST).*
 - *Accessibilité et disponibilité de l'information (SST) pour les Canadiens.*
 - *Faire avancer la santé et la sécurité sur la scène internationale.*
 - *Impartialité (de l'information) pour conserver la confiance des intervenants.*
 - *Éducation (afin de sensibiliser les étudiants canadiens à la SST et d'assurer une meilleure compréhension ainsi qu'une utilisation plus efficace des renseignements sur la SST en milieu de travail).*

Notre examen de la structure et du contenu des rapports sur le rendement nous a permis de constater que la mesure du rendement du CCHST et la présentation de l'information étaient, sur le plan stratégique, davantage axées sur les activités opérationnelles et leurs extrants que sur les résultats obtenus. Nous estimons que le CCHST aurait avantage à adopter en la matière une approche plus stratégique, qui vienne élargir (et compléter) l'actuelle perspective opérationnelle.

Pour ce faire, nous proposons au CCHST d'utiliser un modèle logique présentant de façon sommaire l'objet des activités du CCHST, les relations qui existent entre elles, leur portée (c.-à-d. les groupes d'utilisateurs visés, les groupes intermédiaires et les partenaires cibles), les extrants, les résultats clés escomptés et les répercussions à plus long terme. Ce modèle logique pourrait favoriser

l'adoption de nouveaux paramètres de mesure du rendement stratégique et d'une orientation davantage axée sur les résultats en ce qui concerne les rapports de rendement présentés au Conseil des gouverneurs et au Parlement. Ce modèle logique — qui est présenté au tableau I-1 — propose quatre résultats clés interdépendants :

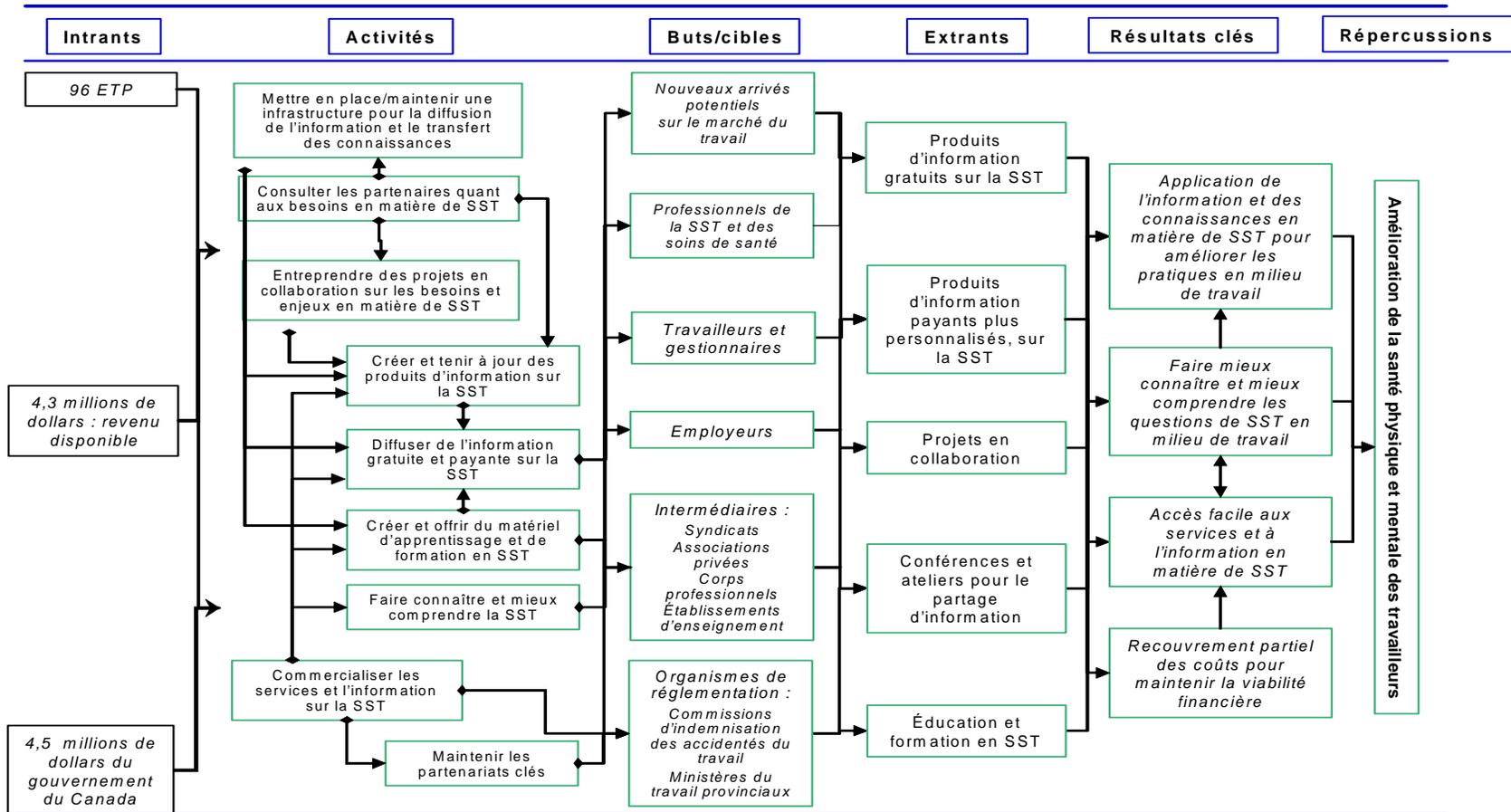
- Mise en application de l'information et des connaissances en matière de SST pour améliorer les pratiques en milieu de travail.
- Sensibilisation accrue et meilleure compréhension des questions de SST en milieu de travail.
- Accès facile aux services et à l'information en matière de SST.
- Recouvrement partiel des coûts de fonctionnement pour maintenir la viabilité financière et la prestation des services.

Le fait d'axer davantage sur les résultats la mesure du rendement stratégique du CCHST devrait permettre au Conseil des gouverneurs et aux intervenants externes de mieux comprendre la mesure dans laquelle les résultats escomptés ont été atteints ou dans laquelle l'atteinte de ces derniers est fonction d'obstacles intermédiaires ou de facteurs habilitants.

Nous proposons également que le CCHST utilise, comme assise d'un nouveau cadre de mesure du rendement, un ensemble de paramètres qui nous semblent, à la lumière des résultats de l'évaluation, constituer des facteurs déterminants pour l'atteinte des résultats clés du modèle logique. Figurent au nombre de ces paramètres la portée de l'information parmi les groupes d'utilisateurs visés, les extrants produits, les résultats atteints ainsi que la capacité du CCHST à tirer des recettes du recouvrement des coûts et à gérer ses frais de fonctionnement. Les données nécessaires pour mesurer ces paramètres devraient être tirées en partie des données sur les coûts, les recettes et les ventes générées à l'interne, et en partie de sources externes telles que les sondages auprès des utilisateurs actuels et éventuels des produits et services du CCHST et les commentaires recueillis auprès des intervenants.

Nous recommandons au CCHST d'utiliser le modèle logique proposé et les paramètres de mesure du rendement connexes comme assise pour l'élaboration d'un nouveau cadre de mesure du rendement aux fins de l'établissement du Rapport ministériel sur le rendement présenté au Parlement et des rapports présentés au Conseil des gouverneurs. Nous estimons que cette nouvelle approche permettra au CCHST de mieux axer ses efforts sur l'atteinte des résultats clés et, par inférence, de mieux tenir compte des répercussions de ses activités sur l'hygiène et la sécurité en milieu de travail. Le modèle logique proposé et les paramètres de mesure du rendement présentés dans ce rapport constituent un point de départ pour l'élaboration de ce nouveau cadre, que la direction du CCHST devra examiner et perfectionner pour s'assurer qu'il reflète fidèlement ses priorités et qu'il tient compte des aspects pratiques de la collecte ou de la production des données requises sur le rendement.

Tableau I-1 Modèle logique du CCHST



II INTRODUCTION

A. OBJECTIFS DU PROJET

Le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST) a été créé pour promouvoir le droit fondamental de tous les Canadiens à un lieu de travail sain et sécuritaire. Le CCHST relève d'un conseil tripartite composé de représentants des travailleurs et de leurs syndicats, des employeurs et des pouvoirs publics. Le CCHST a confié à TNS Canadian Facts et à KPMG LLP le mandat de réaliser la présente étude sur l'évaluation de ses activités et la mesure de son rendement pour :

- évaluer la pertinence de ses activités ainsi que la mesure dans laquelle il répond aux besoins, rejoint les auditoires visés et obtient les résultats escomptés;
- recommander des méthodes de mesure continue du rendement pouvant être appliquées de façon uniforme et efficiente par le CCHST.

B. MÉTHODOLOGIE

1. Évaluation des activités

Nous avons eu recours, pour les besoins de la présente étude, à une vaste gamme de sources de données. Nous avons entre autres réalisé des sondages auprès de 262 acheteurs actuels de produits, de 226 utilisateurs du Service de renseignements et de 513 utilisateurs du site Web du CCHST. Nous avons également mené des entrevues auprès d'intervenants clés représentant le secteur privé, les syndicats et les pouvoirs publics. On trouve ci-après des données plus détaillées sur les sondages en question.

La présente évaluation a donné lieu à la réalisation de deux sondages interactifs dont les participants étaient inscrits à un tirage donnant la chance de gagner un abonnement d'un an à un des produits de base du CCHST.

Sondage instantané auprès des visiteurs du site Web : Des messages instantanés invitant les visiteurs à répondre à un sondage ont été placés dans les pages suivantes du site du CCHST :

CCOHS Home : <http://www.ccohs.ca>.

Page d'accueil du CCHST : <http://www.cchst.ca>.

OSH Answers home et pages sélectionnées : <http://ccohs.ca/oshanswers/>.

Page d'accueil des *Réponses SST* : <http://www.cchst.ca/reponsesst/>.

Web Information Services home : <http://ccinfoweb.CCHST.ca/>.

Page d'accueil du *Service d'information sur le Web* : <http://ccinfoweb.cchst.ca/>.

Les répondants ont eu la possibilité de remplir le questionnaire d'enquête sur le site de sondage interactif de TNS du 4 au 19 juillet 2005. Il faut donc garder à l'esprit qu'il s'agit d'un échantillon prédéterminé.

Sondage auprès de la clientèle : Le 7 juillet 2005, le CCHST a invité par courriel 2 495 clients répertoriés dans sa base de données (1 299 clients payants et 1 196 clients du Service de renseignements) à participer à un sondage en ligne. Au total, 2 276 courriels ont atteint leur destinataire et 219 ont été retournés sans réponse. Le CCHST a également transmis deux notes de rappel par courriel. Le questionnaire pouvait être rempli en ligne jusqu'au 22 juillet 2005.

Le fichier échantillon faisait état de quatre produits/services types :

- Service de renseignements.
- Services Web.
- CD/DVD.
- Publications.

Sondage auprès des visiteurs du site Web : 513 visiteurs ont répondu au sondage au cours de la période d'interrogation.

Sondage auprès de la clientèle : Au total, 488 personnes (262 clients payants et 226 clients du Service de renseignements) ont accepté de répondre au sondage, pour un taux de réponse légèrement supérieur à 20 %, soit un taux de réponse caractéristique des sondages auprès de la clientèle avec questionnaire à remplir soi-même.

Vous trouverez en annexe du présent rapport le questionnaire (anglais et français) du sondage auprès de la clientèle réalisé sur Internet ainsi que le questionnaire (anglais et français) du sondage instantané effectué sur le site Web du CCHST.

2. Cadre stratégique de mesure du rendement

L'élaboration du nouveau cadre stratégique de mesure du rendement que nous proposons au CCHST s'est faite en plusieurs étapes :

- examen des rapports, paramètres de mesure et sources de données sur le rendement existants, axés sur l'évaluation du rendement et la présentation de l'information au Conseil des gouverneurs et au Parlement;
- examen des résultats des entrevues avec des intervenants clés afin de cerner ce qu'ils pensent de l'approche actuelle en matière de mesure du rendement et de son efficacité;
- élaboration d'un modèle logique définissant les résultats stratégiques escomptés et les extrants du CCHST, ainsi que les relations entre, d'une part, les répercussions prévues et, d'autre part, les ressources, les activités et les extrants du CCHST;
- élaboration d'un ensemble de paramètres de mesure du rendement conçus pour permettre au Conseil des gouverneurs du CCHST, au Parlement et aux autres

intervenants externes de mieux comprendre la mesure dans laquelle le CCHST produit les extrants et atteint les résultats stratégiques escomptés.

Ce cadre stratégique de mesure du rendement constitue pour la direction du CCHST une assise pour pousser plus loin les travaux d'évaluation et d'élaboration. Le cadre proposé s'inspire des connaissances acquises au cours de la présente évaluation et des évaluations antérieures des activités du CCHST. Il faudra consacrer d'autres efforts à l'élaboration et à la mise au point définitive du cadre de mesure du rendement pour faire en sorte qu'il reflète fidèlement les orientations stratégiques du CCHST et qu'il tienne compte à la fois des limites restreignant sa capacité d'agir et de son mode de fonctionnement.

C. STRUCTURE DU PRÉSENT RAPPORT

Nous fournissons au chapitre III du présent rapport des renseignements détaillés sur la situation actuelle du CCHST, ce qui inclut son mandat, ses objectifs généraux et sa structure. Le chapitre IV fait état des résultats de notre évaluation des activités du CCHST et examine les enjeux liés à la pertinence du CCHST, à la prestation de services, à son incidence et à ses retombées, à sa rentabilité et aux solutions de rechange pour l'ensemble de ses activités. Les conclusions de notre évaluation de la mesure du rendement au CCHST et le nouveau cadre stratégique de mesure du rendement que nous proposons font l'objet du chapitre V. Enfin, nous présentons dans le dernier chapitre, le chapitre VI, les principales conclusions tirées de l'évaluation. Les recommandations formulées à la lumière des résultats de l'évaluation de ses activités et de l'analyse de la mesure du rendement figurent dans les chapitres IV et V respectivement.

III SITUATION ACTUELLE DU CCHST

Ce chapitre de notre rapport précise le contexte dans lequel s'inscrit la présentation subséquente des résultats de l'évaluation des activités et des options en matière de mesure du rendement. Il résume les principaux éléments du mandat du CCHST et les principales caractéristiques de son rendement.

Jusqu'en 1989, le CCHST était un service gouvernemental financé intégralement, doté d'un budget de fonctionnement de 10 millions de dollars (environ 14,2 millions de dollars en dollars de 2005). En 1987, le CCHST mettait en œuvre un processus limité de recouvrement des coûts visant à récupérer une partie des dépenses encourues pour produire des disques compacts. En 1989, le CCHST se voyait ordonner par le Conseil du Trésor de devenir autonome financièrement, par voie de recouvrement des coûts, à partir de 1991. Comme il s'est révélé impossible pour le CCHST de se garantir un financement entièrement autonome, ce dernier a dû se résoudre à réduire de façon substantielle ses effectifs et ses activités. À l'heure actuelle, la majeure partie du financement du CCHST provient des crédits votés aux termes du Budget principal des dépenses et des recettes tirées du recouvrement des coûts. Le budget de fonctionnement du CCHST pour le présent exercice s'établit à 8,8 millions de dollars, montant qui provient à 52 % des crédits votés aux termes du Budget principal des dépenses (4,54 millions de dollars), à 4 % des contributions des provinces et des territoires (0,45 million de dollars) et à 44 % des recettes tirées du recouvrement des coûts (3,9 millions de dollars).

Nous estimons, à la lumière des résultats de la présente étude, que le CCHST a atteint le montant maximal de recettes qu'il peut tirer du recouvrement des coûts sans compromettre son fonctionnement de base. De fait, il ressort de notre rapport qu'il lui sera difficile de simplement maintenir à leur niveau actuel les recettes tirées du recouvrement des coûts. Les acheteurs de produits payants assurent actuellement une part importante du financement des activités de base. Le financement de ces activités par les pouvoirs publics se justifie du fait que les extrants qui y sont associés sont d'une grande valeur pour la société puisqu'ils contribuent à réduire les risques présents en milieu de travail. Il semble peu probable qu'il soit possible d'assurer la prestation de tels services sans un soutien continu du gouvernement.

A. MANDAT, OBJECTIFS ET PRINCIPAUX ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE RÉSULTATS

Le CCHST est, selon l'annexe II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, un établissement public indépendant qui est redevable devant le Parlement par l'entremise du ministère du Travail. Le mandat, les responsabilités et les pouvoirs du CCHST, qui sont définis dans la *Loi sur le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail*, sont exposés de façon sommaire au tableau III-1. La Loi met l'accent sur la promotion de la santé et de la sécurité en milieu de travail au Canada, et sur la réduction ou l'élimination des décès, blessures et maladies. Le CCHST a choisi de remplir son mandat en jouant le rôle de « *source d'expertise et d'information technique impartiale qui appuie les efforts que déploient les gouvernements, les organisations syndicales, les employeurs et les*

particuliers afin d'améliorer l'hygiène et la sécurité au travail »¹. La gestion est assurée par un conseil tripartite de gouverneurs qui représente le gouvernement, les syndicats et les employeurs.

Le CCHST est également assujéti à la *Loi sur les langues officielles* et, conformément à son mandat national, il fournit des services à la fois en français et en anglais.

Le mandat et les pouvoirs confiés au CCHST supposent implicitement que la société bénéficie de l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité au travail et, qu'en jouant un rôle de dépositaire national et de diffuseur d'information, le CCHST contribue à la concrétisation de ces améliorations. Les blessures et les décès en milieu de travail continuent de coûter cher au Canada – selon certaines estimations, ces coûts atteindraient 20 milliards de dollars par année. Par suite, même de faibles améliorations du rendement en la matière peuvent avoir des retombées positives importantes. Les données dont fait état le présent rapport indiquent que les économies réalisées sont encore plus élevées, ce qui révèle que la société aurait intérêt à accroître les ressources qu'elle consacre à la réduction des risques en milieu de travail.

¹ CCHST, Budget des dépenses 2001-2002 : Rapport sur les plans et les priorités, 2001, p. 5.

Tableau III-1 Pouvoirs du CCHST aux termes de la Loi constituant le CCHST

<p>Le Centre [CCHST] a pour mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) de promouvoir, au Canada, des conditions d'hygiène et de sécurité au travail et la santé physique et mentale des travailleurs; b) de faciliter, pour l'établissement et le maintien de normes élevées d'hygiène et de sécurité au travail adaptées au contexte canadien : <ul style="list-style-type: none"> (i) la consultation et la collaboration entre les administrations fédérale, provinciales et territoriales; (ii) la participation des travailleurs et employeurs; c) d'aider à l'élaboration et au soutien de politiques et programmes en vue de réduire ou supprimer les accidents du travail; d) de jouer le rôle d'un centre national disposant de données statistiques et d'autres renseignements dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité au travail.
<p>Dans l'exécution de sa mission, le Centre [CCHST] peut,</p> <ul style="list-style-type: none"> a) lancer, promouvoir, appuyer ou évaluer des programmes de recherches; b) créer et exploiter des systèmes et installations pour recueillir, enregistrer, traiter, analyser, évaluer et diffuser les données statistiques et autres renseignements; c) publier et diffuser par tout autre moyen des renseignements, notamment d'ordre scientifique et technologique; d) fournir des conseils et des renseignements et offrir des services aux travailleurs, aux syndicats, aux employeurs, aux organisations nationales, provinciales et internationales, au gouvernement et au grand public relativement aux problèmes actuels et éventuels dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité au travail; e) appuyer et faciliter la formation du personnel spécialisé dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité au travail; f) parrainer et encourager des réunions publiques, des congrès et des séminaires; g) dépenser, pour l'application de la présente loi, les crédits affectés par le Parlement à ses travaux ou les sommes reçues dans le cadre de ses activités; h) reconnaître les contributions marquantes des organismes publics ou privés ou des particuliers dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité au travail; i) prendre toute autre mesure utile à l'exécution de sa mission.

B. PRODUITS ET SERVICES

Le CCHST offre une vaste gamme de produits et de services, certains gratuits, certains payants, qui mettent à profit une base exhaustive de renseignements sur la santé et la sécurité au travail (SST) et la mise en application des technologies de gestion de l'information, et il réalise une grande diversité de projets concertés qui visent à le garder à la fine pointe des connaissances en matière de SST. Les principaux produits et services offerts par le CCHST sont les suivants :

1. Service de renseignements

Le Service de renseignements est un service personnalisé et individuel bilingue qui offre gratuitement aux Canadiens des renseignements sur la santé et la sécurité au travail. Le CCHST répond aux demandes de renseignements par téléphone et par courriel, et toutes les demandes sont confidentielles. L'information communiquée est impartiale et considérée comme pertinente autant par les travailleurs que par les employeurs, les syndicats et les gouvernements. Le CCHST offre un service personnalisé à chaque demandeur, la réponse étant communiquée verbalement ou par écrit selon la nature de la demande. Le document est d'ordinaire transmis directement au demandeur, des renvois à d'autres organismes étant effectués au besoin.

Environ 14 000 demandes de renseignements par téléphone et par écrit sont traitées annuellement par le Service de renseignements. Depuis quelques années, le service est aussi offert sur le Web au moyen d'une option libre-service appelée *Réponses SST*, qui constitue en fait un répertoire de plus de 3 000 questions et réponses sur la santé et la sécurité au travail qu'on peut consulter sur le site Web du CCHST 24 heures par jour. La rubrique *Réponses SST* du site Web a été consultée par environ quatre millions d'utilisateurs du Web au cours de l'année en 2004-2005.

2. Critères de performance

Le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail offre une gamme variée de produits et de services d'information conçus pour promouvoir la santé et la sécurité au travail. Le CCHST regroupe ces produits et services dans huit catégories, dont l'objet est brièvement décrit ci-dessous :

- *Service de renseignements* : Donner aux parties concernées l'information nécessaire, le cas échéant, pour prendre des décisions et des mesures éclairées en vue d'éliminer les maladies et les blessures en milieu de travail par l'intermédiaire d'un service de renseignements accessible à tous les Canadiens par la poste, par téléphone, par courriel et sous forme de consultation individuelle (se reporter au point 1 ci-dessus).
- *Réponses SST* : Service offert sur le Web sous forme de foire aux questions afin de donner aux Canadiens l'information nécessaire pour prendre des décisions et des mesures éclairées en vue d'éliminer les maladies et les blessures en milieu de travail (se reporter au point 1 ci-dessus).
- *Publications* : Offrir un service d'information sur document papier, sous une forme et dans un format facilement utilisables par tous les intervenants d'un milieu de travail, traitant des principaux problèmes et préoccupations que soulèvent la santé et la sécurité au travail au Canada.

- *Service d'information et base de données sur les produits chimiques* : Offrir aux Canadiens un accès facile et commode à des renseignements sur les produits chimiques faisant autorité, soigneusement recueillis auprès de spécialistes de partout dans le monde.
- *Base de données générale sur la SST* : Offrir aux Canadiens un accès facile et commode à des renseignements faisant autorité en matière de SST, soigneusement recueillis auprès de spécialistes de partout dans le monde.
- *Service d'information sur la législation* : Offrir, au moyen d'un guichet unique, un accès facile à des versions fiables et à jour de toutes les lois et tous les règlements canadiens sur la santé, la sécurité et l'environnement, assortis des hyperliens vers les documents connexes tels que les normes, les lignes directrices et les codes de pratique pertinents.
- *Information sur mesure* : Offrir des renseignements personnalisés sur la SST, adaptés aux besoins de clients, secteurs ou organisations spécifiques afin de les aider à enrichir leurs connaissances et à améliorer leur rendement en matière de santé et de sécurité au travail.
- *Initiatives de prévention des maladies et des blessures* : En collaboration avec les organismes canadiens et internationaux, mettre en œuvre, promouvoir et soutenir des initiatives visant à éliminer les maladies et les blessures liées au travail.
- *Éducation et formation* : Mettre en œuvre, promouvoir et soutenir des programmes de formation, de sensibilisation et d'éducation visant à éliminer les maladies et les blessures liées au travail, que ce soit en classe ou en ligne.
- *Fiches signalétiques* : Donner accès à plus de 350 000 fiches signalétiques à jour (appelées FS, FTSS ou MSDS en anglais) établies par 1 200 fabricants et fournisseurs nord-américains. Ce domaine comprend aussi le service FTSS, qui donne accès à des fiches signalétiques et à un programme de gestion en français.

Les services d'information du CCHST prennent appui sur un ensemble complet de bases de données, à partir desquelles une gamme variée de produits et services en matière de SST sont élaborés et diffusés sous divers formats électroniques (CD-ROM, DVD, Web, Internet, intranet) ainsi qu'en version imprimée. Ces bases de données sont utilisées en milieu de travail à des fins aussi diverses que l'élaboration de programmes relatifs à l'équipement de protection individuelle, l'évaluation des risques en milieu de travail, le soutien aux intervenants en cas d'urgence, la mise sur pied de programmes de premiers soins et de traitements médicaux, l'élaboration de programmes de formation, l'assurance de la conformité avec les prescriptions réglementaires, l'entreposage, la manutention et le transport appropriés des produits chimiques, ainsi que divers travaux de recherche.

IV RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DES ACTIVITÉS

A. JUSTIFICATION ET PERTINENCE

1. Le rôle du CCHST

L'évaluation de la raison d'être des programmes et activités du CCHST vise à déterminer la mesure dans laquelle les activités courantes permettent au CCHST de s'acquitter de sa mission initiale. Le CCHST a pour mandat de promouvoir le droit fondamental des Canadiens à un milieu de travail salubre et sécuritaire. En tant qu'organisme national, le CCHST dirige un grand nombre d'activités pour atteindre ses objectifs, notamment :

- La diffusion de documents techniques, de données et de renseignements relatifs à la sécurité à l'intention des spécialistes de la santé et de la sécurité. Un élément important de cette activité consiste à améliorer la coordination et la diffusion de l'information sur la santé et la sécurité au travail.
- La promotion et l'évaluation de la recherche sur les questions relatives à la santé et à la sécurité au travail.
- La prestation de programmes de formation et de conseils d'expert liés à la santé et à la sécurité au travail.
- La participation à des réunions et à des conférences partout au Canada.
- Le soutien des programmes mis en œuvre à l'échelle de l'entreprise.
- La sensibilisation, l'éducation et la formation, notamment par l'entremise de cours d'apprentissage en ligne (Web).
- D'autres activités conformes au mandat du CCHST, à savoir promouvoir l'amélioration de la santé et de la sécurité en milieu de travail ainsi que la santé mentale et physique des travailleurs canadiens.
- Des initiatives visant à éliminer les blessures et les maladies liées en général.

Ces activités génèrent un flux ininterrompu d'information. De part sa nature même, l'information peut avoir des répercussions étendues qu'il peut être difficile de relier aux activités du CCHST. La diffusion de l'information est à l'évidence une activité utile. Toutefois, en bout de ligne, il est difficile de retracer toutes les répercussions et tous les effets de cette diffusion, non seulement dans le cas des renseignements en matière d'hygiène et de sécurité, mais pour tous les types d'informations en cause.

Le CCHST a pour finalité d'améliorer la santé et la sécurité en milieu de travail. Les activités décrites plus haut lui permettent de se faire reconnaître en tant que carrefour national de l'information sur la santé et la sécurité, ainsi qu'en tant que chef de file comme source d'information sur la santé et la sécurité au travail (SST) à toute la communauté de la SST. Cette communauté inclut les travailleurs,

leurs associations syndicales, les employeurs, les pouvoirs publics et les professionnels associés au domaine de la SST.

La présente évaluation détermine le degré de reconnaissance obtenu par le CCHST auprès des chefs de file de la communauté de la SST. Il n'est pas possible de déterminer le nombre, et encore moins les variations du nombre, de blessures, de maladies et de décès évités grâce aux seules activités du CCHST. Les facteurs influant sur ces variables sont trop nombreux pour permettre d'établir l'incidence propre des activités du CCHST. Nous utilisons plutôt comme mesure de substitution l'importance de l'amélioration des conditions de travail rendue possible, de l'avis des utilisateurs, par l'information diffusée par le CCHST. Notre analyse, qui prend appui sur les résultats d'entrevues et de sondages, a permis de constater que les activités du CCHST ont bien les effets escomptés sur les conditions de travail.

2. Avantages potentiels des activités du CCHST

Les activités et les produits du CCHST ont pour objet la diffusion d'information reliée à la promotion de la santé et de la sécurité au travail. Les avantages susceptibles d'en découler consistent en une amélioration des conditions de travail s'accompagnant, en bout de ligne, d'une diminution du nombre des maladies, des blessures et des décès, qui commande à son tour une réduction du temps de travail perdu et une hausse de la productivité. Il ne semble pas possible d'établir le lien entre l'amélioration de la sécurité en milieu de travail et l'un ou l'autre des produits ou activités du CCHST. Toutefois, dans la mesure où l'information diffusée par le CCHST permet de réduire les risques en milieu de travail, il peut au bout du compte en découler de très importants avantages collectifs et une très forte hausse de la productivité.

L'information produite par le CCHST est diffusée par l'intermédiaire d'une série de produits que les utilisateurs achètent et de services qui sont gratuitement mis à la disposition du public. Quelle est « la valeur » de ces produits et services? D'un point de vue économique, les produits payants doivent avoir pour les acheteurs une valeur au moins équivalente à leur prix d'achat, sans quoi ils ne les achèteront pas. En revanche, l'utilité de ces produits pour la société est fonction de la valeur associée à l'amélioration de la santé et de la sécurité au travail pouvant leur être attribuée. Cette valeur peut être de beaucoup supérieure à la valeur marchande (le montant payé pour le produit du CCHST) puisque l'information, une fois achetée, peut permettre d'améliorer la sécurité au travail d'un grand nombre de travailleurs.

La valeur pour la société des activités et des produits qui sont offerts gratuitement est également mesurée en fonction de la valeur associée à l'amélioration de la santé et de la sécurité au travail qui peut leur être attribuée. Même les services pour lesquels les utilisateurs ne paient pas de façon directe peuvent avoir une valeur très élevée pour la société.

De nombreux ouvrages économiques sont consacrés à l'étude des avantages associés aux mesures visant à améliorer la sécurité des lieux de travail, qu'ils découlent de la réduction des risques de blessures, de maladies ou de décès et d'une amélioration de la productivité, d'une réduction de l'absentéisme, d'une compétitivité accrue des entreprises canadiennes ou d'une baisse des frais liés à la prestation des soins de santé. Il importe toutefois de souligner qu'il existe bon nombre d'autres fonctions gouvernementales pouvant servir de point de comparaison pour l'évaluation des avantages offerts par les activités du CCHST sur le plan de la réduction des risques. Autrement dit, le problème de la détermination des avantages pour les Canadiens de la réduction des risques pour la santé et la sécurité en milieu de travail se présente de façon similaire dans bien d'autres organismes.

Les résultats des études les plus récentes sur les risques en milieu de travail et la valeur des mesures de réduction de ces risques indiquent que les avantages de cette réduction sont beaucoup plus importants qu'on ne l'avait estimé à l'origine. Gunderson et Hyatt (2001) fournissent de nouvelles données canadiennes selon lesquelles les avantages de la réduction des risques en milieu de travail sont plus de quatre fois supérieurs aux prévisions antérieures. Leigh (2001) a fourni des résultats similaires pour les États-Unis. Plus précisément, selon les estimations de Gunderson et Hyatt, les avantages que la société tire de la réduction des risques qui entraîneraient un décès peuvent atteindre 13 millions de dollars, alors que les avantages découlant de la réduction des risques qui entraîneraient une blessure non mortelle sont d'environ 20 000 \$².

1. Blessures, décès et justification des activités

Le CCHST devait initialement jouer le rôle d'un centre national devant contribuer à réduire le nombre des blessures et des maladies professionnelles. Cette justification fondamentale demeure valide, comme en attestent de nombreuses sources de données. Les données les plus fréquemment citées dans la documentation sur la santé et la sécurité au travail sont les données relatives aux accidents et aux décès liés au travail.

Les sources de données types font le lien entre les blessures et les décès liés au travail et le nombre de travailleurs occupés (la population exposée à des risques professionnels). Au Canada, la population active occupée comprenait 15,8 millions de personnes en 2003, dont environ 349 000 ont subi une blessure entraînant une perte de temps de travail. Enfin, 963 décès liés au travail ont été enregistrés.

Le tableau IV-1 présente des données comparatives sur les blessures et décès liés au travail pour les années 1970, 1998 et 2003, dernière année pour laquelle on dispose de données. Malgré une réduction importante du nombre de blessure et de décès par rapport au nombre de travailleurs, ce nombre reste élevé. Cette réduction est selon toute vraisemblance attribuable à l'effet combiné de divers facteurs, tels que l'évolution des technologies, une meilleure sensibilisation et une meilleure éducation des travailleurs, les initiatives prises par l'industrie, sans oublier les politiques et programmes en matière d'hygiène et de sécurité au travail, notamment les programmes et activités du CCHST.

² - Gunderson, Morley et Douglas Hyatt. « Workplace Risks and Wages: Canadian Evidence from Alternative Models », *Revue canadienne d'économique*, v. 34, n° 2, mai, p. 377 à 395, 2001.

- Leigh, J. Paul, James Cone et Robert Harrison. « Costs of Occupational Injuries and Illnesses in California », *Preventive Medicine*, v. 32, n° 5, mai, p. 393 à 406, 2001.

Tableau IV-1 – Blessures et décès liés au travail au Canada

Année	Employés (millions)	Blessures avec perte de temps	Décès	Blessures par million de travailleurs	Décès par million de travailleurs
1970	7,03	301 653	918	42 909	131
1998	14,33	375 360	798	26 201	56
2003	15,80	348 854	963	22 709	61

Source : Développement des ressources humaines Canada, *Les accidents du travail au Canada (1993-1997), et leurs coûts*, pour l'année 1999; *Analyse des statistiques des accidents et mortalités survenus au travail, Canada, 1994-1998*, pour l'année 2000; *Accidents du travail et maladies professionnelles - Programme national de statistiques sur les accidents de travail*, Association des Commissions des accidents du travail du Canada, Canada, 2001-2003, et *Enquête sur la population active de 2003*, Statistique Canada, pour l'année 2003.

Des réductions concrètes des risques, même modestes, peuvent générer des avantages importants pour la société. On peut se faire une idée générale de la mesure dans laquelle la réduction du nombre des blessures et des décès justifie la poursuite du programme en combinant les données du tableau IV-1 aux données susmentionnées relatives à la valeur associée à la réduction des risques de décès et de blessures. On se souviendra que cette valeur était de 13 millions de dollars par décès et de 20 000 \$ par blessure non mortelle. Si on combine ces données au nombre de décès et de blessures enregistrés en 2003 selon le tableau IV-1, on constate que l'élimination complète des risques à l'origine de l'ensemble de ces accidents aurait permis d'économiser pratiquement 19,5 milliards de dollars. En d'autres termes, le coût pour la société canadienne des blessures et des décès liés aux risques présents en milieu de travail s'est établi à environ 19,5 milliards de dollars en 2003.

Cette analyse a un lien direct avec la raison d'être du CCHST. Dans l'hypothèse où les activités du CCHST se traduiraient par une réduction de 1 % de ces risques, elles permettraient d'éviter 3 448 blessures et 9,6 décès. Selon les travaux de recherche cités précédemment, la société canadienne attribuerait une valeur de 194 millions de dollars à une telle réduction.

2. Justification économique de ces activités

La justification économique du soutien gouvernemental accordé aux programmes et activités comporte trois volets, à savoir :

- le principe de justice ou d'équité, selon lequel un programme est justifié lorsque ses activités appuient des groupes particuliers de la société;
- le principe d'efficacité économique, selon lequel un programme est justifié lorsque les forces du marché ne génèrent pas des résultats idéaux du point de vue de la société, notion à laquelle on réfère généralement par « échec du marché » ou « déficiences du marché »;
- les avantages économiques de milieux de travail sains, lesquels se présentent sous la forme d'une amélioration de la productivité, d'une compétitivité accrue des entreprises canadiennes et d'une réduction des frais liés à la prestation des soins de santé.

Le soutien accordé au CCHST est compatible avec ces divers principes et avantages, ce qui justifie la raison d'être fondamentale du CCHST.

La première étape du processus d'évaluation d'un organisme comme le CCHST consiste à définir sa raison d'être officielle. Dans le cas du principe de l'efficacité économique, l'évaluation vise à cerner les déficiences du marché, puis à établir un lien entre les activités de l'organisme et ces déficiences. Autrement dit, pour être pertinente, la raison d'être de l'organisme doit démontrer que celui-ci dirige des activités visant à corriger les déficiences initiales du marché. L'évaluation a donc pour objet de déterminer s'il est possible d'établir un lien plausible entre les activités de l'organisme telles qu'elles se déroulent actuellement et les déficiences inhérentes du marché, qui justifient l'existence même de l'organisme. Le présent chapitre montre comment l'incapacité des marchés de fournir des volumes suffisants d'information reliée à la santé et à la sécurité au travail constitue la principale justification des activités du CCHST. Cette déficience du marché y est examinée à la lumière de la documentation abondante consacrée, en économie appliquée, à l'étude des problèmes liés à la commercialisation de l'information en tant que produit.

Dans un contexte commercial, les utilisateurs de l'information disposent de nombreux moyens pour éviter de payer la pleine valeur de l'information ou même un montant égal à la valeur associée à l'utilisation qu'ils en font. La différence entre le montant qu'un utilisateur de l'information serait prêt à payer et le prix qu'il paie concrètement est appelée retombée. Examinons, par exemple, le cas d'un travailleur A qui paie pour acquérir de l'information en matière de sécurité. Le travailleur B, après avoir observé les mesures prises par le travailleur A pour faire son travail de manière plus sécuritaire, suit son exemple. Dans ce cas, les avantages que tire B de l'utilisation de l'information payée par A constituent une retombée.

Il est clair que des coûts sont associés à la production et à la diffusion de l'information en matière de sécurité utilisée par A et B dans l'exemple qui précède. Or, seul l'un des bénéficiaires de cette information contribue au recouvrement de ces coûts. Dans un tel contexte, on peut voir que de nombreux types d'information pouvant avoir, pour la société, une valeur qui dépasse leurs coûts de production ne seront pas produits par les entreprises si elles doivent récupérer l'intégralité des coûts correspondants. Telle est l'essence de la déficience du marché, tel qu'il s'applique à l'information diffusée par le CCHST.

L'organisme trouve une autre justification dans le rôle que joue l'information en ce qui concerne le respect des prescriptions réglementaires en matière d'hygiène et de sécurité au travail. Les lieux de travail sont complexes et diffèrent les uns des autres à de nombreux égards. Les pouvoirs publics ont à cœur de faire appliquer les règlements en matière d'hygiène et de sécurité, mais l'exécution d'une inspection est coûteuse et même les inspecteurs les mieux formés ne sauraient appréhender les problèmes liés à un lieu de travail donné aussi bien que les travailleurs de l'établissement. La mise à la disposition des travailleurs, des gestionnaires et des employeurs des renseignements nécessaires pour régler les problèmes de santé et de sécurité au travail constitue, pour les pouvoirs publics, un mécanisme efficace et rentable ainsi qu'une stratégie complémentaire assurant la mise en application et le respect de la réglementation en matière de sécurité et d'hygiène au travail.

Il y a donc un lien direct entre les activités, le mandat et les principes constituant la raison d'être du CCHST. L'organisme s'emploie à promouvoir la santé et la sécurité au travail. Il joue un rôle de centre national, assurant la production et la diffusion d'information en matière de santé et de sécurité utilisée par un grand nombre de travailleurs canadiens. Les liens de causalité entre les activités, les extrants, les retombées et, enfin, les objectifs globaux de l'organisme sont clairs et ils ont été confirmés par les résultats de la présente évaluation.

B. FOURNITURE DES PRODUITS ET DES SERVICES

1. Ressources affectées aux activités de l'organisme

Les ressources dont dispose le CCHST sont mises à contribution pour assurer la prestation d'une gamme variée de produits et services (voir ci-dessous). Une bonne partie de ces ressources sont affectées à la fois à l'élaboration des produits qui sont vendus et à la prestation des services offerts gratuitement aux Canadiens, ces services tirant parti de la base de renseignements et de l'expertise du CCHST, lesquelles procèdent en partie de l'élaboration des produits vendus. En d'autres termes, il existe des coûts communs reliés aux produits payants et aux services gratuits. Des calculs présentés ailleurs dans le présent rapport indiquent que certains des coûts afférents à la prestation des services gratuits sont aussi liés à l'élaboration des produits payants. C'est-à-dire qu'en l'absence de produits payants, il serait plus coûteux qu'à l'heure actuelle de fournir les services gratuits. Selon les entrevues réalisées auprès des intervenants clés, le maintien des services gratuits, particulièrement pour ce qui concerne la diffusion d'information non technique aux travailleurs, jouit d'un soutien généralisé.

1. Activités et produits

Les activités et les produits du CCHST peuvent être regroupés dans les catégories suivantes :

- Service de renseignements.
- Site Web et particulièrement l'onglet *Réponses SST*.
- Produits d'information vendus par le CCHST.
- Autres activités, notamment production de l'information, formation, recherche et projets spéciaux.
- Sensibilisation, éducation et formation.
- Initiatives et programmes visant à favoriser le respect des prescriptions réglementaires, et la réduction du nombre de blessures et de maladies liées au travail.

a) *Service de renseignements*

Le Service de renseignements fournit les réponses aux questions de deux façons – par l'intermédiaire de son site Web (*Réponses SST*), et par l'entremise de son service de renseignements individualisés. TNS Canadian Facts a réalisé un sondage téléphonique auprès de 226 utilisateurs actuels du Service de renseignements. De ce nombre, 39 % nous ont dit avoir utilisé le service au moins une fois par mois au cours des 12 mois précédents. Il ressort par ailleurs des indications des répondants qu'un grand nombre de membres de leur organisation accédaient à l'information fournie par le CCHST : environ 13 % des répondants ont indiqué que ce nombre était supérieur à 100 personnes au sein de leur organisation.

Les renseignements obtenus du Service de renseignements du CCHST sont utilisés à des fins multiples, notamment :

- pour résoudre les problèmes relevés en milieu de travail;

- pour améliorer les programmes de santé et de sécurité;
- pour informer les comités de santé et de sécurité au travail;
- pour élaborer des codes de bonnes pratiques;
- pour assurer le respect des règlements en matière de santé et de sécurité au travail;
- pour des fins de sensibilisation, d'éducation ou de formation;
- pour des fins personnelles.

La majorité (74 %) des utilisateurs de ce service ont indiqué se servir des renseignements obtenus relativement à des changements actuels ou futurs du milieu de travail propres à améliorer la santé et la sécurité au travail.

L'étude a aussi évalué un certain nombre d'indicateurs de rendement tels que la rapidité d'exécution, la compétence et la courtoisie du personnel, sans oublier la satisfaction générale à l'égard du service, afin de disposer de mesures permettant de déterminer la qualité du service. Les répondants ont accordé au Service de renseignements du CCHST une excellente cote pour tous les indicateurs. Les cotes accordées au CCHST à cet égard sont présentées de façon sommaire au tableau IV-2.

Tableau IV-2 Degré de satisfaction à l'égard du Service de renseignements du CCHST
(% de répondants indiquant être satisfaits ou très satisfaits)

INDICATEUR	% de satisfaction
Rapidité d'exécution	78 %
Connaissances et compétence du personnel	76 %
Courtoisie du personnel	87 %
Intégralité	75 %
Utilité	77 %
Clarté	80 %
Fiabilité	82 %
Satisfaction générale	62 %

Source : Sondage auprès des utilisateurs réalisé par TNS Canadian Facts.

Afin de déterminer l'importance du CCHST en tant qu'organisme permettant aux répondants de satisfaire à leurs besoins en matière de santé et de sécurité au travail, on leur a également demandé d'indiquer dans quelle mesure ils auraient pu utiliser les produits d'information offerts par d'autres organismes, d'estimer l'utilité relative de ces autres produits et de préciser s'il serait intéressant que le CCHST enrichisse sa gamme de produits sur la santé et la sécurité au travail. Voici les principales constatations que nous avons faites à la lumière des réponses obtenues.

- Environ le quart (26 %) des répondants ont indiqué qu'ils auraient pu obtenir auprès d'autres organismes des produits pouvant remplacer les produits du CCHST, tandis que 24 % ont affirmé le contraire et que 50 % ont déclaré ne pas pouvoir répondre à la question.
- Pour ce qui concerne l'utilité relative des éventuels produits de remplacement, 29 % des répondants ont indiqué qu'ils étaient moins utiles que les produits du CCHST, 9 % des répondants ont affirmé qu'ils étaient plus utiles et 53 % des répondants ont mentionné qu'ils avaient une utilité à peu près équivalente, alors que 10 % ont déclaré ne pas pouvoir répondre à la question.
- Par ailleurs, 12 % des répondants ont affirmé qu'il existait des produits ou services non offerts par le CCHST qui pourraient les aider dans leur travail, tandis que 20 % ont indiqué que de tels produits ou services n'existaient pas et que 68 % ont dit ne pas le savoir.
- Pas moins de 80 % des répondants estimaient que le Service de renseignements du CCHST leur était d'une grande, sinon d'une très grande, utilité pour répondre à leurs besoins en matière de santé et de sécurité au travail.
- Les résultats obtenus par le Service de renseignements pour la plupart des paramètres mentionnés plus haut se comparent favorablement aux résultats obtenus lors de l'évaluation précédente. Par ailleurs, le Service obtient un taux de satisfaction générale légèrement inférieur, mais encore plus élevé que celui obtenu par les ministères fédéraux faisant partie de l'échantillon de comparaison. Il convient de noter que ce taux de satisfaction générale fait l'objet d'une question distincte et ne représente pas simplement la moyenne des cotes obtenues pour les autres paramètres. Il convient également de noter qu'il est possible que la variation de ces résultats soit attribuable à la méthode de sondage utilisée (sondage par téléphone en 2000 et sondage sur le Web et par courrier électronique en 2005).

Figure au nombre des autres produits offerts gratuitement par le CCHST *Le rapport sur la santé et la sécurité*, bulletin électronique mensuel lancé en janvier 2003 afin de diffuser des renseignements à jour sur la santé et la sécurité au travail. *Le Rapport sur la santé et la sécurité* est un autre produit qui permet au CCHST de remplir le mandat qui lui a été confié de fournir à tous les Canadiens des renseignements pertinents et impartiaux propres à les aider à prendre des décisions responsables et à promouvoir la santé et la sécurité en milieu de travail. Le CCHST ayant mené auprès des 8 000 lecteurs du bulletin un sondage dont les résultats ont été diffusés en juin 2005, TNS Canadian Facts n'a pas jugé utile de reprendre l'exercice.

Voici les principales constatations qu'a permis de faire ce sondage auprès des lecteurs :

- Plus de trois quarts des abonnés sont canadiens, alors qu'environ 5 % habitent aux États-Unis.
- Près de 90 % des répondants se sont dits satisfaits ou très satisfaits du degré de lisibilité de la publication.
- Deux tiers des répondants s'en inspirent pour apporter des changements dans leur milieu de travail.

- Environ 90 % des répondants partagent le *Rapport* avec au moins un de leurs collègues de travail et près de 70 % en assurent la diffusion auprès d'au moins quatre personnes. Le *Rapport* est en moyenne consulté par un peu plus de 20 collègues de travail, ce qui fait que la publication compte environ 165 000 lecteurs.
- Plus de 85 % des personnes interrogées affirment que le *Rapport* leur est utile au travail.

b) *Produits d'information vendus par le CCHST*

Le CCHST commercialise une vaste gamme de produits, dont les principaux sont décrits au chapitre III, sous une diversité de formats – produits Web payants, DVD et CD payants et imprimés. TNS Canadian Facts a réalisé un sondage auprès de 262 acheteurs actuels. On constate d'abord que plus de la moitié de ces 262 personnes achètent le produit ou le service depuis plus de trois ans. Il ressort par ailleurs des réponses obtenues que l'information achetée du CCHST est consultée par un grand nombre de personnes de l'organisation, environ 12 % des répondants ayant indiqué que plus de 100 employés s'y étaient reportés.

Les produits achetés du CCHST trouvent aussi des utilisations très variées, dont les plus fréquentes sont les suivantes :

- préparation de fiches signalétiques;
- collecte de renseignements sur les produits chimiques utilisés au travail;
- résolution des problèmes liés au milieu de travail;
- amélioration des programmes de santé et de sécurité au travail;
- information des comités de santé et de sécurité au travail;
- élaboration de codes de bonnes pratiques;
- assurance de la conformité aux règlements en matière de santé et de sécurité au travail;
- information, sensibilisation ou formation.

Afin de disposer de mesures permettant de déterminer la qualité du service, nous avons également invité les personnes interrogées à évaluer les produits ou services achetés du CCHST en fonction d'un certain nombre d'indicateurs de rendement tels que la rapidité d'exécution, la clarté, l'utilité et la satisfaction générale. Les produits du CCHST se sont vu attribuer une excellente cote à l'égard de tous les indicateurs, comme en témoigne le tableau IV-3.

**Tableau IV-3 Degré de satisfaction à l'égard des produits du CCHST
(% de répondants indiquant être satisfaits ou très satisfaits)**

INDICATEUR	% de satisfaction
Rapidité d'exécution	89 %
Intégralité	85 %
Utilité	92 %
Clarté	86 %
Fiabilité	87 %
Satisfaction générale	80 %

Source : Sondage auprès des utilisateurs réalisé par TNS Canadian Facts.

Les résultats des tableaux IV-2 et IV-3 indiquent des taux très élevés de satisfaction des utilisateurs. Il fallait toutefois disposer d'éléments de référence pour être en mesure de mieux évaluer le degré de satisfaction des clients du CCHST. Le Conseil du Trésor et le Centre canadien de gestion ont élaboré à l'intention des ministères et organismes fédéraux un outil de mesures communes (OMC) conçu pour leur permettre d'évaluer le taux de satisfaction de leur clientèle et de comparer leurs résultats avec ceux d'autres ministères et organismes assurant la prestation de services similaires.

Les éléments de référence relatifs à la satisfaction des clients utilisés pour les besoins du présent rapport afin de comparer le degré de satisfaction à l'égard des produits et des services du CCHST sont tirés de la publication *Les citoyens d'abord 2000* (Erin Research Inc.). Erin Research Inc. avait demandé aux personnes interrogées au cours d'un sondage d'évaluer, sur une échelle de 1 à 5 où 1 = « très mauvais », 5 = « très bons » et 3 = « moyens », les services qu'ils avaient utilisés au cours de l'année précédente. Les 17 ministères et organismes fédéraux ayant au total été évalués de cette façon ont obtenu une note moyenne de 61. Selon *Les citoyens d'abord 2000*, les fournisseurs de services doivent évaluer leur rendement en comparaison des autres fournisseurs de services similaires, plutôt qu'en fonction de totaux généraux. Les deux entités retenues par TNS pour les besoins de cette comparaison, à savoir les Services d'information de Santé Canada et les services d'information gouvernementaux dans leur ensemble, ont obtenu une cote moyenne de 56. Nous estimons que ces organismes fournissent des produits ou services similaires à ceux du CCHST, à savoir de l'information. Il convient toutefois de noter que ces données de référence servent uniquement à évaluer le degré de satisfaction générale des utilisateurs.

Figurent parmi les autres indicateurs de rendement clés évalués à l'aide de l'OMC : la rapidité d'exécution, les connaissances et la compétence du personnel, et enfin la courtoisie du personnel. *Les citoyens d'abord 2000* présente de façon sommaire les cotes accordées à cet égard par 6 040 répondants ainsi que les cotes cumulatives obtenues par les services fédéraux, provinciaux et municipaux. Il importe de faire preuve de prudence lorsqu'on compare les résultats obtenus par ces services avec ceux affichés par le CCHST, les types de services comparés étant différents et les sondages ayant été réalisés à des dates différentes. Toutefois, en l'absence d'autres points de référence, ils permettent d'illustrer le taux de satisfaction comparatif des utilisateurs des produits et services du CCHST en ce qui concerne la rapidité d'exécution, la compétence du personnel et la courtoisie du personnel. Les résultats obtenus par le CCHST à cet égard sont de loin supérieurs à ceux déclarés par les ministères fédéraux faisant partie de l'échantillon de comparaison.

Par ailleurs, 96 % des répondants pouvant répondre à la question ont indiqué que les produits du CCHST présentaient un rapport qualité-prix égal ou supérieur à la moyenne, près du tiers des personnes ayant répondu à la question estimant que ce rapport était supérieur à la moyenne.

Afin de déterminer l'importance du CCHST en tant qu'organisme permettant aux répondants de satisfaire à leurs besoins en matière de santé et de sécurité au travail, on leur a également demandé d'indiquer dans quelle mesure ils auraient pu utiliser les produits d'information d'autres organismes, d'estimer l'utilité relative de ces autres produits et de préciser s'il serait intéressant que le CCHST enrichisse sa gamme de produits sur la santé et la sécurité au travail. Voici les principales constatations que nous avons faites à la lumière des réponses obtenues :

- Pas moins de 42 % des répondants ont indiqué qu'ils auraient pu obtenir auprès d'autres organismes des produits pouvant remplacer les produits du CCHST, tandis que 23 % ont affirmé le contraire et que 35 % ont déclaré ne pas pouvoir répondre à la question.
- Pour ce qui concerne l'utilité relative des éventuels produits de remplacement, 21 % des répondants ont indiqué qu'ils étaient moins utiles que les produits du CCHST, 8 % des répondants ont affirmé qu'ils étaient plus utiles et 59 % des répondants ont mentionné qu'ils avaient une utilité à peu près équivalente, alors que 12 % ont déclaré ne pas pouvoir répondre à la question.
- Par ailleurs, 15 % des répondants ont affirmé qu'il existait des produits ou services non offerts par le CCHST qui pourraient les aider dans leur travail, tandis que 25 % ont indiqué que de tels produits ou services n'existaient pas et que 60 % ont dit ne pas le savoir.
- Pas moins de 78 % des répondants estimaient que les produits du CCHST leur étaient d'une grande, sinon d'une très grande, utilité pour répondre à leurs besoins en matière de santé et de sécurité au travail.

Ces résultats laissent supposer que les divers clients tiennent en haute estime l'information diffusée par le CCHST. Comme dans le cas des évaluations antérieures des produits vendus par le CCHST, les clients continuent d'afficher un taux de satisfaction élevé pour tous les paramètres étudiés. De même, la plus grande partie des résultats obtenus par le Service de renseignements se compare favorablement aux résultats obtenus lors de l'évaluation précédente. Par ailleurs, le Service obtient cette fois un taux de satisfaction générale légèrement inférieur (tableau IV-2), mais encore plus élevé que celui obtenu par les ministères fédéraux faisant partie de l'échantillon de comparaison. Il convient de noter que ce taux de satisfaction générale fait l'objet d'une question distincte et ne représente pas simplement la moyenne des cotes obtenues pour les autres paramètres. Il faut également observer qu'il est possible que la variation de ces résultats soit attribuable à la méthode de sondage utilisée (sondage par téléphone en 2000 et sondage électronique sur le Web en 2005).

c) *Site Web*

Le site Web du CCHST est très achalandé. Selon les données recueillies par le CCHST, le site principal accueille chaque année environ 1,4 million de visiteurs distincts, qui effectuent plus de 3 millions de consultations. De plus, le service *Réponses SST* traite quatre millions de demandes de renseignements chaque année. Le volume de consultations en soi ne suffit pas à se faire une idée juste des répercussions potentielles de l'utilisation du site Web, lacune que vient combler notre sondage

auprès des utilisateurs du site Web du CCHST. Les participants au sondage ont indiqué que les principales raisons, par ordre de fréquence des réponses, pour lesquelles ils visitent le site Web du CCHST sont les suivantes :

- obtenir de l'information sur les risques liés au travail;
- se renseigner sur la prévention des blessures et des maladies;
- obtenir de l'information sur la maîtrise des risques;
- obtenir de l'information sur les produits chimiques ou sur les fiches signalétiques;
- se renseigner au sujet de la mise en place de programmes de santé et de sécurité.

Il semble que les répondants ont plus ou moins de difficultés à trouver ce qu'ils cherchent sur le site Web du CCHST. Au total, 41 % ont indiqué avoir trouvé ce qu'il cherchait et 6 % ont mentionné avoir trouvé des renseignements connexes utiles, tandis que seulement 2 % ont affirmé ne pas avoir obtenu les renseignements voulus et que 50 % ont dit ne pas avoir terminé leurs recherches au moment du sondage.

Les résultats du sondage nous révèlent par ailleurs que l'information obtenue sur le site Web du CCHST est le plus souvent utilisée pour les fins suivantes :

- fournir de l'information à des fins de sensibilisation, d'éducation ou de formation (15 %);
- résoudre les problèmes liés au milieu du travail (14 %);
- améliorer les programmes de santé et de sécurité (12 %);
- élaborer des codes de bonnes pratiques (11 %);
- se conformer aux règlements sur la santé et la sécurité au travail (10 %).

Comme nous l'avons mentionné, il est difficile d'établir un lien direct entre les activités du CCHST et les améliorations observées au titre de la santé et de la sécurité en milieu de travail. Cependant, notre sondage nous a permis d'établir un lien indirect à cet égard en demandant aux répondants de nous indiquer quel était, selon eux, le nombre de membres de leur organisation susceptibles de bénéficier de l'information du CCHST. Ce nombre varierait de 1 à 10 personnes selon 26 % des répondants, se situerait entre 11 et 100 personnes selon 36 % des répondants, varierait de 101 à 500 personnes selon 20 % des répondants et dépasserait 500 personnes selon 19 % des répondants. On trouve plus loin des données détaillées sur la portée des activités du CCHST en général. Enfin, il ressort que les répondants en question sont le plus souvent responsables de la sécurité (28 %), de l'hygiène du travail ou des soins médicaux (14 %) et de la conformité aux règlements (6 %).

d) Entrevues avec des intervenants clés

Des entrevues ont été réalisées auprès de 20 intervenants clés représentant un éventail des partenaires du CCHST, notamment les entreprises, les organisations syndicales, les pouvoirs publics et les organisations non gouvernementales. Tous les répondants sauf un faisaient partie

d'organisations canadiennes. La majorité des personnes interrogées, soit 85 %, étaient des utilisateurs directs des produits et services du CCHST, tandis que six d'entre elles étaient des membres actuels ou passés du Conseil des gouverneurs.

Nous avons d'abord demandé à ces personnes quels étaient les produits et services du CCHST utilisés au sein de leur organisation. Il ressort que les produits les plus fréquemment utilisés sont les *Réponses SST*, la base de données CHEMINFO, les fiches signalétiques (FS), le Service de renseignements et le site Web en général. Un petit nombre de répondants ont précisé avoir confié au CCHST la réalisation de travaux spécialisés (p. ex. création d'un site Web sur la SST, publications spécialisées). D'autres encore ont mentionné les CD-ROM, l'abonnement aux bases de données, la liste de diffusion pour les professionnels de la SST, les guides en matière d'ergonomie, les bases de données du centre antipoisons et les liens vers des sites Web internationaux.

Les produits et services du CCHST sont en général utilisés comme documents de référence pour répondre aux questions des clients ou des employés, mais ils sont aussi versés dans les bibliothèques provinciales et territoriales, en plus de faciliter la mise en application des règlements, l'élaboration de produits et de codes de bonnes pratiques, et enfin la fourniture des ateliers de formation requis. Quelques répondants ont aussi déclaré se servir des produits et services du CCHST dans le cadre de projets de recherche.

La plupart des personnes interrogées ont déclaré se procurer des documents sur la SST auprès d'autres organisations lorsque le CCHST n'offre pas le produit voulu. Le plus souvent il s'agit de publications, livres ou magazines sur la sécurité (p. ex. OHS Canada), de revues sur la santé et la sécurité, et de documents vidéo (p. ex. Summit). Les répondants ont aussi indiqué qu'ils consultaient les normes, les règlements, les codes de pratique, les pratiques exemplaires, les systèmes d'apprentissage en ligne et les bases de données sur la toxicité, que ce soit auprès des entreprises qui les produisent ou par l'intermédiaire d'autres organismes provinciaux de santé et de sécurité, de l'Association canadienne de normalisation (CSA), de l'Office des normes générales du Canada (ONGC) et d'organismes américains tels que le National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) et l'Occupational Safety and Health Administration (OSHA).

En général, l'utilisation que font les organisations des produits et services du CCHST est demeurée constante dans le temps, seulement un tiers des répondants ayant signalé une variation à cet égard. De ce nombre, environ la moitié ont indiqué faire une utilisation accrue des produits et services du CCHST, tandis que les autres estimaient que leur utilisation avait diminué. Les premiers expliquaient leur utilisation accrue des produits et services par diverses raisons, notamment une plus grande sensibilisation à l'existence de ces produits et services et un intérêt accru à leur égard. Les principales raisons évoquées pour expliquer la réduction de l'utilisation étaient la hausse des frais facturés ou la disponibilité accrue d'information gratuite sur le Web.

La majorité des répondants estimaient que les produits et services du CCHST avaient assez bien réussi à combler les besoins de leur organisation, l'un d'entre eux les décrivant comme des « documents de référence bon marché, efficaces et valables ». D'autres ont mentionné que les produits et services du CCHST étaient crédibles, impartiaux et très utiles pour les employés. Étant donné que le CCHST est un organisme neutre, les organisations n'ont pas à valider ses produits et services comme elles doivent le faire dans le cas de l'information obtenue auprès d'organisations perçues comme moins indépendantes.

En général, les personnes interrogées estiment que les produits et services du CCHST répondent à des besoins qui ne peuvent être comblés par d'autres sources d'information. En particulier, la liste de diffusion de professionnels de la SST, le service d'information sur les produits

chimiques (c.-à-d. MSDS Management Service, CHEMpendium) et les bases de données sont autant de produits et services offerts uniquement par le CCHST. Les répondants estiment aussi que le CCHST a pour avantage de permettre d'avoir accès à une multitude de produits et services variés à partir d'un guichet unique, alors que d'autres organisations peuvent offrir uniquement un certain type de produits. Un petit nombre de répondants ont fait remarquer qu'il est de plus en plus facile d'obtenir de l'information gratuite en ligne.

Les répondants ont également suggéré au CCHST diverses façons d'améliorer sa prestation essentiellement au titre des coûts, de sa gamme de produits et de services, et de son mode de fonctionnement :

- plusieurs ont suggéré au CCHST d'abaisser le coût de ses produits ou de les offrir gratuitement afin d'éviter que le public canadien ne se tourne vers des sources d'information peu fiables, mais gratuites;
- d'autres lui ont suggéré d'offrir de nouveaux produits ou services tels que des cours de formation autodidacte en ligne (p. ex. formation sur le SIMDUT), davantage de CD-ROM d'information, davantage de publications et de brochures, et des renseignements plus détaillés sur les règlements;
- enfin, quelques-uns ont suggéré au CCHST d'axer ses efforts sur des questions d'ordre opérationnel telles que le renforcement de sa réputation internationale, la promotion du transfert de connaissances entre les régions, l'adoption d'un rôle de chef de file dans l'organisation de semaines thématiques sur la SST et le recrutement d'un plus grand nombre de chercheurs.

En règle générale, les personnes interrogées estimaient que le CCHST jouissait d'une solide réputation au Canada, les spécialistes de la SST, les leaders professionnels, les syndicats, les travailleurs et les employeurs dotés de comités sur la santé et la sécurité au travail connaissant en général assez bien le CCHST. Les répondants attribuaient avant tout cette notoriété aux efforts déployés par le CCHST, notamment pour établir des partenariats avec d'autres organisations (p. ex. la Safe Communities Foundation), et à la forte visibilité maintenue par les responsables du CCHST. Certains répondants n'en ont pas moins observé que « l'existence d'organismes provinciaux de santé et de sécurité au travail et du CCHST était le secret le mieux gardé du marché du travail », la population en général n'étant pas au fait de l'existence du CCHST. Les personnes interrogées ont entre autres mentionné que le CCHST était fort peu connu dans le nord et dans l'ouest du pays.

Au Canada, le CCHST est réputé pour l'information « facile d'accès, claire, exacte et utile » dont il assure la diffusion. Dans un élan d'enthousiasme, un répondant a même affirmé que le CCHST constituait un véritable « trésor national ». Les personnes interrogées ont souligné l'efficacité avec laquelle le CCHST réussit à synthétiser les résultats des travaux de recherche afin d'élaborer des produits d'information impartiaux à la fois utiles et faciles d'accès, tant pour les professionnels de la santé et de la sécurité que pour les employeurs et les travailleurs.

Le CCHST jouit également d'une réputation enviée à l'échelle internationale. Il est perçu comme l'une des principales sources d'information sur la SST au monde et il est davantage reconnu que nombre d'autres organismes nationaux de SST. Selon un répondant, cette solide réputation « témoigne de la crédibilité des produits et du respect que suscite le modèle institutionnel ». Les produits et services du CCHST sont utilisés en Europe, aux États-Unis, au Mexique, au Brésil et en Afrique du Sud. Quelques répondants ont indiqué ne pas savoir si le CCHST est connu à l'échelle internationale ou estimer qu'il n'est pas bien connu. Il ressort des résultats des entrevues que le

CCHST jouit d'une solide réputation aux échelons supérieurs des organismes internationaux, mais qu'il est fréquent que les professionnels de la SST occupant les échelons inférieurs de ces organismes le connaissent moins bien.

Le CCHST se distingue sur la scène internationale par la qualité et l'accessibilité de ses produits et services. Il est réputé pour diffuser des renseignements « fondés sur les connaissances les plus avancées acquises au sein des meilleurs organismes dans tous les coins du monde » et pour la possibilité qu'il offre d'accéder aux « règlements internationaux à partir d'un guichet unique » grâce aux liens vers les sites Web internationaux qu'on trouve sur son site. Le CCHST est aussi connu pour les projets de collaboration auxquels il participe à l'échelle internationale et pour l'accessibilité en ligne de ses produits, notamment en espagnol.

Toutes les personnes interrogées ont convenu que le CCHST a fortement contribué à l'élaboration et à la diffusion des connaissances, l'une d'entre elles considérant que le CCHST est « la meilleure source d'information sur les risques connus pour la santé des travailleurs ». Le CCHST est aussi réputé comme source d'information sur divers sujets non réglementés, tels que le travail par postes. En assurant la diffusion de produits d'information accessibles qui synthétisent les résultats des travaux de recherche les plus récents, menés notamment par les organismes internationaux (p. ex. l'OMS, l'ONU), il est clair que le CCHST a accru la quantité de renseignements accessibles et, ce faisant, a contribué à sensibiliser davantage les Canadiens à la SST.

La majorité des répondants estimaient toutefois que le CCHST ne contribuait pas à l'expansion de la recherche en matière de SST. Certains ont fait remarquer que le CCHST était auparavant actif dans le domaine de la recherche, mais qu'il tendait depuis peu à se positionner avant tout comme fournisseur d'information. D'autres ont suggéré qu'en favorisant l'avancement des connaissances, il est probable que le CCHST contribue indirectement à promouvoir la recherche. Nombre des personnes interrogées, estimant qu'il ne fait pas partie du mandat du CCHST de mener des travaux de recherche fondamentale, ne se préoccupaient donc pas du fait que le CCHST ne soit pas perçu comme contribuant activement à promouvoir la recherche sur la SST.

On estimait en général que le CCHST avait permis d'améliorer les pratiques sécuritaires en milieu de travail. En mettant l'information sur les risques liés au travail et sur les codes de bonnes pratiques à la disposition des entreprises, des comités de santé et de sécurité au travail, des activistes et des syndicats, le CCHST a favorisé l'évolution des pratiques sécuritaires en milieu de travail et, de façon générale, la sensibilisation aux questions relatives à la santé et à la sécurité au travail. Ont été citées comme témoignant de ces répercussions favorables des données telles que la baisse du taux d'accidents avec blessures, une meilleure application des règlements sur la santé et la sécurité au travail, et une amélioration de la qualité de vie. Quelques répondants ont cependant fait remarquer que, la sécurité au travail étant fonction de nombreux facteurs, il est difficile de déterminer dans quelle mesure le CCHST y contribue.

La plupart des répondants estimaient que le CCHST avaient su favoriser l'établissement de partenariats entre les travailleurs, les syndicats et les pouvoirs publics en matière de SST. Ce succès était surtout attribué à deux facteurs : la structure tripartite du Conseil des gouverneurs du CCHST et l'excellente diffusion de l'information qu'il a assurée.

- Les personnes interrogées ont déclaré que les interactions entre les intervenants au sein du Conseil favorisaient la conclusion de partenariats aux échelons supérieurs, que l'examen à l'échelle nationale de problèmes typiquement provinciaux permettait aux intervenants de sortir des traditionnels rapports d'opposition et que la structure

tripartite démontrait que les produits d'information du CCHST sont vraiment impartiaux.

- On a souligné qu'en assurant la diffusion de l'information aux travailleurs, le CCHST leur permet d'être mieux renseignés pour intervenir auprès de la direction. Certains répondants ont par ailleurs dit estimer que les conférences du CCHST favorisaient l'établissement de partenariats en donnant l'occasion aux intervenants d'échanger des connaissances dans un cadre non conflictuel.

Quelques répondants ont observé que, bien qu'ayant favorisé l'établissement de partenariats aux échelons supérieurs, les activités du CCHST n'avaient pas eu d'incidence sur les relations dans les milieux de travail comme tels.

La question de la facturation des produits et services revêt une grande importance pour le CCHST de par la nature tant de l'information diffusée que de l'organisation. Les entrevues comportaient donc de nombreuses questions concernant la politique de facturation des produits et services du CCHST.

Près de la moitié des personnes interrogées estimaient que les frais couramment facturés pour les produits et services ont pour effet de limiter l'accessibilité à l'information, alors que les autres considéraient qu'ils avaient peu d'incidence. Les premières avaient l'impression que l'effet dissuasif des frais exigés agissait surtout sur les travailleurs, les petites et les moyennes entreprises, les comités de santé et sécurité au travail, les syndicats et les étudiants. Elles faisaient remarquer que les utilisateurs n'ont souvent qu'un budget bien modeste et qu'il est possible qu'ils ne puissent pas se permettre d'acquérir l'information dont ils ont besoin. Les secondes justifiaient leur position en disant que les administrations publiques, les grandes entreprises, les associations et les autres organisations sont d'ordinaire en mesure d'assumer le coût de cette information. D'autant plus, déclaraient-elles, que compte tenu de toute l'information offerte gratuitement par le CCHST, ceux qui ont besoin de données plus spécialisées sont en général capables d'absorber les frais afférents à leur acquisition.

Presque toutes les personnes interrogées estimaient qu'une majoration des frais existants ou l'imposition de nouveaux frais aurait pour effet de réduire l'accessibilité des produits et services du CCHST. Elles disaient craindre que les utilisateurs disposant d'un budget fixe soient incapables d'absorber une hausse de prix et que les travailleurs ne soient encore plus dépendants des employeurs pour ce qui concerne l'accès à cette information. Convaincus qu'une telle majoration inciterait les utilisateurs à chercher des produits moins chers ailleurs ou tout simplement à cesser d'utiliser les produits, nombre de répondants ont fait valoir qu'en tant que service national financé par les pouvoirs publics, le CCHST devrait placer l'accessibilité au sommet de ses priorités. Un petit nombre de répondants considéraient toutefois que le fait de majorer le prix des produits dont les coûts de production ne sont pas recouverts n'aurait que peu d'effet sur leur accessibilité. Ils avaient le sentiment que les utilisateurs ne seraient pas rebutés par des hausses de prix justifiées et que ceux qui achètent ce type d'information spécialisée (les bases de données par exemple) offerte uniquement par le CCHST continueraient selon toute probabilité de le faire, majoration ou pas.

Les répondants s'entendaient en général pour reconnaître qu'il est « essentiel » que le CCHST assure gratuitement la prestation d'une gamme variée de services. Plusieurs ont souligné que le CCHST a pour mandat de fournir aux Canadiens de l'information accessible et à jour sur la santé et la sécurité au travail, et ont fait valoir que, pour s'acquitter de ce mandat, le CCHST doit permettre la consultation gratuite des produits d'information. D'autres répondants ont dit considérer que les produits et services du CCHST doivent être offerts gratuitement dans l'intérêt des travailleurs, des

syndicats et des petites entreprises qui ont besoin de cette information pour établir et maintenir des lieux de travail sûrs et salubres.

Pour ce qui concerne l'établissement d'un équilibre approprié entre produits payants et produits gratuits, la majorité des répondants étaient d'avis que les travailleurs et les petites entreprises devraient avoir accès gratuitement aux produits qui leur sont destinés, mais qu'il serait possible de facturer des frais aux plus grandes entreprises pour les produits et services utilisés. La plupart des personnes interrogées jugeaient que des frais devraient également être facturés pour la prestation des services de collaboration spécialisés, mais que les produits, tels que les fiches signalétiques, les renseignements relatifs au SIMDUT et les guides de poche du CCHST, bénéficiant directement aux travailleurs, aux petites entreprises et au grand public devraient être offerts gratuitement. Un répondant a indiqué qu'il suffisait au CCHST de se demander, pour déterminer si des produits et services devaient être offerts gratuitement, « quels sont ceux qui peuvent être utiles aux travailleurs en atelier? ».

D'autres ont soutenu que toute l'information devrait être offerte gratuitement, déclarant que le CCHST « ne peut sacrifier [ses] principes pour obtenir des fonds ». Ces répondants ont noté que les personnes ayant besoin de l'information ne seraient pas toutes capables de l'acheter (p. ex. les PME) et qu'il est difficile de faire la distinction entre ceux qui ont les moyens de payer et ceux qui ne les ont pas. Certains répondants ont dit redouter que de nombreux lieux de travail renoncent tout simplement à l'information, limitant du même coup la capacité du CCHST de promouvoir l'amélioration de la santé et de la sécurité au travail. Un répondant a suggéré au CCHST de faire payer uniquement l'information diffusée sur support matériel (p. ex. imprimés, CD-ROM) et d'offrir gratuitement l'information diffusée par voie électronique.

Certaines des personnes interrogées ont noté que le recouvrement des coûts soulevait des questions fondamentales au sujet du mandat, des objectifs et de la clientèle cible du CCHST. Si ce dernier a pour objectif de rejoindre les travailleurs, la majoration des frais facturés pourrait l'empêcher d'y arriver. Par ailleurs, si le CCHST a pour objectif de rejoindre les entreprises, la majoration des frais facturés pourrait constituer une mesure acceptable.

La majorité des personnes interrogées étaient d'avis que les coûts non recouverts à l'aide des recettes tirées des ventes devraient être absorbés par les gouvernements fédéral et provinciaux, et qu'il incombe en premier lieu au gouvernement fédéral d'assurer le financement du CCHST. À cet égard, nombre de répondants ont fait valoir que la création du CCHST et la définition de son mandat étant l'œuvre du gouvernement fédéral, c'est à celui-ci qu'il revient de veiller à ce que le CCHST dispose des fonds nécessaires. D'autres ont de plus fait remarquer qu'il est du devoir du gouvernement fédéral de « protéger la santé et la sécurité des travailleurs canadiens ». On estime que le CCHST ne saurait s'acquitter efficacement de son mandat sans pouvoir compter sur une source de financement assurée, sous la forme de fondation du gouvernement fédéral par exemple. Pour fins de comparaison, un répondant a observé que de nombreux pays d'une importance comparable à celle du Canada financent leur organisme national de SST à hauteur de 50 à 100 millions de dollars.

Les personnes interrogées se sont entendues pour reconnaître que les gouvernements provinciaux devraient aussi contribuer au financement du CCHST, bien que dans une moindre mesure que le gouvernement fédéral. Certains ont souligné que des gouvernements provinciaux fournissent déjà des fonds au CCHST et qu'ils devraient poursuivre dans la même veine. D'autres ont précisé que les provinces pourraient probablement en faire plus. Un petit nombre de répondants ont suggéré de déterminer l'utilisation qui est faite des produits et services du CCHST par chaque province, puis de conclure des ententes de financement à l'avenant.

Quelques répondants, estimant peu probable que les gouvernements fédéral ou provinciaux accroissent leur contribution, se sont dits en faveur de l'établissement de partenariats avec les entreprises et l'industrie par le biais d'ententes de collaboration.

C. RÉPERCUSSIONS ET EFFETS

Il existe des liens logiques très nets entre les programmes et les activités du CCHST et l'amélioration des conditions de travail. Le CCHST collige et diffuse de l'information sur la santé et la sécurité. Une partie de ces renseignements s'adresse aux travailleurs qui font face à un problème lié au milieu de travail et cherchent de l'information auprès du Service de renseignements ou sur le site Web. Les résultats de la présente évaluation confirment que nombre de travailleurs ont recours au CCHST pour obtenir de l'aide au sujet d'un problème précis de santé ou de sécurité au travail. On constate que le maintien de ce service gratuit jouit d'un appui solide. Les produits d'information du CCHST qui sont vendus trouvent également une application directe dans le milieu de travail. Selon les résultats de notre sondage, ces produits sont fréquemment utilisés par un grand nombre de personnes au sein des organisations qui les achètent. De fait, l'éventail complet des travailleurs et des partenaires en milieu de travail, leurs syndicats, les employeurs et les gouvernements utilisent les produits d'information du CCHST pour promouvoir la santé et la sécurité au travail.

Les données d'évaluation recueillies dans le cadre des sondages auprès de la clientèle, des utilisateurs du Service de renseignements ou du site Web et des intervenants clés nous indiquent toutes que l'information sur la santé et la sécurité au travail diffusée par le CCHST fait l'objet d'une utilisation généralisée. Bien qu'il soit impossible d'établir un lien direct entre ce fait et les données relatives aux accidents ou aux blessures, il reste que l'utilisation fréquente et répandue de l'information du CCHST laisse supposer qu'elle a des répercussions importantes sur les lieux de travail.

Les entrevues réalisées auprès des intervenants clés confirment les résultats des sondages, qui semblent indiquer que les activités du CCHST ont des répercussions sensibles sur les lieux de travail. Les entrevues ont été menées auprès de 20 intervenants clés représentant le secteur privé, les syndicats, les pouvoirs publics et les organismes non gouvernementaux, et choisis en fonction de leur rôle dans la communauté SST à l'échelle canadienne ou internationale.

Idéalement, l'analyse des répercussions des activités du CCHST devrait permettre d'établir un lien logique entre celles-ci et les résultats observés. Nous savons que l'utilisation de renseignements adéquats sur les pratiques sécuritaires en milieu de travail ne peut manquer de réduire les risques. La présente évaluation a permis de recueillir des données substantielles sur l'utilisation qui est faite de l'information diffusée par le CCHST. Les données relatives à la portée de l'information diffusée par le CCHST en milieu de travail sont présentées de façon sommaire au tableau IV-4. Il ressort de ces données qu'on peut difficilement douter de l'utilisation répandue de cette information. Il reste que, à notre avis, il ne serait pas crédible de tenter d'établir un lien direct entre des sources d'information spécifiques et des réductions précises du nombre d'accidents et de maladies liés au travail.

Tableau IV-4 Portée de l'information du CCHST au sein des organisations clientes

Nombres d'utilisateurs au sein de l'organisation	Web	Service de renseignements	Produits vendus
1 à 10	26 %	61 %	68 %
11 à 100	36 %	25 %	21 %
101 à 500	20 %	9 %	5 %
Plus de 500	19 %	5 %	6 %

D. RAPPORT COÛT-EFFICACITÉ ET SOLUTIONS DE RECHANGE

Du point de vue des clients, les produits vendus par le CCHST présentent un rapport qualité-prix avantageux et peuvent être qualifiés d'investissements rentables. Il semble que les spécialistes de la santé et de la sécurité gagnent un temps considérable en évitant d'avoir à trouver cette information par d'autres moyens. Selon les répondants, les prix des produits du CCHST se comparent favorablement à ceux des produits concurrents.

Comme la plupart des autres fournisseurs d'information, le CCHST doit absorber des coûts fixes importants au titre du développement et de la gestion des bases de données. Ces coûts fixes doivent être engagés tant pour produire et actualiser l'information composant les différents produits vendus par le CCOHS que pour alimenter les bases de données fournissant l'information utilisée par le Service de renseignements et les autres services accessibles gratuitement sur le site Web. Comme c'est généralement le cas dans le secteur de l'information, les coûts fixes élevés liés à la production de l'information contrastent nettement avec le coût marginal relativement faible afférent à la diffusion de cette information.

Il faut ensuite se demander dans quelle mesure le CCHST, en tant qu'organisme du secteur public, fait une utilisation efficiente des deniers publics consacrés à son financement. Il est difficile de répondre de façon exacte à cette question, car il faudrait pour cela disposer de données sur la valeur de l'ensemble des services fournis par le CCHST. La présente évaluation indique que la valeur de ces services est vraisemblablement élevée. Les quantités imposantes d'information sur la santé et la sécurité au travail produites et diffusées par le CCHST trouvent de nombreux utilisateurs. Selon notre évaluation, le CCHST produit de très gros volumes d'information utile en contrepartie de dépenses publiques relativement modestes. Toutefois, il nous est impossible, en raison du problème d'affectation des ressources examiné précédemment, de déterminer avec précision qu'elle est, pour l'ensemble de la société, la valeur associée aux retombées des activités du CCHST. Concrètement, nous connaissons le montant exact des sommes consacrées au financement du CCHST, mais nous ignorons la valeur monétaire des services qu'il offre.

V CADRE DE MESURE DU RENDEMENT PROPOSÉ

A. CONTEXTE DANS LEQUEL S'INSCRIT LA MESURE DU RENDEMENT

Nous nous sommes fondés, pour élaborer le cadre stratégique de mesure du rendement, sur l'idée selon laquelle la mesure du rendement est un outil conçu pour accroître le rendement et améliorer sa gestion. Dans ce contexte, la mesure du rendement consiste à évaluer, à la lumière de données appropriées, les progrès accomplis au regard des objectifs visés, afin de pouvoir prendre des décisions éclairées au titre de l'orientation, des interventions requises et de l'affectation des ressources. Figurent parmi les facteurs favorables l'adaptation des programmes de niveau inférieur à l'orientation stratégique dans son ensemble, les systèmes de gestion des risques et les processus de gestion du savoir.

La mesure du rendement est essentielle à une saine gestion. Idéalement, un système efficace de mesure du rendement doit permettre ce qui suit :

- la production de renseignements fiables, en temps utile, aux fins d'examen des données recueillies et de formulation de stratégies;
- la prise de décisions éclairées et le suivi du rendement par la direction en ce qui concerne le fonctionnement des processus clés, la production des extrants prévus et l'atteinte des résultats stratégiques;
- la définition et l'attribution de la responsabilité de rendre compte à divers niveaux, et l'évaluation du rendement;
- la participation à l'analyse stratégique des politiques et à la prestation de conseils, et la présentation de rapports aux intervenants externes;
- la caractérisation et la validation des rapports de cause à effet.

Les données sur le rendement ne sont utiles que dans la mesure où elles sont utilisées. Du point de vue de la gestion stratégique, l'information produite par le système de mesure du rendement doit au moins se prêter aux quatre fonctions suivantes :

- *comparaison régulière du rendement au regard des objectifs et des résultats escomptés, en vue de déterminer les mesures à prendre pour combler les écarts, pour saisir les nouvelles occasions ou pour faire face aux problèmes et aux risques nouvellement apparus;*
- *examen et actualisation périodiques de la stratégie dans le cadre du processus permanent de révision de la stratégie de l'organisation;*
- *établissement de rapports sur le rendement et présentation des résultats clés aux employés, aux clients et aux intervenants, tels que les comités parlementaires;*
- *analyse des questions et des options relatives aux politiques, et formulation de conseils en matière de politiques à l'intention des*

ministres, du conseil des ministres, des sous-ministres, des organismes centraux, des autres ministères, etc.

Les systèmes de mesure du rendement élaborés doivent aussi permettre, comme l'exige le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR), de surveiller le rendement des politiques, des programmes et des différentes initiatives, et d'utiliser l'information recueillie pour rendre compte des progrès réalisés en fonction des résultats escomptés et des extrants prévus. Aussi, la stratégie de mesure du rendement doit permettre de fournir aux gestionnaires les données dont ils ont besoin pour gérer leur politique, programme ou initiative sur une base continue. Cette information peut leur donner l'assurance que le projet se déroule comme prévu ou servir de premier avertissement lorsque les résultats escomptés ne se matérialisent pas (ce qui pourrait inciter le gestionnaire à entreprendre des recherches additionnelles pour tenter de déterminer les causes fondamentales et concourantes du problème).

B. CARACTÉRISTIQUES DE LA STRATÉGIE ACTUELLE DE MESURE DU RENDEMENT

À l'heure actuelle, les activités du CCHST en matière de mesure stratégique du rendement ont principalement pour objet :

- de permettre au président et administrateur en chef de soumettre au Conseil des gouverneurs des rapports périodiques dans lesquels les données sont présentées conformément aux treize critères de performance qui forment le cadre des engagements du CCHST à l'égard de sa planification budgétaire et opérationnelle annuelle, lesquels correspondent par ailleurs aux principaux produits et services du CCHST, à savoir :
 - Demandes de renseignements
 - *Réponses SST*
 - Publications
 - Bases de données sur les produits chimiques
 - Base de données générale
 - Service d'information sur la législation
 - Services adaptés sur mesure
 - Prévention des maladies et des blessures
 - Sensibilisation, éducation et formation
 - Communications
 - Relations avec les intervenants
 - FS (fiches signalétiques)
 - Infrastructure
- de rendre compte aux intervenants externes et au Parlement, par l'intermédiaire du *Rapport annuel*, du *Rapport ministériel sur le rendement (RMR)* et du *Rapport sur les plans et les priorités (RPP)*. L'établissement des rapports à l'intention du Parlement se fait conformément aux paramètres énoncés dans le cadre de l'initiative *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, qui relève du Secrétariat du Conseil du Trésor. Ces rapports s'emploient à évaluer les activités du CCHST, soit élaboration de l'information sur la santé et la sécurité au travail, diffusion de cette information et collaboration tripartite (syndicats, entreprises et gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux) au regard des cinq objectifs stratégiques établis

conformément au *Rapport sur les plans et les priorités* pour l'exercice 2005-2006, à savoir :

- *Informers les Canadiens (en matière de SST).*
- *Accessibilité et disponibilité de l'information (SST) pour les Canadiens.*
- *Faire avancer la santé et la sécurité sur la scène internationale.*
- *Impartialité (de l'information) pour conserver la confiance des intervenants.*
- *Éducation (afin de sensibiliser les étudiants canadiens à la SST et d'assurer une meilleure compréhension ainsi qu'une utilisation plus efficace des renseignements sur la SST en milieu de travail).*

Notre examen de la structure et du contenu des rapports sur le rendement nous a permis de constater que la mesure du rendement du CCHST et la présentation de l'information étaient, sur le plan stratégique, davantage axées sur les activités opérationnelles et leurs extrants que sur les résultats obtenus. En d'autres termes, elles fournissent de l'information et des données statistiques sur les activités mises en œuvre ou en voie de l'être et sur les extrants produits, mais très peu de renseignements sur les résultats obtenus grâce à la diffusion de l'information sur la SST, à la formation donnée en matière de SST et à la mise en application des connaissances ainsi communiquées dans les milieux de travail au Canada. Nous allons maintenant étayer ce point en comparant l'approche actuelle au nouveau cadre stratégique de mesure du rendement que nous proposons au CCHST d'adopter.

C. ASSISE PROPOSÉE POUR LE NOUVEAU CADRE STRATÉGIQUE DE MESURE DU RENDEMENT

Nous estimons que le CCHST aurait avantage à adopter en la matière une approche plus stratégique, qui vienne élargir (et compléter) l'actuelle perspective opérationnelle s'articulant sur les treize critères de performance énumérés ci-dessus et sur l'orientation activités/extrants qui caractérise les rapports sur le rendement présentés au Parlement. L'adoption d'une telle approche permettrait à la direction du CCHST et aux intervenants externes de mieux comprendre comment les ressources disponibles sont utilisées pour permettre au CCHST de s'acquitter de son mandat d'*améliorer la santé physique et mentale des travailleurs*.

Pour ce faire, nous proposons au CCHST d'utiliser un modèle logique présentant de façon sommaire l'objet de ses activités, les relations qui existent entre elles, leur portée (c.-à-d. les groupes d'utilisateurs visés, les groupes d'intermédiaires et les partenaires cibles), les extrants, les résultats clés escomptés et les répercussions à plus long terme. Ce modèle logique pourrait favoriser l'adoption de nouveaux paramètres de mesure du rendement stratégique et d'une orientation davantage axée sur les résultats en ce qui concerne les rapports de rendement présentés au Conseil des gouverneurs et au Parlement. Les modèles logiques servent à présenter de façon sommaire la raison d'être et la conception des activités, et à faciliter l'élaboration des stratégies de mesure du rendement et d'évaluation. Un modèle logique efficace se doit de résumer et de démontrer les rapports de cause à effet entre les ressources déployées, les activités accomplies et les résultats obtenus. Le tableau V-1 présente le modèle logique que nous proposons au CCHST d'adopter, à la lumière de notre évaluation de ses activités et de notre examen des rapports courants sur son rendement.

Ce modèle logique propose quatre résultats clés interdépendants :

- ***Mise en application de l'information et des connaissances en matière de SST pour améliorer les pratiques en milieu de travail.***
- ***Sensibilisation accrue et meilleure compréhension des questions de SST en milieu de travail,*** résultat qui atteste du besoin de sensibiliser davantage de personnes à l'importance de la SST et aux avantages liés à la réduction des risques liés au travail.
- ***Accès facile aux services et à l'information en matière de SST,*** résultat qui atteste de l'importance de permettre aux utilisateurs éventuels de consulter et d'utiliser facilement l'information.
- ***Recouvrement partiel des coûts de fonctionnement pour maintenir la viabilité financière,*** le CCHST devant recouvrer environ 50 % de ses coûts de fonctionnement par la facturation de frais aux utilisateurs et, de ce fait, contribuer à maintenir, sinon à améliorer, la qualité de ses produits d'information, de son infrastructure de soutien technique et de la transmission de l'information aux groupes d'utilisateurs cibles.

Ces résultats doivent être obtenus grâce à la mise en place d'une infrastructure technique pour la collecte, le stockage et la diffusion de l'information nécessaire à la production de cinq types d'extrants différents :

- Produits d'information gratuits sur la SST.
- Produits et services d'information SST payants plus personnalisés.
- Projets de collaboration.
- Conférences et ateliers favorisant le partage de l'information.
- Sensibilisation, éducation et formation en matière de SST.

Si l'on reporte les résultats stratégiques autour desquels s'articule l'établissement des RMR/RPP dans le modèle logique proposé (voir le tableau V-2), il est clair que, dans sa reddition de comptes aux intervenants externes, le CCHST met davantage l'accent sur les activités opérationnelles que sur les extrants et les résultats clés. On relève aussi un chevauchement entre les objectifs stratégiques courants, en particulier dans le cas des deux résultats suivants : *Informer les Canadiens (en matière de SST)* et *Accessibilité et disponibilité de l'information (SST) pour les Canadiens*.

Tableau V-1 Modèle logique du CCHST

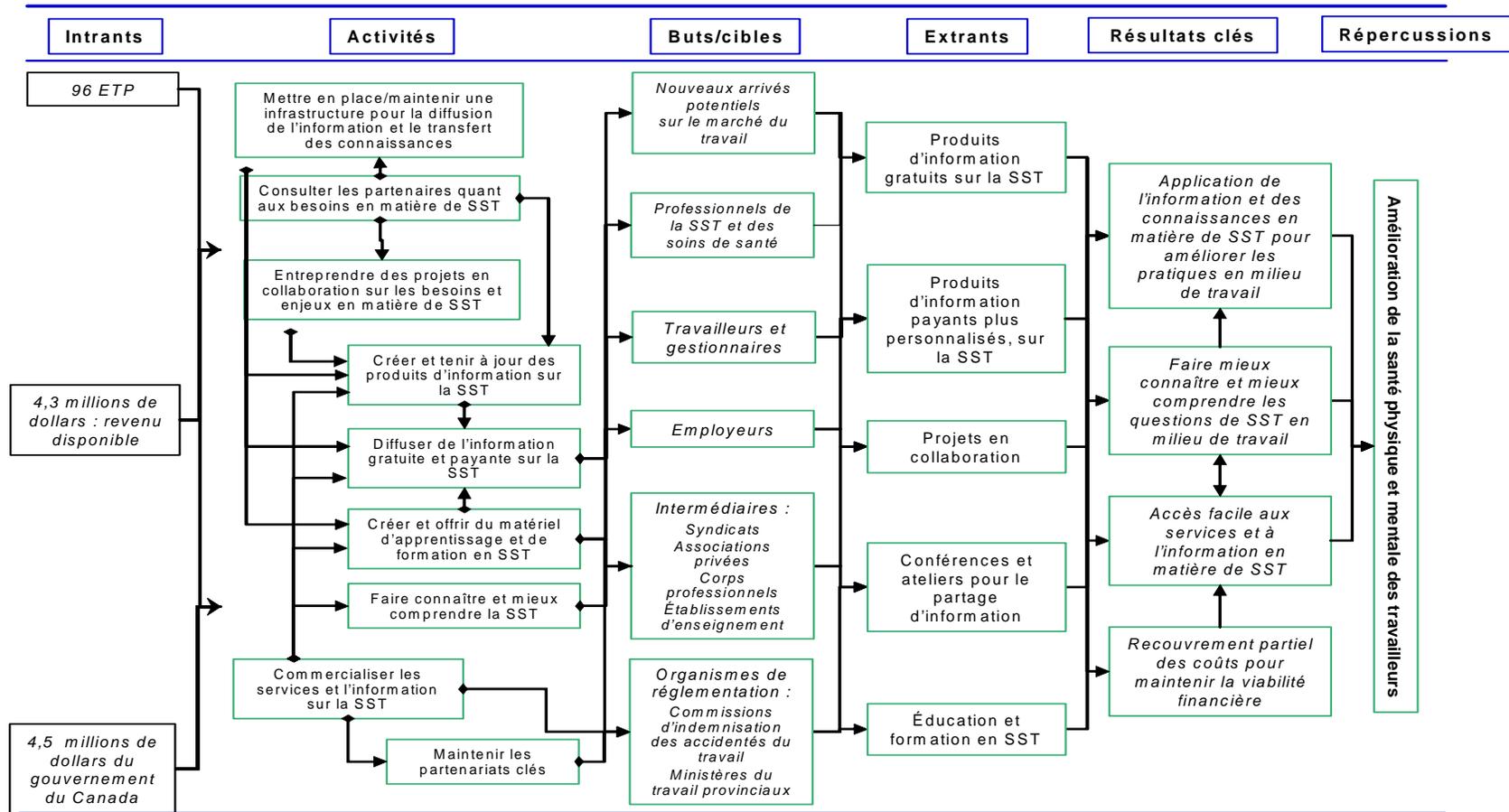
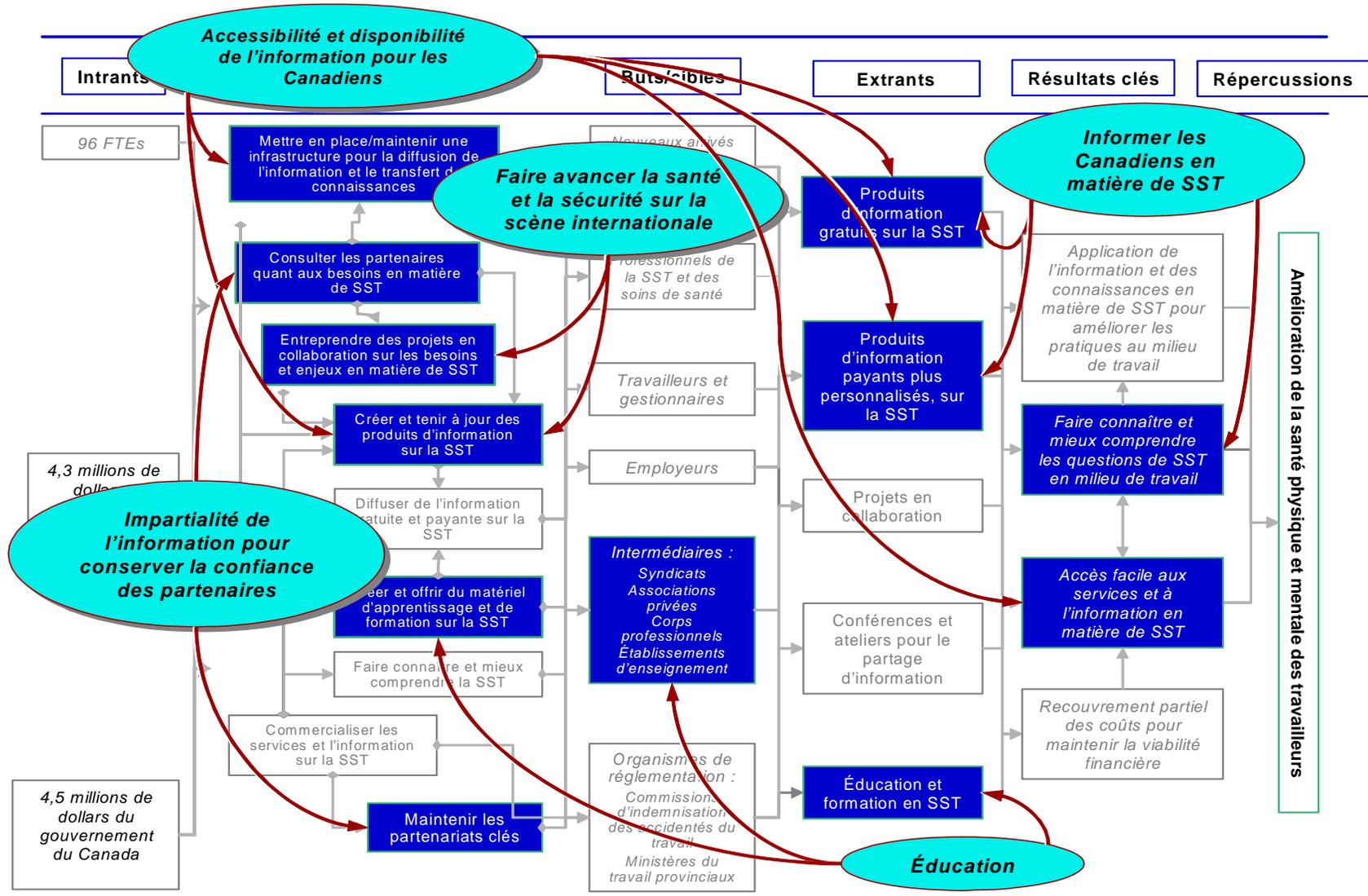


Tableau V-2 Axe des rapports actuels sur le rendement stratégique du CCHST



D. AXE PROPOSÉ POUR LA MESURE STRATÉGIQUE DU RENDEMENT DU CCHST ET LA PRÉSENTATION DE L'INFORMATION

Le fait d'axer la mesure stratégique du rendement du CCHST davantage sur les résultats devrait permettre au Conseil des gouverneurs et aux intervenants externes d'apprécier avec plus de justesse l'atteinte des résultats escomptés ou l'influence sur cette atteinte d'obstacles intermédiaires ou de facteurs habilitants.

En général, la difficulté pour une organisation ne consiste pas tant à établir des paramètres de mesure du rendement qu'à en limiter le nombre. Il semble, sur la foi des systèmes de mesure du rendement utilisés ailleurs dans l'administration publique et dans le secteur privé, qu'il faille prévoir un nombre maximal de 3 à 5 paramètres de mesure distincts pour chaque résultat clé, ces paramètres pouvant être quantitatifs ou qualitatifs. Afin de favoriser l'élaboration d'un tel système pour le CCHST, les membres de la direction pourraient prendre un certain nombre de mesures en vue de perfectionner ou d'affiner le modèle logique et le jeu de paramètres de mesure connexes de façon à ce qu'ils saisissent l'essence même des activités du CCHST et des résultats qu'il compte obtenir. Ces mesures sont les suivantes :

- confirmer ou préciser les résultats clés du CCHST avec l'aide de la direction du CCHST et du Conseil des gouverneurs;
- déterminer ou confirmer les facteurs de réussite déterminants pour l'atteinte des résultats clés et la production des extraits nécessaires (On entend par facteur de réussite déterminant (FRD) un élément—positif ou négatif—qui revêt une importance primordiale pour l'obtention des résultats escomptés. Il peut s'agir d'un élément interne, tel le fonctionnement efficace des principales méthodes administratives, ou externe, telle la réputation de l'organisme et de ses produits et services. Il peut être impossible de contrôler directement les FRD externes, mais il doit être possible d'influer sur eux ou de les gérer.);
- déterminer ou confirmer les initiatives stratégiques sensibles aux FRD qui sont conçues pour améliorer l'efficacité ou l'efficience du CCHST et qui, à ce titre, justifient qu'on assure un suivi à leur sujet dans le cadre du processus de mesure du rendement;
- sélectionner un jeu de paramètres de mesure du rendement qui assure l'obtention en temps utile et à un coût raisonnable de l'information nécessaire pour :
 - permettre à la direction du CCHST et au Conseil des gouverneurs de déterminer si l'organisme est sur la bonne voie et s'il progresse au rythme prévu;
 - informer les intervenants externes des résultats obtenus et de la capacité du CCHST d'influer sur les pratiques en matière de SST.

La sélection des paramètres de mesure doit aussi tenir compte de la nécessité de démontrer, dans la mesure du possible, la mesure dans laquelle les activités du CCHST contribuent à la mise en application de l'information et des connaissances en matière de SST pour améliorer les pratiques en milieu de travail au Canada.

L'évaluation du rendement opérationnel risque d'être davantage axée sur le rendement des processus et activités clés (qui soutiennent ou favorisent l'atteinte des résultats clés escomptés), et sur les extrants produits. En d'autres termes, la gestion opérationnelle du rendement porte surtout sur les éléments sur lesquels les gestionnaires peuvent agir, tandis que la gestion stratégique du rendement s'intéresse davantage aux résultats obtenus et à l'orientation générale de l'entreprise.

Le tableau V-3 expose l'axe que nous proposons au CCHST d'adopter pour confirmer et préciser un ensemble de paramètres de mesure stratégique du rendement reposant sur les résultats clés proposés dans le modèle logique et les types de facteurs de réussite déterminants qui semblent avoir le plus d'incidence sur le rendement du CCHST. Les FRD et les paramètres de mesure proposés dans le tableau V-3 découlent des conclusions de notre analyse. Il faudra donc que la direction tire parti de sa connaissance et de sa compréhension des rouages du CCHST pour les soumettre à un examen critique et les affiner afin que le système de mesure du rendement et de présentation de l'information touche vraiment « au cœur du problème ».

Figurent au nombre de ces paramètres : la portée de l'information parmi les groupes d'utilisateurs cibles, les extrants produits, les résultats atteints ainsi que la capacité du CCHST à produire des recettes tirées du recouvrement des coûts et à gérer ses frais de fonctionnement. Les données nécessaires pour mesurer ces paramètres devraient être tirées en partie des renseignements relatifs aux coûts, aux recettes et aux ventes générées à l'interne et en partie de sources externes telles que des sondages auprès des utilisateurs actuels et éventuels des produits et services du CCHST et des commentaires recueillis auprès des intervenants. Il faudra aussi tenir compte, dans le cadre des travaux visant à perfectionner le cadre stratégique de mesure du rendement, du degré de difficulté que présentent la collecte et la compilation des données désirées ainsi que des coûts qui y sont associés.

Nous recommandons au CCHST d'utiliser le modèle logique proposé et les paramètres de mesure du rendement connexes comme assise pour l'élaboration d'un nouveau cadre stratégique de mesure du rendement aux fins de l'établissement du Rapport ministériel sur le rendement présenté au Parlement et des rapports présentés au Conseil des gouverneurs. Nous estimons que cette nouvelle approche permettra au CCHST de mieux axer ses efforts sur l'atteinte des résultats clés et, par inférence, de mieux tenir compte des répercussions de ses activités sur l'hygiène et la sécurité en milieu de travail. Le modèle logique proposé et les paramètres de mesure du rendement présentés dans ce rapport constituent un point de départ pour l'élaboration de ce nouveau cadre, que la direction du CCHST devra examiner et perfectionner pour s'assurer qu'il reflète fidèlement ses priorités et tient compte des aspects pratiques de la collecte ou de la production des données requises sur le rendement.

Tableau V-3 Assise d'un nouveau cadre stratégique de mesure du rendement du CCHST

Résultats clés proposés	Facteurs de réussite déterminants	Paramètres de mesure du rendement proposés	Raison d'être	Sources des données
1. Mise en application de l'information et des connaissances en matière de SST pour améliorer les pratiques en milieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> Mise en application de l'information et des connaissances tirées des produits et services du CCHST en milieu de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> Évolution de la demande pour les produits et services du CCHST. Nombre estimatif d'organisations et de travailleurs utilisant les produits et services du CCHST¹. Nombre estimatif d'organisations et de travailleurs bénéficiant des produits et services du CCHST². 	<i>Le volume d'information diffusée et le nombre d'utilisateurs — nombre estimatif des premiers destinataires de l'information et des travailleurs qui en bénéficient — donnent une indication de l'incidence des extraits du CCHST. Le rapport du nombre d'utilisateurs sur le nombre de bénéficiaires donne une indication de leur incidence relative.</i>	<p>Sources internes — données générées par les systèmes de gestion de la clientèle, de suivi des ventes et d'établissement de rapports.</p> <p>Sources externes — sondages périodiques auprès de groupes d'utilisateurs cibles.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Fourniture d'information impartiale, de haute qualité sur la SST. 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction des utilisateurs des produits et services du CCHST quant à la qualité, la valeur ou l'applicabilité et l'impartialité de l'information obtenue. 	<i>Le degré de satisfaction indique la crédibilité du CCHST comme source d'information sur la SST et la mesure dans laquelle l'information du CCHST répond aux besoins des utilisateurs.</i>	<p>Sources externes — sondages périodiques auprès de groupes d'utilisateurs cibles.</p>

¹ On entend par « utilisateurs » le premier destinataire de l'information du CCHST et l'ensemble des personnes qui obtiennent l'information de ce premier destinataire.

² On entend par « bénéficiaires » le nombre estimatif de travailleurs qui bénéficient de l'utilisation ou de la mise en application de l'information du CCHST.

Résultats clés proposés	Facteurs de réussite déterminants	Paramètres de mesure du rendement proposés	Raison d'être	Sources des données
2. Mieux faire connaître et comprendre les questions de SST en milieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisation élevée aux risques pour la SST en milieu de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisation aux questions clés en matière de SST parmi les utilisateurs cibles des produits et services du CCHST et mesure dans laquelle ils jugent ces questions pertinentes à leur milieu de travail. 	<p><i>Ce paramètre indique dans quelle mesure les groupes d'utilisateurs cibles (utilisateurs actuels et potentiels des produits et services du CCHST) sont sensibilisés aux principaux risques en SST et estiment devoir améliorer leur gestion de ces risques.</i></p>	Sources externes — sondages périodiques auprès de groupes d'utilisateurs cibles.
	<ul style="list-style-type: none"> Connaissance approfondie des produits et services du CCHST. 	<ul style="list-style-type: none"> Connaissance par les groupes d'utilisateurs cibles : <ul style="list-style-type: none"> du CCHST; des produits et services du CCHST. 	<p><i>Ce paramètre indique dans quelle mesure les efforts de commercialisation et de communication du CCHST lui ont permis de mieux se faire connaître des groupes d'utilisateurs cibles et d'appuyer ou de parfaire l'éducation et de favoriser la diffusion de l'information ainsi que l'élaboration et la mise en application des connaissances.</i></p>	Sources externes — sondages périodiques auprès de groupes d'utilisateurs cibles.
3. Accès facile aux services et à l'information en matière de SST	<ul style="list-style-type: none"> Facilité de consultation et d'extraction de l'information en matière de SST. 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction des utilisateurs quant à la facilité de consultation et d'extraction de l'information en matière de SST, par type de mode de diffusion (téléphone, Web, service d'abonnement, etc.). Tendances relatives au nombre de plaintes et de demandes d'assistance reçues par les Services à la clientèle. 	<p><i>Les utilisateurs doivent pouvoir trouver l'information dont ils ont besoin avant de l'absorber et de la mettre en application. Les perceptions quant à la facilité d'accès et à la valeur des produits d'information sont souvent tout autant fonction de facteurs qualitatifs tels que la rapidité d'exécution et les compétences des préposés à la clientèle que de facteurs comme la convivialité des technologies de soutien utilisées (organisation et présentation de l'information sur les sites Web, par exemple).</i></p> <p><i>Les données sur les plaintes donnent une indication partielle du taux de satisfaction.</i></p>	<p>Sources externes — sondages périodiques auprès de groupes d'utilisateurs cibles.</p> <p>Sources internes — données générées par les systèmes de suivi des plaintes et des appels des clients, et par les commentaires des clients.</p>

Résultats clés proposés	Facteurs de réussite déterminants	Paramètres de mesure du rendement proposés	Raison d'être	Sources des données
	<ul style="list-style-type: none"> Capacité de cerner les nouveaux besoins ou problèmes à haut risque en matière de SST et d'élaborer des produits et services correspondants. 	<ul style="list-style-type: none"> Nouveaux besoins ou problèmes à haut risque en matière de SST cernés dans le cadre des projets de recherche concertés du CCHST et grâce aux interactions avec les intervenants. 	<p><i>Suivi des tendances et des problèmes en matière de SST afin de déterminer où le CCHST devrait songer à investir en vue de l'élaboration de nouveaux produits ou services.</i></p>	<p>Combinaison de données provenant des travaux de recherche menés à l'interne et de commentaires recueillis auprès des participants de ces projets de recherche et de représentants des intervenants clés.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration et amélioration continues des produits et de l'information sur la SST. 	<ul style="list-style-type: none"> État d'avancement des projets de recherche visant l'élaboration ou l'amélioration des produits et services du CCHST. 	<p><i>Les produits et services du CCHST doivent être adaptés aux besoins des groupes d'utilisateurs clés et fondés sur la recherche et l'expérience récentes.</i></p>	<p>Sources internes — données générées par les rapports sur l'état d'avancement des produits et services nouveaux ou améliorés.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration et fourniture efficaces des produits et services clés, et de l'infrastructure de diffusion de l'information. 	<ul style="list-style-type: none"> Proportion des dépenses de fonctionnement affectées à l'élaboration et au maintien de la gamme de produits et services. Évolution du rapport entre les coûts liés à l'infrastructure de diffusion de l'information, les coûts de fonctionnement et les recettes. 	<p><i>Il faut investir constamment dans l'élaboration de produits et de services, et dans la mise à niveau et la maintenance des outils de diffusion de l'information; il peut être nécessaire de démontrer aux intervenants les coûts afférents à ces activités fondamentales (p. ex. coût afférent à la facilité et à la rapidité d'accès).</i></p>	<p>Sources internes — données générées par la ventilation des coûts d'élaboration des produits et services.</p> <p>Sources internes — données générées par les coûts d'élaboration et de maintenance de l'infrastructure.</p> <p>Sources internes — données générées par les recettes enregistrées.</p>

Résultats clés proposés	Facteurs de réussite déterminants	Paramètres de mesure du rendement proposés	Raison d'être	Sources des données
4. Recouvrement partiel des coûts pour assurer la viabilité financière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité du CCHST de recouvrer partiellement les coûts sans limiter inutilement l'utilisation de son information sur la SST. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Évolution du rapport des recettes tirées du recouvrement des coûts sur le coût des produits et services. ◆ Proportion du financement provenant des recettes tirées du recouvrement des coûts. 	<p><i>La stratégie de financement prévoit que plus de 50 % du financement du CCHST proviennent des recettes tirées du recouvrement des coûts. Le CCHST doit donc comprendre et être capable de démontrer l'importance relative des coûts des divers produits et services, et la mesure dans laquelle ces coûts sont recouvrés auprès des utilisateurs de services payants. Il importe aussi de déterminer la sensibilité aux prix des différents produits et services ainsi que des groupes d'utilisateurs.</i></p>	<p>Sources internes – données sur la gestion de la clientèle, le suivi des ventes, les coûts et les recettes tirées des produits et services.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestation efficiente du service afin de réduire au minimum le coût unitaire des produits et services, et d'assurer sa viabilité financière. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Évolution des coûts de fonctionnement, au total et par critères de performance et/ou catégories clés de produits et services. 		

VI PRINCIPALES CONCLUSIONS

A. LE CCHST JOUE UN RÔLE IMPORTANT

L'objectif fondamental du CCHST consiste à fournir aux Canadiens de l'information sur la santé et la sécurité au travail qui soit fiable, exhaustive et intelligible. L'information aide à prendre des décisions responsables, favorise l'amélioration du lieu de travail, promouvoit la nécessité d'un milieu de travail sain et sécuritaire, et appuie l'éducation et la formation en matière de santé et de sécurité au travail.

Pour atteindre cet objectif, le CCHST mise sur une gamme de produits et de services gratuits ou payants qui mettent à profit une base de données exhaustive sur la santé et la sécurité au travail ainsi que la mise en application des technologies de gestion de l'information. Pour conserver son efficacité, le CCHST doit se maintenir à la fine pointe des connaissances en matière de santé et de sécurité au travail.

B. LES ACTIVITÉS DU CCHST SONT TRIBUTAIRES DES CHANGEMENTS OBSERVÉS DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL

Les activités et produits du CCHST ont pour objet la diffusion d'information reliée à la promotion de la santé et de la sécurité au travail. Les avantages susceptibles d'en découler consistent en une amélioration des conditions de travail s'accompagnant en bout de ligne d'une diminution du nombre des maladies, des blessures et des décès, qui commande à son tour une réduction du temps de travail perdu et une hausse de la productivité. Il ne semble pas possible de concevoir une évaluation qui permette d'établir le lien entre l'amélioration de la sécurité en milieu de travail et l'un ou l'autre des produits ou activités du CCHST. Toutefois, la satisfaction à l'égard de l'information fournie par le CCHST et son utilisation constituent un bon indice de substitution des améliorations probables de la sécurité en milieu de travail. Toutes les données d'entrevues et de sondages recueillies nous amènent à conclure qu'il existe un degré élevé de satisfaction à l'égard des produits et services du CCHST, et que ceux-ci font l'objet d'une utilisation généralisée. Dans la mesure où l'information diffusée par le CCHST permet de réduire les risques en milieu de travail, il peut au bout du compte en découler de très importants avantages collectifs et une très forte hausse de la productivité.

C. LA MESURE STRATÉGIQUE DU RENDEMENT DU CCHST SE DOIT D'ÊTRE DAVANTAGE AXÉE SUR LES RÉSULTATS

À l'heure actuelle, les activités du CCHST en matière de mesure stratégique du rendement et de présentation de l'information ont principalement pour objet de permettre au président et administrateur en chef de soumettre au Conseil des gouverneurs des rapports périodiques et de rendre compte aux intervenants externes et au Parlement, par l'intermédiaire du *Rapport annuel*, du *Rapport ministériel sur le rendement* et du *Rapport sur les plans et les*

priorités. L'information présentée dans ces rapports est davantage axée sur les activités opérationnelles et leurs extrants que sur les résultats obtenus quant à la communication de l'information aux Canadiens et à sa mise en application dans les milieux de travail.

Nous estimons que le CCHST aurait avantage à adopter en la matière une approche plus stratégique, qui se fonde sur les treize critères de performance utilisés par le CCHST aux fins de la planification des ressources, de l'établissement du budget et de l'appréciation du rendement en fonction des activités. Pour ce faire, nous proposons au CCHST d'utiliser un modèle logique présentant de façon sommaire l'objet de ses activités, les relations qui existent entre elles, leur but (c.-à-d. les groupes d'utilisateurs visés, les groupes intermédiaires et de partenaires cibles), les extrants, les résultats clés escomptés et les répercussions à plus long terme. Ce modèle logique pourrait servir de base à l'élaboration d'un nouveau cadre stratégique de mesure du rendement conçu pour permettre à la direction du CCHST et aux intervenants externes de mieux apprécier l'atteinte des résultats escomptés et la mesure dans laquelle le CCHST s'acquitte de son mandat *d'améliorer la santé physique et mentale des travailleurs.*

Le cadre stratégique de mesure du rendement proposé constitue une assise pour les travaux menés par la direction du CCHST dans l'avenir afin de confirmer l'atteinte des objectifs clés et les facteurs qui doivent être gérés plus étroitement pour la réalisation de ces objectifs d'une part, et d'autre part de sélectionner et d'affiner les paramètres de mesure du rendement connexes. Il est également essentiel de soumettre le cadre stratégique de mesure à ce processus itératif d'examen et d'amélioration afin de faire en sorte qu'il reflète vraiment les orientations et les priorités stratégiques du CCHST, et qu'il soit finalement intégré aux méthodes de planification et d'établissement des différents rapports sur le rendement.

ANNEXE – QUESTIONNAIRES DE SONDAGE
