



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services / Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

ÉVALUATION DE PROGRAMME : LE PROGRAMME DE SÉCURITÉ GÉNÉRALE DU MDN ET DES FC

Octobre 2003

1258-136 (CS Ex)



Chef d'équipe : Jack Cramer
Membre de l'équipe : Norm Black

Canada 

SYNOPSIS

Le Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD) a demandé que soit menée une évaluation du Programme de sécurité générale afin de faciliter la planification à cet égard; ce Programme n'a pas été évalué officiellement depuis sa mise en œuvre il y a environ trente ans. L'opportunité d'une telle évaluation repose notamment sur le fait que des changements ont été apportés au Code canadien du travail, en 2000 et, assez récemment, au cadre de gestion du Programme.

L'objectif établi du Programme de sécurité générale est de prévenir les accidents mortels, les blessures et les dommages matériels. Nous avons pu constater que, dans le cas de ce programme particulier, la prévention des dommages matériels résultait tout simplement de la prévention des blessures corporelles. Le Programme vise à réduire les souffrances personnelles et les pertes financières, à augmenter l'efficacité des FC et l'efficacité du MDN et à contribuer au soutien moral et au bien-être de tout le personnel. Il est séparé et distinct des autres domaines de sécurité spécialisés du MDN et des FC, tels que la sécurité des vols, la sûreté nucléaire et la sécurité contre les incendies.

L'évaluation a une vaste portée et touche quatorze sujets ayant trait aux domaines suivants :

- *clarté et compréhension du mandat du Programme;*
- *compréhension et acceptation du Cadre d'autorité fonctionnelle;*
- *caractère suffisant de l'interaction du Programme et d'autres programmes de sécurité spécialisés du MDN et des FC;*
- *contribution et efficacité du Programme;*
- *pertinence des stratégies de ressources humaines pour la collectivité des officiers de la sécurité générale;*
- *définition et utilisation de stratégies de gestion des risques;*
- *améliorations possibles de la conception et de l'exécution du Programme.*

Un sondage mené auprès de 102 officiers de la sécurité générale et quelque 130 entrevues avec des intervenants clés, y compris un certain nombre de cadres et de membres des syndicats du MDN, ont été au cœur de l'étude d'évaluation. De plus, 20 grandes organisations disposant de programmes de santé et de sécurité au travail ont été étudiées pour des fins d'analyse comparative. Les données relatives aux blessures signalées ont également été analysées pour ce qui a trait au MDN et aux FC, à l'ensemble du Canada et à un certain nombre d'organisations militaires étrangères.

L'évaluation a permis de constater que le mandat du Programme de sécurité générale est bien compris et accepté par la plupart des parties intéressées. Les dirigeants actuels du Programme ont assuré une orientation plus énergique, une approche consultative et proactive à l'égard de la gestion de la sécurité et une revitalisation de ce programme qui a 30 ans. L'évaluation a indiqué que le Programme de sécurité générale et les onze autres programmes de sécurité spécialisés sont axés sur des types de risques séparés et distincts et font partie intégrante de programmes techniques.



Cependant, il a été également conclu qu'il serait possible d'améliorer considérablement les échanges horizontaux et la synergie parmi ces programmes. Cela vaut particulièrement dans des domaines comme les rapports ministériels, la promotion d'une culture de la sécurité, la formation, la gestion du risque et les leçons retenues.

Notre analyse des données disponibles indique une diminution progressive du taux des blessures chez le personnel civil. Pour ce qui est du personnel militaire, les tendances sont moins marquées. Nous concluons, à cet égard, qu'il faut tenir et surveiller/analyser régulièrement des bases de données plus complètes et plus précises afin de permettre de déterminer les tendances ainsi que les possibilités d'interventions nécessaires dans le cadre du Programme en vue de réduire davantage l'incidence des blessures. Nous avons également recommandé la rédaction d'un rapport ministériel annuel sur la sécurité au sein du MDN et des FC décrivant l'état général de la sécurité dans l'organisation. À notre avis, des services de secrétariat relevant du VCEMD seraient les mieux à même d'accomplir ce travail.

L'évaluation a également fait état de certaines questions ayant trait au renouvellement du personnel, y compris les départs à la retraite prévus d'officiers de la sécurité générale chevronnés. Le recrutement accru dans le cadre de programmes collégiaux et universitaires nous aidera à régler cette question. D'autres contraintes liées aux ressources, surtout celles qui peuvent avoir un effet sur d'importantes activités liées à la sécurité (p. ex., vérifications de sécurité; entrée des données; établissement de rapports), devraient être gérées au moyen du processus de planification des activités normal. L'importance des limites en matière de ressources peut être mieux exprimée et permettre d'améliorer la définition et l'utilisation de stratégies de gestion des risques.

Enfin, l'analyse comparative exécutée dans le cadre de l'évaluation est venue appuyer bon nombre de pratiques du MDN et des FC, mais a également indiqué que l'on tend à s'éloigner de la notion traditionnelle de prévention des accidents pour considérer plutôt la santé et la sécurité comme une question de mode de vie. Cela laisse entendre que le MDN et les FC auraient probablement avantage à établir des liens plus étroits entre leur programme de santé et bien-être et le Programme de sécurité générale.

Les conclusions et recommandations de l'évaluation sont résumées aux pages 3 à 9 du présent rapport.



TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE DES RÉSULTATS.....	1
Introduction.....	1
Portée et méthodologie.....	1
Sommaire des principales constatations et conclusions relatives aux catégories de sujets	3
Raison d’être du Programme	3
Succès du Programme	3
Conception et exécution du Programme	4
Solutions de rechange au Programme.....	6
Principales recommandations de l’évaluation	7
Raison d’être du Programme.....	7
Succès du Programme.....	8
Conception et exécution du Programme.....	8
Solutions de rechange au Programme	9
PROFIL DU PROGRAMME : LE PROGRAMME DE SÉCURITÉ GÉNÉRALE	10
POURQUOI A-T-ON MENÉ UNE TELLE ÉVALUATION?.....	12
PORTÉE DE L’ÉTUDE D’ÉVALUATION	13
Sujets d’évaluation	13
COMMENT L’ÉTUDE A-T-ELLE ÉTÉ CONÇUE? LE CADRE D’ÉVALUATION.....	14
COMMENT L’INFORMATION ET LES DONNÉES ONT-ELLES ÉTÉ RECUEILLIES? MÉTHODOLOGIE.....	15



Méthode des recoupements	15
Entrevues personnelles d'intervenants clés	15
Sondage auprès de la collectivité de la sécurité du MDN et des FC	15
Analyse comparative	15
Autres entrevues à l'extérieur	16
Examen de documents	16
Calcul des coûts.....	16
SOMMAIRE DES CONSTATATIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION PAR SUJET..	17
Raison d'être du Programme.....	17
Succès du Programme.....	21
Conception et exécution du Programme.....	39
Cadre d'autorité fonctionnelle	39
Ressources humaines	42
Évaluation des risques et gestion des risques	48
Surveillance du rendement et établissement de rapports.....	49
Solutions de rechange au Programme	51
Sommaire des modifications possibles de la conception et de l'exécution du Programme.....	51
Sommaire des données de l'analyse comparative (Voir l'annexe E pour obtenir un sommaire complet.).....	55
SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE D'ÉVALUATION.....	58
PLAN D'ACTION PROVISOIRE DE LA DIRECTION.....	62
RAISON D'ÊTRE DU PROGRAMME	62
Succès du Programme.....	64
Conception et exécution du Programme.....	67



Le Cadre d'autorité fonctionnelle	67
Ressources humaines	68
Évaluation et gestion des risques	70
Mesure du rendement et établissement de rapports	71
Solutions de rechange au Programme	72
ANNEXE A – PROGRAMMES DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ DU MDN ET DES FC.....	A-1
ANNEXE B – MODÈLE LOGIQUE DU PROGRAMME DE SÉCURITÉ GÉNÉRALE DU MDN ET DES FC	B-1
ANNEXE C – AVIS D'EXAMEN	C-1
ANNEXE D – CADRE POUR L'ÉTUDE D'ÉVALUATION DU PROGRAMME DE SÉCURITÉ GÉNÉRALE.....	D-1
ANNEXE E – ANALYSE COMPARATIVE DU PROGRAMME DE SÉCURITÉ GÉNÉRALE DU MDN ET DES FC ET DE CEUX D'AUTRES ORGANISMES.....	E-1
ANNEXE F – ANALYSE COMPARATIVE DES COÛTS ASSUMÉS PAR LE MDN ET LES FC.....	F-1



SOMMAIRE DES RÉSULTATS

INTRODUCTION

Le Programme de sécurité générale vise à prévenir les accidents avec morts ou blessés ainsi que l'endommagement, la perte ou la destruction accidentels de l'équipement, des bâtiments et du matériel. En permettant la réalisation de cet objectif, il aide à réduire les souffrances humaines et les pertes financières et à améliorer l'efficacité opérationnelle des Forces canadiennes (FC) et l'efficacité du ministère de la Défense nationale (MDN) tout en contribuant au soutien moral et au bien-être de tout le personnel. Ce Programme du MDN et des FC s'inscrit dans la foulée de la partie II du *Code canadien du travail*, modifiée en 2000, et suit la politique du MDN et des FC sur la sécurité générale en ce qui concerne les Forces canadiennes. Le règlement énoncé dans la partie II du *Code canadien du travail* englobe 17 sujets particuliers portant sur les dangers au travail. Le Programme de sécurité générale comprend le Programme de retour au travail du personnel civil, le Programme de sécurité au travail du personnel civil et militaire et le Programme de santé au travail du personnel civil.

Le Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD) est le gestionnaire de niveau 1 responsable du Programme de sécurité générale. La direction de la Sécurité générale (DSG) relève du VCEMD en ce qui concerne l'ensemble de la politique, de la planification et l'administration du Programme (orientation fonctionnelle). La mise en œuvre du programme est une responsabilité hiérarchique. À l'échelle du MDN et des FC, les officiers de la sécurité générale (OSG) donnent des conseils d'état-major aux commandants, gestionnaires, officiers responsables et superviseurs sur tous les aspects du Programme.

La présente étude d'évaluation a été menée à la demande du VCEMD, compte tenu du fait que le Programme de sécurité générale n'a pas été évalué officiellement depuis sa mise en œuvre il y a trente ans. De plus, la partie II du *Code canadien du travail* a été révisée en l'an 2000, et la haute direction du Programme de sécurité générale a changé récemment. Une analyse du contexte a, en outre, révélé un regain d'intérêt pour la sécurité et la santé au travail tant dans les secteurs privé que public.

On s'attend à ce que l'évaluation fournisse une information utile à la direction pour la planification future du Programme.

PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE

L'étude d'évaluation porte sur 14 sujets d'évaluation clés comportant des sous-sujets ayant trait aux catégories suivantes : raison d'être du Programme, succès du Programme, conception du Programme et solutions de rechange au Programme. Les sujets ont été déterminés en étroite collaboration avec le VCEMD et les gestionnaires principaux du Programme ainsi qu'à la suite de l'examen de documents portant sur la santé et la sécurité au travail. Les sujets de l'évaluation ont trait aux domaines suivants :



- clarté, compréhension et force du mandat du Programme;
- compréhension et acceptation du Cadre d'autorité fonctionnelle;
- changements potentiels dans les interrelations du Programme et des onze autres programmes de sécurité du MDN et des FC;
- nature de l'impact du Programme sur la prévention des accidents, des blessures et des dommages matériels;
- pertinence des stratégies des ressources humaines pour la collectivité des officiers de la sécurité générale;
- pertinence de la mesure et de la surveillance du rendement ainsi que de l'établissement de rapports;
- mesure de l'utilisation de l'évaluation des risques et de la gestion des risques;
- possibilités d'améliorations sur les plans de la conception et de l'exécution du programme, et leçons retenues d'autres organisations.

Le compte rendu fait état des constatations, des conclusions et, s'il y a lieu, des recommandations relatives à chaque sujet d'évaluation particulier de l'étude.

Un cadre d'évaluation a été élaboré afin d'orienter la conduite de l'étude. La méthode des recoupements a été utilisée, c'est-à-dire que l'information et les données portant sur chaque sujet d'évaluation ont été obtenues d'un certain nombre de sources différentes. Cette approche offre l'avantage de permettre de comparer et d'évaluer l'information et les données de façon à en tirer des conclusions qui reposent sur des bases solides.

Les méthodes suivantes ont été appliquées à l'étude : des entrevues avec des intervenants clés; une enquête par questionnaire dans la collectivité des OSG; une analyse comparative avec des organisations des secteurs public et privé; des entrevues avec des associations, des établissements d'enseignement, le ministère chargé d'appliquer les règlements (Développement des ressources humaines Canada) et le Secrétariat du Conseil du Trésor; un examen des documents pertinents, y compris des recherches approfondies dans Internet; et une estimation des coûts liés aux accidents, blessures et maladies signalés au MDN et dans les FC. Des bases de données ont été créées pour rassembler les résultats de l'étude et les données comparatives d'autres organisations.

SOMMAIRE DES PRINCIPALES CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS RELATIVES AUX CATÉGORIES DE SUJETS

Raison d'être du Programme

Le Programme est-il toujours valable dans le contexte actuel?

- Le mandat de la DSG est clair, compris et accepté par la plupart des intervenants. Il serait possible de le faire connaître davantage en offrant des séances de formation et en faisant la promotion du Programme.
- Les onze autres autorités de sécurité fonctionnelle au MDN et dans les FC sont distinctes, axées sur d'autres types de risques et font partie intégrante de programmes techniques. À proprement parler, chacune des autorités de sécurité fonctionnelle, ainsi que le programme technique qui lui correspond, constitue une collectivité de savoir et devrait donc demeurer intacte en tant qu'organisation distincte. Cependant, une meilleure interaction et de meilleurs échanges parmi toutes ces autorités au niveau de l'organisation seraient avantageux quant aux domaines d'intérêt commun comme les rapports généraux, l'évaluation et la gestion des risques, la formation et la promotion de la culture de la sécurité.
- Il faudrait créer un secrétariat de soutien à la sécurité du MDN et des FC qui relèverait d'un cadre ministériel supérieur et qui fournirait les effectifs nécessaires pour améliorer la coordination et l'échange d'information au sein des fonctions relatives à la sécurité du MDN et des FC.
- La politique et les normes du Programme de sécurité générale sont tenues à jour et communiquées à tous les OSG par le biais de la chaîne de commandement.

Succès du Programme

Quels sont les effets ou les résultats apparents du Programme?

- Pour ce qui est des civils du MDN, les taux d'accidents avec blessures, d'accidents avec perte de temps et de gravité des blessures ont accusé une tendance à la baisse pendant la période allant de 1993 à 2001-2002. Ces taux se comparent avantageusement à ceux enregistrés à l'échelle du Canada et dans d'autres organisations de défense.
- Dans les Forces canadiennes, les taux d'accidents avec blessures, d'accidents avec perte de temps et de gravité des blessures n'affichent aucune tendance marquée; ils sont assez stables pendant la période allant de 1993 à 2001-2002. Ces taux sont également stables pour ce qui est d'autres organisations militaires, mais ils tendent à être moins élevés que ceux des FC.



- Il faudra créer, au sein du MDN et des FC, une base de données plus complète et précise sur les blessures et la gravité de celles-ci. Ensuite, il faudra étudier plus en profondeur les taux d'accidents avec blessures et les taux de la gravité des blessures dans les FC en particulier, ainsi qu'au MDN, afin de déterminer s'il est possible de les réduire davantage.
- Le rapport d'évaluation note que « l'attribution », soit l'estimation de la portée des effets des programmes de santé et de sécurité au travail sur les accidents et les blessures, se révèle difficile et en expose les raisons. (Voir page 31.)
- Le changement de chef de la DSG a permis de renforcer l'orientation du Programme, de mettre en place une approche plus proactive de la gestion de sécurité, d'accroître la consultation au sein de la collectivité de la sécurité et de revitaliser d'une façon générale un Programme qui a 30 ans.
- On manque de temps pour suivre des cours sur la sécurité liés au Programme, et il faut donc plus de formation en ligne et à distance.
- Le matériel de promotion et de motivation en matière de sécurité touche les publics visés; il serait possible d'en améliorer l'impact.
- Les services de réglementation et de consultation de la DSG sont très appréciés par les utilisateurs.
- Le Programme de l'hygiène et de la sécurité au travail de Santé Canada offre des services satisfaisants au MDN dans les endroits où ces services ont été demandés.
- Le Programme de retour au travail, qui est nouveau au ministère de la Défense nationale, est fortement appuyé par les gestionnaires et les syndicats aux endroits où il a été mis en place. Les gestionnaires supérieurs devront continuer d'accorder un solide appui aux gestionnaires et superviseurs afin que le Programme soit accepté et mis en œuvre de façon plus étendue au Ministère.

Conception et exécution du Programme

Les éléments de conception et d'exécution du Programme sont-ils appropriés et semblent-ils s'acquitter de leurs fonctions comme prévu?

- Les intervenants interrogés pour les besoins de l'évaluation comprennent et acceptent le Cadre d'autorité fonctionnelle. Toutefois, il est difficile de réaliser entièrement de nouvelles initiatives relevant du Cadre d'autorité fonctionnelle, telles que le



Programme de retour au travail, en raison de priorités concurrentielles. (Voir à la page 39 la description du Cadre d'autorité fonctionnelle.)

- Les OSG aimeraient avoir davantage de possibilités d'offrir leur rétroaction à la DSG et de partager les leçons retenues par le biais du Cadre consultatif du Programme de sécurité générale.
- Même si certaines activités du Programme de sécurité générale, telles que l'analyse des tendances et les rapports d'accidents, nécessitent que l'on redouble d'attention en raison de priorités concurrentielles, les commandants affirment qu'ils sont en mesure d'exercer une « diligence raisonnable ». Cette affirmation est corroborée par des cadres supérieurs de Développement des ressources humaines Canada et du Secrétariat du Conseil du Trésor. Les besoins en ressources futurs relatifs au Programme de sécurité générale devraient être déterminés en fonction de l'évaluation du risque pour la santé et la sécurité à chaque endroit.
- La collectivité des officiers de la sécurité générale est vieillissante, et il n'y a pas de bassin interne de personnes suffisamment formées pour remplacer les OSG à plein temps qui prendront leur retraite au cours des 5 à 10 prochaines années. Il faudra recourir davantage au recrutement externe fondé sur les programmes des collèges et des universités en matière de santé et sécurité au travail. À cet égard, l'étude indique que la rémunération des officiers de la sécurité du MDN concurrence celle offerte dans les organisations des secteurs privé et public.
- L'évaluation des risques et la gestion des risques relatifs à la santé et à la sécurité au travail devront être effectuées de façon plus systématique et au niveau de la macro analyse dans les organisations du MDN et des FC. Une orientation et une formation ministérielles sur les méthodes d'évaluation et de gestion des risques seront nécessaires.
- Quelque 70 % des OSG fournissent régulièrement des rapports sur la gestion de la sécurité à leur commandant ou à leur gestionnaire. Les commandants et les gestionnaires supérieurs se contentent de l'information qu'ils reçoivent au sujet du rendement en matière de sécurité pour prendre des décisions, mais ils ont besoin d'analyses plus poussées sur les tendances relatives aux accidents et aux blessures ainsi que d'informations comparatives et des leçons retenues d'autres endroits.
- Les OSG peuvent facilement communiquer avec leurs commandants et gestionnaires et sont en mesure de les influencer considérablement.
- Il y a des variations dans le nombre d'accidents, de blessures et d'incidents déclarés dans l'ensemble du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes (similaires à celles d'autres organisations examinées).



- Les gestionnaires de niveau 1 ont besoin d'un rapport de gestion annuel intégré sur tous les programmes de sécurité du MDN et des FC dans lequel seront précisées les principales tendances, les modifications législatives et réglementaires et les mesures qui pourraient être nécessaires (« l'état de la sécurité au MDN et dans les FC »).
- Les dirigeants et les membres de syndicats du MDN ont une opinion favorable au sujet de la contribution du Programme de sécurité générale et des relations patronales-syndicales sur les questions de sécurité.

Solutions de rechange au Programme

Pour résumer, compte tenu des conclusions de l'étude d'évaluation, quels changements principaux devraient être apportés au Programme pour favoriser la réalisation de ses objectifs? Quelles leçons retenues d'autres organisations pourraient être appliquées avantageusement au Programme de sécurité générale?

- Il serait possible d'augmenter le partage de l'information, des leçons retenues et des pratiques de gestion dans l'ensemble de la collectivité des OSG.
- Le site Web de la DSG devrait être utilisé davantage pour permettre la communication horizontale de l'information sur les accidents et les blessures ainsi que sur les leçons retenues.
- Les données et l'information issues du Programme de sécurité générale et d'autres programmes de sécurité devraient être fournies à la cellule d'Intégration du rendement humain (SMA[S&T]) afin d'aider à l'élaboration d'approches plus proactives en matière d'amélioration de la sécurité.
- L'application de la partie II du *Code canadien du travail* aux Forces canadiennes dans des circonstances ayant trait aux « besoins opérationnels » doit être clarifiée au moyen d'activités de formation et de communication. Certains éclaircissements sont également requis en ce qui a trait aux obligations légales du MDN à l'égard des visiteurs et des entrepreneurs se trouvant sur une propriété du MDN et des FC.
- Les profils des compétences élaborés actuellement par la DSG pour les divers niveaux d'OSG tiennent compte de la nature « plus professionnelle » de cette discipline et appuient l'initiative de gestion axée sur les compétences du Ministère.
- La formation de base en matière de sécurité qui est offerte par la DSG devrait porter sur les connaissances et habiletés spécialisées, sur le matériel et les documents liés au MDN et au FC ainsi que sur les qualités de gestionnaire nécessaires pour diriger un programme de sécurité.



- Le cadre de gouvernance pour la fonction de santé et de sécurité au travail d'autres organisations correspond au Cadre d'autorité fonctionnelle du Programme de sécurité générale.
- L'orientation et les directives fonctionnelles du Ministère à l'égard des programmes de sécurité assurent la conformité de l'application des politiques et des normes tout en permettant aux secteurs d'activités d'adapter ces programmes à leurs besoins.
- Les programmes de sécurité spécialisés d'autres organisations sont habituellement adaptés à leurs activités afin d'assurer leur applicabilité et la compétence technique afférente, comme c'est le cas au MDN et dans les FC.
- D'autres organisations de sécurité, y compris le MDN et les FC, ont reconnu le besoin d'adopter une approche globale en matière de gestion des risques.
- On note que les organisations analysées tendent à s'écarter de la notion traditionnelle de prévention des accidents pour considérer plutôt la santé et la sécurité comme une question de mode de vie. Les mesures relatives à la santé et à la sécurité sont considérées comme faisant partie intégrante de l'amélioration continue.

Principales recommandations de l'évaluation

(Voir le sommaire des recommandations de l'étude d'évaluation, à la page 58, pour en obtenir une liste complète.) Les recommandations sont adressées au VCEMD à titre de BPR pour le Programme de sécurité générale.

Raison d'être du Programme

- Le mandat du Programme de sécurité générale devrait demeurer distinct de celui des autres programmes de sécurité du MDN et des FC afin de satisfaire aux exigences du *Code canadien du travail* et de conserver la politique unique ainsi que l'expertise technique.
- Les autorités de sécurité fonctionnelle du MDN et des FC devraient demeurer des organisations distinctes.
- Il faudrait établir un secrétariat de soutien à la sécurité du MDN et des FC afin de fournir :
 - o les effectifs nécessaires pour mieux coordonner les activités et échanger des renseignements entre les programmes de sécurité du MDN et des FC;
 - o une image intégrée du Ministère et un point de contact et d'orientation touchant la sécurité au sein du MDN et des FC.



Succès du Programme

- Il faudrait enquêter davantage sur le taux d'accidents avec blessures, sur le taux d'accidents avec temps perdu et sur le taux de la gravité des blessures dans le cas des FC en particulier, et dans le cas du MDN, en vue de déterminer comment réduire les accidents à l'avenir, après la création d'une base de données complète et précise.
- Les principaux cours sur la sécurité devraient être offerts en ligne ou à distance dans la mesure du possible.
- Il faudrait analyser les impacts des approches spécifiques à la promotion et à la motivation relatives au Programme afin de revoir et de renouveler la stratégie à cet égard.
- Il devrait y avoir un meilleur échange d'information sur les stratégies et les documents en matière de sécurité dans l'ensemble des fonctions de sécurité du MDN et des FC.
- Les cadres supérieurs devraient continuer à accorder un solide appui aux gestionnaires et superviseurs relativement au Programme de retour au travail afin que celui-ci soit largement accepté et entièrement appliqué au MDN.

Conception et exécution du Programme

- Il faudrait établir les coûts des nouvelles initiatives promulguées en vertu du Cadre d'autorité fonctionnelle et tenir compte de leurs répercussions sur les ressources avant leur diffusion sur le terrain.
- Il faudrait renforcer le Cadre consultatif du Programme de sécurité générale de façon à fournir plus d'occasions d'échanger des idées sur le plan horizontal dans le milieu des OSG et à influencer la prise de décision au sujet du Programme :
 - Le Groupe consultatif et les groupes de travail devraient être renforcés et non démantelés, et un plus grand nombre d'OSG devraient participer aux réunions.
- Il faudrait établir les besoins et l'affectation des ressources pour le Programme de sécurité générale en fonction de l'évaluation de la santé et de la sécurité à chaque endroit.
 - Il faudrait effectuer des évaluations des risques avant de prendre des décisions concernant les ressources.
- Il faudrait avoir recours au recrutement externe dans le cadre des programmes de sécurité des universités et collèges.
- La DSG devrait fournir des lignes directrices et des études de cas sur l'exécution des évaluations des risques et sur la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques.



- Il faudrait créer des liens plus étroits entre les programmes de sécurité du MDN et des FC et l'Intégration des systèmes humains (SMA[S&T]) afin que celle-ci puisse mieux contribuer aux stratégies de gestion et d'évaluation des risques.
- Il faudrait élaborer un rapport intégré sur la sécurité au MDN et dans les FC pour le compte du Comité de gestion de la Défense (CGD).
- La DSG devrait élaborer des lignes directrices sur la mesure du rendement et l'établissement de rapports pour les OSG du commandement et du groupe.

Solutions de rechange au Programme

- Il faudrait examiner la possibilité de créer des liens plus étroits entre les programmes de santé et de bien-être du MDN et des FC et le Programme de sécurité générale au moyen d'activités de promotion et de motivation et de l'échange d'information entre les programmes.



PROFIL DU PROGRAMME : LE PROGRAMME DE SÉCURITÉ GÉNÉRALE

- **Mandat :** Ce Programme du MDN et des FC s’inscrit dans la foulée de la partie II du *Code canadien du travail*, modifiée en 2000, et suit la politique du MDN et des FC sur la sécurité générale en ce qui concerne les Forces canadiennes (DOAD 2007-1). Le Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail publié en vertu de la partie II du *Code canadien du travail* touche 17 sujets particuliers : les ouvrages permanents, les structures temporaires, les travaux d’excavation, les appareils élévateurs, les chaudières et les appareils sous pression, l’éclairage, les niveaux de bruit, la sécurité en matière d’électricité, l’assainissement, les substances dangereuses, les espaces clos, le matériel, l’équipement, les dispositifs et les vêtements de protection, les outils et les machines, la manutention des matériaux, les enquêtes sur les situations comportant des risques, les premiers soins, l’occupation sécuritaire des lieux de travail et les opérations de plongée.
- Le Programme de sécurité générale ne comprend pas les autres domaines spécialisés du MDN et des FC en matière de santé et de sécurité ayant trait aux domaines fonctionnels de responsabilité tels que la sécurité des vols, la sûreté nucléaire, la protection contre les incendies et la sécurité des sous-marins. (L’annexe A fournit une liste complète.) Ce Programme en est distinct.
- Le Programme de sécurité générale comprend la sécurité au travail au MDN et dans les FC, la santé au travail des civils et le Programme de retour au travail des civils.
- **Objectif du programme :** « Le Programme de sécurité générale vise à prévenir les blessures ou décès accidentels, les dommages accidentels, ainsi que la perte ou la destruction de l’équipement, du matériel, des ouvrages et des bâtiments. En permettant la réalisation de cet objectif, le Programme aide à réduire les cas de blessures et de décès et les pertes financières, améliore l’efficacité opérationnelle des FC et l’efficience du MDN, permet de satisfaire aux prescriptions des lois et contribue au maintien du moral et du bien-être de tout le personnel du Ministère. »
- Le Vice-chef d’état-major de la Défense (VCEMD) est le gestionnaire de niveau 1 désigné comme responsable du Programme de sécurité générale.
- La direction de la Sécurité générale (DSG) relève du VCEMD en ce qui concerne l’ensemble de la politique, de la planification et de l’administration (orientation fonctionnelle) du Programme. La DSG fournit des services et du soutien dans les domaines suivants :
 - cadre stratégique, législatif et réglementaire;
 - formation et éducation;
 - promotion et motivation;



- santé au travail;
 - programme de retour au travail pour les civils;
 - service d'interprétation et de consultation sur les plans législatifs et réglementaires;
 - maintien du système d'information sur les accidents et tenue d'analyses.
- L'application de la sécurité générale est une responsabilité hiérarchique au MDN et dans les FC :

Les commandants, cadres supérieurs, chefs de corps, leaders, gestionnaires et superviseurs sont, à tous les niveaux, responsables de la sécurité de leur personnel.

Site Web de la DSG : <http://vcds.mil.ca/dsafeg/org>

- **Les ressources** de la direction de la Sécurité générale sont les suivantes : 1,422 M\$ dont 654 k\$ sont réservés aux salaires, 569 k\$ à la formation qui n'est pas fournie par la Direction et 199 k\$ aux activités. Il y a environ 105 officiers de la sécurité générale au MDN et dans les FC qui consacrent au moins 10 % de leur temps à des questions de sécurité générale à titre de conseillers d'état-major.
- Le **modèle logique** en ce qui a trait au Programme de sécurité générale du MDN et des FC définit les rapports entre les activités, les extrants et les résultats prévus à court, moyen et long terme du Programme. (Voir l'annexe B.)
- Le **Cadre d'autorité fonctionnelle** provisoire, diffusé par le VCEMD en novembre 2001, décrit dans le plus grand détail les rôles, responsabilités et reddition de comptes en matière de santé et de sécurité au travail au MDN et dans les FC.

POURQUOI A-T-ON MENÉ UNE TELLE ÉVALUATION?

- L'étude a été faite à la demande du VCEMD pour traiter un certain nombre de questions d'évaluation particulières concernant le Cadre d'autorité fonctionnelle provisoire mis en place pour le Programme de sécurité générale, les interrelations avec les autres programmes fonctionnels liés à la sécurité du MDN et des FC ainsi que des questions précises en matière de ressources humaines.
- Le Programme existe depuis environ 30 ans au MDN et dans les FC et n'a pas été officiellement évalué. De plus, le mandat statutaire du Programme, établi en vertu de la partie II du *Code canadien du travail*, a été révisé en 2000; il faut donc apporter au Programme des changements qui ont des implications sur les ressources humaines et la gestion.
- Une analyse du contexte a indiqué que l'on met de nouveau l'accent sur la santé et la sécurité au travail et que l'on adopte de nouvelles approches à cet égard tant dans les secteurs privé que public.
- Il y a eu un changement récent dans la gestion supérieure du Programme de sécurité générale.
- On s'attend à ce que l'évaluation fournisse une information précieuse à la direction en vue de la planification future du Programme.



PORTÉE DE L'ÉTUDE D'ÉVALUATION

L'avis d'examen diffusé par le chef du Service d'examen le 25 février 2002 précise le but et la portée de l'évaluation (annexe C) :

- Fournir à la haute direction des renseignements à l'appui des décisions relatives au mandat, à l'organisation, à la conception et à l'exécution du Programme.
- Documenter, dans la mesure du possible, les principales contributions du Programme à la prévention des accidents, des blessures et des dommages matériels.

SUJETS D'ÉVALUATION

Quatorze sujets d'évaluation clés ont été étudiés, y compris des sous-sujets ayant trait aux catégories suivantes : raison d'être du Programme, succès du Programme, conception et exécution du Programme et solutions de rechange au Programme. Ces sujets ont été choisis après consulté le VCEMD et le directeur de la Sécurité générale et après avoir examiné les documents pertinents.

- Les sujets de l'évaluation ont trait aux domaines suivants :
 - clarté, compréhension et force du mandat du Programme;
 - compréhension et acceptation du Cadre d'autorité fonctionnelle;
 - changements potentiels dans les interrelations du Programme et des 11 autres programmes de sécurité du MDN et des FC;
 - nature de l'impact du Programme sur la prévention des accidents, des blessures et des dommages matériels;
 - pertinence des stratégies des ressources humaines pour la collectivité des officiers de la sécurité générale;
 - pertinence de la mesure et de la surveillance du rendement ainsi que de l'établissement de rapports à ce sujet;
 - mesure de l'utilisation de l'évaluation des risques et de la gestion des risques;
 - possibilités d'améliorations du Programme et leçons retenues d'autres organisations.
- Le présent rapport offre des constatations et des conclusions et, s'il y a lieu, des recommandations pour chaque sujet d'évaluation de l'étude. Toutes les recommandations sont adressées au VCEMD en tant que BPR pour le Programme de sécurité générale.



COMMENT L'ÉTUDE A-T-ELLE ÉTÉ CONÇUE? LE CADRE D'ÉVALUATION

- Un cadre d'évaluation a été élaboré pour servir de guide à l'étude. Le cadre fourni à l'égard des deux exemples montrés ci-dessous clarifie les sujets d'évaluation, précise les indicateurs dans chaque cas et expose les méthodes de collecte de l'information et des données.
- Le cadre d'évaluation intégral figure à l'annexe D.

SUJETS	INDICATEURS	MÉTHODES DE COLLECTE DE L'INFORMATION ET DES DONNÉES
<p>Y a-t-il lieu de changer les rapports entre les programmes de sécurité générale du MDN et des FC? Si oui, quels moyens institutionnels et informels pourraient permettre de réaliser cela?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Fréquence et intensité des opinions sur les avantages et les coûts d'une coordination, intégration et communication réduites ou accrues. – Analyse de suggestions de changements. 	<ul style="list-style-type: none"> – Entrevues : gestionnaires du Programme et de tous les programmes de sécurité, état-major de commandement; représentants syndicaux. – Sondage auprès de la collectivité des officiers de la sécurité générale (OSG).
<p>Dans quelle mesure la gestion des risques est-elle appliquée à la santé et à la sécurité au travail au MDN et dans les FC? Là où des mesures d'évaluation des risques sont appliquées, pratique-t-on la gestion des risques?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Identification de l'ampleur et de la nature de l'utilisation de l'évaluation et de la gestion des risques. – Analyse des écarts. – Nature des pratiques dans d'autres organisations. 	<ul style="list-style-type: none"> – Entrevues : gestionnaires du Programme et personnel, état-major de commandement, syndicats. – Sondage : OSG. – Analyse comparative : pratiques dans d'autres organisations.



COMMENT L'INFORMATION ET LES DONNÉES ONT-ELLES ÉTÉ RECUEILLIES? MÉTHODOLOGIE

MÉTHODE DES RECOUPEMENTS

L'information et les données propres à chaque sujet d'évaluation ont été obtenues à partir d'un certain nombre de sources différentes de façon à permettre la comparaison et l'évaluation des éléments probants. Par conséquent, les conclusions sont fondées sur plus d'une simple source de données et reposent sur des méthodes quantitatives et qualitatives. Voici les méthodes qui ont été utilisées :

Entrevues personnelles d'intervenants clés

- Environ 130 entrevues ont été menées de la façon suivante :
 - gestionnaires et personnel de la DSG et des 11 autres programmes de sécurité fonctionnelle au QGDN et dans les armées;
 - commandants, officiers supérieurs et superviseurs au sein des groupes et commandement;
 - officiers de la sécurité générale supérieurs dans les trois armées;
 - membres des comités de sécurité;
 - cadres supérieurs et membres des syndicats du MDN.

Sondage auprès de la collectivité de la sécurité du MDN et des FC

- Tous les officiers de la sécurité générale (OSG) qui consacrent 10 % ou plus de leur temps à des fonctions de sécurité ont été interrogés (taille de la population : 102). Un taux de réponse de 67,6 % a été obtenu. Une base de données a été créée.

Analyse comparative

- De grandes organisations disposant de structures bien établies en matière de santé et de sécurité au travail ont été interrogées sur des questions de sécurité particulières. L'information comparative complète est présentée en détail dans un tableau à l'annexe E.
 - trois ministères fédéraux et une société d'État;
 - trois grandes organisations du secteur privé;
 - trois organisations de défense alliées;



- dix études de cas documentées étudiées par le Centre syndical et patronal du Canada et une méta-analyse comparative effectuée par le *Conference Board* du Canada.

Autres entrevues à l'extérieur

- Des entrevues individuelles et par téléphone ont été menées avec des hauts dirigeants d'associations de sécurité, d'établissements d'enseignement disposant de programmes de santé et de sécurité au travail, Développement des ressources humaines Canada (en tant qu'organisme de réglementation) et le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Examen de documents

- Cela comprenait : la documentation relative au Programme de sécurité générale, les lois et règlements fédéraux et provinciaux, de vastes recherches sur le Web, la documentation concernant d'autres programmes de sécurité au Canada et dans le monde, des manuels ainsi que des études techniques. Les données comparatives sur les taux d'accidents et de blessures d'autres organisations ont été rassemblées dans une base de données.

Calcul des coûts

- L'équipe d'évaluation a entrepris une estimation de l'ordre de grandeur des coûts entraînés par les accidents, les blessures et les maladies au travail pour le MDN et les FC. La méthode d'établissement des coûts, qui en est aux premiers stades d'élaboration, est décrite à l'annexe F.



SOMMAIRE DES CONSTATATIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION PAR SUJET

RAISON D'ÊTRE DU PROGRAMME

Le Programme est-il toujours utile dans le contexte actuel?

- **Dans quelle mesure le mandat de la direction de la Sécurité générale est-il clair, compris et accepté par les intervenants du MDN et des FC en matière de santé et de sécurité au travail? Le Programme a-t-il une grande visibilité?**
 - D'après le sondage mené auprès de la collectivité des officiers de la sécurité générale, 70 % des répondants ont indiqué que les gestionnaires/superviseurs, commandants et travailleurs comprennent et respectent les politiques et les normes de sécurité générale du MDN et des FC; 30 % ont répondu qu'ils ne comprennent pas bien les politiques et les normes. (À noter que bon nombre de postes d'OSG militaires constituent des postes à tâches secondaires.)
 - La raison d'être du Programme et le mandat fonctionnel de la DSG sont largement acceptés et invoqués par les commandants/gestionnaires pour ce qui est des obligations prescrites par la loi. (*Code canadien du travail*, partie II, Normes du Conseil du Trésor, *Loi sur la Défense nationale* et législation du travail provinciale.)
 - Le personnel de la chaîne de commandement déclare que le Programme de sécurité générale jouit d'une grande visibilité et est largement utilisé; en outre, on compte sur le soutien de la DSG en matière de responsabilités et de reddition de comptes.
 - Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux – SCT : au MDN, 83 % des répondants ont indiqué qu'ils savent avec qui communiquer et qu'ils constatent que les gestionnaires sont déterminés à appliquer les mesures de santé et de sécurité au travail. Dans l'ensemble de la fonction publique, 80 % des répondants ont donné la même réponse.
 - Environ le tiers des OSG qui ont répondu ont déclaré que le nom « Programme de sécurité générale » donne une idée imprécise de la nature du Programme, surtout à l'extérieur du MDN. Cette préoccupation n'a pas été formulée par les commandants, gestionnaires ou superviseurs interrogés lors de l'évaluation. D'autres organisations interrogées utilisent l'expression « santé et sécurité au travail »; cependant, des répondants ont souligné qu'une telle terminologie serait incorrecte au MDN et dans les FC puisque le mandat du Programme de sécurité générale ne comprend pas la santé des membres des FC.



- **Conclusion :** Le mandat de la DSG est clair, compris et accepté par la plupart des intervenants. Il serait possible d'augmenter encore le niveau de compréhension au moyen d'activités de formation et de promotion des programmes.

Le mandat de la Direction est-il suffisamment solide pour permettre au Programme d'atteindre ses objectifs? Quelles modifications, s'il y a lieu, pourraient être nécessaires pour aider à renforcer le mandat?

- Le mandat de la DSG soutient la priorité stratégique du Chef d'état-major de la Défense, qui est d'« accorder la priorité aux gens ».
 - Le mandat aide à favoriser l'efficacité organisationnelle en préservant les ressources grâce à l'utilisation de pratiques de travail sécuritaires.
 - Un certain nombre d'écarts ont été constatés à l'égard du mandat :
 - o Les activités liées au Programme ne semblent pas couvrir les dommages aux biens matériels/pertes matérielles et actifs corporels énoncés. (À noter que les autres organisations interrogées n'incluent pas ce sujet dans leur énoncé d'objectifs.)
 - o Il n'y a pas, au niveau ministériel, de système intégré de rapports provenant de tous les programmes de sécurité du MDN et des FC.
 - o Il n'y a pas assez de coordination centrale et de synergie parmi tous les programmes de sécurité du MDN et des FC.
 - Les compétences spécialisées et le soutien offerts par le Programme sont très appréciés des intervenants.
 - Le mandat ne devrait pas changer; on pourrait augmenter l'efficacité du Programme en apportant des ajustements aux activités qui y sont liées. (Ces points sont discutés dans d'autres sections du rapport.)
- **Faut-il changer l'interrelation du Programme de sécurité générale et des onze programmes de sécurité fonctionnelle/spécialisés au MDN et dans les FC? Si oui, quels moyens institutionnels et informels pourraient être utilisés à cette fin?**
- Les autorités de sécurité fonctionnelle sont séparées, axées sur des types de risques distincts et font partie intégrante de programmes techniques. À proprement parler, chaque autorité fonctionnelle en matière de sécurité et le programme technique correspondant constituent une collectivité de savoir. Les politiques et procédures relatives à la sécurité tirent leur



origine de ces programmes techniques et y sont liées. Les autorités de sécurité fonctionnelle relèvent de divers gestionnaires de niveau 1.

- Certains programmes opérationnels liés à la sécurité dans les bases sont reliés sur le plan organisationnel, mais la nature de ces liens varie considérablement.
- Les autorités de sécurité fonctionnelle devraient demeurer intactes en tant qu'organisations séparées pour les raisons suivantes :
 - o prescriptions des lois et pouvoirs délégués, p. ex., sûreté nucléaire déléguée au SM/CEMD, sécurité des vols déléguée au CEMFA par le biais de la Loi sur l'aéronautique;
 - o le caractère unique des exigences en matière de formation, de compétence et d'éducation dans chaque fonction;
 - o la proximité organisationnelle nécessaire aux groupes chargés des politiques, des permis et des règlements, p. ex., sécurité du matériel roulant et sûreté nucléaire;
 - o fonctions spécialisées en matière de sécurité faisant partie intégrante de programmes techniques.
- L'amélioration de l'interaction et des échanges relatifs au Programme au niveau ministériel serait avantageuse dans les domaines suivants :
 - o rapports ministériels;
 - o promotion de la culture de la sécurité;
 - o formation;
 - o évaluation des risques et gestion des risques;
 - o leçons retenues/migration des idées.



Recommandations :

- Les autorités de sécurité fonctionnelle au MDN et dans les FC devraient demeurer des organisations distinctes.
 - Il faudrait établir un secrétariat de soutien à la sécurité du MDN et des FC afin de :
 - o Fournir les effectifs nécessaires pour mieux coordonner les activités et échanger des renseignements entre les programmes de sécurité du MDN et des FC relativement aux fonctions communes, telles que les rapports ministériels, la promotion et la motivation, la formation, l'évaluation des risques/la gestion des risques et la documentation des leçons retenues.
 - o Fournir une image intégrée du Ministère et un point de contact central pour la sécurité au sein du MDN et des FC.
 - **Notes au sujet du secrétariat de soutien à la sécurité du MDN et des FC qui est proposé :**
 - o Doit relever d'un haut dirigeant ministériel, tel que le CEMD, afin de garantir que les intérêts de toutes les fonctions de sécurité reçoivent l'attention voulue.
 - o Doit répondre aux besoins du président du Conseil de santé et sécurité du MDN, qui occupe ce poste par roulement. (Le Conseil est une tribune qui permet des échanges entre les programmes.)
 - o Devrait être doté sur la base d'une organisation matricielle à partir de tous les programmes de sécurité du MDN et des FC; le niveau de dotation serait établi en fonction des projets entrepris à un moment donné. Il faudra pour cela l'engagement et la collaboration des responsables des programmes de sécurité.
- **De quels mécanismes d'examen le Programme dispose-t-il pour s'assurer que sa politique et sa façon de procéder répondent aux exigences de la partie II du *Code canadien du travail*, du *Règlement canadien sur la sécurité et la santé au travail* et des directives et normes du SCT?**
- La DSG participe aux réunions du Groupe de la sécurité, de la santé au travail et des services aux employés du SCT.
 - Les responsables du Programme de sécurité générale sont en contact permanent avec des représentants de Développement des ressources humaines Canada.



- La DSG publie des guides d'interprétation à l'intention des commandements/gestionnaires pour des fins de clarification.
- La mise sur pied du Comité national d'orientation en matière de santé et de sécurité en vertu de la partie II du *Code canadien du travail* fournit à la direction et aux syndicats du MDN et des FC une tribune pour la discussion de changements d'orientation.
- **Conclusion :** La politique et les normes du MDN sont tenues à jour et communiquées à tous les OSG par le biais de la chaîne de commandement.

SUCCÈS DU PROGRAMME

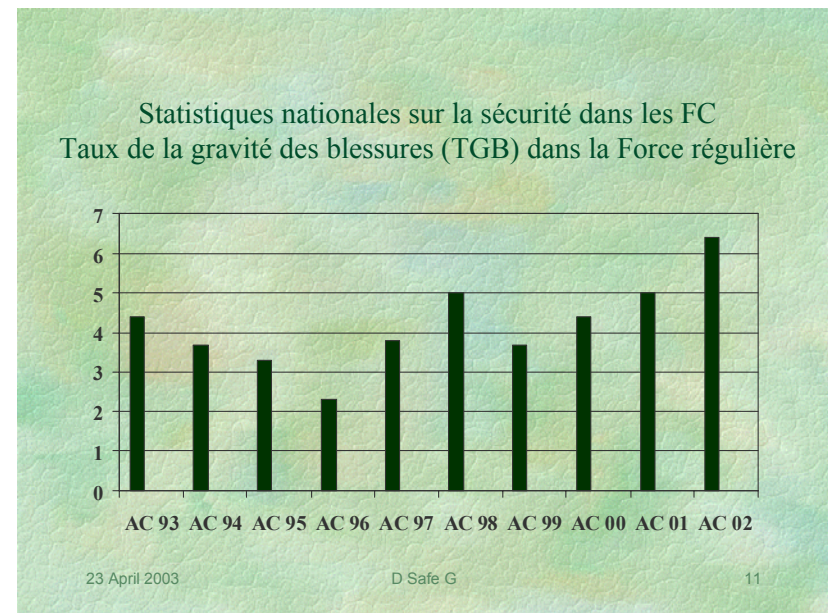
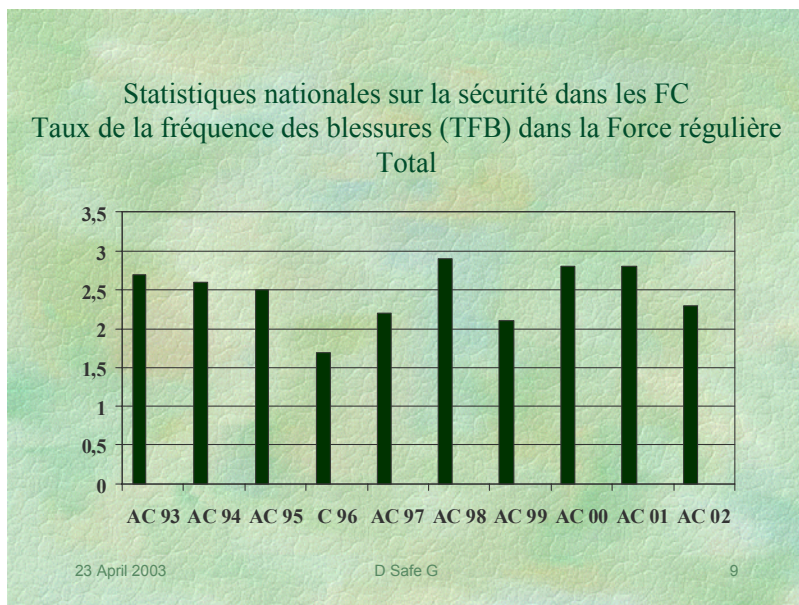
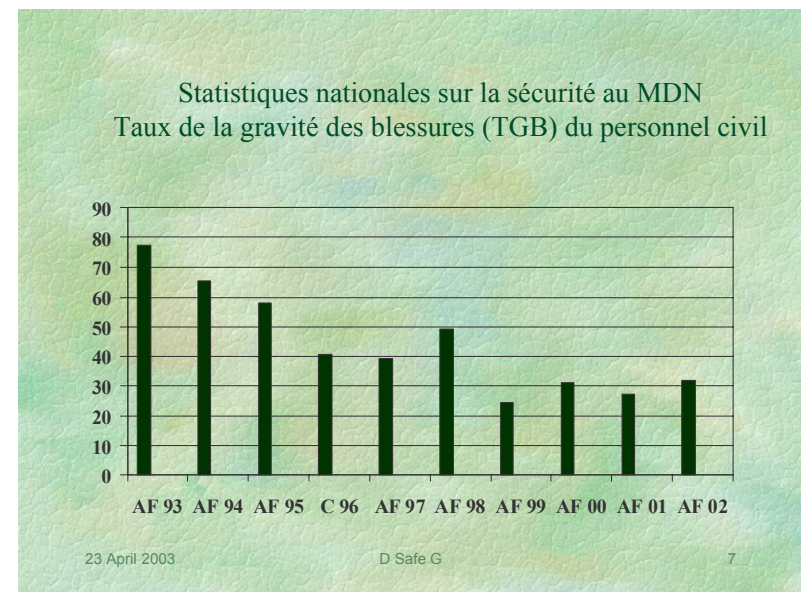
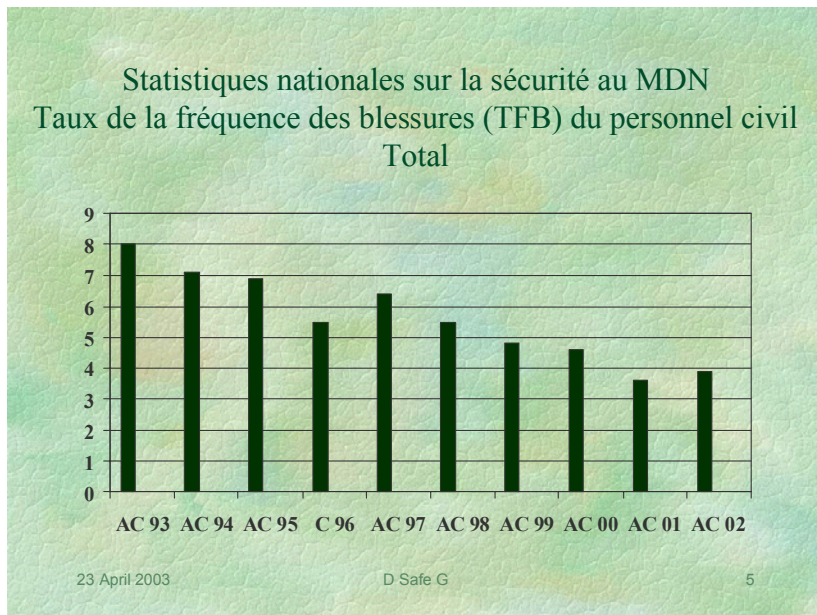
Quels sont les effets/résultats apparents du Programme?

- **De quelle façon le Programme de sécurité générale a-t-il contribué à prévenir les blessures ou décès ou accidentels et les dommages accidentels, ainsi que la perte ou la destruction de l'équipement, du matériel, des ouvrages et des bâtiments?**
- Quelles sont les tendances dans les données nationales sur la sécurité au MDN et dans les FC pour ce qui est des taux de la fréquence des accidents, des blessures et de la gravité des blessures? Quelles sont les explications plausibles des tendances observées et, si possible, dans quelle mesure les changements dans ces données peuvent-ils être attribués au Programme de sécurité générale?
- Les chiffres **publiés** au sujet du MDN pour la période allant de 1993 à 2002 figurent dans les graphiques qui suivent. Les tendances suivantes ont été observées :
 - o Taux de la fréquence des blessures du personnel civil : tendance à la baisse de 8,1 % en 1993 à 3,9 % en 2002.
 - o Taux de la gravité des blessures du personnel civil : tendance à la baisse de 78,0 % en 1993 à 32,0 % en 2002.
 - o Taux de la fréquence des blessures dans la Force régulière : aucune tendance marquée. Environ 2,5 % en moyenne.
 - o Taux de la gravité des blessures dans la Force régulière : aucune tendance marquée. Environ 4,2 % en moyenne.



- **Nota :** Taux de la fréquence des blessures : nombre de blessures invalidantes et non invalidantes par groupe de 100 personnes. Taux de la gravité des blessures : nombre de jours de travail perdus par groupe de 100 personnes. Selon le personnel de la DSG, les blessures ne sont pas toutes déclarées.
 - **L'ordre de grandeur des coûts** relatifs aux blessures subies au travail et aux maladies professionnelles au MDN et dans les FC comparativement à d'autres organisations indique que ces coûts sont moins élevés au MDN et dans les FC. L'information sur la méthodologie élaborée et appliquée en ce qui a trait à l'estimation des coûts au MDN et dans les FC est fournie à l'annexe F.
 - o MDN et FC : 1,23 % des salaires*
 - o Grande compagnie canadienne : 4,0 % des salaires**
 - o Étude du Conference Board : 7,1 % des salaires**
 - À l'heure actuelle, la DSG ne recueille pas de données ou d'informations sur les dommages/pertes matériels.
- * Comprend également les coûts déclarés des dommages au matériel roulant et (dans la mesure du possible) des maladies liées au travail.
- ** Comprend également les coûts des maladies liées au travail (dans la mesure du possible).





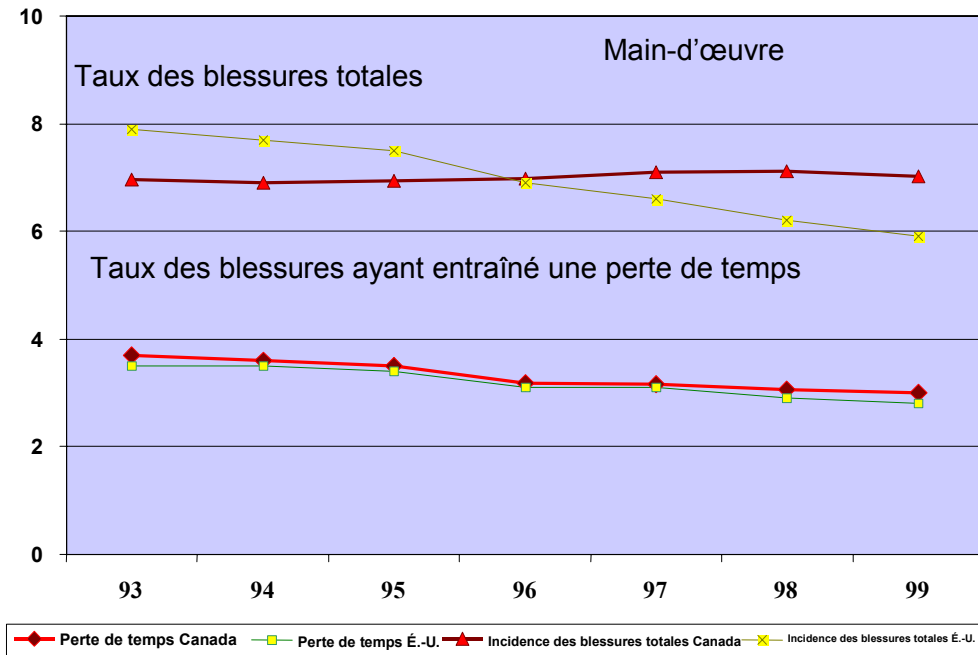
- **Données comparatives :** Taux des blessures totales et taux des blessures avec perte de temps à l'échelle du pays (voir le graphique A qui suit), (Source : Développement des ressources humaines Canada).
 - **Il faut noter que toutes les données comparatives sur les blessures doivent être utilisées avec circonspection en raison des différences dans les définitions utilisées et dans l'intégralité de l'information présentée.**
 - Pendant la période allant de 1993 à 1999 dans l'ensemble du Canada, le taux des blessures annuelles totales a été stable – environ 6,95 blessures par groupe de 100 travailleurs.
 - Dans le cas du MDN, le taux des blessures annuelles totales subies par des civils a constamment baissé (de 8,1 à 4,3 blessures par groupe de 100 personnes) et est moins élevé que le taux national depuis 1995.
 - Pour la période allant de 1993 à 1999 dans l'ensemble du Canada, le taux des blessures avec perte de temps a légèrement diminué, passant de 3,65 à 3,01 blessures de ce type par groupe de 100 personnes.
 - Le taux des blessures avec perte de temps pour les civils du MDN a diminué considérablement, passant de 4,84 à 1,96 blessure de ce type par groupe de 100 personnes; il est le moins élevé de tout le Canada depuis 1996.
 - (**Nota :** Pendant la période allant de 1993 à 1999, le taux des blessures annuelles totales aux États-Unis a légèrement diminué et est moins élevé que celui du Canada depuis 1996. Par ailleurs, l'incidence des blessures avec perte de temps aux États-Unis équivaut à celui du Canada pour la même période.)
- **Données comparatives :**
 - **Autres organisations militaires :** Marine du R.-U., de la France et des États-Unis – taux des *blessures totales* par groupe de 100 personnes (voir le graphique B qui suit).
 - o **1993 à 2002 :** Les taux des blessures totales subies par des civils dans tous ces pays ont diminué de la même façon qu'au MDN. Les taux des blessures totales par groupe de 100 travailleurs se rapprochent des chiffres relatifs aux civils du MDN depuis 1996. Avant cette date, le taux des blessures subies par des civils du MDN était plus élevé que celui des autres pays. Les données concernant les blessures subies par des civils au R.-U. ne sont disponibles que pour les années 1998 à 2001; pour cette période limitée, elles sont un peu moins élevées que celles d'autres pays.



- o **1993 à 2002** : Les taux comparatifs des blessures totales subies par des militaires ne sont disponibles que dans le cas du R.-U. pour la période allant de 1998 à 2001. Ces données sont proches de celles enregistrées à l'égard des militaires canadiens pour ce type de blessures.
- **Autres organisations militaires** : France, armée des États-Unis, marine des États-Unis et forces aériennes des États-Unis – taux des *blessures avec perte de temps* par groupe de 100 personnes (voir les graphiques C et D suivants).
 - o **1993 à 2002** : Le taux des blessures avec perte de temps pour le personnel civil du MDN a diminué considérablement, passant de 4,84 blessures de ce type en 1993 à 1,47 blessure du même type par groupe de 100 personnes en 2002. Les taux des blessures avec perte de temps chez les civils d'autres pays ont également diminué pendant cette période, mais d'une façon assez progressive. Le taux des blessures avec perte de temps chez les civils du MDN était le plus élevé de quatre organisations militaires en 1993, 1994 et 1995, mais il a été le moins élevé en 1999, 2000, 2001 et 2002.
 - o **1993 à 2002** : Le taux des blessures avec perte de temps pour le personnel militaire du MDN a été très stable pendant cette période, soit en moyenne un taux de 1,28 blessure avec perte de temps par groupe de 100 personnes annuellement. Les taux des autres pays ont aussi été assez stables, mais moins élevés, soit entre 0,3 et 0,6 blessure avec perte de temps par groupe de 100 personnes.



A. Taux des blessures totales et des blessures avec perte de temps par groupe de 100 travailleurs de 1993 à 1999

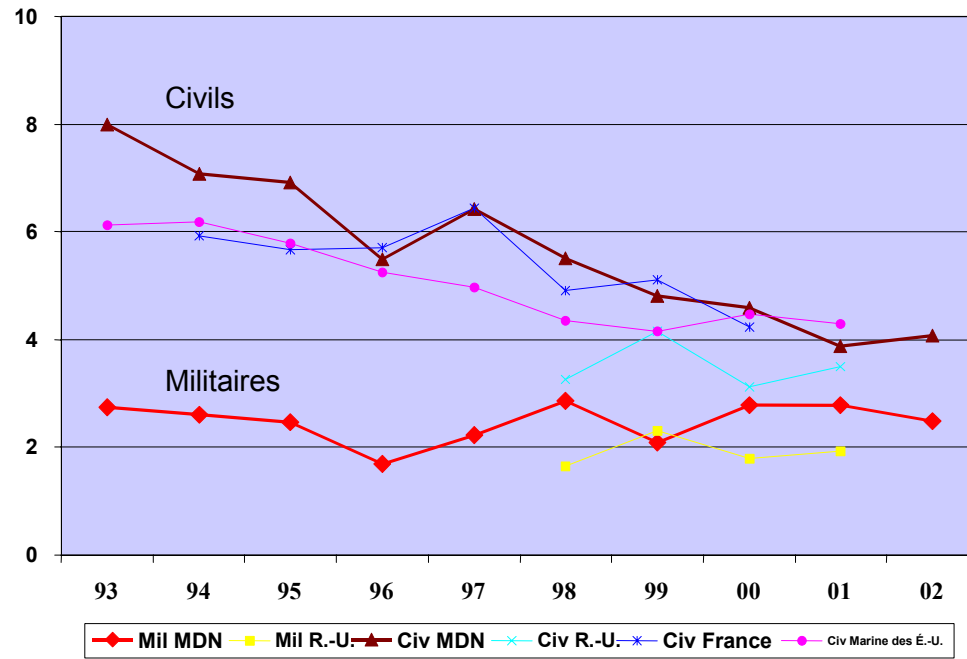


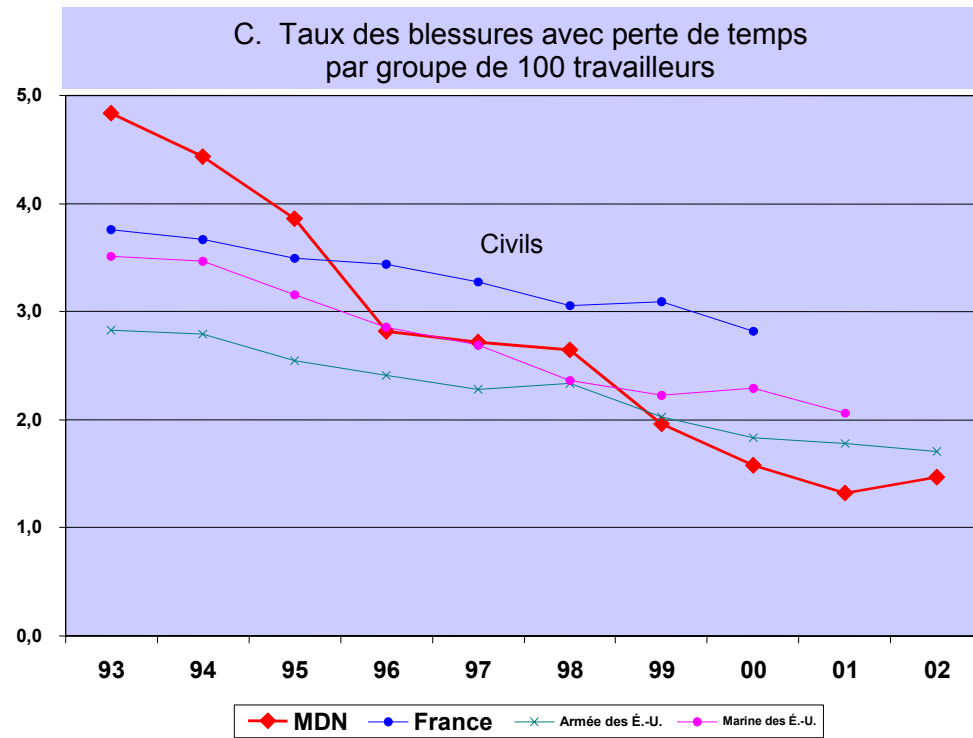
Canada : Développement des ressources humaines Canada

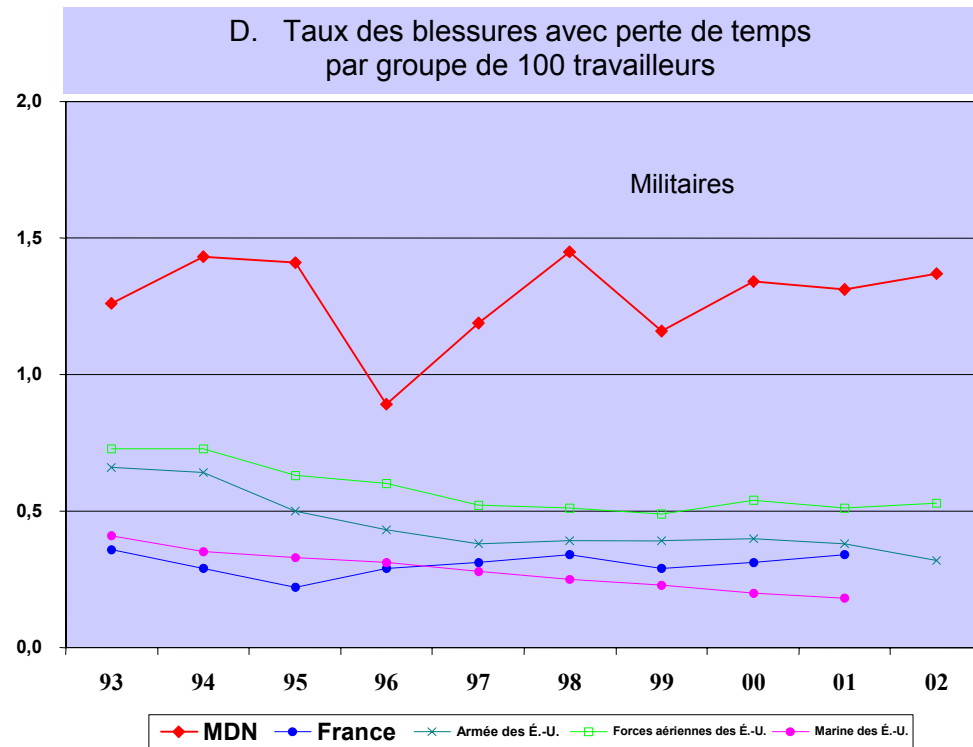
É.-U. : Administration de la santé et de la sécurité au travail



B. Taux des blessures totales par groupe de 100 travailleurs







– **Sommaire/conclusions de l'analyse statistique**

- Les taux des blessures, des blessures avec perte de temps et de gravité des blessures subies par des *civils* du MDN ont eu tendance à diminuer pendant la période allant de 1993 à 2001-2002.
 - o Le taux des blessures totales subies par des civils était moins élevé que celui de l'ensemble du Canada depuis 1996; il était semblable aux taux d'autres forces militaires depuis 1996.
 - o Le taux des blessures totales avec perte de temps pour le personnel civil était moins élevé que celui de l'ensemble du Canada depuis 1996 et le moins élevé par rapport à d'autres forces militaires pour la période allant de 1999 à 2002.
- Le taux des blessures, le taux des blessures avec perte de temps et le taux de la gravité des blessures subies par des *militaires* du MDN n'ont pas accusé de tendance marquée – ils ont été très stables pendant la période allant de 1993 à 2001-2002.
 - o Les taux des blessures totales subies par des militaires du MDN avoisinent ceux des forces militaires du R.-U. (seules autres données disponibles).
 - o Les taux des blessures avec perte de temps pour les militaires du MDN sont stables, comme ceux d'autres forces militaires, mais les autres taux touchant les militaires sont moins élevés.
- Il faudrait examiner plus attentivement les **taux des blessures** pour les FC, notamment afin de déterminer s'il est possible de les réduire davantage.
 - o Première étape – création d'une base de données complète et précise.
 - o Puis, analyse des blessures par type/cause.

Recommandation :

- Il faudrait examiner plus attentivement le taux des blessures, le taux du temps perdu et le taux de la gravité des blessures pour les FC en particulier et pour le MDN afin de déterminer s'il est possible de diminuer ces chiffres davantage une fois qu'une base de données complète et précise aura été créée.



– **Note sur l'attribution des effets du Programme**

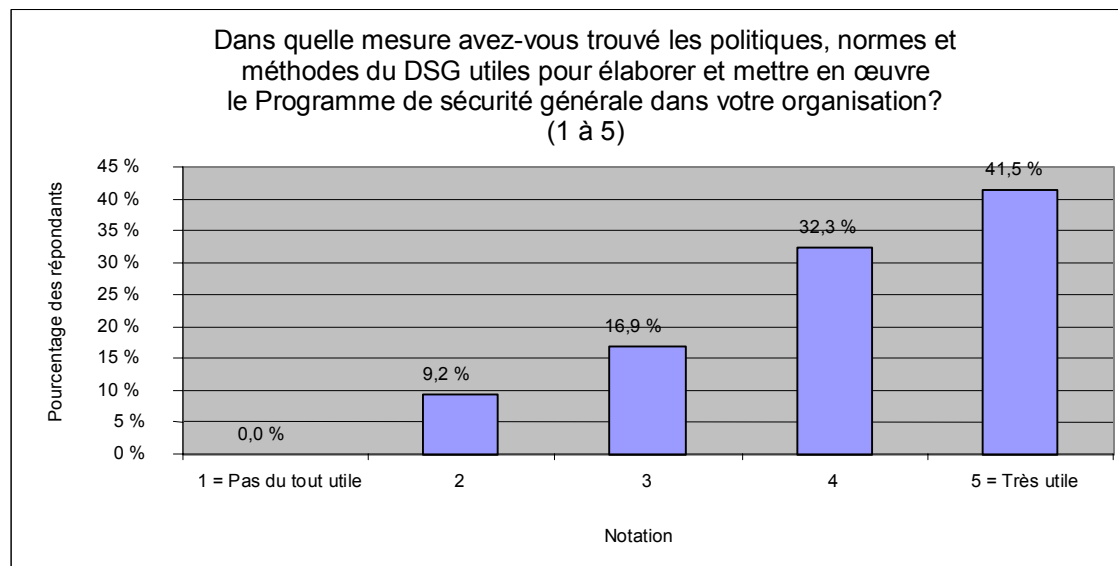
- L'attribution, soit l'estimation des effets des programmes de santé et de sécurité au travail sur les taux d'accidents et de blessures, se révèle difficile.
 - o Il faut aussi considérer d'autres facteurs, tels que : diversité des taux d'établissement de rapports, améliorations de la technologie, évolution démographique et changements dans les valeurs de la société.
 - o Les programmes sont prescrits par la loi; il n'y a donc pas de régions ou bases non participantes qui pourraient servir de « groupes de comparaison ». De plus, les programmes ne peuvent être interrompus pendant un certain temps afin de déterminer à quel point ils font une différence.
- Les intervenants et les spécialistes de l'extérieur interrogés pour les besoins de l'évaluation ont déclaré que :
 - o S'il n'y avait pas de programme de sécurité, cela n'aurait aucune conséquence immédiate sur le taux des accidents et des blessures; toutefois, la culture de la sécurité s'éroderait avec le temps, et il y aurait une augmentation des accidents. L'énoncé suivant illustre bien ces déclarations.

« La notion de sécurité suppose la mise en place d'un programme d'amélioration continue. En l'absence du Programme, il n'y aurait aucune amélioration des pratiques de travail. Les mesures de sécurité doivent être constamment renforcées, et cela n'est pas possible sans le Programme ».

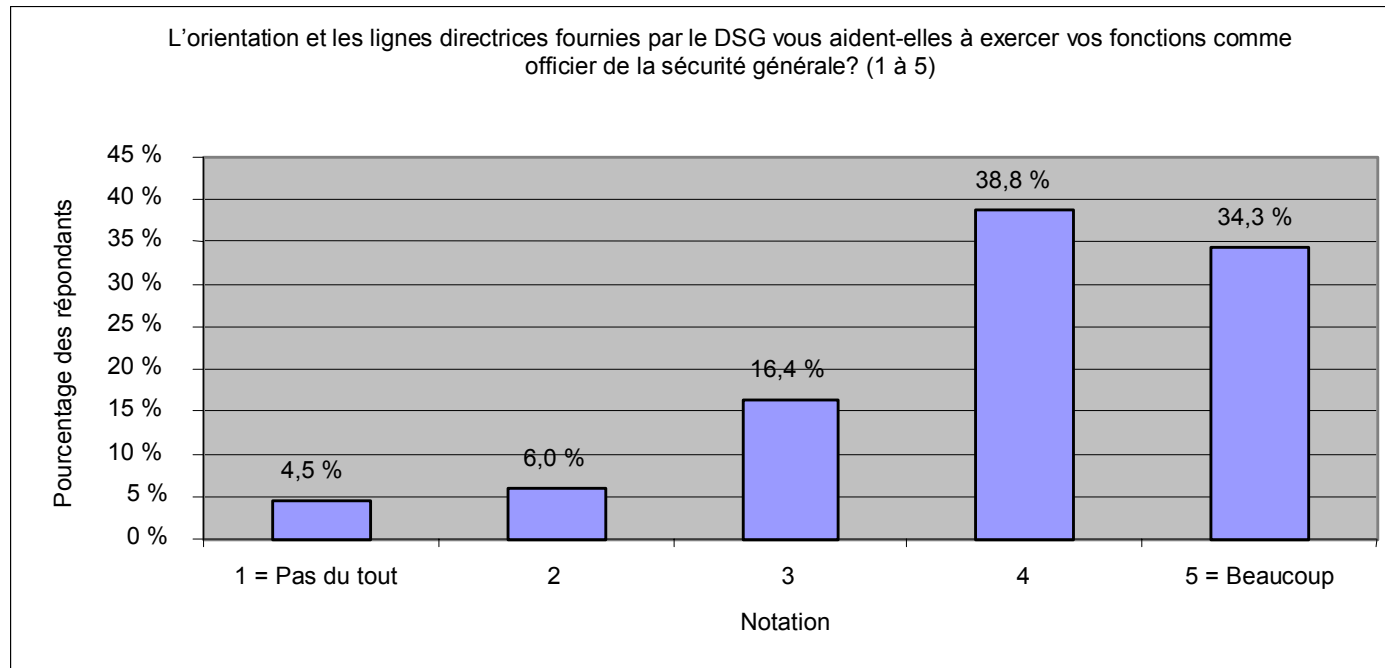
- 68 % des OSG considèrent que le Programme joue un grand rôle dans la réduction des accidents et des blessures au MDN et dans les FC; par ailleurs, 30 % indiquent que le Programme joue un rôle.
- Les éléments du Programme qui ont été jugés par les personnes interrogées comme les plus importants relativement à la réduction des accidents et des blessures sont :
 - o la formation et l'éducation;
 - o les politiques et les normes ainsi que les services d'interprétation et de consultation;
 - o la promotion et la motivation.



- Dans quelle mesure la politique et les procédures de la direction de la Sécurité générale ont-elles servi de guide et d'orientation aux groupes du QGDN et aux commandements/secteurs des FC pour ce qui est de l'élaboration et de la mise en œuvre de leurs programmes de santé et de sécurité au travail?
- **Sondage auprès des OSG :** Environ 74 % des personnes ont jugé la politique, les méthodes et l'orientation utiles à très utiles.

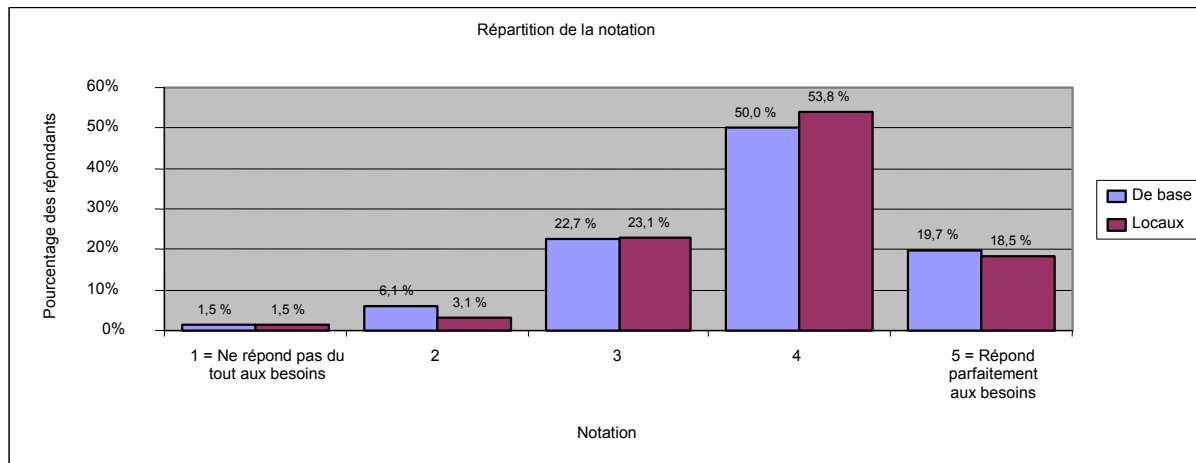


- Les intervenants du MDN et des FC déclarent que le changement de chef à la DSG a eu les résultats suivants :
 - o orientation plus vigoureuse du Programme;
 - o approche plus proactive de la gestion de la sécurité;
 - o consultation accrue avec la collectivité de la sécurité sur les politiques et stratégies;
 - o revitalisation d'un programme qui a 30 ans.



- **Les cours de base et les cours centralisés répondent-ils aux besoins des groupes cibles? Par ailleurs, dans quelle mesure la formation donnée sur place dans le cadre du Programme de sécurité générale répond-elle aux besoins du groupe client à ce niveau? Y a-t-il des écarts importants sur le plan de la formation qui est offerte de façon centralisée ou locale?**
 - 70 % des OSG jugent que les cours de base et les cours locaux répondent très bien aux besoins des groupes cibles; par ailleurs, 20 % indiquent que ces cours répondent de façon assez satisfaisante aux besoins de formation.
 - Environ 60 % des OSG jugent que les cours les préparent adéquatement à exercer leurs responsabilités, tandis que 25 % jugent que ces cours leur offrent une préparation assez satisfaisante.

- Les écarts les plus fréquemment mentionnés par les personnes interrogées et les représentants de la collectivité des OSG sont les suivants :
 - o la formation en ergonomie;
 - o la supervision des entrepreneurs de construction;
 - o la création et la gestion de la fonction de sécurité générale;
 - o le peu de temps disponible pour suivre des cours et, par conséquent, le besoin accru de cours en ligne et à distance;
 - o la formation nécessaire pour actualiser les connaissances.

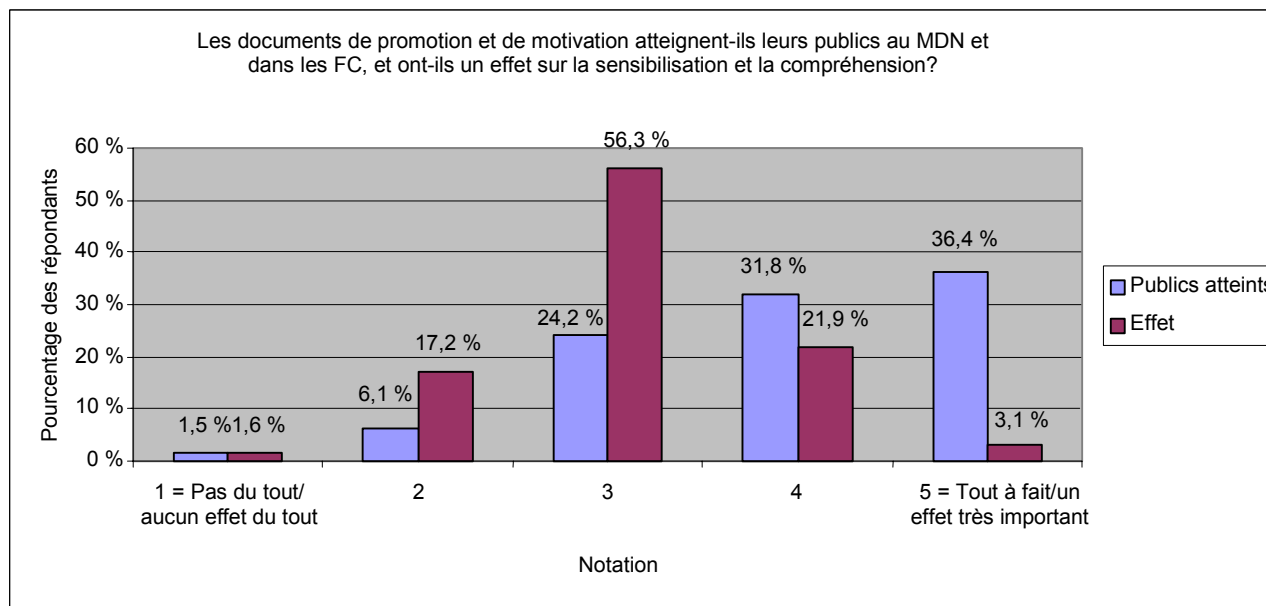


Recommandation :

- La DSG devrait offrir des cours dans les domaines de l'ergonomie, la supervision des entrepreneurs de construction, la création et la gestion du Programme de sécurité générale et le recyclage.
- Les cours de base sur la sécurité devraient également être offerts en ligne ou à distance dans la mesure du possible.

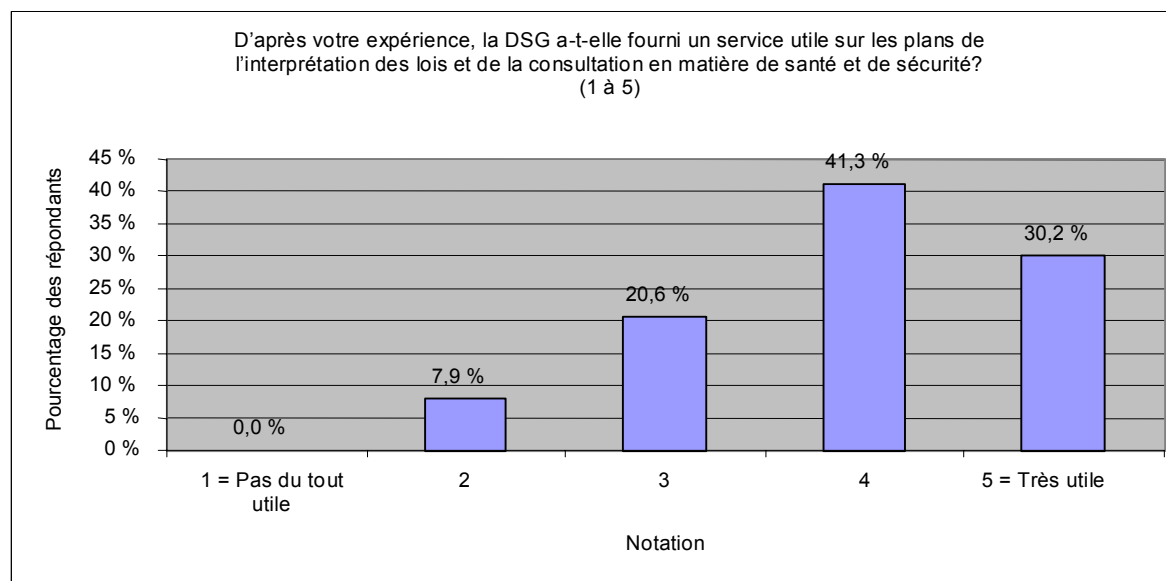


- **Les documents de promotion et de motivation sur la santé et la sécurité au travail atteignent-ils les groupes cibles? Quel a été leur impact général?**
 - De nombreuses données non scientifiques émanant des groupes interrogés semblent indiquer que ces documents atteignent les groupes cibles.
 - Les guides des commandants/gestionnaires de la DSG (« éditions de poche ») ont accru la prise de conscience des gestionnaires et des superviseurs à l'égard du Programme et de son utilité.
 - Compte tenu du *Digest de sécurité*, le MDN est l'une des rares organisations qui disposent d'une publication consacrée à la sécurité au travail.
 - Il serait possible d'augmenter l'effet des documents de promotion et de motivation sur les groupes cibles.



Recommandation :

- Il faudrait analyser les effets des mesures particulières de promotion et de motivation relatives au Programme afin de revoir et renouveler la stratégie adoptée à cet égard.
 - Il faudrait partager davantage d'information sur les stratégies et les documents relatifs à la sécurité dans l'ensemble des fonctions liées à la sécurité au MDN et dans les FC.
 - Il faudrait effectuer un examen régulier des documents de promotion afin de garantir qu'ils sont adaptés aux risques actuels dans le milieu de travail.
 - Il faudrait examiner l'utilité d'intercaler le *Digest de sécurité* dans *La Feuille d'Érable*.
 - Il faudrait utiliser davantage les sites Web et le courriel pour diffuser les documents de promotion et de motivation sur la sécurité.
- **Dans quelle mesure les services de réglementation, d'interprétation et de consultation sur la santé et la sécurité au travail de la direction de la Sécurité générale sont-ils jugés utiles par les usagers au MDN et dans les FC?**



- Les usagers parmi les intervenants indiquent que les services de soutien en matière d'interprétation et de consultation sont manifestement considérés comme des services très appréciés et très utiles de la DSG.

La crédibilité des autorités fonctionnelles auprès des cadres hiérarchiques dépend fortement de leur capacité d'offrir des avis et des compétences à valeur ajoutée.

M. Walter Baker
Ex-professeur de gestion
Université d'Ottawa

- **Conclusion :** La citation suivante extraite des entrevues menées indique un consensus quant à la conclusion. « Les services de réglementation et de consultation fournis par la DSG sont excellents et nécessaires puisqu'il faut disposer d'un expert afin d'interpréter le vaste ensemble d'informations législatives qui guident et régissent le Programme. »
- **Dans quelle mesure les usagers du Programme de l'hygiène et de la sécurité au travail (PHST) de Santé Canada au MDN trouvent-ils ces services satisfaisants?**
- Les services de Santé Canada sont utilisés dans les endroits où les compétences du MDN et des FC sont insuffisantes ou non disponibles. Les services qui ont été utilisés sont notamment les suivants : ergonomie, évaluations du bruit, des substances toxiques, de la qualité de l'air et de l'eau ainsi que des certificats d'aptitude au travail.
 - La capacité de Santé Canada à répondre aux besoins dans un certain nombre d'endroits s'est révélée problématique; cela est attribué à une insuffisance de ressources de Santé Canada.
 - Les officiers de la sécurité générale jugent ces services satisfaisants à très satisfaisants.
 - **Conclusion :** Santé Canada offre un service satisfaisant aux usagers du MDN dans la plupart des lieux où ce service a été utilisé.

- **Quels ont été les effets préliminaires du Programme de retour au travail pour ce qui est de permettre à des travailleurs blessés ou malades de retourner au travail plus rapidement qu'ils ne l'auraient probablement fait en l'absence d'un tel programme?**
 - Le Programme de retour au travail encourage les employés civils du MDN qui ont été victimes de blessures ou de maladies à reprendre le travail en leur permettant de suivre des horaires de travail aménagés ou d'effectuer des tâches adaptées à leur capacité réduite.
 - Ce Programme est nouveau au MDN; par conséquent, les données relatives au rendement et l'information fondée sur l'expérience sont limitées.
 - Il n'a pas été mis en œuvre partout jusqu'ici en raison de ressources insuffisantes et des besoins prioritaires des commandements.
 - Là où le Programme de retour au travail a été mis en œuvre, il est fortement soutenu par les gestionnaires et les syndicats.
 - On note que certains gestionnaires résistent à l'application du Programme en raison de la difficulté d'adapter les conditions de travail des employés qui reviennent et qui doivent voir leurs responsabilités modifiées ou travailler à temps partiel. Cela peut se régler grâce à la sensibilisation et à un appui plus marqué de la part de la haute direction. L'opinion des personnes interrogées sur la valeur du Programme est exprimée dans la citation suivante :

« Ce Programme a par-dessus tout empêché que soient abandonnés involontairement les employés ayant subi des blessures. »

Recommandation :

- Les cadres supérieurs devraient continuer d'offrir aux gestionnaires et superviseurs un solide appui à l'égard du Programme de retour au travail afin d'assurer l'acceptation généralisée et la mise en œuvre intégrale de celui-ci au MDN.

CONCEPTION ET EXÉCUTION DU PROGRAMME

Les volets conception et exécution du Programme sont-ils appropriés et semblent-ils donner les résultats attendus?

Cadre d'autorité fonctionnelle

- **Les obligations de rendre compte du Programme de sécurité générale pour ce qui est du MDN et des FC sont-elles claires, et les responsabilités décrites dans le Cadre d'autorité fonctionnelle sont-elles comprises et jugées acceptables par les intervenants?**

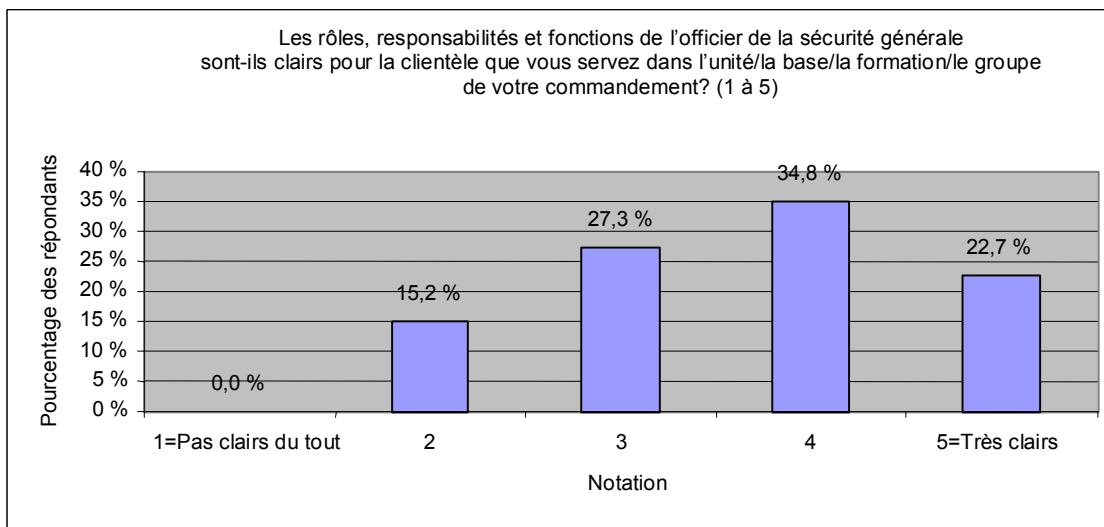
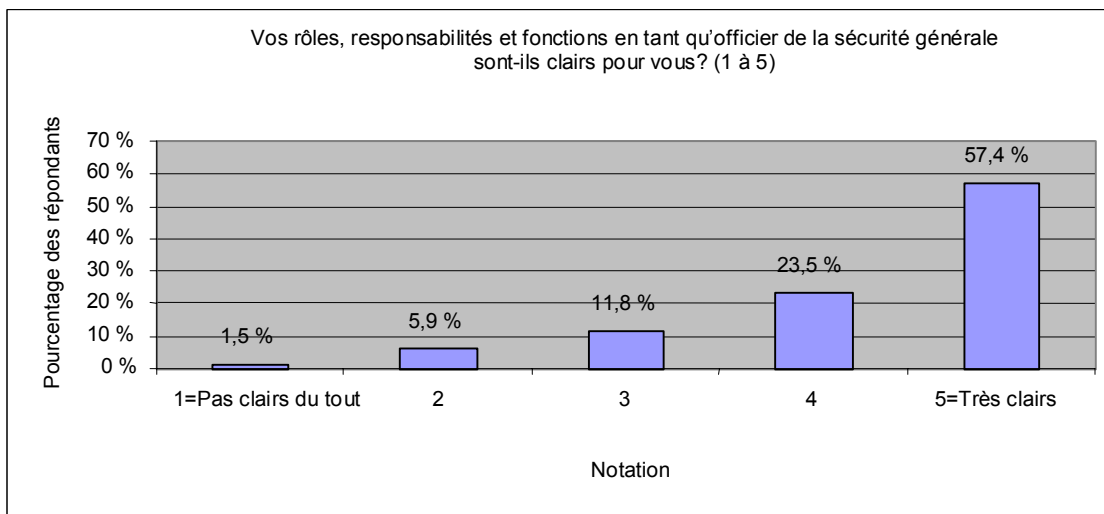
Le Cadre d'autorité fonctionnelle est l'autorité mise en place par la DSG en vue d'appliquer le Programme de sécurité générale; il définit les rapports avec les officiers de la sécurité générale et les commandants. Il vise à renforcer la responsabilité des commandants et des gestionnaires à l'égard de la sécurité en milieu de travail. Le Cadre d'autorité fonctionnelle a été créé par le VCEMD en novembre 2001 de façon provisoire; le VCEMD demande confirmation du contenu du document sur le Cadre.

- Les OSG, les commandants et les cadres supérieurs connaissent en général le Cadre d'autorité fonctionnelle.
- Tous les intervenants interrogés lors de l'évaluation acceptent le Cadre globalement.
- Les OSG ont déclaré qu'ils connaissent très bien leurs propres responsabilités, telles qu'elles sont décrites dans le Cadre; de plus, ils ont indiqué que leurs rôles sont suffisamment clairs pour leurs clients.
- Le Cadre d'autorité fonctionnelle s'est révélé particulièrement utile vu le roulement de personnel dans le milieu des OSG et étant donné que bon nombre des postes d'OSG constituent des postes à tâches secondaires.
- Il est difficile de mettre en œuvre intégralement de nouvelles initiatives comme le Programme de retour au travail en vertu du Cadre d'autorité fonctionnelle parce qu'il y a des priorités concurrentielles sur le terrain.

Recommandation :

- Il faudrait évaluer les coûts de nouvelles initiatives promulguées en vertu du Cadre d'autorité fonctionnelle et examiner leurs implications en matière de ressources avant de les diffuser sur le terrain.





– **Le Cadre consultatif du Programme de sécurité générale permet-il de coordonner efficacement la résolution des problèmes et l'élaboration de positions de principe relatives au Programme de sécurité générale?**

- Le Cadre consultatif décrit dans le Cadre d'autorité fonctionnelle vise à fournir à la DSG un organe consultatif de base pour les questions touchant le Programme de sécurité générale. La DSG considère le Cadre consultatif comme essentiel pour la sollicitation de commentaires à l'intention de la DSG sur des sujets de préoccupation actuelle.
- Le Cadre consultatif comprend un Groupe directeur (aboli récemment), un Groupe consultatif et des groupes de travail qui peuvent être convoqués au besoin. Les membres de ces groupes sont des OSG, un conseiller juridique et des représentants de la DSG.
- Le sondage auprès de la collectivité des OSG indique que seuls 34 % de ceux-ci ont participé au cadre consultatif et que cette participation a été appréciée.

« Cette nouvelle façon de procéder donne d'excellents résultats! Dans le passé, la plus grande partie de l'orientation venait de la DSG et il n'y avait qu'une très faible, voire aucune contribution des gens sur le terrain. »

- o La participation est irrégulière dans l'ensemble de la collectivité des OSG.
- o Les OSG aimeraient avoir davantage d'occasions de s'impliquer par le biais du cadre consultatif.
- o Il faudrait tenir compte de toute rétroaction et influence par le biais du cadre consultatif dans les décisions liées au Programme.
- o Le cadre consultatif devrait être perçu comme une occasion d'accroître l'échange horizontal d'idées.

Recommandation :

- Il faudrait renforcer le Cadre consultatif du Programme de sécurité générale de façon à favoriser les occasions d'échange horizontal des idées dans la collectivité des OSG et à permettre d'influencer les décisions relativement au Programme.
- Le Groupe consultatif et les groupes de travail devraient être renforcés et non démantelés, et un plus grand nombre d'OSG devraient participer aux réunions.



Ressources humaines

- **Dans quelle mesure est-il nécessaire d'élaborer des profils des compétences et des critères d'avancement professionnel pour les officiers de la sécurité générale?**
 - La DSG a élaboré des profils des compétences provisoires pour chaque niveau d'officier de la sécurité générale dans le cadre d'un plan de perfectionnement professionnel et de promotion de la carrière des OSG (Cadre des ressources humaines, septembre 2001).
 - **Sondage auprès de la collectivité des OSG :** 72 % des répondants ont jugé les profils très utiles et 13 % ont considéré qu'ils étaient assez utiles.
 - o Ces profils favorisent le professionnalisme et la cohérence au sein de la collectivité des OSG.
 - o Ils servent à déterminer les besoins de formation.

« Il nous faut disposer de buts et d'objectifs professionnels précis pour procéder à la planification de carrière. »

- Les profils des compétences sont utilisés dans d'autres organisations de santé et sécurité au travail, mais cela n'est pas universel.

Recommandation :

- Les profils des compétences pour l'ensemble des OSG devraient être finalisés et promulgués et ils devraient comprendre des compétences en gestion et en supervision, en plus des compétences techniques.
- **Dans quelle mesure serait-il avantageux d'exiger l'accréditation des officiers de la sécurité générale?**
 - Résultats du sondage auprès des OSG :
 - o 10 % des répondants chez les OSG ont l'accréditation de *Canadian Registered Safety Professional* (CRSP).



- o 64 % d'entre eux indiquent qu'ils seraient plus crédibles ou efficaces s'ils avaient un titre professionnel ou un titre équivalent.
- Les commandants et les gestionnaires encouragent l'acquisition d'expérience, de connaissances et de compétences ainsi que d'aptitudes à la communication et à la gestion au MDN et dans les FC plutôt que l'obtention d'accréditations officielles.
- Les avantages liés à une accréditation officielle sont notamment les suivants : actualisation des connaissances, crédibilité à l'égard de l'exercice d'une diligence raisonnable, acceptation des conseils fournis et réduction des exigences de formation interne.
- Analyse comparative : accréditation d'organisations industrielles canadiennes :
 - o Environ 30 % du personnel affecté à la sécurité détient des titres professionnels en la matière. Celui du CRSP est le plus commun.
 - o Les gestionnaires ministériels en matière de santé et de sécurité et les professionnels spécialisés détiennent souvent une accréditation. Les officiers de la sécurité opérationnelle doivent avoir une connaissance et une expérience des opérations sur le terrain, complétées par une formation interne.

« Vu la complexité de la gestion des programmes de santé et sécurité, de la connaissance et de l'interprétation des règlements, la diversité des risques en milieu de travail, l'accroissement des obligations légales, les responsabilités liées à la diligence raisonnable pour le compte de la gestion et les coûts importants entraînés pour l'organisation par des accidents et blessures au travail, le niveau de compétences requis est plus élevé. »

Recommandation :

- Il faudrait encourager l'acquisition d'accréditations ou d'équivalences à l'égard des officiers de la sécurité générale supérieurs, tel que déterminé dans les profils des compétences.
- La DSG devrait continuer de parrainer l'acquisition de l'accréditation CRSP par les OSG.



- **Qu'est-ce qui indique qu'il y a actuellement assez d'officiers de la sécurité générale au MDN et dans les FC pour effectuer adéquatement les tâches nécessaires?**
 - Résultats du sondage auprès de la collectivité des OSG :
 - o 77 % des répondants déclarent qu'ils ne sont pas en mesure d'exécuter certaines tâches liées au Programme à divers moments en raison d'un manque de temps ou de ressources.
 - o Exemples fréquemment cités : méthode d'élaboration et d'évaluation des programmes de sécurité (MEEPS), vérifications, formation, établissement de rapports et analyses statistiques, inspections relatives aux risques.
 - o 75 % des répondants sont responsables d'au moins un autre programme de sécurité en plus du Programme de sécurité générale. Les programmes mentionnés le plus souvent sont les suivants : sûreté nucléaire et protection contre les rayonnements ionisants, protection de l'environnement, sécurité relative au laser et protection contre les rayonnements radioélectriques.
 - Les commandants ont identifié les domaines qui nécessitent une attention accrue en raison de priorités concurrentielles :
 - o supervision des entrepreneurs travaillant sur place;
 - o tenue de dossiers sur la formation;
 - o rapport d'accidents;
 - o analyse des tendances et établissement de rapports;
 - o tenue d'inventaires des matières dangereuses.
 - Il faut cependant noter que les commandants interrogés ont déclaré être en mesure d'exercer adéquatement une « diligence raisonnable ». Cette affirmation est corroborée par des cadres supérieurs de Développement des ressources humaines Canada (Programme Travail) et du Secrétariat du Conseil du Trésor.

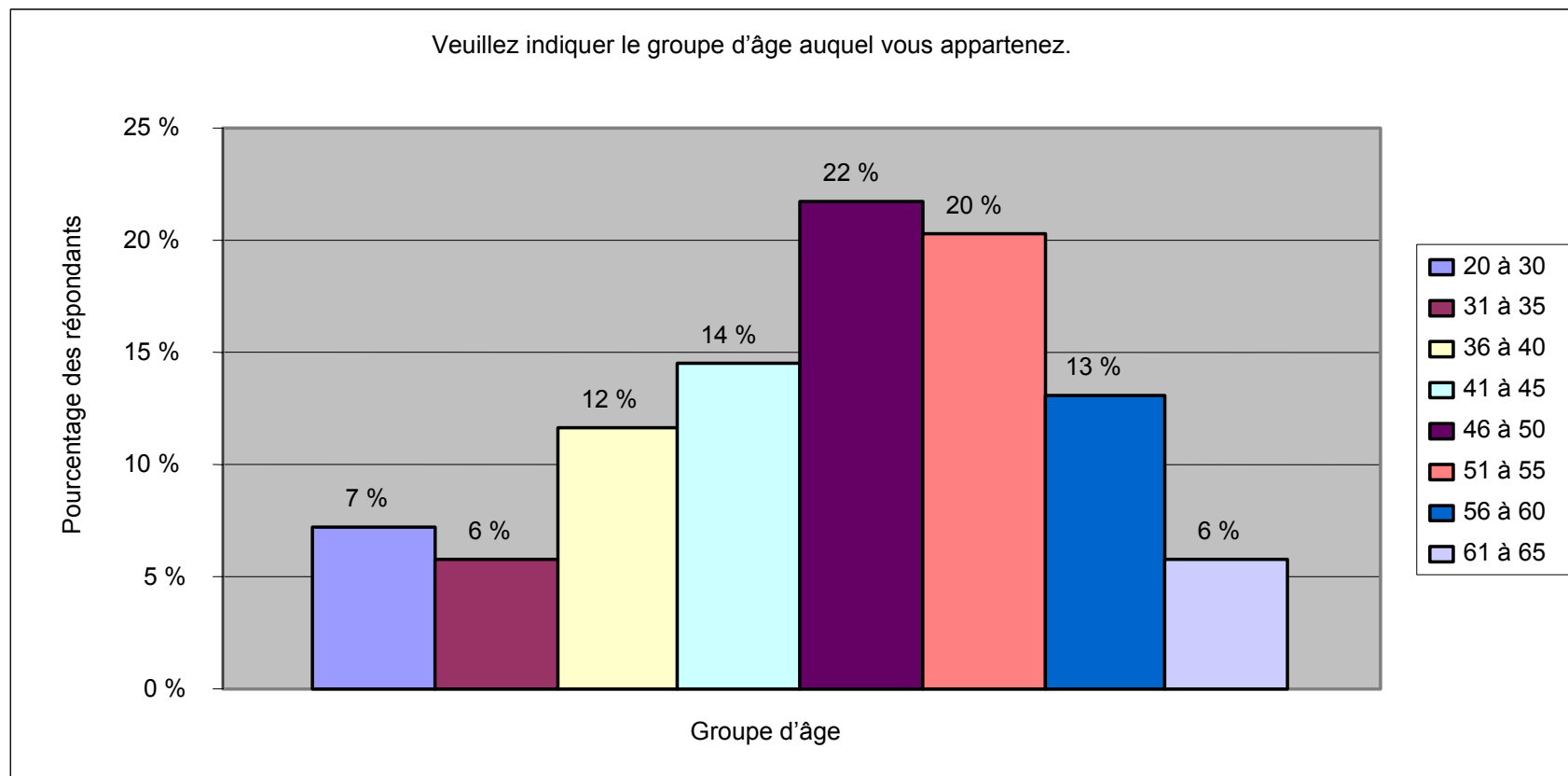
« Dans le domaine de la sécurité, on peut toujours faire davantage et mettre en place des idées ou des programmes innovateurs. Il n'y aura jamais suffisamment d'éducation ou de communication – cela est limité par le temps et les individus. Il ne sera peut-être pas essentiel de disposer d'un plus grand nombre de ressources pour exécuter un programme de sécurité, mais il y a une limite au nombre d'initiatives que le programme peut absorber et à la possibilité de le réaliser intégralement. Les attentes des clients et les exigences des officiers supérieurs peuvent excéder les capacités d'un officier de la sécurité générale. Ce problème est exacerbé par le fait que les OSG sont souvent responsables de plusieurs programmes et relèvent souvent de BPR différents pour chaque d'entre eux; il n'y a pas un point de convergence unique pour le volume de travail, et un gestionnaire de programme particulier risque de ne pas se rendre compte que l'OSG est surchargé. Les efforts des OSG peuvent donc être répartis sur plusieurs initiatives dans plusieurs programmes. »

Recommandation :

- Les besoins et les attributions en matière de ressources pour le Programme de sécurité générale devraient être déterminés suivant l'évaluation du niveau de risque en matière de santé et de sécurité à chaque endroit.
- Il faudrait procéder à l'évaluation des risques avant de prendre des décisions concernant les ressources.
- **Y a-t-il des difficultés en matière de recrutement, maintien en poste et relève pour la collectivité de la sécurité générale au MDN et dans les FC et, le cas échéant, comment pourrait-on y faire face ou les résoudre?**
 - Le sondage auprès des OSG a indiqué que 39 % de tous les OSG du MDN et des FC ont plus de 51 ans. Dans l'ensemble de la fonction publique, 29 % des agents de la sécurité ont plus de 51 ans.
 - 61 % ont plus de 46 ans, la majorité d'entre eux étant en poste dans les escadres, les bases ou les formations, là où il n'y a que peu, voire pas du tout de remplacement.
 - Il n'y a pas de bassin de personnes suffisamment qualifiées en matière de sécurité qui soient en mesure de remplacer les OSG à plein temps qui sont sur le point de prendre leur retraite.
 - Le vieillissement des effectifs de la sécurité est un problème commun à l'industrie et au gouvernement.



- La gestion de la sécurité est une pratique de plus en plus complexe en raison de la législation, des règlements, des environnements de travail et des responsabilités, et la disponibilité d'un personnel qualifié et compétent au sein de l'organisation est limitée. Il faudra remplacer un très grand nombre de personnels à la suite de départs à la retraite au cours des 5 à 10 prochaines années.



Recommandation :

- Il faudrait recourir au recrutement externe dans le cadre des programmes de sécurité des universités et des collèges (d'après nos entrevues avec d'autres organisations, universités et collèges, les salaires de débutants au MDN sont concurrentiels).
 - Il faudrait continuer d'affecter des membres des FC à des postes d'OSG d'unité (il s'agit de postes à tâches secondaires).
 - Il faudrait s'assurer qu'il y a suffisamment de documents sur le Programme pour réduire la période d'apprentissage des nouvelles recrues.
 - On pourrait réduire l'attrition potentielle en créant un milieu de travail continuellement favorable, par exemple, en offrant des possibilités de perfectionnement professionnel et de cheminement de carrière, en permettant une rétroaction au moyen du cadre consultatif et en favorisant un échange d'idées horizontal.
- **Dans quelle mesure les officiers de la sécurité générale ont-ils accès à leur commandant?**
- D'après le sondage mené auprès des OSG, 82 % des répondants ont indiqué que l'accès à leur commandant est très bon, voire excellent.
 - 81 % ont indiqué être en mesure d'influencer fortement les commandants et les gestionnaires qui sont chargés de prendre des décisions en matière de sécurité.
 - 73 % des OSG déclarent recevoir des directives et des lignes directrices appropriées de leur chaîne de commandement pour mener à bien leur programme de sécurité.
 - Les commandants ont reconnu que le fait de communiquer avec leurs OSG est essentiel pour l'exercice de la « diligence raisonnable » et permet de prendre des mesures visant à réduire les possibilités d'accidents ou de pratiques non sécuritaires.
 - Les organisations qui disposent de modules de gestion des risques comportant des disciplines liées à la sécurité peuvent comprendre des spécialistes n'appartenant pas au domaine de la sécurité qui relèvent des commandants. Dans ces cas, l'impact du message de sécurité peut être réduit.
 - **Conclusion :** Il y a beaucoup de possibilités de communication et d'interaction entre les OSG et les commandants et gestionnaires responsables dans l'ensemble du MDN et des FC.



Évaluation des risques et gestion des risques

- **Dans quelle mesure la gestion des risques et l'évaluation des risques sont-elles appliquées à la santé et à la sécurité au travail au MDN et dans les FC? Là où l'évaluation des risques est appliquée, la gestion des risques est-elle pratiquée?**
 - La gestion des risques s'applique aux mesures et aux systèmes mis en place en vue de réduire la probabilité des risques, de réduire la gravité des risques, ou de réduire à la fois la probabilité et la gravité des risques. Le risque en matière de santé et de sécurité au travail se définit comme la probabilité qu'un danger surgisse multipliée par la gravité de la perte. (Health and Safety: Risk management, Dr. Tony Boyle).
 - Le sondage auprès des OSG indique que 63 % des répondants appliquent la gestion et évaluation des risques à leurs activités de santé et sécurité au travail.
 - Toutefois, les activités d'évaluation et de gestion des risques sont associées à l'exécution de vérifications, de MEEPS et « d'évaluations de risques professionnels particuliers ».
 - L'absence de gestion et d'évaluation des risques systématiques au MDN est attribuable à un manque d'orientation ministérielle, de formation aux techniques de gestion des risques et à des ressources limitées.
 - L'analyse comparative relativement au secteur privé indique que la gestion et l'évaluation des risques en matière de sécurité se borne à identifier, limiter et gérer les risques et les dangers associés à des tâches spécifiques et à contribuer à l'amélioration continue des méthodes de travail. La gestion et l'évaluation des risques ne s'effectuent pas au macro-niveau des organisations.
 - Pour mettre en place un système de gestion des risques, il faudra disposer d'une base de données complète sur les dangers, les accidents et les pratiques de travail. La gestion des risques contribue à la formation d'une culture de la sécurité « préventive » et s'éloigne d'une culture de la sécurité « réactive ».

Recommandation :

- La DSG devrait présenter des lignes directrices et des études de cas sur l'évaluation des risques et sur la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques (en se basant sur les expériences d'autres programmes tels que ceux de la sécurité des vols et de la sûreté nucléaire).



- Il faudrait créer des liens plus étroits entre les programmes de sécurité du MDN et des FC et l'Intégration des Systèmes humains (SMA[S&T]) pour que celle-ci puisse mieux contribuer aux stratégies de gestion et d'évaluation des risques.
 - **Nota :** L'Intégration des Systèmes humains est l'intégration de l'ergonomie, la formation, la sécurité des systèmes et l'évaluation des dangers pour la santé dans l'acquisition des systèmes de gestion du matériel.

Surveillance du rendement et établissement de rapports

- **Les rapports sommaires du MDN et des FC sur les accidents, les blessures et les pertes et dommages matériels sont-ils distribués aux principaux décisionnaires en matière de santé et de sécurité au travail? Dans quelle mesure l'information contenue dans ces rapports est-elle utile et dans quelle mesure sert-elle à la prise de décisions? Le fait d'apporter des changements au contenu et à l'établissement de rapports pourrait-il augmenter l'impact de ces rapports?**
 - Mesurer le rendement signifie recueillir des données en vue de les analyser. Surveiller le rendement signifie surveiller en permanence les tendances et le respect des normes en vue de prendre des mesures correctives au besoin. (Health and Safety: Risk management, Dr. Tony Boyle).
 - Le sondage auprès des OSG indique que 70 % des répondants remettent un rapport régulier et officiel sur la gestion de la sécurité à leur commandant ou gestionnaire local.
 - Ces rapports contiennent normalement les éléments suivants : statistiques sur les accidents et les blessures, résultats des vérifications de sécurité, activités de formation, informations sur les inspections de sécurité et suggestions d'améliorations.
 - Les analyses et les rapports relatifs à l'information sur les tendances en matière de sécurité manquent de rigueur et varient d'un endroit à l'autre.
 - Les variations dans l'information signalée sont attribuées aux différences entre les attentes des commandants/cadres supérieurs et l'insuffisance de ressources dans l'ensemble de la collectivité des OSG.
 - Les variations dans les taux de rapports liés aux accidents, aux blessures et aux incidents survenus à l'échelle du MDN et des FC sont attribuées aux éléments suivants :
 - absence de rétroaction à l'intention des personnes qui entrent l'information quant à l'usage qui sera fait de celle-ci;



- o manque de connaissances du module de gestion des programmes de santé et de sécurité du Système d'information sur la gestion des ressources humaines;
- o bureaucratie et insuffisance de ressources;
- o faible taux d'établissement de rapports des unités opérationnelles, de la Réserve, des cadets, des Rangers, des entrepreneurs et des employés des FNP.
- Les commandants et les cadres supérieurs du Ministère ont déclaré qu'ils étaient satisfaits de l'information qu'ils recevaient sur le rendement en matière de sécurité pour des fins de prise de décisions, mais ils demandaient à avoir les renseignements additionnels suivants :
 - o davantage d'analyses de tendances sur les types d'accidents, de blessures et d'incidents à certains endroits et à l'échelle du MDN et des FC;
 - o information comparative d'autres endroits, suggestions d'améliorations et leçons retenues;
 - o inclusion d'indicateurs de rendement additionnels tels que pourcentage du public cible recevant une formation en matière de sécurité, pourcentage du public cible recevant des documents promotionnels, mesures prises dans le cadre de la MEEPS et vérifications de sécurité.
- Les gestionnaires de niveau 1 déclarent avoir besoin d'un rapport de gestion annuel « intégré » de tous les programmes de sécurité du MDN et des FC qui comprendrait :
 - o les principales tendances sous forme de statistiques et leurs implications à l'égard des mesures requises;
 - o une mise à jour des modifications législatives et réglementaires et leurs implications pour le MDN et les FC;
 - o un « aperçu de l'état de la sécurité au MDN et dans les FC ».

« Nous voulons un rapport sur l'état actuel de chaque programme de sécurité du Ministère, qui sera présenté au SM et au CEMD parce qu'il importe que les hauts dirigeants soient bien renseignés et avertis en matière de sécurité. »



Recommandations :

- Il faudrait élaborer un rapport intégré annuel sur la sécurité au MDN et dans les FC à l'intention du CGD (cette responsabilité pourrait être attribuée au secrétariat de soutien à la sécurité proposé dont il est question au sujet n° 2).
- La DSG devrait élaborer, pour les OSG du commandement et du groupe, des lignes directrices sur les exigences liées à la mesure du rendement et à l'établissement de rapports.
- Le secrétariat de la sécurité qui est proposé devrait réunir l'information d'intérêt horizontal dans l'ensemble des bases et des commandements et utiliser le site Web et la communication électronique pour diffuser l'information.
- L'information sur l'utilisation de la base de données devrait être communiquée aux personnes chargées d'entrer les données sur les accidents et les blessures afin d'améliorer l'établissement de rapports.

SOLUTIONS DE RECHANGE AU PROGRAMME

Pour résumer, d'après les résultats de l'étude d'évaluation, quels changements principaux devraient être apportés au Programme pour favoriser l'atteinte de ses objectifs?

- **D'après les résultats de l'étude d'évaluation, y a-t-il des changements qui pourraient être apportés à la conception, la structure organisationnelle et l'exécution du Programme de sécurité générale et quelles en seraient les répercussions sur les coûts?**
- **Quelles leçons retenues d'autres organisations des secteurs public et privé pourraient être appliquées utilement au Programme de sécurité générale du MDN et des FC?**

Sommaire des modifications possibles de la conception et de l'exécution du Programme

- *Rajeunissement du Cadre consultatif du Programme de sécurité générale*
 - Il y a de plus grandes possibilités et attentes en ce qui a trait à l'amélioration du partage de l'information, des leçons retenues et des pratiques de gestion au sein de la collectivité des OSG (faible coût).
 - Il y a davantage de possibilités d'utiliser le site Web de la DSG pour partager l'information sur les accidents, les incidents et les leçons retenues (faible coût).



- **Renforcer la synergie parmi tous les programmes liés à la sécurité au MDN et dans les FC dans des domaines d'intérêt commun**
 - La mise en œuvre d'un secrétariat de la sécurité du MDN et des FC appartenant à une organisation matricielle, qui relève d'un cadre de niveau 1 tel le VCEMD, permettrait d'offrir la coordination et le personnel nécessaires dans des domaines d'intérêt commun tels que :
 - o la promotion et la motivation, la formation, les pratiques de gestion (telles que la gestion des risques) relatives aux programmes de sécurité;
 - o les comptes rendus ministériels intégrés sur les programmes de sécurité du MDN et des FC.
- **Augmenter la contribution de l'Intégration du rendement humain (SMA[S&T]) au Programme de sécurité**
 - Les données et l'information sur les tendances du Programme de sécurité générale et d'autres programmes de sécurité devraient être partagées avec le module d'Intégration du rendement humain afin de relier l'analyse de l'intégration des systèmes humains à l'élaboration d'approches proactives en vue d'améliorer la sécurité.

Il y a une limite à ce qu'une organisation peut réaliser en matière de rendement sur la santé et la sécurité sans tenir compte de la contribution obligatoire des facteurs humains pour ce qui est d'éliminer les accidents et les maladies du travail.

Health and Safety: Risk Management, Dr. Tony Boyle

- **Clarification du cadre juridique et application du Code canadien du travail aux FC**
 - Les commandants à tous les niveaux ont indiqué que l'on comprend différemment ce que signifie « exigence opérationnelle » dans le cadre de l'application du *Code* ainsi que des circonstances où les FC sont exemptées de l'application de ce *Code*.
 - La Partie II du *Code* s'applique également aux visiteurs et entrepreneurs à qui l'on a autorisé l'accès à une propriété du MDN et des FC. Les obligations du Ministère à l'égard de ces personnes ne sont pas claires.



- Il faut clarifier ces questions au moyen d'activités de communication, de formation et d'orientation, et de publications et de discussions au sujet de cas-types (faible coût).

La Partie II du *Code canadien du travail* s'applique à tous les employés civils du MDN et aux membres des FC qui supervisent des employés civils. La politique et les règlements du MDN précisent que les FC doivent se conformer au *Code*, sauf dans les cas où celui-ci limite leur efficacité opérationnelle.

– **Évaluation du volume de travail des OSG**

- Les activités liées au Programme telles que les vérifications de sécurité, les MEEPS, l'entrée des données et les comptes rendus de gestion ne reçoivent pas toute l'attention voulue à divers moments, car les demandes des commandants et des clients dépassent souvent la capacité des OSG. Le fait que les OSG aient la responsabilité de divers programmes de sécurité qui relèvent de divers BPR a pour effet de diminuer la visibilité de leur charge de travail.
- Il est difficile de lier les résultats du Programme directement aux niveaux de ressources. Les niveaux de ressources devraient donc être fondés sur l'évaluation des risques à chaque endroit.

– **Amélioration de la formation**

- La gestion de la santé et sécurité au travail devient une discipline à caractère « plus professionnel » en raison des exigences imposées par la loi et de la complexité de l'environnement de travail.
- Les profils des compétences précisant les exigences de formation pour les postes d'OSG sont intégrés au processus de gestion axé sur les compétences qui est actuellement mis en œuvre au Ministère.
- Les programmes de formation fournis par la DSG devraient porter à la fois sur le contenu et les sujets propres à l'organisation et sur les aptitudes générales à la gestion requises pour diriger un programme de sécurité. Il faudrait profiter des cours de formation à la gestion de la sécurité offerts dans les universités et les collèges, ainsi que de stages formels dans le cadre d'associations professionnelles, par exemple.



- Il faudrait augmenter les possibilités de formation en ayant recours à la formation électronique et à l'apprentissage à distance et en élaborant des cours de recyclage abrégés (conséquences financières).

La gestion axée sur les compétences consiste en l'application d'une série de compétences visant à gérer les ressources humaines de façon à atteindre des résultats pertinents pour les stratégies globales d'une organisation.

– *Miser sur la culture de la sécurité du MDN et des FC*

- Les personnes interrogées déclarent que la DSG s'attache actuellement à accroître la sensibilisation à la culture de la sécurité du MDN et des FC.
- La culture de la sécurité du MDN et des FC a été jugée favorablement dans le sondage de 2002 auprès des employés de la CFP.
- Les dirigeants syndicaux du MDN ont une opinion favorable du Programme de sécurité générale et des relations syndicales-patronales sur les questions de sécurité.
- Le Programme de sécurité générale doit s'orienter davantage vers une culture de la sécurité axée sur la gestion des risques et s'éloigner d'une culture axée sur la réaction ou l'application de règles.

La culture de santé et sécurité prédominante au sein d'une organisation a une influence majeure sur le comportement des gens au travail. Il importe de développer une culture de santé et sécurité positive pour atteindre et maintenir des normes élevées en matière de santé et de sécurité.

Health and Safety Executive (R.-U.), 1994

Sommaire des données de l'analyse comparative (Voir l'annexe E pour obtenir un sommaire complet.)– *Organisation et gouvernance*

- Le cadre de gouvernance des organisations de santé et sécurité au sein d'autres ministères et du secteur privé correspond au cadre de responsabilisation fonctionnelle du MDN et des FC.
- L'orientation fonctionnelle et les lignes directrices fournies par une organisation ministérielle de gestion en santé et sécurité au travail permettent de garantir que les politiques, normes et pratiques sont appliquées de façon uniforme dans toute l'organisation tout en offrant suffisamment de souplesse pour que le Programme puisse être adapté aux secteurs d'activités.
- L'existence d'une solide culture de la sécurité découle de l'engagement de la haute direction à l'égard du Programme et de sa conviction que la santé et la sécurité constituent une valeur fondamentale de l'organisation.

– *Gestion des ressources humaines*

- Les titres professionnels en matière de sécurité ne sont pas généralement prescrits par les organisations, mais ils sont préférés en ce qui a trait aux recrues de l'extérieur.
- Le titre professionnel le plus courant est celui de CRSP (*Canadian Registered Safety Professional*). En encourageant les membres de la collectivité des OSG à acquérir cette accréditation, la DSG se conforme aux pratiques du secteur privé.
- Le recrutement et la planification de la relève pour ce qui est professionnels de la sécurité constituent une priorité dans les organisations de sécurité en raison du vieillissement des effectifs.

– *Mesure du rendement*

- Les données les plus courantes portent sur les accidents et les blessures. Les accidents, blessures et incidents non déclarés est un problème important et répandu.



– *Évaluation des risques/gestion des risques*

- L'évaluation des risques est généralement limitée à l'évaluation des dangers relatifs à des tâches et des emplois spécifiques. Le secteur privé a recours à l'évaluation des risques afin d'identifier les besoins en formation pour des postes spécifiques. La gestion des risques au niveau ministériel n'a pas encore été officialisée.

– *Gestion des programmes de sécurité spécialisés*

- Les programmes de sécurité spécialisés sont normalement alignés sur les activités afin de garantir qu'ils peuvent être appliqués et que l'on dispose des compétences techniques nécessaires. L'élément de programme de sécurité est intégré aux opérations. Le MDN et les FC s'alignent sur ce modèle.

– *Tendances et nouveaux enjeux dans la gestion de la sécurité*

- Les organisations s'efforcent d'instaurer une solide culture de la sécurité à l'échelle de l'organisation.
- Les organisations de gestion de la sécurité ont reconnu le besoin d'utiliser une approche globale de la gestion des risques en matière de sécurité.
- On reconnaît le besoin de veiller à ce que les rapports sur les accidents, les blessures et les incidents soient plus précis et plus complets.
- L'obligation de rendre compte et la responsabilité de la santé et sécurité de tiers au travail sont de nouveaux enjeux.
- On accorde davantage d'attention à l'ergonomie et à l'intégration des systèmes humains.
- Les programmes de santé et de sécurité sont considérés comme faisant partie de l'amélioration continue.
- On note que les questions traditionnelles de prévention des accidents sont laissées de côté et que les mesures liées à la santé et à la sécurité sont plutôt envisagées dans le cadre du mode de vie :
 - o les travaux de recherche du secteur privé ont permis de constater que seul 15 % du temps de travail perdu est attribuable à des accidents et blessures au travail alors que 85 % du temps perdu est dû à des facteurs liés au mode de vie;



- o les programmes de santé et de bien-être sont généralement incorporés aux responsabilités de santé et sécurité au travail de façon à tenir compte du temps perdu.
- On utilise beaucoup les stratégies faisant appel au Web et à la formation électronique en vue de permettre l'accès à la formation en sécurité, en temps voulu.

Recommandations :

- Il faudrait clarifier l'application de la partie II du *Code canadien du travail* aux Forces canadiennes, notamment en ce qui concerne les situations « d'efficacité opérationnelle », ainsi que l'application du *Code* aux visiteurs et entrepreneurs se trouvant sur une propriété du MDN et des FC, grâce à des études de cas présentés lors des activités de formation et de sensibilisation.
- Il faudrait examiner la possibilité de créer des liens plus étroits entre les programmes de santé et de bien-être du MDN et des FC et le Programme de sécurité générale au moyen d'activités de promotion et de motivation ainsi que de l'échange d'information entre les programmes. (Rôle potentiel pour le secrétariat de soutien à la sécurité proposé.)



SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS DE L'ÉTUDE D'ÉVALUATION

Les recommandations sont adressées au Vice-chef d'état-major de la Défense en tant que BPR du Programme.

– Raison d'être du Programme

- Le mandat du Programme de sécurité générale devrait demeurer distinct de celui des autres programmes de sécurité du MDN et des FC afin de continuer à satisfaire aux exigences du *Code canadien du travail* et de conserver la politique unique ainsi que l'expertise technique.
- L'énoncé de l'objectif de la DSG devrait clarifier ses responsabilités relativement aux dommages matériels et aux pertes de biens.
- Les autorités de sécurité fonctionnelle du MDN et des FC devraient demeurer des organisations distinctes.
- Il faudrait établir un secrétariat de soutien à la sécurité du MDN et des FC afin de fournir :
 - o les effectifs nécessaires pour mieux coordonner les activités et échanger des renseignements entre les programmes de sécurité du MDN et des FC relativement aux fonctions communes;
 - o une image intégrée du Ministère et un point de contact central pour la sécurité au sein du MDN et des FC.

– Succès du Programme

- Il faudrait enquêter davantage sur le taux d'accidents avec blessures, sur le taux d'accidents avec perte de temps et sur le taux de la gravité des blessures du MDN et des FC, notamment en vue de déterminer comment réduire les accidents à l'avenir, après la création d'une base de données complète et précise.
- La DSG devrait offrir des cours sur l'ergonomie, la supervision des entrepreneurs de construction, l'établissement et la gestion du Programme de sécurité générale, ainsi qu'un cours de recyclage.
- Les principaux cours de sécurité devraient être offerts en ligne ou à distance dans la mesure du possible.



- Il faudrait analyser les impacts des approches spécifiques à la promotion et à la motivation relatives au Programme afin de revoir et de renouveler la stratégie à cet égard.
 - Il devrait y avoir un meilleur échange d'informations sur les stratégies et les documents en matière de sécurité dans l'ensemble des fonctions de sécurité du MDN et des FC.
 - Il faudrait effectuer régulièrement l'examen des documents de promotion pour s'assurer qu'ils sont pertinents relativement aux risques actuels dans le milieu de travail.
 - Il faudrait entreprendre l'examen de l'efficacité du *Digest de sécurité* comme encart de *La Feuille d'érable*.
 - Il faudrait utiliser davantage le site Web et le courrier électronique pour diffuser les documents de promotion et de motivation.
 - Les cadres supérieurs devraient continuer à accorder un solide appui aux gestionnaires et superviseurs relativement au Programme de retour au travail afin que celui-ci soit largement accepté et entièrement appliqué au MDN.
- **Conception et exécution du Programme : le Cadre d'autorité fonctionnelle**
- Il faudrait établir les coûts des nouvelles initiatives promulguées en vertu du Cadre d'autorité fonctionnelle et tenir compte de leurs répercussions sur les ressources avant leur diffusion sur le terrain.
 - Il faudrait renforcer le Cadre consultatif du Programme de sécurité générale de façon à favoriser les occasions d'échange horizontal d'idées au sein de la collectivité des OSG et à permettre d'influencer la prise de décisions relativement au Programme.
 - o Le Groupe consultatif et les groupes de travail devraient être renforcés et non démantelés, et un plus grand nombre d'OSG devraient participer aux réunions.
- **Conception et exécution du Programme : ressources humaines**
- Il faudrait finaliser et promulguer des profils des compétences pour l'ensemble des OSG; en plus des compétences techniques, les profils devraient comprendre les compétences en gestion et en supervision.



- Il faudrait encourager l'acquisition d'accréditations ou d'équivalences chez les officiers de la sécurité générale supérieurs, en fonction des profils des compétences établis.
 - La DSG devrait continuer à appuyer le parrainage pour l'accréditation de CRSP des OSG.
 - Il faudrait établir les besoins et l'affectation des ressources pour le Programme de sécurité générale en fonction de l'évaluation de la santé et de la sécurité à chaque endroit.
 - Il faudrait effectuer des évaluations des risques avant de prendre des décisions concernant les ressources.
 - Il faudrait avoir recours au recrutement externe dans le cadre des programmes de sécurité des universités et des collèges.
 - Il faudrait continuer d'affecter des membres des FC à des postes d'OSG d'unité (il s'agit de postes à tâches secondaires).
 - Il faudrait s'assurer qu'il y a suffisamment de documents sur le Programme pour réduire la période d'apprentissage des nouvelles recrues.
 - On serait en mesure de réduire l'attrition potentielle en s'assurant de l'existence d'un soutien constant dans le milieu du travail.
- **Conception et exécution du Programme : évaluation des risques/gestion des risques**
- La DSG devrait fournir des lignes directrices et des études de cas sur l'exécution des évaluations des risques et sur la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques.
 - Il faudrait créer des liens plus étroits entre les programmes de sécurité du MDN et des FC et l'Intégration des systèmes humains (SMA[S&T]) pour que celle-ci puisse mieux contribuer aux stratégies d'évaluation des risques et de gestion des risques.



– **Conception et exécution du Programme : mesure du rendement et établissement de rapports**

- Il faudrait élaborer un rapport intégré annuel sur la sécurité au MDN et dans les FC pour le compte du CGD.
- La DSG devrait élaborer des lignes directrices sur la mesure du rendement et sur l'établissement de rapports pour les OSG du commandement et du groupe.
- Le secrétariat de soutien à la sécurité proposé devrait réunir l'information d'intérêt horizontal dans l'ensemble des bases et des commandements et utiliser le site Web et la communication électronique pour diffuser l'information.
- Il faudrait communiquer l'information sur l'utilisation de la base de données aux personnes chargées d'entrer les données sur les accidents et les blessures afin d'améliorer l'établissement de rapports.

– **Solutions de rechange au Programme**

- Il faudrait clarifier l'application de la partie II du *Code canadien du travail* aux Forces canadiennes, surtout en ce qui a trait aux situations « d'efficacité opérationnelle », ainsi que l'application du *Code* aux visiteurs et aux entrepreneurs se trouvant sur une propriété du MDN ou des FC en créant des études de cas et en incluant ce sujet lors des activités de formation et de sensibilisation.
- Il faudrait examiner la possibilité de créer des liens plus étroits entre les programmes de santé et de bien-être du MDN et des FC et le Programme de sécurité générale au moyen d'activités de promotion et de motivation ainsi que de l'échange d'information entre les programmes.



PLAN D'ACTION PROVISoire DE LA DIRECTION

RAISON D'ÊTRE DU PROGRAMME

Recommandation n° 1 : Le mandat du Programme de sécurité générale devrait demeurer distinct de celui des autres programmes de sécurité du MDN et des FC afin de satisfaire aux exigences du *Code canadien du travail* et de conserver la politique unique ainsi que l'expertise technique.

Réponse : D'accord. La santé et la sécurité au travail des employés civils sont régies par le *Code canadien du travail*, Partie II et elles sont réglementées par un cadre de règlements, de normes et de directives en cascade qui sont inclus dans la politique actuelle du Programme de sécurité générale du Ministère.

Le Programme de sécurité générale est le plus vaste programme de sécurité du MDN et il influence toutes les personnes et les activités qui sont directement associées au MDN et aux FC. Le Programme est conçu et documenté en vue de relever ce défi.

On suggère de reconnaître la portée du Programme de sécurité générale ainsi que son importance au sein du milieu de la sécurité du Ministère en changeant le statut de l'organisation responsable au QGDN, de direction en direction générale, plutôt qu'une direction au sein du Groupe du VCEMD. Cela serait conforme au statut attribué au bien plus petit Programme de sûreté nucléaire et conférerait au chef de l'organisation une influence accrue dans ses rapports avec les clients.

Recommandation n° 2 : L'énoncé de l'objectif de la DSG devrait être examiné relativement aux dommages ou pertes matériels.

Réponse : La prévention des dommages ou pertes matériels fait partie du mandat du Programme de sécurité générale et, par le fait même, de celui de la DSG. On a mis en place une politique, des procédures et des méthodes de sécurité générale afin d'accomplir ce mandat. Cependant, ce qu'il faut, ce sont des critères et des processus bien définis pour saisir et enregistrer les dommages aux biens ou à l'équipement ou les pertes de biens et d'équipement. Avec la récente création du nouveau Module de santé et sécurité du SGRH, on s'attend à disposer de moyens pour améliorer cette situation. On lui a toutefois donné une priorité relativement faible jusqu'à ce que l'établissement des rapports sur les accidents et les blessures du personnel ait été mis en œuvre à un niveau entièrement satisfaisant. On prévoit que les mesures initiales visant à améliorer la situation en ce qui concerne les pertes de matériel et de biens seront prises.



Recommandation n° 3 : Les autorités de sécurité fonctionnelle du MDN et des FC devraient demeurer des organisations distinctes.

Réponse : En principe, on appuie cette recommandation. En général, chaque programme de sécurité représente un domaine de sécurité spécifique, obligé soit par la loi, soit par une nécessité technique. Cela dit, il faut rappeler que les clients de ces programmes de sécurité se préoccupent rarement de savoir si leur accident résulte de la défaillance de tel ou tel programme de sécurité, et ils ne devraient pas avoir à s'en préoccuper. Pour les victimes, la sécurité, c'est la sécurité!

C'est pourquoi on croit nécessaire d'examiner si la surabondance actuelle de programmes distincts est nécessaire ou non. Pourrait-on procéder à certaines fusions de manière à favoriser la synergie générale et à réduire la confusion dans ce domaine?

Malgré les différences techniques, on croit qu'un programme de sécurité relative à la radiation, comprenant les rayonnements nucléaires, laser et radioélectriques, pourrait peut-être constituer un moyen de réaliser de plus grandes économies et une meilleure concentration des efforts. Le besoin d'expertise technique dans chaque domaine existerait toujours, mais une fusion permettrait peut-être de le coordonner de façon plus économique. Bien sûr, une telle fusion effacerait peut-être le statut d'« orphelin » dont jouissent présentement la sécurité laser et radioélectrique.

Enfin, on croit qu'il n'est peut-être pas nécessaire de désigner le Programme de protection respiratoire comme programme distinct. Il pourrait être mis en œuvre avec le même degré d'efficacité en tant que sous-élément du Programme de sécurité-incendie.

Ce qui précède ne remet pas en cause la nécessité des programmes mentionnés mais vise plutôt à trouver des moyens permettant de les réaliser d'une manière qui soit plus claire pour le client.

La confirmation et la rationalisation de la structure de sécurité du Ministère devraient être entreprises à moyen terme.

Recommandation n° 4 : Il faudrait établir un secrétariat de sécurité du MDN afin de :

- fournir les effectifs nécessaires pour mieux coordonner et échanger des renseignements entre les programmes de sécurité du MDN et des FC relativement aux fonctions communes;
- donner une image intégrée du Ministère et un point de contact central pour la sécurité au sein du MDN et des FC.

Réponse : La DSG appuie vivement cette proposition de principe comme étant la clé pour améliorer la synergie en matière de sécurité. Cependant, La DSG considère que le Conseil actuel du MDN et des FC constitue le fondement du secrétariat proposé. Néanmoins, pour évoluer efficacement dans ce rôle, il doit y avoir une responsabilisation et une supervision appropriées. À l'heure actuelle, le Conseil ne relève de personne et établit son propre programme. C'est pourquoi, son efficacité en tant que forum pour le



changement et pour la synergie en matière de sécurité a été limitée. La DSG croit que le Conseil de sécurité du MDN et des FC devrait relever du Comité de gestion de la Défense (CGD) ou d'un autre organe exécutif supérieur du Ministère et qu'il devrait répondre aux directives de cet organe.

Nous prévoyons désigner un secrétariat ministériel (ou Conseil de sécurité du MDN et des FC) doté des personnes compétentes et muni des pouvoirs appropriés.

SUCCÈS DU PROGRAMME

Recommandation n° 5 : Il faudrait enquêter davantage sur le taux d'accidents avec blessures, sur le taux d'accidents avec perte de temps et sur le taux de la gravité des blessures du MDN et des FC dans le but d'établir la possibilité de les réduire dans l'avenir après la création d'une base de données complète et précise.

Réponse : D'accord. Le nouveau Module de santé et de sécurité du SGRH ainsi que son outil de recherche sont dans les premières phases de lancement et n'ont pas encore réalisé leur plein potentiel. Dès que l'on aura acquis une bonne connaissance de ces outils et que l'on saura parfaitement comment les utiliser, la DSG croit que cette recommandation peut porter fruit. On prévoit qu'une base de données considérablement améliorée sera mise en place, et que l'accès aux données sur les accidents et blessures se fera systématiquement, ce qui, ajouté aux capacités à la fois nationales et locales pour l'analyse des données, servira de base à une approche plus dynamique pour la prévention des accidents.

Recommandation n° 6 : La DSG devrait offrir des cours en ergonomie, en sécurité des chantiers, en établissement et en gestion du Programme de sécurité générale ainsi qu'un cours de recyclage.

Réponse : La prestation d'une formation appropriée en matière de sécurité constitue une activité de la DSG essentielle au succès global du Programme de sécurité générale. Cela dit, la taille et la portée du programme d'études sont limitées par les restrictions budgétaires et, par là même, l'obligation d'établir des priorités pour la formation faisant partie du programme d'études.

Dans le cadre des changements apportés en 2000 au CCT, Partie II, l'ergonomie était présentée comme un enjeu important. Cependant, jusqu'à présent, le Conseil du Trésor n'a pas émis de règlements et de directives à cet égard. Dès que cela aura été fait, la DSG établira une politique et des directives du Ministère liées à la sécurité de l'ergonomie et elle élaborera une formation appropriée ou une trousse d'information à ce sujet.

On considère que la sécurité des chantiers ne fait pas partie du mandat et de la compétence de la DSG et l'on ne prévoit aucune initiative dans ce domaine. Les projets de construction du MDN sont entrepris en conformité avec les normes de l'industrie et supervisés par des ingénieurs compétents. Un rôle de la DSG dans ce processus, autre que la prestation de conseils sur des normes de



sécurité au travail, obligerait la Direction à s'éloigner considérablement de son mandat actuel et nécessiterait un examen des ressources requises.

L'établissement et la gestion du Programme de sécurité générale font déjà partie du programme de formation de la DSG. On poursuit les efforts visant à s'assurer que les éléments de sécurité générale appropriés sont compris dans les cours de formation dans les métiers et en matière de classification des FC ainsi que dans les programmes d'orientation à l'échelle locale et ministérielle.

Un cours de recyclage est toujours possible, mais il est limité par manque de ressources, ainsi que par le besoin de former ceux qui ne sont pas encore formés. L'expérience en cours d'emploi constitue le meilleur moyen d'offrir la plupart des cours de recyclage.

Recommandation n° 7 : Les principaux cours de sécurité devraient être offerts en ligne ou à distance dans la mesure du possible.

Réponse : Il se pourrait que la formation en ligne ou à distance réponde le mieux aux besoins de recyclage et elle continuera d'être retenue comme option. Cependant, il convient de rappeler que des coûts initiaux élevés seraient associés à l'adoption de ce type d'apprentissage, coûts qui dépassent les moyens du budget actuel de la DSG. Pour l'instant, la DSG fera évaluer les besoins à cet égard et les frais connexes. Les résultats de cette évaluation pourraient servir de base à une demande éventuelle de fonds supplémentaires.

Recommandation n° 8 : Il faudrait effectuer une analyse des approches spécifiques à la promotion et à la motivation relatives aux programmes afin de revoir et de renouveler la stratégie à cet égard.

Réponse : D'accord en principe, cependant cela dépasse la capacité des ressources et des compétences actuelles de la DSG et exigerait l'aide d'un organisme compétent (par exemple le SMA[AP]). Si cette recommandation recevait l'appui de la haute direction, la DSG tenterait d'obtenir les ressources nécessaires pour mener cette analyse par le biais d'une demande de fonds supplémentaires.

Recommandation n° 9 : Il devrait y avoir un meilleur échange d'information sur les stratégies et les documents en matière de sécurité dans l'ensemble des fonctions de sécurité du MDN et des FC.

Réponse : D'accord. Le Conseil de sécurité du MDN et des FC constitue le forum principal d'un tel échange (ou peut-être même un secrétariat de sécurité), et certains progrès ont été accomplis dans ce domaine.



Recommandation n° 10 : Il faudrait effectuer régulièrement l'examen des documents promotionnels afin de s'assurer qu'ils sont pertinents relativement aux risques actuels dans le milieu de travail.

Réponse : D'accord en principe, quoique rien n'indique que la pratique actuelle ne les tient pas à jour. Les documents promotionnels promulgués par la DSG s'appuient sur une combinaison de données publiées dans les publications actuelles sur la sécurité, des données provenant du terrain et des réactions aux articles. Étant donné les ressources limitées de la DSG qui sont consacrées aux documents de promotion et de motivation (une personne), on trouve que la pertinence et l'actualité des documents sont considérablement élevées. Cela dit, toute suggestion en vue d'une amélioration est la bienvenue, on en fera la demande dans une prochaine version du *Digest de sécurité* et le sujet sera porté à l'attention du Groupe consultatif sur la sécurité générale.

Recommandation n° 11 : Il faudrait entreprendre l'examen de l'efficacité du *Digest de sécurité* comme encart de *La Feuille d'érable*.

Réponse : En 2001, on a effectué une étude sur les encarts de *La Feuille d'érable*. Cette étude a révélé que le *Digest de sécurité* était l'un des encarts les plus efficaces, qu'il était beaucoup lu et bien apprécié pour son contenu.

Il y a quelques années, au milieu d'une certaine controverse, le *Digest* est passé d'une publication trimestrielle individuelle sur papier brillant à l'encart mensuel actuel. La DSG est d'avis que le nouveau format est un outil publicitaire plus efficace que son prédécesseur. Il est publié plus souvent, il rejoint un nombre beaucoup plus élevé de lecteurs et constitue un bien meilleur forum pour la rétroaction des lecteurs. Cependant, le format de l'encart, puisqu'il est publié plus souvent et distribué à plus grande échelle, s'avère plus coûteux que l'ancienne publication trimestrielle, ce qui va à l'encontre du but visé initialement, soit de réaliser des économies.

Recommandation n° 12 : Il faudrait utiliser davantage les sites Web et le courrier électronique pour diffuser les documents de promotion et de motivation.

Réponse : On considère que l'on utilise déjà beaucoup ces systèmes de communication pour diffuser les documents de promotion et de motivation. La DSG possède un site Web détaillé qui fait l'objet de nombreux éloges, et la plupart des autres programmes de sécurité possèdent eux aussi des sites de haute qualité. Outre ces méthodes électroniques, la DSG demeure convaincue que les documents de promotion et de motivation imprimés (*Digest de sécurité*, affiches, etc.) constituent le moyen le plus efficace de transmettre le message en matière de sécurité. Néanmoins, la DSG accueillerait les suggestions d'amélioration de son site Web ou d'utilisation du courrier électronique comme outil de promotion et de motivation. La DSG sollicitera des suggestions par voie du *Digest de sécurité*, par l'insertion d'un appel sur la page d'accueil du site Web sollicitant des améliorations en tout temps et par l'ajout de ce point à l'ordre du jour du Groupe consultatif.



Recommandation n° 13 : Les cadres supérieurs devraient continuer à accorder un solide appui au Programme de retour au travail afin que celui-ci soit largement accepté et entièrement appliqué au MDN.

Réponse : L'appui des cadres supérieurs pour ce programme a été actif, solide et visible. En général, cet appui a été observé dans l'ensemble de la chaîne de commandement. Dans la majorité des cas qui ont reçu un appui mitigé, la réticence venait du syndicat et non de la direction. Cependant, les dirigeants syndicaux nationaux ont fait preuve d'un très solide appui. Ce n'est qu'à certains endroits que des syndicats locaux ont refusé d'accepter le concept. On continue à s'occuper de ces cas par l'intermédiaire du Comité national de retour au travail. La DSG offre un soutien national en permanence aux unités qui ont de la difficulté à élaborer ou maintenir un programme, soutien qui prend la forme d'une série de visites et d'une formation diversifiée.

CONCEPTION ET EXÉCUTION DU PROGRAMME

Le Cadre d'autorité fonctionnelle

Recommandation n° 14 : Il faudrait établir les coûts des nouvelles initiatives promulguées en vertu du Cadre d'autorité fonctionnelle et tenir compte de leurs répercussions sur les ressources avant leur diffusion sur le terrain.

Réponse : D'accord : Le Cadre consultatif du Programme de sécurité générale, élément du Cadre d'autorité fonctionnelle, a été redéfini de manière à inclure un processus de consultation et d'examen complet de toutes les propositions importantes en matière de politique ainsi que d'autres questions liées à la programmation émises par un Comité directeur des OSG du commandement ou du groupe avant d'être soumises pour approbation finale.

Recommandation n° 15 : Il faudrait renforcer le Cadre consultatif du Programme de sécurité générale de façon à favoriser l'échange d'idées horizontal au sein de la collectivité des OSG et dans le but d'influencer la prise de décisions au sujet du Programme.

Réponse : Le Cadre a connu un certain nombre d'itérations expérimentales et l'on en est venu à ce qui suit, qui satisfait aux exigences de la présente recommandation. Le Cadre révisé comprend un Comité directeur formé de la DSG et des OSG du commandement ou du groupe qui examineront les choix de politiques en vue d'une présentation finale pour autorisation par le Comité national d'orientation en matière de santé et de sécurité.

Un groupe consultatif, présidé de façon à tour de rôle par un OSG/CEMA de niveau 1 et formé d'officiers supérieurs de la sécurité générale de tous les groupes et commandements, examinera les choix offerts pour les nouvelles politiques en matière de sécurité générale, en discutera et donnera son avis. Il proposera les solutions recommandées au Groupe directeur.



Enfin, tous les 18 mois le Conseil du Trésor anime une conférence sur la santé et la sécurité au travail (SST), dans l'ensemble du gouvernement. Le MDN a profité de l'occasion pour réunir tous ses OSG à plein temps pour une journée de discussion sur les questions et les problèmes communs.

Ces occasions formelles, en plus d'une série d'activités informelles (p. ex., visite de la DSG) devraient répondre aux désirs exprimés par la présente recommandation. Élargir davantage le processus de consultation pourrait empiéter sur la chaîne de commandement, et cette option n'est pas recommandée.

Les occasions informelles de consultation et de discussion ont lieu lors des visites fréquentes de la DSG aux unités pour dispenser la formation relative à l'application des mesures de sécurité, remettre des récompenses pour « action méritoire » et faire la connaissance du nouveau personnel de sécurité.

Recommandation n° 16 : Le Groupe consultatif et les groupes de travail devraient être renforcés et non démantelés, et un plus grand nombre d'OSG devraient participer aux réunions.

Réponse : Cette recommandation a été mise en œuvre par l'intermédiaire de la restructuration du Cadre consultatif décrit dans la réponse à la Recommandation n° 15.

Ressources humaines

Recommandation n° 17 : Il faudrait finaliser et promulguer les profils des compétences et y inclure des compétences en gestion/supervision en plus des connaissances spécialisées pour l'ensemble des OSG.

Réponse : La DSG élabore actuellement un Profil de perfectionnement professionnel pour le Programme de sécurité générale où il sera question de cette recommandation. Ce profil a été élaboré en collaboration avec les membres du personnel de RH-Civ et après avoir consulté le Conseil exécutif de l'UEDN.

Recommandation n° 18 : Il faudrait encourager l'acquisition d'accréditations ou d'équivalences chez les officiers supérieurs de la sécurité générale, comme l'indiquent les profils des compétences.

Réponse : Le concept de certification professionnelle des OSG a été lancé par la DSG qui en parraine l'obtention depuis trois ans. En 1999, seulement 2 OSG du MDN possédaient l'accréditation de Canadian Registered Safety Professional (CRSP). Depuis septembre 2003, 12 OSG sont accrédités et 9 autres se trouvent à diverses étapes du processus d'accréditation. Cet important processus de « professionnalisation » connaîtrait peut-être un plus grand élan s'il était officiellement encouragé par les cadres supérieurs et par les commandants.



Recommandation n° 19 : La DSG devrait continuer à appuyer le parrainage pour l'accréditation de Canadian Registered Safety Professional (CRSP) pour les OSG.

Réponse : D'accord. L'accréditation de CRSP présente une image plus professionnelle de nos officiers de la sécurité. Elle constitue également un élément de diligence raisonnable de la part du Ministère en ce sens qu'elle reconnaît le besoin d'engager des « personnes qualifiées » à titre d'officiers de la sécurité, comme le définit la Partie II du *Code canadien du travail*.

Il s'agit là d'une activité peu coûteuse qui fournit une accréditation précieuse et valorisante aux participants tout en rehaussant le niveau général de professionnalisme en matière de sécurité au MDN.

L'obtention de cette accréditation est obligatoire pour tous les OSG du MDN qui aspirent à devenir OSG d'une base ou d'une escadre au niveau AS-05, et cela constitue une caractéristique du Profil de perfectionnement professionnel du Programme de sécurité générale dont il est question plus haut.

Recommandation n° 20 : Il faudrait établir les exigences et l'affectation des ressources pour le Programme de sécurité générale en fonction de l'évaluation de la santé et de la sécurité d'un endroit.

Réponse : D'accord. Une telle évaluation devrait être effectuée aux endroits où les OSG du commandement ou du groupe ont perçu des lacunes. L'évaluation devrait être menée par une tierce partie spécialisée afin d'empêcher toute perception de conflit d'intérêts. Il est important de tenir compte d'un facteur visant la continuité du Programme dans ce processus.

Recommandation n° 21 : Il faudrait effectuer des évaluations des risques avant de prendre des décisions concernant les ressources.

Réponse : D'accord. De telles évaluations devraient être menées par les membres du personnel de direction de la base ou de l'escadre avec l'avis technique des OSG. La DSG reconnaît les pressions exercées sur les commandants locaux en matière de ressources, mais elle craint que la capacité des membres actuels du personnel de la sécurité à satisfaire aux exigences croissantes de la Partie II du *Code canadien du travail*, et d'autres lois sur la sécurité en matière de conformité s'érode, plaçant ainsi les commandants en position accrue de risque et de responsabilité.

Recommandation n° 22 : Il faudrait utiliser le recrutement externe des programmes de santé et de sécurité au travail des universités et des collègues.

Réponse : D'accord. Le Profil de perfectionnement professionnel des officiers de la sécurité générale comprend la reconnaissance d'une base d'entrée élargie, y compris un plus grand recours aux candidats provenant directement de programmes postsecondaires appropriés en matière de santé et de sécurité.



Recommandation n° 23 : Il faudrait continuer à nommer des membres des FC à des postes d'OSG de l'unité. (Il s'agit de postes à tâches secondaires.)

Réponse : D'accord. Il s'agit de la pratique utilisée en ce moment et cela ne devrait pas changer. Cependant, on n'encourage pas le recours aux membres des FC comme adjoints à plein temps aux officiers de la sécurité générale de la base ou de l'escadre. Même si cela est nettement préférable à l'absence d'un adjoint, la création de postes des FC pour remplir ces fonctions nuit à la continuité de l'élément civil du Programme. On recommande que tous les postes d'OSG à plein temps soient établis comme emplois civils.

Recommandation n° 24 : Il faudrait s'assurer qu'il y a suffisamment de documents sur le Programme pour réduire la période d'apprentissage des nouvelles recrues.

Réponse : D'accord, mais il semble que cela soit déjà le cas.

Recommandation n° 25 : L'attrition possible pourrait être réduite par la création d'un milieu de travail favorable.

Réponse : La reclassification des postes d'OSG a éliminé un facteur de mécontentement possible. La mise en œuvre du Cadre de perfectionnement professionnel devrait donner aux OSG une vision plus juste de leur avenir professionnel et des attentes, ainsi que la possibilité d'une carrière plus complète.

Évaluation et gestion des risques

Recommandation n° 26 : La DSG devrait présenter des lignes directrices et des études de cas sur l'exécution des évaluations des risques et sur la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques.

Réponse : D'accord, mais de façon graduelle. La première étape de ce processus consiste à produire des lignes directrices et des politiques sur l'identification des dangers (HAZID). Une politique sur l'identification des dangers sera lancée au cours de l'AF 2003-2004. Lorsque ce processus sera bien ancré dans les milieux de travail du MDN, le Programme de sécurité générale devrait continuer à évoluer vers une formule plus détaillée de la gestion des risques. Cependant, cela devrait s'effectuer dans le contexte d'une philosophie plus générale du Ministère sur la gestion des risques et non de façon unilatérale. Tous les programmes de sécurité devraient y participer, pas seulement la Sécurité générale. La DSG se servira du Conseil de sécurité du MDN et des FC et du Comité national d'orientation en matière de santé et de sécurité comme forums pour l'échange d'idées et de processus sur la gestion des risques, qui pourraient s'appliquer à toute la collectivité des intervenants en sécurité du Ministère.



Recommandation n° 27 : Il faudrait créer des liens plus étroits entre les programmes de sécurité du MDN et des FC et l'Intégration des Systèmes humains (SMA[S&T]) pour que celle-ci puisse mieux contribuer aux stratégies d'évaluation et de gestion des risques.

Réponse : D'accord, dans la mesure où cela est réalisable et productif, mais dans le cadre d'une initiative de « sécurité d'ordre général » par l'intermédiaire du Conseil de sécurité du MDN et des FC. Cette question sera traitée en permanence par le Conseil.

Mesure du rendement et établissement de rapports

Recommandation n° 28 : Il faudrait élaborer un rapport intégral sur la sécurité au MDN et dans les FC pour le compte du CGD.

Réponse : Tout à fait d'accord. Cela devrait être une tâche annuelle du Conseil (ou secrétariat) de sécurité du MDN et des FC. Il faudrait élaborer un format qui comprend les statistiques globales du Ministère sur les accidents et maladies liés aux initiatives et programmes majeurs, etc.

Recommandation n° 29 : La DSG devrait élaborer des lignes directrices sur la mesure et la surveillance du rendement pour les OSG du commandement et du groupe.

Réponse : On considère que ces mesures sont déjà en place par l'intermédiaire du module de santé et de sécurité du SGRH, des exigences liées à la méthode d'évaluation de programme, de la rétroaction sur la formation et de l'identification des dangers. La DSG s'occupera de promulguer les lignes directrices qui auraient besoin d'être renforcées ou élaborées.

Recommandation n° 30 : Le secrétariat de la sécurité proposé devrait réunir l'information d'intérêt horizontal dans l'ensemble des bases et des commandements et utiliser le site Web et la communication électronique pour diffuser l'information.

Réponse : D'accord en principe, mais il faut examiner les détails et dresser un plan spécifique.

Recommandation n° 31 : Il faudrait communiquer l'information sur l'utilisation de la base de données aux personnes chargées d'entrer les données sur les accidents et les blessures afin d'améliorer la qualité des rapports.

Réponse : Il s'agit d'une priorité principale de la DSG, mais tous les commandements et tous les groupes doivent l'accueillir favorablement.



SOLUTIONS DE RECHANGE AU PROGRAMME

Recommandation n° 32 : Il faudrait clarifier l'application de la Partie II du *Code canadien du travail* aux Forces canadiennes, surtout en ce qui concerne les situations d'efficacité opérationnelle ainsi que l'application du *Code* aux visiteurs et fournisseurs se trouvant sur une propriété du MDN et des FC, grâce à des études de cas présentés lors des activités de formation et de sensibilisation.

Réponse : Il s'agit d'une activité permanente. La politique a été modifiée et la formation révisée, des lignes directrices aux fournisseurs ont été diffusées et incluses aux briefings de sensibilisation en matière de conformité. La DSG entretient des liens étroits avec le MDN et le CJFC pour s'assurer que les avis donnés à ce sujet et dans tout autre domaine lié à la santé et sécurité au travail sont conformes à la loi.

Recommandation n° 33 : Il faudrait examiner la possibilité de créer des liens plus étroits entre les programmes de santé et de bien-être du MDN et des FC et le Programme de sécurité générale par l'intermédiaire d'activités de promotion et de motivation et l'échange d'information entre les programmes.

Réponse : Il s'agit d'une activité permanente, bien qu'il n'y ait pas encore d'entente officielles à cet égard. La DSG se chargera de les officialiser avec le DGS San et le SMA(RH-Civ) pour que chacun puisse tirer le plus d'avantages possible de ces liens.

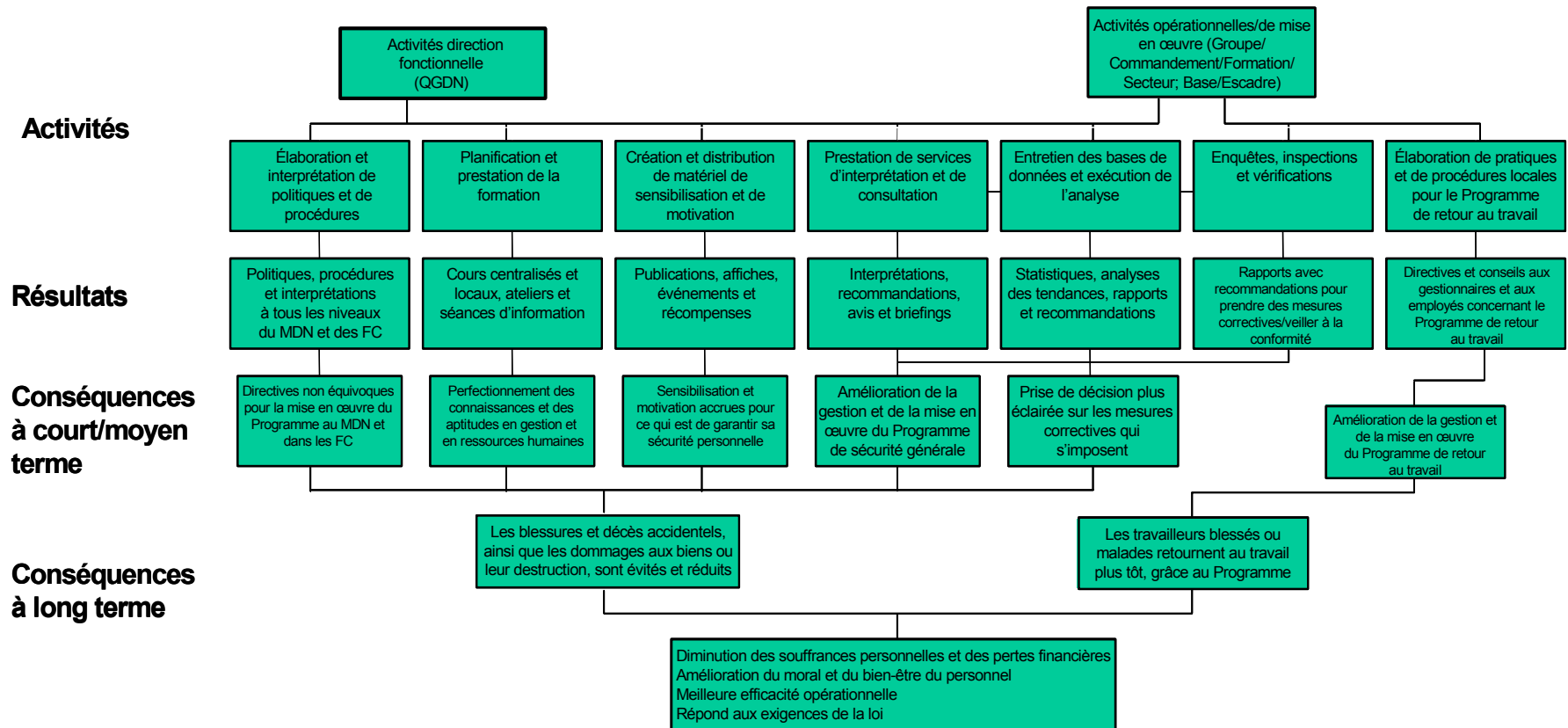


ANNEXE A – PROGRAMMES DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ DU MDN ET DES FC**BPR fonctionnel**

Programme de sécurité générale	VCEMD
Sécurité des vols	CEMFA
Sûreté nucléaire et protection contre les rayonnements ionisants	SMA(IE)
Sécurité-incendie	SMA(IE)
Sécurité du matériel roulant (MR)	SMA(Mat)
Sécurité des explosifs	SMA(Mat)
Sécurité laser	CEMFA
Protection de l'environnement	SMA(IE)
Sécurité relative aux radiofréquences	SMA(Mat)
Sécurité en plongée	CEMFM
Sécurité des sous-marins	CEMFM
Programme de protection respiratoire	SMA(IE)



ANNEXE B – MODÈLE LOGIQUE DU PROGRAMME DE SÉCURITÉ GÉNÉRALE DU MDN ET DES FC



ANNEXE C – AVIS D'EXAMEN

Memorandum

1258-76-2 (CRS)

25 Feb 02

Dist List

NOTIFICATION OF CRS REVIEW – PROGRAM
EVALUATION OF THE DND/CF GENERAL
SAFETY PROGRAM

Ref : Chief Review Services Work Plan – 2001/2002

BACKGROUND

1. Beginning in the early 1970s, the Department of National Defence has addressed the occupational health and safety concerns of its employees through the General Safety Program. The Program predated the obligatory federal workplace safety legislation. Over the years, the General Safety Program has faced considerable changes and challenges including the new requirements of the Canada Labour Code, the need to deliver a return to work initiative, and issues pertaining to human resources and organizational mandates and structures. However, there has been limited policy and program redefinition of the General Safety Program to respond in a systematic way to these changes. Similarly, the organization has not undergone a comprehensive review since its inception. Accordingly, Chief Review Services is undertaking a program evaluation study to address those factors which influence the effectiveness and efficiency of the General Safety Program, including the Program's relationship with the various specialized safety programs of the Department and the Canadian Forces.

Note de service

1258-76-2 (CS Ex)

fév 02

Liste de distr

AVIS D'EXAMEN DU CS EX – ÉVALUATION
DU PROGRAMME DE SÉCURITÉ GÉNÉRALE
DU MDN ET DES FC

Réf : Plan de travail 2001-2002 du Chef – Service d'examen

CONTEXTE

1. Depuis le début des années 70, le ministère de la Défense nationale s'occupe des préoccupations de ses employés relativement à la santé et à la sécurité au travail par l'entremise du Programme de sécurité générale. Ce programme a précédé la loi fédérale sur la sécurité obligatoire au travail. Au fil des ans, le Programme de sécurité générale a subi bien des changements et affronté de nombreux obstacles, y compris les nouvelles exigences du Code canadien du travail, le besoin d'offrir une initiative de retour au travail, ainsi que les questions relatives aux ressources humaines et aux structures et mandats organisationnels. Cependant, les politiques et programmes du Programme de sécurité générale n'ont guère été redéfinis en vue de les adapter systématiquement à ces changements. Parallèlement, l'organisation n'a pas subi d'examen complet depuis sa création. Le Chef – Service d'examen entreprend donc une évaluation de programme pour étudier les facteurs qui influencent l'efficacité et l'efficience du Programme de sécurité générale, y compris la relation entre ce dernier et les différents programmes de sécurité spécialisés du Ministère et des Forces canadiennes.



ANNEXE C

AIM AND SCOPE

2. The overall aim of this evaluation is to provide senior departmental management and the Director of the General Safety Program with information and recommendations that will support decision-making on Program mandate, organization, design and delivery. The evaluation will also document to the extent possible the main contributions the Program has made to the prevention of accidental injury, death or damage to property. The following principal issues will be addressed by the study:

- a. the clarity, comprehension, and strength of the mandate of the General Safety Program;
- b. the clarity of the accountabilities for General Safety in the DND/CF, and the extent to which the responsibilities as described in the Functional Authority Framework for Occupational Safety and Health are understood and accepted by the stakeholders;
- c. the potential requirement for changes in the interrelationship between the General Safety Program and the ten specialized safety programs of the DND/CF, for example, Laser Safety, Fire Protection Safety and Explosives Safety;
- d. the nature of the General Safety Program's impact on preventing accidental deaths, injuries and damage to property, as well as client satisfaction with the Program and its services;

OBJET ET PORTÉE

2. Dans l'ensemble, cette évaluation a pour objet de fournir à la haute direction ministérielle et au directeur du Programme de sécurité générale des renseignements et des recommandations qui les aideront à prendre des décisions relatives au mandat, à l'organisation, au concept et à l'application du programme. Cette évaluation établira, autant que possible, les principales contributions que le Programme a apportées à la prévention de blessures, de décès et de dommages matériels accidentels. Voici les principales questions qu'abordera l'étude :

- a. la clarté, la compréhension et la force du mandat du Programme de sécurité générale;
- b. la clarté des responsabilités, au sein du MDN et des FC, en matière de sécurité générale, et le niveau de compréhension et de respect, par les personnes intéressées, des responsabilités telles que décrites dans le Cadre d'autorité fonctionnelle en matière de santé et de sécurité au travail;
- c. le besoin potentiel de modifier la relation entre le Programme de sécurité générale et les dix programmes de sécurité spécialisés du MDN et des FC, par exemple Sécurité laser, Prévention des incendies et sécurité, ainsi que Sécurité des explosifs;
- d. la nature de l'impact du Programme de sécurité générale sur la prévention de décès, blessures et dommages matériels accidentels, ainsi que la satisfaction des clients relativement au Programme et à ses services;



ANNEXE C

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>e. the adequacy of human resources strategies regarding planning, training, career progression, recruitment, retention and succession;</p> | <p>e. la pertinence des stratégies de ressources humaines en ce qui concerne la planification, la formation, l'avancement professionnel, le recrutement, le maintien du personnel et la relève;</p> |
| <p>f. the adequacy of the targeting, reporting and use of performance information on accidents, injuries and property damage/loss;</p> | <p>f. la pertinence du ciblage, de la communication et de l'utilisation de l'information sur le rendement qui touche les accidents, les blessures et les dommages/pertes matériels;</p> |
| <p>g. the extent to which risk assessment and risk management approaches are being used in the DND/CF for occupational health and safety; and</p> | <p>g. l'utilisation des méthodes de gestion et d'évaluation du risque, au sein du MDN et des FC, aux fins de la santé et de la sécurité au travail;</p> |
| <p>h. possible changes to the General Safety Program that could improve achievement of objectives, in addition to lessons learned from other organizations' occupational health and safety programs which may apply to the DND/CF Program.</p> | <p>h. les modifications éventuelles du Programme de sécurité générale qui pourraient améliorer l'atteinte des objectifs, ainsi que les leçons retenues, grâce aux programmes de santé et sécurité au travail d'autres organisations, qui pourraient s'appliquer au programme du MDN et des FC.</p> |

METHODOLOGY

3. Treasury Board policy and standards on program evaluation will be applied in the conduct of this evaluation study. The evaluation approach to gathering information and data will include: personal interviews with key informants, questionnaire survey, solicitation of expert opinion, benchmarking with other government and private sector organizations, and a review of available documents, data and files.

PROJECT DELIVERABLES

4. The completed CRS evaluation study report on the General Safety Program will provide findings, conclusions and recommendations pertaining to the evaluation issues. A draft report will be issued to

MÉTHODOLOGIE

3. On appliquera à cet examen la politique et les normes du Conseil du Trésor régissant l'évaluation de programmes. La méthode employée dans le cadre de l'évaluation, afin de recueillir des données et de l'information, comprendra des entrevues personnelles avec des informateurs clés, un sondage sous forme de questionnaire, la sollicitation de l'opinion d'experts, une analyse comparative avec d'autres organisations du gouvernement et du secteur privé, ainsi qu'un examen des documents, données et dossiers disponibles.

RÉALISATIONS ATTENDUES DU PROJET

4. Une fois terminé, le rapport sur l'évaluation du Programme de sécurité générale par le CS Ex donnera des résultats, conclusions et recommandations au sujet des questions de l'évaluation. Un rapport provisoire



ANNEXE C

request comments and, as necessary, an action plan from OPIs. This will be followed by the preparation of a final report.

TEAM COMPOSITION

5. The CRS Evaluation Team members will be the following:

Approval Authority: Jim Van Adel
Director General Review
Services

Team Leader: Jack Cramer
Review Principal

Team Member: Norm Black
Review Principal

6. Any queries concerning this review should be directed to CRS or to the Evaluation Team Leader, Jack Cramer, at 992-6385 (cramer.js@forces.ca).

Le Chef – Service d'examen
Mgén

K.G. Penney
MGen
CRS
995-8561

Dist List (page 5)

sera publié afin d'obtenir des commentaires et, au besoin, un plan d'action des BPR. Après quoi, le rapport final sera préparé.

MEMBRES DE L'ÉQUIPE

5. L'équipe d'évaluation du CS Ex sera composée des membres suivants :

Autorité approbatrice : Jim Van Adel
Directeur général -
Service d'examen

Chef d'équipe : Jack Cramer
Gestionnaire d'examen

Membre de l'équipe : Norm Black
Gestionnaire d'examen

6. Toute question concernant cet examen doit être transmise au CS Ex ou à Jack Cramer, chef de l'équipe d'évaluation, au 992-6385 (cramer.js@forces.ca).

Liste de distr (page 5)



ANNEXE C

Dist List

DM
CDS
ASSOC DM
VCDS
ADM(Pol)
DCDS
ADM(HR-Mil)
ADM(Mat)
CMS
CLS
CAS
ADM(Fin CS)
ADM(IE)
ADM(HR-Civ)
ADM(OCIPEP)
ADM(IM)
ADM(S&T)
JAG
DND/CF LA
DGPA
DGSP
DGRC
CFPM
D NDHQ Sec
SA VCDS
D Safe G

Liste de distr

SM
CEMD
SM dél
VCEMD
SMA(Pol)
SCEMD
SMA(RH-Mil)
SMA(Mat)
CEMFM
CEMAT
CEMFA
SMA(Fin SM)
SMA(IE)
SMA(RH-Civ)
SMA(BPIEPC)
SMA(GI)
SMA(S&T)
JAG
CJ MDN/FC
DGAP
DGPS
DGRC
GPFC
D Sec QGDN
AS VCEMD
DSG



ANNEXE D – CADRE POUR L'ÉTUDE D'ÉVALUATION DU PROGRAMME DE SÉCURITÉ GÉNÉRALE

ÉTUDE D'ÉVALUATION DU PROGRAMME DE SÉCURITÉ GÉNÉRALE : ENJEUX, INDICATEURS ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

Le Programme de sécurité générale a pour but de prévenir les blessures ou décès accidentels ainsi que les accidents matériels ou la destruction ou perte d'équipement, de matériel, d'ouvrages et de bâtiments. Dans l'atteinte de cet objectif, le Programme aide à réduire les souffrances personnelles et les pertes financières, contribue à l'efficacité opérationnelle des FC et du MDN, répond aux exigences de la loi et contribue au moral et au bien-être de tous les employés du Ministère.

Raison d'être du Programme : Le Programme a-t-il encore sa raison d'être dans le contexte actuel?

Enjeux	Indicateurs	Méthodes utilisées pour la saisie des données et de l'information
1.(a) Dans quelle mesure le mandat de la Direction de la sécurité générale est-il énoncé clairement, compris et accepté par les intervenants en santé et sécurité au travail du MDN et des FC? Dans quelle mesure le Programme est-il visible?	Mesure dans laquelle les opinions des intervenants convergent vers la clarté, la compréhension et l'acceptation. Identification et explication des enjeux. Perception de la visibilité du Programme.	Entrevues : Direction et employés du Programme, membres du Commandement, syndicats, directeurs des 10 autres programmes de sécurité. Sondage : Collectivité des officiers de la sécurité générale (OSG).
1.(b) Le mandat de la Direction est-il suffisamment solide pour que le Programme puisse poursuivre ses objectifs et les atteindre? Au besoin, que faudrait-il changer pour renforcer le mandat?	Mesure dans laquelle le mandat est perçu comme étant suffisamment solide. Fréquence des suggestions de changement.	Idem.
2. Y a-t-il lieu de modifier les rapports qui existent actuellement entre le Programme de sécurité générale et les 10 programmes de sécurité spécialisés du MDN et des FC? Dans l'affirmative, quels moyens informels et institutionnels pourrait-on exploiter pour y parvenir?	Fréquence et intensité des opinions sur les coûts/avantages de plus ou moins de coordination, d'intégration et de communication. Analyse des suggestions de changement.	Entrevues : Directeurs de 11 programmes liés à la sécurité du MDN et des FC; membres du Commandement; représentants syndicaux. Sondage : Collectivité des OSG.
3. Quels mécanismes d'examen le Programme a-t-il instaurés pour s'assurer que la politique et les procédures reflètent la Partie II du <i>Code canadien du travail</i> , le <i>Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail</i> , ainsi que les directives et normes du Conseil du Trésor?	Documentation sur les mécanismes utilisés et analyse de leur utilité.	Entrevues : Direction et employés du Programme. Analyse comparative : Programmes comparables d'autres ministères et d'organismes du secteur privé.



ANNEXE D

Succès du Programme : Quelles incidences/conséquences le Programme semble-t-il avoir eu?

Enjeux	Indicateurs	Méthodes utilisées pour la saisie des données et de l'information
4. Comment le Programme de sécurité générale a-t-il contribué à prévenir les blessures et décès accidentels, les accidents matériels ainsi que la destruction/perte de matériel, d'ouvrages et de bâtiments?		
4.(a) Quelles sont les tendances des statistiques nationales sur la sécurité du MDN et des FC concernant les accidents, les taux d'accidents avec blessures et les taux de la gravité des blessures? (Peut être aussi le taux de la fréquence des dommages). Quelles sont les explications possibles des tendances observées et, s'il y a lieu, dans quelle mesure peut-on attribuer les changements dans les statistiques au Programme de sécurité générale?	Évolution des changements dans le nombre d'accidents, les taux d'accidents avec blessures et les taux de la gravité des blessures, disons sur une période de 10 ans. Examen des explications possibles. Analyse inférentielle possible de l'impact du Programme de sécurité générale.	Examen des statistiques et des rapports disponibles sur le Programme; consultation des responsables du Programme. Analyse comparative : Statistiques d'autres ministères du gouvernement et d'organisations du secteur privé. Opinion d'expert : Agences de santé et sécurité au travail.
4.(b) Dans quelle mesure la politique et les procédures de la Direction de la sécurité générale ont-elles fourni un leadership et des directives aux groupes du QGDN et aux commandements des FC et des secteurs pour le développement et la mise en œuvre de leurs programmes de santé et de sécurité au travail?	Opinions formulées quant à la mesure dans laquelle la politique et les procédures de la Direction sont bien énoncées, bien communiquées et utiles au MDN et aux FC. Mesure dans laquelle les activités du Programme sont perçues comme étant « visibles ».	Entrevues : Direction et employés du Programme, membres du Commandement, représentants syndicaux. Sondage : Collectivité des officiers de la sécurité générale.
4.(c) Les cours de formation centralisée/de base satisfont-ils aux besoins des groupes cibles? De même, dans quelle mesure la formation locale du Programme de sécurité générale répond-elle aux besoins des groupes cibles à ce niveau? Y a-t-il des lacunes importantes dans la formation centralisée et celle offerte localement?	Opinions des groupes cibles quant à la mesure dans laquelle les cours de formation existants satisfont aux besoins identifiés. Identification des lacunes et énumération des moyens pouvant les combler.	Entrevues : Direction et employés du Programme, membres du Commandement, représentants syndicaux. Sondage : Collectivité des officiers de la sécurité générale. Opinion d'expert : Établissements d'enseignement.
4.(d) Le matériel de promotion et de motivation sur la santé et la sécurité au travail atteint-il les publics visés? Quelles ont été les conséquences majeures de ce matériel?	Les opinions formulées montrent que le matériel atteint les publics visés. Données non scientifiques quant à l'impact du matériel pour ce qui est de sensibiliser, d'intéresser et d'informer davantage les publics visés. Suggestions d'améliorations.	Entrevues : Direction et employés du Programme, membres du Commandement et syndicats. Sondage : Collectivité des officiers de la sécurité générale.



ANNEXE D

Succès du Programme (suite)

Enjeux	Indicateurs	Méthodes utilisées pour la saisie des données et de l'information
4.(e) Dans quelle mesure les services d'interprétation juridique et ceux de consultation en santé et sécurité au travail de la Direction de la sécurité générale sont-ils considérés comme étant utiles aux clients du MDN et des FC?	Mesure dans laquelle les clients/utilisateurs sont satisfaits des services. Données non scientifiques de l'application des services.	Entrevues : Direction et employés du Programme, membres du Commandement. Sondage : Collectivité des officiers de la sécurité générale.
4.(f) Dans quelle mesure les clients du MDN trouvent-ils les services du Programme de santé et de sécurité au travail (PSST) de Santé Canada satisfaisants?	Opinions sur la satisfaction à l'égard des services du PSST. Indication des préoccupations et des secteurs à améliorer.	Entrevues : Direction et employés du Programme, membres du Commandement et syndicats. Sondage : Collectivité des officiers de la sécurité générale.
4.(g) Quels ont été les premiers résultats du Programme de retour au travail pour ce qui est d'aider les travailleurs blessés ou malades à retourner au travail plus rapidement qu'ils ne l'auraient fait en l'absence du Programme?	Données non scientifiques tirées de cas récents sur les avantages actuels du Programme. Identification d'améliorations possibles.	Entrevues : Direction et employés du Programme, membres du Commandement et syndicats. Sondage : Collectivité des officiers de la sécurité générale.

Conception et exécution du Programme : Les composants « conception » et « exécution » du Programme sont-ils appropriés et semblent-ils fonctionner comme prévu?

Enjeux	Indicateurs	Méthodes utilisées pour la saisie des données et de l'information
Cadre d'autorité fonctionnelle 5. La reddition de comptes quant au Programme de sécurité générale du MDN et des FC est-elle claire et les responsabilités décrites dans le Cadre d'autorité fonctionnelle sont-elles comprises et acceptées par les intervenants?	Opinion des intervenants sur les responsabilités et la reddition de comptes en matière de Sécurité générale du Cadre d'autorité fonctionnelle aux niveaux de la clarté, de la compréhension et de l'acceptation.	Entrevues : Direction et employés du Programme, membres du Commandement, syndicats. Sondage : Collectivité des officiers de la sécurité générale.
6. Le Cadre consultatif du Programme de sécurité générale fonctionne-t-il de façon satisfaisante pour ce qui est de coordonner la résolution des problèmes et la création de postes liés au Programme de sécurité générale?	Témoignage des intervenants sur le rendement du Cadre consultatif pour ce qui est de satisfaire aux attentes. Description des enjeux et des préoccupations.	Entrevues : Direction et employés du Programme; membres choisis au sein du Groupe directeur et du Groupe consultatif. Sondage : Collectivité des officiers de la sécurité générale.



ANNEXE D

Conception et exécution du Programme (suite)

Enjeux	Indicateurs	Méthodes utilisées pour la saisie des données et de l'information
<p>Ressources humaines</p> <p>7. Dans quelle mesure est-il nécessaire d'élaborer des profils des compétences et des critères de cheminement de carrière pour les officiers de la sécurité générale?</p>	<p>Perspectives sur les avantages et désavantages des profils des compétences et des critères de cheminement de carrière pour les postes d'officier de la sécurité générale.</p>	<p>Entrevues : Direction et employés du Programme, membres du Commandement.</p> <p>Sondage : Collectivité des officiers de la sécurité générale.</p> <p>Opinion d'expert : Associations, établissements d'enseignement.</p> <p>Analyse comparative : Pratiques au sein d'autres organisations.</p>
<p>8. Quels seraient les avantages relatifs d'une accréditation officielle des officiers de la sécurité générale?</p>	<p>Opinions sur les avantages par rapport aux coûts de l'accréditation.</p>	<p>Entrevues : Direction et employés du Programme.</p> <p>Opinion d'expert : Associations et établissements d'enseignement.</p> <p>Analyse comparative : Expérience d'autres organisations.</p>
<p>9. Quelles indications avons-nous à l'heure actuelle qu'il existe des officiers de la sécurité générale en nombres suffisants au MDN et dans les FC pour bien assumer leurs responsabilités?</p>	<p>Changements dans les niveaux de dotation au fil du temps, compte tenu de la taille du MDN et des FC.</p> <p>Indication des questions liées à la charge de travail.</p>	<p>Statistiques sur les niveaux de dotation au MDN et dans les FC pour les officiers de la sécurité générale.</p> <p>Entrevues : Direction et employés du Programme; membres du Commandement.</p> <p>Sondage : Collectivité des officiers de la sécurité générale.</p>



ANNEXE D

Conception et exécution du Programme (suite)

Enjeux	Indicateurs	Méthodes utilisées pour la saisie des données et de l'information
<p>Ressources humaines (suite)</p> <p>10. Y a-t-il des problèmes de recrutement, de maintien à l'effectif et de relève pour le groupe des officiers de la sécurité générale du MDN et des FC et, si oui, comment peut-on les aborder/les résoudre?</p>	<p>Offre et disponibilité de personnel qualifié en sécurité pour occuper des postes au niveau d'entrée et à d'autres niveaux au MDN et dans les FC.</p> <p>Estimations du niveau d'attrition au sein du groupe.</p> <p>Identification de questions de maintien à l'effectif telles que la solde, la satisfaction au travail et les perspectives de carrière.</p>	<p>Estimations de l'offre/la disponibilité de personnel qualifié en matière de sécurité avec des niveaux d'expérience différents.</p> <p>Collectivité des officiers de la sécurité générale du MDN et des FC, selon l'âge.</p> <p>Entrevues : Direction et employés du Programme, membres du Commandement.</p> <p>Sondage : Officiers de la sécurité générale.</p> <p>Opinion d'expert : Associations, établissements d'enseignement et autres organisations.</p>
<p>11. Dans quelle mesure les officiers de la sécurité générale ont-ils accès à leurs commandants?</p>	<p>Indication du niveau et de la fréquence d'accès aux commandants.</p> <p>Analyse des répercussions et suggestions de modifications.</p>	<p>Entrevues : Direction et employés du Programme, membres du Commandement.</p> <p>Sondage : Collectivité des officiers de la sécurité générale.</p>
<p>Évaluation et gestion des risques</p> <p>12. Dans quelle mesure applique-t-on des méthodes de gestion des risques au Programme de santé et de sécurité au travail du MDN et des FC? Lorsqu'il y a évaluation des risques, pratique-t-on la gestion des risques?</p>	<p>Identification de la façon d'utiliser l'évaluation et l'analyse des risques dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail au MDN et dans les FC et de la mesure dans laquelle elles sont utilisées.</p> <p>Analyse des lacunes.</p> <p>Nature des pratiques utilisées dans d'autres organisations.</p>	<p>Entrevues : Direction et employés du Programme; membres du Commandement.</p> <p>Sondage : Collectivité des officiers de la sécurité générale.</p> <p>Analyse comparative : Autres organisations.</p> <p>Opinion d'expert : Associations.</p>



ANNEXE D

Conception et exécution du Programme (suite)

Enjeux	Indicateurs	Méthodes utilisées pour la saisie des données et de l'information
<p>Mesure du rendement et établissement de rapports</p> <p>13. Les rapports sommaires du MDN et des FC sur les accidents, les blessures, les dommages aux biens et les pertes matérielles sont-ils distribués aux principaux décideurs en matière de santé et de sécurité au travail?</p> <p>Dans quelle mesure l'information contenue dans les rapports est-elle utile et est-elle appliquée à la prise de décisions?</p> <p>Y a-t-il des modifications à apporter au contenu et à l'établissement de rapports de façon à rendre les rapports plus percutants?</p>	<p>Preuve que les rapports sont envoyés aux décideurs.</p> <p>Indication de la mesure dans laquelle les décideurs trouvent que les rapports sont utiles et exemples d'utilisation réelle.</p> <p>Analyse des suggestions de modifications/ d'améliorations du contenu et de la présentation.</p>	<p>Entrevues : Direction et employés du Programme, membres du Commandement et syndicats.</p> <p>Sondage : Collectivité des officiers de la sécurité générale.</p> <p>Analyse comparative : Pratiques employées dans d'autres organisations.</p>

Solutions de rechange au Programme : En résumé, en se basant sur les conclusions de l'étude d'évaluation, quels changements majeurs pourrait-on apporter au Programme pour faciliter l'atteinte de ses objectifs?

Enjeux	Indicateurs	Méthodes utilisées pour la saisie des données et de l'information
<p>14. Compte tenu des conclusions de l'étude d'évaluation, y a-t-il des changements qu'on pourrait apporter à la conception, à la structure organisationnelle et à l'exécution du Programme de sécurité générale qui faciliteraient l'atteinte des objectifs du Programme et quelles en sont les implications financières?</p> <p>Quelles sont les leçons retenues d'autres organisations des secteurs public et privé qu'on pourrait appliquer avantageusement au Programme de sécurité générale du MDN et des FC?</p>	<p>Sommaire et analyse des changements majeurs possibles basés sur les conclusions de l'évaluation et indication de l'orientation générale des répercussions.</p> <p>Sommaire des principales leçons retenues d'autres organisations.</p>	<p>Examen et évaluation prioritaire des principaux changements issus des conclusions de l'évaluation.</p> <p>Examen des entrevues avec des représentants d'autres organisations.</p>



ANNEXE E – ANALYSE COMPARATIVE DU PROGRAMME DE SÉCURITÉ GÉNÉRALE DU MDN ET DES FC ET DE CEUX D'AUTRES ORGANISMES

Objet	DSG	Autres ministères fédéraux CANADA	Enbridge	Bell Canada	Centre syndical et patronal du Canada – 12 études de cas	Force de défense de la Nouvelle-Zélande	Australian Defence Safety Management Agency (ASMA)	Ministère fédéral allemand de la Défense
Organisation et gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> – un Cadre formel de responsabilité fonctionnelle pour la sécurité générale détermine les responsabilités et la reddition de comptes pour tous les niveaux de gestion et tous les employés – le VCEMD est responsable au niveau ministériel du Programme de sécurité générale du Ministère et des FC. La DSG assure une orientation fonctionnelle au niveau de l'organisation et s'acquitte de cinq activités : cadre et politiques du Programme, formation de base, promotion et motivation, services de consultation, information et rapports sur les accidents 	<ul style="list-style-type: none"> – les organisations ministérielles de santé et sécurité sont organisées sur une base fonctionnelle et fournissent des services de consultation et d'interprétation des lois et règlements, élaborent des normes et des politiques et veillent à la mise en œuvre d'un programme de sécurité – la plupart des ministères perçoivent la S & S comme étant une fonction de gestion des RH – fonction de S & S fortement appuyée par des structures de comité – réseau régional soutenu par des coordonnateurs à temps plein et à temps partiel 	<ul style="list-style-type: none"> – la politique, les normes et pratiques en matière de santé, sécurité et environnement (SSE) sont promulguées au niveau de l'organisation afin d'en uniformiser l'application à l'échelle de l'organisation – l'orientation fonctionnelle permet de la souplesse dans l'application et la mise en œuvre du Programme quant aux pratiques et procédures commerciales et géographiques particulières – une politique de SSE à l'échelle de l'entreprise énonçant les buts de celle-ci 	<ul style="list-style-type: none"> – la fonction « santé et sécurité » est une responsabilité du Groupe des relations industrielles des Ressources humaines – la Direction des services intégrés de santé et de sécurité fournit une orientation fonctionnelle et des conseils aux gestionnaires et aux opérateurs sur le terrain – la mise en œuvre du Programme est une responsabilité qui incombe à la direction et aux superviseurs sur le terrain – la direction chargée de la sécurité de l'entreprise est responsable de la prise de décisions 	<ul style="list-style-type: none"> – les services S & S de l'organisation généralement perçus comme une fonction des Ressources humaines/Relations industrielles. Responsables de la prévention des sinistres, de la gestion des risques, de la promotion d'une culture de la sécurité, de l'intégration de la S & S et de la prévention des sinistres à la planification stratégique et au soutien à donner à des programmes particuliers – programmes individuels et adaptés administrés et exécutés au sein d'unités fonctionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> – l'autorité fonctionnelle pour la gestion de la S & S située au QG où la politique et les normes sont établies. Autorité déléguée à chaque service qui applique les normes – la Direction du personnel s'occupe de gérer et de coordonner la sécurité des opérations pour tous les services – l'organisation ministérielle élabore des politiques, coordonne les objectifs pour gérer la sécurité, coordonne un forum national sur la gestion de la sécurité et fait une 	<ul style="list-style-type: none"> – le programme de sécurité tire son mandat d'une loi nationale – la responsabilité de la gestion et de la mise en œuvre incombe aux gestionnaires hiérarchiques au sein de l'ADO – un Comité de SST de la Défense établi à titre de sous-comité du Comité de la Défense – établissement d'une direction s'occupant uniquement de SST et de rémunération 	<ul style="list-style-type: none"> – la loi fédérale donne des conseils sur la SST à l'intention des militaires et des civils – le Chef d'état-major au niveau de la direction assume la responsabilité fonctionnelle d'appliquer la loi fédérale en matière de santé et de sécurité au ministère de la Défense – tout le personnel de supervision doit veiller à ce que les pratiques en milieu de travail cadrent avec la loi et les règlements – les spécialistes de la SST constituent des ressources ministérielles. Les « préposés aux

ANNEXE E

Objet	DSG	Autres ministères fédéraux CANADA	Enbridge	Bell Canada	Centre syndical et patronal du Canada – 12 études de cas	Force de défense de la Nouvelle-Zélande	Australian Defence Safety Management Agency (ASMA)	Ministère fédéral allemand de la Défense
Organisation et gouvernance (suite)	<ul style="list-style-type: none"> – programme adapté en vue de sa mise en œuvre par chaque armée. Les commandants doivent mettre en œuvre le Programme en se conformant à l'orientation fonctionnelle. – les comités de santé et sécurité (S & S) à tous les échelons permettent à tout le personnel de participer au programme de S & S 		<ul style="list-style-type: none"> s'applique à toutes les unités fonctionnelles, ce qui permet l'orientation globale du Programme et d'exercer un contrôle sur toutes les questions de santé et sécurité – les programmes de S & S de chaque unité fonctionnelle sont soutenus par des comités locaux de SSE où l'on discute des enjeux, des politiques et des objectifs de sécurité des opérations à l'échelle locale 	<ul style="list-style-type: none"> collective sur les questions de sécurité, les interfaces avec les syndicats et la gouvernance générale de la fonction – la Direction de la S & S donne une orientation fonctionnelle aux coordonnateurs provinciaux de la sécurité pour qu'ils mettent en œuvre un programme de sécurité localement 	<ul style="list-style-type: none"> – des comités d'experts mettent au point et recommandent des normes touchant la sécurité des opérations – le programme de sécurité de l'organisation s'assure qu'il existe un programme tandis que la « pratique de la sécurité » est une responsabilité hiérarchique 	<ul style="list-style-type: none"> évaluation annuelle de la sécurité – des pouvoirs sont délégués aux services individuels pour qu'ils gèrent eux-mêmes leurs consignes de sécurité et la mise en œuvre des systèmes 		<ul style="list-style-type: none"> accidents » s'acquittent de tâches secondaires dans les secteurs opérationnels
Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> – des profils des compétences sont rédigés pour tous les niveaux d'officiers de la sécurité générale pour guider la formation et le perfectionnement – la plupart des OSG recrutés au sein des FC et formés en cours d'emploi. 	<ul style="list-style-type: none"> – la plupart des programmes de S & S comprennent les programmes d'aide aux employés et de prévention du harcèlement – le titre de CRSP est bien accueilli par la plupart des ministères, mais n'est pas considéré comme 	<ul style="list-style-type: none"> – 33 agents de santé et de sécurité à plein temps exécutent le Programme de la santé, de la sécurité et de l'environnement dans une organisation comptant 6 000 employés 	<ul style="list-style-type: none"> – formation sur la sécurité obligatoire pour tous les gestionnaires – qualifications et certification professionnelle exigées pour le directeur et le personnel spécialisé seulement, c.-à-d. 	<ul style="list-style-type: none"> – les entreprises se rendent compte qu'elles ont investi considérablement d'argent dans le recrutement, la formation et le maintien à l'effectif des employés et qu'il est dans l'intérêt des entreprises de maintenir la santé 	<ul style="list-style-type: none"> – la plupart du personnel de sécurité à temps plein du quartier général ont des qualifications universitaires en gestion de la sécurité – les officiers de sécurité des unités et des bases ont fait 	<ul style="list-style-type: none"> – pas de qualifications obligatoires au sein de l'organisme de santé et de sécurité, sauf pour le personnel médical – les niveaux de ressources sont déterminés et budgétés par chaque service et 	<ul style="list-style-type: none"> – la législation interne offre des lignes directrices sur l'organisation, les rôles et responsabilités de chaque intervenant afin d'assurer une organisation efficace en santé et sécurité au travail



ANNEXE E

Objet	DSG	Autres ministères fédéraux CANADA	Enbridge	Bell Canada	Centre syndical et patronal du Canada – 12 études de cas	Force de défense de la Nouvelle-Zélande	Australian Defence Safety Management Agency (ASMA)	Ministère fédéral allemand de la Défense
Gestion des ressources humaines (suite)	<p>Le recrutement s'étend maintenant aux diplômés des universités et des collèges</p> <ul style="list-style-type: none"> – le titre de Canadian Registered Safety Professional (CRSP) n'est pas obligatoire mais est encouragé grâce au parrainage de la DSG – la reclassification des niveaux a rendu ces derniers compétitifs avec l'industrie et les autres ministères – les données démographiques reflètent le vieillissement de la collectivité des officiers de la sécurité 	<p>une exigence essentielle</p> <ul style="list-style-type: none"> – le recrutement interne est la source où puiser les agents de sécurité – la classification AS-4/AS-5 est la norme pour les agents régionaux de sécurité 		<p>ergonomes et hygiénistes</p> <ul style="list-style-type: none"> – la sécurité des opérations exige des employés une connaissance approfondie et une vaste expérience des opérations sur le terrain et de la formation en sécurité interne – le recrutement et la planification de la relève constituent actuellement une priorité 	<p>et la sécurité au travail</p> <ul style="list-style-type: none"> – il existe une culture de la sécurité stable : la haute direction appuie le programme; on insiste sur l'importance de méthodes de travail sécuritaires; on considère que la S & S est une valeur essentielle de l'organisation; il existe des structures officielles pour veiller à la S & S; des ressources sont affectées aux initiatives en matière de S & S; les gestionnaires sont récompensés pour atteindre les objectifs de S & S – titres professionnels en matière de sécurité pas obligatoires – d'habitude, 30 % des employés en possèdent 	<p>l'expérience du secteur privé</p> <ul style="list-style-type: none"> – des qualifications et de l'expérience dans le domaine de la sécurité sont des exigences des nouvelles recrues 	<p>les priorités sont établies en fonction d'autres priorités de gestion afin d'atteindre les niveaux de service convenus</p>	<ul style="list-style-type: none"> – les lois exigent la nomination de spécialistes en santé et sécurité au travail et le recours à un personnel de médecins – les experts en santé et sécurité au travail sont des ingénieurs en sécurité qualifiés, des officiers de la sécurité agréés ou des médecins formés en médecine du travail

ANNEXE E

Objet	DSG	Autres ministères fédéraux CANADA	Enbridge	Bell Canada	Centre syndical et patronal du Canada – 12 études de cas	Force de défense de la Nouvelle-Zélande	Australian Defence Safety Management Agency (ASMA)	Ministère fédéral allemand de la Défense
Gestion des ressources humaines (suite)					<ul style="list-style-type: none"> – titre le plus courant : CRSP – grand recours à la formation assistée par ordinateur afin d'accéder à une formation à faible coût – fourchette salariale des entreprises : 40 k\$-60 k\$ pour les membres du personnel, 60 k\$-80 k\$ pour les spécialistes et 80 k\$ et plus pour les directeurs des programmes 			
Mesure du rendement/ Collecte de données/ Rapports	<ul style="list-style-type: none"> – l'information sur les accidents et les blessures est rapportée dans le Module de santé et sécurité du Système d'information sur la gestion des ressources humaines. La DSG compile et analyse les données pour le MDN et les FC et en fait rapport annuellement au niveau ministériel – les OSG remettent des rapports de gestion aux commandants/ 	<ul style="list-style-type: none"> – les accidents sont rapportés en fonction du type, de la fréquence et des tendances; ce sont des mesures types – les coûts de la CSPAAT sont saisis – certains ministères inscrivent les « refus de travailler » sous le <i>Code canadien du travail</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – rapports de gestion de la haute direction soumis trimestriellement au Conseil d'administration du Comité de la santé, de la sécurité et de l'environnement – des vérifications ont lieu régulièrement pour évaluer le respect des normes, politiques et objectifs de l'entreprise et 	<ul style="list-style-type: none"> – les statistiques et tendances sur les accidents font l'objet de rapports trimestriels aux VP et au président de l'entreprise – le programme de sécurité de chaque unité fonctionnelle est vérifié tous les 3 à 4 ans – les coûts de tout le temps perdu (incident et invalidité) représentent 4 % 	<ul style="list-style-type: none"> – tendances généralisées à l'échelle de l'industrie en ce qui a trait à la réduction des blessures avec perte de temps depuis le début des années 90, mais la réduction des dédommagements consentis par la CSPAAT pour le temps perdu au travail est dû aux mesures intégrant 	<ul style="list-style-type: none"> – la <i>Loi sur la santé et la sécurité au travail</i> exige que tous les accidents soient déclarés, mais on reconnaît que des rapports complets ne sont pas systématiquement présentés (en particulier dans le cas d'accidents et d'incidents mineurs) – des statistiques détaillées sont compilées au QG 	<ul style="list-style-type: none"> – une base de données à gestion centralisée rassemble et entrepose toutes les données sur la sécurité et l'indemnisation – à l'heure actuelle, on estime que les taux de rapports se situent entre 10 % et 15 % de tous les incidents – la fusion prochaine des rapports médicaux et des 	<ul style="list-style-type: none"> – les données sur les coûts et dépenses du programme de santé et de sécurité au travail ne sont pas ventilées – bien que tous les accidents et blessures doivent être déclarés, l'introduction de nouveaux systèmes de collecte des données a empêché la comparaison des tendances historiques

ANNEXE E

Objet	DSG	Autres ministères fédéraux CANADA	Enbridge	Bell Canada	Centre syndical et patronal du Canada – 12 études de cas	Force de défense de la Nouvelle-Zélande	Australian Defence Safety Management Agency (ASMA)	Ministère fédéral allemand de la Défense
Mesure du rendement/ Collecte de données/ Rapports (suite)	<p>gestionnaires sur place. Les renseignements incohérents sont rapportés, de même que la fréquence et la tenue d'analyses des tendances entre secteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> – la Méthode d'élaboration et d'évaluation des programmes de sécurité (MEEPS) est appliquée localement afin d'évaluer la conformité au programme et la mesure dans laquelle il est mis en œuvre – a reconnu que la fréquence des rapports sur les accidents et blessures doit être améliorée 		<p>l'application des règlements</p> <ul style="list-style-type: none"> – indicateurs de rendement utilisés en matière de SSE : procès-verbaux, amendes, pénalités, temps perdu, gravité des blessures, blessures consignées, absentéisme, fréquence des accidents automobiles et blessures qui s'ensuivent, ampleur de la formation et récompenses en matière de SSE 	<p>des salaires, ce qui est considéré comme bas pour l'industrie</p> <ul style="list-style-type: none"> – la direction reconnaît qu'il faut utiliser davantage les données et les statistiques recueillies 	<p>santé, sécurité et mode de vie les vérifications, l'absentéisme et les accidents avec perte de temps sont les indicateurs les plus communs</p> <ul style="list-style-type: none"> – coût des accidents avec perte de temps équivalant à 7,1 % des salaires environ – les rapports et la collecte détaillés de statistiques exactes sur les accidents et les incidents posent problème – on privilégie une feuille de pointage équilibrée pour l'AP, ce qui comprend souvent les questions de S & S et bien-être – la tendance des blessures avec perte de temps affiche une diminution d'environ 50 % depuis 1995. Le programme de S & S est considéré comme facteur 	<p>dans le système d'information de la Direction du personnel, et elles sont distribuées aux services individuels pour fins d'analyse et suite à donner</p> <ul style="list-style-type: none"> – les données sur la sécurité au niveau du service utilisées au cas par cas et non comme outil de gestion – les rapports de gestion laissent toujours à désirer au sein de la NZDF 	<p>rapports sur les accidents vise à améliorer la collecte de données</p> <ul style="list-style-type: none"> – le système d'information génère des rapports standard pour la haute direction qui est alors en mesure d'exercer un contrôle sur la sécurité au travail et d'en justifier le financement. Des rapports trimestriels sur la gestion de la sécurité sont présentés au Secrétaire et au Chef d'état-major de la Défense – les données sur le calcul des coûts de la sécurité sont intégrées aux coûts de fonctionnement. Les gestionnaires ne voient pas les coûts liés aux accidents, blessures et perte de productivité 	<ul style="list-style-type: none"> – les données et statistiques sur la sécurité sont recueillies, analysées et présentées aux niveaux de la supervision

ANNEXE E

Objet	DSG	Autres ministères fédéraux CANADA	Enbridge	Bell Canada	Centre syndical et patronal du Canada – 12 études de cas	Force de défense de la Nouvelle-Zélande	Australian Defence Safety Management Agency (ASMA)	Ministère fédéral allemand de la Défense
Engagement de la direction en matière de promotion et de visibilité	<ul style="list-style-type: none"> – l'engagement de la haute direction est illustré par la diffusion d'énoncés de politique au niveau ministériel et à d'autres niveaux du MDN et des FC – le MDN et les FC sont la seule organisation ayant une publication ministérielle consacrée exclusivement à la sécurité – le <i>Digest de sécurité</i> est distribué mensuellement à tous les emplacements du MDN et des FC – a un programme national de récompenses et de reconnaissance en matière de sécurité – la haute direction au niveau local donne le coup d'envoi aux cours de formation sur la sécurité – la DSG relève directement du VCEMD – utilisation très fréquente d'affiches 	<ul style="list-style-type: none"> – il n'existe pas de tribune officielle pour l'échange d'information sur la santé et la sécurité au travail – l'engagement de la haute direction est partout reconnu comme étant essentiel au succès et à l'acceptation du programme – l'acceptation des énoncés de politique sur la sécurité par la haute direction est la façon la plus courante de témoigner de son engagement 	<ul style="list-style-type: none"> – le Conseil d'administration du Comité SSE se réunit tous les trois mois pour surveiller le rendement et donner des conseils stratégiques aux gestionnaires du programme de SSE – la haute direction a la responsabilité d'établir, de renforcer et de communiquer la politique en matière de SSE et l'engagement stratégique dans tous les secteurs d'activités – les composantes SSE sont intégrées couramment à l'ensemble des activités, des programmes, des procédures et de la planification des projets 	<ul style="list-style-type: none"> – on utilise de plus en plus les communications sur le Web pour les questions de santé et sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> contributif, mais n'a pas été cité en tant que tel – l'engagement de la direction est illustré par le fait que la santé et la sécurité constituent la valeur de base de l'entreprise, par l'attribution de moyens humains et financiers à l'appui des programmes pour employés (programmes de santé et mode de vie), par la participation des cadres supérieurs aux comités de santé et de sécurité et par la prise en compte des questions de santé, sécurité et prévention des pertes dans les décisions touchant les opérations et les acquisitions – dans bien des cas, jusqu'à 10 % de l'élément variable de la paye des gestionnaires est lié 	<ul style="list-style-type: none"> – l'appui de la haute direction se manifeste par l'accueil réservé à toute mesure de changement au programme et les approbations verbales et écrites des énoncés de politique 	<ul style="list-style-type: none"> – le Secrétaire et Chef de la force de défense ont tous deux rendu public un énoncé de politique ministérielle sur la santé et la sécurité au travail qui est constamment revu – la haute direction a publié un « énoncé de vision sur la sécurité » destiné à l'organisation – l'équipe de dirigeants de l'ADO (Secrétaire et Chef de la force de défense) a assisté à la Conférence annuelle sur la gestion de la sécurité de la Défense – Comité de SST en défense établi comme sous-comité du Comité de la Défense – établissement d'une direction de la rémunération et de la SST 	<ul style="list-style-type: none"> – la haute direction donne son approbation et des avis sur la mise en œuvre d'un programme de gestion de la sécurité à l'échelle du Ministère et un concept d'opération avec ressources à l'appui

ANNEXE E

Objet	DSG	Autres ministères fédéraux CANADA	Enbridge	Bell Canada	Centre syndical et patronal du Canada – 12 études de cas	Force de défense de la Nouvelle-Zélande	Australian Defence Safety Management Agency (ASMA)	Ministère fédéral allemand de la Défense
Engagement de la direction en matière de promotion et de visibilité (suite)			– priorité récente à l'intranet pour sensibiliser davantage les employés aux politiques et programmes SSE		aux objectifs de S & S – accord unanime sur le fait qu'un investissement relativement modeste dans la santé et le bien-être peut se traduire par des gains appréciables sur les plans de la productivité et de la rentabilité – sites Web/ médias électroniques remplacent les affiches sur la sécurité		– parution prochaine d'un plan stratégique de la SST en défense	
Évaluation des risques/ Gestion des risques	– l'évaluation des risques se fait dans la plupart des sites mais se limite à des évaluations du risque professionnel et inhérent à des emplois spécifiques et est liée aux évaluations et à la Méthode d'élaboration et d'évaluation des programmes de sécurité (MEEPS) – limitées par l'absence de directives et de formation sur la	– l'évaluation des risques se fait en fonction de tâches spécifiques pour cerner, éliminer ou gérer les risques – l'évaluation des risques est limitée à l'évaluation du risque lié à des emplois spécifiques	– on fait maintenant une évaluation des risques associés à des emplois à haut risque afin d'aider à prévenir les blessures – à l'heure actuelle, des programmes de santé et de bien-être sont mis en place et intégrés aux programmes de sensibilisation à la sécurité pour	– des évaluations des risques pour la santé et la sécurité sont effectuées pour toutes les nouvelles tâches et le nouvel équipement qu'acquiert l'entreprise et qui mérite une évaluation selon les prescriptions du Groupe de la S & S de l'entreprise	– la gestion des risques se fait en évaluant les risques stratégiques, les membres du Conseil d'administration et les gestionnaires étant conscients de leurs obligations et responsabilités. La responsabilité légale en matière de santé et sécurité des employés a eu	– le programme de gestion de la sécurité de la NZDF n'utilise pas de méthode de gestion des risques, mais une méthode d'amélioration continue, tout en recherchant l'« excellence en matière de sécurité »	– représentées au niveau stratégique sous forme d'un plan stratégique de SST en défense qui sera communiqué incessamment	– la <i>Loi sur la santé et la sécurité au travail</i> stipule que l'employeur doit déterminer et documenter les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs et instituer les mesures appropriées pour tenter d'éliminer ces risques

ANNEXE E

Objet	DSG	Autres ministères fédéraux CANADA	Enbridge	Bell Canada	Centre syndical et patronal du Canada – 12 études de cas	Force de défense de la Nouvelle-Zélande	Australian Defence Safety Management Agency (ASMA)	Ministère fédéral allemand de la Défense
Évaluation des risques/ Gestion des risques (suite)	gestion des risques et par des contraintes financières		promouvoir la santé des employés, prévenir les blessures corporelles et augmenter la productivité	<ul style="list-style-type: none"> – l'évaluation des risques fait appel, mais ne se limite pas, à une évaluation des exigences physiques afin d'identifier les éléments à risque de chaque emploi – les modules de formation assistée par ordinateur correspondent à des emplois spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> pour effet de sensibiliser davantage toute l'équipe du Centre – l'évaluation des risques se fait au cas par cas en fonction d'une analyse des emplois – la formation correspond aux risques liés aux emplois 	– la RNZN est le seul service qui applique une approche à la gestion du risque à son programme de sécurité		
Gestion des programmes de sécurité spécialisés	<ul style="list-style-type: none"> – il existe 11 autres autorités de sécurité fonctionnelle à titre d'organisations distinctes, chacune ayant son propre mandat en matière de législation et de politique – s'insère dans l'activité opérationnelle – dans certaines bases, fusion des programmes de sécurité fonctionnelle – les OSG sur le terrain responsables de plus d'un programme 	– généralement, les OSG d'autres ministères n'ont pas de programme assez vaste ou diversifié pour exiger des programmes de sécurité spécialisés en plus de leur Programme de santé et de sécurité au travail			<ul style="list-style-type: none"> – les programmes de sécurité particuliers adaptés aux unités fonctionnelles cadrent avec les mesures, politiques et directives de l'organisation afin d'assurer une prestation standard et uniforme tout en faisant rapport aux gestionnaires d'unités pour assurer la compétence et l'applicabilité techniques 	<ul style="list-style-type: none"> – les programmes de sécurité spécialisés sont gérés et administrés selon des axes opérationnels habituels où l'on doit prendre en considération les questions de sécurité. La sécurité des vols est le seul élément de sécurité distinct autre que le Programme de sécurité générale 	<ul style="list-style-type: none"> – l'ASMA établit des politiques ministérielles pour toutes les organisations ayant des responsabilités et des obligations en matière de sécurité, leur donne des avis et des conseils en matière législative – les pratiques de sécurité doivent s'intégrer aux activités opérationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> – les programmes spécialisés (comme la sécurité des vols, des véhicules motorisés, des armements et des munitions) sont indépendants et alignés avec les opérations. La <i>Loi sur la santé et la sécurité au travail</i> permet d'appliquer uniformément les principes et règlements sur les risques pour la sécurité à l'échelle du Ministère

ANNEXE E

Objet	DSG	Autres ministères fédéraux CANADA	Enbridge	Bell Canada	Centre syndical et patronal du Canada – 12 études de cas	Force de défense de la Nouvelle-Zélande	Australian Defence Safety Management Agency (ASMA)	Ministère fédéral allemand de la Défense
Tendances et questions de sécurité émergentes	<ul style="list-style-type: none"> – reconnaissance du besoin de clarifier l'application de la Partie II du <i>Code canadien du travail</i> et les politiques sur la sécurité pour les membres des FC, les entrepreneurs et les visiteurs se trouvant sur une propriété du MDN – besoin d'un échange et d'une diffusion horizontale de l'information sur la sécurité dans toutes les bases et la collectivité de la sécurité – besoin d'améliorer l'intégralité et l'exactitude des rapports d'accidents et de blessures 	<ul style="list-style-type: none"> – la définition des responsabilités et de la reddition de comptes des ministères en ce qui a trait à la sécurité des entrepreneurs est une question d'actualité – les questions de santé et de bien-être sont intégrées à la gestion de la santé et sécurité au travail 	<ul style="list-style-type: none"> – pour réduire encore plus les incidents liés à la santé et sécurité au travail, l'accent est mis sur la sécurité des entrepreneurs et sur la gestion de la sécurité des bureaux (ergonomie) – réduction de 35 % au cours des cinq dernières années du taux d'accidents avec arrêts de travail – l'évaluation de la culture de la sécurité est une activité courante 	<ul style="list-style-type: none"> – des programmes de santé et de bien-être ainsi que des programmes d'aide aux employés sont intégrés au Plan d'activités en matière de S & S – la responsabilité de l'entreprise à l'égard de la santé et de la sécurité des entrepreneurs est une question d'actualité qui a été abordée en donnant une formation aux gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> – la gestion de la S & S s'est transformée au cours de la dernière décennie, passant d'une simple question traditionnelle de prévention des accidents et de promotion de la sécurité au travail à une question reliée au mode de vie – les blessures avec arrêts de travail comptent pour 15 % du temps perdu – l'ensemble des blessures liées à la santé et au mode de vie comptent pour 85 % des blessures avec arrêts de travail – santé mentale et stress reconnus comme étant une question de S & S – on insiste plus sur l'intégration de la S & S dans les systèmes humains 	<ul style="list-style-type: none"> – les blessures aux membres inférieurs et celles liées à la pratique du sport/ de l'entraînement physique sont le plus grand risque pour la NZDF – on s'emploie à assurer la mise en œuvre uniforme des politiques, normes et structures de gestion en matière de sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> – le défi actuel consiste à inculquer une culture de la sécurité dans toute la Force de défense – reconnaissance du besoin d'adopter une approche à la gestion du risque et d'améliorer les rapports sur tous les risques, dangers et incidents 	<ul style="list-style-type: none"> – en 2004, tous les coûts engagés pour la réadaptation à la suite de blessures et les indemnités d'accident seront acquittés par le Ministère en guise d'incitatifs financiers visant à réduire les coûts des accidents – les défis actuels consistent à créer une culture de la sécurité à l'échelle du Ministère, à sensibiliser les cadres supérieurs au rôle qui leur est dévolu et à réduire le fardeau d'une réglementation trop pesante

ANNEXE E

Objet	DSG	Autres ministères fédéraux CANADA	Enbridge	Bell Canada	Centre syndical et patronal du Canada – 12 études de cas	Force de défense de la Nouvelle-Zélande	Australian Defence Safety Management Agency (ASMA)	Ministère fédéral allemand de la Défense
Processus de gestion de la sécurité	– la DSG a conçu puis adopté une approche globale pour évaluer la mise en œuvre et l'efficacité de la gestion du Programme de sécurité générale dans les bases, grâce à la Méthode d'élaboration et d'évaluation des programmes de sécurité (MEEPS)		– les composantes de la SSE sont prises en considération et intégrées à toutes les activités de planification et de programme – vérifications internes détaillées de la SSE dans toutes les unités fonctionnelles, allant d'inspections mensuelles à des examens approfondis des systèmes	– la structure des comités locaux de S & S reflète celle de comités analogues au niveau de l'entreprise – questions abordées au niveau de l'organisation si les impacts peuvent se répercuter sur toute l'entreprise – 125 modules de formation sur le Web (risques et dangers au travail, besoins en formation)	– les programmes de santé et de sécurité sont perçus comme composantes des mesures d'amélioration continue	– le système de gestion de la sécurité de la NZDF est vérifié tous les ans pour s'assurer de l'application de mesures normalisées de respect des politiques et des pratiques à l'échelle de la Défense – délégation des pouvoirs à des services spécifiques pour la mise en œuvre et l'adaptation de programmes de gestion de la sécurité, d'où la nécessité de mécanismes communs pour tous les intervenants en S & S de tous les services		

ANNEXE F – ANALYSE COMPARATIVE DES COÛTS ASSUMÉS PAR LE MDN ET LES FC À LA SUITE D'ACCIDENTS ET DE MALADIES LIÉS AU TRAVAIL

Contexte

Même s'il n'existe aucune méthode absolue pour chiffrer le coût annuel des accidents, des blessures et des maladies liés au travail pour le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes, il est intéressant de calculer un « ordre de grandeur » des coûts pour plusieurs raisons. En appliquant toujours la même méthode, il est possible de déterminer une tendance relative aux coûts à la hausse ou à la baisse, d'analyser ces coûts et d'en évaluer la cause, d'identifier des secteurs potentiels d'amélioration continue et de réduction des coûts et de contribuer en permanence à l'élaboration de politiques et de programmes. Par ailleurs, le calcul des coûts annuels d'accidents et de blessures pour le MDN et les FC permet de comparer la mesure du rendement aux normes de l'industrie et au rendement d'autres employeurs dans des secteurs de compétence analogues. Le calcul d'un « ordre de grandeur approximatif » des coûts pour l'organisation donne une mesure relative de l'efficacité des programmes (coûts/dépenses de programmes) et met en perspective l'investissement de l'organisation dans des programmes et activités de santé et de sécurité.

En juin 2000, dans un rapport de consultant, on a estimé à 27 millions de dollars, estimation prudente, ce qu'il en coûtait annuellement au Ministère et aux FC en coûts d'accidents et de maladies liés au travail. Pour mieux comprendre l'impact des programmes de santé et de sécurité et ce qui constitue une réponse appropriée de la direction face aux enjeux actuels, il est nécessaire d'établir un tableau complet et actuel de la situation. La description que voici des hypothèses, des méthodes et de l'estimation des coûts définitifs des accidents et des blessures liés au travail favorisera l'évaluation de l'impact d'un programme de sécurité générale.

Méthodologie

Le calcul des coûts des accidents et des blessures liés au travail pour le MDN et les FC découle d'un exercice d'établissement des coûts effectué pour l'Institut de médecine environnementale pour la défense (IMED) en juin 2000¹. Cet exercice initial a été élargi en ajoutant des coûts standard; en basant le coût estimatif d'un accident ou d'une blessure sur de meilleures preuves; en évaluant le caractère raisonnable des coûts au moyen d'une analyse comparative avec les critères de l'industrie, du Conference Board of Canada et de DRHC; et en étendant l'univers des coûts à inclure.

¹ MacDonald, Heather. Scoping Study: Human Systems Integration Accident Database. MacDonald Associates Consulting. juin 2000.

ANNEXE F

Le calcul des coûts des accidents et des blessures liés au travail présente plusieurs difficultés : existence de données intégrales et exactes sur lesquelles on peut se fier; éléments de coût à prendre en considération; justesse des hypothèses en matière de coûts; identification des coûts directs et indirects; et estimation des coûts en vue de corriger les anomalies dans les rapports et les données.

Les hypothèses de base suivantes ont été utilisées pour calculer cette évaluation des coûts :

- Pour être en mesure de déterminer le nombre annuel d'accidents, il a été estimé que seulement 25 % de tous les accidents et blessures survenant au MDN et dans les FC étaient systématiquement déclarés, documentés et consignés. Ce taux de rapport a été admis dans le rapport du consultant préparé en l'an 2000 et corroboré par l'équipe d'examen du CS Ex à l'aide d'une analyse comparative avec le Centre syndical et patronal du Canada, l'Australian Defence Safety Management System (ayant un taux de rapport de 10 % à 15 %), les normes statistiques de DRHC et des experts en la matière au sein de la collectivité de la sécurité du MDN et des FC.
- Il n'existe pas de méthodologie « absolue » pour calculer le coût d'un accident ou d'une blessure au travail. Pour chiffrer les coûts totaux assumés par l'organisation, il faut cacluler le coût « de substitution » pour un accident. Le rapport du consultant de l'an 2000 a admis le coût de 1 000 \$ par blessure, chiffre basé sur les indemnités de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT) versées en Ontario en 1999. Pour les besoins du présent rapport, le « coût par blessure » a été calculé à partir d'une moyenne sur quatre ans (AF 1998-1999 à 2001-2002) des demandes d'indemnisation à la CSPAAT administrées par la DRHC au nom du Ministère. Le coût moyen par blessure au travail a été évalué à 2 191 \$. En l'absence de données supplémentaires, ce « coût de substitution » par accident/blessure a aussi été appliqué au calcul des coûts pour les FC.
- Les coûts indirects des accidents et blessures sont calculés moyennant le ratio de 4:1 du Conseil du Trésor (coût indirect à coût direct) pour expliquer la perte de productivité, le remplacement des personnes blessées et de l'équipement endommagé, la formation de nouveau personnel et les frais administratifs.
- Les coûts des accidents et blessures pour les FC ont été calculés en se servant de coûts standard plus nombreux que ceux utilisés pour les civils. Afin de calculer un coût plus détaillé des accidents et blessures dans les FC, les coûts matériels résultant d'accidents de matériel roulant (MR) ont été inclus, compte tenu du coût moyen matériel des dommages (2 832 \$ par accident dont la moyenne est échelonnée sur 12 ans – 1990 à 2002) et du nombre moyen d'accidents par année (1 232 par année – moyenne échelonnée de 1994 à 2002). De plus, les coûts supplémentaires annuels des demandes de pension pour accidents et



ANNEXE F

blessures subis au travail qui auraient pu être évités par l'évaluation des dangers, la prévention, des pratiques plus sécuritaires ou le recours à l'ingénierie des systèmes humains ont été inclus. Ce calcul a été basé sur trois conditions majeures de prestation de pensions : perte auditive, atteinte des muscles ou organes locomoteurs et blessures par balle/accidents et blessures.

- On présume que les coûts calculés pour les accidents et blessures au travail sont une estimation très prudente des coûts totaux pour le Ministère et les FC. Les taux de rapport pour les accidents évalués à 25 % peuvent varier considérablement d'une année à l'autre et d'un endroit à l'autre. Les taux de la fréquence des blessures (TFB) qui ont été signalés pour les FC étaient de 2,2 (AF 2001), ce qui est sensiblement inférieur aux taux signalés pour les civils, soit 4,0 (AF 2001). Cela indiquerait un taux de rapport inférieur à 25 % pour les FC. Les efforts que déploie le Ministère à l'heure actuelle dans le but de renforcer la présentation des rapports et la mise en œuvre du module Santé et sécurité du SIGRH devraient donner lieu à des rapports plus détaillés. À noter également qu'aucun coût n'a été attribué aux accidents du travail n'entraînant pas d'invalidité (pas d'arrêt de travail), ni aux blessures liées à la sécurité qui se produisent ailleurs qu'au travail (mais qui occasionnent des absences et des congés de maladie), en dépit de leur impact sur les activités opérationnelles, l'efficacité et l'efficience. En moyenne, 482 accidents non invalidants sont signalés tous les ans par des employés civils. Jusqu'à maintenant, les FC n'ont jamais tenu compte ni calculé les accidents sportifs invalidants ou non invalidants qui ont occasionné 13 500 journées de travail perdu ou allégé.

Estimation des coûts des blessures : employés civils

Au 31 décembre 2001, le MDN comptait 15 041 fonctionnaires civils travaillant à plein temps. Le nombre moyen de blessures invalidantes qui ont fait l'objet d'un rapport (1999 – 2001) est de 320. En se fondant sur un taux de rapport estimatif de 25 %, le nombre total de blessures invalidantes annuelles serait de 1 280². En supposant des coûts directs de 2 191 \$ par blessure indemnifiable, le total annuel des coûts directs serait de 2 804 480 \$. En utilisant le ratio de 4:1 du Secrétariat du Conseil du Trésor pour évaluer les coûts indirects des blessures³, il faut y ajouter des coûts indirects de 11 217 920 \$. Les coûts totaux des accidents et blessures subis par le personnel civil du MDN s'élèvent donc à 14 022 400 \$.

² En se basant sur le rapport annuel de DRHC sur les Statistiques en matière de santé et de sécurité au travail, 1 travailleur sur 15 du gouvernement fédéral (assujettis au *Code canadien du travail*) subit une blessure au travail tous les ans. À la lumière de cette statistique, la population civile du MDN devrait déclarer environ 1 333 blessures/accidents par année. Aux fins du présent exercice d'établissement des coûts, on a estimé à 1 280 le nombre d'accidents du travail impliquant des civils dans une année.

³ Les coûts indirects comprennent : perte de productivité, remplacement des personnes blessées et de l'équipement endommagé, formation du nouveau personnel, administration et coût des prestations.



ANNEXE F**Estimation des coûts des blessures : Forces canadiennes**

Sur la base des données saisies sur le formulaire CF 663 et signalées dans le Système d'information sur les accidents relatifs à la sécurité générale (SIASG) entre 1999 et 2001, le nombre moyen d'accidents invalidants par année est de 690. En se fondant sur l'exactitude des rapports estimée à 25 %, une estimation prudente des accidents invalidants dans une année se chiffre à 2 760⁴. En supposant que la moyenne des coûts directs est de 2 191 \$ pour chaque blessure indemnisable comme c'est le cas pour les employés civils du MDN, le total annuel des coûts directs des accidents et blessures pour les Forces canadiennes serait de 6 047 160 \$. En se servant du ratio de 4 :1 du Secrétariat du Conseil du Trésor pour évaluer les coûts indirects, le total des coûts indirects serait de 24 188 640 \$. Le total des coûts directs et indirects pour les accidents et blessures des FC est de 30 235 800 \$.

Pour obtenir un total plus complet des coûts des accidents et blessures pour les FC, le coût des accidents de MR (moyenne annuelle de 3 489 024 \$ au cours des huit dernières années) et le coût supplémentaire annuel des pensions (4 097 201 \$ – moyenne des principales conditions de pensions suite à des accidents et blessures) ont été ajoutés. L'estimation totale des coûts annuels des accidents et blessures pour les FC se chiffre à 37 822 025 \$.

Coûts totaux des accidents et blessures – MDN/FC

L'estimation annuelle des coûts des accidents et blessures pour le MDN et les FC est établi à 14 022 400 \$ pour les employés civils du Ministère et 37 822 025 \$ pour les membres des FC. Le total annuel des coûts pour le MDN et les FC est de 51 844 434 \$. Il faut noter qu'il s'agit d'une estimation annuelle des coûts et que ceux-ci ne sont pas ventilés en fonction d'une période comptable donnée. Ces calculs ont été extrapolés à partir des données disponibles qui, dans bien des cas, ont été normalisées en prenant la moyenne de plusieurs années de données représentatives.

Analyse comparative des données relatives aux coûts

Au cours de cette évaluation, l'équipe du CS Ex a comparé divers aspects du Programme de sécurité générale du Ministère à des programmes semblables au sein d'autres ministères fédéraux, du secteur industriel canadien et d'autres organisations militaires. Le calcul des coûts annuels des accidents et blessures pour l'organisation n'était pas une pratique courante, mais les hypothèses et l'approche qu'a employées l'équipe d'évaluation du CS Ex ont suscité beaucoup d'intérêt. Toutefois, des estimations théoriques des

⁴ En se fondant sur le point repère de DRHC selon lequel 1:15 travailleurs subissent des blessures par suite d'accidents, les FC pourraient s'attendre à environ 3 982 accidents par année. En faisant foi aux estimations de coûts basées sur les accidents/blessures déclarés et une exactitude de 25 % dans les rapports, on a pu extrapoler et fixer à 2 760 les accidents pour les FC.



ANNEXE F

frais de l'organisation étaient disponibles. Voici ce que l'on déclare dans un rapport du Conference Board of Canada, intitulé Health Promotion Programs at Work : Un sondage effectué par Watson Wyatt en l'an 2000 auprès de 281 organisations canadiennes a conclu que les coûts directs d'absentéisme en raison de blessures invalidantes (c.-à-d. remplacement du revenu et frais médicaux) représentaient 7,1 % des salaires, en moyenne. L'analyse comparative avec Bell Canada a révélé que les coûts des accidents et blessures de cette entreprise totalisaient en moyenne environ 4 % des coûts salariaux. Cela était perçu très favorablement dans l'industrie des télécommunications. Sur la base des coûts de personnel de 4,2 milliards de dollars pour les membres de la Force régulière et de la Réserve et pour les civils au cours de l'AF 2001-2002, le coût des accidents et blessures pour le MDN et les FC est de 1,23 %. Ce pourcentage remarquablement bas peut refléter plusieurs facteurs relatifs au Programme de sécurité du MDN et des FC :

- Il y a une sous-déclaration notable du nombre d'accidents, de blessures et de maladies liés au travail pour le MDN et les FC. Il se peut fort bien que le taux de rapport estimatif de 25 % soit optimiste;
- Les coûts annuels des accidents, blessures et maladies liés au travail pour le MDN et les FC sont sensiblement supérieurs à 51 M\$;
- Les programmes de sécurité du MDN et des FC contribuent effectivement à promouvoir une culture de sécurité au travail par l'adoption de pratiques de travail sécuritaires et la prestation d'un programme de sécurité efficace et rentable au MDN et dans les FC.

