

# Plan stratégique **2020-2023**

---

**Proaction  
Innovation  
Simplification**

Ce document est réalisé par la Direction de la planification, de la performance et de l'innovation, en collaboration avec l'ensemble des vice-présidences de la CNESST.

**Préresse et impression :**

Service du courrier, des arts graphiques et de l'impression

Direction générale de l'expertise immobilière et matérielle – CNESST

---

Reproduction autorisée avec mention de la source

© Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, 2020

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2020

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2020

ISBN 978-2-550-84038-1 (PDF)

Janvier 2020

Pour obtenir l'information la plus à jour,  
consultez notre site Web à **[cnesst.gouv.qc.ca](http://cnesst.gouv.qc.ca)**.

# Table des matières

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| Message de la présidente et chef de la direction .....  | 4  |
| Introduction .....                                      | 5  |
| Notre mission .....                                     | 6  |
| Notre vision .....                                      | 7  |
| Nos valeurs .....                                       | 7  |
| Chiffres clés .....                                     | 8  |
| <b>Contexte</b> .....                                   | 9  |
| Nos priorités pour les années à venir .....             | 10 |
| Un monde du travail en transformation .....             | 11 |
| Risques psychosociaux liés au travail .....             | 16 |
| Poursuivre le virage numérique .....                    | 18 |
| Une organisation et des lois en mouvement .....         | 19 |
| <b>Nos enjeux</b> .....                                 | 24 |
| <b>Choix stratégiques</b> .....                         | 25 |
| <b>ENJEU 1</b>                                          |    |
| Une culture de prévention durable .....                 | 26 |
| <b>ENJEU 2</b>                                          |    |
| Une expérience optimale pour nos clientèles .....       | 31 |
| <b>ENJEU 3</b>                                          |    |
| Une expérience mobilisatrice pour notre personnel ..... | 36 |
| Tableau synoptique .....                                | 39 |
| Résultats attendus .....                                | 40 |

# Message de la présidente et chef de la direction



Photo : Marie-Josée Legault

Au nom du conseil d'administration et du comité de direction de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), je suis fière de vous présenter le plan stratégique de l'organisation, le deuxième depuis sa création en janvier 2016.

Document phare pour la CNESST, le *Plan stratégique 2020-2023* présente nos engagements pour les prochaines années. Centrés sur notre mission, ces engagements s'inscrivent dans un monde du travail en plein changement, où le dialogue social prend tout son sens.

Notre plan stratégique met l'accent sur la prévention durable, en matière tant de normes du travail et d'équité salariale que de santé et sécurité du travail. Cette démarche rigoureuse inclut aussi les enjeux d'un cadre mobilisateur pour notre personnel ainsi que l'optimisation de l'expérience pour notre clientèle.

Du même souffle, nous poursuivons notre virage numérique afin de répondre encore mieux aux besoins des employeurs et des travailleurs, tout en appuyant le gouvernement dans sa stratégie de transformation numérique. La réussite de cette transformation nécessite des efforts cohérents, concertés et soutenus, en adéquation avec l'envergure de la tâche et les retombées souhaitées pour tout le Québec.

Forts de notre héritage, qui tire sa source dans le paritarisme, et de l'expérience acquise ces quatre dernières années, nous sommes aujourd'hui parfaitement outillés pour relever les défis à venir. Suivre l'évolution des besoins de nos clientèles, et même anticiper ceux-ci, s'inscrit comme le fondement même de notre action et de celle de nos partenaires.

Notre vision se décline en trois mots-clés : proaction, innovation et simplification, qui marquent les objectifs stratégiques de ce nouveau plan, plus que jamais axé sur l'humain.

Avec le savoir-faire de notre personnel et des membres du comité de direction de la CNESST, et le précieux appui des membres de notre conseil d'administration, j'ai confiance que notre organisation contribuera à bâtir une société toujours plus juste, équitable et sécuritaire.

La présidente du conseil d'administration et chef de la direction,  
Manuelle Oudar



# Introduction

## Prévention et performance

Le *Plan stratégique 2020-2023* établit les priorités pour lesquelles la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) concentrera ses efforts au cours des prochaines années.

Ce plan s'articule autour d'une vision, de valeurs ainsi que d'orientations et d'objectifs qui sont centrés sur la mission de la CNESST, en mettant l'accent sur la prévention durable, l'expérience optimale pour les clientèles et la mobilisation de son personnel.

Ces choix stratégiques ont été déterminés à la suite de l'analyse de tendances sociétales et du contexte actuel du marché du travail québécois ainsi que par la détermination des risques stratégiques dans l'organisation. En accord avec la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*, un exercice de prise en compte des seize principes du développement durable a aussi été réalisé.



# Notre mission

La CNESST fait la promotion des droits et des obligations en matière de travail et en assure le respect, et ce, auprès tant des travailleurs que des employeurs du Québec. Elle intervient dans les domaines des normes du travail, de l'équité salariale et de la santé et la sécurité du travail.

## NORMES DU TRAVAIL

### **Favoriser des conditions de travail justes et équilibrées**

La CNESST surveille la mise en œuvre et l'application des normes du travail et vise, par son action, à favoriser des conditions de travail justes et équilibrées entre les employeurs et le personnel salarié en conformité avec la *Loi sur les normes du travail*.

## ÉQUITÉ SALARIALE

### **Assurer l'implantation et le maintien de l'équité salariale**

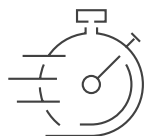
Les interventions de la CNESST visent à assurer l'application de la *Loi sur l'équité salariale* par l'implantation et le maintien de l'équité salariale dans les entreprises du Québec. À cette fin, la CNESST exerce à la fois un rôle de soutien et de surveillance pour favoriser l'atteinte de l'équité salariale et son maintien ainsi qu'un rôle décisionnel.

## SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL

### **Viser la prise en charge de la santé et la sécurité par les milieux de travail, indemniser les victimes de lésions professionnelles et veiller à leur réadaptation**

La CNESST est chargée d'administrer le régime de santé et de sécurité du travail québécois, qui repose sur deux lois : la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* et la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*. Pour ce faire, la CNESST intervient dans trois domaines, soit la prévention et l'inspection, l'indemnisation et la réadaptation, ainsi que le financement.

# Notre vision



## Proaction

Agir en amont en misant sur la prévention, la sensibilisation et l'information pour outiller davantage les personnes issues des différents milieux de travail, autant en normes du travail qu'en équité salariale et en santé et sécurité du travail



## Innovation

Améliorer constamment les façons de faire en tenant compte des ressources disponibles pour répondre aux besoins de nos clientèles



## Simplification

Simplifier, d'une part, les démarches effectuées par nos clientèles pour leur offrir une expérience optimale, et d'autre part, les processus, pour offrir un environnement de travail plus stimulant et plus efficient pour notre personnel

# Nos valeurs



## Respect

Le respect est la règle sur laquelle reposent nos actions auprès de nos clientèles et de notre personnel.



## Équité

L'équité est le fondement des décisions que nous rendons pour assurer le respect des droits de nos clientèles et l'accomplissement de nos obligations.



## Professionnalisme

Le professionnalisme du personnel constitue l'assise de la qualité de nos services.

## Ces trois valeurs guident la CNESST au quotidien.

Nous adhérons également aux valeurs de l'administration publique québécoise : la compétence, la loyauté, l'impartialité, l'intégrité et le respect.

# Chiffres clés

Près de **4 800 membres** du personnel répartis dans plus de **29 sites** à travers le Québec

Plus de **35 000 visites** d'inspection et activités de surveillance en milieux de travail annuellement pour les trois secteurs

Plus de **2,2 milliards de dollars** de prestations versées aux travailleuses et travailleurs annuellement

Plus de **1,4 million d'appels** ayant obtenu une réponse au Centre de relations clients annuellement

Plus de **103 000 lésions** professionnelles acceptées annuellement

Plus de **31 000 recours** traités annuellement en matière de normes du travail et d'équité salariale

Plus de **35 000 entreprises** assujetties à la *Loi sur l'équité salariale*

Environ **2,1 millions** de personnes salariées qui voient leurs conditions de travail encadrées par la *Loi sur les normes du travail*

Plus de **250 000 employeurs** qui encadrent leurs conditions de travail au sein de leur entreprise principalement avec la *Loi sur les normes du travail*

**3,9 millions** de travailleuses et travailleurs couverts par le régime de santé et de sécurité du travail

Plus de **220 000 employeurs** inscrits au régime québécois de santé et de sécurité du travail



# Contexte

---

# Nos priorités pour les années à venir



## Objectifs prioritaires

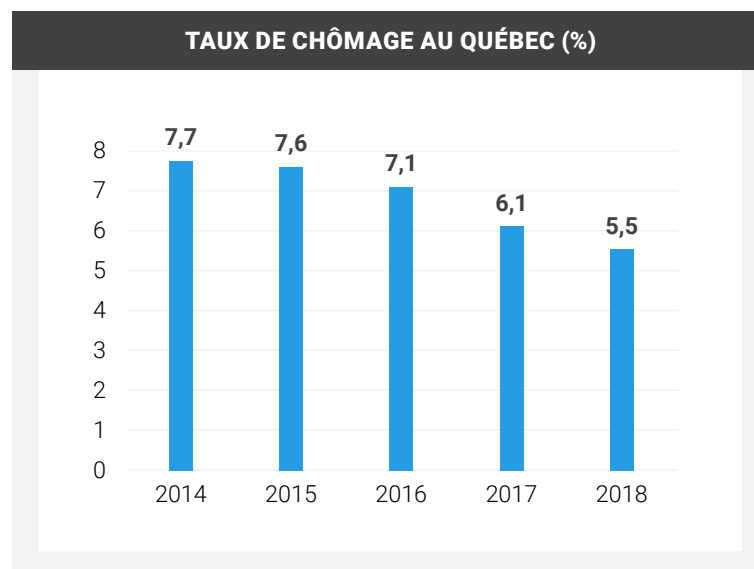
Le milieu dans lequel évolue la CNESST se transforme et exerce une influence sur la manière dont nous accomplissons la mission qui lui incombe. À cet égard, on constate que le marché du travail tend vers le plein emploi et que la population active s'est diversifiée au cours des dernières années. Parallèlement, les avancées technologiques influencent les attentes et les besoins non seulement des clientèles, mais également du personnel qui rend ces services. C'est donc dans le cadre de cette mutation du monde du travail et de l'accentuation du virage numérique que nous avons établi nos priorités pour les années à venir, afin de toujours mieux servir la population québécoise.

# Un monde du travail en transformation



## Marché du travail au Québec

Le marché du travail au Québec est en croissance constante depuis 2010. En effet, le taux de chômage, en raison de la conjoncture économique et démographique, a atteint un creux historique en 2018, avec 5,5 %<sup>1</sup>.



Les gains d'emplois proviennent principalement du secteur des services, qui a enregistré une hausse de 321 600 emplois entre 2010 et 2018<sup>2</sup>, dont plus du quart dans l'industrie des soins de santé et de l'assistance sociale<sup>3</sup>. De son côté, le secteur des biens présente une certaine stabilité de l'emploi entre 2010 et 2018 (+2 700), qui se traduit entre autres par une diminution dans le secteur de la fabrication et une hausse dans le secteur de la construction<sup>4</sup>. Le nombre d'emplois est toutefois en hausse en 2019 dans ces deux secteurs d'activité, avec des gains respectifs d'environ 50 900 et 58 700 postes entre janvier et juillet<sup>5</sup>. Près de la moitié des gains d'emploi

1. [mtess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/marche-travail/index.asp](http://mtess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/marche-travail/index.asp).

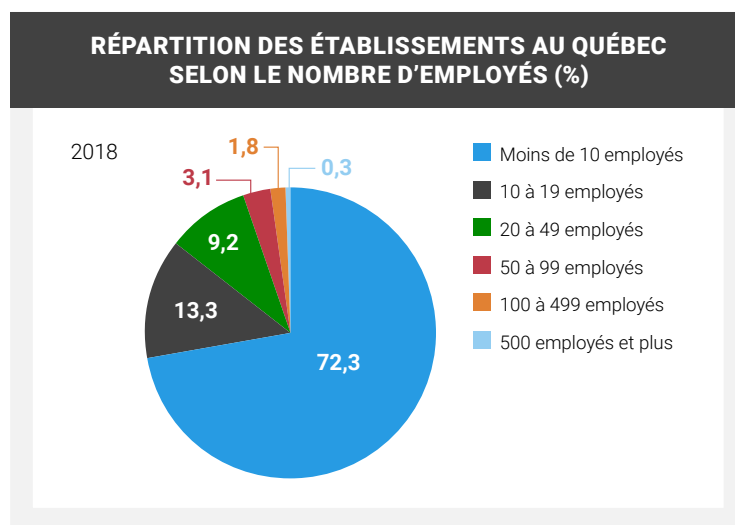
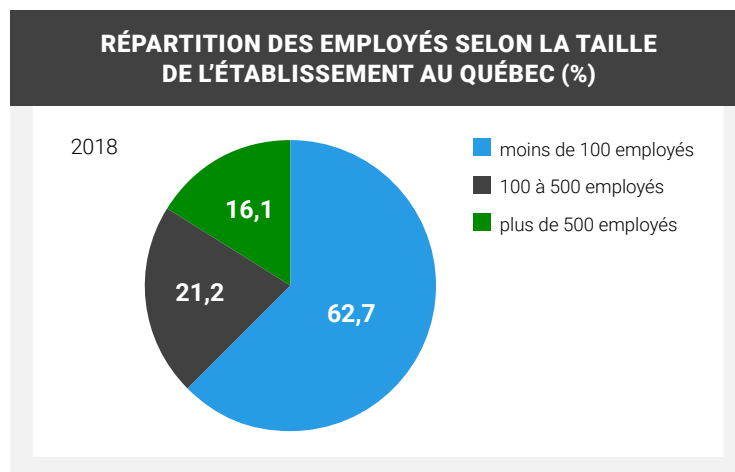
2. INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2019). *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché et des conditions de travail, 2008-2018*, [En ligne]. Québec, L'Institut, vol. 15, 196 p. [stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/annuaire-v15.pdf](http://stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/annuaire-v15.pdf) (consulté le 28 août 2019, p. 90).

3. *Ibid.*, p. 92.

4. *Ibid.*, p. 91.

5. Statistique Canada. Tableau 14-10-0022-01. *Caractéristiques de la population active selon l'industrie, données mensuelles non désaisonnalisées (x 1 000)* [150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410002201](http://150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410002201) (consulté le 28 août 2019).

chez les personnes salariées durant la période 2010-2018 ont été réalisés dans des entreprises employant de 20 à 99 personnes<sup>6</sup>. Au total, c'est 62,7 % des salariés du Québec qui travaillent dans des établissements de moins de 100 employés, soit 1,0 % de moins qu'en 2010. Ces établissements composent d'ailleurs la majeure partie du portrait des entreprises au Québec.



Source : Statistique Canada

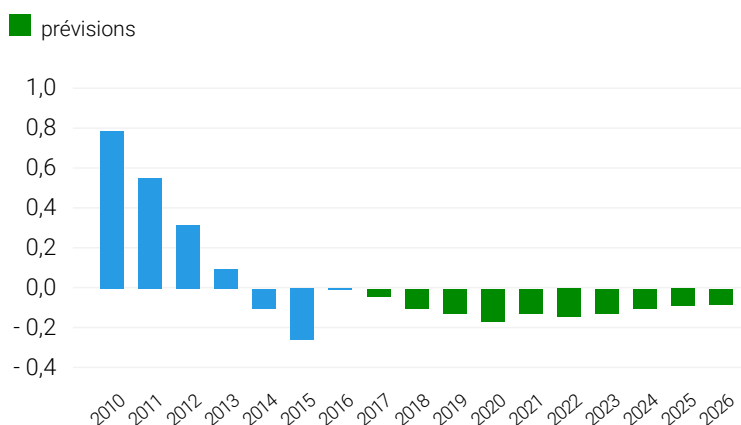
6. Institut de la statistique du Québec, *op. cit.*, p. 84.



### Main-d'œuvre diversifiée

De plus, une diminution de la proportion de la population âgée de 15 à 64 ans affecte les milieux de travail. « Amorcée depuis 2014, cette décroissance se poursuivra jusqu'en 2026. Ayant un effet négatif sur l'offre de main-d'œuvre, elle apparaît ainsi comme l'un des principaux facteurs qui entraîneront une rareté de main-d'œuvre sur le marché du travail<sup>7</sup>. »

#### VARIATION DE LA POPULATION ÂGÉE DE 15 À 64 ANS AU QUÉBEC (%)



Le portrait des travailleuses et travailleurs a également évolué depuis 2010. Le changement le plus important dans la composition de la main-d'œuvre est la hausse de la proportion de personnes de 55 ans et plus sur le marché du travail. Entre 2010 et 2018, la croissance de l'emploi pour ce groupe d'âge a été de 265 200 emplois, majoritairement à temps plein, tandis qu'elle n'a été que de 59 100 emplois durant cette même période pour les 15-54 ans<sup>8</sup>. Également, les personnes issues de l'immigration occupent une place de plus en plus importante sur le marché du travail québécois.

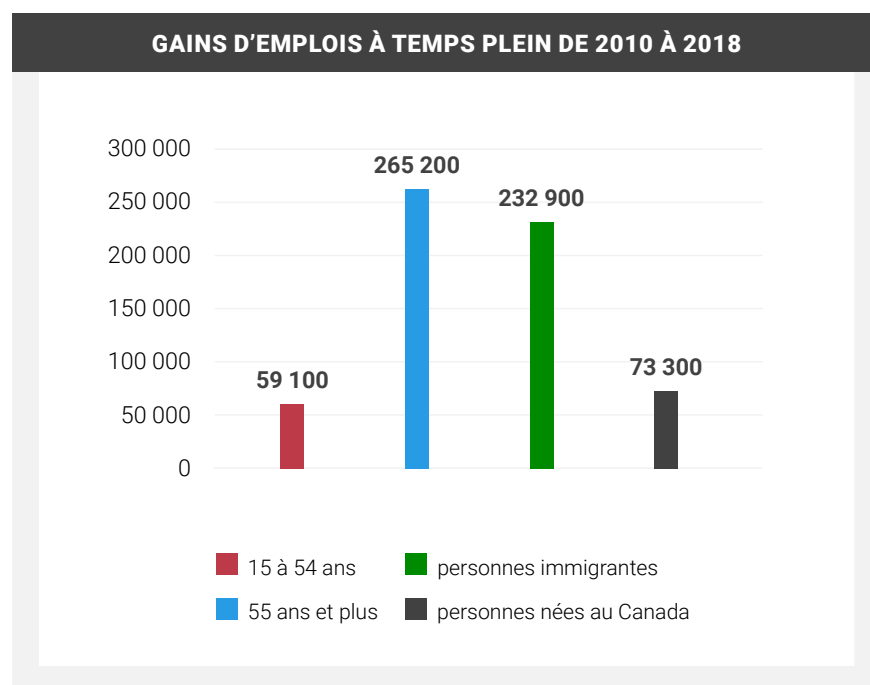
7. Gouvernement du Québec (2018). *État d'équilibre du marché du travail. Diagnostic de 500 professions*. [mteess.gouv.qc.ca/publications/pdf/RA\\_etat\\_marche\\_travail\\_diagnostic.pdf](https://mteess.gouv.qc.ca/publications/pdf/RA_etat_marche_travail_diagnostic.pdf), (consulté le 17 septembre 2019, p. 4).

8. Institut de la statistique du Québec, *op. cit.*, pp. 61 et 68.



### Évolution et changements importants

Entre 2010 et 2018, les personnes issues de l'immigration ont enregistré des gains d'emplois plus élevés que ceux des personnes nées au Canada<sup>9</sup>. En effet, le nombre d'emplois occupés par des personnes immigrantes a augmenté de 232 900, tandis que les gains d'emplois chez les personnes nées au Canada ont été de 73 300. Depuis 2010, la croissance de l'emploi chez les personnes issues de l'immigration est principalement attribuable aux personnes arrivées depuis cinq ans et plus au Québec<sup>10</sup>.



9. Institut de la statistique du Québec, *op. cit.*, p. 66.

10. Statistique Canada. Tableau 14-10-0083-01 *Caractéristiques de la population active selon le statut d'immigrant, données annuelles*. [150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410008301](https://150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410008301) (consulté le 29 août 2019).

Cette évolution de la force de travail s'accompagne d'une transformation de l'économie québécoise. On pense par exemple aux technologies de l'information<sup>11</sup>, à la transition qui s'opère vers une économie plus verte, à la mondialisation et aux accords commerciaux, à la transformation des modes d'organisation du travail, à une économie de services ou de partage et au télétravail. Ces éléments entraînent des changements importants, entre autres dans la façon de réaliser les tâches et dans les besoins en main-d'œuvre des entreprises<sup>12</sup>.

En effet, certains domaines d'emploi seront de plus en plus demandés dans les années à venir pour lesquels une main-d'œuvre qualifiée sera requise. Ce sont par exemple les sciences, les mathématiques, les technologies ou encore le génie. Dans la réorganisation du travail et l'émergence des nouvelles façons de faire, de plus en plus d'entreprises se tournent vers l'automatisation et la robotisation. Cette tendance s'accroîtra au cours des prochaines années.

### DÉFI

## S'adapter au monde du travail en pleine transformation

11. Voir, par exemple, trois portraits produits par le Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations (CEFRIO) sur les effets des technologies de l'information et des communications sur les milieux de l'aérospatiale, de la construction et du vêtement au Québec (*Cap sur le numérique, Construction 2.0, L'efficacité par le numérique et Le numérique en effervescence*).

12. Bessen, J. (2015). « Les nouvelles technologies ne remplacent pas complètement les travailleurs : elles les replacent », dans *Finances & Développement*, vol. 52, n° 1. [imf.org/external/pubs/ft/fandd/fre/2015/03/pdf/bessen.pdf](http://imf.org/external/pubs/ft/fandd/fre/2015/03/pdf/bessen.pdf) (consulté le 20 août 2019).

# Risques psychosociaux liés au travail



## Santé psychologique

Depuis quelques années, une attention croissante est portée aux risques psychosociaux en milieu de travail tels que la violence, le harcèlement et l'état de stress post-traumatique. Ces risques représentent une importante cause d'invalidité, et les données les plus récentes<sup>13</sup> montrent que leurs effets sur la santé des travailleuses et travailleurs sont vastes et importants.

Dans le contexte du marché du travail en mutation, les problèmes liés à la santé psychologique sont une cause fréquente d'absentéisme. Les coûts qu'engendrent les problèmes de santé psychologique liés au milieu de travail sont estimés à 20 milliards de dollars au Canada. Cette tendance s'accroît, car il y a un nombre croissant de travailleuses et travailleurs qui présentent des niveaux de stress élevés ainsi que d'autres problèmes liés à la présence de risques psychosociaux en milieu de travail. Ceux-ci ont un effet mesurable sur les activités, la productivité et la capacité de rétention des talents d'une entreprise<sup>14</sup>.

La médiatisation et les mouvements sociaux ont permis de sensibiliser la population au sujet des effets que ces changements continus, dynamiques et structurels des organisations génèrent sur la santé psychologique des individus. Cela s'est notamment traduit par des modifications à la *Loi sur les normes du travail*. De plus, la CNESST a constaté une augmentation du nombre de lésions professionnelles acceptées en lien avec la présence de risques psychosociaux au travail.

13. Des études longitudinales montrent une corrélation entre plusieurs facteurs de risque psychosociaux tels que la forte demande psychologique, le manque de latitude décisionnelle, le faible rendement et le surinvestissement, entre autres, et des pathologies telles que des coronaropathies, des syndromes métaboliques, des troubles dépressifs et la détresse psychologique, entre autres.

14. Mercer. *Inventer l'avenir, aujourd'hui. Santé Avoirs Carrière. Combien l'absentéisme vous coûte-t-il ?* [mercer.ca/content/dam/mercer/attachments/north-america/canada/ca-2018-la-hausse-silencieuse-mais-constante-des-couts-des-soins-de-sante.pdf](https://mercer.ca/content/dam/mercer/attachments/north-america/canada/ca-2018-la-hausse-silencieuse-mais-constante-des-couts-des-soins-de-sante.pdf) (consulté le 8 octobre 2019).



Par exemple, le nombre de lésions professionnelles acceptées attribuables à la violence a augmenté de 27,2 % entre 2014 et 2017, soit de 32,5 % pour la violence physique et de 12,3 % pour la violence psychique. Également, le nombre de lésions attribuables au stress en milieu de travail a augmenté de 24,4 %, passant de 973 en 2014 à 1 210 en 2017. Par ailleurs, le nombre de recours pour harcèlement psychologique, y compris le harcèlement sexuel, déposés en vertu de la *Loi sur les normes du travail* a augmenté de 11,4 % entre 2014 et 2017<sup>15</sup>.

| AUGMENTATIONS DE 2014 À 2017 (%)          |      |
|-------------------------------------------|------|
| <b>Lésions professionnelles acceptées</b> |      |
| Violence physique                         | 32,5 |
| Violence psychique                        | 12,3 |
| Stress                                    | 24,4 |
| <b>Nombre de recours</b>                  |      |
| Harcèlement psychologique                 | 11,4 |

La CNESST a un rôle à jouer pour soutenir les milieux de travail dans la prévention des risques psychosociaux afin de favoriser une vision intégrée de la santé et la sécurité du travail.

### DÉFI

## Faire connaître davantage les risques psychosociaux liés au travail

15. CNESST. *Statistiques sur la violence, le stress et le harcèlement en milieu de travail 2014-2017*.

# Poursuivre le virage numérique



## Évolution des services en ligne

Le numérique est désormais bien intégré dans la société : il transforme les habitudes de vie, notamment la manière de consommer et de travailler. Il modifie également les attentes des citoyens au regard des services publics<sup>16</sup>. Les progrès réalisés dans les domaines de la prestation électronique de services, de l'intelligence artificielle et de l'automatisation conduisent les organismes publics à faire évoluer leur prestation de services. Aujourd'hui, les possibilités technologiques ouvrent de nouvelles avenues pour rendre les services publics plus performants, plus accessibles, plus conviviaux, mieux adaptés aux besoins et aux attentes des citoyens.

Les services en ligne sont devenus la norme, car ils présentent de nombreux avantages pour le citoyen. Celui-ci a la liberté d'utiliser les services simplement, sans se déplacer et au moment qui lui convient. Il a accès à des renseignements sur les programmes et services qui le touchent. Il peut également vérifier les données qui le concernent et les mettre à jour au besoin.

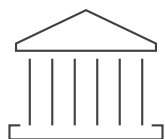
C'est dans ce contexte et avec l'objectif de tirer profit du numérique pour offrir des services publics plus rapides et intuitifs que le gouvernement du Québec dévoilait, au mois de juin 2019, la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*. Sensibles à cette réalité, nous poursuivons nos efforts afin de faire évoluer notre offre de services numériques pour répondre aux besoins des clientèles. Pour ce faire, nous misons sur une participation accrue de nos clientèles, allant même jusqu'à nous fixer des cibles plus ambitieuses à cet effet que celles prévues à la stratégie.

### DÉFI

## Accélérer le virage numérique déjà entrepris par l'organisation

16. *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*, [quebec.ca/gouv/politiques-orientations/transformation-numerique](https://quebec.ca/gouv/politiques-orientations/transformation-numerique).

# Une organisation et des lois en mouvement



## Modifications à la Loi sur les normes du travail

### Les normes du travail : s'adapter aux nouvelles réalités

Étant une loi d'ordre public, la *Loi sur les normes du travail* (LNT) fixe les conditions minimales de travail pour la plupart des personnes salariées au Québec. Elle joue un rôle social prépondérant en établissant un équilibre dans les rapports qui existent entre les employeurs et les personnes salariées.

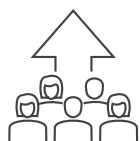
En juin 2018, les membres de l'Assemblée nationale ont adopté des modifications à la LNT. Certains congés ont été bonifiés pour favoriser la conciliation travail-famille, notamment en ce qui concerne les personnes salariées agissant à titre de proches aidants. De plus, de nouvelles mesures visant à encadrer les activités des agences de placement de personnel ont été mises de l'avant.

Quinze ans après avoir été le premier en Amérique du Nord à donner un droit aux personnes salariées pour qu'elles travaillent dans un milieu exempt de harcèlement, le gouvernement du Québec a introduit une nouvelle obligation depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Désormais, tous les employeurs ont l'obligation de se doter d'une politique de prévention et de traitement des plaintes en la matière.

Les nouvelles normes du travail introduites ont un effet sur les entreprises et la main-d'œuvre du Québec, mais également sur la CNESST, qui doit veiller à faire connaître et respecter ces normes. Dans l'objectif de favoriser le respect de la LNT, particulièrement dans le contexte d'une récente refonte législative, il s'avère essentiel que nous veillions, d'une part, à soutenir les employeurs dans l'application de la LNT, et, d'autre part, à outiller les personnes salariées pour l'exercice de leurs droits.

### DÉFI

**Soutenir nos clientèles dans l'application et le respect de la *Loi sur les normes du travail***



### Maintien de l'équité salariale

#### Poursuivre les efforts vers l'atteinte de l'équité salariale

Plusieurs événements d'envergure ont marqué l'année 2019 en matière d'équité salariale et ont eu un effet sur le travail de la CNESST, responsable de la mise en œuvre de la *Loi sur l'équité salariale* (LES), et de ses partenaires.

Tout d'abord, les membres de l'Assemblée nationale ont procédé à des modifications législatives afin de permettre notamment la correction des écarts salariaux rétroactivement lors d'une évaluation du maintien de l'équité salariale. Ces modifications favorisent, de surcroît, la participation des personnes salariées aux travaux d'équité salariale et encadrent davantage le traitement des plaintes et des différends.

Puis, toujours en 2019, le rapport *La Loi sur l'équité salariale : un apport indéniable pour contrer la discrimination systémique* a été déposé à l'Assemblée nationale par le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Ce rapport contient un bilan de la mise en œuvre de la LES. Il en ressort que de grands progrès ont été accomplis au Québec en matière d'équité salariale et que la LES conserve sa pertinence considérant la persistance de la discrimination systémique à l'égard du travail des femmes. Ce rapport propose des pistes de réflexion ainsi que des actions à mettre en place. En effet, « dans un marché du travail en changement, il est important de comprendre l'effet de certains phénomènes sur les écarts salariaux. Les emplois atypiques, la tertiarisation de l'économie, la pénurie de main-d'œuvre, l'évolution de la ségrégation professionnelle des emplois, les nouvelles formes d'organisation du travail, le vieillissement de la population active, etc., constituent autant de phénomènes susceptibles d'avoir un impact sur la discrimination salariale et méritent d'être analysés avec rigueur et objectivité » (Rapport sur l'équité salariale, p. 83).

# Une organisation et des lois en mouvement

Finalement, le *Règlement concernant la déclaration de l'employeur en matière d'équité salariale* a été modifié pour alléger le fardeau administratif de milliers d'employeurs.

La période 2020-2023 sera marquée par les retombées de ces changements sur l'application de la LES dans les entreprises. Dans ce contexte, nous, en collaboration avec nos partenaires patronaux et syndicaux ainsi que les groupes de femmes, poursuivrons nos efforts afin de faire connaître et comprendre cette loi. Nous devons aussi assurer le soutien nécessaire à toutes nos clientèles en portant une attention particulière à celles plus vulnérables. Nous serons par ailleurs responsables de mettre en place des mesures en vue de favoriser l'application de la LES dans les entreprises et de soutenir les employeurs à cet effet.

### DÉFI

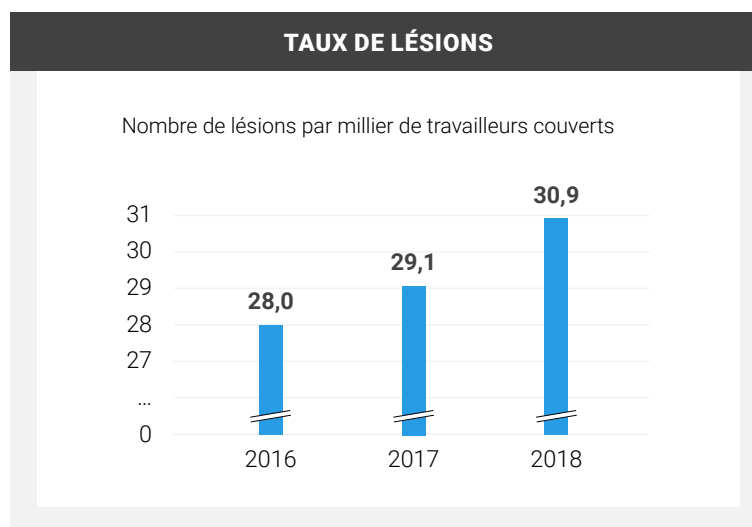
**Poursuivre les efforts visant la compréhension de la *Loi sur l'équité salariale* et son application**



### Prise en charge et gestion des risques

#### La santé et la sécurité du travail : un domaine en évolution

L'évolution du marché du travail se répercute sur les risques en matière de santé et de sécurité du travail. Malgré les efforts en prévention déployés par les acteurs du marché du travail et la CNESST, on observe depuis 2017 une augmentation du nombre de lésions professionnelles après des décennies de baisse constante. Ce phénomène n'est pas unique au Québec; d'autres provinces canadiennes connaissent la même situation.



Les cas de surdité professionnelle n'échappent pas à cette tendance à la hausse. Entre 2012 et 2017, les réclamations pour des cas de surdité professionnelle ont doublé à la CNESST, entraînant des coûts importants pour le régime.

Le contexte du marché du travail et de plein emploi peut expliquer en partie la hausse des lésions professionnelles. En effet, avec un taux de chômage exceptionnellement bas, des postes vacants multiples, le vieillissement de la population active et une économie qui fonctionne à plein régime, le marché du travail se retrouve soumis à de fortes tensions. Il y a ainsi de plus en plus de travailleuses et de travailleurs en situation de nouvel emploi, plus ou moins expérimentés, en mouvement d'un secteur à un autre. Ces situations augmentent malheureusement le risque de lésions.

# Une organisation et des lois en mouvement

Dans le portrait général des lésions, il faut également considérer le vieillissement de la main-d'œuvre et l'augmentation du taux d'activité des personnes de 55 ans et plus. Ces travailleuses et travailleurs se trouvent fréquemment en situation de nouvel emploi, dans une seconde carrière par exemple, et présentent ainsi les mêmes vulnérabilités face aux risques que les moins expérimentés. Notons que ce qui distingue davantage les lésions survenues chez les travailleuses et travailleurs âgés de 55 ans ou plus de l'ensemble des autres travailleurs est la durée moyenne d'indemnisation chez ce groupe d'âge, qui excède de près de six semaines celle de l'ensemble des travailleuses et travailleurs. En plus des travailleuses et travailleurs âgés de 55 ans et plus, les jeunes et les personnes immigrantes présentent des vulnérabilités face aux risques de lésions professionnelles, que ce soit par manque de formation, d'expérience ou de compréhension de la langue. Ainsi, les défis liés à la prévention tout au long du parcours professionnel prennent de l'ampleur.

Par ailleurs, afin d'assurer pleinement notre rôle de leader en prévention de la santé et la sécurité du travail, nous poursuivrons nos efforts de prévention en mobilisant nos partenaires et les milieux de travail pour prévenir les lésions professionnelles. De plus, nous mettrons tous les efforts nécessaires pour mener des inspections de manière efficiente et efficace en fonction des priorités déterminées. Parallèlement, nous continuerons à favoriser un retour en emploi prompt et durable des victimes de lésions professionnelles.

### DÉFI

## Contre la tendance à la hausse des lésions professionnelles

# Nos enjeux

---



Pour faire face aux nombreux changements engendrés par les contextes interne et externe en mouvance, nous misons sur trois enjeux d'importance :

- 1. Une culture de prévention durable**
- 2. Une expérience optimale pour nos clientèles**
- 3. Une expérience mobilisatrice pour notre personnel**



# Choix stratégiques

---

# ENJEU 1

## UNE CULTURE DE PRÉVENTION DURABLE

La responsabilisation et l'autonomie des milieux de travail constituent la pierre angulaire pour assurer le respect des lois en matière de travail. Nous désirons donc accentuer nos activités en amont pour permettre une meilleure appropriation des droits et des obligations par les milieux afin notamment d'assurer la pérennité des actions en prévention. Nous devons continuer à jouer un rôle de premier plan pour consolider cette valeur au sein de la population, et ainsi contribuer au développement d'une « culture de prévention durable ».

Pour ce faire, nous misons sur deux leviers, soit d'une part, informer et soutenir nos clientèles, et d'autre part, affirmer notre leadership en matière de prise en charge.



## **Sensibilisation et information**

### **Orientation stratégique**

#### **Promouvoir la connaissance et le respect des lois par les milieux de travail**

Au cours des prochaines années, nous poursuivrons nos efforts en matière de sensibilisation et d'information auprès de nos clientèles. En effet, pour que les lois soient respectées, elles doivent de prime abord être connues et comprises. Cette première étape est d'autant plus nécessaire dans un contexte d'introduction de changements législatifs, et donc de nouvelles obligations et de nouveaux droits pour les différentes clientèles.

Le respect de ces lois peut être également consolidé par le soutien offert aux travailleuses et travailleurs ainsi qu'aux employeurs dans l'application des différentes dispositions. À cet égard, nous entendons miser sur la prévention et la responsabilisation des milieux en aidant nos clientèles à agir avant que ne survienne une infraction à l'une des lois que nous faisons appliquer, une plainte, un recours ou un accident.

Les activités de sensibilisation, les campagnes publicitaires, les formations et les services offerts par nos partenaires, dont les associations sectorielles paritaires, feront partie des outils que nous privilégierons pour accroître les connaissances de la population québécoise sur les normes du travail, l'équité salariale ainsi que la santé et la sécurité du travail. Nous entendons également renforcer le soutien qui est offert à nos clientèles.



## AXE D'INTERVENTION

1

## La sensibilisation, l'information et le soutien

### OBJECTIFS

**1.1 Faire connaître davantage les normes du travail, l'équité salariale ainsi que la santé et la sécurité du travail**

**1.2 Améliorer le soutien à nos clientèles**

### INDICATEURS

**1.1.1** Proportion de la population québécoise de 15 ans et plus qui connaît ses droits et ses obligations en matière de travail

**1.1.2** Proportion de la population québécoise de 15 ans et plus qui est sensibilisée aux risques psychosociaux liés au travail

**1.2.1** Taux de satisfaction de nos clientèles face au soutien obtenu

### CIBLES

- 2021 : 60 %
- 2023 : 63 %

- 2020 : mesure initiale
- 2023 : +5 % par rapport à 2020

- 2020 : 83 %
- 2021 : 84 %
- 2022 : 85 %
- 2023 : au moins 85 %



## Leadership et prise en charge

### Orientation stratégique

#### Affirmer notre leadership en matière de prévention durable et susciter la prise en charge dans les milieux de travail

Nous misons sur notre rôle de leader pour faire valoir l'importance de la prévention, dont le principal vecteur est sans contredit la prise en charge par les milieux de travail. Nos partenaires et nous alignons nos interventions, tant en normes du travail et en équité salariale qu'en santé et sécurité du travail, pour maximiser les impacts de nos actions dans les milieux de travail.

En matière de santé et de sécurité du travail, nous nous sommes dotés d'une planification pluriannuelle en prévention-inspection qui définit nos priorités en la matière à la suite d'une vaste consultation auprès de nos partenaires. Cette planification donne une vision des activités à déployer en promotion et en surveillance pour soutenir nos propres interventions et guider nos partenaires. Elle vient donc préciser les priorités en matière de risques ainsi que les clientèles spécifiques pour lesquelles des actions doivent être mises en place.

En ce qui concerne les secteurs des normes du travail et de l'équité salariale, nous misons sur l'information et la formation des clientèles pour favoriser l'application des lois dans les milieux de travail.

Nous avons également un rôle clé à jouer dans l'évolution de la réglementation afin de l'adapter au marché du travail et aux progrès dans les connaissances sur les risques et leurs conséquences potentielles chez les travailleuses et travailleurs. Ainsi, nous faisons évoluer notre réglementation et annuellement, plusieurs dispositions réglementaires sont adoptées. Nous entendons poursuivre dans cette voie afin de faire évoluer la réglementation avec agilité dans les années à venir tout en préservant la qualité du processus des travaux réglementaires.



## AXE D'INTERVENTION

2

## L'efficacité et l'efficacé de nos actions

### OBJECTIFS

#### 2.1 Accroître nos interventions de prévention dans les milieux de travail ciblés

### INDICATEURS

**2.1.1** Proportion de nos interventions réalisées dans les milieux ciblés

### CIBLES

- 2020 : 80 %
- 2021 : 80 %
- 2022 : 80 %
- 2023 : 80 %

**2.1.2** Taux de réalisation de la première évaluation du maintien de l'équité salariale par les employeurs

- 2023 : +5 pts de % par rapport à 2019

#### 2.2 Soutenir les milieux de travail dans la prise en charge de l'application des lois en collaboration avec les parties prenantes

**2.2.1** Pourcentage d'employeurs chez qui des travailleuses et travailleurs participent à l'identification et à l'élimination des risques d'accident du travail et de maladie professionnelle

- 2020 : mesure initiale
- 2023 : +5 % par rapport à 2020

**2.2.2** Pourcentage moyen d'augmentation du nombre d'employeurs assujettis ayant suivi une formation en matière d'équité salariale

- 2020 : 4 %\*
- 2021 : 6 %\*
- 2022 : 8 %\*
- 2023 : 10 %\*

**2.2.3** Pourcentage d'augmentation du nombre d'employeurs ayant suivi une formation en matière de normes du travail

- 2020 : 10 %\*
- 2021 : 15 %\*
- 2022 : 20 %\*
- 2023 : 25 %\*

#### 2.3 Adopter des réglementations relatives à la santé et la sécurité du travail en lien avec les réalités du marché du travail

**2.3.1** Taux de respect des échéanciers pour l'adoption de la réglementation en santé et sécurité du travail par les membres du conseil d'administration

- 2020 : 75 %
- 2021 : 80 %
- 2022 : 85 %
- 2023 : 90 %

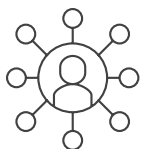
\* Par rapport à la mesure initiale en 2019

## ENJEU 2

# UNE EXPÉRIENCE OPTIMALE POUR NOS CLIENTÈLES

Les habitudes de la population évoluent sous l'effet des avancées technologiques, qui offrent une expérience spontanée et immédiate aux clientèles. Dans ce contexte, la CNESST, à l'instar des autres organisations, doit revoir son offre de services pour mieux satisfaire les travailleuses, travailleurs et employeurs. Offrir une expérience optimale est l'approche retenue pour y parvenir : penser la prestation de services dans l'optique du cheminement des clientèles, c'est-à-dire du parcours qu'elles doivent emprunter lorsqu'elles transigent avec l'organisation. Optimiser cette expérience consiste à leur faire vivre une expérience positive, empathique et la plus simple possible tout en répondant à leurs besoins, et ce, avec les ressources dont l'organisation dispose.

Revoir ses façons de faire pour innover et proposer des services plus performants, voilà de quelle façon nous comptons relever ce défi!



## Optimisation des services

### **Orientation stratégique**

#### **Offrir des services innovants et performants qui assurent une gestion financière efficiente**

Les choix organisationnels en matière d'optimisation et d'innovation devront être guidés par une gestion financière efficiente. Nous devons par ailleurs faire des choix ayant des répercussions notamment sur les délais de traitement visant à assurer une expérience améliorée pour nos clientèles.

Pour ce faire, nous désirons d'abord simplifier le langage utilisé dans les lettres que nous leur transmettons. Les lois que nous faisons appliquer sont complexes, et les notions qu'elles contiennent aussi. Il est de notre devoir de vulgariser ces notions afin de les rendre davantage compréhensibles par les clientèles.

Nous visons également à prévenir la judiciarisation des dossiers en favorisant les modes alternatifs de règlement. On souhaite travailler plus étroitement avec les clientèles pour tenter de résoudre un litige potentiel. On s'inscrit dans la foulée de la volonté gouvernementale qui tend vers la médiation, le rapprochement des parties ou encore la conciliation pour résoudre les conflits.

Pour la travailleuse ou le travailleur victime d'une lésion professionnelle ainsi que son employeur, nous nous engageons aussi à optimiser nos façons de faire. Tout d'abord, nous entendons favoriser un retour en emploi prompt et durable et travailler avec les acteurs concernés pour minimiser l'effet des conséquences d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle. Nous ferons tout en notre pouvoir pour que la travailleuse ou le travailleur puisse retourner en emploi le plus rapidement possible, et dans les meilleures conditions.

Enfin, toujours dans l'optique d'optimiser nos façons de faire au bénéfice premier de nos clientèles, nous entendons diminuer nos délais pour informer ces dernières de l'admissibilité de leurs réclamations à la suite d'une lésion professionnelle.





## AXE D'INTERVENTION

3

## L'optimisation de nos façons de faire

### OBJECTIFS

**3.1 Clarifier les communications écrites avec nos clientèles**

**3.2 Favoriser des modes alternatifs de règlement**

**3.3 Favoriser un retour en emploi prompt et durable des travailleuses et travailleurs victimes de lésions professionnelles**

**3.4 Informer plus rapidement la travailleuse ou le travailleur de l'admissibilité de sa demande en santé et sécurité du travail**

### INDICATEURS

**3.1.1** Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de sa compréhension des lettres révisées

**3.2.1** Pourcentage d'augmentation de la clientèle pouvant bénéficier d'un mode alternatif de règlement

**3.3.1** Durée moyenne d'incapacité des travailleuses et travailleurs victimes d'une lésion à exercer leur emploi

**3.3.2** Proportion de décisions de capacité de retour au travail dans l'emploi pré-lésionnel

**3.4.1** Délai d'attente attribuable à la CNESST pour la travailleuse ou le travailleur relativement à une demande en santé et sécurité du travail

### CIBLES

- 2020 : 80 %
- 2021 : 80 %
- 2022 : 80 %
- 2023 : 80 %

- 2020 : 10 %\*
- 2021 : 20 %\*
- 2022 : 30 %\*
- 2023 : 40 %\*

- 2020 : 90 jours
- 2021 : 90 jours
- 2022 : 88 jours
- 2023 : 86 jours

- 2020 : 94 %
- 2021 : 94,5 %
- 2022 : 95 %
- 2023 : 96 %

- 2020 : 60 jours
- 2021 : 50 jours
- 2022 : 30 jours
- 2023 : 20 jours

\* Par rapport à la mesure initiale en 2019



## Virage numérique

Nous misons sur l'utilisation des ressources informationnelles au bénéfice des attentes de nos clientèles. Également, en conformité avec les orientations gouvernementales, nous sommes résolument engagés dans le virage numérique pour faire évoluer notre prestation de services. Notre plan directeur en ressources informationnelles 2019-2023 énonce des objectifs visant entre autres la transformation de la prestation de services, l'utilisation des technologies émergentes et l'optimisation des façons de faire.

Des portails clients sécurisés sont déjà accessibles dans Mon Espace CNEST pour les employeurs ainsi que pour les travailleuses et travailleurs. Ces comptoirs virtuels de service permettent à nos clientèles d'effectuer leurs démarches auprès de nous en libre-service et d'échanger des communications via une messagerie sécurisée. Nous désirons poursuivre dans cette voie et améliorer notre offre de services numériques en fonction des besoins des clientèles en les consultant pour la livraison de nouveaux services en ligne et l'amélioration de ceux déjà existants.

Notre virage numérique se fera également par l'automatisation et l'introduction de solutions d'intelligence artificielle pour améliorer notre performance dans les activités où les bénéfices seront les plus importants.



AXE D'INTERVENTION

4

La transformation numérique

OBJECTIFS

**4.1 Améliorer l'offre de services numériques pour des communications efficaces avec nos clientèles**

INDICATEURS

**4.1.1** Pourcentage des nouveaux services conçus avec la participation des clientèles

CIBLES

- 2020 : 75 %
- 2021 : 80 %
- 2022 : 82 %
- 2023 : 85 %

**4.1.2** Taux d'utilisation des principaux services numériques

- 2020 : 60 %
- 2021 : 65 %
- 2022 : 70 %
- 2023 : 75 %

**4.2 Favoriser l'automatisation des services au bénéfice de nos clientèles**

**4.2.1** Pourcentage des principaux services destinés à nos clientèles améliorés par l'automatisation

- 2020 : 5 %
- 2021 : 15 %
- 2022 : 25 %
- 2023 : 35 %

## ENJEU 3

# UNE EXPÉRIENCE MOBILISATRICE POUR NOTRE PERSONNEL

La diminution du nombre de travailleuses et travailleurs qualifiés disponibles pour pourvoir les postes affecte grandement les organisations, tant publiques que privées. Cette réalité, bien présente, les pousse à modifier leurs façons de faire habituelles et à trouver ainsi de nouvelles stratégies permettant d'attirer les talents nécessaires pour réaliser leur mission et maintenir les services.

La CNESST, à l'instar de l'ensemble de la fonction publique, n'échappe pas à cet état de fait. Pour poursuivre la mise en place des conditions permettant de disposer d'une main-d'œuvre compétente et mobilisée, et ce, pour l'ensemble des emplois offerts, nous souhaitons offrir une expérience stimulante à notre personnel, notamment en misant sur une qualité de vie au travail et le développement des talents afin de toujours continuer à offrir des services de qualité à nos clientèles.



## Expérience employé positive

### **Orientation stratégique**

#### **Être reconnu comme un employeur attractif et mobilisateur**

De façon à influencer positivement l'expérience employé à la CNESST tout en faisant la promotion de celle-ci auprès des futurs employés et employées, nous mettrons l'accent sur la mobilisation de notre personnel, notamment grâce à l'ajout de pratiques en matière de santé des personnes. Ainsi, nous souhaitons acquérir la certification « Entreprise en santé » auprès du Bureau de normalisation du Québec. Cette certification, qui vise le maintien et l'amélioration durable de la santé et du mieux-être des personnes en milieu de travail, devrait contribuer à mobiliser davantage le personnel et à retenir les talents.

Le développement des compétences et la formation continue constituent par ailleurs des éléments distinctifs à faire connaître dans le cadre de l'expérience employé. En plus d'attirer de nouvelles ressources et de soutenir leur intégration dès leurs premiers jours dans l'organisation, le développement de compétences tout au long de la carrière à la CNESST permet aux employés plus expérimentés de maintenir leurs connaissances à jour, et d'ainsi consolider leur expertise.



AXE D'INTERVENTION

5

**L'attraction et le maintien des talents nécessaires  
à la réalisation de notre mission**

OBJECTIFS

**5.1 Bonifier l'expérience  
de travail pour  
le recrutement et le  
maintien des talents**

**5.2 Assurer le maintien  
de l'expertise et le  
développement des  
connaissances**

INDICATEURS

**5.1.1** Taux de mobilisation mesuré  
dans le cadre de la certification  
Entreprise en santé

**5.2.1** Nombre moyen de jours de  
formation par personne

CIBLES

- 2020 : mesure initiale
- 2023 : +5 % par rapport à 2020

- 2020 : 3,5 jours
- 2021 : 4 jours
- 2022 : 4 jours
- 2023 : 4,25 jours

# Plan stratégique 2020-2023

## Tableau synoptique

### Notre mission

La CNESST fait la promotion des droits et des obligations en matière de travail et en assure le respect, et ce, auprès tant des travailleuses et travailleurs que des employeurs du Québec. Elle intervient dans les domaines des normes du travail, de l'équité salariale et de la santé et la sécurité du travail.

### Notre vision





**Proaction**
**Innovation**
**Simplification**

### Nos valeurs





**Respect**
**Équité**
**Professionnalisme**

## ENJEU 1 UNE CULTURE DE PRÉVENTION DURABLE

|                                                                                                                       |                                                          |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                    | CIBLES          |       |       |                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------|-------|--------------------------------|
| ORIENTATIONS STRATÉGIQUES                                                                                             | AXES D'INTERVENTION                                      | OBJECTIFS                                                                                                                                | INDICATEURS                                                                                                                                                                                        | 2020            | 2021  | 2022  | 2023                           |
| Promouvoir la connaissance et le respect des lois par les milieux de travail                                          | <b>1 La sensibilisation, l'information et le soutien</b> | <b>1.1</b> Faire connaître davantage les normes du travail, l'équité salariale ainsi que la santé et la sécurité du travail              | <b>1.1.1</b> Proportion de la population québécoise de 15 ans et plus qui connaît ses droits et ses obligations en matière de travail                                                              |                 | 60 %  |       | 63 %                           |
|                                                                                                                       |                                                          | <b>1.2</b> Améliorer le soutien à nos clientèles                                                                                         | <b>1.1.2</b> Proportion de la population québécoise de 15 ans et plus qui est sensibilisée aux risques psychosociaux liés au travail                                                               | mesure initiale |       |       | +5 % par rapport à 2020        |
| Affirmer notre leadership en matière de prévention durable et susciter la prise en charge dans les milieux de travail | <b>2 L'efficience et l'efficacité de nos actions</b>     | <b>2.1</b> Accroître nos interventions de prévention dans les milieux de travail ciblés                                                  | <b>1.2.1</b> Taux de satisfaction de nos clientèles face au soutien obtenu                                                                                                                         | 83 %            | 84 %  | 85 %  | au moins 85 %                  |
|                                                                                                                       |                                                          |                                                                                                                                          | <b>2.1.1</b> Proportion des interventions de la CNESST réalisées dans les milieux ciblés                                                                                                           | 80 %            | 80 %  | 80 %  | 80 %                           |
|                                                                                                                       |                                                          | <b>2.2</b> Soutenir les milieux de travail dans la prise en charge de l'application des lois en collaboration avec les parties prenantes | <b>2.1.2</b> Taux de réalisation de la première évaluation du maintien de l'équité salariale par les employeurs                                                                                    |                 |       |       | +5 pts de % par rapport à 2019 |
|                                                                                                                       |                                                          |                                                                                                                                          | <b>2.2.1</b> Pourcentage d'employeurs chez qui des travailleuses et travailleurs participent à l'identification et à l'élimination des risques d'accident du travail et de maladie professionnelle | mesure initiale |       |       | +5 % par rapport à 2020        |
|                                                                                                                       |                                                          |                                                                                                                                          | <b>2.2.2</b> Pourcentage moyen d'augmentation du nombre d'employeurs assujettis ayant suivi une formation en matière d'équité salariale                                                            | 4 %*            | 6 %*  | 8 %*  | 10 %*                          |
|                                                                                                                       |                                                          | <b>2.3</b> Adopter des réglementations relatives à la santé et la sécurité du travail en lien avec les réalités du marché du travail     | <b>2.2.3</b> Pourcentage d'augmentation du nombre d'employeurs ayant suivi une formation en matière de normes du travail                                                                           | 10 %*           | 15 %* | 20 %* | 25 %*                          |
|                                                                                                                       |                                                          |                                                                                                                                          | <b>2.3.1</b> Taux de respect des échéanciers pour l'adoption de la réglementation en santé et sécurité du travail par les membres du conseil d'administration                                      | 75 %            | 80 %  | 85 %  | 90 %                           |

## ENJEU 2 UNE EXPÉRIENCE OPTIMALE POUR NOS CLIENTÈLES

|                                                                                             |                                                |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                        |          |          |          |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Offrir des services innovants et performants qui assurent une gestion financière efficiente | <b>3 L'optimisation de nos façons de faire</b> | <b>3.1</b> Clarifier les communications écrites avec nos clientèles                                                                    | <b>3.1.1</b> Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de sa compréhension des lettres révisées                                                   | 80 %     | 80 %     | 80 %     | 80 %     |
|                                                                                             |                                                | <b>3.2</b> Favoriser des modes alternatifs de règlement                                                                                | <b>3.2.1</b> Pourcentage d'augmentation de la clientèle pouvant bénéficier d'un mode alternatif de règlement                                           | 10 %*    | 20 %*    | 30 %*    | 40 %*    |
|                                                                                             |                                                | <b>3.3</b> Favoriser un retour en emploi prompt et durable des travailleuses et travailleurs victimes de lésions professionnelles      | <b>3.3.1</b> Durée moyenne d'incapacité des travailleuses et travailleurs victimes d'une lésion à exercer leur emploi                                  | 90 jours | 90 jours | 88 jours | 86 jours |
|                                                                                             |                                                | <b>3.4</b> Informer plus rapidement la travailleuse ou le travailleur de l'admissibilité de sa demande en santé et sécurité du travail | <b>3.3.2</b> Proportion de décisions de capacité de retour au travail dans l'emploi prélesionnel                                                       | 94 %     | 94,5 %   | 95 %     | 96 %     |
|                                                                                             |                                                |                                                                                                                                        | <b>3.4.1</b> Délai d'attente attribuable à la CNESST pour la travailleuse ou le travailleur relativement à une demande en santé et sécurité du travail | 60 jours | 50 jours | 30 jours | 20 jours |
|                                                                                             | <b>4 La transformation numérique</b>           | <b>4.1</b> Améliorer l'offre de services numériques pour des communications efficaces avec nos clientèles                              | <b>4.1.1</b> Pourcentage des nouveaux services conçus avec la participation des clientèles                                                             | 75 %     | 80 %     | 82 %     | 85 %     |
|                                                                                             |                                                | <b>4.2</b> Favoriser l'automatisation des services au bénéfice de nos clientèles                                                       | <b>4.1.2</b> Taux d'utilisation des principaux services numériques                                                                                     | 60 %     | 65 %     | 70 %     | 75 %     |
|                                                                                             |                                                |                                                                                                                                        | <b>4.2.1</b> Pourcentage des principaux services destinés à nos clientèles améliorés par l'automatisation                                              | 5 %      | 15 %     | 25 %     | 35 %     |
|                                                                                             |                                                |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                        |          |          |          |          |
|                                                                                             |                                                |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                        |          |          |          |          |

## ENJEU 3 UNE EXPÉRIENCE MOBILISATRICE POUR NOTRE PERSONNEL

|                                                           |                                                                                                |                                                                                            |                                                                                                |                 |         |         |                         |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|---------|-------------------------|
| Être reconnu comme un employeur attractif et mobilisateur | <b>5 L'attraction et le maintien des talents nécessaires à la réalisation de notre mission</b> | <b>5.1</b> Bonifier l'expérience de travail pour le recrutement et le maintien des talents | <b>5.1.1</b> Taux de mobilisation mesuré dans le cadre de la certification Entreprise en santé | mesure initiale |         |         | +5 % par rapport à 2020 |
|                                                           |                                                                                                | <b>5.2</b> Assurer le maintien de l'expertise et le développement des connaissances        | <b>5.2.1</b> Nombre moyen de jours de formation par personne                                   | 3,5 jours       | 4 jours | 4 jours | 4,25 jours              |

# Résultats attendus

## ENJEU 1

**Informar et soutenir les clientèles tout en affirmant notre leadership en matière de prise en charge**

- + Informer les clientèles sur leurs droits et obligations et les aider à respecter les lois
- + Valoriser la prévention et la prise en charge par les milieux
- + Faire évoluer la réglementation avec agilité



UNE  
CULTURE DE  
PRÉVENTION  
DURABLE

## ENJEU 2

**Revoir nos façons de faire pour innover et proposer des services plus performants**

- + Clarifier les communications écrites avec les clientèles
- + Favoriser les modes alternatifs de règlement en prévention de la judiciarisation
- + Optimiser le traitement des dossiers au bénéfice des clientèles
- + Améliorer l'offre de services numériques et favoriser l'automatisation des services



UNE  
EXPÉRIENCE  
OPTIMALE POUR  
NOS CLIENTÈLES

## ENJEU 3

**Offrir une expérience stimulante et miser sur le développement des talents**

- + Maintenir et améliorer la santé et le mieux-être en milieu de travail
- + Bonifier l'expérience de travail pour le recrutement et le maintien des talents
- + Assurer le maintien de l'expertise et développer les connaissances



UNE  
EXPÉRIENCE  
MOBILISATRICE  
POUR NOTRE  
PERSONNEL

## Notre vision



### Proaction

Agir en amont en misant sur la prévention, la sensibilisation et l'information en normes du travail, en équité salariale et en santé et sécurité du travail



### Innovation

Améliorer les façons de faire pour répondre aux besoins de nos clientèles et faire face à la rareté de la main-d'œuvre



### Simplification

Simplifier les démarches effectuées par nos clientèles et simplifier les processus pour notre personnel



# Plan stratégique **2020-2023**

---

## **Tableau synoptique**

Plan stratégique

2020-2023

Tableau synoptique

| ENJEU 1 UNE CULTURE DE PRÉVENTION DURABLE                                                                             |                                                                                         |                                                           |                                                                                                                               |        |                                                                                                                                                                                       |                 |          |          |                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|----------|--------------------------------|
| ORIENTATIONS STRATÉGIQUES                                                                                             | AXES D'INTERVENTION                                                                     | OBJECTIFS                                                 | INDICATEURS                                                                                                                   | CIBLES |                                                                                                                                                                                       |                 |          |          |                                |
|                                                                                                                       |                                                                                         |                                                           |                                                                                                                               | 2020   | 2021                                                                                                                                                                                  | 2022            | 2023     |          |                                |
| Promouvoir la connaissance et le respect des lois par les milieux de travail                                          | 1 La sensibilisation, l'information et le soutien                                       | 1.1                                                       | Faire connaître davantage les normes du travail, l'équité salariale ainsi que la santé et la sécurité du travail              | 1.1.1  | Proportion de la population québécoise de 15 ans et plus qui connaît ses droits et ses obligations en matière de travail                                                              |                 | 60 %     |          | 63 %                           |
|                                                                                                                       |                                                                                         |                                                           |                                                                                                                               | 1.1.2  | Proportion de la population québécoise de 15 ans et plus qui est sensibilisée aux risques psychosociaux liés au travail                                                               | mesure initiale |          |          | +5 % par rapport à 2020        |
|                                                                                                                       |                                                                                         | 1.2                                                       | Améliorer le soutien à nos clientèles                                                                                         | 1.2.1  | Taux de satisfaction de nos clientèles face au soutien obtenu                                                                                                                         | 83 %            | 84 %     | 85 %     | au moins 85 %                  |
| Affirmer notre leadership en matière de prévention durable et susciter la prise en charge dans les milieux de travail | 2 L'efficacité et l'efficacité de nos actions                                           | 2.1                                                       | Accroître nos interventions de prévention dans les milieux de travail ciblés                                                  | 2.1.1  | Proportion des interventions de la CNESST réalisées dans les milieux ciblés                                                                                                           | 80 %            | 80 %     | 80 %     | 80 %                           |
|                                                                                                                       |                                                                                         |                                                           |                                                                                                                               | 2.1.2  | Taux de réalisation de la première évaluation du maintien de l'équité salariale par les employeurs                                                                                    |                 |          |          | +5 pts de % par rapport à 2019 |
|                                                                                                                       |                                                                                         | 2.2                                                       | Soutenir les milieux de travail dans la prise en charge de l'application des lois en collaboration avec les parties prenantes | 2.2.1  | Pourcentage d'employeurs chez qui des travailleuses et travailleurs participent à l'identification et à l'élimination des risques d'accident du travail et de maladie professionnelle | mesure initiale |          |          | +5 % par rapport à 2020        |
|                                                                                                                       |                                                                                         |                                                           |                                                                                                                               | 2.2.2  | Pourcentage moyen d'augmentation du nombre d'employeurs assujettis ayant suivi une formation en matière d'équité salariale                                                            | 4 %*            | 6 %*     | 8 %*     | 10 %*                          |
|                                                                                                                       |                                                                                         |                                                           |                                                                                                                               | 2.2.3  | Pourcentage d'augmentation du nombre d'employeurs ayant suivi une formation en matière de normes du travail                                                                           | 10 %*           | 15 %*    | 20 %*    | 25 %*                          |
|                                                                                                                       |                                                                                         | 2.3                                                       | Adopter des réglementations relatives à la santé et la sécurité du travail en lien avec les réalités du marché du travail     | 2.3.1  | Taux de respect des échéanciers pour l'adoption de la réglementation en santé et sécurité du travail par les membres du conseil d'administration                                      | 75 %            | 80 %     | 85 %     | 90 %                           |
|                                                                                                                       |                                                                                         |                                                           |                                                                                                                               |        |                                                                                                                                                                                       |                 |          |          |                                |
| ENJEU 2 UNE EXPÉRIENCE OPTIMALE POUR NOS CLIENTÈLES                                                                   |                                                                                         |                                                           |                                                                                                                               |        |                                                                                                                                                                                       |                 |          |          |                                |
| Offrir des services innovants et performants qui assurent une gestion financière efficiente                           | 3 L'optimisation de nos façons de faire                                                 | 3.1                                                       | Clarifier les communications écrites avec nos clientèles                                                                      | 3.1.1  | Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de sa compréhension des lettres révisées                                                                                               | 80 %            | 80 %     | 80 %     | 80 %                           |
|                                                                                                                       |                                                                                         | 3.2                                                       | Favoriser des modes alternatifs de règlement                                                                                  | 3.2.1  | Pourcentage d'augmentation de la clientèle pouvant bénéficier d'un mode alternatif de règlement                                                                                       | 10 %*           | 20 %*    | 30 %*    | 40 %*                          |
|                                                                                                                       |                                                                                         | 3.3                                                       | Favoriser un retour en emploi prompt et durable des travailleuses et travailleurs victimes de lésions professionnelles        | 3.3.1  | Durée moyenne d'incapacité des travailleuses et travailleurs victimes d'une lésion à exercer leur emploi                                                                              | 90 jours        | 90 jours | 88 jours | 86 jours                       |
|                                                                                                                       |                                                                                         |                                                           |                                                                                                                               | 3.3.2  | Proportion de décisions de capacité de retour au travail dans l'emploi prélesionnel                                                                                                   | 94 %            | 94,5 %   | 95 %     | 96 %                           |
|                                                                                                                       |                                                                                         | 3.4                                                       | Informé plus rapidement la travailleuse ou le travailleur de l'admissibilité de sa demande en santé et sécurité du travail    | 3.4.1  | Délai d'attente attribuable à la CNESST pour la travailleuse ou le travailleur relativement à une demande en santé et sécurité du travail                                             | 60 jours        | 50 jours | 30 jours | 20 jours                       |
|                                                                                                                       | 4 La transformation numérique                                                           | 4.1                                                       | Améliorer l'offre de services numériques pour des communications efficaces avec nos clientèles                                | 4.1.1  | Pourcentage des nouveaux services conçus avec la participation des clientèles                                                                                                         | 75 %            | 80 %     | 82 %     | 85 %                           |
|                                                                                                                       |                                                                                         |                                                           |                                                                                                                               | 4.1.2  | Taux d'utilisation des principaux services numériques                                                                                                                                 | 60 %            | 65 %     | 70 %     | 75 %                           |
|                                                                                                                       |                                                                                         | 4.2                                                       | Favoriser l'automatisation des services au bénéfice de nos clientèles                                                         | 4.2.1  | Pourcentage des principaux services destinés à nos clientèles améliorés par l'automatisation                                                                                          | 5 %             | 15 %     | 25 %     | 35 %                           |
|                                                                                                                       |                                                                                         |                                                           |                                                                                                                               |        |                                                                                                                                                                                       |                 |          |          |                                |
|                                                                                                                       |                                                                                         | ENJEU 3 UNE EXPÉRIENCE MOBILISATRICE POUR NOTRE PERSONNEL |                                                                                                                               |        |                                                                                                                                                                                       |                 |          |          |                                |
| Être reconnu comme un employeur attractif et mobilisateur                                                             | 5 L'attraction et le maintien des talents nécessaires à la réalisation de notre mission | 5.1                                                       | Bonifier l'expérience de travail pour le recrutement et le maintien des talents                                               | 5.1.1  | Taux de mobilisation mesuré dans le cadre de la certification Entreprise en santé                                                                                                     | mesure initiale |          |          | +5 % par rapport à 2020        |
|                                                                                                                       |                                                                                         | 5.2                                                       | Assurer le maintien de l'expertise et le développement des connaissances                                                      | 5.2.1  | Nombre moyen de jours de formation par personne                                                                                                                                       | 3,5 jours       | 4 jours  | 4 jours  | 4,25 jours                     |

\* Par rapport à la mesure initiale en 2019

Notre mission

La CNESST fait la promotion des droits et des obligations en matière de travail et en assure le respect, et ce, auprès tant des travailleuses et travailleurs que des employeurs du Québec. Elle intervient dans les domaines des normes du travail, de l'équité salariale et de la santé et la sécurité du travail.

Notre vision



Proaction



Innovation



Simplification

Nos valeurs



Respect



Équité



Professionnalisme

# Résultats attendus

## ENJEU 1

**Informar et soutenir les clientèles tout en affirmant notre leadership en matière de prise en charge**

- + Informer les clientèles sur leurs droits et obligations et les aider à respecter les lois
- + Valoriser la prévention et la prise en charge par les milieux
- + Faire évoluer la réglementation avec agilité



UNE  
CULTURE DE  
PRÉVENTION  
DURABLE

## ENJEU 2

**Revoir nos façons de faire pour innover et proposer des services plus performants**

- + Clarifier les communications écrites avec les clientèles
- + Favoriser les modes alternatifs de règlement en prévention de la judiciarisation
- + Optimiser le traitement des dossiers au bénéfice des clientèles
- + Améliorer l'offre de services numériques et favoriser l'automatisation des services



UNE  
EXPÉRIENCE  
OPTIMALE POUR  
NOS CLIENTÈLES

## ENJEU 3

**Offrir une expérience stimulante et miser sur le développement des talents**

- + Maintenir et améliorer la santé et le mieux-être en milieu de travail
- + Bonifier l'expérience de travail pour le recrutement et le maintien des talents
- + Assurer le maintien de l'expertise et développer les connaissances



UNE  
EXPÉRIENCE  
MOBILISATRICE  
POUR NOTRE  
PERSONNEL

## Notre vision



### Proaction

Agir en amont en misant sur la prévention, la sensibilisation et l'information en normes du travail, en équité salariale et en santé et sécurité du travail



### Innovation

Améliorer les façons de faire pour répondre aux besoins de nos clientèles et faire face à la rareté de la main-d'œuvre



### Simplification

Simplifier les démarches effectuées par nos clientèles et simplifier les processus pour notre personnel