

Qu'est-ce qu'un projet de prévention en SST ?



Nicolas Bouchard, MBA
Agent de gestion du personnel,
CIUSSS du Saguenay-Lac-Saint-Jean
nicolas.bouchard.chicoutimi@sss.gouv.qc.ca



Yves Cormier
ycormier@asstsas.qc.ca

Les gens associent souvent la gestion de projet à la construction d'un édifice, à la rénovation d'un service ou au réaménagement d'une unité de soins. Pourtant, les projets sont présents dans tous les domaines d'activités. Aucun établissement du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) ne peut prétendre être « sans projets ». La santé et la sécurité du travail (SST) ne font pas exception.

Tout récemment, les participants d'un groupe de codéveloppement en gestion de projet¹ nous faisaient part de leurs projets et des rôles qu'ils étaient appelés à jouer. Leurs expériences démontrent que le croisement entre le domaine de la SST et le monde des projets n'est pas nouveau : il a probablement toujours existé. C'est notre manière d'en parler qui a évolué.

Plusieurs préventionnistes sont des chargés de projet qui s'ignorent. Après tout, chaque mise en place d'un mécanisme ou d'une activité de gestion en SST nécessite un projet ! Cependant, le « mode projet » demeure parfois difficile à distinguer des opérations courantes. Il devient indispensable, en tant qu'acteur de la SST, d'acquérir des connaissances et de développer des compétences en gestion de projet. Pour y arriver, il faut d'abord savoir ce qu'on entend par « projet ».

Les projets réunissent des personnes ayant des compétences distinctes et complémentaires.

Qu'est-ce qu'un projet ?

Le concept revêt plusieurs significations. Nous retenons deux définitions. La première provient de Project Management Institute (PMI), association professionnelle qui propose notamment des méthodes et outils de gestion de projet. Le PMI élabore et diffuse des référentiels sur le sujet, dont le guide *Project management body of knowledge* (PMBOK). « Un projet, selon cet ouvrage, est une initiative temporaire entreprise dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique². »

UNE ÉTAPE INCONTOURNABLE

Il était une fois un établissement du RSSS qui passa commande d'un système de gestion de la SST (SGSST). Quelques semaines plus tard, le système fut livré et mis en œuvre avec succès.

Vous aurez deviné que la réalité est toute autre et le succès loin d'être assuré ! D'autant plus qu'un tel projet de changement affecte toutes les sphères de l'organisation. Qu'on le veuille ou non, l'étape du projet de prévention est incontournable et exige du temps.



Cette définition met en évidence les éléments qui distinguent le projet des opérations courantes. Un projet s'entreprend dans un but précis et pour atteindre un objectif, ce qui oriente les efforts, le service à fournir ou le produit à livrer. Un projet devient une réalisation qui répond à un besoin. Il consiste aussi en une « initiative temporaire » ; il est circonscrit dans le temps et de durée variable. Certains projets sont réalisés sur plusieurs années alors que d'autres se font en quelques jours.

Le PMBOK précise qu'un projet prend fin à un certain moment, entre autres, lorsque :

- les objectifs sont atteints ou ne sont pas réalisables ;
- les ressources financières ne sont plus disponibles ou sont épuisées ;
- le besoin disparaît (ex. : un changement de stratégie ou de priorité) ;
- les ressources humaines ou matérielles ne sont plus disponibles.

Les projets sont aussi soumis à l'incertitude et à l'influence des événements. La pandémie de COVID-19, par exemple, a bouleversé de nombreux projets en SST, provoquant des retards, des mises en attente et même des arrêts.

Ajoutons à ces caractéristiques, la définition élaborée par d'autres chercheurs pour qui le projet représente une « activité singulière et non répétitive, bornée dans le temps, irréversible, ouverte à l'incertitude, combinant des compétences distinctes mais complémentaires dans une perspective de progrès ou de changement³ ». Ces propos soulignent le caractère dynamique des projets qui les amènent à changer au fur et à mesure de leur avancement. Quant à « l'ouverture à l'incertitude », elle se compose de tous les aléas des projets, lesquels impliquent une gestion des ris-

Les projets sont aussi soumis à l'incertitude et à l'influence des événements.

ques et des opportunités. L'incertitude concerne aussi la prise en compte des besoins des individus, la qualité de la communication et le degré de coopération.

Les projets réunissent des personnes ayant des compétences distinctes et complémentaires. Voilà un avantage, mais aussi un défi de coordination qui fait appel au *leadership* du responsable du projet, à la confiance et à la mobilisation des membres de l'équipe.

Les projets de prévention en SST

Ce type de projet vise à développer, concevoir, implanter ou mettre en œuvre des politiques, programmes, procédures, processus, mesures (préventives et correctives) et activités en prévention. Il réunit différentes personnes (syndicats, travailleurs, gestionnaires, etc.) ayant des besoins variés et des compétences distinctes pour répondre aux nécessités des projets. Ces derniers peuvent être de diverses natures et viser différents objectifs. En voici quelques exemples :

- Mise en place d'un comité de santé et de sécurité (CSS)
- Établissement d'une procédure d'enquête et d'analyse d'événements accidentels
- Achat et installation de lève-personnes électriques sur rail
- Implantation d'un réseau de moniteurs PDSP
- Élaboration et mise en œuvre d'un programme de prévention

Chacun de ces projets se définit par l'action (mettre en place, acheter, installer); une fois l'action accomplie, le projet est considéré comme terminé. Cela dit, la fin du projet signifie le commencement d'un comité, d'un réseau, d'un programme, etc. De plus, les projets de prévention peuvent être jumelés à d'autres types de projets, comme celui d'implanter un logiciel de gestion des produits dangereux. Ce dernier peut être perçu à la fois comme un projet de prévention et d'informatique.

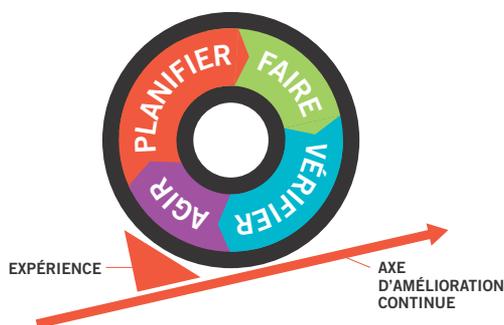
L'exemple du SGSST

La norme CSA Z1000 *Gestion de la santé et de la sécurité* donne un cadre pour établir, mettre en œuvre et tenir à jour un système de gestion de la santé et de la sécurité du travail (SGSST). La norme présente les activités à mettre en place en fonction d'une approche d'amélioration continue⁴. Or, un SGSST ne se commande pas comme on achète un équipement, d'autant plus que l'on ne part pas de zéro en SST. Il y a une étape obligée dans la mise en œuvre d'un SGSST : le projet. Ce dernier regroupe tout ce qui vise à concevoir, planifier, réaliser et transférer aux opérations les activités et les composantes du SGSST.

La mise en œuvre et la pérennité du SGSST se font dans le temps, selon des échéanciers variables, au moyen du processus mis en place (planifier, faire, vérifier et agir). Le SGSST évolue au fil de l'expérience et des apprentissages. Évidemment, de nombreux projets peuvent être lancés

SYSTÈME DE GESTION DE LA PRÉVENTION EN SST

ROUE DE DEMING ET PRINCIPE D'AMÉLIORATION CONTINUE



QU'EST-CE
QU'UN
LIVRABLE ?

Selon l'AFNOR, un livrable est un « résultat, vérifiable et/ou mesurable, qui doit être produit et validé au cours et/ou à la fin du projet, nécessaire à la poursuite ou à l'achèvement du projet ».



dans la foulée de l'implantation du SGSST. Il peut y avoir différents livrables, comme la planification des activités, la revue initiale, l'identification des processus requis, etc.

La gestion de projet

Qui dit projet, dit gestion de projet. L'exemple du SGSST présente, en quelque sorte, celui d'un mégaprojet de prévention qui comprend plusieurs sous-projets gérés de manière coordonnée. Leur réalisation nécessite de prendre en compte de nombreux paramètres, comme les ressources humaines et financières, ainsi que les délais et les limites imposés par des facteurs internes et externes à l'organisation. Il faut faire des choix et prioriser en fonction des objectifs, des obligations et de la capacité à mener ces projets. Tout ce travail se rapporte à la gestion de projet, qui sera le sujet de notre prochain article. Rendez-vous donc en décembre! ■

RÉFÉRENCES

1. ASSTSAS, (2022). Projet pilote de codéveloppement en gestion de la prévention SST. *OP* (45)2, 8-9.
2. Project Management Institute. (2017). *Guide du corpus des connaissances en management de projet (PMBOK® Guide)*. Newtown Square, PA, États-Unis.
3. Asquin, A., Falcoz, C., Picq, T. (2005). *Ce que manager par projet veut dire. Comprendre, comment faire, prendre du recul*. Éditions d'Organisation.
4. Pour en savoir plus, consultez *OP*, 41(4), 18-31. <http://asstsas.qc.ca/publication/op-41-4>