

Chapitre 1

VÉRIFICATION DE LA GESTION DES LÉSIONS PROFESSIONNELLES





GESTION DES LÉSIONS PROFESSIONNELLES

Table des matières

	Page
Vue d'ensemble.....	25
Objectif et étendue de la vérification	26
Résultats de la vérification	27
Recommandations.....	30

Mes recommandations et les commentaires de la direction paraissent après chacun des sujets traités.



Vue d'ensemble

1.1. Le service des ressources humaines gère les dossiers de lésions professionnelles et de la présence au travail. En 2010, j'ai effectué une première phase de vérification d'optimisation des ressources visant la gestion des lésions professionnelles et, plus précisément, la gestion de l'assignation temporaire. Mon prédécesseur a effectué une vérification de la santé et de la sécurité au travail en 2005. Toutefois, à mon arrivée en 2010, je me suis intéressé à ce dossier compte tenu des impacts et des succès importants que j'ai déjà obtenus en la matière lors d'expériences de travail antérieures. Un premier coup d'œil aux taux de cotisation CSST de la Ville de Sherbrooke par rapport aux autres grandes municipalités dans son unité m'a alors convaincu que les performances somme toute assez faibles de la Ville de Sherbrooke à ce chapitre méritaient que je m'y attarde avec l'optique de changer des choses afin de rejoindre le peloton de tête.

1.2. Force est d'admettre qu'il s'est fait très peu de progression concernant l'assignation temporaire depuis deux ans. J'ai mentionné la faiblesse du processus de suivi des recommandations du vérificateur général d'entrée de jeu dans mon rapport 2012; voici un autre exemple des conséquences de cette situation. La Ville de Trois-Rivières avait les meilleurs résultats à l'époque parmi les grandes villes et mettait en application les meilleures pratiques de gestion des assignations temporaires, comme le recommandaient les experts consultants que j'avais utilisés. Il est à noter que j'ai personnellement confirmé les pratiques en vigueur avec le responsable de la Ville de Trois-Rivières à l'époque et que cette information a été partagée avec les responsables de la Ville de Sherbrooke. Ce genre de situation frôle dangereusement le laxisme et doit être corrigée par plus de rigueur de la direction générale et des services concernés. Les défis financiers de la Ville sont grands, et lorsque de belles opportunités d'amélioration sont établies, un suivi adéquat doit être exercé. Ceci n'a pas été fait dans ce cas précis, ce qui a engendré des coûts supplémentaires de quelques centaines de milliers de dollars en cotisations additionnelles à la CSST.

Suivi inadéquat des recommandations de 2010 sur la gestion de l'assignation temporaire.

Nous avons évalué un potentiel de réduction de coûts de 150 000 \$ à 200 000 \$/année en adoptant les politiques et procédures des meilleurs.



1.3. À l'automne, j'ai entrepris une phase II de vérification de la gestion des lésions professionnelles avec les mêmes consultants experts qu'en 2010.

Les éléments analysés étaient :

- ❖ tâches et responsabilités des employés du service des ressources humaines affectés à la gestion des dossiers de lésions professionnelles;
- ❖ déclarations d'accident du travail et rapports d'enquête et d'analyse d'accident;
- ❖ avis de l'employeur et demande de remboursement (ADR);
- ❖ évaluation de l'admissibilité d'une réclamation;
- ❖ correspondances adressées à la CSST, lettres d'opposition à l'admissibilité, contestations à la révision administrative ou à la CLP (Commission des lésions professionnelles), demandes de BEM (Bureau d'évaluation médicale);
- ❖ expertises médicales et évaluation du service-conseil du médecin de la Ville;
- ❖ convocations des travailleurs aux expertises médicales;
- ❖ correspondances acheminées aux experts médicaux;
- ❖ demandes d'arbitrage médical (BEM);
- ❖ conciliations à la CLP;
- ❖ demandes de partage de coûts, lorsque cela est approprié.

Objectifs de la vérification

1.4. En vertu des articles 107.8 et 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C-19), j'ai réalisé un mandat de vérification portant sur la gestion des lésions professionnelles.

1.5. L'objectif du mandat est le suivant :

- ❖ S'assurer que les politiques et les procédures en vigueur sont maximisées lors de lésions professionnelles afin d'optimiser les coûts de la CSST reliés à ces dossiers.

1.6. La vérification couvre les périodes de 2008 à 2012 sur une base d'échantillonnage.

Étendue



Résultats de la vérification

1.7. Dans l'ensemble, les procédures internes fonctionnent bien et les dossiers sont bien tenus. L'ensemble des correspondances acheminées de la Ville sont d'une grande qualité et les éléments sont très bien expliqués dans les lettres d'opposition acheminées à la CSST. De plus, les références particulières au dossier sont en lien avec les articles de loi pertinents. Les lettres de convocation des travailleurs à une expertise médicale sont bien rédigées, complètes et contiennent les dispositions prévues à l'article 142 de la Loi.

1.8. Le premier point demandant des améliorations importantes concerne les demandes de BEM (Bureau d'évaluation médicale). Dans l'échantillonnage analysé par les consultants experts, plusieurs rapports d'expertise médicale contenaient des conclusions favorables à l'employeur. Toutefois, malgré ces conclusions positives, aucune demande de BEM n'était initiée par la Ville.

Au commerce électronique, pour les événements de 2009 à 2012, sur les 378 dossiers ouverts, seulement 15 demandes de BEM ont été logées par l'employeur, ce qui représente des demandes dans environ 4 % des dossiers. Les demandes de BEM sont essentielles pour clore un dossier plus rapidement, mais aussi pour permettre d'orienter l'ensemble d'un dossier et pour permettre une contestation de nature médicale à la CLP. Les experts consultants avec qui j'ai travaillé nous recommandent d'initier une procédure de BEM pour chaque dossier où il y a un avis discordant entre le médecin traitant et le médecin expert. Cette façon de procéder ouvre également la porte à des conciliations avantageuses permettant de réduire les coûts de façon substantielle. Nous n'avons toutefois pas été en mesure d'évaluer le potentiel de réduction de coûts de ce changement compte tenu de la multitude de dossiers. Cependant, nos experts consultants nous confirment qu'il justifie amplement les efforts requis.

1.9. Un autre aspect important qui a été vérifié est le processus de gestion relatif aux demandes de partage de coûts. Ces demandes doivent être initiées dans un délai de trois ans en vertu de l'article 329 de la Loi. Par conséquent, nous avons choisi les années 2008 à 2010, pour lesquelles les demandes, le cas échéant, auraient dues être présentées.

*Proportion des
BEM demandés à
4 %, nettement
insuffisante*



1.10. Afin de faciliter la présentation des résultats, nous avons reproduit des tableaux compilant les données recueillies.

Année 2008

Nombre de dossiers	Partages possibles	Partages déjà demandés	Partages non demandés
11	3	1	2

Année 2009

Nombre de dossiers	Partages possibles	Partages déjà demandés	Partages non demandés
16	10	7*	3

*Quatre décisions refusant les partages n'ont pas été contestées jusqu'à la CLP. Une décision peut encore être contestée, car les délais ne sont pas prescrits.

Année 2010

Nombre de dossiers	Partages possibles	Partages déjà demandés	Partages non demandés
10	4	1	3

Constats :

Les demandes de partage de coûts retrouvées dans les dossiers consultés étaient très complètes et bien rédigées. L'ensemble des éléments était présent et bien détaillé. Ces demandes émanent de la Ville de Sherbrooke, mais sont généralement préparées par une consultante externe.

Les demandes de partage de coûts produites par la Ville étaient tout à fait justifiées, ce qui démontre une bonne compréhension des paramètres relatifs à l'obtention des partages d'imputation.

D'autre part, des demandes de partage auraient pu être tentées dans plusieurs dossiers, à la fois dans des dossiers de moins de 10 000 \$ et dans des dossiers beaucoup plus coûteux.

Évaluations des coûts – partages non demandés

Pour les dossiers où des partages de coûts auraient dû être demandés, un montant approximatif de 661 000 \$ aurait pu être économisé pour les années 2008 et 2009 si l'imputation avait été partagée en fonction du barème établi par la CSST. Pour ces années, il est trop tard, car, le délai de

**661 000 \$
d'économies
potentielles
perdus pour les
années 2008 et
2009.**



*Pour l'année 2010,
un potentiel de
106 000 \$ est
encore possible.*

trois ans est expiré. Pour l'année 2010, un montant potentiel approximatif de 106 000 \$ est encore possible en vertu de l'article 329 de la LATMP. Il va sans dire que ces économies potentielles sont basées en fonction du barème établi par la Commission selon la nature des lésions. Toutefois, même un pourcentage de ces économies justifie amplement, à notre avis, l'effort requis d'augmenter de façon considérable ce genre de demandes.

Conclusion

En conclusion, mentionnons que nous avons pu constater que les éléments menant à un partage d'imputation sont bien connus du service des ressources humaines de la Ville de Sherbrooke. Les notions médicales essentielles sont bien maîtrisées et, en ce sens, il n'y a pas vraiment d'amélioration à apporter à ce sujet. Toutefois, nous croyons qu'il y aurait lieu d'augmenter le nombre de demandes puisque, d'une part, il n'y a pas d'engagement financier à soumettre une demande de partage et, d'autre part, il n'est pas rare d'obtenir des résultats inattendus. En ce sens, les demandes pourraient être poursuivies plus souvent jusqu'à la Commission des lésions professionnelles.



Recommandations

Je recommande :

- 1.11. De mettre en œuvre dans les plus brefs délais les recommandations de 2010 relativement à la gestion de l'assignation temporaire;
- 1.12. De faire une demande de BEM pour chaque dossier où il y a discordance entre les opinions du médecin traitant et du médecin expert;
- 1.13. D'augmenter le nombre de contestations logées à la fois à la révision administrative et à la CLP afin de favoriser les possibilités de conciliations;
- 1.14. D'augmenter de façon considérable le nombre de demandes de partage de coûts;
- 1.15. De contester les refus de partages jusqu'à la CLP et de documenter le dossier d'un avis médical pour soutenir les prétentions soumises au besoin.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

1.11 Il y a eu un changement de directeur depuis cette vérification et une réorganisation est en cours à la suite du départ à la retraite du responsable de ce dossier. Par conséquent, nous convenons qu'il y a des retards dans la mise en application des recommandations de 2010. Toutefois, nous planifions de rencontrer les responsables des divers services problématiques cet automne afin d'être mieux préparés et structurés lors d'une léSION professionnelle et, ainsi, d'être en mesure de suggérer des travaux adaptés en assignation temporaire lors de la première visite médicale.

1.12, 1.13, 1.14, 1.15. Nous sommes d'accord avec les recommandations. D'ailleurs, nous avons récemment fait appel à un cabinet spécialisé en la matière, compte tenu des expertises très pointues que ce genre de démarche requiert. Les dossiers de 2010 à 2013, seront ainsi analysés, et les demandes de partage de coûts applicables seront effectuées.