



**Les travaux parlementaires**  
**35<sup>e</sup> législature, 2<sup>e</sup> session**  
(du 25 mars 1996 au 21 octobre 1998)

**Journal des débats**

Commission permanente de l'administration publique

Le mercredi 9 septembre 1998

**Audition du président de la Commission de la santé et de la sécurité du travail  
sur l'indemnisation des victimes de lésions professionnelles conformément  
à la Loi sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics**

**Table des matières**

**Exposé du Vérificateur général**

**M. Guy Breton**

**Exposé du président du conseil d'administration de la Commission de la santé et de la sécurité du travail  
(CSST)**

**M. Trefflé Lacombe**

**Discussion générale**

**Stratégie générale de réparation des lésions**

**Traitement des dossiers complexes**

**Traitement des cas les plus lourds**

**Opinion du Vérificateur général sur les quatre indicateurs retenus par la CSST**

**Collaboration de la CSST avec les députés**

**Mesures favorisant le retour au travail**

**Demandes de révision**

**Documentation des dossiers complexes**

**Programmes de prévention**

## Déclaration des accidents de travail par les employeurs

## Programmes de prévention (suite)

## Attitude de la CSST à l'égard des cas complexes

## Expertise médicale

## Rôle de la CSST dans les régions ressources

## Attitude du personnel de la CSST envers les travailleurs

## Expertise médicale (suite)

## Délais entre la réception d'un dossier de conciliation et la réalisation d'une entente

## Dossiers devant les bureaux de révision

## Augmentation des frais d'administration

## Échanges avec d'autres sociétés d'État

## Clientèle ciblée par le sondage mené par la CSST

## Comparaison avec le taux de cotisation ontarien

## Conclusions

**Mme Diane Barbeau**

**M. Jacques Chagnon, président**

**M. Trefflé Lacombe, président du conseil d'administration de la CSST**

**M. Guy Breton, Vérificateur général**

### Autres intervenants

M. Michel Côté

Mme Nicole Léger

M. Michel Létourneau

\*M. Pierre Gabrièle, CSST

\*M. Bernard Chabot, idem

\*M. Alain Albert, idem

\*M. Laurent Lapointe, bureau du Vérificateur général

\*Témoins interrogés par les membres de la commission

---

*(Neuf heures trente-cinq minutes)*

**Le Président (M. Chagnon):** La commission est réunie afin d'entendre le président et chef de la direction par intérim de la Commission de la santé et de la sécurité du travail, en vertu de la Loi sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics concernant l'indemnisation et la réadaptation des victimes de lésions professionnelles.

M. le secrétaire, est-ce qu'il y a des remplacements?

**Le Secrétaire:** Non, M. le Président.

**Le Président (M. Chagnon):** Alors, dans l'ordre du jour que nous aurons, il y aura des remarques préliminaires, pour commencer, de mes collègues. Nous commencerons avec l'exposé du Vérificateur général, que je salue ainsi que les membres de son équipe. Ensuite, nous aurons l'audition du président et chef de la direction par intérim de la Commission. Je m'excuse. On vous a mis par intérim, mais vous n'êtes pas vraiment par intérim. Alors, vous n'êtes plus par intérim, disons. Ça règle le problème.

**M. Lacombe (Trefflé):** Je vous remercie, M. le Président.

**Le Président (M. Chagnon):** Bienvenue! Vous voilà rassuré.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**Le Président (M. Chagnon):** Ensuite, nous aurons des échanges, comme il se doit. Nous clôturerons par la suite la séance publique, et nous aurons une séance de travail de quelques minutes qui suivra la sortie, évidemment, de nos invités. Est-ce que ça vous va?

Alors, mes remarques préliminaires seront tout à fait rapides et liminaires. Je vous souhaite la bienvenue. C'est la première fois que nous recevons la CSST ici. Alors, je vous souhaite la bienvenue, M. le président sans intérim, ainsi qu'aux gens qui vous accompagnent, M. Gabrièle, messieurs. Je pense que nous pourrons commencer tout de suite, épargner du temps. Peut-être que mes collègues ont des remarques préliminaires? Ça va?

**Une voix:** Ça va.

### **Exposé du Vérificateur général**

**Le Président (M. Chagnon):** Alors, je vais demander immédiatement au Vérificateur général de nous faire une synthèse de son rapport sur le sujet.

### **M. Guy Breton**

**M. Breton (Guy):** M. le Président, MM. les membres de la commission, M. le président de la Commission de la santé et de la sécurité du travail, c'est avec plaisir que je participe aux travaux de la présente commission parlementaire et que je me propose d'assister ses membres dans le contrôle de la gestion de la Commission de la santé et de la sécurité du travail.

Le tome I de mon rapport annuel de cette année présente, dans le chapitre 5, les résultats de notre vérification concernant l'indemnisation et la réadaptation des victimes de lésions professionnelles, dont les travaux ont pris fin en mars 1998.

La CSST indemnise les travailleurs victimes d'une lésion professionnelle et elle leur fournit l'assistance médicale et les réadaptations nécessaires afin de viser le retour à l'autonomie ou la réintégration au marché du travail. Pour réaliser son mandat, elle compte sur un effectif total de 3 800 employés. La Commission reçoit annuellement quelque 170 000 nouvelles réclamations et elle verse environ 1 000 000 000 \$ en indemnités et en frais, remplacement de revenus, assistance médicale, réadaptation, dommages corporels et décès.

Dans le cadre de notre mandat, nous avons vérifié si la Commission gérait les activités relatives à l'indemnisation et à la réadaptation des travailleurs victimes de lésions professionnelles de façon qu'ils puissent dans la mesure du possible retourner rapidement au travail. Pour ce faire, nous avons principalement examiné si les gestes posés par les différents agents, médecins ou conseillers sont basés sur une information pertinente, complète et obtenue en temps opportun. Nous avons donc analysé une centaine de dossiers de travailleurs victimes de lésions professionnelles, entre le 1er janvier 1996 et le 30 septembre 1997. Étant donné la méthode d'échantillonnage utilisée, nous n'extrapolons pas nos résultats à l'ensemble des réclamations présentées à la Commission.

Plus des trois quarts des dossiers examinés touchaient des cas ayant une durée de plus de 100 jours et ils comportaient des facteurs de complexité. Compte tenu de l'importance et des particularités de l'aspect médical, nous avons examiné les dossiers en collaboration avec un consultant du domaine de la médecine du travail. Nous nous sommes également attardés à la reddition de comptes de la Commission afin de nous assurer de sa qualité.

Les principaux messages découlant de cette vérification sont les suivants. Dans un dossier examiné sur deux, l'information consignée est insuffisante pour accepter la réclamation, ce qui rend l'admissibilité discutable, dans plusieurs cas. Il va sans dire qu'une investigation supplémentaire n'aurait pas nécessairement entraîné le refus de ces réclamations, pour lesquelles la Commission a versé 797 644 \$ en indemnités et en frais d'assistance médicale, sur un total échantillonné de 1 847 747 \$.

(9 h 40)

Pour ce qui est des dossiers de protection personnelle examinés, c'est 126 375 \$ sur un échantillon total de 138 753 \$ qui ont été versés alors que l'admissibilité était douteuse. De plus, dans certains cas, l'information consignée au dossier ne permet pas de conclure que les interventions en indemnisation et en réadaptation assurent dans la mesure du possible un prompt retour au travail des victimes de lésions professionnelles.

En effet, l'agent d'indemnisation ne fait pas systématiquement un suivi judicieux du dossier. Il ne planifie pas différentes mesures de retour à l'emploi et il ne réagit pas correctement devant l'information qui lui est accessible. En outre, il ne s'en rapporte pas toujours au médecin de la Commission quand il le faudrait, faute de critères suffisants qui lui indiqueraient à quel moment consulter.

Il est également difficile de suivre l'évolution de l'état de santé du travailleur et de juger de sa capacité à retourner au travail à partir des notes médicales, puisque le médecin de la Commission ne réclame pas systématiquement du médecin traitant toutes les informations pertinentes.

Au chapitre de la physiothérapie, la Commission assume annuellement environ 50 000 000 \$, mais les agents d'indemnisation et les médecins de la Commission ne suivent pas d'assez près ce secteur. C'est ainsi que notre échantillonnage a révélé qu'en moyenne 68 traitements étaient administrés aux travailleurs sans pour autant que leur pertinence soit toujours étayée dans le dossier lorsque la Commission constate un nombre élevé de traitements suivis.

Par ailleurs, les interventions des conseillers en réadaptation ne mènent pas forcément aux solutions les plus appropriées. En effet, l'évaluation des possibilités professionnelles du travailleur en vue de lui déterminer un emploi convenable manque parfois de rigueur. En outre, il arrive que le choix de cet emploi ne repose pas sur une analyse suffisamment approfondie, y compris l'établissement d'un rapport coûts-bénéfices. Enfin, en certaines occasions, le conseiller tarde trop à traiter le dossier.

Plusieurs des lacunes relatives à l'admissibilité ainsi qu'au suivi insuffisant en indemnisation et en réadaptation dépendent en partie du manque de supervision des agents, des médecins en région et des conseillers, puisque les indicateurs utilisés portent surtout sur le volume des opérations. Par conséquent, outre le manque de rigueur quant à l'admissibilité de certaines réclamations, sans démarches actives au cours du suivi auprès des travailleurs, des employeurs et des médecins traitants, il se peut que le règlement du dossier soit indûment retardé et que le retour en emploi soit compromis. Par voie de conséquence, la Commission assume des frais additionnels en indemnité de remplacement du revenu et en frais d'assistance médicale.

En outre, certains travailleurs associés au travail au noir, de même que les employeurs qui les embauchent échappent au contrôle de la Commission, puisque les preuves de rémunération ne sont pas exigées systématiquement. Ainsi, il est possible que la Commission indemnise indûment certains travailleurs. De plus, lorsqu'un travailleur clandestin – un travailleur au noir – est détecté, la Commission ne transfère pas l'information aux personnes responsables du financement, qui s'assureraient que l'employeur a acquitté sa juste cotisation.

Enfin, la reddition de comptes tant à l'interne qu'à l'externe n'indique pas de façon exhaustive si les interventions en indemnisation et en réadaptation ont été effectuées selon les attentes de la Commission.

Voilà qui complète la présentation des principaux constats résultant de notre vérification. Comme je le disais au début de mon allocution, la Commission est sensibilisée aux problématiques soulevées. Elle a déjà pris des mesures ou compte en prendre afin de corriger les lacunes actuelles.

En terminant, j'aimerais souligner la collaboration reçue de tous les intervenants rencontrés dans l'exécution de nos travaux de vérification et je vous assure de mon entière collaboration pour faire en sorte que les travaux de cette commission soient les plus utiles possible dans l'exercice de la présente reddition de comptes. Et, à cette fin, je suis accompagné de M. Gilles Bédard, de M. Laurent Lapointe et de Mme Carrier pour répondre à vos questions, si nécessaire.

## Exposé du président du conseil d'administration de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)

**Le Président (M. Chagnon):** Je vous remercie beaucoup, M. Breton. Je vais demander maintenant à M. Lacombe de nous faire part de sa défense. Ha, ha, ha! Peut-être que vous pourriez d'abord nous présenter les gens qui vous accompagnent, aussi, en même temps.

### M. Trefflé Lacombe

**M. Lacombe (Trefflé):** C'est justement ce que j'allais faire, M. le Président. M. le Président, Mmes, MM. les membres, M. le Vérificateur général et son équipe, de mon côté, je suis accompagné de M. Pierre Gabrièle, président et chef des opérations, de M. Alain Albert, qui est le vice-président à la programmation et à l'expertise-conseil, de M. Bernard Chabot, qui est le directeur de la réadaptation et de l'indemnisation, et de M. Jean Dussault, notre directeur de la vérification interne.

M. le Président, je puis vous dire que je reçois très positivement le rapport du Vérificateur général. En tant que nouveau président du conseil d'administration et chef de la direction de la Commission de la santé et de la sécurité du travail, voilà un élément parmi d'autres qui nous suggère des pistes d'amélioration. Nous savons mieux, à la lumière du rapport du Vérificateur général, où mettre les efforts.

Permettez-moi d'abord de vous rappeler un peu le contexte dans lequel nous oeuvrons. Nous administrons, comme vous le savez, plusieurs lois dont la Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles, une loi extrêmement complexe qui a été largement interprétée par les tribunaux administratifs, parfois avec des jugements fort divergents. Deuxièmement, nous administrons des présomptions, des présomptions que nos employés doivent respecter, et en particulier je vous rappelle la présomption sur l'admissibilité.

Je vous rappelle également l'importance de l'autorité médicale, c'est-à-dire un fil conducteur de notre loi. Le médecin traitant qui établit le diagnostic et le traitement est un phénomène unique au Canada, d'où l'importance pour la CSST d'établir un lien de collaboration et non de confrontation avec le milieu médical.

Quatrièmement, un régime où toutes les décisions peuvent être appelées par l'un ou l'autre des clients de la CSST. En particulier, je vous rappelle qu'à chaque année nous rendons plus de 1 000 000 de décisions dans l'application de nos lois, au-delà de 555 000 à la suite de demandes d'indemnisation – pas seulement les nouvelles demandes, bien sûr – et au-delà de 500 000 dans le cadre du financement du régime. À chaque année, cela donne lieu à des demandes de révision, à titre d'exemple, en 1997, 29 204 demandes de révision, et je puis vous dire que 3 666 de ces décisions, en 1997, ont été modifiées.

Donc, il faut bien comprendre l'environnement dans lequel nous travaillons. Je me permets de vous rappeler que ni les médecins ni les employés de la CSST ne travaillent avec une science exacte. Il y a là-dedans beaucoup de place au jugement. Pour nos employés en particulier, c'est un jugement basé sur une bonne formation, une riche expérience, une connaissance de nos clients et du marché du travail et, bien sûr, une connaissance des décisions rendues par le Bureau de révision paritaire et la CALP, à l'époque, et maintenant par la révision administrative et la CLP.

Il est important de bien saisir que le rapport du Vérificateur général ne diminue en rien les efforts consacrés au cours des récentes années pour améliorer notre régime et pour améliorer notre performance. En particulier, je vous rappelle un virage clientèle qui est pour nous un virage culturel important. Je ne vous dirai pas qu'il est profondément enraciné, mais je vous dirai qu'il est très bien engagé: un virage vers un travail d'équipe. Pendant de nombreuses années, nos employés travaillaient un peu en silo, selon les fonctions propres qui leur étaient dévolues. Maintenant, nous travaillons davantage en équipe, et cela nous donne des résultats fort intéressants.

Nous avons une approche que nous appelons le maintien du lien d'emploi, ce n'est pas encore tout à fait parfait, mais disons que ça maintient notre orientation de retourner le travailleur au travail le plus rapidement possible dans un emploi qui est le sien et, bien sûr, une orientation à l'égard de ce que nous appelons chez nous les dossiers à enjeux, c'est-à-dire des dossiers qui comportent des risques financiers importants pour la CSST.

(9 h 50)

Les résultats financiers des récentes années, M. le Président, démontrent le sérieux et le succès de ces démarches. À titre d'exemple, notre taux de capitalisation est passé, au 31 décembre 1996, à 70,5 %. À la fin de cet exercice financier, il aura atteint 83,2 %. À titre d'exemple, encore, le taux moyen de cotisation était à 2,52 \$, en 1997, il sera, en 1999, à 2,22 \$, une diminution

substantielle et très appréciée par les employeurs.

De plus, deux sondages menés par des firmes externes à la CSST, un en 1995 et le plus récent en 1997, nous permettent de mesurer la satisfaction de nos clients. Malgré le fait que nous administrons un régime d'assurance public où il faut parfois dire non, la satisfaction générale de nos clients s'établit à 87 %, ce qui nous apparaît très bon, dans les circonstances.

**M. Côté:** Le client, ça, c'est le bénéficiaire?

**M. Lacombe (Trefflé):** C'est ça.

**M. Côté:** Pas nécessairement celui qui contribue.

**M. Lacombe (Trefflé):** Nous avons deux clients à la CSST: un client travailleur et un client employeur.

**M. Côté:** Contributeur.

**M. Lacombe (Trefflé):** Le sondage, il est mené auprès des clients travailleurs.

**M. Côté:** Travailleurs.

**M. Lacombe (Trefflé):** C'est ça. Le rapport du Vérificateur général nous démontre qu'il y a encore du travail à faire. Cela s'inscrit très bien dans notre stratégie d'amélioration continue.

Depuis mon arrivée à la CSST, en juillet 1997, nous travaillons sur la cohérence à la CSST, c'est-à-dire vers une CSST au Québec. Nous travaillons sur la rigueur et la gestion des risques afin de maintenir l'équilibre financier du régime et de devenir une entreprise davantage en contrôle de ces nombreux et divers éléments. Nous avons d'ailleurs déjà entrepris de donner suite à plusieurs des recommandations du Vérificateur général, et d'autres, nous y donnerons suite à l'automne. C'est donc, M. le Président, avec transparence et ouverture que nous répondrons à vos questions. Merci.

## Discussion générale

### Stratégie générale de réparation des lésions

**Le Président (M. Chagnon):** Je vous remercie beaucoup, M. Lacombe. Ma première question serait d'ordre général. Vous nous avez fait part de l'approche systémique que la CSST a pris pour des raisons, entre autres, financières. J'aimerais savoir quelle est votre stratégie d'organisation, de réparation des lésions. Est-ce que vous avez une stratégie générale? Est-ce que vous vous occupez davantage des cas les plus graves qui vous coûtent le plus cher, des cas les moins graves? Comment vous opérez ça?

**M. Lacombe (Trefflé):** Ce que nous avons constaté, avec le temps, c'est qu'il faut mettre les efforts là où ça compte. Nous avons constaté que la vaste majorité des cas se règlent, je dirais, presque par eux-mêmes, c'est-à-dire que 65 % de nos cas représentent à peu près 6 % de nos coûts. Ce sont des cas qui se règlent à l'intérieur des 14 premiers jours. Donc, très souvent, par le temps que nous recevons l'information, la personne est déjà retournée à son travail et est en pleine opération. Donc, il ne fallait pas mettre trop d'efforts sur le traitement des dossiers qu'on peut appeler relativement faciles.

**Le Président (M. Chagnon):** Ce qui est 65 % de vos cas?

**M. Lacombe (Trefflé):** 65 % de nos dossiers.

**Le Président (M. Chagnon):** 65 % représentent 6 % de vos coûts, donc 60 000 000 \$ sur 1 000 000 000 \$?

### Traitement des dossiers complexes

**M. Lacombe (Trefflé):** Voilà. Maintenant, il fallait mettre l'emphase là où ça compte, c'est-à-dire dans les dossiers complexes ou des dossiers qui allaient devenir complexes. Donc, le traitement du dossier, M. le Président, je le reprends pour vous et pour les



membres de la commission en vous disant que, quand un dossier arrive, nous avons affecté des agents riches de connaissances, seniors, si on peut les appeler ainsi, qui font rapidement l'analyse du dossier sur réception et qui prennent une décision à savoir: Est-ce que c'est un dossier qui va être complexe ou un dossier qui n'a pas besoin d'être trop traité par la CSST? Il prend la filière des dossiers faciles ou il prend la filière des dossiers complexes.

Les dossiers faciles, on en a déjà dit un mot, parlons maintenant des dossiers complexes. Là, nous avons des agents d'expérience qui traitent le dossier. Tous les clients sont appelés, il y a donc un contact personnel d'un agent de la CSST avec le travailleur, bien souvent avec l'employeur, surtout si on croit que le dossier va se complexifier.

À la lumière de quoi on fait des jugements de cet ordre? À la lumière soit de la lésion, de la nature même de la lésion, soit de l'expérience passée de ce travailleur avec la CSST, soit de la relation que nous avons avec cet employeur, de la connaissance que nous avons de l'emploi, de la connaissance que nous avons du milieu du travail. Et là il y a un suivi qui s'opère avec ce dossier-là. Nous avons, comme vous avez pu le constater, un plus faible pourcentage de dossiers qui sont complexes. Je vous dirai que 2 % des dossiers de la CSST représentent 60 % de nos coûts.

**Le Président (M. Chagnon):** 600 000 000 \$.

**M. Lacombe (Trefflé):** Ça, c'est-à-dire que ce sont des dossiers qui vont venir peut-être à une incapacité totale d'un travailleur ou encore des dossiers pour des travailleurs qui ont plus de 55 ans et qui sont difficiles à replacer. Et, donc, il me reste un certain nombre de dossiers, là, comme vous avez pu le constater, si vous me suivez. Il y a à peu près 30 % des dossiers...

**Le Président (M. Chagnon):** Il reste 33 % de vos dossiers.

**M. Lacombe (Trefflé):** Voilà. Il y a à peu près 30 % des dossiers...

**Le Président (M. Chagnon):** Pour 340 000 000 \$.

**M. Lacombe (Trefflé):** ...qui représentent à peu près 30 % de nos coûts.

**Le Président (M. Chagnon):** 34 % de vos coûts, 340 000 000 \$.

**M. Lacombe (Trefflé):** C'est ça. Si on exclut les 2 %, qui sont des dossiers qui, à toutes fins utiles, nous coûtent très chers, l'autre groupe de dossiers, le 30 % ou à peu près, ce sont des dossiers qui ont plus de 14 jours puis qui risquent de se prolonger. Et, je vous dirai, il est très important pour la CSST de pouvoir intervenir sur ces dossiers pour indiquer clairement que nous voulons établir une relation personnelle avec le travailleur accidenté, que nous voulons rapidement faire accepter – et ça, je vous dirai, ce n'est pas facile parce que c'est un autre virage culturel – que le retour au travail de ce travailleur fait partie du traitement. Et ça, je vous dirai, ce n'est pas facile à accepter par les travailleurs, pas facile à accepter, parfois, par un certain nombre d'employeurs et, très malheureusement, parfois, pas facile à accepter même pour le médecin traitant. Mais nous sommes profondément convaincus, et je pense que toute la littérature le confirme, que le retour au travail fait partie du traitement du travailleur.

J'ajouterai peut-être, en conclusion sur ce point-là, M. le Président, que quant à nous, le meilleur emploi auquel le travailleur peut retourner, c'est l'emploi qu'il occupait au moment où il a eu sa lésion parce que c'est son emploi pour lequel il a été formé, pour lequel il a une connaissance, pour lequel il a une expérience. Et donc, nous mettons des efforts pour réintégrer ce travailleur à son emploi. Ça, c'est un peu notre stratégie résumée, M. le Président. Maintenant, ce que je voudrais...

**Le Président (M. Chagnon):** C'est clair. Ça a l'avantage d'être clair. Alors, vous avez 65 % de votre clientèle, de vos clients travailleurs qui vous coûtent 6 % de vos coûts, vous mettez moins d'efforts.

Le Vérificateur général a détecté que, sur le plan de la collection, de la façon dont on a colligé les informations pour ces travailleurs-là, il y avait des manques. Vous répondez: Je ne mettrai probablement pas un effort inouï, puisque ces gens-là ne sont que de passage chez nous. Généralement, quand je commence à m'en occuper, ils sont retournés au travail. C'est ça que vous dites.

**M. Lacombe (Trefflé):** Tout à fait.

**Le Président (M. Chagnon):** Votre deuxième groupe, 33 % de vos clients, occupe 34 % de vos coûts, ce qui est une moyenne qui devrait être, en principe, normale. Vous mettez plus d'efforts. Vous dites: Dans la nouvelle culture, la nouvelle thérapie, c'est le retour au travail. Donc, vous cherchez à accélérer le retour au travail pour diminuer vos coûts.

**M. Lacombe (Trefflé):** Oui.

**Le Président (M. Chagnon):** Là-dessus aussi le Vérificateur général a détecté quelques manques au niveau des informations.

**M. Lacombe (Trefflé):** Exact.

### Traitement des cas les plus lourds

**Le Président (M. Chagnon):** Troisièmement, vous avez 2 % de votre clientèle qui, elle, occupe pour 660 000 000 \$ de votre budget, donc, 66 % de votre budget de réparation. Qu'est-ce que vous faites précisément sur ceux-là? Parce que là c'est vraiment vos cas les plus lourds, vos cas les plus non seulement coûteux, mais aussi, sur le plan personnel, les gens qui sont les plus affectés.

(10 heures)

**M. Lacombe (Trefflé):** Alors, je vous dirai là-dessus que nous avons eu une stratégie particulière et elle a été pilotée d'ailleurs par M. Pierre Gabrièle, qui m'accompagne. Alors, si vous me permettez, M. le Président, je vais céder l'antenne à M. Gabrièle.

**Le Président (M. Chagnon):** On va prendre un nouvel appel. Ha, ha, ha!

**M. Gabrièle (Pierre):** M. le Président, justement, depuis 1995, nous avons fait le constat, dont le premier président vous parlait, que ce qu'on appelle nos dossiers «enjeux» est complexe. Alors, dès 1995, nous avons fait une opération dans l'ensemble de nos directions régionales, c'est-à-dire sur tout le territoire du Québec. La première opération, ç'a été d'aller voir ces dossiers-là. Ça représente à peu près, pour l'ensemble de la Commission, 4 000 dossiers de travailleurs, et ce ne sont pas des travailleurs qui sont incapables de retourner au travail, c'est-à-dire l'incapacité permanente.

**Le Président (M. Chagnon):** C'est 4 000 sur vos 180 000 dont on parlait.

**M. Gabrièle (Pierre):** C'est ça, c'est 4 000 dossiers. Et c'est des dossiers que nous appelions des dossiers de longue durée parce que la moyenne de durée que nous indemnisons dans ces dossiers-là était de 1 000 jours au minimum. Donc, ça veut dire plus que trois ans.

**Le Président (M. Chagnon):** C'est 1 000 jours ouvrables ou 1 000 jours de calendrier?

**M. Gabrièle (Pierre):** De calendrier. Bon, alors plus que trois ans, donc ces gens-là avaient perdu leur droit de retour au travail, qui était prévu dans la loi, chez l'employeur d'origine, et pour un certain nombre d'entre eux, il n'y avait plus d'employeur, l'entreprise avait fermé, donc ces personnes-là étaient indemnisées par nous et, bien sûr, humainement, s'accrochaient au régime d'indemnisation.

Alors, dans une première étape, nous avons regardé comment on fonctionnait avec ces travailleurs-là. Et un certain nombre de constatations que le Vérificateur nous fait, c'est qu'on processait les dossiers, donc on y allait de façon séquentielle. Donc, dans un premier temps, on faisait l'admissibilité de la personne; par la suite, l'agent d'indemnisation, après avoir clarifié l'admissibilité, indemnisait ces cas-là. Et il y avait ce que j'appelais, moi, la spirale médicale; tant et aussi longtemps que le travailleur présentait un certificat médical, on continuait l'indemnisation et on attendait la consolidation médicale pour, ensuite, le transférer à la réadaptation. Et là on avait plus un processus administratif qu'un processus de travailler en équipe multidisciplinaire avec ce travailleur-là, l'associer justement, le travailleur, à son retour au travail.

Alors, dans un premier temps, nous avons formé tous nos agents d'indem, nos conseillers en réadaptation et le médecin régional à l'approche qu'on appelait «approche compagnie d'assurances publique», où il fallait gérer le risque ou les dossiers «enjeu». Et nous avons mis à ce moment-là en place une organisation du travail d'équipe multidisciplinaire. Donc, dès qu'un dossier d'un travailleur rentre à l'admissibilité, c'est cela que nous documentons le plus. Et là, quand on les documente, comme le disait M. Lacombe, on va aussi loin qu'aller voir chez l'employeur présent, on va voir le poste de travail, on envoie aussi l'inspecteur, l'agent de financement. Et nous avons fait aussi des démarches auprès des employeurs pour leur dire: Au lieu que traite le volume... parce que les constats statistiques, comme M. Lacombe vous a dit, peuvent se refaire au niveau financier auprès des employeurs. S'ils travaillent sur le volume, à ce moment-là ils ne réduisent pas leur cotisation, parce que le volume ne coûte pas cher. Ce qui coûte le plus cher, c'est justement les dossiers qui perdurent dans le système où le travailleur ne retourne pas à l'emploi sans être invalide de façon permanente.



Donc, nous avons pris six mois de formation pour l'ensemble de tous nos employés en région: conseillers, agents d'indem et médecins. Ensuite, nous avons, pour les vieux dossiers que nous avons, les fameux 4 000 qui traînaient, mis en place des comités d'approche de solutions, solutions adaptées, pour diminuer le nombre de ces dossiers, soit de trouver des solutions adaptées pour le retour au travail, même s'il n'y a plus d'employeurs, ou encore, pour certains, on a dû les déclarer invalides permanents parce que le dossier s'était tellement chronicisé avec le temps que la personne avait même des problèmes psychologiques et, à ce moment-là, on s'est dit: Ça ne sert à rien de s'acharner, nous allons régler par l'incapacité permanente.

Donc, jusqu'en décembre 1997, sur les 4 000 dossiers, nous les avons réduits à 2 900. Bien sûr, il y a toujours entrées et sorties continues. Ce qui explique aussi les résultats financiers que nous avons au régime, puisque c'est là où ça coûte très cher, au niveau des...

**Le Président (M. Chagnon):** Ce qui vous permet d'améliorer votre capitalisation, entre autres.

**M. Gabrièle (Pierre):** Notre capitalisation. Bon. Et actuellement, nous avons mis aussi de l'avant quatre indicateurs de gestion, que nous avons soumis au Vérificateur général.

Le premier indicateur de gestion, c'est le taux d'acceptation à l'admissibilité des dossiers. Donc, on demande à nos gens d'être plus rigoureux et rationnels dans l'admissibilité. Donc, nous suivons le taux d'acceptation.

Le deuxième indicateur que nous avons mis de l'avant, c'est-à-dire par région, est ce qu'on appelle un indicateur d'assurance, le «loss ratio», c'est-à-dire, la région... c'est le revenu qui rentre au niveau régional pour les entreprises qui sont en région et les déboursés que nous faisons. Alors, c'est le poids des revenus par rapport aux déboursés.

**Le Président (M. Chagnon):** Est-ce qu'on se retrouve avec des différences notables...

**M. Gabrièle (Pierre):** Oui, mais parce qu'il faut tenir compte...

**Le Président (M. Chagnon):** ...sur une base régionale?

**M. Gabrièle (Pierre):** Au niveau régional, exactement...

**Le Président (M. Chagnon):** Est-ce que vous avez un document là-dessus?

**M. Gabrièle (Pierre):** Non, je ne l'ai pas ici, mais...

**Le Président (M. Chagnon):** Vous pourriez le déposer à la commission.

**M. Gabrièle (Pierre):** C'est ça. Mais il y a des différences là-dessus qui tiennent compte soit, par exemple, des régions où vous avez, bien sûr, un fort taux de chômage, où il y a donc moins de grandes entreprises, donc il y a moins de revenus. Mais on le pondère, on en tient compte.

**Le Président (M. Chagnon):** Est-ce qu'on n'a pas...Il me semble qu'on devrait avoir une différence aussi particulièrement dans les régions où on a un secteur primaire qui est très fort...

**M. Gabrièle (Pierre):** Un secteur primaire par rapport à un secteur tertiaire.

**Le Président (M. Chagnon):** ...par rapport à un secteur tertiaire, par exemple.

**M. Gabrièle (Pierre):** Exact. Il y a aussi ça, M. le Président, et nous en tenons compte.

Nous avons aussi un autre indicateur, qui est les dossiers de plus de 18 mois, que nous suivons, donc, région par région.

Et enfin, l'indicateur que nous avons, c'est les dossiers de 1 000 jours. Et maintenant, on a même amélioré nos indicateurs: je suis présentement, région par région, les dossiers de 180 jours, 300 jours, 500 jours et 1 000 jours.

Alors, on a terminé le bilan de cette opération-là le 31 décembre 1997, et nous mettons en place dès l'automne 1998 un plan de

soutien et de support continus à l'ensemble à la fois de nos intervenants et des gestionnaires et des médecins régionaux. Voilà ce qu'on appelle les dossiers complexes et de longue durée, M. le Président.

**M. Lacombe (Trefflé):** Si vous me permettez, M. le Président.

**Le Président (M. Chagnon):** Oui, bien sûr, M. Lacombe.

**M. Lacombe (Trefflé):** Je voudrais juste ajouter deux petits mots, c'est-à-dire que, avec des orientations comme celles que nous partageons avec vous ce matin, je peux vous dire que cela a amélioré de beaucoup la relation de qualité avec les clients. Là, on parle beaucoup des travailleurs, mais on pourrait, bien sûr, parler des employeurs également...

**Le Président (M. Chagnon):** On en parlera plus tard, mais...

**M. Lacombe (Trefflé):** ...parce qu'on parlera tantôt du financement, sans doute.

**Le Président (M. Chagnon):** Les travailleurs nous préoccupent particulièrement, là.

**M. Lacombe (Trefflé):** Tout à fait. Donc, il a fallu aider nos intervenants avec de la formation, avec une supervision pour améliorer la qualité de cette relation. Mais ce que ça a fait également, comme M. Gabrièle vient de vous le décrire, c'est de complexifier la tâche de nos agents. Là-dessus, je peux vous dire que nous allons poursuivre nos efforts, parce qu'on n'est pas entièrement satisfaits des résultats qu'on a atteints jusqu'à présent, mais on est sur la bonne voie, et, bien sûr, ça se reflète dans le vécu de la CSST à travers tout le Québec. M. Gabrièle et moi, nous visitons de façon régulière nos instances régionales, nous discutons avec nos employés, et je puis vous dire que le climat de travail à l'intérieur de la CSST est très positif.

**Le Président (M. Chagnon):** Je vous remercie beaucoup. M. Gabrièle, vous avez pris note de nous envoyer, de faire parvenir...

(10 h 10)

**M. Gabrièle (Pierre):** Les rapports sur les «loss ratios».

### **Opinion du Vérificateur général sur les quatre indicateurs retenus par la CSST**

**Le Président (M. Chagnon):** Sur une base régionale.

Il y a mes collègues, Mme Léger et M. Côté, qui ont demandé la parole. Peut-être une dernière question pour faire le tour de... au départ, je pense, en tout cas, pour avoir une macrosituation de la CSST. Vous avez parlé de quatre indicateurs qui touchent, encore une fois, les dossiers les plus chers, les plus percutants, les plus difficiles, finalement, que la CSST a. Vous avez dit aussi que vous aviez offert et demandé une opinion, ou enfin, du moins, présenté au Vérificateur général les quatre indicateurs en question. Il m'intéresserait de savoir ce que le Vérificateur général en a conclu, des indicateurs en question, parce que, vous savez, ici, en commission, on a souvent, pour plusieurs organismes et ministères... «dénoncé» est un mot trop fort pour ce que je veux exprimer, on a, disons, réclamé de la part des différents organismes et ministères d'avoir davantage d'indicateurs pour nous permettre de pouvoir faire un meilleur suivi, d'avoir une meilleure compréhension sur la gestion interne de ces organismes-là. Et si vous avez déjà développé des indicateurs, moi, il m'intéresserait de savoir comment le Vérificateur les a évalués.

**M. Breton (Guy):** Alors, je vais demander à M. Laurent Lapointe de vous répondre, M. le Président, parce que c'est lui qui était sur le terrain quand les échanges ont eu lieu.

**Le Président (M. Chagnon):** M. Lapointe.

**M. Lapointe (Laurent):** Nous étions au courant des quatre indicateurs. On nous a mentionné ces quatre indicateurs-là lors de votre passage. Ce que nous disions au sujet des indicateurs, c'est que vous ne les avez pas par secteur d'activité et par genre de lésion professionnelle non plus. Ce qu'on a, c'est des indicateurs un peu... c'est quantitatif, c'est bon, c'est la base, au départ, d'avoir des indicateurs quantitatifs, mais il nous manque le côté...

**Le Président (M. Chagnon):** Ce que vous suggériez, c'est de les spécialiser.

**M. Lapointe (Laurent):** De les spécialiser par genre de lésion et par secteur d'activité, ce serait peut-être volumineux à compiler, mais...

**Le Président (M. Chagnon):** Et qu'est-ce que vous en pensez, M. Gabrièle?

**M. Gabrièle (Pierre):** C'est-à-dire que c'est très difficile de spécialiser ces indicateurs-là par genre de lésion. Regardez, je viens de compléter la tournée de toutes mes régions et, comme le disait M. Lacombe, normalement chaque cas d'un travailleur accidenté est un cas d'espèce. Bon. Ce que nous voyons poindre actuellement dans ces dossiers complexes, c'est que vous avez, par exemple, des travailleurs non spécialisés, qui ont leur force physique à mettre sur le marché du travail, ils ont un accident. Mais, après, se développent chez le travailleur soit des problèmes d'ordre psychologique et, actuellement, nous sommes confrontés, à la CSST, pour certains cas de travailleurs, à des problèmes d'ordre psychologique. Nous avons aussi les problèmes de lésions attribuables au travail répétitif. Nous avons aussi des problèmes de maux de dos.

**Le Président (M. Chagnon):** On sait ça, on a entendu parler de ça.

**M. Gabrièle (Pierre):** Là, donc, pour avoir des indicateurs spécifiques en tenant compte des lésions, c'est comme si, demain matin, je pouvais dire: Pour les maux de dos, pour l'ensemble du Québec, peu importe la description du poste de travail, parce qu'il ne faut jamais oublier que nous devons atteindre l'objectif de retourner le travailleur à son emploi ou à un poste adapté, donc d'avoir un indicateur généralisé pour l'ensemble des maux de dos ou pour un ensemble de problèmes psychologiques.

Donc, c'est vrai que nous avons des indicateurs quantitatifs. Mais, avec ces indicateurs-là, quantitatifs, ce que nous faisons, ça peut nous permettre de suivre, direction régionale par direction régionale, l'évolution des dossiers, et nos équipes multidisciplinaires, dans l'organisation du travail, doivent faire la différence au niveau du traitement du dossier, parce que j'ai une approche client et pas une approche de numéro de dossier.

**M. Lacombe (Trefflé):** Si vous me permettez, M. le Président, sur la question des indicateurs, je vous dirai qu'on a encore un peu de travail à faire là-dessus. Une partie de nos indicateurs ne sont pas, je dirais, des indicateurs de résultats et nous travaillons davantage actuellement, avec plusieurs de nos collègues, à rendre tous nos indicateurs axés sur les résultats que nous poursuivons. Rappelez-vous que nous essayons de gérer le risque financier associé à cette démarche qu'est la nôtre et, là-dessus, probablement qu'on aura de bonnes nouvelles à communiquer éventuellement, quand on aura poursuivi ce travail-là. Le Vérificateur général nous avait précédemment demandé d'établir des indicateurs minimaux pour un certain nombre de choses, dont l'indemnité, et je peux vous dire qu'on a donné suite à ça et, dès l'automne, nous allons implanter un certain nombre de choses à la suite du rapport du Vérificateur.

**Le Président (M. Chagnon):** Merci beaucoup, c'est intéressant. Pour le bénéfice de l'archivage de cette commission, est-ce qu'il nous serait possible d'avoir copie non seulement de vos quatre indicateurs mais de leur utilisation sur une base régionale, puis, éventuellement, la même chose vous est réclamée, je dirais, M. Lacombe, pour vos nouveaux indicateurs de performance.

Mme Léger, M. Côté.

### Collaboration de la CSST avec les députés

**Mme Léger:** Oui, merci, M. le Président. Bonjour. Nicole Léger, députée de Pointe-aux-Trembles. D'abord, j'ai apprécié d'entendre M. Lacombe dire qu'il veut être collaborateur, qu'il a apprécié le rapport du Vérificateur général et que, pour lui, c'est un avancement d'aller de mieux en mieux.

Vous savez, comme députés, lorsqu'on entend le mot «CSST», vous savez que c'est abominable comme mot. Mes collègues vous le diront aussi probablement. On est appelés à trois choses quand on a affaire avec des citoyens et des citoyennes qui viennent nous voir au bureau. Au bureau de député, c'est toujours d'ailleurs du dernier recours. Alors, quand ils viennent nous voir, c'est parce que le vase est très, très plein. Et autant pour nous, ça nous demande une compréhension du dossier très complexe, alors, s'ils s'en viennent chez nous, vous pouvez vous imaginer que si, pour vous aussi, vous avez à cheminer à différentes places dépendant si c'est plus facile ou moins, nous, ça nous demande une connaissance du dossier à approfondir très complexe. Et, dans un deuxième temps, les gens sont toujours très insatisfaits, à tout point de vue. Et même lorsqu'ils viennent nous voir, ils sont insatisfaits... on les reçoit, mais, encore là, tout nous passe sur le dos comme député. Et nous, la collaboration de la CSST est très difficile aussi à ce moment-là. Alors, c'est trois irritants qui font que les dossiers de la CSST, nous aimerions ne jamais les voir. On est quand même tenaces et on essaie de faire notre travail comme députés, mais c'est très, très difficile.

Moi, je veux revenir particulièrement à ce qu'on appelle le retour au travail. Vous dites que vous favorisez le retour au travail. Vous avez parlé tout à l'heure, M. Lacombe, de virage de clientèles, de virage culturel. Alors, le virage culturel peut se faire peut-être dans la boîte, mais il faut dire que c'est beaucoup plus large quand on fait un virage culturel. Et quand vous parlez de favoriser le retour au travail, moi, j'aimerais ça que vous me l'expliquiez un petit peu davantage. Qu'est-ce que vous voulez dire par «le favoriser»? Qu'est-ce que vous faites comme action concrète pour favoriser le retour au travail? Est-ce que les médecins eux-mêmes s'engagent dans ce processus-là aussi? Est-ce que les physiothérapeutes s'engagent dans ce processus-là? Est-ce que les physiothérapeutes ou les conseillers en réadaptation... bon, je sais que ça passe par l'agent, le médecin, le physiothérapeute, le conseiller en réadaptation, il y a plusieurs cheminements. Mais, au niveau du physiothérapeute, c'est quand même un client. Jusqu'à quel point toute cette culture-là amène à ce que le travailleur puisse vraiment retourner au travail? Et probablement comme irritant aussi que vous pouvez avoir, c'est que le travailleur lui-même, il veut retravailler à la même place, au même endroit, comme vous le disiez tout à l'heure. Alors, ça, c'est ma première question. Je vais revenir à la deuxième dépendant de ce que vous allez me répondre.

**M. Lacombe (Trefflé):** M. le Président, je vous dirai que nous comprenons très bien la relation qui peut s'établir entre nos clients et les députés. Et, bien sûr, les clients qui font appel à vous, c'est probablement le 5 % des clients qui ont des insatisfactions à l'égard de la CSST pour toutes sortes de raisons. Je soupçonne que vous entendez très peu, pour ne pas dire que vous n'entendez pas parler de ceux qui sont satisfaits. Je vous rappelle que notre taux de satisfaction à l'égard de notre clientèle est de 87 %. Donc, je vous demande de placer les clients qui font appel à vous dans cette perspective plus globale.

Deuxièmement, c'est clair que, quand les gens ont épuisé différents moyens dans leurs relations avec nous, pour toutes sortes de raisons, ils vont faire appel au député, un peu comme cour de dernier moyen. Plus souvent qu'autrement, ces dossiers-là seront des dossiers complexes, c'est évident. Plus souvent qu'autrement, ces dossiers-là auront mené à un refus de la Commission et il y a un certain nombre de gens qui ne comprennent pas qu'ils puissent être refusés.

Je vous dirai que j'ai été étonné, en arrivant à la CSST il y a un an, de saisir toute la méconnaissance qui existe autour de la CSST. Et ça, on la trouve dans plusieurs milieux. Bon nombre de gens croient que, s'il existe une CSST au Québec, donc le travailleur est couvert, donc tout ce qu'il a à faire c'est une réclamation, nous la soumettre, et on va payer. Ce n'est pas tout à fait la question.

(10 h 20)

Ce qui m'inquiète dans ce que vous avez dit, c'est que vous avez dit qu'à ce moment-là la collaboration est difficile avec la CSST. Ça, je dois vous dire que ça ne me plaît pas d'entendre cela. Je vous dirai franchement que nous avons une unité à la CSST, sous une vice-présidence à la relation avec nos clients et nos partenaires, qui s'occupe de toutes les plaintes qui peuvent nous être acheminées. Et je vous dirai: N'hésitez pas, de grâce, à porter à notre attention ces cas-là, et on va s'assurer que la relation s'améliore avec tous les bureaux de députés qui font, bien sûr, leur travail, quand ces cas-là sont portés à votre attention.

**Mme Léger:** Mais c'est ce que je vous suggère, M. Lacombe. À travers tout ça, le but est d'améliorer, en tout cas, la situation à tout point de vue. Et nous, comme députés, il faut trouver une façon pour que ça soit agréable de travailler avec la CSST. Il faut que vous sachiez aussi que dans nos bureaux de députés, je veux dire, on le vit difficilement, mais, en même temps, nous, quand on regarde le dossier... Quand il nous arrive, le citoyen nous arrive avec...

**Une voix:** Une caisse.

**Mme Léger:** Une caisse, oui, souvent. Alors, nous, on regarde les lettres, on regarde le courrier et le suivi de tout ça, et on arrive avec des agents en général, puis c'est comme ça qu'on entreprend et qu'on part le processus pour comprendre. Alors, peut-être qu'il y aurait moyen d'avoir des gens qu'on puisse vraiment cibler qui puissent nous aider dans la compréhension, d'une part, et à voir comment le partir ou ne pas le partir, même si, bon... Sûrement que le client est insatisfait, le travailleur est insatisfait, peut-être, mais vous savez que, nous, comme députés ministériels, on a notre gouvernement et puis on est là à comprendre cet outil-là qu'est la CSST pour aider le travailleur puis, en même temps, le travailleur est insatisfait. Alors, on est comme dans un circuit un petit peu difficile à sortir. Devant moi, mon citoyen, d'abord, tout le temps, a toujours raison, au départ. Alors, je dois essayer de comprendre le citoyen. Il arrive, je suis sa députée, je le représente, donc je dois être capable de répondre. Mais je dois être capable de lui dire aussi qu'il a tort s'il a tort. Mais, pour lui dire qu'il a tort, il faut que je le comprenne et puis, pour le comprendre, je ne veux pas que ça prenne un an, avec lui, là, dans... Alors, ce que je veux vous dire, c'est qu'il y a quand même une collaboration qui doit se faire, et il faut nous aider à comment le faire avec vous. Alors, c'est pour ça que, quand je vous dis qu'elle n'est pas si bonne, la collaboration, c'est peut-être parce qu'on ne cogne pas aux bonnes portes.

**M. Lacombe (Trefflé):** Alors, M. le Président, je vais vous aider ce matin en vous disant: Je vais identifier la porte où vous allez frapper. Et je suis sûr que vous allez trouver là des gens qui vont collaborer avec vous. Pas nécessairement toujours à dire oui, par

contre, mais qui vont collaborer avec vous, qui vont vous aider à comprendre le dossier. Et j'ai donc identifié Mme Lise Tremblay, qui a son bureau à Montréal.

**Le Président (M. Chagnon):** C'est l'heureuse gagnante. Le sait-elle?

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Lacombe (Trefflé):** Elle ne sera pas contente de moi mais que j'arrive à la maison, mais ça, c'est une autre affaire.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

### Mesures favorisant le retour au travail

**M. Lacombe (Trefflé):** Donc, Mme Lise Tremblay qui mène cette unité qui s'occupe de toutes nos relations avec nos clients qui, pour une raison ou pour une autre, témoignent d'une insatisfaction. Et je suis sûr que vous allez trouver là une équipe qui va très bien collaborer à déchiffrer les dossiers difficiles qui sont portés à votre attention.

Maintenant, je veux en venir à l'autre partie de votre question en vous disant: Bien sûr qu'il y a des actions concrètes qui sont menées. Je vous rappelle notre orientation, qui est celle de dire: Nous voulons favoriser le retour au travail le plus rapidement possible. Non seulement ça, mais nous voulons convaincre à la fois les médecins, à la fois les employeurs, à la fois les travailleurs que le retour au travail fait partie du traitement, que c'est un élément qui y contribue positivement. Alors donc, nous impliquons, bien sûr, nos médecins. Nous impliquons les physiothérapeutes et les cliniques de physiothérapie avec lesquelles nous devons composer, et nous avons identifié des relations de collaboration avec les physios. Vous vous rappellerez que, dans le rapport du Vérificateur général, on a fait allusion à tout le problème de la physiothérapie. Je vous dirai que le Vérificateur général a pointé du doigt un élément particulier qui est tout à fait vrai. Nous avons actuellement des données qui nous comparent d'une province à l'autre et qui démontrent qu'au Québec, actuellement, nous, on dépense beaucoup plus que les autres en physiothérapie.

**Le Président (M. Chagnon):** En fait, je vais en parler un peu plus tard.

**M. Lacombe (Trefflé):** Ah bon! Mais j'en profite, puisque la question nous est lancée.

**Mme Léger:** J'ai ouvert la porte.

**M. Lacombe (Trefflé):** Alors, nous travaillons de très près avec des cliniques de physiothérapie pour essayer de saisir un peu la portée du traitement, de voir comment ce traitement peut être pensé en fonction du retour rapide du travailleur. Mais nous allons aussi élaborer toute une stratégie à l'égard du milieu médical, parce que vous vous rappellerez que ça part d'une prescription, ça, ça part d'un diagnostic qui a été fait par un médecin. Alors donc, nous avons à travailler avec le milieu médical. Mais on pourra y revenir tantôt. Je ne veux pas m'éloigner trop de la question que vous posiez. Nous, en autant que faire se peut, on essaie de retourner la personne à la fonction qui était la sienne avant son accident ou avant sa lésion. Quand on n'est pas capable, parce que, pour une raison ou pour une autre, la personne est un peu handicapée, à ce moment-là on propose un travail transitoire, un travail qui va ramener la personne dans son milieu de travail, qui va la ramener à côtoyer des confrères et des consœurs de travail, et qui va un tant soit peu accélérer son retour vers son poste de travail. Et donc, nous multiplions les efforts auprès des employeurs pour leur faire comprendre l'importance de ce retour transitoire.

Je vous dirai qu'il y a des mesures concrètes qui se font. Je peux en parler avec une certaine autorité, parce que j'ai eu le plaisir de diriger la Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal pendant cinq ans, et je peux vous dire que, quand on a commencé à la...

**Le Président (M. Chagnon):** Un souvenir heureux.

**M. Lacombe (Trefflé):** Tout à fait. Tout à fait. Dans sa gestion interne, tout à fait. Quand on a commencé à vouloir favoriser le retour au travail, la position de nos grands syndicats, c'était de dire: Il n'en est pas question; le travailleur a été accidenté, il s'en va chez lui; quand il sera guéri, il reviendra. Puis, nous autres, on disait: Bien, dans la loi, il est prévu qu'on puisse ramener les gens au travail et on est capables de les ramener dans des travaux légers, des travaux qui ne feront pas appel à la difficulté qui vient d'être la leur. Je vous donne, à titre d'exemple, un conducteur de rame de métro. Si, malheureusement, quelqu'un se jette devant la rame, je peux vous dire que la personne est traumatisée. Bon bien, on ne le ramènera pas pour conduire une rame de métro le lendemain, c'est bien sûr. Mais on peut le ramener pour faire un autre travail, au guichet ou ailleurs, tranquillement pour le ramener



dans son milieu et éventuellement vers son poste. Alors donc, il y a des actions concrètes.

Et je vous dirai qu'il y a des incitatifs financiers. Les employeurs sont tout à fait saisis de cette dimension et des coûts associés au non-retour de ces travailleurs qui se prolonge et qui, éventuellement, vont se retrouver dans la facture de l'employeur. Donc, les gens commencent à comprendre qu'il y a un intérêt financier pour l'employeur, qu'il y a un incitatif pour l'employé de se retrouver dans son milieu de travail et de progressivement retourner vers sa fonction première. Je pense qu'on commence à faire des gains là-dessus. On n'a pas franchi le fil d'arrivée, mais on a quitté la case départ. On a encore bien du chemin à faire, mais je peux vous dire que c'est une action concertée de la part de toutes nos directions régionales d'amener les gens vers ce qu'on appelle le maintien du lien d'emploi.

Avant d'aller à la Société de transport de la Communauté urbaine de Montréal, je dirigeais le ministère qui s'appelait Emploi et Immigration Canada pour la région du Québec. Donc, vous comprendrez mon souci pour le maintien de l'employabilité.

### Demandes de révision

**Mme Léger:** Ma deuxième question, et je vais laisser la parole après à mes collègues. Vous avez parlé tout à l'heure, au début, des demandes de révision. Vous en avez à peu près 29 300, que j'ai entendu, et qu'il y en a 3 000 et quelques qui sont modifiées. Je me suis posé la question: Pourquoi il y a tant de demandes de révision?

**M. Lacombe (Trefflé):** Encore une fois, je vous dirai, entre nous, il n'y en a pas tant.

**Le Président (M. Chagnon):** C'est 15 %.

**M. Lacombe (Trefflé):** À entendre parler certaines personnes qui nous parlent des extravagances de la CSST, on croirait que tous nos cas sont appelés. Ce n'est pas le cas. Ce 29 000, ça représente à peu près 15 % de nos dossiers.

(10 h 30)

Deuxièmement, et là je vais être un petit peu personnel dans la réponse, rappelez-vous que nous sommes entourés de tribunaux administratifs. C'est comme si on suggère aux gens: Quand ils prennent une décision, contestez-la. Moi, vous savez, à chaque fois qu'on écrit une décision à nos clients, dans la lettre qu'on leur envoie, on leur dit comment la contester, cette décision-là. Moi, je me dis, on invite un peu à la contestation. Je vous ai aussi donné le nombre de nos décisions qui sont modifiées: 3 666 de ces décisions sont modifiées. Certaines sont des modifications légères, d'autres des modifications plus substantielles.

Je ne veux pas nier qu'à l'occasion on puisse faire erreur, loin de là. Je pense que c'est pour ça qu'on a des mécanismes de recours. Mais je vous dirai qu'il ne faut pas perdre de vue que c'est un petit nombre sur l'ensemble, c'est un très petit nombre pour lequel les décisions sont modifiées, mais c'est coûteux. Ça, je ne vous le cacherais pas parce que ce système-là de révision, comme ça, maintenant, ça va en révision administrative, puis, après ça, ça s'en va à la Commission des lésions professionnelles. Moi, je vous dirai, si quelqu'un s'assoit pour mesurer la rentabilité de ça, ce n'est pas sûr qu'on en viendrait à la conclusion qu'on devrait maintenir tout ça. Mais ce n'est pas...

**Mme Léger:** Mais est-ce que vous êtes en train de me dire, M. Lacombe... On peut parler en chiffres, bien sûr, mais, moi, il reste toujours que c'est un individu, là. Et cet individu-là qui demande une révision...

**M. Lacombe (Trefflé):** Oui.

**Mme Léger:** ...quand vous dites que c'est peut-être parce que, déjà dans la lettre, on l'incite à... ça peut être une des raisons, oui, sauf que ça reste quand même que la personne n'est pas satisfaite. Est-ce que la satisfaction est parce qu'elle veut être indemnisée? C'est une autre discussion qu'on peut avoir. Mais que la personne, au départ, qui est allée vous voir, elle se retrouve pas satisfaite, c'est à analyser, là.

**M. Lacombe (Trefflé):** Alors, je vous dirai tout de suite qu'il ne faut pas se méprendre, hein. Je vais reprendre ça pour que tout le monde soit sur la même longueur d'onde: 29 204 demandes de révision, en l'année 1997; 38 % de ces demandes-là sont par des employeurs.

**Mme Léger:** O.K.



**M. Lacombe (Trefflé):** 62 % de ces demandes-là sont par des travailleurs. Donc, il y a un fort pourcentage de ces demandes qui sont des travailleurs accidentés qui, pour une raison ou pour une autre, ne sont pas satisfaits de la décision. À l'occasion, c'est parce qu'il y a eu un refus. Mais ce n'est pas toujours parce qu'il y a eu un refus.

Donc, il y a un mécanisme qui a été prévu dans la loi et qu'on administre. Maintenant, depuis le 1er avril dernier, donc, dans un premier temps: une révision administrative. On va voir, avec le temps. Puis ça va prendre un peu de temps, malheureusement, je suis obligé de vous le dire bien candidement, pour la simple et bonne raison qu'il y avait et à la révision administrative et à la Commission des lésions professionnelles ce qu'on appelle un «backlog», c'est-à-dire des cas qui traînent là depuis des années. Et, tant qu'on n'aura pas nettoyé ces anciens cas là et qu'on ne sera pas exclusivement dans les nouvelles modalités, on pourra difficilement porter un jugement sur les nouvelles modalités parce que, là, on a simultanément les anciens cas et les nouveaux cas. Mais je peux tout de suite vous dire que, règle générale, quand ça s'en va en révision administrative, au-delà de 80 % des décisions sont maintenues.

Bon. Là, maintenant, voilà qu'il y a un nouveau processus d'appel. On peut aller à la Commission des lésions professionnelles. Quel sera le pourcentage des cas qui vont aller à la Commission des lésions? C'est difficile à dire pour tout de suite. Mais ce qu'on constate, c'est que c'est un faible pourcentage de nos décisions qui sont modifiées. Je vous rappelle que nous rendons au-delà de 1 000 000 de décisions par année, toutes contestables, soit par l'employeur, soit par le travailleur.

Donc, moi, je réponds à votre question, madame, en vous disant: ce n'est pas un fort pourcentage qui est contesté, ce n'est pas un fort pourcentage qui est modifié, mais il faut quand même qu'il y ait l'occasion de le faire. Et ce que nous avons découvert, avec la révision administrative, depuis que nous l'administrons, depuis le 1er avril dernier, c'est qu'un grand nombre de gens nous disent: Mais il n'y a personne qui m'a expliqué ça comme ça. Bon. Est-ce que nos agents n'avaient pas expliqué ça clairement au départ? Remarquez bien qu'on va s'y intéresser tout de suite. Est-ce que ça avait été expliqué clairement, mais que la personne n'a pas compris tout à fait et que, quand on est en révision, bien, là, peut-être que c'est la deuxième ou la troisième fois qu'on se le fait expliquer, on le comprend mieux? C'est possible. Il peut y avoir toutes sortes de facteurs qui contribuent à ça.

Mais, moi, je vous dirai que c'est clair que, quand vous administrez un régime d'assurance public et qu'à l'occasion vous devez dire: La question n'est pas admissible, ou encore: Ce n'est pas nécessairement un accident de travail – parce que c'est un peu là qu'on a des grosses contestations, c'est quand on dit: Ce n'est pas un accident de travail – bon, bien, là, il y a un débat. Je vous l'ai dit tantôt, il y a place au jugement, là. Puis le jugement de la personne qui a été accidentée, je peux vous dire, elle, elle pense que c'est un accident de travail. Alors, il y a donc lieu d'avoir des recours. Mais, moi, je vous dirais, toutes proportions gardées, je pense que ce n'est pas un problème.

**Mme Léger:** O.K. Merci.

**Le Président (M. Chagnon):** Merci, Mme Léger. M. Côté.

### Documentation des dossiers complexes

**M. Côté:** Merci, M. le Président. Alors, bonjour, M. Lacombe, M. Gabrièle, M. Albert et les autres, vous êtes les bienvenus à votre première visite à notre commission. M. Lacombe, vous avez mentionné dans votre introduction, tout à l'heure, tout l'accent que vous accordez aux dossiers que j'appellerais de longue durée. Alors, vous y mettez beaucoup d'énergie, vous investissez beaucoup, je pense, dans le suivi de ces dossiers-là. Cependant, dans le rapport du Vérificateur, il est fait mention qu'il manquait beaucoup de données de base au niveau de certains... Dans 55 % des cas, il semblerait qu'il n'y ait pas de preuves d'un plan d'action au niveau du suivi d'un dossier.

Lorsqu'on sait que la base, je pense, de la gestion d'un dossier d'accident, ce sont les données pertinentes, nécessaires, justement, à son suivi, quelles mesures vous entendez prendre, si ce n'est pas déjà fait, pour corriger cette situation? Parce que toutes les énergies que vous investissez dans le suivi, si, à la base, vous n'avez pas toutes les données, dans 50 % des cas, dans les dossiers, comment pouvez-vous atteindre votre objectif d'assainissement de ces dossiers-là?

**M. Lacombe (Trefflé):** M. le Président. M. Côté, vous faites un excellent point. Le rapport du Vérificateur général a été déposé à l'Assemblée nationale le 3 juin dernier. Le 5 juin dernier, j'écrivais à tous les employés de la CSST au sujet du rapport du Vérificateur général. Dans cette lettre, si vous me permettez d'en citer un passage, je dis...

**Le Président (M. Chagnon):** Vous pourriez la déposer.

**M. Lacombe (Trefflé):** ... – on pourra la déposer également, si vous le souhaitez: «Il faudra, par exemple, assurer une meilleure supervision – c'est un des points que le Vérificateur faisait – mais dans le respect des orientations qui sont les nôtres, c'est-à-dire en misant sur le travail d'équipe.» Et deuxièmement: «Il importe de poursuivre nos efforts en vue de bien documenter les dossiers "enjeux". Nous devons faire en sorte de témoigner de plus de rigueur sans pour autant devenir indûment bureaucratiques et, conformément à nos principes, en privilégiant la concertation plutôt que la confrontation.»

Je vais vous expliquer ce que je veux dire par ça, puis je pense que ça a été très bien compris par nos employés. C'est que nous avons, comme j'ai mentionné plutôt, un jugement à porter sur l'évaluation du risque: «C'est-u» un dossier qui risque de nous coûter cher ou pas? Si c'est un dossier qui ne risque pas de nous coûter cher, je vous le dis bien candidement, je n'ai pas l'intention de le documenter le diable plus que je le documente en ce moment. Mais là il y a un jugement qui est porté par des gens en qui on a confiance, des gens qui ont été formés puis des gens d'expérience.

Maintenant, à la lumière de ce que le Vérificateur nous a dit – parce que le Vérificateur, vous vous rappellerez, nous parlait de dossiers qui sont de 100 jours et plus, donc c'est des dossiers qui sont déjà coûteux – donc, on a dit: Oui, il va falloir qu'on améliore ça, puis il va falloir qu'on améliore ça en particulier si on anticipe une contestation, soit du travailleur, soit de l'employeur. On a donc amélioré la formation de nos employés au niveau de: Comment constituer le dossier? Comment bien documenter le dossier? Donc, on s'apprête, à l'automne, à revoir tous nos gens, dans la formation continue qu'on veut donner à nos employés, sur l'amélioration de la tenue de nos dossiers.

Deuxièmement, on a une pratique actuelle qui est en expérimentation et qui s'appelle «les notes évolutives au dossier». Ça, c'est l'utilisation de l'informatique pour nous permettre de mettre rapidement l'information additionnelle au dossier et de la partager avec tous les intéressés, y compris le médecin de la CSST, y compris nos agents, y compris nos conseillers en réadapt et, bien sûr, nos superviseurs. Et nous allons continuer de prôner le travail d'équipe parce que ça nous apparaît une façon de décider: Est-ce que c'est un dossier qui mérite d'être davantage documenté, ça, avant qu'on aille trop loin là-dedans?

**M. Côté:** Alors, ça, ça va comprendre aussi les traitements de physiothérapie.

**M. Lacombe (Trefflé):** Tout à fait. Alors, ce que j'essaie de vous dire, c'est que, moi, je ne veux pas lancer un mot d'ordre à l'intérieur de la CSST en disant: On est insuffisamment documentés puis il va falloir qu'on documente au boutte, parce que, je vous dirai, on va devenir une entreprise bureaucratique. Trop longtemps, hélas, à la CSST, on avait une attitude que j'ai qualifiée un peu de légaliste. Moi, ce n'est pas ça que je veux. Je veux une relation humaine, une relation personnalisée avec nos clients. Et une partie de ça, je vous dirai, ça ne sera jamais documenté. C'est un jugement qui est porté par un agent, c'est un jugement qui est porté par un de nos conseillers, en disant: Moi, je connais ça suffisamment, pas besoin de le mettre au dossier.

(10 h 40)

Bon. C'est sûr qu'une fois que le Vérificateur a dit ce qu'il a dit dans son rapport mon conseil d'administration m'a posé quelques petites questions, en disant: Aïe! êtes-vous bien sûr que vous prenez les bonnes décisions, là, sur la foi d'informations qui semblent, bon, pas complètes? Puis on a dit à notre conseil d'administration: Écoutez, regardez nos résultats financiers au cours des récentes années, les quatre dernières années témoignent de résultats financiers très positifs de la part de la CSST.

**Le Président (M. Chagnon):** Il y a une modification législative, aussi, qui n'a pas nui.

**M. Lacombe (Trefflé):** Qui n'a probablement pas nui, vous avez raison. Mais il y a une grosse partie de ça qui est attribuable, à notre avis, d'abord, aux changements qu'on a opérés à l'intérieur, en disant: Écoutez, on est une compagnie d'assurances, il faut qu'on établisse des relations rapides, verbales avec les clients, il faut que les clients comprennent qu'on est à l'écoute de leurs besoins. Bon.

Deuxièmement, on va travailler là où ça compte, dans des dossiers à enjeu, comme M. Gabrièle vous l'a expliqué tantôt. Puis là les gens ont vu que, entre ces démarches-là et nos résultats financiers, il y avait un lien direct. Soudainement, on est sortis d'une situation financière difficile puis on est maintenant dans une situation financière équilibrée, et notre conseil d'administration en est très heureux.

Donc, il y a un juste équilibre. Je terminerai là-dessus, en vous disant: on ne veut pas être, encore une fois, accusé de ne pas suffisamment documenter, donc on va poser des gestes concrets pour documenter davantage. On va essayer de documenter davantage dans des cas précis où c'est important de le faire. On va devoir porter un jugement là-dessus. Mais on ne veut pas non plus tomber dans l'autre excès de documenter à outrance parce que, ça, on perd du temps puis, nous, on a un équilibre financier à maintenir, là.

**M. Côté:** Bon. Vous venez de dire, justement, je pense, que vos prises de position ont permis d'en arriver maintenant peut-être, à la CSST, à un surplus, alors, avec une meilleure gestion, un meilleur suivi des dossiers. Là, vous semblez dire les dossiers de longue durée.

**M. Lacombe (Trefflé):** Oui.

**M. Côté:** Mais, par contre, comment vous entrevoyez... Lorsque vous dites qu'il y a environ peut-être 80 % des dossiers qui sont de moins de 14 jours... De 14 jours ou moins? Plus ou moins?

**M. Lacombe (Trefflé):** 65 % des dossiers.

**M. Côté:** 65 % des dossiers. O.K. Ça, je suis bien d'accord que ces dossiers-là, ils ne représentent pas tellement... C'est quoi? Ça représente...

**M. Lacombe (Trefflé):** 6 % de nos coûts.

### Programmes de prévention

**M. Côté:** 6 % des coûts. Mais est-ce que vous prévoyez aussi faire quelque chose pour ces dossiers-là? Parce que, aussi longtemps qu'on ne réussira pas à diminuer ces dossiers que j'appelle plus légers, les plus prolongés vont tout le temps rester à peu près au même nombre également.

Alors, là, j'en reviens à la prévention comme telle, puis je vois que vous avez, je pense, quoi, 85 000 000 \$, quelque chose comme ça, pour les programmes de prévention: 85 000 000 \$ en 1997 ou 85 000 000 \$ en 1996, quelque chose comme ça. Donc, pour pouvoir, à l'avenir puis éventuellement, diminuer le nombre de dossiers – parce que, pour diminuer les plus graves, il va falloir diminuer les plus légers – est-ce que vous prévoyez quelque chose pour ça aussi à court terme ou à moyen terme?

**M. Lacombe (Trefflé):** Alors, M. le Président, je vous dirai que c'est une belle occasion que M. Côté vient de me donner là parce qu'on va parler un peu des mesures de prévention que nous mettons de l'avant. Dans un premier temps, je vous dirai que c'est possible, d'ailleurs les résultats de décembre nous l'ont démontré qu'on a réussi à diminuer un tant soit peu le nombre d'accidents au cours des récentes années. On croit qu'une partie de ça est attribuable aux efforts de prévention que la CSST a engendrés, que les employeurs ont mis de l'avant en partenariat avec le milieu syndical. Mais on n'est pas naïf au point de ne pas aussi croire que, malheureusement, une partie est attribuable à la baisse de l'activité économique. En d'autres mots, s'il y a moins de gros chantiers qui rouvrent, s'il y a moins d'activité économique, bien, ça se peut que ça ait une incidence à la baisse sur les accidents. On n'y est pas pour grand-chose puis on n'est même pas satisfait de ça, c'est bien évident. Donc, on a toujours et on aura toujours du pain sur la planche, que ce soit des accidents de moins de 14 jours ou bien des plus importants.

Nous avons décidé de changer l'orientation qui était la nôtre. Vous vous rappellerez qu'année après année on faisait ce qu'on appelait la semaine de prévention puis on essayait de donner un petit coup. Mais c'était, semble-t-il, un coup d'épée dans l'eau. Alors, on a commencé l'an passé puis cette année, on accentue ce mouvement. On veut maintenant avoir une campagne annuelle de prévention. On voudrait être capable de développer ce qu'on va appeler un réflexe, un sixième sens, le sens de la prévention. Et, pour ce faire, vous allez constater dans les prochains jours que nous allons mener une campagne beaucoup plus active que par le passé. Autrefois, on distribuait notre matériel, à titre d'exemple, à 10 000 entreprises au Québec. On va le distribuer, cette fois-ci, à 100 000 partenaires, dès la semaine prochaine.

Deuxièmement, nous allons avoir des campagnes de radio très ciblées pour chacune des régions. À titre d'exemple, si vous êtes dans une région où il y a beaucoup de forêts, on va parler de la forêt, on va parler des problèmes qu'on a dans ce milieu-là. Si vous êtes dans une région où il y a beaucoup de mines, on va parler des problèmes que nous avons dans les mines, etc.

Nous avons recruté un animateur pour nous aider à la diffusion de ce matériel. Parce qu'un autre groupe que nous voulons cibler, c'est le groupe des jeunes. Nous voulons rejoindre les jeunes parce qu'il y a un grand nombre de jeunes qui sont au travail et, malheureusement, il y a beaucoup d'accidents parmi les jeunes, souvent des accidents qui ne sont pas substantiels, mais des accidents quand même. Donc, nous avons recruté Jean-Luc Brassard pour nous aider à atteindre cette population en véhiculant une partie de nos messages sur la prévention.

Ce que j'essaie de vous indiquer, M. le Président, c'est que c'est sûr qu'on va multiplier les efforts de prévention. Maintenant, on

n'est pas les seuls responsables. Il faut absolument que nos partenaires, en particulier les employeurs et les centrales syndicales, nous aident.

Je vais terminer, par souci de transparence, en vous disant qu'il faut faire attention parce que, des fois, on fait quelque chose qu'on veut très bien, puis ça nous amène parfois sur une piste qui est délicate, puis il va falloir qu'on la surveille. Je vous ai dit tantôt, il y a des incitatifs financiers dans nos programmes, maintenant, sur la gestion efficace des accidents et des lésions. Puis ça, c'était voulu, puis on poursuit là un intérêt certain, un intérêt partagé où tout le monde va sortir gagnant.

Mais nous avons une crainte. La crainte, c'est que des gens ne déclarent pas des accidents afin de pouvoir bénéficier de l'incitatif financier. Mais là il y a quelqu'un qui risque de perdre, et on n'en veut pas, de perdants. On a un souci d'équité à l'égard des travailleurs et des travailleuses, on veut que les accidents soient dûment déclarés. On déterminera s'ils sont admissibles ou pas, etc. Mais actuellement je dois vous dire que, dans l'ensemble de ça, on va continuer de multiplier nos efforts en prévention, mais on voudrait que les accidents soient légitimement déclarés.

### **Déclaration des accidents de travail par les employeurs**

**M. Côté:** Est-ce que le régime rétrospectif, qu'on appelle, aurait un certain incitatif auprès des employeurs à ne pas déclarer peut-être entièrement leurs accidents?

**M. Lacombe (Trefflé):** Ce n'est pas seulement au rétrospectif. Le rétrospectif n'est pas exclusivement visé là-dedans, je peux vous le dire. Mais on a des relations étroites avec les grands employeurs – comme vous le savez, les grands employeurs sont au rétrospectif – et on peut vous dire qu'il s'est fait des efforts considérables, ces récentes années, de la part des employeurs, les grands employeurs en particulier, pour mieux gérer le dossier de la CSST.

(10 h 50)

C'est donc difficile, maintenant, pour nous de dire: Est-ce que ce qu'on constate, c'est à la suite des grands efforts qui ont été déployés et de la part des employeurs et de la part de la CSST et d'autres ou bien s'il y a quelqu'un qui est après camoufler des données puis les données ne sont plus exactes? Je vous dirai que c'est un souci pour nous de s'assurer qu'on est tous sur la bonne longueur d'onde là-dessus. Mais je ne tiendrai pas les grands employeurs particulièrement responsables, ce n'est pas là qu'est la question. D'ailleurs, je vous rappelle que même pour les petites entreprises, l'an passé, nous avons lancé une nouvelle initiative, les mutuelles.

**M. Côté:** Elles peuvent se regrouper, maintenant, oui, oui.

**M. Lacombe (Trefflé):** Et, encore là, on a un souci, de s'assurer que les mutuelles, c'est des mutuelles de prévention, c'est des mutuelles qui vont favoriser le retour au travail – c'étaient les deux objectifs que nous poursuivions – et non pas devenir des mutuelles de contestation ou, encore pire, devenir des mutuelles qui ne déclarent plus les accidents. Ça, c'est sûr. Alors, donc, il y a un souci d'équilibre dans tout ça, mais il ne faut pas exagérer.

**M. Côté:** Je vais laisser l'opportunité à d'autres collègues, je reviendrai plus tard.

**Le Président (M. Chagnon):** Alors, Mme Barbeau. Vous vouliez peut-être dire un mot?

**M. Albert (Alain):** Je pourrais peut-être ajouter, aussi, par rapport à la prévention...

**Le Président (M. Chagnon):** Est-ce que vous pouvez vous nommer, s'il vous plaît?

### **Programmes de prévention (suite)**

**M. Albert (Alain):** Alain Albert. Par rapport à la prévention, également, au cours des quatre dernières années, j'ajouterais en disant qu'on a fait des efforts terrains très importants, très significatifs pour faire en sorte que la prévention, ce soit plus qu'un discours. La Commission, de concert avec des associations patronales, des associations syndicales, des associations sectorielles paritaires, finalement, avec tous nos collaborateurs, l'Institut de recherche en santé et en sécurité, on a élaboré une douzaine de programmes d'intervention qui visent justement à s'attaquer à de véritables dangers.

Au lieu de diffuser un discours théorique, finalement, où tout le monde, on dit: Bon, la prévention, on ne peut pas être contre ça, c'est comme la santé, tout le monde en veut de la prévention, tout le monde veut de la santé, on s'est attaqué à identifier justement de véritables dangers. Et on s'est dit également: Ce qui serait intéressant, ce n'est pas juste aller voir les employeurs puis dire: Là, il y a un danger, puis trouve une solution. On s'est dit: Si on s'assoit avec les partenaires, puis, une fois qu'on a identifié le danger, on essayait tous ensemble de suggérer des solutions, des solutions applicables aussi, qui font du sens, ne pas dire à quelqu'un: Il n'y a plus rien à faire, ferme ta business, puis tout ça, puis arrangez-vous avec le problème. Ensemble, on «peut-u» trouver des gestes concrets, des solutions qui vont permettre, justement, de faire une activité de prévention puis, le cas échéant, d'éliminer à la source le danger?

Ce qui fait qu'au cours des quatre dernières années on s'est attaqué aux chutes de hauteur, pour un, qui était un problème majeur puis qui va toujours durer. Tant qu'il va se construire des édifices en hauteur, il y a des problèmes par rapport à la hauteur. Éliminer le problème à la source, ce serait de dire qu'il n'y a plus d'édifices de plus qu'un étage; ça ne fait pas de sens. Donc, il y a un danger, il y a un risque, mais il y a aussi des techniques de travail, il y a des méthodes de travail, il y a des équipements de protection individuelle, il y a une foule de choses qu'on peut proposer. On a élaboré un programme avec le milieu de la construction, puis nos inspecteurs vont dans les chantiers puis font en sorte que le programme est appliqué.

On s'est attaqué aux lignes électriques. On s'est attaqué aux tranchées. Vous savez, les pharaons faisaient des tranchées. Puis il y a encore des gens qui meurent dans des tranchées, au moment où on se parle, alors que les méthodes pour contrer, pour empêcher les affaissements de terrain sont connues. Donc, c'était de documenter ça et de faire en sorte que les milieux de travail étaient sensibilisés à ça.

On s'est occupé, au domaine de la construction générale, des mines. On a un programme d'intervention pour les mines: Tolérance zéro. Vous vous souvenez, il y a eu, à un moment donné, une série d'hécatombes dans le secteur des mines, il y a environ quatre ans. On a développé avec le milieu un programme d'intervention Tolérance zéro par rapport aux chutes de roches, et ça donne des résultats fantastiques dans le milieu.

Jet de sable. On s'est attaqué au jet de sable. La caractéristique des gens qui travaillent avec le jet de sable, c'est le cancer coeur-poumons, puis les gens décèdent en très bas âge. Mais on «va-tu» arrêter le jet de sable partout au Québec, alors qu'il existe des techniques de travail, il existe des moyens de protection individuelle? Avec le milieu, on les a identifiés, avec les médecins, les pneumologues, et on les a mis sur la table.

L'abattage manuel, la peinture électrostatique, etc., on en a une douzaine, au moment où on se parle, qui sont en application. Ce qui fait que ce sont des gestes concrets. Puis on pense que, ça aussi, ça donne des résultats. Petit à petit, le milieu se prend en charge, et on a des choses autres qu'un discours théorique.

**M. Côté:** Ça n'est plus seulement non plus une recommandation d'un inspecteur.

**M. Albert (Alain):** Et l'inspecteur sait quoi faire. Et savez-vous ce qu'on fait, également? M. Lacombe parlait tantôt de transparence. C'est vrai qu'on a deux clients, à la Commission, les employeurs et les travailleurs. La transparence dans un programme d'intervention est telle que, habituellement, en début d'année, on écrit aux employeurs du Québec, on écrit aux associations d'employeurs pour dire: Attention, cette année, les travaux de construction vont reprendre, on attire votre attention sur le fait qu'il y a encore des accidents dans les tranchées. Donc, nos inspecteurs, dans le courant de l'été, vont se déplacer, ils vont examiner ce qui se passe dans les tranchées, et ça va être: Tolérance zéro, et voici les conséquences pour quelque qui est pris en faute.

Donc, les gens ne peuvent pas dire qu'il ne le savent pas, on les prévient au départ pour faire en sorte... parce qu'on sait que nos inspecteurs ne peuvent pas être partout en même temps. Mais le milieu sachant que c'est sérieux, que la Commission prend ça au sérieux, il y en a un grand nombre qui s'en occupent immédiatement. Puis, pour l'autre partie qui reste, bien, les inspecteurs se déplacent puis ils portent des interventions.

**Le Président (M. Chagnon):** Merci beaucoup. Mme Barbeau et M. Létourneau.

### Attitude de la CSST à l'égard des cas complexes

**Mme Barbeau:** Bonjour messieurs. Je ne répéterai pas ce que Mme Léger a dit, je le partage. Puis, moi, je l'ai vécu de deux façons, depuis 1989. De 1989 à 1994, j'ai été attachée politique pour un député qui n'était pas dans la région du tout, qui représentait un comté qui n'avait pas le même profil du tout que celui que je représente aujourd'hui. Et, en tout cas, je ne veux pas



vous l'imputer à vous, là, ça n'a pas rapport nécessairement avec vous, mais je n'ai pas vu de changement depuis neuf ans. C'est toujours la même chose.

C'est sûr que, nous, comme vous dites, on retrouve des dossiers qui sont lourds, et tout ça. Pour ce qui est des petits dossiers, le Vérificateur ne m'aimera peut-être pas, mais, moi, j'aurais peur que ça devienne tellement pointilleux qu'on refuse du monde, puis... Bon. Ça va venir sur nos bureaux aussi. Vu que c'est des petites affaires, moi, personnellement, je ne m'acharnerais pas là-dessus.

C'est sûr que je peux comprendre que, les dossiers que vous appelez «à enjeu», qui peuvent vous coûter cher, vous soyez prudents, puis qu'il y a beaucoup de travail qui se fait là-dedans, que ça peut être un peu plus long. Je peux comprendre tout ça. Sauf que les dossiers qui me sont soumis, où ça fait six ans, dix ans, puis qu'en bout de ligne on donne raison à la personne – peut-être pas à toutes mais à plusieurs – c'est sûr que, sur le volume, pour vous, ce n'est pas beaucoup, mais c'est des personnes, puis des personnes qui ont perdu leur maison, qui se sont ramassées sur l'aide sociale. Puis, en passant, on me dit souvent qu'il y a des agents qui leur disent, quand ils ne sont pas contents, d'aller à l'aide sociale, ça fait que j'aimerais ça que ça arrête, si c'est exact, parce que je ne trouve pas ça correct. C'est toute la société qui paie pour ça.

Puis, quand, moi, je lis les dossiers, je vois des incohérences, des batailles d'experts, en tout cas, des choses qui sont... Tu ne sais pas comment faire pour expliquer ça, tu ne les comprends même pas toi-même. Puis je ne me considère pas si cruche, puis je pense que je suis capable d'avoir une objectivité, surtout que je n'ai pas les connaissances nécessairement en médecine, et tout ça, donc je regarde ça d'un oeil un peu neuf, puis je vois vraiment beaucoup d'incohérence. Puis, comme Mme Léger l'a dit, si on avait quelqu'un de relations qu'on pourrait... parce qu'on le fait de plus en plus avec certains ministères, puis on sauve du temps et de l'argent et des problèmes à des gens. Par exemple, à l'aide sociale, de plus en plus, on a des contacts plus directs et on peut régler des affaires qui, des fois, n'ont pas de bon sens. Bon. Je ne veux pas qu'on ait...

Puis je pense qu'on est capable de dire aux gens: Ça ne marche pas. Puis, souvent, ils nous demandent: Est-ce que je vais en révision? Ils nous demandent un conseil, mais, nous autres, on n'est pas capable d'avoir une réponse plus rapide ou quelqu'un qui va vraiment s'occuper du dossier avec nous pour regarder ça. Peut-être que même, des fois, si on avait l'information ou, comment je dirais ça, la compréhension du dossier comme il faut, rapidement, on pourrait leur dire: Bien, ça ne donnera rien d'y aller. Parce qu'on les conseille, même si on essaie de ne pas leur dire quoi faire, parce que c'est des individus puis ils ont le droit d'utiliser tous les recours. Mais, des fois, ils nous le demandent, ils ne savent plus quoi faire, ils sont dans la misère.

Puis je pourrais vous nommer toutes sortes de choses incohérentes que je vois, des gens, on leur donne de l'argent pour partir une entreprise, ils n'ont pas de formation, puis il y a des travaux qu'il va y avoir à faire dans l'entreprise qui sont en contradiction avec les limites qu'ils ont. Ça ne marche pas. Puis ils se ramassent en faillite, après. J'en ai un cas, je ne parlerai pas du dossier parce qu'il est en cour. D'autres à qui on trouve une job aussi qui est incompatible. Un monsieur qui ne peut pas rester assis plus de 15 minutes, on lui donne une job de réceptionniste. En tout cas, à première vue, ce n'est pas bien, bien cohérent.

Il y a aussi le fait que vous faites affaire avec des entreprises privées de recrutement. Je ne sais pas comment ça s'appelle. C'est eux autres qui leur trouvent des jobs. Ça me semble bizarre, cette affaire-là. Je n'ai pas fouillé plus que ça, là, mais ça a l'air... En tout cas, je ne sais pas s'ils sont payés à commission. Ils trouvent des jobs à des places... En tout cas, c'est louche, comme patente. Si vous pouviez m'expliquer ça un petit peu plus... Ça n'a pas l'air de fonctionner bien, bien, puis ils ne trouvent pas des jobs qui matchent avec le cas. Qu'est-ce que je voulais dire, à part ça? J'ai tellement de choses à vous dire.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**Le Président (M. Chagnon):** C'est très bon, Mme Barbeau, continuez.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**Mme Barbeau:** Bien, disons que c'est de l'accumulation au fil des ans. Mais, comme je vous dis, les relations humaines...

**Le Président (M. Chagnon):** On va les réinviter, si vous voulez.

*(11 heures)*

**Mme Barbeau:** Ah oui! sûrement. Mais les relations humaines sont importantes. Je comprends qu'il y a beaucoup de ministères qui ont du volume. En tout cas, moi, je pense qu'il faut viser à en avoir le moins possible, même si on leur offre la contestation. Je pense que si une meilleure information est donnée à la personne... Puis, moi, j'ai un peu de misère avec les contre-expertises, je



trouve que ça donne bien de la job aux médecins, mais sauf que c'est des gens qui sont poignés entre les deux, des citoyens. Puis je vous donnerais le parallèle, c'est comme quand on dit: Combien d'emplois on a coupés dans la fonction publique? On nous dit: Tant de ETC. Mais des ETC, c'est des citoyens, ça, puis c'est des gens qui viennent dans nos bureaux parce qu'ils n'ont plus de job, c'est des gens. C'est la même affaire. Moi, en tout cas, j'ai bien de la misère avec ça. Je pense qu'il faut peut-être penser à une façon d'avoir une relation avec vous pour essayer que ces dossiers-là, nous, on ne soit pas poignés... après qu'eux autres ça fait 10 ans, que, nous, ça prenne 10 ans à le comprendre. Si on pouvait avoir un lien avec vous, pas parce qu'on veut vous dire quoi faire, pas parce qu'on veut imposer la politique à l'administratif, au contraire. Moi, je prends toujours la peine d'expliquer aux gens les rôles de chacun, puis, bon, jusqu'où on peut aller, sauf qu'on ne sait pas quoi faire. On est devant ça...

Il y a des gens qui pleurent dans nos bureaux, des gens qui rentrent, ils ont le cou de même, puis là ils sont tout croches comme ça – excusez, il faut que je le fasse, c'est trop... ils sont tout croches, puis on leur dit qu'ils sont capables de faire une job. Tu sais, je veux dire, c'est comme évident à l'oeil nu. Puis je comprends que les maux de dos, ce n'est pas toujours évident jusqu'où c'est vrai, c'est réel. Ce n'est pas simple. Mais il y a des fois que la personne, il faut quasiment aller la chercher à la porte en bas; une chance que j'ai un ascenseur à mon bureau. Puis là, tout le temps qu'elle me parle, elle se lamente puis elle est quasiment... elle se couche comme ça sur la chaise parce qu'elle est inconfortable de même. En tout cas, moi, je ne sais plus quoi faire avec ça. C'est un cri du coeur là, parce que, vraiment, on ne sait plus quoi faire pour ces gens-là. Puis il y a vraiment des choses flagrantes. Je veux dire, je ne peux pas comprendre que ça fasse 10 ans que cette personne-là est poignée puis qu'elle va au bureau, puis qu'elle n'a pas de réponse, puis qu'on l'envoie en commission, puis en appel, puis en rappel. En tout cas, moi, je ne sais plus quoi faire avec ça. Je suis à la veille de sortir dans les journaux moi-même tellement je ne sais plus quoi faire. Alors, c'est un cri du coeur que je vous lance aujourd'hui.

Est-ce qu'on peut essayer de regarder ça comme il faut puis essayer de voir comment, à travers ça, on peut faire en sorte que le citoyen ait l'heure juste, qu'il ait le meilleur traitement possible, le plus rapidement possible? Ce serait parfait s'il ne venait pas dans nos bureaux, puis, je veux dire, on essaie de le faire avec tout... Vous n'êtes pas les seuls, on a d'autres organismes aussi où il y a des problèmes avec le volume. On essaie de trouver des mécanismes pour que l'information circule, pour qu'on ait un contact, une personne qui va vraiment regarder le dossier puis nous revenir rapidement. Puis, nous, on peut agir plus rapidement. On le fait de plus en plus avec les ministères. Bon, j'espère qu'un jour on va avoir de moins en moins de tous ces cas-là dans nos bureaux. Peut-être qu'on sera inutile à ce moment-là, mais on nous donnera des plus grands territoires. En tout cas, on n'est pas rendu là. Mais c'est vraiment des problèmes humains. C'est des personnes. Puis, je veux dire, je pense que, vous aussi, vous voulez que ces gens-là aient justice. En tout cas, c'est un cri du coeur.

Je ne sais pas si vous pouvez me répondre, mais peut-être que ce serait intéressant de se pencher sur ces 3 000 là... 20 000, mais, en tout cas, il y en a je ne sais plus combien, 29 000? Mais c'est des gens. Puis si on peut éviter tout ce processus-là. Ça coûte cher, monsieur l'a dit tout à l'heure. Il faudrait...

**Le Président (M. Chagnon):** En fait, c'est 17 000 personnes. C'est 17 000 personnes sur 29 000, parce que les 11 000 autres, c'est des entreprises.

**Mme Barbeau:** Bon, c'est ça. Bien, ces personnes-là, je veux dire, toutes les batailles d'experts, d'avocats, d'appels, puis de rappels, c'est de l'argent. Si on les envoie à l'aide sociale, c'est de l'argent. Ce n'est peut-être pas direct dans vos budgets à vous, mais, nous, on regarde tout le budget, puis, quand les gens vont à l'aide sociale, c'est toute la société qui paie pour ça. On les appauvrit puis, après ça, on paie pour eux autres jusqu'à la fin de leurs jours. Alors, je pense qu'il faut essayer de trouver ensemble une façon de...

En terminant, parce que, moi aussi, j'y crois à la prévention... En tout cas, je sais que vous faites beaucoup d'efforts. Puis ça fait longtemps que je vois ça. J'ai travaillé dans un milieu industriel à Montréal. J'ai moi-même quasiment dénoncé mon patron parce qu'il ne voulait pas mettre des gardes de sécurité, j'ai appelé à la CSST pendant qu'il n'était pas là pour qu'ils viennent. C'est pour vous dire à quel point je suis proprévention.

Les maux de dos, les problèmes de dos, les accidents de dos. Je trouve que dans notre société, parce qu'un homme c'est supposé être fort, on lui demande bien gros. Puis je ne sais pas combien de dos de gars on a scrapés, parce qu'un gars c'est fort, hein, c'est supposé être fort, puis on lui fait lever tout le temps des affaires pesantes. Sauf que, moi, je pense qu'il a une capacité maximale. Puis il faudrait qu'on essaie de changer notre culture. Parce qu'on a brisé des dos de gars. C'est terrible, des jeunes hommes, on les a trop fait forcer parce que, supposément, un gars c'est fort. Ça, c'est une autre affaire que je pense depuis longtemps et j'en profite pour vous le dire.

Puis le travail au noir, ça, ça m'inquiète un peu, parce que c'était dans le rapport. Je comprends que vous n'allez pas chercher toutes les informations comme on devrait, dans un esprit de vérification très poussée, comme le Vérificateur l'a dit, sauf que le travail au

noir, moi, en tout cas, personnellement, c'est quelque chose que je trouve... en tout cas, c'est dommageable pour toute la société. Je vois plein d'entreprises qui font faillite parce qu'elles donnent des factures puis elles chargent les taxes. Puis je trouve ça injuste. Alors, je ne sais pas comment vous pourriez, avec un minimum de vérifications, vous assurer que ces personnes-là sont au blanc.

Si j'ai d'autres choses, je reviendrai.

**Le Président (M. Chagnon):** Pas de problème, Mme Barbeau.

**Mme Barbeau:** Mais là je me suis un peu laissée aller, messieurs, vous comprendrez.

**Le Président (M. Chagnon):** C'est un beau témoignage, Mme Barbeau.

**Mme Barbeau:** Ça fait longtemps que je le prépare, sans le savoir. Mais je comprends, M. Lacombe, que vous êtes relativement nouveau. On va laisser une chance au coureur, quand même. Mais c'est sûr que, quand on est dans un poste, on absorbe beaucoup pour le passé. Moi, personnellement, j'absorbe pour tout ce que les ministères font et pour le passé de mon parti. Je vais vous laisser la parole.

**Le Président (M. Chagnon):** M. Lacombe.

**M. Lacombe (Trefflé):** Je vous remercie, M. le Président. Je dois vous dire que, quand il y a un cri du coeur comme ça, je ne veux pas répondre d'une façon bureaucratique, bien sûr. Je vous dirai que le cri du coeur, nous le partageons. Je pense que, à la CSST, vous trouveriez un grand nombre d'employés qui ont un peu le coeur sur la main. Je vous rappelle que nous avons un énorme souci de respect de la dignité humaine des travailleurs et travailleuses accidentés. Mais, d'un autre côté, nous avons la responsabilité d'un contrat – nous sommes une compagnie d'assurances publique qui est financée par des cotisations des employeurs du Québec – et il y a des limites dans ce contrat d'assurance, et nous devons malheureusement l'administrer, l'administrer correctement, l'administrer avec un souci d'équité à l'égard et des travailleurs et des employeurs. Et je vous dirai que, quand on pêche, parce qu'il nous arrive de pécher, on préfère pécher par sympathie que de pécher par non-compassion, non-compréhension des dossiers. Mais, malheureusement, il y aura toujours, j'en suis convaincu, malgré tous les efforts qu'on fait, des gens qui croiront qu'on ne les a pas traités correctement.

Ce que je regrette dans les propos que vous avez tenus, madame, c'est que vous avez dit: Je n'ai pas constaté de changements au cours des huit, neuf dernières années. Parce qu'il me semble qu'il s'est fait des changements importants à l'intérieur de la CSST, j'aurais espéré que ça se serait reflété même dans les cas laborieux, difficiles, pénibles. Bon, je suis convaincu que ça se reflète dans les cas dont vous n'entendez pas parler. Avec un taux de satisfaction de 87 %, ça ne peut pas faire autrement. Mais j'aurais espéré que même les gens qui étaient insatisfaits auraient dit: Je ne suis pas content, mais j'ai été correctement traité ou j'ai été traité avec dignité. Puis je ne vous entends pas me dire ça, puis ça, ça me désole, puis je vais continuer, donc, de travailler, madame, et je peux vous assurer que ça fait partie du mandat que j'ai accepté.

Je vous dirai que, quand je suis arrivé à la CSST, c'est donc, disons, pour fins de discussions, le 1er juillet dernier... pas dernier, mais 1997. Le temps passe vite quand on s'amuse, n'est-ce pas?

**Le Président (M. Chagnon):** C'est ce qu'on se dit, nous autres aussi.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Lacombe (Trefflé):** Quand je suis arrivé, il y avait eu, quelques mois plus tôt, une émission à Radio-Canada sur des dossiers de la CSST. On avait dit: «C'est-u» épouvantable ce qui se passe à la CSST!

**Mme Barbeau:** En passant, je ne l'ai pas vue, ça fait que je suis...

(11 h 10)

**M. Lacombe (Trefflé):** Alors, moi, je peux vous dire qu'il y avait un certain nombre de cas qui avaient été choisis pour démontrer l'épouvantable lacune de la CSST, et on disait la collusion qui existait entre le milieu médical et la CSST sur le traitement d'un certain nombre de dossiers. Alors, moi, quand je suis arrivé, j'ai dit: Je veux voir chacun de ces cas-là documentés, je veux voir, je veux lire le dossier de chacun de ces cas-là. Chacun de ces cas-là, messieurs, dames, c'est d'au moins ça de volume, hein. Des dossiers épouvantables. Mais, en moyenne, dans ces dossiers-là, cinq ou six que Radio-Canada avait identifiés, il y avait au-delà –

au-delà – de 70 expertises médicales dans le même dossier. Ce qui va vous surprendre, c'est que le travailleur en avait demandé au-delà de 60 à lui seul. En d'autres mots, un travailleur qui est accidenté puis qui n'est pas content soit du premier diagnostic, il va en chercher un second, il va en chercher un troisième. Il va aller chercher un spécialiste, un contrespécialiste.

La CSST, quand elle ouvre son dossier, qu'elle commence à regarder ça, elle dit: Comment est-ce qu'on va comprendre ça? Vous avez de la difficulté, vous me dites, à comprendre certains de ces dossiers-là. Je vais vous dire, on a la même difficulté. On a la même difficulté. Ce n'est pas pour rien qu'on a demandé à nos médecins de changer l'orientation qui était la nôtre puis qu'on a dit: Écoutez là, on ne veut plus s'embarquer dans des contestations avec les médecins, on veut travailler conjointement avec les médecins pour clarifier ce qui est au dossier.

Je vous donnerai l'exemple des maladies en «ite». Je vous dis que ça se complique, les maladies en «ite». «C'est-u» une tendinite? «C'est-u» une bursite? C'est quoi au juste là? Quand on lit ça, ces dossiers-là, on finit par se poser des questions, à savoir: Coudon, y «ont-u» tous vu la même chose ou bien donc s'ils ont vu un cas différent? Alors, les employés de la CSST doivent, eux aussi, essayer de voir clair dans ce dossier-là. Plus souvent qu'autrement, quand on a un dossier qui est difficile comme ça, on va demander une expertise médicale. Quand on en demande une, ça en engendre trois, quatre autres, parce que, là, voilà un médecin qui vient nous dire quelque chose qui n'est pas tout à fait identique à ce que les autres médecins avaient déjà dit, et le client repart chercher un autre médecin. Puis ça se multiplie. Je vous le dis, là, dans chacun de ces dossiers – les cinq ou six dossiers que Radio-Canada avait identifiés – la moyenne des expertises médicales dans chacun de ces dossiers, c'était au-delà de 70 dont un minimum de 60 demandes par le client, non pas par la CSST.

Alors, comment on fait pour tirer au clair ces dossiers-là? Je vous dirai: Si c'est complexe pour vous, c'est également complexe pour nous, c'est également complexe pour nos médecins. Et là nous avons entrepris une démarche de clarification avec le milieu médical pour dire: Écoutez, il faudrait quand même qu'on voit c'est quoi au juste, c'est quoi les limites fonctionnelles pour cette personne-là dans la recherche d'un emploi que nous appelons convenable. Je vous rappelle que notre orientation, c'est de dire: L'emploi le plus convenable, c'est l'emploi qu'occupait la personne avant son accident. Ça, c'est l'emploi le plus convenable. En autant, bien sûr, qu'elle est capable de le faire. Parce que, si elle a maintenant une incapacité puis qu'elle n'est pas capable de l'assumer, ça, c'est un problème. Mais notre démarche à nous, c'est d'essayer de favoriser le plus rapidement possible le retour dans l'emploi que la personne occupait.

Quand on est obligé d'aller vers des emplois substitués à la suite d'incapacités, à la suite de handicaps qui ne permettent plus à cette personne de se retrouver, là je vous dirai que c'est difficile. C'est extrêmement difficile. Nous avons convenu avec la SQDM auparavant, puis maintenant Emploi et Solidarité, de faire des projets pour voir si on ne pourrait pas échanger un peu d'expertise pour améliorer nos connaissances à nous – parce que, nous, on n'était pas nécessairement des experts dans ça – pour dire: Y «a-tu» moyen que vous nous aidiez à délimiter c'est quoi un peu les emplois plus convenables, puis où est-ce qu'ils sont, puis quel pourcentage de ces emplois-là peuvent être assumés par des gens qui seraient des gens accidentés?

Moi, je vous dirai: On aura toujours un volume, c'est sûr; on aura toujours des accidents. Je pense que, malgré tous les efforts qu'on pourra faire en prévention et autrement, il y en aura toujours. Je vous dirai: Il n'y a pas juste des gars qui sont forts, on a pensé qu'il y avait des filles qui étaient fortes aussi. Parce que des maux de dos, ce n'est pas exclusif aux hommes, ça. Nous en avons. Comme vous le savez, c'est un fort pourcentage de nos réclamations. C'est sûr que nous cherchons toujours à trouver des emplois qui conviennent aux gens.

Vous avez aussi parlé du travail au noir. Je suis obligé de vous dire: Pour nous, un travailleur accidenté, c'est d'abord un travailleur. Qu'il ait été au noir, au blanc ou à n'importe quelle autre couleur, c'est d'abord un travailleur accidenté et, donc, nous avons des responsabilités à cet égard-là. Quand on regarde un travailleur et qu'on constate que l'employeur n'est pas identifié à la CSST, là on a des démarches à faire, c'est clair. Parce qu'il n'y a pas juste le travailleur qui est au noir, il y a son employeur qui est au noir. Et là, c'est sûr qu'à la lumière de suggestions que le Vérificateur nous a faites, nous allons travailler davantage sur ce point-là et plus rapidement.

Quand le travailleur n'apparaît pas dans les registres de l'employeur mais que l'employeur est déjà identifié à la CSST, c'est plus compliqué parce que l'employeur doit nous déclarer, à nous, une masse salariale et non pas le nom de chacun des travailleurs qui y est. Alors donc, quand il arrive un accident, est-ce que ce travailleur-là faisait bien partie de la masse salariale déclarée? La réponse: L'employeur peut toujours nous dire oui. Il y a des doutes là-dessus parfois, et je peux vous dire qu'on va y travailler davantage. Mais c'est plus clair quand l'employeur n'est pas déclaré à la CSST.

Tout ça pour vous dire que vous avez soulevé un certain nombre de problèmes. J'apprécie que vous les souleviez, je comprends très bien qu'ils vous posent des difficultés, mais je reviens à mon intervention préalable en vous disant: Mme Lise Tremblay...

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Lacombe (Trefflé):** Ha, ha, ha! Pauvre Mme Tremblay!

**Mme Barbeau:** On va l'essayer. Ha, ha, ha!

**M. Lacombe (Trefflé):** Pauvre Mme Tremblay! Mme Lise Tremblay et son équipe sont des gens qui vont pouvoir vous donner des suites et vous permettre de comprendre les dossiers difficiles de la CSST.

**Mme Barbeau:** Bien, je veux juste terminer en disant que je suis contente d'apprendre que vous travaillez avec Emploi et Solidarité, parce que, moi, quand j'ai vu que vous faisiez des efforts pour trouver des jobs à du monde, je me suis dit: Il me semble qu'ils devraient travailler avec les gens qui sont experts là-dedans, ça simplifierait les choses...

**M. Lacombe (Trefflé):** Tout à fait, tout à fait.

**Mme Barbeau:** ...qui sont au courant du milieu puis des emplois disponibles. En tout cas, je vous en félicite.

Pour ce qui est des travailleurs au noir, sans en faire une... les disqualifier ou non parce qu'ils sont travailleurs au noir, mais il me semble que, je ne sais pas... ce n'est pas possible de demander une preuve, un talon de chèque ou quelque chose comme ça? Ça vous donnerait une piste, puis, après ça, vous pourriez le référer à qui de droit, je ne sais pas, au Revenu ou ailleurs. Mais, je veux dire, tout le monde nous demande un talon de chèque, qu'on aille à la banque, à la caisse, qu'on fasse un prêt, je veux dire, c'est quelque chose qui, il me semble, n'est pas dur à trouver. Quelqu'un a toujours un talon de chèque de la semaine passée. En tout cas, c'est une suggestion comme ça. Sans le discriminer parce qu'il n'en a pas, mais ça vous donnerait un indice intéressant.

**M. Lacombe (Trefflé):** Vous avez raison et c'est ce que nous faisons, madame.

**Mme Barbeau:** Oui? Ah! Bon. Merci.

### Expertise médicale

**Mme Léger:** M. le Président, est-ce que vous me permettez...

**Le Président (M. Chagnon):** Oui, bien sûr.

**Mme Léger:** ...avant mon collègue, sur juste l'expertise médicale...

**Le Président (M. Chagnon):** Allez, allez, madame.

**Mme Léger:** ...si tu me permets, Michel. Il y a une chicane d'experts à un moment donné; vous en avez 70, comme vous nous l'expliquiez tout à l'heure. Il n'y a pas une possibilité d'avoir un genre de comité médical, un groupe médical, où ils sont deux, trois, quatre, cinq médecins qui, eux, prennent une décision à un moment donné quand il y a trop une chicane d'experts? Bien, je veux dire, que la décision se prenne par un groupe de médecins qui, eux, ensemble, discutent du cas, puis les cinq, bien, arrivent avec: Bien voilà, une des... Je ne sais pas, c'est une suggestion.

**M. Lacombe (Trefflé):** Bien, je l'apprécie et je vous dirai que c'est un peu ce que nous avons demandé à nos médecins, de faire le lien avec le milieu médical dans un lien qu'on veut de collaboration. D'abord, on veut mieux comprendre ce que le milieu médical nous dit, parce qu'il y a un diagnostic qui a été fait par un, deux, trois, quatre médecins, peu importe le nombre, et puis, ensuite, on veut être capable de savoir à quel moment le travailleur va pouvoir retourner au travail, quand est-ce que la lésion sera consolidée, quelles sont les limitations s'il y en a, etc. Et dans des dossiers qui sont, comme on l'a mentionné tantôt, avec de nombreuses expertises médicales, on demande à nos médecins: Est-ce qu'il n'y a pas possibilité de regrouper autour d'une table un certain nombre de gens puis dire: Y «a-tu» moyen de faire le point là-dedans? Pour nous, non du milieu médical, ça nous apparaît, ça, tout à fait clair.

**Mme Léger:** Bien, c'est le virage ambulatoire, hein. Nos médecins, on insiste pour qu'ils puissent arriver à travailler en équipe. Alors, si, vous, à l'interne, aussi, votre culture, c'est de le faire, de travailler en équipe, je pense que, du côté des médecins... il doit y avoir en tout cas une approche à ce niveau-là, je pense.



**M. Lacombe (Trefflé):** Mais je dois vous dire que les médecins sont tous autonomes.

**Mme Léger:** On sait ça.

**M. Lacombe (Trefflé):** Leur jugement médical est, tous, très bon. Les gens considèrent qu'une intervention comme celle-là, parfois, même si elle est très bien intentionnée, je peux vous l'assurer, même si elle se fait très correctement pour ne pas choquer personne, elle est occasionnellement perçue comme étant un peu une contestation du diagnostic. Et c'est ça, il faut être prudent, il faut essayer de trouver le juste équilibre dans ça, c'est un équilibre instable, et, bon, je peux vous dire qu'on y travaille. J'espère qu'on aura des résultats encore meilleurs au cours des prochains moments, mais, pour tout de suite, c'est là qu'on est rendu.

**Mme Léger:** Merci.

(11 h 20)

**Le Président (M. Chagnon):** Merci, Mme Léger et M. Lacombe. M. Létourneau.

### Rôle de la CSST dans les régions ressources

**M. Létourneau:** Merci, M. le Président. Alors, je ne reprendrai pas ce que les collègues ont dit parce que je pense... Il y a 125 députés au Québec, si on demandait aux 125 députés au Québec c'est quoi leur relation avec la CSST, ça serait à peu près la même chose. Vous avez abordé certaines pistes de solution. À force de parler, évidemment, vous parlez davantage sur les orientations que vous voulez insuffler à votre société. Moi, je viens d'un pays de mines – vous avez parlé de ça tantôt – Ungava, 57 % du territoire québécois, forêts, mines et grands projets hydroélectriques, entre autres. Les problèmes que j'ai à vivre avec les travailleurs qui viennent me voir sont surtout en relation avec ce type d'industries là. Alors, vous savez que le mode de gestion de l'extraction minière ou de l'exploitation minière ou de l'opération forestière, c'est extrêmement difficile au plan physique et, en plus, si on recule à il y a 20 ans, les méthodes de gestion n'étaient pas celles qu'on connaît aujourd'hui. Et probablement, puis je suis un peu content de ce que vous disiez tantôt, probablement parce que vous allez faire de la publicité ciblée pour ce type d'emplois là, pour ce type d'économie là, on va arriver à sensibiliser les gens et à faire en sorte qu'il y ait moins de blessures.

Mais les cas que j'ai chez nous, c'est ça, c'est des cas comme ça. Souvent, les gens viennent me voir dans le bureau de comté pas parce qu'ils veulent contester ou qu'ils veulent rester sans emploi, ce qu'ils veulent faire... c'est qu'ils n'ont pas confiance en la CSST, ils viennent nous voir pour nous demander: Toi, qu'est-ce que tu en penses? Comment tu vois ça? Un peu ce que ma collègue disait tantôt, parce que probablement on a une relation privilégiée avec eux, surtout en régions éloignées où on connaît les gens, on les voit souvent, ce qu'on ne vit pas à Québec ou à Montréal ou dans les grands centres. Nous, quelqu'un qui se promène – comme ma collègue de Vanier le démontrait tantôt – plié, on le voit au dépanneur, on le voit partout, on le voit en ville tout le temps. Alors, les resquilleurs chez nous, on les dénote, puis ça ne peut pas durer. Et entre eux, c'est comme une culture particulière, ce genre de travail là. Les gens veulent retourner voir leur groupe de travail. Quand tu travailles dans une mine, hors de la mine il n'y a point de salut, si on veut.

Alors, ce que j'ai de la misère à comprendre, c'est que les gens qui viennent me voir, c'est souvent pour avoir un avis après la première démarche. Bon, ou les gens sont sous-scolarisés, ou ils ne sont pas habitués avec le fonctionnement gouvernemental, ou, comme vous disiez tantôt, ils sont sous le choc, un traumatisme psychologique, ou peu importe, dû à une blessure, ou le fait d'anticiper, par exemple, que des gens leur disent, parce que, moi aussi, j'ai entendu ça: Bien, écoutez, si ça ne fait pas, allez sur le bien-être social; si ça ne fait pas, vendez vos skidoos, vendez ci, vendez ça, puis on verra après. Ces gens-là se font dire ça par des gens de chez vous. Alors, ça, c'est au premier niveau, le premier contact avec votre société. Alors, là, il y a un problème de fond.

Alors, moi, en toute conscience, souvent j'ai dit à des gens: Bien, écoute, je regarde le dossier et, effectivement, je pense que les gens de la CSST ont raison, et, dans d'autres cas: Je ne suis pas certain, on va vérifier parce que c'est beaucoup des manques d'informations. J'ai hâte d'avoir les indicateurs régionaux que M. Gabrièle va nous soumettre parce qu'il y a beaucoup de ces cas-là qui sont – et on l'a vu dans d'autres ministères, chez nous notamment... Vous parliez d'Emploi et Solidarité tantôt, où il y avait trois SQDM qui desservaient le Nord-du-Québec. Ce que je reproche souvent aux sociétés comme la vôtre, c'est qu'il y a 17 régions administratives au Québec et, malheureusement, pour des compressions budgétaires, pour 56 affaires, on se retrouve à mélanger des données statistiques de différentes régions. Particulièrement, on voit ça dans le Nord-du-Québec, sur la Côte-Nord, en Abitibi, au Saguenay–Lac-Saint-Jean, où il y a moins de volume que dans les grands centres. Mais vos indicateurs sont tout à fait faux et vous n'êtes pas capables de vous démêler là-dedans. En plus, il y a des communautés autochtones. Alors, souvent, c'est des indicateurs qui sont basés sur la taxe perçue, puis ces choses-là, alors que beaucoup de communautés autochtones ne payent même pas de taxes. Ça n'a pas de bon sens. Alors, j'ai hâte de voir vos indicateurs. On va sûrement s'en reparler après.

Pour revenir au cas qui nous concerne. Alors, dans ce premier niveau de relation là, il n'y a pas trop de problèmes. Les relations qu'on peut avoir avec les gens de la société, chez vous, c'est assez clair. Le problème – et des collègues l'ont abordé, puis je veux qu'on aille un petit peu plus loin là-dedans – c'est quand arrivent les diagnostics médicaux. Alors, chez nous, les gens, ce qu'ils disent, puis la perception, c'est que les médecins qui travaillent pour la CSST sont à la solde de la CSST, ils sont payés par la CSST, et ils disent ce que la CSST veut qu'elle dise. Alors, c'est ça, la première compréhension.

Et l'autre dimension, puis chez nous elle est particulière, c'est que, nous, les médecins connaissent ce que c'est parce qu'ils traitent des gens qui ont des problèmes dus au type d'économie chez nous, des problèmes d'avoir trop forcé. Les physiothérapeutes, c'est pareil. Alors, l'industrie forestière et l'industrie minière, les médecins qui sont chez nous développent comme une expertise un peu dans ce type de secteurs d'activité là, ce qui n'est pas le cas des médecins qui sont à Montréal, ou qui sont à Québec, ou ailleurs, je pense. Alors, moi, j'ai un doute là-dessus, sur l'empathie ou la compréhension de ce type de travail là.

Deuxièmement, il y a toute la question des préjugés à l'endroit des gens qui sont bénéficiaires de la CSST à l'effet que c'est tous des resquilleurs, c'est des gens qui ne veulent pas travailler, c'est des gens qui veulent utiliser et jouer le système, puis, bon, des caméras pour les suivre parce qu'ils travaillent au noir puis ils font 56 affaires. Il y en a probablement, mais, moi, ce n'est pas les gens que je vois chez nous. O.K. Bon.

Quand on parle des médecins, et vous disiez tantôt: Bon, 70 expertises différentes dans certains dossiers, moi, j'ai vu des dossiers chez nous, des personnes qui viennent avec leur dossier au complet, et là je les ai tous, les avis médicaux; toutes les contre-expertises qu'ils ont, je les ai dans le dossier. Quand je regarde les avis ou l'expertise médicale de la CSST, il y a rarement plus qu'une feuille ou deux feuilles, une lettre qui dit: Bien voici, après analyse, c'est telle réponse, et c'est fini. Alors, il n'y a pas moyen de comparer les diagnostics. Alors, là, vous dites que vous avez entrepris des choses avec le Collège des médecins, tout ça. C'est bien beau. Mais, moi, en quelque part, si un client, comme vous les appelez, est rendu à 25, 30 ou 40 contre-expertises, c'est parce que, après la première, il s'est fait dire par le médecin de la CSST: Dans le fond, ce n'est pas vrai ce que tu dis là, ou l'expertise de votre médecin ne me convainc pas de changer mon analyse et de suggérer tel, tel ou tel type de résolution du dossier. Alors, c'est pour ça qu'il y en a de même.

Alors, le problème, et je fais le lien avec le Vérificateur général parce qu'on a travaillé avec, dans les dossiers qu'ils ont évalués, au niveau de la documentation, il faut faire la différence au plan administratif. Je suis d'accord avec vous, il ne faut pas superdocumenter au plan administratif pour des affaires élémentaires d'admissibilité, puis tout ça; ce n'est pas là-dedans. Mais, au niveau de certains dossiers, au niveau médical, il y a un problème de fond. Et, moi, je n'ai pas de problème à le dire que j'ai des doutes sur la façon dont les médecins chez vous gèrent ça. Je n'ai pas de problème avec les corporations de médecins, parce que, de l'autre côté, du côté des travailleurs, j'ai une série de médecins qui mettent à nu leur bilan: c'est superdocumenté, ça réfère à plein d'expertises puis de cas semblables. Et on n'est jamais capable, du côté de la CSST, d'avoir à tout le moins un argument pour nous, un peu comme arbitre, dire: Bien, écoute, le médecin de la CSST ou les médecins de la CSST, d'après ce que je lis, ça a du bon sens. Je ne suis pas capable de dire ça parce que ça ne tient à rien. Alors, là, il y a comme une zone grise.

Quand on veut fouiller ça – et je l'ai fait moi-même dans certains cas – alors, là, on se bute à une série de portes fermées chez vous, à la CSST. Je n'ai jamais été capable d'avoir, même si on me dit que c'est confidentiel, mais je n'ai jamais été capable d'avoir au moins un petit peu d'éclaircissement sur l'expertise du médecin à la CSST. Par contre, quand on me dit: C'est un dossier, c'est confidentiel, puis c'est... J'ai, à côté, une pile de documents venant de médecins puis d'experts qui documentent au maximum, puis, eux, ils ne sont pas gênés de me dire leur avis. Alors, il y a un problème de fond là-dedans. Je pense que l'incompréhension des travailleurs, c'est parce que, bon, un, ils ne sont pas habitués à ce mode de fonctionnement; deux, ils sont sur le stress, comme vous avez dit; trois, la plupart des gens que j'ai vus, ils veulent retourner au travail. Ils ne veulent pas rester chez eux, ils ne veulent pas faire ça. Chez nous, quand tu ne travailles pas, tu t'en vas ailleurs. Alors, les gens, quand ils viennent dans des régions éloignées, dans des régions nordiques ou dans des régions ressources, c'est pour travailler. Si tu ne travailles pas, tu ne restes pas là, parce que souvent les familles ne sont pas là. Alors, la ville la plus ancienne, Chibougamau, a 45 ans d'existence. Alors, ça s'est développé avec des ressources comme ça.

Sauf que la CSST là-dedans, il y a un gros problème, à mon avis, de compréhension de ce type d'économie là, et je voudrais, pour renforcer un peu ce que vous avez dit, parce que vous allez un peu dans cette piste-là, que vous fassiez le ménage avec les corporations. Qu'il y ait un groupe de médecins, je trouve ça intéressant. Mais, en quelque part, que le travailleur ne soit pas obligé d'aller chercher 70, 75 avis quand le médecin de la CSST va attendre, va dire: Bah! attendons que la pression monte; quand il y en aura assez dans le presto, on va aller chercher un autre avis qui va nous permettre d'attendre 20 autres expertises. Pendant ce temps-là, les travailleurs font la queue chez les médecins, puis nous autres, les spécialistes, c'est... Je veux rien que vous donner un exemple. À Chibougamau, quand on veut une expertise d'un médecin, il faut aller au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Alors, c'est trois heures, trois heures et demie, quatre heures de route juste pour aller là. Souvent, il faut qu'ils attendent et, souvent, ils couchent là, etc., sinon ils vont en Abitibi. Alors, moi, je pense qu'il y aurait des choses à éclaircir chez vous.



(11 h 30)

Quand vous parlez de juste 17 000 cas, c'est vrai que c'est juste 17 000 cas, mais c'est ceux-là qui viennent chez nous. Alors, ces 17 000 cas-là, 125 députés, mettez-en 20, 25, vous avez peut-être 25 %, 30 %, 40 % de ces cas-là. Je pense qu'il faudrait les documenter, que quelqu'un quelque part puisse dire: L'avis médical de la CSST, c'est celui-ci, l'avis médical des spécialistes et des experts du travailleur, c'est ça, voici un comité. On soumet ça à un arbitrage quelconque, puis il y a quelqu'un qui va décider ça, mais qu'il n'y ait pas un médecin qui va perdre la face plus que l'autre.

Les corporations professionnelles, à mon avis, ont la main forte sur votre société, mais il faudrait quelque part qu'on décloisonne ça un peu. Qu'un médecin d'un travailleur donne son avis, puis qu'il l'écrive, puis qu'il le documente, puis que ça circule, moi, je trouve ça correct, parce qu'on le paie. Mais qu'un médecin de la CSST ne soit pas capable de rien écrire, que ce ne soit pas documenté, qu'il n'ose pas parce qu'il ne sait pas trop s'il va être contesté ou non, je trouve ça anormal. Voilà.

**Le Président (M. Chagnon):** M. Lacombe...

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**Une voix:** Ça vous incombe!

**Le Président (M. Chagnon):** ...vous avez un contrat.

**Une voix:** Gros avant-midi!

**M. Lacombe (Trefflé):** Bien, je vous dirai, dans un...

**Le Président (M. Chagnon):** Vous aimez ça, venir nous voir, hein?

**M. Lacombe (Trefflé):** Pardon?

**Le Président (M. Chagnon):** Vous aimez ça, venir nous voir?

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Lacombe (Trefflé):** Très agréable, ça me fait plaisir. Bien sûr que je ne peux pas répondre spécifiquement à certains éléments de ces questions, mais ça me permet, de toute façon, de tenter de vous faire mieux connaître un peu la CSST. Parce que, voyez-vous, quand on commence avec ce dossier qu'on vient de porter à notre attention, je vous dirai... La CSST est probablement un des organismes, dans l'univers gouvernemental, qui est le plus décentralisé au Québec. Vous avez mentionné qu'il y avait 17 régions au Québec. Nous en avons, nous, pour nos fins, 21 régions.

C'est vrai que, dans votre cas, vous venez d'un territoire qui est très vaste, qui occupe la majorité du territoire du Québec, et ça, ça représente certaines difficultés. C'est une région de ressources, c'est clair et, encore une fois, il y a des particularités qui sont importantes. Mais je vous rappelle l'intervention de mon collègue M. Albert, tantôt, qui parlait de combien on cible différents secteurs. Dans cette région, les mines sont ciblées, déjà, les forêts sont déjà ciblées, et, je vous dirai, ça porte des fruits.

Nous avons été très chagrinés, cette année, de constater, malheureusement, encore quelques décès dans les mines, mais l'année dernière on avait été fort heureusement choyés parce qu'il n'y en avait pas eu un seul. On croit qu'on est en partie responsable, avec le travail qu'on fait, à la fois, avec les comités paritaires, à la fois, avec les employeurs et les centrales syndicales.

Donc, je vous rappelle que nous sommes une entreprise sur le terrain, largement décentralisée. La majorité de nos employés sont en région et non pas dans des bureaux centraux à Montréal ou à Québec. Je vous dirai, nos médecins sont en région. Quand vous parlez de nos médecins et des difficultés que vous pouvez avoir, une bonne partie de nos médecins sont des médecins de la place.

Comme comité de direction, hier, nous tenions notre réunion au Saguenay–Lac-Saint-Jean. On a échangé avec nos médecins. La plupart de nos médecins sont des médecins à temps partiel, c'est-à-dire qu'ils continuent leur pratique médicale. À titre d'exemple, hier, un des médecins avec lequel je causais, il fait deux jours-semaine à la CSST, mais le restant du temps, il est dans sa clinique, il est à l'hôpital. Donc, c'est un homme du milieu, c'est un homme qui connaît le milieu médical. Et, donc, ces médecins-là sont en

relation avec le milieu, et j'ai un peu de difficulté à suivre le fait qu'on ne documente pas. Je vous remercie de porter ça à mon attention. Je peux vous dire que je vais discuter de ça, parce que je rencontre tous les médecins de la CSST, comme je rencontre tous nos avocats, comme je rencontre tous nos agents de façon périodique et, lors d'une prochaine rencontre, je vais soulever cette problématique-là et voir comment mes médecins réagissent.

### **Attitude du personnel de la CSST envers les travailleurs**

Je veux adresser une autre partie de votre intervention au sujet de ce que vous avez appelé un préjugé négatif à l'égard des travailleurs. Je vous dis, je soupçonne qu'il peut y en avoir encore. On travaille très fort pour effacer ça et radier ça de notre milieu. C'est sûr que je prends une certaine consolation quand je regarde les données du sondage. Parce que je regarde des choses comme: Comment les travailleurs réagissent face à nous? Je vous donne des exemples. On atteint 92 % de satisfaction sur nos communications écrites; 93 % de satisfaction à l'égard de notre politesse; 87 % pour l'écoute des besoins des travailleurs. Bon, je pourrais continuer comme ça.

Ce que je cherche à démontrer, c'est de dire, encore une fois, bien sûr, qu'il faut prendre ça dans l'ensemble de la démarche qui est celle de la CSST. J'ose espérer que, s'il y a encore, malgré les efforts que nous faisons pour les éliminer, des préjugés négatifs à l'égard des travailleurs, ça doit être l'infime minorité. Nos employés sont des gens qui comprennent très bien que la majorité des gens qui transigent avec nous ne cherchent pas à frauder. Ce sont des gens pour... On a mentionné tantôt 65 % à 66 % de nos cas, 6 % de nos coûts. C'est réglé avant même qu'on ouvre le dossier. Conséquemment, il n'y a pas de fraude dans ça. Bon.

Malheureusement, parce qu'il ne faut quand même pas être totalement naïf, il y en a, des cas de fraude. Il s'agit qu'on en ait quelques-uns pour que, là, ça crée un certain climat. Puis là les gens commencent à devenir plus suspicieux. Et nous rappelons constamment à nos employés que ce sont des exceptions, que ce sont des cas exceptionnels, puis qu'il ne faut pas généraliser, puis qu'il ne faut pas non plus être indûment influencé par ces cas négatifs.

D'ailleurs, je me permets de donner des exemples à mes collaborateurs et collaboratrices. Quand je suis entré sur le marché du travail, en 1963, je travaillais pour Bell Canada puis j'avais comme responsabilité de collecter des comptes en souffrance. Et, après quelques mois de travail, mon gestionnaire m'a fait rentrer puis il m'a dit: Écoute, le jeune – dans ce temps-là, j'étais jeune – il y a quelque chose que tu es après manquer, là. Il a dit: 100 % de tes clients, c'est des comptes en souffrance, mais ça, ça représente moins de 2 % de nos comptes, à Bell; 98 % de nos clients paient leur compte dès qu'ils le reçoivent, puis, toi, tu n'en entends jamais parler. Mais, moi, j'étais après perdre mon sens de la perspective, parce que 100 % de mon travail, moi, c'était des comptes en souffrance, ça fait que, moi, je pensais que tous les comptes de Bell, c'était des comptes en souffrance.

Donc, je rappelle ça à mes employés, à l'occasion, pour leur dire: Écoutez, oui, à l'occasion, il va y en avoir un fraudeur, oui, à l'occasion, on va avoir des problèmes, mais il ne faut pas perdre de vue que la vaste majorité des travailleurs accidentés sont des gens dont le seul souci, c'est de retourner le plus vite possible au travail. Et ça, je peux vous dire que tous les gestionnaires de la CSST sont engagés dans une démarche pour sensibiliser tous nos employés à cet égard-là. Et je vous dirai qu'à mon avis la plupart en sont tout à fait conscients.

Permettez-moi de vous rappeler que, depuis quelques temps, nous administrons ce qui s'appelle la loi n° 79 et que c'est le mécanisme d'appel où les gens peuvent aller. Je veux dire, bon, ça suit son cours. Ça va à la révision administrative. Là, il y a une décision qui est rendue sur dossier, et elle est rendue par des fonctionnaires. Elle n'est pas rendue par des médecins, c'est bien sûr, elle est rendue par des fonctionnaires. Puis le mécanisme d'appel, c'est d'aller à la Commission des lésions professionnelles. On verra tantôt si la majorité de nos décisions sont maintenues ou si elles ne le sont pas, celles qui sont contestées de cette façon-là. Mais je vous dirai que l'expérience démontre jusqu'à présent que la vaste majorité de nos décisions sont maintenues.

Je veux qu'il continue d'exister un mécanisme d'appel parce que je souhaiterais qu'il n'y ait pas d'erreur. Mais c'est des humains qui gèrent ça, là. Donc, à l'occasion, il s'en glisse. Mais, dans l'ensemble, je vous dirai, les mécanismes sont là et la plupart du temps ils sont utilisés, et ils sont utilisés efficacement.

Puisque j'ai ouvert une parenthèse, permettez-moi d'en dire un tout petit mot. Cette question de fraude, on n'est pas pris à plein temps là-dessus. Avec les efforts que nous avons fait pour changer notre relation face à la clientèle, je peux vous dire que ça a considérablement atténué ce phénomène-là, parce que, là, il y a un contact direct, personnel entre un agent de la CSST et les clients.

(11 h 40)

Je soupçonne, je ne veux pas dire qu'il n'y en aura pas puis je ne veux pas dire qu'on est si fin que ça va tout changer, ce n'est pas

ça que je veux vous dire, mais les cas que vous avez présentement, qui sont des cas lourds, là, c'est des cas qui traînent, malheureusement, des cas qui traînent à la CSST depuis de nombreuses années, et nous espérons qu'avec 18 à 24 mois nous allons pouvoir continuer de nettoyer ces cas-là pour qu'ensuite on ait le recours auquel M. Gabrièle faisait référence tantôt. On diminue les cas qui se prolongent indûment. On était à 24 %, il y a déjà quelques années, et là on est rendu à peu près à 17,3 %.

Donc, on est après faire diminuer les cas qui se prolongent au-delà de 1 000 jours. Puis on a des indicateurs sur le 500 puis sur le 300, pour ne pas qu'on dise: On nettoie juste ceux du passé, et il va en venir autant tantôt. Donc, on pense qu'on est, disons, raisonnablement en maîtrise d'une situation qui est délicate. Mais permettez-moi de conclure cette intervention, M. le Président, en vous rappelant que ce n'est pas une science exacte que nous administrons et que c'est des humains qui administrent ça.

**Le Président (M. Chagnon):** Michel et M. Breton.

**M. Létourneau:** Encore une petite vite d'une demi-ligne.

**Le Président (M. Chagnon):** Oh! Je vais prendre toute la ligne, si tu veux.

### Expertise médicale (suite)

**M. Létourneau:** Oui. Là-dessus, M. le président, je pense que je conviens avec vous que les efforts, ce que vous nous avez dit et ce que votre équipe nous a dit aussi, il y a des pistes intéressantes. Je pense qu'il y a des pistes de règlement porteuses d'avenir qui vont faire en sorte qu'on va donner un bon service à ces gens-là. Mais comprenez toujours que les gens qui viennent nous voir dans nos bureaux de comté, même si c'est minoritaire par rapport à l'ensemble de vos statistiques, ces gens-là, c'est pour la plupart des gens qui viennent nous voir en disant: Écoute, moi, toute ma vie, j'ai payé de l'assurance-chômage, toute ma vie, j'ai payé des rentes, toute ma vie, j'ai payé plein de choses, je n'ai jamais utilisé de services gouvernementaux, et là j'en utilise un et ça ne marche pas. Et là il y a toute la question de chèques, et il y a tout ça.

Alors, moi, ce que je vous dis, c'est qu'au-delà de toutes les considérations d'avenir que vous soulevez, et je pense qu'elles sont très correctes... Et je vous rendais hommage tantôt pour la publicité pour les mines, tout ça, c'est très correct de bien cibler ça. Sauf que ce que je vous dis, c'est que, pour et le Vérificateur général et les utilisateurs et l'ensemble des 125 députés et, à mon avis, je pourrais témoigner la même chose, ça aboutit toujours sur une comparaison entre deux expertises, deux diagnostics médicaux. Moi, je dis: Là-dessus, il devrait...

Vous parliez tantôt que vous avez des médecins de la CSST... J'imagine qu'il y en a à Chibougamau. Dans le même hôpital, on a 15 médecins. Alors, il y en a un qui dit: Oui, il peut retourner au travail, le gars de la CSST, et l'autre, il dit: Non, il ne peut pas – bien, il y a un problème là – et le vôtre n'écrit pas. Alors, c'est juste à ça que je veux qu'on porte une attention. Si vous me dites: C'est marginal, bon, on va régler ça avec le Collège des médecins ou avec d'autres corporations professionnelles. O.K., on verra, la prochaine fois que vous allez revenir ici, on va s'en rappeler et on questionnera comment ça a cheminé.

Mais c'est ça, moi, qui me préoccupe. La balance, j'ai tout à fait confiance en votre personnel, on a une excellente fonction publique, je l'ai toujours dit aussi. Sauf que les perceptions – vous avez raison – c'est que ça ne marche pas. C'est la même perception dans le réseau de la santé, on a les mêmes données: 90 % des utilisateurs sont contents des services reçus. C'est la même chose à l'égard des élus municipaux, gouvernementaux, à Québec, peu importe: Ah! bien, ce n'est pas nécessairement des bonnes personnes, c'est... Il y a des préjugés qui existent partout. Mais ça, c'est une autre affaire, je mets ça de côté. Là, on parle de cas précis. Et, moi, ce que je pense, c'est que la cheville ouvrière d'un changement de perception, c'est peut-être au niveau de la relation entre les médecins, là-dedans. Alors, c'est juste ça.

**Le Président (M. Chagnon):** M. Gabrièle.

**M. Gabrièle (Pierre):** Je vous remercie. M. le Président, la situation que soulève votre collègue est intéressante. Quand il y a un arbitrage à faire entre deux expertises, actuellement, par la loi n° 79, il y a un mécanisme qu'on appelle le Bureau d'évaluation médicale, qui est une forme d'arbitrage médical qui se fait, qui est sous la responsabilité du ministre du Travail. Et même le ministre du Travail, à la dernière modification législative, pour les cas complexes dont vous parlez, met en place un banc d'experts. Donc, au lieu que ça soit un seul arbitre, un seul expert médical, il peut y avoir trois ou quatre experts médicaux. Donc, ce type d'arbitrage là va venir et chemine. Mais on attend les résultats pour vous dire si ça fonctionne très bien ou pas.

**M. Létourneau:** O.K. Merci.

**Le Président (M. Chagnon):** Oui, allez-y, monsieur.

**M. Albert (Alain):** J'aimerais aussi ajouter un autre...

**Le Président (M. Chagnon):** Est-ce que vous pourriez vous renommer, s'il vous plaît, encore une fois?

**M. Albert (Alain):** Alain Albert. J'aimerais aussi rajouter un autre élément. M. Lacombe vous rappelait à juste titre, en début, que la Commission, c'est une compagnie d'assurances publique. On a deux clients, l'employeur et le travailleur. Il ne faudrait pas perdre de vue également que, très souvent, le travailleur choisit son médecin, et l'avis de ce médecin-là lie la Commission, et notre expertise, le virage qu'on a fait depuis quatre ans, c'est de dire: Le moins possible s'opposer à l'avis du médecin traitant choisi par le travailleur.

Mais il ne faut pas perdre de vue également que l'employeur a des droits et que souvent c'est le médecin choisi par l'employeur qui conteste l'avis du médecin. Et, à cet égard, la Commission se retrouve un peu comme dans les situations que vous indiquiez. Et ce n'est pas clair pour le commun des mortels, pour les gens à l'externe. Ils disent: La Commission s'oppose. C'est que la Commission reçoit d'un médecin choisi par l'employeur, qui paie les cotisations, un avis contradictoire. Et ce qu'on fait, à ce moment-là, ce que M. Gabrièle vous souligne, c'est que les mécanismes qui sont prévus, c'est le Bureau d'évaluation médicale, on achemine la contestation ou l'avis contradictoire. Mais, dans la tête des gens, ça demeure la Commission qui s'oppose. Et là il y a un pourcentage important d'opposition entre médecins, mais c'est nos deux clients, avec des médecins différents, qui viennent s'opposer, si vous voulez, et ça, ça fait partie de l'assurance.

Puis j'ajouterais, à ce niveau-là, par rapport à l'intervention que vous faisiez tantôt également, que, dans le virage qu'on a amorcé, il y a trois éléments essentiels, je pense, qu'on a mis de l'avant, puis il faut les travailler encore. Le premier, je pense que ça va rejoindre votre compréhension de virage humain, c'est qu'on a constaté que notre force première, à la Commission, c'était nos intervenants de première ligne, ceux qui traitaient directement les clients. Et c'est pour ça que tout ce qu'on essaie de faire, c'est de travailler moins sur le papier, la paperasse, mais plus sur le contact humain. À beaucoup d'égards, on réussit. Dans d'autres endroits, probablement qu'on a moins de succès; la preuve, les exemples que vous avez donnés. Et on travaille encore beaucoup là-dessus.

Le deuxième virage qu'on a fait, c'est que, malgré notre loi, malgré nos programmes, nos politiques, quand le travailleur n'a pas sa job, quand il perd sa job, le reste, c'est juste des complications. Et, pour faire ça, le virage qu'on a fait – puis c'est d'ailleurs peut-être pour ça que nos médecins sont beaucoup moins présents sur la place publique, présents par rapport au médecin traitant choisi par le travailleur – on a décidé de ne plus affronter ces médecins-là. On a dit: Le médecin connaît la médecine, on va le laisser sur le diagnostic, sur le traitement, la durée. Nous autres, on va s'assurer, par exemple, que le contrat d'assurance est bien respecté, mais on va plutôt faire porter nos efforts sur le retour au travail, on va plutôt se l'associer sur le retour au travail. Finalement, trois traitements, 10 traitements de plus de physiothérapie, ce n'est pas grave, si la personne travaille. C'est ça, notre objectif. Donc, c'est ça, ce virage-là.

Et, par rapport à votre intervention, je vous dis: on est moins présent dans les contestations médicales, oui, puis c'est voulu, puis on essaie de continuer comme ça. Puis, deux, je pense que c'est important, quand vous rencontrez les travailleurs, de toujours regarder: souvent, c'est le médecin choisi par l'employeur. Et les employeurs y tiennent mordicus, à ce droit-là. Et je pense que, par exemple, des fois, le travailleur ne voit pas cet aspect-là.

**Le Président (M. Chagnon):** Merci. M. Breton.

**M. Breton (Guy):** M. le Président, de la perspective où je me trouve, je voulais attirer votre attention sur le fait que cet échange que vous venez d'avoir avec la CSST est quasiment une répétition de celui que vous aurez sans doute avec la Société de l'assurance automobile du Québec, la semaine prochaine, où on a constaté, là aussi, que les médecins ne documentent pas suffisamment leurs dossiers et qu'il est difficile de comprendre les décisions qui sont prises.

Et, dans la même veine, je vous signale aussi, et nous aurons l'occasion d'en parler dans une prochaine séance de travail, qu'à la Régie des rentes du Québec en ce qui concernait, entre autres, les rentes d'invalidité, encore une fois, on faisait face à des médecins à l'emploi de l'administration publique qui ne documentaient pas suffisamment leurs dossiers.

Donc, ça semble être une façon de travailler qui existait et qui pourrait mériter, de la part de la commission, après avoir constaté trois dossiers simultanés en quelques séances de travail, peut-être d'attirer l'attention du Collège des médecins sur cette vieille attitude, qui, peut être, est changée, mais, quand même, qu'on a constatée. J'élargis donc le débat et j'attire votre attention là-dessus.

**Le Président (M. Chagnon):** Je vous remercie beaucoup. M. Lacombe.

**M. Lacombe (Trefflé):** Si vous permettez, M. le Président, M. Bédard a porté à mon attention que, tantôt, j'ai mentionné que la majorité de nos médecins étaient à temps partiel. Je veux corriger ça tout de suite, parce que la majorité de nos médecins sont des médecins à plein temps et permanents de la CSST. Ce que je voulais dire, c'est que, dans le recrutement que nous avons fait récemment, nous avons recruté un bon nombre de médecins, et la majorité de ceux-là sont des médecins à temps partiel qui travaillent à la fois chez nous et qui continuent leur pratique privée. Alors, je m'excuse, si je vous ai induit en erreur sur ce point-là.

(11 h 50)

Je profiterai de l'occasion pour vous dire: c'est sûr que, quand ils sont des employés de la CSST, ils sont payés par la CSST, ça, c'est évident. Donc, le travailleur, s'il comprend qu'il y a quelqu'un qui le paie... Je vous rappelle que, quant à nous, on est ce qu'on appelle dans notre jargon «extrabudgétaires», dans le sens que ce sont les employeurs du Québec qui contribuent à nos budgets d'opération. Et, dans l'ensemble, je pense que ça fonctionne relativement bien.

**Le Président (M. Chagnon):** Merci. M. Côté.

**M. Côté:** Toujours côté médecin, suite à l'expérience...

**Le Président (M. Chagnon):** Côté médecin. Ha, ha, ha!

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Côté:** J'ai une expérience quand même de 20 ans reliée à la santé, sécurité.

**Le Président (M. Chagnon):** Ce n'est pas une lésion professionnelle, comme telle.

**M. Côté:** Non. Non, non, dans le milieu de la santé, sécurité et des accidents de travail. Puis, moi, le constat que j'en fait ou que j'en ai fait, c'est que, à partir du moment où l'accidenté devient entre les mains des experts, là où commencent des expertises, le médecin traitant est exclu pratiquement. Puis c'est là qu'on commence à balloter, comme tel, l'accidenté d'un expert à l'autre. Parce que, moi, je trouve qu'il y a un manque. Il faudrait que le médecin traitant suive l'accidenté. Puis je pense qu'on le perd à partir du moment où les experts prennent l'accidenté sous leur contrôle, comme je pourrais dire, parce qu'il devient sous le contrôle des experts.

Parce que le médecin traitant, qui est un choix du travailleur, qui est un choix de l'accidenté – puis ça, ça lui revient selon la loi – il pourrait être d'un conseil ou d'une ressource très, très importante dans tout le cheminement, par la suite, en termes d'expertise. Parce que souvent le médecin traitant, s'il dit, lui, qu'il n'est pas tout à fait prêt à retourner au travail, puis que les experts, autant l'employeur que les experts de la CSST, commencent à avoir des versions contradictoires, il me semble que le médecin traitant, dans la grande majorité des cas, pourrait être, je pense, l'arbitre peut-être, dans bien des cas, pour justement mener à bien parfois, ou aller plus rapidement dans la résolution d'un dossier comme tel. En tout cas, c'est plus un commentaire que j'apporte. Je ne sais pas si vous avez des...

**M. Lacombe (Trefflé):** Peut-être quelques réactions. M. Gabrièle a l'air de vouloir vous dire quelques mots. Mais, avant, je vous dirai, quand on parle du médecin traitant, ça a déjà été le cas. Maintenant, il faut parler des médecins traitants, souvent, parce que le travailleur accidenté, souvent, il fréquente une clinique médicale, il ne voit pas nécessairement toujours le même médecin. Ça, ça a changé un petit peu, avec le temps: Qui est vraiment le médecin traitant? Quand, autrefois, on disait: On a un médecin de famille, on savait c'était qui, le médecin traitant. Là, maintenant, il y a plusieurs médecins traitants, des fois.

**M. Côté:** Oui, je suis d'accord.

**M. Lacombe (Trefflé):** Deuxièmement, vous avez raison, quand ça prend la voix des expertises... Rappelez-vous qu'encore là il s'agit de médecins qui viennent souvent en référés, c'est-à-dire, le médecin traitant ou les médecins traitants... On dit: On va aller chercher une expertise d'un spécialiste. Puis là ça se complique un peu. Là, arrivent deux, trois spécialistes, puis là arrive le débat.

Moi, je dois vous dire que, nous, en tout cas, jusqu'à présent, on croit que les orientations récentes qu'on a partagées avec nos médecins... nous avons une direction des services médicaux qui est menée par le Dr Monique Boivin, qui a d'excellentes relations avec le milieu médical. Elle est à travailler maintenant avec les collègues. Elle est à travailler avec les regroupements de médecins



spécialistes ou le regroupement des médecins généralistes pour voir comment nous allons pouvoir insérer nos messages, nos orientations, discuter de ces orientations-là avec les médecins, soit dans des colloques, soit dans des programmes d'amélioration continue, soit dans toutes sortes de revues ou de magazines qui sont les leurs. Donc, il y a toutes sortes de moyens qui sont utilisés pour essayer de réconcilier ce qui apparaît parfois des expertises et des contre-expertises. Mais c'est un sujet qui est quand même assez difficile.

**Le Président (M. Chagnon):** M. Gabrièle, peut-être.

**M. Gabrièle (Pierre):** Oui. En fait, la question ou le commentaire que vous posez est d'actualité. Justement, vous savez que – ce n'est pas encore en application pleine et entière – lorsque la CSST demande l'expertise ou encore que l'employeur demande une expertise et qu'il faut aller devant le Bureau d'évaluation médicale pour l'arbitrage, la nouveauté qu'on apporte, maintenant, c'est que le médecin traitant peut, dans un délai de 30 jours avant que le Bureau d'évaluation médicale ne se prononce, faire un rapport complémentaire ou encore même lui-même demander à un autre expert, puisqu'il est le médecin traitant du travailleur ou de la travailleuse, un rapport de consultation motivée. Et ça, c'est tout à fait nouveau, c'est au 1er avril 1998, par la loi n° 79. Donc, ça va dans le sens du commentaire que vous apportez.

Donc, là, on va voir à l'usage ce que ça va nous donner. Et même, ce délai-là de 30 jours a un impact au niveau des coûts pour nous, la CSST, parce que ça génère des coûts additionnels. Mais nous avons accepté en sachant très bien que ça permet au médecin traitant, lui qui est le médecin du travailleur ou de la travailleuse accidenté, de suivre son patient.

### **Délais entre la réception d'un dossier de conciliation et la réalisation d'une entente**

**M. Côté:** Oui, oui. Puis, lorsque je parlais de médecin traitant, tout à l'heure, j'excluais les accidentés qui courent d'un médecin à l'autre pour... Ça, il y en a un pourcentage.

J'ai une autre question aussi relativement aux délais, dans votre rapport annuel, les délais moyens entre la réception d'un dossier de conciliation puis la réalisation d'une entente. En 1994, c'était 155 jours. Je pense qu'en 1995 il y a eu un gros redressement, c'est tombé à 95 jours, à 71 jours en 1996. Mais là ça semble repartir en augmentant, alors que...

**Une voix:** C'était combien en 1997? 89?

**M. Côté:** En 1997? 89 jours. Comment expliquer, alors que tous les efforts qui sont mis de l'avant pour, justement, répondre le plus possible au client qui est l'accidenté... Comment ça se fait que ça semble vouloir repartir en remontant?

**M. Lacombe (Trefflé):** Alors, je ne sais pas si je pourrai expliquer, pour être bien franc, parce que, si je vous ai bien compris, vous parlez des délais à la conciliation, et la conciliation, elle vient, à toutes fins utiles, avec la loi n° 79, de passer strictement et exclusivement sous la responsabilité de la Commission des lésions professionnelles. Autrefois, il se faisait de la conciliation au bureau de révision paritaire.

**M. Côté:** Oui.

**M. Lacombe (Trefflé):** Ces données-là témoignent de ça. Et, bien sûr, on verra tantôt quel succès on aura avec la nouvelle approche qui est celle de la Commission des lésions professionnelles. Ce qui explique le changement, j'avoue honnêtement ne pas être capable d'y répondre.

**M. Gabrièle (Pierre):** Peut-être une tentative... mais c'est une opinion. Regardez, compte tenu que nous étions en cheminement pour faire disparaître le bureau de révision paritaire et créer la nouvelle CLP, donc, il y a eu, pendant l'année 1997, ce que j'appelle une phase de transition. Alors, les gens du BRP disaient: Bon, nous allons disparaître, l'Assemblée nationale va adopter la nouvelle loi et nous allons devenir la CLP.

Donc, en plus, aussi, il y avait l'attitude des parties. Vous savez, quand il y a une conciliation, dans le jargon des parties, il faut que le dossier mûrisse, comme ils disent, pour accepter une conciliation. Alors, sachant aussi que le bureau de révision paritaire allait disparaître, ils se disaient: Peut-être que nous allons attendre la CLP, ce qui a pu nous créer ces types de délais là. Mais c'est une opinion personnelle, parce qu'il n'y a rien d'à la fois scientifique dans ce que je vous dis. Comme vous, on fait le constat que le délai a augmenté.

**M. Côté:** Au fond, c'est la même chose au niveau des bureaux de révision, hein?

(12 heures)

**M. Gabrièle (Pierre):** Exact.

### Dossiers devant les bureaux de révision

**M. Côté:** Alors, c'est probablement une des raisons particulières. J'ai une autre question aussi concernant les bureaux de révision. Comment et quand vous prévoyez faire le rattrapage de tous les dossiers qu'il y avait devant les bureaux de révision? Il y en avait, en 1997, 29 000. Alors, maintenant, avec la CLP, on continue quand même avec les dossiers qui étaient déjà devant le bureau de révision. Alors, quel est l'échéancier qui est prévu pour terminer ces dossiers-là?

**M. Lacombe (Trefflé):** Alors, il faut comprendre qu'il y a présentement deux «backlogs»: un à la révision administrative et un à la Commission des lésions professionnelles. M. Arsenault pourrait vous répondre sur la question concernant la Commission des lésions professionnelles. Moi, je peux vous répondre par rapport au bureau de révision administrative.

Nous avons au-delà de 24 000 dossiers en souffrance et nous avons eu une proposition de notre directrice de les régler sur une période de 18 mois. Mais, pour y arriver, il va falloir que nous affectons des ressources additionnelles. Autrement, je n'y arriverai pas. Je peux vous dire que, quand j'ai assumé la présidence de la CSST, j'avais espoir de tout régler ce problème-là avant le 31 décembre 1997, mais ça ne s'est pas déroulé comme convenu. La CSST a moins de ressources en révision administrative, c'est-à-dire 130, par opposition à ce qu'elle avait autrefois avec le bureau de révision paritaire, c'est-à-dire à peu près 260 – donc, on a à peu près la moitié – alors qu'à la Commission des lésions professionnelles, eux, ils ont à peu près le double d'effectifs qu'il y avait autrefois à la CALP. Donc, on a dit: Il faut qu'on règle ça parce qu'il faut que les décisions de la CALP soient rendues plus rapidement. Moi, je veux bien, là. Mais, si, nous, on retarde en n'acheminant pas les dossiers à la CLP, ça ne sera pas mieux, le blocage va se faire ailleurs. Alors, je suis obligé de vous dire: Pour les dossiers que nous avons reçus en contestation depuis le 1er avril, c'est notre difficulté à recruter tous les effectifs, à les former pour avoir un bon rythme de croisière. J'espère que, d'ici le mois de décembre, le rythme de croisière va avoir été établi puis on n'aura pas de retard.

**M. Côté:** Au niveau de la CLP, ça.

**M. Lacombe (Trefflé):** Non, au niveau de la révision administrative...

**M. Côté:** Révision administrative. O.K.

**M. Lacombe (Trefflé):** ...pour les nouveaux cas datant du 1er avril. Mais même la révision administrative pour les cas qui datent d'avant le 1er avril, ça va nous prendre au minimum 18 mois avant de pouvoir les régler. Et ça, c'est malheureux, mais, en passant, je vous dirai que c'est des cas qui traînent depuis longtemps. Ce qu'on a constaté, c'est que, malheureusement, un certain nombre de ces cas-là traînent parce que les parties veulent qu'ils traînent. Et ça, c'est difficile de les faire avancer plus vite. Parfois, c'est parce qu'elles attendent une autre décision dans un autre cas pour voir l'incidence sur le cas qu'elles mènent elles-mêmes; parfois, c'est parce qu'elles ne sont pas capables de regrouper les expertises qu'elles souhaitent sur un même sujet, etc. Il y a mille et un facteurs qui jouent là-dedans. Mais je dois vous dire que, pour répondre spécifiquement à votre question, le recul que nous avons sur les dossiers anciens, ceux qui précèdent le 1er avril 1998, ça va prendre au minimum 18 mois avant qu'on l'ait réglé.

**M. Côté:** Quand vous dites: Les parties, parfois, ne contribuent pas à aller plus rapidement, vous dites la partie de l'accidenté, la partie de l'employeur, et aussi la CSST?

**M. Lacombe (Trefflé):** Non. Je peux vous dire que c'est très rare que c'est la CSST. Quand je parle des parties dans cette phrase-là, je parle des représentants de l'employeur ou les représentants du travailleur.

### Augmentation des frais d'administration

**M. Côté:** Merci. Une dernière question, toujours dans le rapport annuel, au niveau des frais d'administration qui sont augmentés de 12,8 %, 13 % entre 1996 et 1997, alors que le nombre de dossiers et le nombre aussi de revenus de cotisations d'employeurs est, grosso modo, de même proportion. Est-ce que vous pourriez un peu nous expliquer la cause de cette augmentation-là en termes de frais d'administration?

**M. Lacombe (Trefflé):** Tout à fait. Je vous répondrai que, dans un premier temps, pour l'exercice 1998, nous avons proposé à notre conseil d'administration une croissance zéro. Malheureusement, durant l'exercice 1998, en fonction de ce qu'on vient de discuter, en particulier concernant la révision administrative, à titre d'exemple, et aussi par rapport à d'autres domaines, j'ai été obligé d'aller au conseil à mi-terme et demander au conseil de faire un ajustement budgétaire. Donc, il va y avoir une légère croissance, mais très légère, pour le budget de 1998.

**Le Président (M. Chagnon):** Le conseil, conseil d'administration.

**M. Lacombe (Trefflé):** Mon conseil d'administration de la CSST.

Maintenant, je reviens plus précisément, parce que l'annexe réfère à l'année 1997 et aux années précédentes, et là je vous dirai: Rappelez-vous certains des propos que j'ai tenus ce matin en vous disant: Nous avons entrepris à la CSST un gigantesque effort pour améliorer la qualité de la relation entre la CSST et ses clients. Il y a un coût à ça. Deuxièmement, nous avons investi considérablement d'argent dans les technologies. Nous, notre matière première, il faut bien se comprendre, c'est de l'information. Plus on reçoit l'information rapidement, plus on la traite rapidement, plus on est capable d'avoir des conséquences sur nos résultats financiers. Donc, nous avons investi des argents dans le domaine des technologies.

Le problème qui se pose, c'est celui de dire: Est-ce qu'il y a une relation entre les effectifs et les succès financiers de la CSST? Et on serait tenté, en regardant les autres sociétés, les autres commissions d'accidents de travail des autres provinces du Canada, de constater qu'il semble y avoir un équilibre entre avoir suffisamment de ressources pour traiter les dossiers rapidement et les résultats financiers positifs des commissions d'accidents de travail. Je vous dirai que, quand j'essaie d'expliquer ça au Conseil du trésor, je ne vais pas bien, bien loin avec ça, là. Mais le fait demeure que je me force pour expliquer ça correctement pour démontrer qu'il y a une adéquation à faire entre avoir le bon nombre de ressources pour obtenir de bons résultats financiers ou diminuer nos ressources puis avoir des résultats financiers qui vont nous ramener là où on était déjà. Je vous dirai: Les officiers de la CSST, les employés de la CSST, d'aucune façon, veulent retourner à l'époque passée. Tout le monde dit: Il faut absolument maintenir comme premier souci l'équilibre financier du régime.

Alors, au cours des récentes années, oui, il y a eu des augmentations d'effectifs à la CSST, contrairement à à peu près tous les ministères de la fonction publique provinciale. Mais, quant à nous, on justifie ça en fonction de la relation avec les bons résultats financiers que nous avons obtenus: traitement rapide du dossier, une relation plus humaine entre nos employés et les clients, qui est exigeante, très exigeante, et des dossiers beaucoup plus complexes que ceux qu'on administrait auparavant.

### Échanges avec d'autres sociétés d'État

**M. Côté:** Vous avez mentionné que vous aviez investi beaucoup au niveau des nouvelles technologies. On sait, je pense qu'au niveau de la CSST il y a sûrement un budget très, très important qui est confié aux nouvelles technologies. Considérant que la SAAQ, la Société de l'assurance automobile du Québec, elle aussi, traite des indemnités aux accidentés, tout comme la CSST, est-ce qu'il y a des relations entre ces deux sociétés-là, le fait qu'en termes de technologies il y ait une certaine collaboration pour qu'il y ait des choses, peut-être, qui puissent se faire en partenariat? Est-ce qu'il y a des approches qui se font dans ce sens-là? Parce que, moi, je trouve que...

**Le Président (M. Chagnon):** Est-ce que ça ne causerait pas un problème d'échange d'informations confidentielles?

**M. Côté:** Je trouve, moi, là... Tout le montage technologique qui se fait à la CSST pour traiter les dossiers d'accidents, puis la même chose à la SAAQ également pour traiter les dossiers d'accidents, des fois, je me pose cette question-là. Est-ce qu'il y a des réflexions qui se font de ce côté-là?

**M. Lacombe (Trefflé):** Alors, je puis vous dire que j'ai échangé avec le président de la SAAQ, et plusieurs de mes collègues le font également. Tout d'abord, je vous dirai que vous parlez là à deux grosses entreprises dans le régime québécois; vous parlez là à deux entreprises qui ont besoin d'investissements financiers importants pour les technologies de l'information, parce qu'elles traitent toutes les deux de matière première qui est de l'information. Donc, les économies ne sont pas tellement en fonction de l'un pouvant servir l'autre par rapport à certaines choses, mais en échange d'informations sur certains points. Et, là-dessus, je dois vous dire que l'échange est bon.

(12 h 10)

Je vous donnerai, à titre d'exemple, le commerce électronique. Nous, on a été, disons, un peu à l'avant-garde de ce mouvement au

Québec. J'ai eu des discussions avec le président de la RAMQ, j'ai eu des discussions avec le président de la SAAQ, et ce que nous cherchons, c'est de s'assurer que les mouvements sont complémentaires les uns par rapport aux autres, qu'on ne se dédouble pas inutilement, parce qu'il y a des coûts faramineux, là, O.K.? Mais, à titre d'exemple, quand je parle au président de la SAAQ, le président de la SAAQ me dit: Bien, moi, je veux des liens directs avec des médecins, je veux des liens avec des accidentés. Ces accidentés ne sont pas nécessairement, à part quelques exceptions, les mêmes que les miens. Alors donc, il y a une différence. Puis, nous, on veut traiter avec le milieu hospitalier, on veut traiter avec... etc. La RAMQ, là où il peut y avoir des dédoublements, c'est avec, par exemple, les pharmacies, parce que, nous, on veut être en lien avec les pharmacies. Mais alors, comme il y en a un qui est déjà en lien avec les pharmacies, ce qu'on a besoin d'établir, c'est une jonction qui nous permet, nous, d'être en lien juste par un lien et non pas multiplier le lien. Alors, là-dessus, je peux vous assurer en vous disant: Oui, il y a des discussions au niveau de comment on peut être complémentaires l'un par rapport à l'autre, parce que ce qu'on craignait – et je ne vous le cacherais pas, je pense que le Conseil du trésor a joué un rôle important là-dedans maintenant – c'est que, au lieu de se retrouver avec une autoroute, on pouvait se retrouver avec plusieurs autoroutes tout d'un coup, puis ça aurait été très coûteux, ça, pour le Québec. Alors, là, maintenant, ce qu'on comprend tous, c'est qu'il y a plusieurs tronçons, mais il y a une seule autoroute.

**M. Côté:** Merci.

**Le Président (M. Chagnon):** Ça va? Mme Léger.

### Clientèle ciblée par le sondage mené par la CSST

**Mme Léger:** Oui. Moi, c'est juste pour terminer. En fin de compte, c'est au niveau du sondage. Dans votre sondage tel quel, votre clientèle ciblée, c'est le travailleur tel quel?

**M. Lacombe (Trefflé):** Oui, 6 000 travailleurs.

**Mme Léger:** Est-ce que c'est le travailleur qui a subi des accidents de travail?

**M. Lacombe (Trefflé):** Tout à fait. C'est des travailleurs qui ont eu une relation avec nous pour plus de 14 jours.

**Mme Léger:** O.K. Est-ce que ces données-là, vous pouvez nous les déposer, du sondage?

**M. Lacombe (Trefflé):** Bien sûr, tout à fait.

**Mme Léger:** Moi, j'apprécierais l'avoir.

**M. Lacombe (Trefflé):** Tout à fait.

**Mme Léger:** Une deuxième chose. Le reste de votre équipe, tous les membres de l'équipe que vous avez ici, est-ce que ça fait longtemps qu'ils sont à la CSST?

**M. Lacombe (Trefflé):** Ah! bien, ça fait plus longtemps que moi, je peux vous le dire tout de suite.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**Mme Léger:** C'est ça, parce que je sais que vous êtes nouveau. Alors, je ne sais pas si le...

**M. Lacombe (Trefflé):** On peut leur demander chacun. Le plus récent, c'est M. Dussault, au bout de la ligne, notre vérificateur interne, parce que, lui, je l'ai recruté il n'y a pas tellement longtemps. Alors, lui, ça fait quelques mois qu'il est avec nous. Il était avec Revenu Québec auparavant. Bernard.

**M. Chabot (Bernard):** J'ai ma majorité absolue, 21 ans.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Lacombe (Trefflé):** Alain.

**M. Albert (Alain):** Moi, 18 ans à la CSST, puis je suis arrivé à la Commission comme directeur de la réadaptation. Par rapport à vos problématiques, on est très sensibles.

**M. Gabrièle (Pierre):** Moi, avril 1995, madame.

**Mme Léger:** Moi, je veux vous dire merci. En tout cas, de mon côté, je voulais dire merci. M. Lacombe, en tout cas, moi, vous m'avez beaucoup inspiré confiance. Vous arrivez, mais on dirait que vous avez une longue expérience. J'ai apprécié ce que vous nous avez apporté, puis votre sérénité à travers tout ça de vouloir accomplir votre mandat comme il faut.

**M. Lacombe (Trefflé):** Je vous remercie.

**Mme Léger:** J'ai pu voir que vous étiez un homme d'équipe puis je pense que c'est une bonne avenue pour la CSST. Et l'enthousiasme de M. Gabrièle, qui est beaucoup passionné par son travail, et la maîtrise des dossiers de M. Albert. Alors, je voulais vous dire que ces qualités humaines là sont importantes. Je peux juste finaliser qu'il faudrait peut-être avoir plus de femmes dans votre équipe.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**Mme Léger:** Voilà. Ça n'enlève rien de...

**M. Lacombe (Trefflé):** Vous avez raison sur toute la ligne, madame.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**Mme Léger:** Merci.

**Le Président (M. Chagnon):** Merci beaucoup, Mme Léger.

**Mme Barbeau:** À la fin, dire un petit mot.

### Comparaison avec le taux de cotisation ontarien

**Le Président (M. Chagnon):** Oui. Peut-être une petite question. On a parlé, au tout début, du niveau de la cotisation qui est en voie de diminuer. On parlait de 2,52 \$ à 2,22 \$ d'ici un an, un an et demi. La loi ontarienne qui ressemble à notre CSST... elle est assez semblable, effectivement, à notre CSST. Le coût moyen, le coût médian, en Ontario, est de combien actuellement?

**M. Lacombe (Trefflé):** Alors, si mon souvenir est bon, il est tout près de 3 \$.

**Le Président (M. Chagnon):** Il est tout près de 3 \$ au moment où on se parle.

**M. Lacombe (Trefflé):** Au moment où on se parle.

**Le Président (M. Chagnon):** O.K.

**M. Lacombe (Trefflé):** Avec un taux de capitalisation qui ressemble à celui que nous avons il y a déjà quatre, cinq ans...

**Le Président (M. Chagnon):** Oui, oui, c'est ça, mais...

**M. Lacombe (Trefflé):** ...c'est-à-dire tout près de 50 %.

**Le Président (M. Chagnon):** C'est ça. Ils vont avoir les modifications législatives qu'on a connues il y a quatre ans et demi, aussi, je suis à peu près certain.

**M. Lacombe (Trefflé):** Alors, ils ont eu des modifications législatives au cours de la dernière année et ils ont apporté une modification qui est très importante, qui est celle de diminuer le taux d'indemnisation de 90 % à 85 %. Alors, ça risque d'avoir des effets à moyen et à long terme.



**Le Président (M. Chagnon):** Sur la capitalisation, définitivement.

**M. Lacombe (Trefflé):** Oui. Maintenant, je dois vous dire que nous avons des échanges fréquents avec les gens de l'Ontario et, actuellement, les échanges vont dans le sens que nous cherchons à aider un peu nos collègues de l'Ontario avec leur problème, puisque c'est un problème qui est semblable à celui que nous avons déjà connu.

**Le Président (M. Chagnon):** Ma deuxième question est plus prosaïque. Mme Tremblay, c'est quoi, son numéro de téléphone?

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Lacombe (Trefflé):** Malheureusement, je ne l'ai pas par coeur, mais on vous le donnera. Aussitôt que j'arriverai au bureau, je pourrai vous le communiquer.

**Mme Léger:** N'oubliez pas de l'avertir.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**Le Président (M. Chagnon):** Je parlais de son numéro du jour, hein.

**M. Lacombe (Trefflé):** Oui, oui, oui.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**M. Gabrièle (Pierre):** Mais elle travaille tard le soir.

**Le Président (M. Chagnon):** Elle va travailler encore plus tard, je sens ça.

**M. Lacombe (Trefflé):** C'est ça, je comprends.

**Le Président (M. Chagnon):** Notre secrétaire de la commission, le greffier de la commission le fera parvenir aux députés de l'Assemblée. Parce que le sujet qui a été soulevé par mes collègues ici, c'est un sujet qui est commun à peu près à tous les membres de l'Assemblée nationale et le fait d'avoir un endroit...

**M. Lacombe (Trefflé):** Un point de chute.

**Le Président (M. Chagnon):** ...un point de chute pour les membres sera certainement apprécié. Alors, nous leur ferons parvenir, en votre nom d'ailleurs.

**M. Lacombe (Trefflé):** Ça va me rendre très populaire auprès de Mme Tremblay.

## Conclusions

**Le Président (M. Chagnon):** Ah oui! Mme Tremblay va vous demander un adjoint ou une adjointe bientôt, je sens ça.

Mais peut-être on pourrait procéder aux conclusions. Je commencerai avec Mme Barbeau.

## Mme Diane Barbeau

**Mme Barbeau:** Bien, moi, je ne répéterai pas ce que Mme Léger a dit. J'endosse ses propos d'un bout à l'autre. Je vous dirais que le but de cette commission, ce n'est pas de trouver les coupables, mais plutôt de trouver des solutions. Puis je pense qu'on partage le même objectif. On a tous un préjugé favorable aux accidentés, aux travailleurs, puis on recherche l'équité et la justice. En ce sens, je pense qu'on est des alliés, les députés. Je pense qu'on a un devoir – et on le fait tous, en tout cas ce que j'en sais, je ne suis pas dans le bureau de tous les députés – de dire les vraies choses aux gens quand on a les moyens de le faire. Alors, on ne dit pas n'importe quoi pour se faire réélire. On donne vraiment l'heure juste aux gens.

Je vois aussi une grande volonté de votre part d'améliorer encore la situation. C'est évident. Je comprends aussi que vous n'avez pas le contrôle sur tout, surtout les médecins. Ça, c'est le cas de beaucoup de gens; vous n'êtes pas les seuls. Et je retiens là-dessus la proposition du Vérificateur général que je trouve intéressante, peut-être de faire un examen de toutes les sociétés qui ont le même type de rapport avec les médecins pour voir si on ne peut pas travailler ça globalement au lieu de le travailler par... En tout cas, je trouve que c'est une bonne suggestion; il va falloir fouiller ça.

Je veux vous remercier. C'est sûr qu'on partage le même objectif. Je l'ai peut-être exprimé avec un peu plus de passion, mais il faut dire que j'ai un comté avec beaucoup de difficultés humaines. Alors, des fois, ça nous rentre dans le corps un peu. Merci.

**M. Lacombe (Trefflé):** Merci, madame.

### **M. Jacques Chagnon, président**

**Le Président (M. Chagnon):** Merci beaucoup. Je voudrais témoigner aussi au nom de mes collègues. Mes collègues l'ont fait de façon fort compréhensive, mais je voudrais ajouter ceci. Je pense que le témoignage que vous nous avez présenté ce matin était fort éloquent. C'est la première fois que nous avons la Commission ici, devant cette commission parlementaire. Moi, j'ai appris des choses. Je ne m'en cache pas. J'ai appris des choses intéressantes. Le rapport du Vérificateur général a été un déclencheur pour faire en sorte que nous nous rencontrions. Évidemment, vous tenez compte du rapport du Vérificateur, puisque vous avez déjà écrit...

**M. Lacombe (Trefflé):** Tout à fait.

**Le Président (M. Chagnon):** À un moment donné, vous allez nous faire parvenir copie de votre lettre, d'ailleurs.

Je sens, en tout cas, une détermination chez vous qui m'inspire, moi aussi, quant à l'avenir pour faire en sorte de corriger et d'améliorer les choses. Je dois dire qu'effectivement, depuis quelques années, tant sur le plan de ses conclusions financières qu'au niveau du sentiment des gens qui font affaire avec la CSST, moi, je dois dire que j'ai entendu ou pas entendu les mêmes récriminations. Il y en a encore, il y en aura tout le temps. Mais je suis plutôt optimiste quant à l'avenir et je pense qu'effectivement, tant sur le plan des besoins des gens qui recourent à vos services que de ceux qui contribuent à les financer, la CSST a une meilleure réputation. Il n'en demeure pas moins que le pire ennemi du bien, c'est le mieux, et les propos et les recommandations que le Vérificateur général fait sont partagés par les membres de cette commission.

(12 h 20)

Tant qu'à nous, il ne nous reste plus qu'à vous remercier. D'abord, vous demander si vous avez des conclusions, tant vous-même que M. le Vérificateur général. Mais vous remercier, vous et votre équipe, d'avoir répondu ce matin à nos questions. Effectivement, j'ai aussi le même sentiment que mes collègues, une espèce de sérénité tranquille qui permet d'éclairer le sujet de façon fort compréhensible, et fort compréhensive, je devrais dire. En tout cas, pour moi, en ce qui me concerne, ça a été une excellente expérience. Peut-être que vous avez vos propres conclusions.

### **M. Trefflé Lacombe, président du conseil d'administration de la CSST**

**M. Lacombe (Trefflé):** Au nom de la Commission, M. le Président, membres de la commission, je vous remercie de ces propos. Je remercie le Vérificateur général pour son rapport. Comme je vous l'ai indiqué dès le départ, pour nous, ça se situe dans le contexte des programmes d'amélioration continue que nous mettons de l'avant à l'intérieur de la CSST et nous allons poursuivre ce travail. Nous avons déjà donné suite à certaines recommandations; à d'autres, on va donner suite à l'automne. J'espère qu'on aura d'autres occasions de vous revoir et qu'à ce moment-là vous pourrez nous dire que vous avez constaté des changements dans vos bureaux. Il va falloir que je parle à Mme Tremblay dès cet après-midi. Ha, ha, ha!

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**Le Président (M. Chagnon):** Moi, je suggérerais de l'appeler avant de sortir d'ici.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**Le Président (M. Chagnon):** Mais ça va vous prendre son numéro de téléphone, hein.

**Des voix:** Ha, ha, ha!

**Le Président (M. Chagnon):** M. Breton.

### **M. Guy Breton, Vérificateur général**

**M. Breton (Guy):** M. le Président, M. le président de la CSST, quelques mots. Mission accomplie! Notre rôle est d'attirer votre attention sur des situations et je pense qu'aujourd'hui on a, encore une fois, une belle démonstration de l'imputabilité de la part d'un organisme du gouvernement envers la commission parlementaire qui, elle-même, écoute avec beaucoup de doigté, je pense, tout ce qui lui est dit et qui, encore une fois, je la félicite, ne fait pas de politique avec ces sujets.

**Le Président (M. Chagnon):** Alors, je voudrais vous remercier tous. Et, en même temps, je vais ajourner les travaux de la commission... les suspendre plutôt, à cet après-midi, 14 h 15, plutôt que 14 heures. Nous allons demander à nos invités de nous quitter, puis on restera quelques minutes pour faire le rapport.

*(Fin de la séance à 12 h 22)*