

LABORATOIRE D'INNOVATION

RAPPORT FINAL



PRÉSENTÉ PAR :

Alexandre Michaud

François Rousseau

Hélène Ouellette

Valérie Roy-Perreault

MISE EN GARDE

INTERDICTION DE DIFFUSER CE RAPPORT OU LES DONNÉES QU'IL CONTIENT

Ce rapport émane d'une concertation entre des gestionnaires de ministères et organismes différents. Dans le cadre de leurs fonctions, chacun doit suivre un protocole visant à assurer la validation des données utilisées et à obtenir les autorisations nécessaires à leur diffusion.

Les gestionnaires veilleront à obtenir ces dites autorisations ultérieurement, si requis.

Table des matières

1. L'équipe idéale	1
2. Pour mieux comprendre le contexte à l'origine de l'idée	2
2.1 Présentation des deux organisations	2
2.2 Le marché du travail, un contexte de rareté de main-d'œuvre	5
2.3 L'intelligence d'affaires en mouvement	7
2.4 Constats et objectifs communs	8
3. Que proposons-nous? Une description sommaire de l'idée	9
3.1 Les principales clientèles visées	9
3.2 Les propositions.....	9
3.3 Le volet technologique-numérique de la solution	11
3.4 Les bénéfiques associés	12
3.5 Les facteurs de succès	14
3.6 Plan de travail proposé.....	14
4. Conclusion	15
Bibliographie.....	16
Annexe 1 – Exemple d'un flux de processus déclenché par un moment clé (coupure d'emplois).....	17
Annexe 2 – Quelques mesures de la stratégie gouvernemental en TI.....	18

1. L'équipe idéale

Le Cercle des jeunes leaders (CJL) de l'administration publique regroupe de jeunes gestionnaires qui auront à jouer un rôle important dans la transformation de l'État, notamment dans la définition et l'évolution de son offre de service. En effet, dans un contexte de changements constants, alors que les besoins des citoyens, des entreprises et des partenaires évoluent et se complexifient, la relève de gestion se doit d'innover si elle souhaite relever les défis qui l'attendent et qui émergent de secteurs divers, comme celui de la finance publique, celui de la santé, de la sécurité sociale, de l'environnement, etc.

Comme les membres de la 7^e cohorte du CJL ont l'opportunité de se regrouper en équipe afin d'élaborer un laboratoire d'innovation publique, quatre jeunes leaders ont choisi de se mobiliser sous la thématique de l'amélioration de la prestation de services et l'expérimentation de nouvelles approches au regard de l'intégration en emploi des personnes accidentées bénéficiant de prestations de la CNESST.

L'intérêt et l'engouement des membres de l'équipe pour la thématique retenue n'est pas un hasard, puisqu'ils sont issus de deux organismes du portefeuille du Travail, soit la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) et le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS). En effet, l'équipe est composée de deux gestionnaires œuvrant au cœur des opérations régionales de la CNESST et du MTESS, ainsi que de deux gestionnaires du domaine des technologies de l'information de chacune de ces organisations. La complémentarité des connaissances et des expertises de chacun a permis de réfléchir rapidement à des pratiques innovantes pouvant être soutenues, notamment, par les technologies de l'information.

L'ambition des jeunes gestionnaires qui ont entrepris cette démarche consiste à influencer ces deux organisations publiques afin que soient amorcés des projets expérimentaux ayant une valeur ajoutée pour le bien commun et à démontrer le potentiel des bénéfices qu'engendre le fait de briser les silos organisationnels, avec l'appui de l'appareil politico-administratif.

Ce rapport présente le contexte des deux organisations, la démarche de réflexion des quatre jeunes leaders, l'opportunité d'affaires, c'est-à-dire des propositions concrètes visant à unir les forces des deux organisations, ainsi que les suites recommandées.

2. Pour mieux comprendre le contexte à l'origine de l'idée

2.1 Présentation des deux organisations

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

Contexte global

La CNESST regroupe, depuis le 1^{er} janvier 2016, les normes du travail, l'équité salariale et la santé et sécurité du travail. Elle a pour mission de faire la promotion des droits et des obligations en matière de travail et d'en assurer le respect, tant auprès des travailleurs que des employeurs du Québec. Pour ce faire, elle favorise des relations de travail justes et équilibrées, assure l'implantation et le maintien de l'équité salariale, vise la prise en charge de la santé et de la sécurité par les milieux de travail, indemnise les victimes de lésions professionnelles, puis veille à leur réadaptation. C'est principalement ce dernier aspect qui est concerné par le projet.

Les services de la prévention-inspection et de la réparation des lésions professionnelles sont offerts dans 20 bureaux régionaux. Quant au financement de la CNESST, il provient exclusivement du Fonds de la santé et de la sécurité du travail (FSST), généré par les cotisations de l'ensemble des employeurs du Québec, lesquels se voient attribuer annuellement un taux de cotisation en fonction du risque qu'il (ou son unité) représente. La valeur du FSST, en date du 31 décembre 2017, s'élevait à 16,5 G\$ (CNESST, 2018).

La réparation des lésions professionnelles

En 2017, le coût du régime de la réparation des lésions professionnelles s'élevait à près de 2,7 G\$ (CNESST, 2018). Bien qu'une majorité de lésions professionnelles se règle sans qu'il n'y ait nécessité d'un arrêt de travail, un faible pourcentage de travailleurs subit des lésions qui engendrent une grande majorité des coûts du régime.

En tant qu'assureur public, la CNESST segmente ses interventions en fonction du risque de chronicité des dossiers de lésions professionnelles. Ainsi, après avoir validé la recevabilité d'une demande d'indemnisation, le dossier est transmis à un agent d'indemnisation qui s'occupe de cas « sans risque de chronicité ». Toutefois, si des facteurs de risque de chronicité sont identifiés en cours de traitement du dossier, ce dernier doit être acheminé au service traitant les cas « avec risque de chronicité », lequel regroupe la majorité des effectifs « en réparation ». À ce moment, un agent d'indemnisation et un conseiller en réadaptation (CR) travaillent en collaboration afin de finaliser les dossiers.

La majorité des travailleurs accidentés retournent chez leur employeur. Cependant, lorsque ses limitations fonctionnelles l'empêchent de réintégrer son emploi, il bénéficie alors de la réadaptation professionnelle. Dans un tel cas, le CR a le mandat de déterminer un emploi convenable pour le travailleur.

La démarche d'identification d'un emploi convenable

Le CR utilise l'approche concentrique afin de finaliser la réadaptation professionnelle. L'idée derrière ce concept est de s'approcher le plus possible de la réalité du travailleur, en tenant compte de ses limitations fonctionnelles. Dans un premier temps, le CR valide si le travailleur peut réintégrer, avec ou sans adaptation de poste, l'emploi qu'il occupait avant sa lésion. Si ce n'est pas possible, il doit valider si l'employeur peut lui offrir un emploi convenable. Dans le cas contraire, un emploi convenable doit être identifié ailleurs sur le marché du travail. Finalement, dans de rares cas, on déterminera qu'il est impossible d'identifier un emploi convenable.

L'emploi, pour être dit convenable, doit répondre aux cinq critères prévus à l'article 2 de la *Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles* (LATMP), soit :

- 1- Emploi approprié (*la réalité professionnelle du travailleur, les conditions de travail similaires, la réalité personnelle du travailleur*).
- 2- Utilisation de la capacité résiduelle du travailleur (*on doit principalement tenir compte des limitations fonctionnelles du travailleur*).
- 3- Utilisation des qualifications professionnelles du travailleur (*le niveau de scolarité du travailleur, son expérience professionnelle, ses compétences et connaissances*).
- 4- La possibilité raisonnable d'embauche (*selon les perspectives d'embauches dans sa région*).
- 5- Sans danger pour la santé, la sécurité ou l'intégrité physique du travailleur, compte tenu de sa lésion (*limiter au maximum les risques de récurrence, rechute ou aggravation de la lésion professionnelle*).

À titre indicatif, en 2017, on a déterminé 3 240 emplois convenables. C'est donc dire que 3,9 % des 83 100 événements finalisés au cours de cette année ont résulté en un emploi convenable. Bien que beaucoup moins nombreux que les solutions de retour dans l'emploi occupé avant la lésion (94,5 %), les dossiers qui se finalisent avec un emploi convenable sont beaucoup plus coûteux pour la Commission. Notons que, dans la grande majorité des cas, le processus d'identification d'emploi convenable est dévolu en partie à une ressource externe.

Le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Contexte global

Le MTESS a pour mission de contribuer à la prospérité, à la richesse collective et au développement du Québec. Pour y parvenir, il peut compter sur la collaboration de ses diverses « lignes d'affaires ». Aux fins de la présente, ce sont essentiellement celles d'Emploi-Québec et de Services Québec qui sont mises en lumière.

Ainsi, afin de participer activement à la réalisation de sa mission, le MTESS définit les grands enjeux et se dote d'orientations et d'axes d'intervention. Parmi ceux-ci, l'un s'inscrit tout particulièrement dans le cadre du présent projet. En effet, le Ministère, en collaboration avec de nombreux partenaires, dont la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), souhaite mettre de l'avant des actions concrètes et porteuses qui favoriseront l'équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. Pour ce faire, il mise notamment sur la veille, la production et la diffusion d'une information sur le marché du travail de qualité, de même que l'utilisation d'une panoplie de mesures et de services offerts aux citoyens, individus et corporatifs.

L'information relative au marché du travail est disponible sur le site internet d'Emploi-Québec, via l'IMT en ligne. On y retrouve une quantité impressionnante d'informations en lien avec les professions, les formations, les secteurs d'activité, etc. L'IMT en ligne constitue d'ailleurs un outil de travail non négligeable pour l'ensemble du personnel du MTESS, tant pour ceux qui œuvrent auprès de la clientèle individu, que les conseillers aux entreprises et les partenaires du milieu.

Parmi la gamme de services offerts aux individus, certains sont universels, c'est-à-dire que tous peuvent en bénéficier, tandis que d'autres sont spécialisés et s'adressent principalement à une

clientèle dite « éloignée » du marché du travail, notamment des prestataires de l'aide financière de dernier recours, des personnes handicapées, immigrantes, judiciairisées, etc.

Par ailleurs, il importe de souligner qu'en avril 2013, le MTESS élargissait son offre de service en s'appropriant la mission jusqu'à ce moment dévolue à Services Québec. Ainsi, le Ministère a également pour mission d'offrir aux citoyens et aux entreprises, sur l'ensemble du territoire du Québec, un guichet multiservice visant à leur procurer un accès simplifié aux services publics.

Enfin, notons que Services Québec se déploie sur la grande majorité du territoire québécois, avec des directions régionales dans ses 17 régions administratives et un réseau complet de bureaux locaux.

Ressources en employabilité et offre de service du volet Emploi-Québec du MTESS

Afin de favoriser l'intégration et le maintien en emploi de ses diverses clientèles, Emploi-Québec peut compter sur la collaboration de partenaires, notamment les établissements d'enseignement et les ressources externes. Ces dernières sont essentiellement des organismes en employabilité offrant des services tels que des sessions d'information relatives au marché du travail dans la région, une évaluation spécialisée, un service d'orientation et de validation du choix professionnel, un soutien structuré, des stratégies et de l'accompagnement favorisant la recherche d'un emploi, un bilan de compétences, etc. Ce sont les agents d'aide à l'emploi du Ministère qui, après avoir rencontré l'individu et évalué son besoin, réfèrent celui-ci vers le service approprié. Bref, des ententes sont conclues annuellement avec des organismes qui accompagnent la clientèle vers une réintégration au marché du travail. La clientèle individu peut également se voir référée vers un établissement d'enseignement pour suivre une formation.

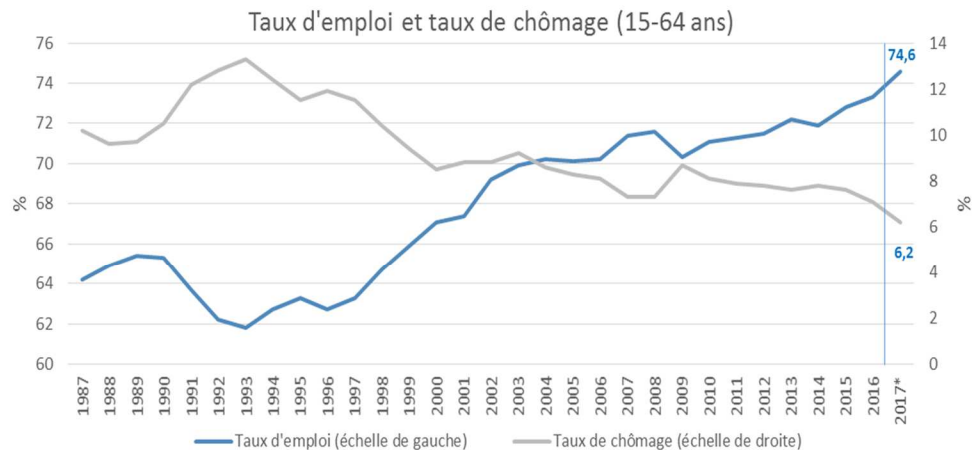
Au cours de l'année 2017-2018, plus de 170 M\$ ont été consacrés à l'achat de services de type SAE (services d'aide à l'emploi) auprès des organismes et plus de 59 M\$ en achats de formation auprès du réseau de l'éducation. (Ces sommes excluent les frais de participation octroyés au participant de même que les 60 M\$ en transfert du MTESS au MEES).

2.2 Le marché du travail, un contexte de rareté de main-d'œuvre

La conjoncture économique favorable qui suscite la création de nouveaux emplois combinée au recul, depuis 2014, de la population des 15 à 64 ans, expliquent les difficultés qu'éprouvent et

continueront d'éprouver les employeurs à recruter de la main-d'œuvre. En effet, au Québec, un nombre important d'entreprises fait face à des difficultés d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. Ces difficultés s'expliquent notamment par la situation géographique, des conditions de travail particulières, l'inadéquation entre les compétences de l'individu et le besoin, etc.

Selon l'Enquête sur les postes vacants et les salaires (EPVS) de Statistique Canada, le nombre de postes vacants de longue durée (90 jours ou plus) a doublé entre le premier trimestre de 2016 et le premier trimestre de 2017, passant d'environ 4 500 à 9 000. Par ailleurs, on observe une augmentation du taux d'emploi et un recul considérable du taux de chômage, à des niveaux jamais répertoriés au Québec.



*il s'agit de la moyenne des huit premiers mois de l'année (données désaisonnalisées). Par rapport à la même période de 2016, il s'agit d'une hausse de 1,7 point de % pour le taux d'emploi et d'une baisse de 1,1 point pour le taux de chômage (la comparaison directe avec des données annuelles n'est pas possible).

Dans ce contexte, il importe d'optimiser l'intégration et le maintien en emploi des différents bassins de clientèles. Comme indiqué précédemment, le MTESS, avec la collaboration de ses partenaires, déploie les mesures nécessaires pour favoriser l'intégration ou le retour en emploi de clientèles diverses, dont des prestataires de l'aide financière de dernier recours ou des prestataires de l'assurance-emploi.

Or, on constate entre 2015 et 2017 une diminution des prestataires de l'aide sociale (adultes prestataires sans contraintes) de l'ordre de 11 485 (-8,25 %). Une baisse de 12 739 prestataires de l'assurance-emploi est également observable. Par ailleurs, Emploi-Québec estime que la tendance baissière du taux de chômage se poursuivra au moins jusqu'en 2024.

Des déficits de main-d'œuvre pour certaines professions sont actuellement observés au Québec. Il s'agit de professions pour lesquelles il serait nécessaire d'accroître l'offre de formation, le nombre de diplômés ou le nombre de travailleuses et de travailleurs. Cet exercice de priorisation des professions en déficit est réalisé en collaboration avec Emploi-Québec, les conseils régionaux des partenaires du marché du travail, les comités sectoriels de main-d'œuvre, le Conseil emploi métropole (CEM) et le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Ainsi, selon le plus récent exercice d'identification de professions présentant des signes de déficit, le Québec en compte 27, ce nombre pouvant varier d'une région à l'autre.

Ce contexte de rareté de main-d'œuvre a amené le gouvernement québécois à faire de l'adéquation entre les besoins des employeurs et la disponibilité de la main-d'œuvre une priorité. À cet effet, la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT)¹ s'est vu confier un rôle d'importance et une Stratégie nationale sur la main-d'œuvre a vu le jour. Cette dernière vise deux grands objectifs :

- avoir le plus de personnes possible qui occupent un emploi;
- créer un environnement favorable à l'acquisition des compétences qu'exige la transformation de l'économie et qui permettra à tous de tirer profit des multiples occasions que leur offrira le marché du travail.

Enfin, au cours des 10 prochaines années, plus de 1,3 million de postes seront à pourvoir au Québec, dont plus de 90 000 dès maintenant.

2.3 L'intelligence d'affaires en mouvement

De plus en plus, on constate que le virage numérique des gouvernements devrait permettre une diminution des silos entre organisations et une ouverture sur la collaboration, à même l'appareil public, avec le secteur privé, puis avec les organismes à but non lucratif. Pour ce faire, le gouvernement doit considérer les grandes chaînes de valeur du point de vue externe, c'est-à-dire pour le citoyen, plutôt que d'entretenir une vision de l'intérieur, qui nourrit le travail en silo. De plus en plus, la notion de « *civic moment* » fait son chemin. Elle représente un moment clé à l'intérieur d'une chaîne de valeur qui déclenche diverses actions et échanges de données à travers un réseau de gens et d'organisations publiques et privées, afin d'atteindre un objectif commun

¹ À la suite de l'adoption de la *Loi visant à permettre une meilleure adéquation entre la formation et l'emploi ainsi qu'à favoriser l'intégration en emploi*.

(Gartner, 2015 – voir Annexe 1). En effet, au cours des prochaines années, les processus d'affaires qui représentent une grande valeur pour les citoyens et les entreprises seront reconstruits dans l'objectif de tirer pleinement profit des avantages du virage numérique. Parmi ceux-ci, notons la simplification dans l'accès et la consommation des services par le citoyen et les entreprises, résultant de l'échange de données mieux orchestrées, la venue de la mobilité (téléphones cellulaires, tablettes, etc.), la mise à contribution d'une capacité du marché dans son ensemble (principe du gouvernement ouvert avec des principes tels que la cocréation et les données ouvertes) et enfin l'exploitation du plein potentiel des données.

Parmi tous ceux recensés, un exemple a attiré particulièrement l'attention de l'équipe de travail. Concrètement, l'exemple présenté en annexe 1 (Gartner, 2015) propose ce qui suit: Lorsqu'une perte d'emploi est déclarée par un citoyen, un plan de retour au travail personnalisé selon le contexte et la situation de ce dernier est automatiquement généré. Cet exemple a inspiré de façon significative l'équipe de travail dans l'établissement d'une proposition réalisable pour la CNESST et le MTESS.

2.4 Constats et objectifs communs

En résumé:

- ⇒ La CNESST et le MTESS ont un objectif commun, soit l'intégration en emploi de leur clientèle;
- ⇒ Les deux organismes comptent sur l'expertise de leur personnel pour évaluer le besoin d'un client;
- ⇒ Les deux organisations octroient un financement important à des organismes externes pour qu'ils soutiennent leurs clientèles respectives dans leurs démarches de réintégration au travail;
- ⇒ Le marché du travail est aux prises avec une problématique de rareté de main-d'œuvre;
- ⇒ La simplification de l'accès aux services gouvernementaux s'inscrit directement dans la vision de Services Québec.

3. Que proposons-nous? Une description sommaire de l'idée

3.1 Les principales clientèles visées

- les travailleurs victimes d'une lésion pour qui l'emploi convenable offert sera plus approprié à leur situation, en tenant compte de leurs compétences;
- les employeurs du Québec qui, dans le contexte de rareté de main-d'œuvre, tardent à combler les postes vacants;
- les conseillers en réadaptation et les agents d'indemnisation de la CNESST qui verront leur travail facilité et optimisé;
- Le gouvernement, qui pourrait diminuer ses coûts en favorisant l'union des forces des deux organisations.

3.2 Les propositions

Proposition no 1 : Bonification des informations sur le marché du travail en lien avec la réalité des travailleurs accidentés

Le MTESS produit une imposante quantité d'informations sur le marché du travail. Qui plus est, bon nombre d'entre elles font état des exigences physiques requises pour plusieurs types d'emplois. Selon nos observations, il ne manquerait que peu d'informations pour que celles-ci soient complètes et puissent soutenir parfaitement les CR dans la recherche de l'emploi convenable pour les travailleurs accidentés.

Proposition no 2 : Partage de données et d'informations MTESS-CNESST

Suivant la logique établie dans l'élément de solution précédent, le partage de données et d'informations est essentiel pour la réussite du projet. Bien entendu, la plupart de ces informations sont publiées par le MTESS et facilement accessibles. Par contre, dans le but d'exploiter tout le potentiel de ces données, un partage informatique des bases de données serait un incontournable pour la suite des choses.

*Mesure 36 de la stratégie gouvernementale en TI -
Rénovation de l'État par les technologies de l'information :
Accroître la collaboration entre les employés de l'État.*

Proposition no 3 : Création d'un outil d'aide à l'identification d'un emploi convenable

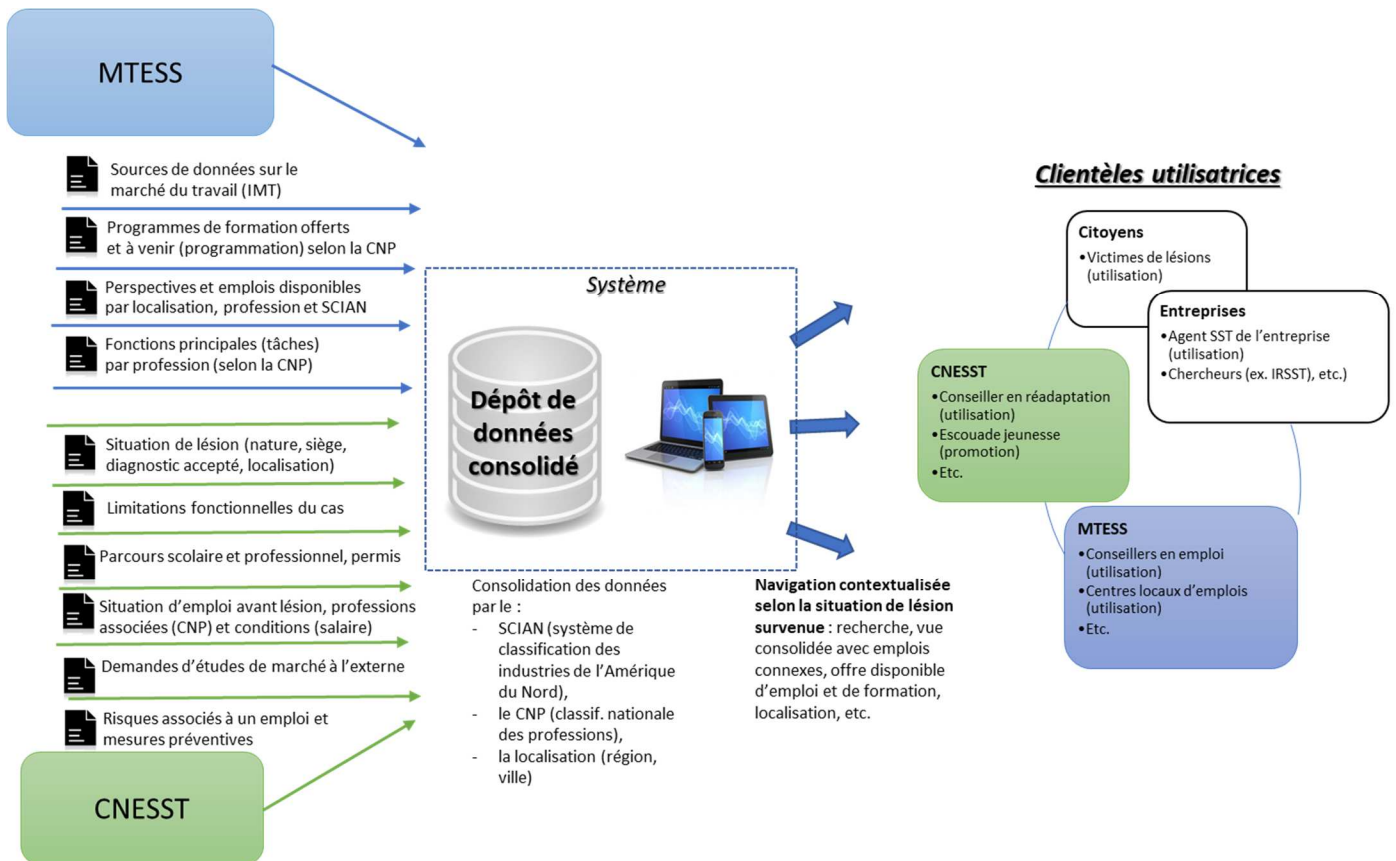
Avec le partage des données, un outil pourrait être créé afin de maximiser l'adéquation des besoins des travailleurs accidentés, ceux des CR, des employeurs en recherche de main-d'œuvre et par le fait même, des objectifs du MTESS. À titre d'exemple, cet outil pourrait offrir des suggestions une fois que le CR aurait saisi quelques données qu'il aurait récoltées dans sa démarche avec le travailleur. Il pourrait également donner un portrait complet en fonction des cinq critères de l'EC énumérés précédemment. Cet outil pourrait aussi être adapté afin de répondre à divers besoins des agents d'aide à l'emploi du MTESS, le cas échéant.

Proposition no 4 : Optimiser le partenariat au regard du réseau d'organismes en employabilité

Dans une dernière étape, afin de bien sceller l'ensemble de la démarche, on aurait tout à gagner d'étendre le partenariat actuel afin d'intégrer l'ensemble des besoins des deux organisations en matière de développement et d'intégration de la main-d'œuvre. À titre d'exemple, notons une meilleure coordination entre les deux organismes sur l'achat de formations, l'utilisation des ressources d'Emploi-Québec pour la documentation des perspectives d'emploi, pour des démarches en orientation et pour la recherche d'emploi.

3.3 Le volet technologique-numérique de la solution

Les données et informations dans un format numérique permettrait le traitement automatique, c'est l'élément clé de la solution proposée.



L'approche proposée pour développer de nouveaux services technologiques répondant aux besoins est la suivante :

- Rendre disponibles les données sur le marché du travail et les informations sur les risques associés à un emploi dans un format « données ouvertes » (objectif de l'administration publique numérique (SCT, 2017) afin de favoriser l'innovation par la possibilité du marché d'offrir des solutions novatrices et génératrices de valeur pour le Québec.
- Intégrer les données de l'IMT et de la CNESST, permettant ainsi le développement d'un système qui facilite la recherche d'informations selon une situation précise et des résultats qui maximisent l'adéquation entre les besoins des travailleurs accidentés et les emplois qui leur sont offerts.
- Donner accès à une navigation pour les entreprises et les citoyens afin de favoriser leur autonomie (les données nominatives associées à un individu restent confidentielles et sont traitées exclusivement par la CNESST).

- Mettre en place une cellule d'innovation pour un système d'aide à la tâche afin de permettre un traitement automatisé et contextualisé à une situation de lésion. L'application d'approches en intelligence artificielle (ex. : apprentissage automatique, analyse sémantique, etc.) permettrait de simplifier l'accès aux informations les plus pertinentes selon plusieurs variables dans la démarche de recherche d'emploi, le tout à partir des grands volumes de données existantes. À terme, cette solution pourrait même permettre de générer quasi-automatiquement un plan de retour au travail optimal. Sans avoir l'ambition de réaliser cela à courte échéance, ce type de solution pourrait avoir plusieurs applications dans le domaine du travail, de l'emploi et de l'assurance.

Assez rapidement, des travaux pourraient démarrer pour permettre aux affaires d'être soutenues par une solution TI. De plus, des travaux plus près de la *recherche et développement* permettraient aux deux organisations de collaborer à l'émergence de nouvelles applications en IA.

« Le gouvernement, un acteur économique et social important du Québec, doit se doter de pratiques exemplaires et audacieuses dans sa capacité à désenclaver ses données pour favoriser leur meilleure utilisation au profit de la collectivité québécoise, ce qui sera bénéfique pour le développement de nouvelles applications d'IA par et pour le Québec. »²

3.4 Les bénéfices associés

Diminution des coûts

En somme, les CR réfèrent, dans la grande majorité des cas, une partie du processus à une ressource externe (principalement des conseillers en emploi et des conseillers en orientation). Une démarche préalable avec de meilleures informations et un outil performant (i.e. : la bonification d'IMT en ligne) permettraient aux CR de cibler davantage leurs besoins, de réduire le nombre de références aux ressources externes, ou, dans d'autres cas, de limiter la portée de leur mandat. À titre d'exemple, comme un maximum de 10 heures peut être utilisé pour une partie du processus d'exploration des possibilités professionnelles, les CR pourraient



Bénéfices

*Meilleures solutions de retour au travail pour les travailleurs victimes de lésion
S'assurer de combler les emplois promptement (victimes de lésion)
Diminuer les coûts associés aux différentes démarches à la réintégration du travailleur victime de lésion
Optimiser l'utilisation des ressources externes (formations, conseils en orientation, etc.)
Amélioration du marché du travail*

² Stratégie pour l'essor de l'écosystème québécois en intelligence artificielle, juin 2018

restreindre certains mandats à la seule validation des capacités du travailleur à réussir un programme de formation auprès d'un conseiller d'orientation.

De plus, l'optimisation du processus diminuera nécessairement la durée de celui-ci. Lorsque la lésion du travailleur est consolidée, il reçoit des IRR aussi longtemps que la démarche d'identification de l'emploi convenable n'est pas complétée. Qui plus est, l'article 48 de la LATMP octroie au travailleur une période maximale d'un an pour trouver un emploi, période pendant laquelle ce dernier reçoit 100 % de ses IRR. Or, en 2017, les travailleurs admissibles ont bénéficié d'une moyenne de 327,5 jours d'IRR. Bien que la CNESST déploie des efforts depuis quelques années afin de réduire cette période, les solutions proposées permettront d'accélérer les bénéfices anticipés.

Optimisation des efforts des CR pour l'établissement de l'emploi convenable

Les CR investissent du temps et de l'argent dans la démarche de réadaptation professionnelle. En somme, les CR réfèrent, dans la grande majorité des cas, une partie du processus à une ressource externe (principalement des conseillers en emploi et des conseillers d'orientation). De façon générale, un exercice d'identification de l'emploi convenable, mené à 100 % par le CR, nécessitera de trois à six rencontres sur une période de quelques mois, tandis que lorsque la démarche est déléguée à une ressource externe, le nombre de rencontres requises passe de 2 à 3. Par contre, la référence se fait au coût de 87 \$ de l'heure pour un contrat d'un maximum de 25 heures. Les solutions proposées outilleraient davantage les CR pour qu'ils puissent augmenter la proportion de dossiers pour lesquels ils mènent la totalité de la démarche. De plus, l'outil bonifierait la documentation de leur démarche, cette dernière pouvant être contestée devant les divers paliers légaux.

Satisfaction des travailleurs victimes d'une lésion et des employeurs à la recherche de main-d'œuvre

L'optimisation du processus permettra au travailleur victime d'une lésion professionnelle de réintégrer plus rapidement le marché du travail. Comme la littérature documente bien les difficultés pour un travailleur de réintégrer avec succès le marché du travail après une longue absence, la réduction de celle-ci serait bénéfique autant pour le travailleur accidenté, en maximisant ses succès dans sa recherche d'emploi, que pour la société qui a un criant besoin de main-d'œuvre.

En somme, force est de constater que nos solutions seront bénéfiques autant pour les clientèles respectives du MTESS et de la CNESST que pour les organisations, incluant les employés.

3.5 Les facteurs de succès

Plusieurs défis sont associés à cette proposition. Ainsi, il importe d'obtenir :

- L'engagement et le soutien des autorités du MTESS, de la CNESST et du Secrétariat du Conseil du trésor (DPI);
- La disponibilité des ressources clés dans les deux organisations;
- L'accès à l'expertise de pointe (ex. : intelligence artificielle) sur le marché;
- La nomination d'un porteur de dossier.

Notons également que ce changement pourrait éveiller certaines craintes des instances syndicales qui pourraient croire en une potentielle coupure de poste en raison de l'automatisation d'une partie de la tâche actuelle des CR. Or, l'idée consiste plutôt à réduire la dépense associée aux ressources externes (plus coûteuse) et à permettre aux CR de disposer de suffisamment de temps pour bien cibler et bonifier leurs interventions, là où ça compte le plus. Considérant ceci, il serait gagnant, selon nous, d'inclure les instances syndicales dans les discussions qui viseront à concrétiser ce projet.

3.6 Plan de travail proposé

La première étape du plan de travail consiste à obtenir l'accord et l'engagement des autorités du MTESS et de la CNESST. Cet engagement est primordial dans ce contexte, puisque la capacité de chacune de ces organisations est limitée et que ces travaux doivent être priorisés. De plus, un commanditaire devra être identifié pour les premiers travaux à réaliser.

D'importants travaux sont à réaliser du côté affaires. Des travaux précis sur les processus permettront d'identifier encore plus précisément les pistes de collaboration. De plus, les aspects légaux et de sécurité devront être traités.

	2018	2019	2020	2021
Accord de principe des autorités (CNESST / MTESS)	◆			
Proposition de processus cibles		■		
Développement du 1^{er} prototype		■		
Élaboration d'un dossier d'affaires			■ ◆	
Réalisation et déploiement (solution cible)				■

Pour réaliser un prototype, sur la base de l'actuel, il est proposé de faire intervenir des étudiants universitaires. De plus, à cette étape, il serait intéressant de s'adjoindre les services de spécialistes en IA du milieu universitaire pour démarrer les travaux de recherche et développement. Ce prototype pourrait être implanté dans une région cible.

Par la suite, pour étendre la solution à l'ensemble des régions, un dossier d'affaires pour le développement d'une solution plus robuste (la cible) devra être réalisé avant d'entamer le projet.

4. Conclusion

La proposition de notre équipe ouvre la porte à un potentiel important de collaboration, mais surtout, elle met en valeur l'importance de sortir des sentiers battus, de mettre en place des occasions de collaboration en dehors des contextes standards. L'idée que nous avons présentée ici nous semble réalisable et peut être mise en œuvre par étapes, à court, moyen et long termes. D'ailleurs, d'autres pistes d'optimisation, comme celle d'assurer une fluidité de l'information au regard des formations achetées par le MTESS, pour le bénéfice de la clientèle de la CNESST, ont été envisagées.

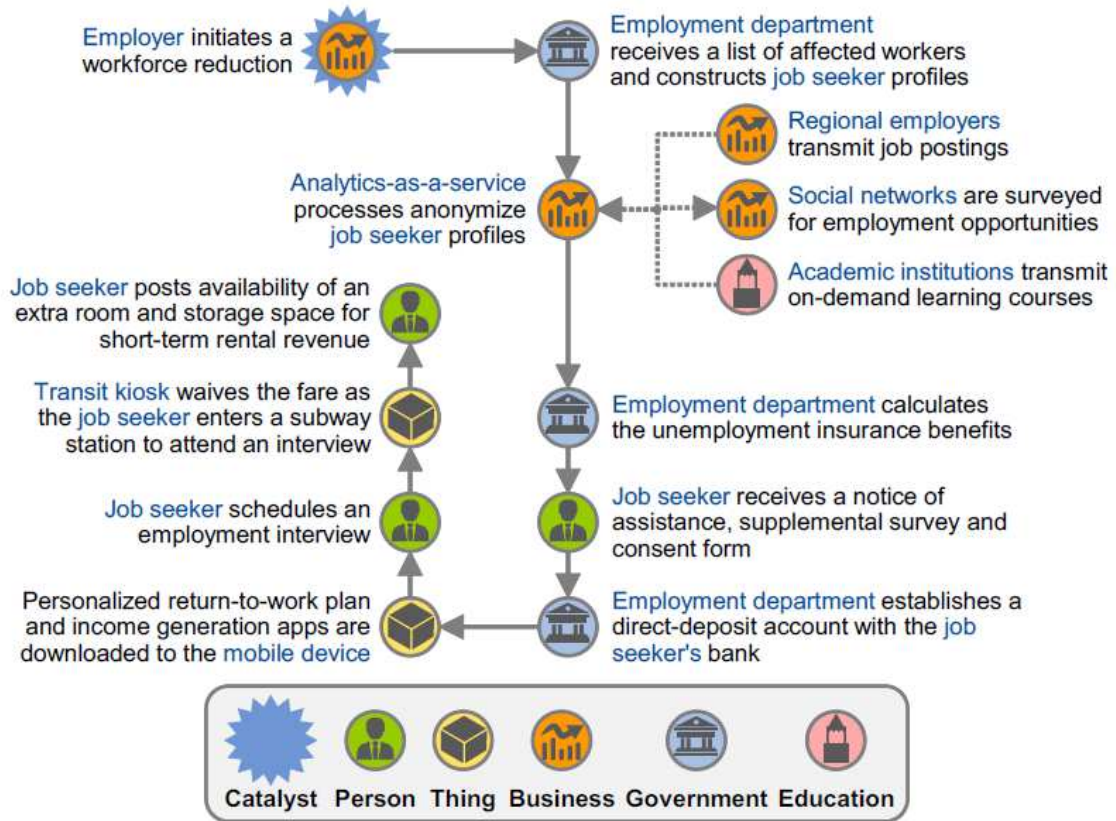
Briser les silos, travailler ensemble, innover afin d'optimiser la Fonction publique et encourager la prise de risques calculés seront certainement les principaux défis associés à cette proposition. Néanmoins, nous souhaitons être des leaders qui porteront ce changement de culture au sein du gouvernement. C'est pourquoi, dès l'automne, nous serons prêts à nous attaquer à la première étape!

Bibliographie

- CNESST (2018), *2017 Rapports de gestion : Une porte d'entrée unique en matière de travail*, Québec.
- *Situation budgétaire du FDMT par régions pour 2017-2018*, Avril 2018, Direction de la statistique et de l'information de gestion (DSIG) - Information de gestion volet emploi, MTESS
- Gartner (septembre 2015), Digital Government will move at the speed of civic moments.
- Comité d'orientation de la grappe en intelligence artificielle, *Stratégie pour l'essor de l'écosystème québécois en intelligence artificielle, un mandat du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation* (juin 2018).
- Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (déc. 2017), *PublicLab – Cahier 1 : Tour d'horizon de l'innovation publique ou de cellule d'innovation publique au gouvernement du Québec*.
- Secrétariat du Conseil du trésor (juin 2015), *rénover l'État par les technologies de l'information, stratégie gouvernementale en TI*.
- Secrétariat du Conseil du trésor (décembre 2017), *Pour une administration publique numérique (APN)*.

Annexe 1 – Exemple d'un flux de processus déclenché par un moment clé (coupure d'emplois)

Figure 1. Value Stream Process of the Job Loss Civic Moment



Source: Gartner (May 2014)

Annexe 2 – Quelques mesures de la stratégie gouvernemental en TI

MESURE 28 : Favoriser la création de cellules d'innovation

Les TI sont en constante évolution et de nouvelles pratiques innovantes émergent quotidiennement. À cet égard et dans le souci de toujours utiliser les meilleures pratiques, le gouvernement souhaite être en mesure d'exercer une veille stratégique concernant les nouvelles tendances. Plus particulièrement, des cellules d'innovation accueilleront de jeunes entreprises innovantes pour mettre sur pied des projets novateurs en cocréation avec les employés du gouvernement, et ce, dans les locaux des organismes publics.

L'approche vise à créer une saine émulation qui sera bénéfique pour tous. D'une part, les cellules insuffleront une culture d'innovation à la fonction publique en stimulant les façons de faire et en encourageant les organismes publics à faire usage des technologies modernes. D'autre part, les jeunes entreprises pourront concevoir des solutions dans ces incubateurs et les commercialiser par la suite. Les étudiants pourraient également bénéficier de cette mesure en travaillant sur des projets d'étude concrets dans l'environnement gouvernemental.

L'innovation et la créativité sont au cœur de l'activité gouvernementale.

MESURE 32 : Fournir au public des données ouvertes de qualité qui répondent aux attentes

Des données ouvertes concernant les budgets, les dépenses et d'autres secteurs à haut potentiel d'utilisation seront publiées, assurant davantage de transparence et fournissant de l'information pertinente à la population, aux analystes et aux chercheurs.

MESURE 36 : Accroître la collaboration entre les employés de l'État

Le gouvernement offrira des outils pour favoriser la collaboration entre les employés de l'État. L'objectif est de briser les silos et de faire émerger une véritable culture de collaboration entre les employés des différents organismes publics. Des communautés de pratique ont été déployées ces derniers mois. La volonté est de créer d'autres espaces propices à la collaboration.

**« ENSEMBLE VERS UN GOUVERNEMENT OUVERT
ET INTELLIGENT »**