

# Plan stratégique 2022-2025

IRSST, fier créateur  
et transmetteur de savoir



Adopté par le conseil  
d'administration de l'IRSST lors  
de la séance du 16 décembre 2021

**IRSST**

505, boulevard De Maisonneuve Ouest  
Montréal, Québec, H3A 3C2

Téléphone : 514 288-1551

[irsst.qc.ca](http://irsst.qc.ca)

ISSN de la version imprimée et en ligne :

ISSN 2816-5217 (relié)

ISSN 2816-5225 (PDF)

ISBN de la version imprimée et en ligne :

ISBN 978-2-89797-211-0 (relié)

ISBN 978-2-89797-225-7 (PDF)



# Table des matières

- 4 Mot de la présidente du conseil d'administration de l'IRSST
- 6 Mot de la présidente-directrice générale de l'IRSST
- 8 Qui sommes-nous ?
- 12 Contexte
- 15 Mission, vision, valeurs
- 16 Choix stratégiques
  - 16 **Enjeu 1** - Être à l'affût des évolutions des milieux de travail et des besoins de connaissances en SST
  - 18 **Enjeu 2** - Maximiser la pertinence et l'impact de nos activités
  - 20 **Enjeu 3** - Accroître notre capacité d'agir par l'engagement de collaborateurs
  - 22 **Enjeu 4** - Actualiser nos approches, nos pratiques et nos installations
- 24 Tableau synoptique

# Mot de la présidente du conseil d'administration

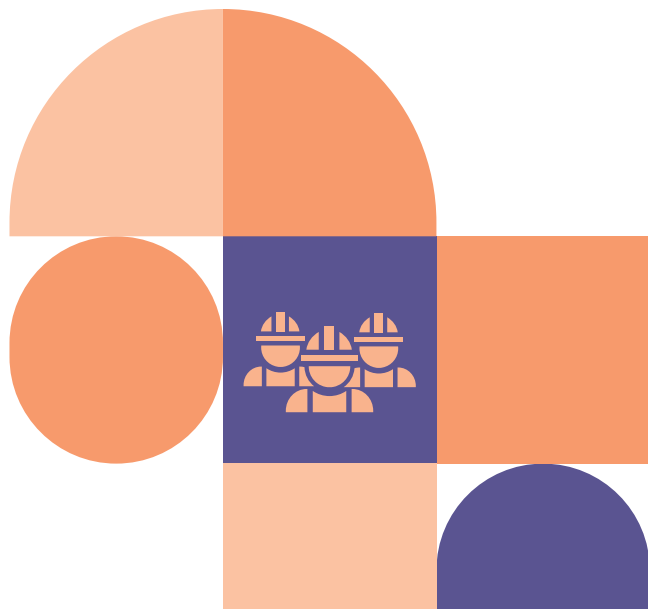


Crédit photo : Marie-Josée Legault

**Manuelle Oudar,**  
Présidente du conseil  
d'administration  
de l'IRSST

À titre de présidente du conseil d'administration, je remercie l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) pour ce Plan stratégique 2022-2025. Ce plan témoigne bien du dynamisme de cet organisme scientifique et de sa ferme volonté de mettre ses connaissances et son expertise au service des partenaires du réseau québécois de santé et de sécurité du travail (SST) et des milieux de travail.

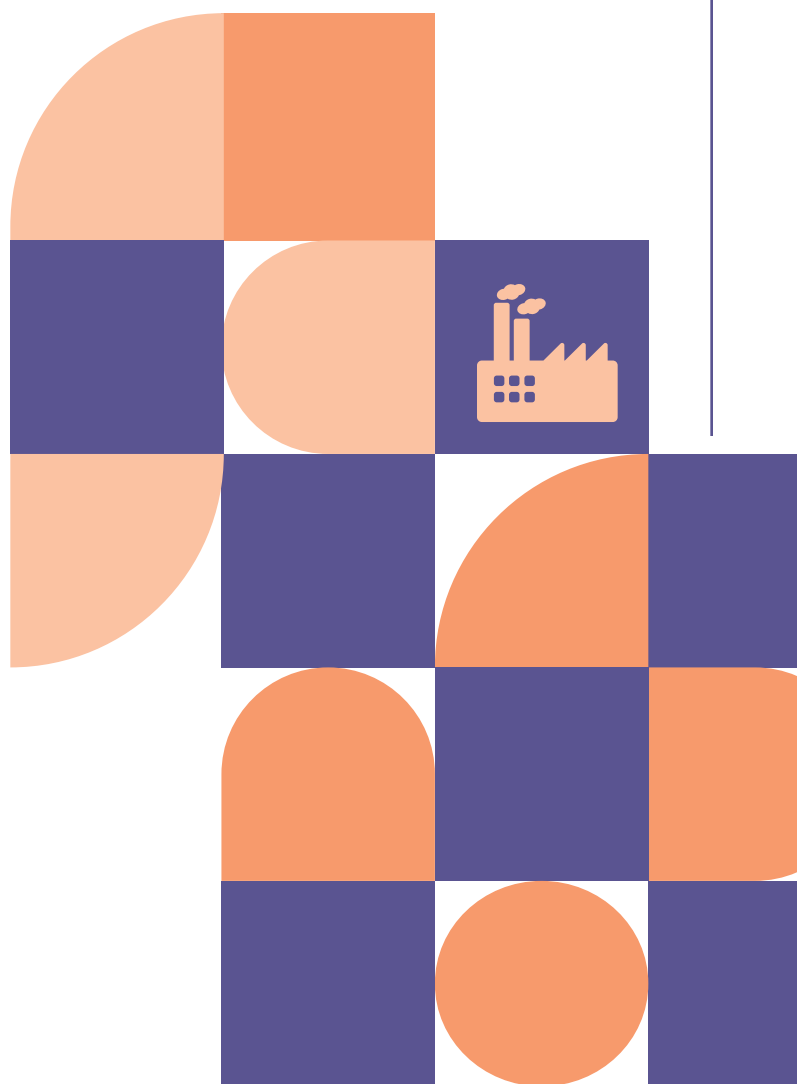
Un exemple éloquent de cette volonté s'est manifesté à l'occasion de la pandémie de la COVID-19. En effet, grâce au leadership de la nouvelle présidente-directrice générale, tous les secteurs de l'IRSST (recherche, fonds subventionnaire, services de laboratoires, diffusion et mobilisation des connaissances) se sont rapidement engagés, en collaboration avec leurs partenaires, dans la recherche de solutions innovantes en réponse aux besoins souvent inédits des milieux de travail. L'éclairage scientifique apporté par l'IRSST et sa capacité à fournir des réponses rapides et adaptées se sont avérés essentiels pour soutenir les milieux de travail dans leur prise en charge de la SST en contexte de pandémie.



L'agilité accrue et le renforcement des liens entre partenaires déployés pendant la crise sanitaire ont permis de relever un défi exceptionnel. Je me réjouis donc aujourd'hui de retrouver ces deux mêmes ingrédients en toile de fond du Plan stratégique 2022-2025 de l'IRSST. Ils teignent en effet chacune des grandes orientations retenues, qu'il s'agisse de partager les connaissances, d'accompagner les partenaires pour améliorer les conditions de SST ou de fédérer des collaborateurs pour créer un effet levier afin d'accroître la capacité d'agir en SST.

Avec ce plan stratégique, l'IRSST développe une façon de faire qui lui permettra de s'adapter aux différents enjeux et de consacrer les ressources requises pour relever les défis qui y sont associés. Je remercie les membres du personnel de l'IRSST, ainsi que les membres du conseil d'administration, du comité de gouvernance et d'éthique, du conseil scientifique et l'ensemble des partenaires pour leur apport tout au long de la démarche. Les membres du conseil d'administration accordent toute leur confiance à l'équipe de l'IRSST pour réaliser ce plan et remercient l'organisation pour sa mobilisation afin de l'appliquer et le mener à terme.

**Manuelle Oudar**



# Mot de la présidente-directrice générale



**Lyne Sauvageau,**  
Présidente-directrice  
générale de l'IRSST

C'est avec plaisir et une grande fierté que je vous présente le Plan stratégique 2022-2025 de l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST). Fruit d'une réflexion qui s'est déroulée durant les mois marqués par la pandémie de la COVID-19 et les discussions conduisant à l'adoption de la *Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail*, ce plan propose une version actualisée de notre mission, de notre vision et de nos valeurs et définit nos grandes zones de développement pour les quatre prochaines années.

Bien sûr, la recherche est et demeurera au cœur de notre mission. Toutefois, d'autres volets fondamentaux de cette mission, à savoir l'expertise de nos laboratoires, ainsi que la diffusion et le transfert des connaissances méritaient d'être revisités pour que nos travaux rejoignent mieux les organisations qui œuvrent en SST et trouvent davantage écho dans les milieux de travail. Ce plan leur fait la part belle en annonçant plusieurs initiatives mettant l'accent sur l'analyse des besoins et l'accompagnement des partenaires en SST de même que sur la mobilisation et le partage des connaissances.



Un autre élément phare du plan stratégique de l'Institut est l'importance accordée à la collaboration. Je crois fermement que la collaboration est un ingrédient clé qui permet d'ouvrir de nouveaux horizons, d'élargir la portée des travaux réalisés, ainsi que les retombées potentielles qui en découlent. Cela se concrétisera par une intensification des synergies entre les différents acteurs, que ce soit au sein même de l'Institut ou avec des partenaires des milieux de travail et de la communauté scientifique.

C'est d'ailleurs dans cet esprit que le plan stratégique a été élaboré puisqu'il découle d'un processus de consultation et de coconstruction. Je tiens donc à exprimer ma gratitude à l'ensemble de notre personnel, ainsi qu'aux membres de nos instances (conseil d'administration, comité de gouvernance et d'éthique, conseil scientifique) pour leur accompagnement, leurs judicieux conseils et leur confiance manifestée tout au long de la démarche. J'adresse également des remerciements à l'égard des partenaires du réseau de la SST et des collaborateurs de recherche qui ont généreusement accepté d'échanger avec nous sur nos perspectives de développement, enrichissant ainsi notre réflexion. Tous se sont déclarés emballés et interpellés par ce plan stratégique, certains d'entre eux l'ont qualifié « d'ambitieux ». Tant mieux, j'aime les défis.

Et c'est porté par la passion contagieuse, l'engagement et l'expertise de sa communauté que l'IRSST entend poursuivre sa route en tant que centre de recherche de référence en santé et en sécurité du travail au Québec.

**Lyne Sauvageau**

# Qui sommes-nous?

La création de l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) est issue de la volonté exprimée dans la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST) de doter le Québec de capacités de recherche en SST au service des milieux de travail québécois. La Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), le Conseil du Patronat du Québec (CPQ) et la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)<sup>1</sup> ont répondu à cet appel en fondant en 1980 l'Institut de recherche en santé et en sécurité du travail (IRSST)<sup>2</sup>.

Un trait distinctif et fondamental du régime de santé et de sécurité du travail au Québec est le paritarisme.

« Le paritarisme [...] sollicite la participation active des travailleurs, des employeurs et de leurs associations à la définition et à la réalisation d'objectifs communs [...] »<sup>3</sup>. Il exige une approche du travail basée sur la confiance, l'ouverture, l'écoute et le respect mutuel des parties. Ceci présente, bien sûr, des défis particuliers quand vient le temps de construire des consensus, mais constitue le gage d'une culture de prévention réussie.

Le paritarisme guide le fonctionnement des principaux partenaires en prévention que ce soit la CNESST, l'IRSST ou les associations sectorielles paritaires (ASP) dont les structures de gouvernance sont composées, à parts égales, de représentants des travailleurs et de représentants des employeurs.

À l'IRSST, le paritarisme s'inscrit et s'incarne dans l'ensemble de ses activités, particulièrement aux étapes d'identification des besoins des partenaires et de l'établissement des priorités d'action. Également, les études réalisées en milieux de travail se déroulent selon une approche paritaire, avec l'accord et la participation des employeurs et des travailleurs des entreprises concernées.

L'IRSST est reconnu comme un organisme de bienfaisance en vertu des lois de l'impôt sur le revenu des gouvernements québécois et canadien. Les gouvernements reconnaissent ainsi le caractère public de sa mission dont la finalité est de servir les besoins de la société, dans le cas présent, en contribuant à offrir un milieu de travail plus sain et sécuritaire à tous les travailleurs québécois. Quant à son financement, il provient essentiellement d'une subvention annuelle versée par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), à laquelle s'ajoutent les revenus de ses laboratoires.

L'IRSST est une organisation unique en son genre, cumulant les fonctions de centre de recherche, fonds subventionnaire, laboratoires et centre de liaison et de transfert. Elle profite des synergies entre ces divers leviers pour réaliser pleinement sa mission et maximiser son impact. Et bien que chacune de ces fonctions soit porteuse d'une vocation particulière, toutes présentent un haut niveau de qualité scientifique et répondent à des règles d'éthique rigoureuses.

1. La Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) est devenue la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) en 2016.
2. L'Institut de recherche en santé et en sécurité du travail (IRSST) est devenu l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) en 2000.
3. Le paritarisme : une invitation à travailler ensemble (asstsas.qc.ca)



# Les quatre leviers scientifiques de l'IRSST

## 01

### La recherche

L'IRSST est un organisme de recherche scientifique reconnu pour l'expertise de son personnel et la qualité de ses réalisations. Ses priorités sont établies en considérant les besoins exprimés par les partenaires des milieux de travail, et en jetant un regard prospectif sur les problématiques en émergence. Son équipe de recherche comprend une quarantaine de personnes et est composée de chercheurs, de professionnels et de techniciens appartenant à des disciplines variées : ergonomie, kinanthropologie, biomécanique, hygiène industrielle, physique, chimie, biologie, microbiologie, toxicologie, épidémiologie, génie, anthropologie, démographie, psychologie, gestion et économie. Une telle diversité d'expertises témoigne bien de la complexité et du caractère multifactoriel qui caractérisent les enjeux de SST.

Par ailleurs, l'IRSST favorise l'accueil de chercheurs chevronnés, et ce, selon diverses modalités : chercheurs invités en provenance de l'étranger, en année sabbatique, en congé de perfectionnement, ou à l'occasion d'échanges entre institutions de recherche. En plus d'ouvrir la voie à de nouvelles collaborations de recherche fructueuses, le fait d'attirer de tels chercheurs à l'Institut permet d'explorer de nouveaux horizons en combinant des expertises complémentaires.

L'importante vague de départs à la retraite des pionniers de l'Institut, qui a marqué la dernière décennie, a été l'occasion de rajeunir la main-d'œuvre en soutenant autant la formation doctorale de jeunes professionnels à l'interne que le recrutement à l'externe. Ces recrues, tout en permettant de renouveler le regard porté sur la recherche en SST, présentent un niveau élevé d'adhésion et d'engagement envers la mission de l'Institut. Ceci permet d'envisager l'avenir de la recherche avec grande confiance.

## 02

### Les programmes de subventions

Depuis quatre décennies, l'IRSST joue un rôle essentiel dans la construction et le maintien d'une communauté de recherche en santé et en sécurité du travail au Québec. En effet, par le biais des différents programmes qu'il offre à la communauté scientifique (programmes de subvention réguliers et concours spéciaux), l'Institut attire des chercheurs en SST et oriente leurs travaux dans des domaines prioritaires. L'impact de ces différentes mesures est loin d'être négligeable. Ce réseau externe compte, bon an mal an, 200 chercheurs qui proviennent du milieu académique et de centres de recherche publics ou privés et qui ont choisi de s'investir en tout ou en partie dans la recherche en SST. Il s'agit d'une contribution importante non seulement au regard de la production de connaissances, mais également à celui de la formation d'une relève spécialisée en SST.

Par ailleurs, en favorisant la complémentarité de ses propres ressources scientifiques avec celles des collègues, universités ou autres centres de recherche, l'Institut ouvre de nouvelles perspectives en matière de collaborations multidisciplinaires.



# 03

## Les laboratoires

Dotés d'une équipe composée d'une quarantaine de professionnels et de techniciens, les laboratoires de l'Institut offrent les services d'analyses environnementales, microbiologiques et toxicologiques nécessaires à l'action du réseau public de prévention-inspection. Son offre de services d'expertise et d'analyses est vaste. Elle inclut plus de 750 contaminants (gaz, poussières, fumées, vapeurs, brouillards) couverts par le *Règlement sur la santé et la sécurité du travail* (RSST) et comporte aussi le prêt, l'étalonnage, l'entretien et la réparation d'instruments à lecture directe et d'échantillonnage utilisés par les intervenants du réseau québécois de la prévention. Les laboratoires procèdent également à des analyses pour des intervenants hors réseau qui en font la demande. Il n'existe pas de structure équivalente au Québec ou au Canada qui permet d'échantillonner et d'analyser avec rigueur autant de contaminants liés aux milieux de travail diversifiés. En outre, les laboratoires sont titulaires de plusieurs accréditations nationales et internationales qui témoignent de la qualité de leurs travaux. Évidemment, les laboratoires suivent de près les évolutions législatives et réglementaires en SST susceptibles d'influencer le volume ou la nature des demandes d'analyses adressées à l'IRSST.

Un autre important volet des activités des laboratoires porte sur le développement, l'optimisation et la validation de méthodes d'analyse, d'essai, d'échantillonnage et d'étalonnage en réponse soit à des changements réglementaires, à l'introduction de nouvelles substances, à des révisions de normes (ISO et ASTM), à des projets de recherche ou à des enjeux émergents. En regard de ces deux derniers éléments, le plan stratégique annonce d'ailleurs une volonté ferme de positionner les laboratoires comme un acteur encore plus actif de la recherche à l'IRSST en misant sur une « synergie et émulation accrues entre les services de soutien analytique et la recherche ». La pandémie de la COVID-19 aura en effet servi de révélateur en démontrant de façon éclatante le caractère bénéfique de la mise en commun des expertises techniques et scientifiques pour faire face aux nombreux enjeux de SST.

# 04

## La diffusion, la veille et la mobilisation des connaissances

L'IRSST a été un pionnier dans le transfert des connaissances (TC) et l'a inscrit officiellement comme priorité organisationnelle dès 2006. Ceci signifie qu'au-delà d'une diffusion scientifique destinée à la communauté de la recherche, l'Institut fait un pas de plus pour rendre les résultats de ses travaux accessibles, compréhensibles et utilisables par ses partenaires et les milieux de travail.

En 2021, l'IRSST a renforcé son équipe afin d'élargir son mandat en incluant le développement de stratégies de mobilisation de connaissances (Mdc).

**La mobilisation des connaissances (Mdc) à l'IRSST est un processus dynamique et interactif, porté par le paritarisme, qui a pour but de répondre aux besoins de connaissances en santé et en sécurité du travail (SST) identifiés par l'Institut ou exprimés par ses partenaires.**

Sous la responsabilité des conseillers en Mdc, ce processus implique l'engagement et la participation des parties prenantes (les scientifiques, la CNESST, les ASP, les représentants des travailleurs et des employeurs, les ordres professionnels, les associations professionnelles, etc.) de manière à rendre possible l'échange, la mise en commun et l'adaptation de connaissances scientifiques et pratiques.

Orientées vers l'action, les stratégies de Mdc prennent différentes formes dans un souci d'optimiser la diffusion et le transfert, tout en favorisant l'appropriation et l'utilisation des connaissances par les clientèles visées.



Les partenaires verront trois manifestations concrètes de cette transformation. En premier lieu, la constitution de comités thématiques<sup>4</sup> initiée en 2021 permet de passer d'un modèle « projet par projet » à une approche plus globale, en regroupant des partenaires sociaux et scientifiques autour de problématiques communes. En second lieu, l'exercice d'une veille scientifique contribuera à alimenter les réflexions et les échanges des membres des comités thématiques. Ces façons de faire permettent de capter les besoins de connaissances en SST, mais également d'anticiper les besoins de demain.

En troisième lieu, afin d'offrir des réponses à des questions spécifiques formulées par des partenaires SST, les conseillers en MdC de l'Institut recenseront, adapteront et rendront disponibles les connaissances produites autant au Québec qu'ailleurs dans le monde.

Ces initiatives assureront aux partenaires de solides assises pour guider leurs activités que ça soit en matière de prévention, de réadaptation ainsi que de retour et de maintien au travail.

## La relève en SST

Au-delà du soutien qu'il accorde aux chercheurs déjà établis, l'Institut est aussi un acteur majeur sur le plan de la formation de la relève. En effet, il offre un programme de bourses d'études supérieures et de formation postdoctorale qui, à lui seul, constitue un important vivier de jeunes experts et scientifiques prometteurs. Rappelons, en effet, que ce programme a soutenu depuis sa création 621 étudiants de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> cycles ou en formation postdoctorale, qui se sont partagé 1 420 bourses, et qu'il a contribué, au fil des ans, à façonner en bonne partie la communauté d'experts en SST au Québec.

L'Institut mise également depuis plusieurs années sur l'accueil et la supervision de nombreux stagiaires. Il s'engage à pérenniser cette activité, mais aussi à en élargir l'accès à un plus grand nombre de candidats, notamment ceux de 1<sup>er</sup> cycle universitaire ou de niveau collégial qui ne s'orienteront pas nécessairement vers une carrière en recherche, mais qui peuvent apporter une contribution importante à titre d'intervenants

terrain. De plus, l'Institut encourage ses chercheurs à codiriger des étudiants à la maîtrise et au doctorat par le biais du statut de professeur associé que la majorité d'entre eux détiennent au sein d'un département universitaire.

Par ailleurs, l'Institut s'associe aussi à des organismes (p. ex. : Fonds de recherche du Québec, Acfas) pour favoriser la rétention de candidats prometteurs en SST que cela soit par l'octroi de bourses de carrière à de jeunes chercheurs ou par l'attribution de prix d'excellence.

Bref, l'IRSST prend et continuera de prendre tous les moyens dont il dispose pour qu'une relève compétente et créative s'oriente vers une carrière en SST que ça soit au sein même de l'Institut, de la communauté scientifique ou dans les organisations œuvrant en SST.

#### 4. Les comités thématiques

Mesures collectives d'ingénierie

Prévention des risques chimiques et biologiques

Équipements de protection individuelle

Prévention des troubles musculosquelettiques

Prévention des risques psychosociaux liés au travail

Diversité de populations

Processus de retour et de maintien au travail

Prise en charge de la prévention

Transitions écologiques, sociales et technologiques

# Contexte

L'élaboration d'un plan stratégique représente une occasion privilégiée pour une organisation de jeter un regard sur le chemin parcouru et de définir celui à emprunter pour les années à venir. Il ne s'agit pas de tout réinventer, mais plutôt de bâtir sur les acquis tout en identifiant les pistes d'amélioration à prioriser.

La préparation du plan stratégique 2022-2025 de l'IRSST s'est déroulée dans une conjoncture tout à fait singulière, teintée à la fois par le regard d'une nouvelle présidente-directrice générale, les enjeux liés à une mise à niveau essentielle de nos installations, le dépôt, l'étude détaillée et l'adoption d'un projet de loi majeur par le gouvernement du Québec visant la modernisation du régime de SST (PL-59), ainsi que la pandémie de la COVID-19. Un tel contexte a inévitablement provoqué une réflexion en profondeur sur le rôle et le positionnement de l'Institut, ses façons de faire et les axes de développement à privilégier à court, moyen et long terme.

Tout d'abord, l'arrivée d'une nouvelle présidente-directrice générale à la barre de l'Institut à la fin de l'été 2019 a été l'occasion de passer en revue toutes les facettes de la vie organisationnelle : production scientifique, rayonnement, satisfaction des employés, partenaires sociaux et clients, structure organisationnelle, interactions entre les directions, modes de financement et de priorisation de la recherche, systèmes d'information de gestion, infrastructures, etc. Sans entrer dans tous les détails, les grands constats indiquent que l'IRSST a su développer et maintenir un corpus d'expertise professionnelle et technique distinctif qui lui a permis d'assumer le rôle de chef de file dans des domaines de pointe et des problématiques variées. À cet égard, il joue un rôle important et unique au Canada. Le défi des prochaines années

consistera à enrichir ce corpus afin de continuer à apporter un éclairage pertinent aux partenaires sociaux et décideurs en regard des nombreuses problématiques émergentes anticipées. Pour y parvenir, l'Institut devra se doter de mécanismes de priorisation souples qui permettent de cibler sur une base quasi continue les thématiques les plus porteuses et de déterminer le ou les meilleurs leviers (recherche, laboratoires, diffusion et mobilisation des connaissances) pour répondre aux besoins de nouvelles connaissances.

Par ailleurs, la rigueur, la qualité et l'intégrité scientifiques des études et travaux réalisés et financés par l'IRSST, qui s'appuient notamment sur un processus d'évaluation par les pairs, sont et demeureront des piliers de la crédibilité de l'Institut. C'est ce qui a construit sa réputation au Québec comme ailleurs dans le monde et qui a donné lieu à la conclusion de nombreuses collaborations avec des centres de recherche internationaux en SST<sup>5</sup>. C'est aussi ce qui explique le déploiement de son personnel scientifique au sein de nombreux réseaux et comités de normalisation. Au cours des prochaines années, ces associations comme ces contributions devront être sélectionnées avec soin et se traduire par un enrichissement réel de la capacité de l'IRSST de mieux aborder la complexité des problématiques en SST et d'accroître les retombées pour les milieux de travail québécois. À cet égard, il convient de noter qu'il ne suffit pas de faire de la science de grande qualité. L'art de la communiquer adéquatement aux utilisateurs éventuels en vue d'améliorations concrètes de la SST constitue également un enjeu de taille pour l'Institut.

---

5. **INRS** : Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (France)

**NIOSH** : National Institute for Occupational Safety and Health (États-Unis)

**HSE** : Health & Safety Executive (Royaume-Uni)

**IFA** : Institut für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (Institute for Occupational Safety and Health of the German Social Accident Insurance) (Allemagne)

**JNIOHS** : National Institute of Occupational Safety and Health (Japon)

Sur le plan de la gestion interne, une certaine rigidité et lourdeur s'étaient installées subrepticement au fil du temps et méritaient d'être corrigées. Par conséquent, des efforts de simplification ont déjà été amorcés et se poursuivront afin de favoriser la fluidité et la transparence des communications en plus d'alléger les directives et procédures.

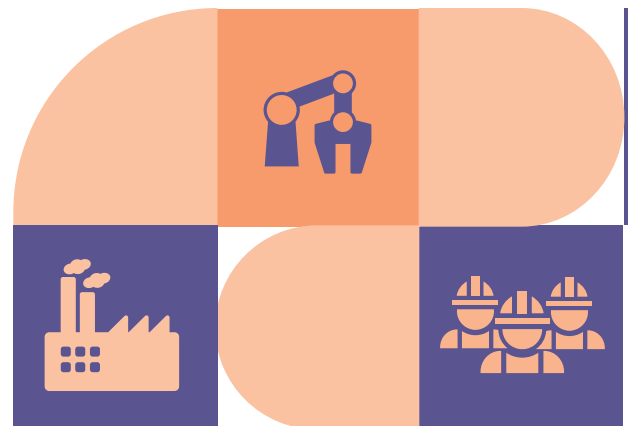
L'adoption de pratiques de gestion actualisées entraînera la réduction des délais dans le traitement des demandes et lors du développement et de la réalisation des activités scientifiques en plus de favoriser la collaboration et la créativité au sein du personnel et avec nos partenaires. Enfin, les systèmes informatiques et les infrastructures vieillissants nécessiteront eux aussi des efforts de modernisation substantiels au cours des prochaines années. En particulier, du côté des laboratoires d'analyses et d'essais de l'RSST, l'ampleur des investissements à consentir et leur longue durée de vie imposent une réflexion sur leur rôle, ainsi que sur la valeur ajoutée et la complémentarité de leurs activités.

En ce qui a trait au dépôt, à l'étude détaillée et à l'adoption du projet de loi n° 59, *Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail*, l'RSST a pris soin de faire une analyse préliminaire des impacts potentiels des modifications législatives, que ce soit dans le cadre de ses opérations usuelles ou encore en termes de nouveaux développements à prévoir pour mieux soutenir les partenaires des milieux de travail. Trois éléments de la nouvelle loi se démarquent plus particulièrement, à la fois en raison des opportunités de positionnement qu'ils offrent, et de leur forte résonance et cohérence avec certaines orientations de notre plan stratégique. Ainsi, **l'obligation d'étendre les mécanismes de prévention et de participation des travailleurs à l'ensemble des secteurs d'activité** se traduira par de nouveaux secteurs couverts et, pour l'RSST, par un élargissement des populations de travailleurs et des problématiques à identifier et à étudier. Ceci interpellera à la fois le futur Observatoire sur la SST (nécessité d'intensifier les activités de surveillance pour cibler plus adéquatement les groupes à risque et ainsi mieux guider les priorités d'intervention et de recherche), l'équipe de mobilisation des connaissances (nécessité d'accompagner les plus petites entreprises et les secteurs peu couverts ou non-syndiqués) et les services de laboratoires (opportunité de positionner les services de laboratoires

auprès de nouvelles clientèles). De plus, **le repositionnement du Réseau de santé publique en santé au travail** intervient sans contredit dans la réflexion sur l'évolution du rôle de nos laboratoires et la révision de l'offre de services en accord avec les besoins exprimés et anticipés. Par ailleurs, **la création d'un comité scientifique sur les maladies professionnelles** présentera diverses opportunités concernant la surveillance des maladies professionnelles ou de l'exposition à des contaminants, la réalisation d'études spécifiques sur l'exposition aux contaminants ainsi que la mise sur pied d'un groupe de travail visant à produire un guide méthodologique à l'intention du comité scientifique sur les maladies professionnelles.

L'IRSST pourra aussi agir à titre d'aviseur scientifique en fournissant des données probantes comme éléments de réponse aux nombreux défis que la CNESST et son réseau rencontreront tout au long de l'implantation des nouvelles et nombreuses modalités législatives à mettre en œuvre.

Enfin, l'expérience COVID-19 a bousculé les façons de faire à l'IRSST. Elle a entraîné une mobilisation sans précédent de l'ensemble de son personnel et de ses partenaires, permettant de répondre plus rapidement et de manière adaptée aux besoins pressants des milieux de travail en misant sur les expertises détenues intra-muros ou en s'appuyant sur les connaissances qui existent ailleurs. La capacité d'ajuster rapidement les priorités de l'Institut et de réaffecter une part importante de ses effectifs et de ses ressources aux enjeux de SST soulevés par la crise sanitaire a été saluée par les partenaires sociaux. Cette agilité doit s'ancrer durablement dans la culture organisationnelle de façon à demeurer réactifs face aux imprévus et proactifs face aux problématiques émergentes tout en continuant à bien accompagner les acteurs en SST.



La réalisation du Plan stratégique 2022-2025 s'appuiera sur trois éléments transversaux qui forment la trame de fond des diverses initiatives proposées.

# 01

## Collaboration, collaboration, collaboration

Riche de l'expérience COVID-19 qui a intensifié les collaborations autant à l'interne qu'avec certains partenaires externes, l'IRSST souhaite poursuivre dans cette veine. À l'interne, ceci se traduit notamment par l'amplification des liens entre les équipes de recherche et celles des laboratoires. À l'externe, l'envergure de certaines des initiatives mises de l'avant dans le plan stratégique exige une implication et une collaboration soutenues de divers acteurs. La promotion et le maintien d'espaces de collaboration et d'ouverture s'inscrivent désormais comme règles formelles et informelles de la culture organisationnelle de l'Institut. Ces règles guident le comportement entre les différentes directions, interpellent l'ensemble de son personnel et conditionnent les relations avec les acteurs de l'environnement externe.

# 02

## Rapport nouveau à la connaissance

Traditionnellement, l'activité scientifique de l'IRSST consistait à produire de nouvelles connaissances par la réalisation et le financement de projets de recherche. Or, le processus de la recherche scientifique engendre un temps relativement long entre l'expression d'un besoin et la livraison des résultats. Mais, dans certaines circonstances, il existe d'autres mécanismes susceptibles d'apporter des réponses à plus court terme aux besoins exprimés par les milieux de travail. Ainsi, la nouvelle équipe de mobilisation des connaissances (MdC) a le potentiel de fournir une première réponse sans engager d'emblée tout le processus de recherche. En effet, à partir d'échanges avec les partenaires sociaux pour bien capter leurs besoins, les conseillers en mobilisation fouillent la littérature scientifique et les expériences internationales en

quête de solutions existantes, en font la synthèse et les ramènent vers les milieux québécois sous une forme vulgarisée. L'IRSST élargit donc son rôle par rapport à la connaissance en agissant tantôt comme « producteur » de connaissances lorsque requis, et tantôt comme « catalyseur » de connaissances lorsque des éléments de réponse existent déjà et peuvent être transposés en sol québécois. Cette démarche de mobilisation des connaissances confirme le rôle de référence de l'IRSST auprès de ses partenaires, des milieux de travail et de publics diversifiés.

# 03

## Pour et avec les milieux de travail

L'Institut s'engage à renforcer les synergies avec et pour les représentants des milieux de travail en favorisant des consultations et des échanges sur une base plus régulière et plus souple pour capter leurs besoins de connaissances et de solutions aux problèmes de SST. Cet accompagnement est envisagé de l'analyse de leurs besoins jusqu'à la mise en place de stratégies pour soutenir l'appropriation des connaissances en collaboration avec nos partenaires, ce qui implique de bien traduire, transposer et adapter celles-ci pour qu'elles s'avèrent profitables pour les milieux de travail.

**Le Plan stratégique 2022-2025 de l'IRSST présente les orientations qui lui permettront de consolider sa pertinence dans l'écosystème SST en répondant de la façon la plus appropriée aux besoins des milieux de travail et de ses partenaires du réseau SST et, d'une façon plus large, aux besoins de nouvelles connaissances en SST. Certes ambitieux, tout sera mis en œuvre pour que ce plan se réalise à la hauteur de ses capacités humaines, financières et matérielles.**

# Mission

Dans l'esprit de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST) et de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (LATMP), la mission de l'IRSST est de :

Contribuer à la santé et à la sécurité des travailleuses et travailleurs par la recherche, l'expertise de ses laboratoires, ainsi que la diffusion et le transfert des connaissances, et ce, dans une perspective de prévention et de retour durables au travail.

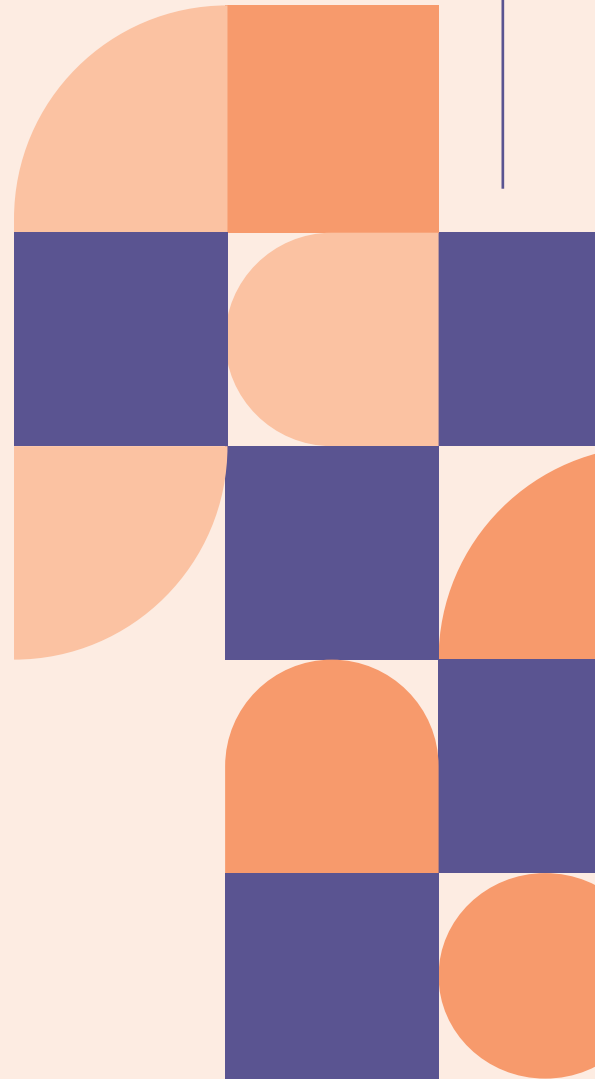
# Vision

- **Chef de file** pour l'avancement et la mobilisation des connaissances scientifiques et techniques en santé et en sécurité du travail, nous sommes reconnus sur les scènes nationale et internationale pour la qualité et la pertinence de nos réalisations;
- **Présent et influent** auprès de nos partenaires en SST et dans l'espace public, notre expertise éclaire l'action visant à améliorer la santé et la sécurité des travailleuses et travailleurs québécois;
- **Espace de collaboration, de créativité et d'innovation**, nous offrons un environnement de travail sain et exemplaire qui soutient l'initiative et la reconnaissance des réalisations individuelles et collectives.

# Valeurs

Fiers de notre mission et engagés à réaliser notre vision, nous incarnons les valeurs suivantes :

- **Excellence** comme fondement de la crédibilité et du leadership de l'IRSST;
- **Agilité** pour anticiper et répondre aux besoins et aux problématiques émergentes;
- **Ouverture** pour s'enrichir de la diversité des personnes, des idées et des disciplines;
- **Intégrité et transparence** au cœur de nos travaux, de nos échanges et de nos actions.





# Choix stratégiques

## ENJEU 1

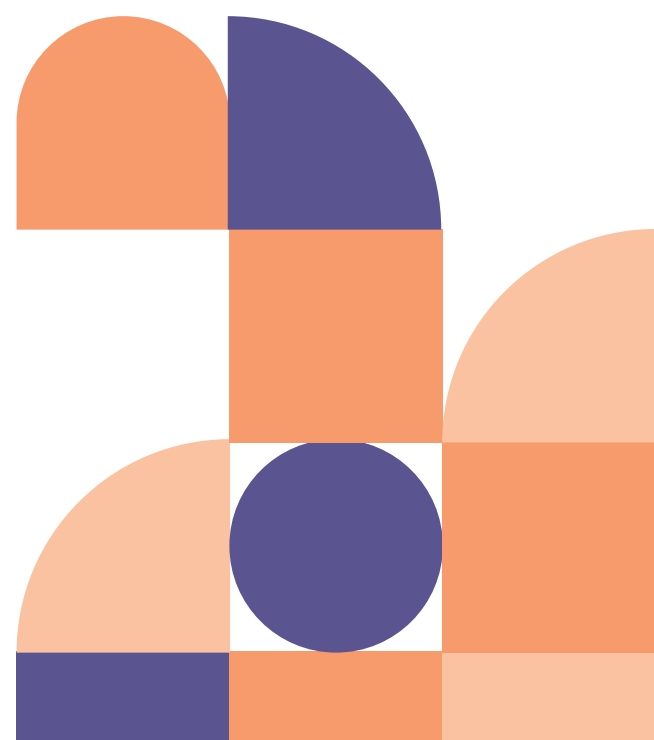


## Être à l'affût des évolutions des milieux de travail et des besoins de connaissances en SST

### Orientation stratégique 1 : PARTAGER les connaissances

L'IRSST porte une attention soutenue aux évolutions des milieux de travail afin d'être en mesure d'anticiper et de répondre aux besoins de nouvelles connaissances scientifiques en SST. La production de nouvelles connaissances a toujours été et demeure encore aujourd'hui au cœur de la mission de l'Institut, qui y consacre d'ailleurs une part importante de ses ressources. Toutefois, le partage des connaissances, sous des formes variées et avec des publics diversifiés, s'avère tout aussi essentiel pour alimenter et éclairer la réflexion et l'action. À cet égard, l'IRSST compte déployer au cours des quatre prochaines années, des initiatives qui traduisent une volonté plus affirmée en matière de diffusion et de partage des connaissances auprès des partenaires du réseau SST québécois, des milieux de travail, de la communauté scientifique et, le cas échéant, auprès du grand public.

Que ce soit par un projet de mise en commun de bases de données en SST, par une diffusion plus systématique des produits de la veille et de la mobilisation des connaissances, par un rôle d'avisier scientifique plus proactif auprès de ses partenaires du réseau SST et d'organismes gouvernementaux et par une présence plus marquée dans l'espace public, l'Institut entend consolider sa pertinence et accroître son influence au sein et au-delà de son environnement.





### OBJECTIF 1.1 Optimiser l'exploitation et la diffusion des données de surveillance et de biosurveillance

■ Indicateur ■ Cible

- Mise en commun de bases de données en SST
  - Élaboration d'un prototype d'Observatoire en SST (modèle, gouvernance et valeur ajoutée) en 2022
  - Présentation aux partenaires potentiels (CNESST, MTESS, INSPQ, MSSS et ISQ), échanges et bonification du prototype en 2023
  - Accord de principe entre les partenaires fondateurs en 2024
  - Lancement de l'initiative en 2025

### OBJECTIF 1.2 Diffuser en continu les résultats de la veille et de la mobilisation des connaissances

■ Indicateur ■ Cible

- Nombre de veilles initiées et diffusées
  - Neuf (9) veilles initiées et diffusées, soit une par comité thématique
- Nombre et nature d'activités de mobilisation
  - Taux de réponse aux demandes exprimées supérieur à 80 %
- Degré de satisfaction à l'égard des produits
  - Taux de satisfaction supérieur à 80 %

### OBJECTIF 1.3 Fortifier notre rôle d'avis scientifique auprès de la CNESST et de son réseau, de ministères et d'organismes gouvernementaux

■ Indicateur ■ Cible

- Formulation d'avis à l'intention de la CNESST et de son réseau sur tout sujet requérant des données probantes en SST
  - Production d'un bilan annuel
- Démarchage auprès d'associations patronales et syndicales, de ministères et d'organismes provinciaux et fédéraux pour faire connaître notre expertise
  - Dix (10) organisations rencontrées d'ici 2025
  - Nombre croissant de sollicitations reçues et d'avis formulés entre 2022 et 2025

### OBJECTIF 1.4 Sensibiliser des publics cibles aux connaissances issues des travaux de l'IRSST

■ Indicateur ■ Cible

- Performance de campagnes de communication (trois) menées auprès de milieux de travail ciblés
  - Taux d'atteinte des résultats attendus de chacune des campagnes supérieur à 80 %
- Nombre de nouvelles collaborations avec des médias non scientifiques
  - Augmentation de deux (2) médias par année
- Nombre d'activités de diffusion
  - Cinq (5) activités de diffusion par année à des publics diversifiés
  - Bilan annuel des activités des communications

## ENJEU 2



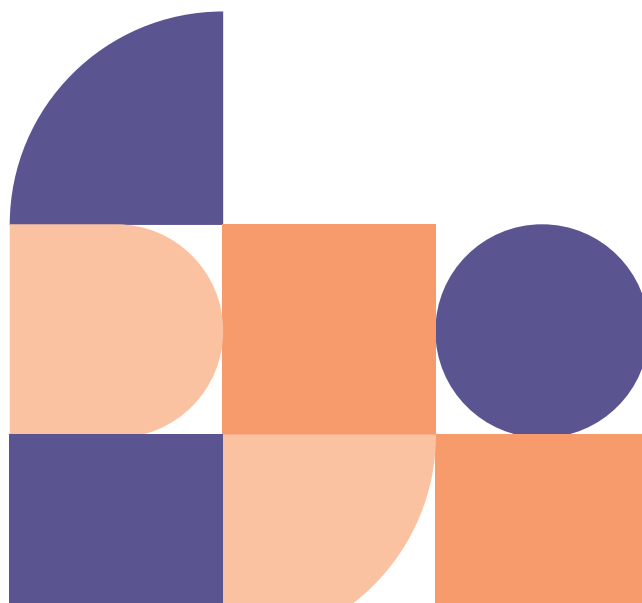
# Maximiser la pertinence et l'impact de nos activités

## Orientation stratégique 2 : ACCOMPAGNER nos partenaires pour améliorer les conditions de SST des travailleuses et travailleurs

Les activités et les réalisations de l'IRSST prennent tout leur sens lorsque les milieux de travail s'en approprient les résultats. Il convient toutefois de souligner qu'à titre d'organisme scientifique, l'Institut produit et partage des connaissances. Il compte sur un solide réseau de partenaires qui joue un rôle de relais essentiel pour le transfert et l'utilisation des connaissances. Ce sont eux qui, plus près du terrain, peuvent capter et faire remonter vers l'Institut les problématiques et préoccupations vécues dans les milieux de travail. Ce sont également eux qui peuvent faire redescendre vers ces mêmes milieux les plus récentes données probantes, sous forme de fiches, guides, vidéos, formations ou autres outils, pour soutenir leurs efforts d'amélioration de la SST. Dans ce sens, il est primordial pour l'Institut de bien accompagner ses partenaires tout au long du parcours allant de l'analyse des besoins jusqu'à l'utilisation des

connaissances. Et ceci s'applique tant aux activités de recherche, de mobilisation et de transfert des connaissances qu'à celles des laboratoires qui entendent d'ailleurs redéfinir leur modèle d'affaires pour mieux répondre aux besoins à travers une offre de services renouvelée et une implication accrue en recherche.

Enfin, pour répondre plus rapidement et de manière plus adaptée aux besoins de nouvelles connaissances, l'IRSST compte se doter de mécanismes plus souples pour traiter les demandes en provenance des milieux et définir ses priorités de recherche.



### **OBJECTIF 2.1 Renforcer la collaboration avec nos partenaires sociaux pour optimiser l'analyse de leurs besoins et l'utilisation des connaissances**

■ Indicateur ■ Cible

- Mise sur pied de comités thématiques
  - Neuf (9) comités thématiques
  - Deux (2) rencontres annuelles par comité
- Taux de satisfaction des partenaires sociaux siégeant sur ces comités thématiques (sondage bisannuel mené par une firme externe)
  - Taux de satisfaction de 80 % en fin de période
- Nombre de partenariats de diffusion et de développement d'outils
  - Dix (10) partenariats initiés d'ici 2025

### **OBJECTIF 2.2 Redéfinir le rôle des laboratoires en accord avec les besoins exprimés et anticipés, et ce en adéquation avec nos capacités**

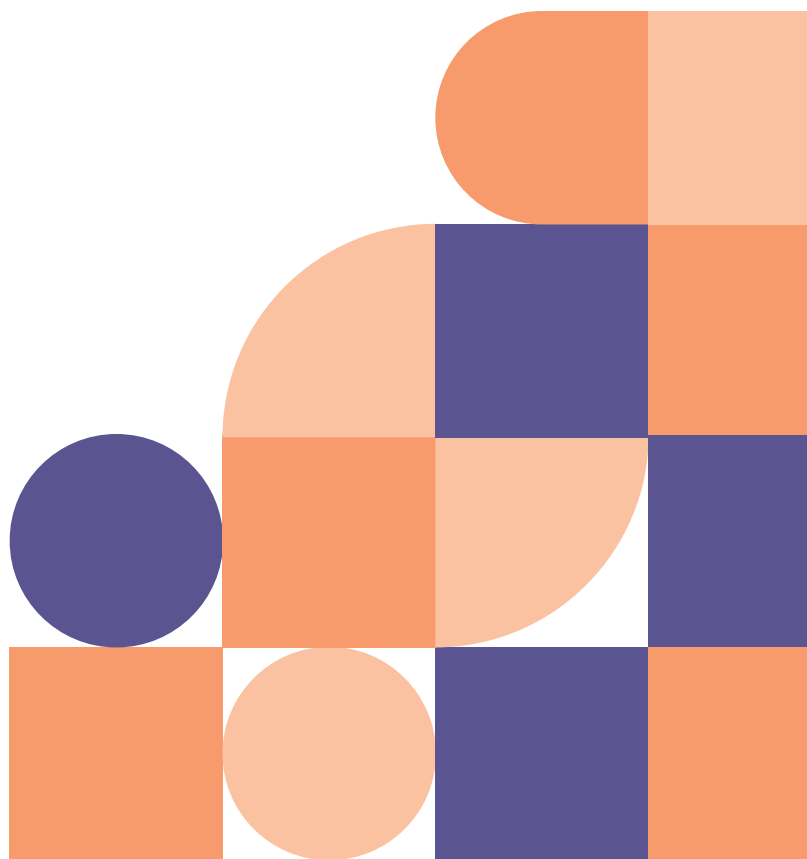
■ Indicateur ■ Cible

- Développement d'un modèle d'affaires se déployant à court, moyen et long terme
  - Présentation du modèle d'affaires à la fin 2022
  - Dépôt d'un plan d'action triennal au printemps 2023
- Offre de service actualisée
  - Créneaux/niches/services révisés, déployés graduellement à compter de 2023
  - Augmentation du degré de satisfaction de la clientèle mesurée à l'aide de sondages bisannuels
  - Production d'un bilan en 2025
- Synergie et émulation accrues entre les services de soutien analytique et la recherche
  - Quatre (4) groupes d'échanges de R-D actifs annuellement
  - Production d'un bilan des initiatives de R-D en 2023 et 2025

### **OBJECTIF 2.3 Répondre aux besoins exprimés ou anticipés de manière adaptée et en temps opportun**

■ Indicateur ■ Cible

- Établissement d'une démarche de traitement des demandes ponctuelles en provenance des milieux
  - Mise en œuvre à compter de l'hiver 2022
- Taux de satisfaction des demandeurs (sondage annuel mené par une firme externe)
  - Taux de satisfaction supérieur à 85 %
- Établissement d'une démarche renouvelée de priorisation des thématiques à privilégier
  - Analyse annuelle du portefeuille de nos réalisations et investissements en matière d'activités scientifiques
  - Tenue de séances extraordinaires du conseil scientifique en 2022 et 2024 pour l'établissement de priorités thématiques et des leviers d'action correspondants



## ENJEU 3



# Accroître notre capacité d'agir par l'engagement de collaborateurs

## Orientation stratégique 3 : FÉDÉRER pour créer un effet levier

Unique organisme scientifique entièrement consacré à la SST au Québec, l'Institut tisse des liens avec plusieurs réseaux structurés de chercheurs, des organismes subventionnaires, des laboratoires et des centres de recherche, dont certains de renommée internationale. En certaines occasions, l'IRSST élargit son bassin de collaborateurs en s'associant à des organismes et des établissements dont la mission première n'est pas nécessairement la SST, mais avec lesquels il partage des intérêts communs.

Les collaborations permettent à l'IRSST d'accroître sa capacité d'agir, mais aussi son influence, autant dans les milieux scientifiques que dans le monde du travail. Ce faisant, elles contribuent à son rayonnement sur les scènes locale, nationale et internationale. En partageant des ressources humaines, financières et matérielles, l'IRSST et ses collaborateurs se donnent des moyens qu'ils n'auraient pas eus individuellement. Ceci permet de faire des avancées dans des domaines où les ressources nécessaires sont autrement insuffisantes

et de réaliser des études plus complexes ou de plus grande envergure, notamment, en ce qui a trait aux problématiques en émergence. De plus, les efforts de rapprochement envisagés avec les institutions d'enseignement pourraient éveiller de nouvelles vocations en SST et enrichir le bassin de techniciens, professionnels et chercheurs œuvrant dans divers milieux (CNESST, ASP, IRSST, réseau de la santé, milieux de travail, communauté scientifique, etc.). Dans tous les cas, la décision d'initier des collaborations doit reposer sur la réelle valeur ajoutée qu'elles présentent en termes d'augmentation de la capacité d'agir en SST et de retombées potentielles pour les milieux de travail québécois. Un bilan sur la plus-value de ces collaborations sera effectué au terme du plan stratégique.



### **OBJECTIF 3.1 Développer des collaborations pour lancer des initiatives conjointes de recherche ou de développement en SST**

■ Indicateur ■ Cible

- Nombre d'organisations ciblées et rencontrées (ministères et organismes, centres ou réseaux de recherche, fondations, entreprises privées, etc.)
  - Trois (3) par année
- Nombre d'initiatives de recherche conjointes lancées
  - Quatre (4) d'ici 2025
- Valeur ajoutée des collaborations
  - Production d'un bilan en 2025

### **OBJECTIF 3.2 Établir des alliances avec des organismes nationaux et internationaux pour mettre en commun des expertises complémentaires**

■ Indicateur ■ Cible

- Nombre d'activités initiées (projets conjoints de recherche, organisations d'événements, séjour de recherche et accueil d'étudiants et de chercheurs)
  - Deux (2) par année
- Mise en valeur des réalisations conjointes
  - Établissement d'une stratégie de rayonnement pour chacune des initiatives

### **OBJECTIF 3.3 Tisser des liens plus étroits avec les institutions d'enseignement supérieur afin de contribuer à la formation d'une relève scientifique et technique impliquée en SST**

■ Indicateur ■ Cible

- Mise en œuvre de conditions facilitantes pour la reconnaissance des tâches d'enseignement et de supervision assurées par des scientifiques de l'IRSST
  - Définition des conditions facilitantes en 2022
  - Bilan du nombre et nature des programmes de formation et d'enseignement mettant à profit l'expertise de l'IRSST en 2025
- Élargissement de nos programmes d'accueil de stagiaires aux étudiants de premier cycle universitaire et de niveau collégial
  - Accueil de cinq (5) stagiaires de premier cycle universitaire par année à compter de 2022
  - Accueil de deux (2) stagiaires de niveau collégial par année à compter de 2022
- Présentation des opportunités offertes par l'IRSST
  - Tenue d'une journée Portes ouvertes d'ici juin 2023
  - Accueil, sur demande, de groupes d'étudiants inscrits à des programmes touchant la SST



## ENJEU 4



# Actualiser nos approches, nos pratiques et nos installations

## Orientation stratégique 4 : **S'ENGAGER** collectivement et individuellement pour réaliser le plein potentiel de notre organisation

Cette orientation est étroitement liée au troisième élément de notre vision axée sur la modernisation de l'organisation. Elle présente des objectifs et des initiatives qui constituent des conditions de succès de l'IRSST pour l'avenir et s'inscrit dans la foulée des changements organisationnels déjà initiés en 2021. Ceux-ci visent notamment à permettre à tous d'évoluer dans un climat de travail plus stimulant et sécuritaire et l'adoption de pratiques de gestion arrimées aux valeurs organisationnelles. La mobilisation accrue de son personnel bonifiera ainsi les liens de collaboration, de créativité et d'innovation entretenus avec ses nombreux partenaires et collaborateurs.

Par ailleurs, le renouvellement d'outils informationnels autant pour les activités scientifiques que les suivis administratifs ainsi que la mise à niveau de nos installations et infrastructures, constituent les deux autres conditions incontournables à considérer dans le développement de l'IRSST au cours des prochaines années.



### OBJECTIF 4.1 Construire ensemble un environnement de travail plus stimulant, sain et sécuritaire

■ Indicateur ■ Cible

- Obtention de la certification du BNQ Entreprise en santé
  - Mise en œuvre des recommandations du sous-comité Reconnaissance en 2022
  - Certification de base obtenue en 2023
  - Certification Élite + obtenue en 2025
- Intégration d'un cycle d'amélioration continue de façon à capitaliser sur l'intelligence collective
  - Lancement de trois (3) projets pilotes d'apprentissage collaboratif d'ici 2024
  - Deux (2) activités de partage des bons coups et de besoins d'amélioration tenues annuellement
- Taux de satisfaction et de mobilisation des employés (sondage bisannuel mené par une firme externe).
  - Taux de participation au sondage supérieur à 90 %
  - Taux de satisfaction supérieur à 85 %
  - Indice de mobilisation supérieur à 90 % d'ici 2025

### OBJECTIF 4.2 Moderniser nos outils de gestion et de travail

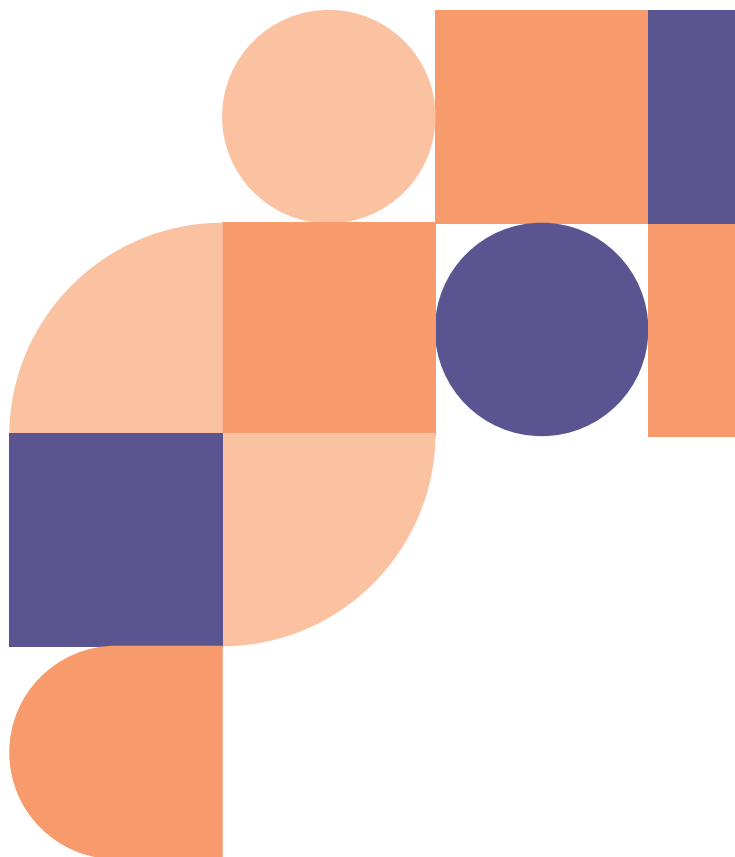
■ Indicateur ■ Cible

- Pérennisation d'une pratique de mise à jour d'actifs informationnels
  - Plan de maintien d'actifs adopté par les instances en 2022
- Migration vers une gestion sans papier
  - Complétée fin 2024
- Implantation d'outils infonuagiques de stockage, de partage d'information et de collaboration
  - Complétée fin 2024

### OBJECTIF 4.3 Mettre à niveau nos installations pour soutenir les développements à court, moyen et long termes

■ Indicateur ■ Cible

- Identification de la solution immobilière adaptée aux besoins de l'IRSST
  - En 2022
- Conception et adoption des plans et devis
  - En 2023
- Adoption d'un échéancier de réalisation
  - En 2024



# Tableau synoptique

## ENJEU 1 - Être à l'affût des évolutions des milieux de travail et des besoins de connaissances en SST

### Orientation stratégique 1 : PARTAGER les connaissances

Objectifs	Indicateurs	Cibles
1.1 Optimiser l'exploitation et la diffusion des données de surveillance et biosurveillance	1.1.1 Mise en commun de bases de données en SST	1.1.1.1 Élaboration d'un prototype d'Observatoire en SST (modèle, gouvernance et valeur ajoutée) en 2022
		1.1.1.2 Présentation aux partenaires potentiels (CNESST, MTESS, INSPQ, MSSS et ISQ), échanges et bonification du prototype en 2023
		1.1.1.3 Accord de principe entre les partenaires fondateurs en 2024
		1.1.1.4 Lancement de l'initiative en 2025
1.2 Diffuser en continu les résultats de la veille et de la mobilisation des connaissances	1.2.1 Nombre de veilles initiées et diffusées	1.2.1.1 Neuf (9) veilles initiées et diffusées, soit une par comité thématique
	1.2.2 Nombre et nature d'activités de mobilisation	1.2.2.1 Taux de réponse aux demandes exprimées supérieur à 80%
	1.2.3 Degré de satisfaction à l'égard des produits	1.2.3.1 Taux de satisfaction supérieur à 80%
1.3 Fortifier notre rôle d'avis scientifique auprès de la CNESST et de son réseau, de ministères et d'organismes gouvernementaux	1.3.1 Formulation d'avis à l'intention de la CNESST et de son réseau sur tout sujet requérant des données probantes en SST	1.3.1.1 Production d'un bilan annuel
	1.3.2 Démarchage auprès d'associations patronales et syndicales, de ministères et d'organismes provinciaux et fédéraux pour faire connaître notre expertise	1.3.2.1 Dix (10) organisations rencontrées d'ici 2025 1.3.2.2 Nombre croissant de sollicitations reçues et d'avis formulés entre 2022 et 2025
1.4 Sensibiliser des publics cibles aux connaissances issues des travaux de l'IRSST	1.4.1 Performance de campagnes de communication (trois) menées auprès de milieux de travail ciblés	1.4.1.1 Taux d'atteinte des résultats attendus de chacune des campagnes supérieur à 80 %
	1.4.2 Nombre de nouvelles collaborations avec des médias non scientifiques	1.4.2.1 Augmentation de deux (2) médias par année
	1.4.3 Nombre d'activités de diffusion	1.4.3.1 Cinq (5) activités de diffusion par année à des publics diversifiés 1.4.3.2 Bilan annuel des activités des communications



## ENJEU 2 - Maximiser la pertinence et l'impact de nos activités

### Orientation stratégique 2 : ACCOMPAGNER nos partenaires pour améliorer les conditions de SST des travailleuses et travailleurs

Objectifs	Indicateurs	Cibles
2.1 Renforcer la collaboration avec nos partenaires sociaux pour optimiser l'analyse de leurs besoins et l'utilisation des connaissances	2.1.1 Mise sur pied de comités thématiques	2.1.1.1 Neuf (9) comités thématiques 2.1.1.2 Deux (2) rencontres annuelles par comité
	2.1.2 Taux de satisfaction des partenaires sociaux siégeant sur ces comités thématiques (sondage bisannuel mené par une firme externe)	2.1.2.1 Taux de satisfaction de 80 % en fin de période
	2.1.3 Nombre de partenariats de diffusion et de développement d'outils	2.1.3.1 Dix (10) partenariats initiés d'ici 2025
2.2 Redéfinir le rôle des laboratoires en accord avec les besoins exprimés et anticipés, et ce en adéquation avec nos capacités	2.2.1 Développement d'un modèle d'affaires se déployant à court, moyen et long terme	2.2.1.1 Présentation du modèle d'affaires à la fin 2022 2.2.1.2 Dépôt d'un plan d'action triennal au printemps 2023
	2.2.2 Offre de service actualisée	2.2.2.1 Créneaux/niches/services révisés, déployés graduellement à compter de 2023 2.2.2.2 Augmentation du degré de satisfaction de la clientèle mesurée à l'aide de sondages bisannuels 2.2.2.3 Production d'un bilan en 2025
	2.2.3 Synergie et émulation accrues entre les services de soutien analytique et la recherche	2.2.3.1 Quatre (4) groupes d'échanges de R-D actifs annuellement 2.2.3.2 Production d'un bilan des initiatives de R-D en 2023 et 2025
2.3 Répondre aux besoins exprimés ou anticipés de manière adaptée et en temps opportun	2.3.1 Établissement d'une démarche de traitement des demandes ponctuelles en provenance des milieux	2.3.1.1 Mise en œuvre à compter de l'hiver 2022
	2.3.2 Taux de satisfaction des demandeurs (sondage annuel mené par une firme externe)	2.3.2.1 Taux de satisfaction supérieur à 85 %
	2.3.3 Établissement d'une démarche renouvelée de priorisation des thématiques à privilégier	2.3.3.1 Analyse annuelle du portefeuille de nos réalisations et investissements en matière d'activités scientifiques 2.3.3.2 Tenue de séances extraordinaires du conseil scientifique en 2022 et 2024 pour l'établissement de priorités thématiques et des leviers d'action correspondants

## ENJEU 3 - Accroître notre capacité d’agir par l’engagement de collaborateurs

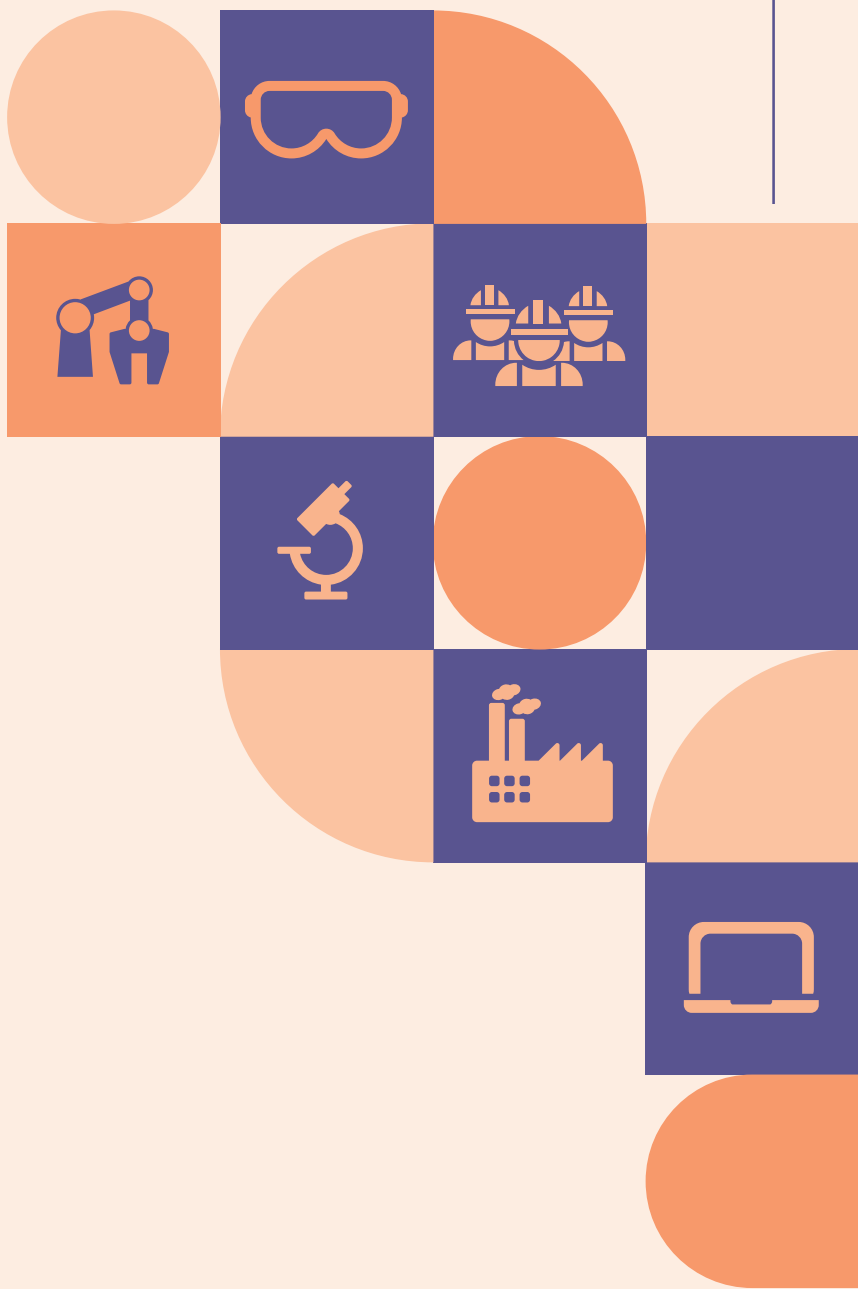
### Orientation stratégique 3 : FÉDÉRER pour créer un effet levier

Objectifs	Indicateurs	Cibles
<b>3.1</b> Développer des collaborations pour lancer des initiatives conjointes de recherche ou de développement en SST	<b>3.1.1</b> Nombre d'organisations ciblées et rencontrées (ministères et organismes, centres ou réseaux de recherche, fondations, entreprises privées, etc.)	<b>3.1.1.1</b> Trois (3) par année
	<b>3.1.2</b> Nombre d'initiatives de recherche conjointes lancées	<b>3.1.2.1</b> Quatre (4) d'ici 2025
	<b>3.1.3</b> Valeur ajoutée des collaborations	<b>3.1.3.1</b> Production d'un bilan en 2025
<b>3.2</b> Établir des alliances avec des organismes nationaux et internationaux pour mettre en commun des expertises complémentaires	<b>3.2.1</b> Nombre d'activités initiées (projets conjoints de recherche, organisations d'événements, séjour de recherche et accueil d'étudiants et de chercheurs)	<b>3.2.1.1</b> Deux (2) par année
	<b>3.2.2</b> Mise en valeur des réalisations conjointes	<b>3.2.2.1</b> Établissement d'une stratégie de rayonnement pour chacune des initiatives
<b>3.3</b> Tisser des liens plus étroits avec les institutions d'enseignement supérieur afin de contribuer à la formation d'une relève scientifique et technique impliquée en SST	<b>3.3.1</b> Mise en œuvre de conditions facilitantes pour la reconnaissance des tâches d'enseignement et de supervision assurées par des scientifiques de l'IRSST	<b>3.3.1.1</b> Définition des conditions facilitantes en 2022 <b>3.3.1.2</b> Bilan du nombre et nature des programmes de formation et d'enseignement mettant à profit l'expertise de l'IRSST en 2025
	<b>3.3.2</b> Élargissement de nos programmes d'accueil de stagiaires aux étudiants de premier cycle universitaire et de niveau collégial	<b>3.3.2.1</b> Accueil de cinq (5) stagiaires de premier cycle universitaire par année à compter de 2022 <b>3.3.2.2</b> Accueil de deux (2) stagiaires de niveau collégial par année à compter de 2022
	<b>3.3.3</b> Présentation des opportunités offertes par l'IRSST	<b>3.3.3.1</b> Tenue d'une journée Portes ouvertes d'ici juin 2023 <b>3.3.3.2</b> Accueil, sur demande, de groupes d'étudiants inscrits à des programmes touchant la SST

## ENJEU 4 - Actualiser nos approches, nos pratiques et nos installations

### Orientation stratégique 4 : S'ENGAGER collectivement et individuellement pour réaliser le plein potentiel de notre organisation

Objectifs	Indicateurs	Cibles
4.1 Construire ensemble un environnement de travail plus stimulant, sain et sécuritaire	4.1.1 Obtention de la certification du Bureau de normalisation du Québec (BNQ) Entreprise en santé	4.1.1.1 Mise en œuvre des recommandations du sous-comité Reconnaissance en 2022 4.1.1.2 Certification de base obtenue en 2023 4.1.1.3 Certification Élite + obtenue en 2025
	4.1.2 Intégration d'un cycle d'amélioration continue de façon à capitaliser sur l'intelligence collective	4.1.2.1 Lancement de trois (3) projets pilotes d'apprentissage collaboratif d'ici 2024 4.1.2.2 Deux (2) activités de partage des bons coups et de besoins d'amélioration tenues annuellement
	4.1.3 Taux de satisfaction et de mobilisation des employés (sondage bisannuel mené par une firme externe)	4.1.3.1 Taux de participation au sondage supérieur à 90 % 4.1.3.2 Taux de satisfaction supérieur à 85 % 4.1.3.3 Indice de mobilisation supérieur à 90 % d'ici 2025
4.2 Moderniser nos outils de gestion et de travail	4.2.1 Pérennisation d'une pratique de mise à jour d'actifs informationnels	4.2.1.1 Plan de maintien d'actifs adopté par les instances en 2022
	4.2.2 Migration vers une gestion sans papier	4.2.2.1 Complétée fin 2024
	4.2.3 Implantation d'outils infonuagiques de stockage, de partage d'information et de collaboration	4.2.3.1 Complétée fin 2024
4.3 Mettre à niveau nos installations pour soutenir les développements à court, moyen et long termes	4.3.1 Identification de la solution immobilière adaptée aux besoins de l'IRSST	4.3.1.1 En 2022
	4.3.2 Conception et adoption des plans et devis	4.3.2.1 En 2023
	4.3.3 Adoption d'un échéancier de réalisation	4.3.3.1 En 2024



Institut de recherche  
Robert-Sauvé en santé  
et en sécurité du travail