

# BNP inspire

ÉLEVER LA PHILANTHROPIE



# Êtes-vous prêts pour la Loi 27?

*Comprendre, diagnostiquer et agir*

Daniel H. Lanteigne, CRHA

Marie-Josée Normand, CRHA

## Notre mission

BNP Inspire offre des stratégies philanthropiques novatrices, à la fois efficaces et profondément **humaines et inspirantes**. La riche expérience et le large éventail de compétences de son équipe sont au service d'organisations qui aspirent à avoir **un impact positif sur la société**. BNP Inspire accompagne chaque projet avec **bienveillance et dynamisme** pour obtenir des résultats concrets et durables qui enrichissent nos communautés.

## Nos valeurs



## Vos experts CRHA

### **Daniel H. Lanteigne,**

ASC, C.Dir., CFRE, CRHA, MPNL

Daniel H. Lanteigne accompagne les organismes à but non lucratif sur les enjeux de gouvernance, de ressources humaines, de santé organisationnelle et de durabilité des équipes. CRHA, consultant et conférencier, il contribue activement aux réflexions publiques sur la santé mentale au travail et les transformations du secteur philanthropique.

### **Marie-Josée Normand,**

M.Sc, CRHA

Marie-Josée Normand est reconnue pour son approche axée sur les résultats durables et son grand sens de l'adaptation. Forte de plus de 20 ans d'expérience en ressources humaines et en développement organisationnel, elle est déterminée à intervenir efficacement dans divers contextes pour soutenir les organismes.

# CRHA

## Avis important

Le contenu présenté dans ce webinaire vise à offrir une information générale et un cadre de réflexion sur les obligations découlant de la Loi 27. Il ne constitue pas un avis juridique, une opinion professionnelle finale ni une recommandation personnalisée applicable à toutes les situations.

Les exemples et pistes présentés reflètent l'expertise des professionnel·les CRHA de BNP Inspire, mais ne sauraient remplacer une analyse spécifique tenant compte du contexte, de la taille et des réalités propres à chaque organisation.

Pour toute situation particulière, une évaluation adaptée demeure nécessaire.

Le webinaire fut initialement diffusé le 5 février 2026 et était conforme aux pratiques et exigences légales à ce moment.

# Un changement de régime

## La Loi 27 : on ne parle plus de bonnes intentions

La Loi 27 marque un changement fondamental dans la façon dont les organisations doivent aborder la santé psychologique au travail.

Des enjeux longtemps traités comme des questions de climat, de bienveillance ou de gestion des personnes deviennent désormais des obligations organisationnelles structurées et démontrables.

Pour les organismes à but non lucratif, ce changement s'inscrit dans un contexte déjà exigeant, où la mission, l'humain et les ressources limitées se croisent quotidiennement.

La prévention  
devient un enjeu de  
gouvernance, pas  
seulement RH

## Ce que nous observons sur le terrain

Dans la majorité des OBNL, l'enjeu n'est pas un manque de volonté, mais un manque de capacité.

Entre la mission, l'opérationnel et des équipes souvent restreintes, il est difficile de suivre l'ensemble des changements légaux et de structurer des démarches formelles, surtout dans les petites organisations.

C'est généralement lorsqu'une plainte, un conflit majeur ou une inspection survient que les écarts deviennent visibles.

Les enjeux  
remontent souvent  
au CA seulement  
lorsqu'une situation  
dégénère



# Pourquoi la Loi 27 existe (et pourquoi maintenant)

## Loi 27, 59, 42 : une évolution logique, pas un caprice

La Loi 27 est le résultat d'une modernisation graduelle du cadre québécois en santé et sécurité du travail.

La Loi 59 a renforcé la logique de prévention, la Loi 42 a clarifié les obligations en matière de harcèlement et de violence, et la Loi 27 vient exiger la cohérence entre les deux.

Ce que le législateur impose, ce n'est pas une nouvelle philosophie, mais la capacité de relier prévention, intervention et démonstration.

Loi 27, 42 ou 59,  
on parle de la  
même chose : aller  
plus loin que  
« prétendre »  
prévenir

# La santé psychologique devient une responsabilité organisationnelle

Avec la Loi 27, les risques psychosociaux sont désormais reconnus comme de véritables risques en santé et sécurité du travail.

Les organisations doivent donc être en mesure de démontrer qu'elles ont identifié ces risques, qu'elles ont mis en place des mesures adaptées et qu'elles assurent un suivi minimal.

On passe d'une logique de gestion des individus à une logique de gestion des facteurs de risque.

La Loi 27  
s'intéresse aux  
causes, pas  
seulement aux  
conséquences

## La question à se poser : étiez-vous prêts... même avant la Loi 27?

Vous n'êtes peut-être pas pleinement prêts pour les exigences de la Loi 27. Mais la vraie question est la suivante : votre organisation avait-elle déjà identifié et pris en charge les autres risques en santé et sécurité du travail?

Avant même l'arrivée explicite des risques psychosociaux, les organisations devaient déjà reconnaître et encadrer plusieurs types de risques, notamment :

- les risques liés aux interactions avec le public, les usagers ou les partenaires ;
- les risques ergonomiques ;
- les risques liés à l'environnement de travail ;
- les risques organisationnels.

La Loi 27 n'invente  
pas la prévention.  
Elle oblige à la  
regarder dans son  
ensemble

# La réalité du secteur : pourquoi la Loi s'impose

## Quand les indicateurs ne peuvent plus être ignorés

Les données récentes montrent une fragilisation importante de la santé psychologique dans le secteur philanthropique.

Baisse d'énergie, surcharge de travail, détresse psychologique et exposition accrue au harcèlement affectent non seulement les individus, mais la capacité même des organisations à remplir leur mission.

Ces signaux concordant avec la nécessité que la prévention soit désormais un enjeu légal, et non plus seulement organisationnel.

52 % des  
professionnel·les  
du secteur ont vécu  
un épisode  
d'épuisement ou de  
détresse  
psychologique

## Pourquoi les OBNL sont structurellement plus exposés

Dans les OBNL, les employé·es évoluent souvent au cœur de relations multiples et complexes, où le pouvoir ne se limite pas à la hiérarchie formelle.

Ils et elles peuvent être simultanément soumis à l'influence de gestionnaires, de membres du conseil d'administration, de bénévoles clés, de donateurs, de partenaires ou même de bénéficiaires.

Lorsque ces rapports de pouvoir sont mal définis ou insuffisamment encadrés, ils créent des zones grises propices aux tensions, aux conflits et aux situations de harcèlement, même en l'absence d'intention malveillante.

Il y a un nombre  
plus important  
d'acteurs avec du  
« pouvoir » autour  
des employé·es  
dans les OBNL

# Ce que la loi attend concrètement



## La taille module les obligations, elle ne les élimine pas

La Loi 27 s'applique à toutes les organisations, même celles comptant un seul employé, mais la forme des obligations varie selon la taille.

- Les organismes de 19 employé·es et moins doivent se doter d'un plan d'action en santé et sécurité du travail incluant les risques psychosociaux.
- Les organisations de 20 employé·es et plus doivent mettre en place un programme de prévention plus structuré.

Dans tous les cas, l'enjeu central demeure le même : être capable de démontrer une démarche de prévention cohérente.

Même avec 3 ou 4  
employé·es,  
certaines  
obligations sont  
déjà en vigueur

## Les risques psychosociaux : de quoi parle-t-on concrètement?

Un risque psychosocial n'est pas une faiblesse individuelle ni un problème de personnalité.

Il s'agit d'un élément lié à l'organisation du travail ou aux relations professionnelles qui, lorsqu'il est présent de façon répétée ou mal géré, augmente le risque de détresse psychologique, de conflits ou de harcèlement.

Par exemple :

- une charge de travail chronique irréaliste ;
- des rôles et responsabilités flous ;
- un manque de reconnaissance ;
- des tensions non traitées ;
- des comportements déplacés tolérés « parce que la personne est engagée ».

## Identifier les risques : ce que la loi attend vraiment

Identifier les risques psychosociaux ne signifie pas dresser une liste exhaustive de tous les problèmes possibles. L'implication des employés est primordiale.

Cela implique plutôt de démontrer que l'organisation a pris le temps de regarder honnêtement ses réalités de travail, d'identifier ses principaux irritants et de prioriser ceux qui ont un impact réel sur la santé psychologique.

Ce qui compte, ce n'est pas la perfection, mais la démarche.

La CNESST  
cherche une  
démarche crédible,  
pas une liste  
parfaite

## Prévenir : plan d'action ou programme de prévention

Le plan d'action ou le programme de prévention sert à montrer comment l'organisation entend réduire ses principaux risques psychosociaux.

Il doit faire le lien entre les risques identifiés, les mesures retenues, les responsables et un minimum de suivi.

Ce n'est pas un document figé, mais un outil évolutif.


Un programme trop complexe est souvent un programme qui ne sera jamais utilisé

# Harcèlement, politiques et intervention

## Le harcèlement : comprendre avant d'agir

Le cadre légal québécois reconnaît plusieurs formes de harcèlement et de violence, incluant le harcèlement psychologique, discriminatoire, sexuel, la violence à caractère sexuel et les autres formes de violence.

Ces situations peuvent impliquer des collègues, des gestionnaires, des bénévoles ou des membres du conseil d'administration.




29 % des  
professionnel·les  
du secteur ont déjà  
été victimes de  
harcèlement

## La politique : un mécanisme de protection organisationnelle

Une politique de harcèlement efficace ne sert pas uniquement à respecter la loi. Elle définit les comportements attendus, sécurise les personnes et protège l'organisation lorsqu'une situation survient.

La politique s'applique à toute personne en lien avec l'organisation, qu'elle soit employée, bénévole, gestionnaire, membre du conseil d'administration, fournisseur ou partenaire.

Sans politique claire et appliquée, l'organisation se retrouve en réaction plutôt qu'en contrôle.



La formation est  
aussi importante  
que le document  
lui-même

## Recevoir, traiter et enquêter : quand la neutralité devient essentielle

Lorsqu'une plainte est formulée, l'organisation doit démontrer qu'elle dispose d'un processus crédible, impartial et confidentiel.

Dans certaines situations, notamment lorsque la direction ou le conseil d'administration est impliqué, le recours à un intervenant externe devient une mesure de saine gouvernance.

L'impartialité  
protège autant la  
personne  
plaignante que  
l'organisation



**Documenter, démontrer,  
assumer**

## Ce qui n'est pas documenté n'existe pas

La Loi 27 exige que les organisations soient en mesure de démontrer leurs démarches de prévention et d'intervention.


Cela implique de conserver des traces écrites des politiques, des formations, des actions posées et des suivis réalisés.

En inspection,  
l'absence de traces  
est interprétée  
comme l'absence  
de démarches

## Les conséquences de la non-conformité

La non-conformité peut entraîner des ordonnances, des sanctions financières et des impacts humains et réputationnels importants.

Pour les OBNL, ces conséquences peuvent affecter la confiance des équipes, des partenaires et des bailleurs de fonds.



La réputation d'un  
OBNL est un actif  
fragile

# Conclusion

## Ce qu'il faut retenir

La Loi 27 impose une responsabilité organisationnelle claire.

Les écarts observés proviennent rarement d'un manque de volonté, mais d'un manque de structure.

Il est possible d'agir dès maintenant, de façon progressive et adaptée à la réalité des OBNL.

La conformité a un  
coût, mais la non-  
conformité en a  
plusieurs

## Et maintenant?

### **Prenez action dès maintenant :**

- Si ce n'est déjà fait, remplissez l'autodiagnostic
- Obtenez un audit complet de votre conformité à la Loi 27
- Confiez aux CRHA de BNP la prise en charge externe et impartiale des plaintes et leur traitement

Rappelez-vous que la conformité est un point de départ et qu'un milieu de travail sain est un choix collectif.

## La suite logique



BASE



Webinaire et autodiagnostic



Audit externe effectué par BNP Inspire



Déploiement des recommandations



Atteinte du niveau de conformité à la Loi 27

PLUS LOIN



Externaliser votre traitement des plaintes



Externaliser votre processus d'enquête

31

# Période de questions



# **Vous n'êtes pas seul face à la Loi 27**

**BNP Inspire vous aide à y voir clair.  
Contactez-nous pour un audit complet  
et un accompagnement sur-mesure.**

**1 888 528-8566, poste 37 – [dlanteigne@bnpinspire.com](mailto:dlanteigne@bnpinspire.com)**