

PAR COURRIER ÉLECTRONIQUE

Le 26 novembre 2021

Objet : Demande d'accès à l'information  
- Absence invalidité

---

Madame,

En réponse à votre demande d'accès du 11 novembre 2021 visant à obtenir :

- Tous les documents explicatifs sur le retour au travail d'une personne salariée à la suite d'une absence pour invalidité utilisé par les directeurs, gestionnaires et par le personnel de la Direction des ressources humaines.
- Tous les documents utilisés lors des formations données aux directeurs, gestionnaires et au personnel de la Direction des ressources humaines concernant le retour au travail d'une personne salariée à la suite d'une absence pour invalidité.
- Toutes lettres explicatives ou courriels types transmis aux personnes salariées lors de son retour au travail à la suite d'une absence pour invalidité.
- Manuel d'interprétation du chapitre 8 de la convention collective en vigueur ou antérieure le cas échéant.

À cet effet, vous trouverez ci-joint :

- « Guide à l'intention de l'employé – Processus de réintégration au travail à la suite d'une absence prolongée », mai 2015, 13 pages;
- « Guide du gestionnaire – Processus de réintégration au travail », septembre 2014, 9 pages;
- Présentation PowerPoint « Miser sur la réintégration au travail », juillet 2014, 18 pages.

Enfin, conformément à l'article 51 de la Loi, nous vous informons que vous pouvez demander la révision de cette décision à la Commission d'accès à l'information. Vous trouverez ci-joint, un avis vous informant du recours.

Responsable du bureau du développement  
institutionnel par intérim,

/ Original signé /  
Joanie Prince

JP/abl

p.j. (4)

# École nationale de police du Québec

---

Miser sur la réintégration au travail  
pour un retour sans dérapage...



**Processus de réintégration au travail  
à la suite d'une absence prolongée  
– Tout ce que je dois savoir  
Guide à l'intention de l'employé**

Mai 2015

---

Direction des ressources humaines



Québec 



# Table des matières

Processus de réintégration au travail à la suite d'une absence prolongée.....	1
Objectifs du processus .....	1
Principes directeurs .....	1
Engagement .....	1
Pendant l'absence prolongée.....	2
Aspects administratifs à considérer.....	2
Présentation des pièces justificatives lors d'une absence prolongée .....	2
Demande d'assurance traitement et admissibilité .....	2
Suivi administratif à assurer lors de mon absence .....	2
Confidentialité des renseignements .....	3
Versement de l'assurance traitement .....	3
La déclaration de ma feuille de temps (SGT) .....	3
Coordination de prestations .....	3
Aspects humains à considérer .....	3
Garder contact avec la DRH .....	3
Participer activement tout au long du processus de réintégration au travail .....	4
Ce que je dois faire pour favoriser mon rétablissement .....	4
Quels sont les avantages de garder contact durant mon absence? .....	4
Quels sont les avantages de revenir au travail le plus rapidement possible après une absence? .....	4
En prévision du retour.....	5
Indicateurs pouvant mener à un retour au travail progressif.....	5
Caractéristiques médicales en vue d'un retour au travail progressif .....	5
Caractéristiques organisationnelles et professionnelles en vue d'un retour au travail progressif .....	5
Les modalités d'un retour au travail progressif .....	6
Si je reviens au travail progressivement .....	7
Comment se déroulera ma première journée de retour au travail.....	7
La déclaration de ma feuille de temps (SGT) .....	7
Suivis à effectuer avec mon supérieur immédiat pendant mon retour au travail progressif .....	7
Suivis à effectuer avec la DRH pendant mon retour au travail progressif.....	7
Ce que je dois savoir qui a une influence sur mon rétablissement .....	8
Sources .....	9



# Processus de réintégration au travail à la suite d'une absence prolongée

Ce guide a pour but d'éclairer les employés en cas d'absence prolongée, et ce, dès le début d'une absence jusqu'à la réintégration complète au travail.

Une absence prolongée vise généralement les absences de plus de deux mois. Certaines actions devront toutefois être modulées en fonction de la durée de l'absence et des modalités de retour au travail, lequel peut se faire de façon progressive ou non.

Les sujets traités dans ce guide couvrent tant les aspects administratifs qu'humains à considérer pendant l'arrêt de travail, les aspects à prévoir en vue d'un retour au travail ainsi que les rôles de chacun tout au long de l'absence jusqu'à la réintégration complète dans les fonctions habituelles de l'emploi.

Les informations contenues dans ce document respectent les dispositions de la *Directive concernant le suivi des absences maladie* (DIR 05-01) et les articles contenus dans les conventions collectives de travail 2011-2015 du SFPQ et du SPGQ.

Il est important de souligner qu'un processus de réintégration au travail commence à se prévoir dès le premier jour d'absence.

## Objectifs du processus

Les objectifs du processus de réintégration au travail sont :

- Offrir un soutien à l'employé en absence et s'assurer qu'il a accès à tous les soins nécessaires à sa condition.
- Assurer l'uniformité des actions en matière d'encadrement lors de la réintégration au travail à la suite d'une absence prolongée.
- Mettre en place les moyens pour assurer le retour au travail de l'employé tout en contribuant au maintien et au rétablissement de son état de santé.
- Favoriser une réintégration au travail harmonieuse et respectueuse des droits des intervenants concernés.
- Assurer la réintégration au travail en termes de qualité et de diligence.
- Outiller les gestionnaires et les employés dans le cadre du processus de réintégration au travail.
- Prévenir les récidives par la détection des signes avant-coureurs lors d'une réintégration au travail.

## Principes directeurs

Les principes directeurs régissant le processus de réintégration au travail sont :

- Toute action posée lors de la réintégration au travail doit être faite pour préserver la qualité de vie au travail.
- L'employé, l'École et les gestionnaires assument ensemble la responsabilité d'une réintégration au travail réussie.
- Les gestionnaires sont fortement mis à contribution afin de fournir le support nécessaire à l'employé lors de la réintégration au travail.
- Le processus de réintégration au travail vise un accommodement raisonnable, réaliste et équitable adapté à la condition personnelle de chacun.

## Engagement

L'employé...	Le gestionnaire...	L'École...
► ...a le devoir de contribuer à sa réintégration en s'adaptant à une nouvelle réalité de travail à la suite de son absence.	► ...a le devoir de contribuer, par son soutien, à la réintégration de tout employé qui s'est absenté pour une période prolongée ou dont le retour s'avère problématique.	► ...a le devoir d'accommoder, dans la mesure de ses possibilités, les besoins spécifiques temporaires des employés.

# Pendant l'absence prolongée

## Aspects administratifs à considérer

### Présentation des pièces justificatives lors d'une absence prolongée

Lors d'une absence prolongée, je dois informer mon employeur sans délais lorsque je ne peux me présenter au travail à cause d'une maladie et je dois soumettre les pièces justificatives promptement. Différentes règles prévues à la convention collective régissent mes obligations, que je sois fonctionnaire (convention 2011-2015, art. 29) ou professionnel (convention 2011-2015, art. 8).

Règle générale, la Direction des ressources humaines (DRH) me demandera de :

- fournir un billet médical avec diagnostic pour tout arrêt de plus de 3 jours.
- faire compléter un rapport médical d'invalidité, à mes frais, pour une absence qui se prolonge au-delà de 5 jours.
- signer une autorisation de collecte de renseignements médicaux afin de permettre à la DRH de suivre mon dossier médical en cas de besoin, et ce, pour la nature de l'invalidité en cours seulement. Cela permet aussi à la DRH de m'apporter les ressources médicales et le soutien nécessaires pour favoriser mon rétablissement et mon éventuelle réintégration au travail.

Il est important de noter que « Le versement des montants payables tant à titre de jours de maladie qu'à titre d'assurance traitement est effectué directement par l'employeur, mais sous réserve de la présentation par le salarié des pièces justificatives. » (SFPQ, art. 29.18; SPGQ, art. 8-1.21) <sup>1</sup>

### Demande d'assurance traitement et admissibilité

Afin que je puisse bénéficier de prestations d'assurance traitement, mon état de santé doit répondre à la définition d'une invalidité prévue au régime d'assurance traitement de l'employeur et de l'assureur, soit :

- l'état d'incapacité doit résulter d'une maladie ou d'un accident ou d'une complication d'une grossesse ou d'une intervention chirurgicale liée à la planification des naissances; et
- la maladie (ou l'accident...) doit nécessiter des soins médicaux et faire l'objet d'un suivi médical; et
- elle doit rendre l'employé totalement incapable d'accomplir les tâches habituelles de son emploi ou de tout autre emploi analogue comportant une rémunération similaire offerte par l'employeur.

C'est l'information inscrite par le médecin sur le rapport médical d'invalidité dûment complété et remis à la DRH qui sera analysée pour évaluer l'admissibilité de ma demande.

### Suivi administratif à assurer lors de mon absence

Tout au long de mon absence, je dois informer la DRH de tout changement à ma situation :

- compte-rendu suite à une visite médicale (maintien/amélioration/détérioration de mon état de santé);
- résultats de tests;
- date d'un nouveau rendez-vous;
- etc.

**L'ENGAGEMENT,**  
*qui est au cœur du principe de coresponsabilité,  
est garant de la qualité du processus de réintégration au  
travail.*

<sup>1</sup> Il est important de noter que : « Quelle que soit la durée de l'absence, qu'elle soit indemnisée ou non (SPGQ : et qu'un contrat soit souscrit ou non aux fins de garantir le risque), l'employeur ou bien l'assureur ou organisme gouvernemental choisi par la partie patronale comme représentant de l'employeur à cette fin pourra vérifier le motif de l'absence et contrôler tant la nature que la durée de l'invalidité » (SFPQ, art. 29.19; SPGQ, art. 8-1.22).



De plus, un nouveau rapport médical d'invalidité devra être dûment complété et remis à la DRH en moyenne aux deux mois ou à un intervalle de deux rendez-vous médicaux et ce, pour la durée de mon absence. La fréquence de ces rapports est adaptée à ma situation.

La DRH a divers outils à sa disposition lui permettant d'assurer un suivi adéquat de l'évolution de mon état de santé. Elle peut aussi désigner, à ses frais, un médecin conseil pour avoir un avis médical si elle le juge nécessaire pour favoriser mon rétablissement et ma réintégration au travail.

### *Confidentialité des renseignements*

L'information médicale fournie est traitée de façon confidentielle par la DRH et seule la nature de mon arrêt est transmise à mon supérieur immédiat. Il me revient de juger quelle information je souhaite transmettre ou non à mon supérieur immédiat et à mes collègues de travail. Si des limitations fonctionnelles sont émises par mon médecin, la DRH avisera mon supérieur immédiat afin que mon poste ou mes fonctions soient adaptés en conséquence et que ces limitations soient respectées.

### *Versement de l'assurance traitement*

Que je sois fonctionnaire syndiqué ou non-syndiqué, professionnel syndiqué ou non-syndiqué, mon programme d'assurance traitement a ses particularités. Il est important que je me réfère à mon livret d'assurance collective pour les informations à jour. Je peux toujours contacter le service de la paie à la DRH pour obtenir plus d'informations.

### *La déclaration de ma feuille de temps (SGT)*

Dès que j'informe la DRH de mon absence maladie, je dois compléter ma feuille de temps en cours et par la suite je n'aurai pas à me soucier de faire ma déclaration de feuille de temps. C'est le service de la paie qui changera la codification dans SGT, m'évitant ainsi de produire une feuille de temps pour la durée de mon absence. Ma feuille de temps sera accessible seulement pour visualisation et ne pourra être modifiée.

### *Coordination de prestations*

Si je suis admissible à des prestations par d'autres organismes publics pour la nature de l'invalidité en cours, il est important de noter qu'une coordination de prestations peut être effectuée. Dans ce cas, je serai invité par la DRH à compléter les documents nécessaires et à soumettre les demandes requises. (SFPQ, art. 29.15; SPGQ, art. 8-1.18)

Si je reçois déjà des prestations en invalidité d'un de ces organismes publics ou que ma demande est acceptée par un de ces organismes pour la nature de l'invalidité en cours, je dois les déclarer à la DRH au moyen du rapport médical d'invalidité.

Cela n'a pas d'impact sur le montant total de prestations que je reçois. C'est plutôt la provenance de mes prestations qui sera différente.

## **Aspects humains à considérer**

### *Garder contact avec la DRH*

La DRH prendra contact régulièrement avec moi pour assurer un suivi sur l'évolution de mon état de santé par le biais de suivis mensuels.

Il est important pour la DRH de s'enquérir de mon état de santé régulièrement afin de savoir comment progresse ma condition, qu'elle puisse recueillir de l'information pour évaluer si j'ai les soins et le soutien dont j'ai besoin pour me rétablir dans des délais raisonnables et réalistes.

De plus, la DRH devra valider s'il y a des facteurs organisationnels ayant contribué à mon arrêt de travail afin qu'elle puisse mettre en place des mécanismes pour résoudre la situation, le cas échéant.

La DRH est aussi là pour s'enquérir de mes préoccupations, mes questionnements et mes inquiétudes par rapport à mon éventuel retour au travail. La DRH est là non seulement pour planifier mon retour au travail, mais aussi pour anticiper des éléments qui doivent être considérés dans cette planification (limitations fonctionnelles, etc.) et qui pourraient potentiellement freiner le succès de ma réintégration.

### *Participer activement tout au long du processus de réintégration au travail*

Il est important que je participe activement au processus de réintégration au travail puisque je suis au cœur des interventions de la DRH et de mon supérieur immédiat. Ma collaboration et ma participation facilitent grandement la mise en place d'un plan de réintégration adapté à ma condition de santé personnelle. Cela implique de :

- Suivre les conseils médicaux;
- Prendre la médication prescrite par mon médecin;
- Prendre rendez-vous et consulter les spécialistes de la santé qui me sont recommandés (ex : physiothérapie, psychologie, etc.);
- Avoir recours au Programme d'aide aux employés (PAE), au besoin et à mon assurance collective lorsque le nombre de visites au PAE est épuisé (si le plan que j'ai choisi couvre ces services professionnels);
- Effectuer les activités/exercices qui me sont conseillées;
- Transmettre toute l'information pertinente quant à mon état de santé à la DRH;
- Communiquer ouvertement les facteurs de mon milieu de travail ayant pu contribuer à mon absence, le cas échéant.

### *Ce que je dois faire pour favoriser mon rétablissement*

Il y a certaines choses que je dois faire pour favoriser mon rétablissement et mettre toutes les chances de mon côté, tels :

- Faire de l'activité physique en respectant mes limites ou limitations;
- Sortir quotidiennement prendre l'air;
- Faire les activités quotidiennes de la vie courante selon ma tolérance;
- Garder contact avec ma famille et/ou mes amis et éviter de m'isoler;
- Suivre les conseils de mon médecin (ex : prendre ma médication selon la posologie prescrite, effectuer les exercices ou activités recommandées, etc.).

### *Quels sont les avantages de garder contact durant mon absence?*

La DRH recommande de maintenir un contact avec mon supérieur immédiat et mes collègues durant mon absence, si ma condition le permet, pour plusieurs raisons. Entres autres :

- me permettre de maintenir les liens de confiance que j'ai développés avec eux et ainsi maintenir mon sentiment d'appartenance à l'équipe;
- éviter de m'isoler ;
- réduire mes insécurités face à ma réintégration au travail le moment venu.

Une démarche de suivi avec la DRH peut aussi favoriser le maintien du lien de confiance et du sentiment d'appartenance. Si je me sens soutenu durant mon absence, surtout lorsque mon milieu de travail est un des facteurs ayant contribué à mon problème de santé, mes inquiétudes face à mon milieu de travail peut s'atténuer.

### *Quels sont les avantages de revenir au travail le plus rapidement possible après une absence?*

Il est démontré que les interactions sociales et le sentiment d'accomplissement que permet la réintégration au travail sont bénéfiques pour mon état de santé.

Le retour me permet de sortir de l'isolement qu'apporte fréquemment un arrêt de travail prolongé. Le retour dans mon milieu me permet aussi de reprendre une routine de travail et de relever les défis qu'apporte le travail au quotidien tout en étant soutenu par mon supérieur immédiat et mes collègues. Cela me permet donc de reprendre confiance en mes capacités, d'avoir le sentiment du devoir accompli, de me valoriser et ainsi favoriser mon rétablissement complet.

# En prévision du retour

---

## *Indicateurs pouvant mener à un retour au travail progressif*

La DRH analyse continuellement l'information médicale à mon dossier. Lorsque ma condition de santé présente des signes d'amélioration significative et que j'atteins un certain niveau de fonctionnement global, la DRH prendra contact avec moi pour discuter d'un potentiel retour au travail progressif. La DRH acheminera par la suite une proposition de retour au travail progressif à mon médecin afin que nous puissions en discuter lors de mon prochain rendez-vous. Le médecin pourra évaluer s'il est adéquat d'envisager un retour au travail prochainement et acheminera une réponse à la DRH.

Miser sur la réintégration au travail pour un retour sans dérapage...

Cette démarche peut aussi être initiée par mon médecin traitant lorsqu'il juge convenable d'entrevoir un retour au travail progressif. Si tel est le cas, il en discutera avec moi et me remettra un billet médical à remettre à la DRH indiquant le protocole et la date anticipée de retour au travail progressif ou à temps complet.

## *Caractéristiques médicales en vue d'un retour au travail progressif*

Le protocole de retour au travail est flexible et adapté à la condition personnelle de chacun. La DRH propose un protocole générique au médecin traitant, mais c'est le médecin qui est habilité à évaluer tant la fréquence que la durée du protocole de retour au travail. La cadence de ce protocole peut aussi être révisée en cours de réintégration, en fonction de l'évolution de mon état de santé.

Deux facteurs doivent être considérés dans la cadre d'un processus de réintégration au travail, soit le facteur temps (présence en heures ou en journées par semaine) et le facteur charge de travail. Dépendamment de ma condition, il se peut que ces deux facteurs n'évoluent pas au même rythme. Je dois donc être conscient que mon état de santé ne me permettra pas nécessairement d'effectuer mon travail à la même cadence qu'avant mon départ.

S'il y a des limitations ou des mesures à prévoir en vue d'un retour au travail, le médecin informera la DRH des limitations à respecter et de la durée de ces limitations, s'il y a lieu, par l'entremise d'un billet médical ou d'un rapport médical d'invalidité.

Lorsque mon médecin prescrit un protocole de retour au travail, je dois respecter les indications. Par exemple, s'il prescrit un retour à raison de 3 journées par semaine, je dois accomplir le nombre d'heures d'une journée normale de travail, pas plus ni moins. En reprenant mes fonctions de façon graduelle, j'augmente mes chances de récupérer ma santé, mais surtout de maintenir ce que j'ai acquis à ce jour dans le cadre de mon rétablissement.

## *Caractéristiques organisationnelles et professionnelles en vue d'un retour au travail progressif*

Un des éléments nécessaires pour contribuer au succès d'un retour au travail est de cibler les facteurs ayant pu contribuer à l'arrêt de travail. Il est possible qu'aucuns facteurs organisationnels ou professionnels n'y aient contribué, mais lorsque c'est le cas, je dois en informer la DRH et mon supérieur immédiat afin que l'on trouve des solutions pour amoindrir et voire même éliminer ces facteurs, lorsque possible. Nous pourrions explorer différents aménagements possibles ensemble. L'important est d'éviter de se retrouver à nouveau dans la même situation.

Une rencontre aura lieu lors de mon retour avec mon supérieur immédiat et la DRH, au besoin, afin d'échanger sur ces éléments et élaborer mon plan de réintégration. Il est aussi important que je fasse part de mes inquiétudes ou mes appréhensions afin que mon supérieur immédiat et la DRH puisse bien m'accompagner dans mon processus de retour au travail progressif.

## *Les modalités d'un retour au travail progressif*

En fonction du protocole de retour au travail, de mes limitations (s'il y a lieu), de mes inquiétudes et préoccupations ainsi que des priorités de mon unité administrative, mon supérieur immédiat, avec le soutien de la DRH, conviendra de mon horaire et des fonctions approximatives que j'aurai à accomplir au cours des premières semaines.

Très souvent, le milieu, qui s'est nécessairement réorganisé au cours de la période d'absence, est également affecté. Dans l'élaboration de ce plan, mon supérieur immédiat devra aussi s'assurer de revoir la répartition de la charge de travail au sein de l'équipe au fur et à mesure que je réintègre mes fonctions, ce qui nécessitera un ajustement par toutes les personnes tout au long de mon retour.

Mon supérieur immédiat me contactera et nous établirons la date de ma première journée de retour ensemble. Lors de ma première journée de retour, nous discuterons de ce qu'il entrevoit comme plan pour reprendre progressivement l'ensemble de mes fonctions. Si j'en ressens le besoin, nous pourrions également nous rencontrer avant la date officielle de mon retour. Il est important de noter que ce plan est flexible et que des communications régulières avec mon supérieur immédiat influenceront le déroulement du plan d'action préliminaire.

Mon supérieur immédiat s'assurera de préparer le milieu et mon bureau de travail pour mon retour. Si les modalités de mon retour m'empêchent de reprendre mes fonctions habituelles, mon supérieur immédiat verra à m'affecter temporairement à des tâches comparables ou à adapter temporairement mon poste de travail en conséquence si possible.

Tout retour au travail, après une absence d'au moins deux mois, crée de l'insécurité et de la fébrilité chez la personne qui revient. Le processus retour au travail nécessite de l'adaptation, tant pour la personne qui réintègre ses fonctions que pour ses collègues de travail. C'est donc ensemble que nous pouvons faire de cette démarche un succès!

# Si je reviens au travail progressivement

---

Il est important de souligner que la préparation de mon retour et les mécanismes mis en place pour celui-ci seront adaptés en fonction de la durée de mon arrêt de travail. Il est donc possible que je revienne progressivement ou non, dépendamment de la durée de mon arrêt et des particularités liées à ma condition personnelle.

## *Comment se déroulera ma première journée de retour au travail*

Mon supérieur immédiat m'accueillera à ma journée de retour au travail. Je dois être conscient que la réappropriation de mon milieu et des mes fonctions est plus importante que ma productivité. Cette journée sera une occasion pour me réinstaller dans mon poste, m'enquérir des changements qui ont eu lieu depuis mon départ et échanger avec mon supérieur immédiat sur le plan d'action à mettre en œuvre pour assurer la réussite de ma réintégration. Mon supérieur immédiat aura déjà préparé une planification que nous pourrons revoir ensemble et établir des objectifs avec des délais et des moyens pour les accomplir.

## *La déclaration de ma feuille de temps (SGT)*

Je dois déclarer mes journées travaillées dans ma feuille de temps. Les journées où je suis en absence doivent quant à elles être déclarées en maladie et celles-ci seront versées en prestations d'invalidité au taux prévu à mon régime d'assurance traitement.

## *Suivis à effectuer avec mon supérieur immédiat pendant mon retour au travail progressif*

Mon supérieur immédiat déterminera des mécanismes de suivi et assurera un suivi périodique lui permettant d'apprécier ma progression pour la durée de mon retour au travail. Nous allons nous rencontrer régulièrement pour nous assurer que mon retour se déroule avec succès.

Si je rencontre des difficultés ou des problématiques, je peux en discuter avec mon supérieur immédiat et nous adapterons mon plan de réintégration en conséquence. De plus, mon supérieur immédiat pourra instaurer de nouveaux mécanismes de suivi en cours de route pour mesurer ma progression de façon objective.

Tel que mentionné précédemment, je dois considérer deux facteurs dans la cadre d'un processus de réintégration au travail, soit le facteur temps (présence en heures ou en journées par semaine) et le facteur charge de travail. Dépendamment de ma condition, il se peut que ces deux facteurs n'évoluent pas au même rythme et que ma condition nécessite un suivi davantage adapté.

Il est aussi vrai que si mon retour au travail se déroule mieux que ce que nous avons anticipé, nous pourrons devancer des éléments prévu à mon plan de réintégration.

## *Suivis à effectuer avec la DRH pendant mon retour au travail progressif*

La DRH assurera un suivi régulier avec moi et prendra le temps de s'enquérir de mes préoccupations et de mon état de santé tout au long de ma démarche de réintégration. La DRH est là pour me soutenir et m'épauler. La DRH est à l'affût des signes de progression ou de régression dans le cadre de mon retour et m'accompagne pour assurer la réussite de mon retour au travail dans le temps. La fréquence de ces rencontres est adaptée en fonction de ma condition et ces rencontres peuvent se poursuivre ou non au-delà de mon retour à temps complet.

## *Ce que je dois savoir qui a une influence mon rétablissement*

En ce qui me concerne, je dois être conscient de certaines choses qui peuvent avoir une influence tout au long de ma réintégration :

- Je dois être réaliste quant à ma capacité d'accomplir mes tâches avec autant d'efficacité qu'avant mon départ en invalidité. Je peux ressentir de la fatigue physique et mentale et je ne peux pas prédire à quel moment je reprendrai l'ensemble de mes capacités. C'est un processus qui prend du temps et je dois accepter d'adapter mon rythme pour favoriser mon rétablissement, à la baisse ou à la hausse.
- Il se peut que je me culpabilise et que je sois déçu du rythme auquel je reprends mes capacités, mais je dois être indulgent envers moi-même et éviter de me mettre de la pression inutile sur les épaules. Il se peut que des mesures d'adaptation doivent être intégrées pour m'aider à reprendre mes fonctions de façon graduelle.
- Il est primordial de communiquer mes appréhensions à mon supérieur immédiat ou à la DRH au fur et à mesure afin qu'ils puissent m'aider à cheminer et faire de mon retour une réussite.
- Mon processus de réintégration est évolutif et sera adapté à mon rythme de progression. Il est possible que nous devions prendre un pas de recul en termes de temps ou de charge de travail pour mieux repartir vers l'avant le moment venu et il est aussi possible que nous augmentions la cadence si j'intègre certaines fonctions plus rapidement que prévu.

En cas de besoin, je peux toujours me référer à la DRH. C'est elle qui encadre la démarche de réintégration au travail, qui est là, tout comme mon supérieur immédiat, pour me soutenir tout au long de la démarche et qui s'assure que tous les facteurs soient en place pour faire de mon retour au travail un succès à long terme.

# Sources

---

**Comment gérer le retour au travail après une absence due à un problème de santé mentale? [2010, 7 pages]**

Diane Champagne et Dominique Mineau

Gestion – Volume 35 / numéro 3, Automne 2010, pages 62 à 68

**Guide de la gestion du retour au travail [2007, 34 pages]**

Commission canadienne des droits de la personne

Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux, Canada

[http://www.chrc-ccdp.ca/publications/gmrw\\_ggrt/toc\\_tdm-fra.aspx](http://www.chrc-ccdp.ca/publications/gmrw_ggrt/toc_tdm-fra.aspx)

**Le retour au travail : une étape cruciale. Rapport synthèse [2004, 18 pages]**

Recherche sur les impacts psychologiques, organisationnels et sociaux du travail (Équipe RIPOST CSSS de Québec-Sud)

Centre d'expertise en gestion des ressources humaines

Secrétariat du Conseil du Trésor, Québec

[http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/rapp\\_reint\\_travail\\_synth.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/rapp_reint_travail_synth.pdf)

**Programme de retour au travail, Lignes directrices 254-2 [2002, 42 pages]**

Autorité du commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines

Service correctionnel Canada

**Réintégration au travail : Cadre de référence et guide d'intervention [2006, 69 pages]**

Christiane Bourassa, Ministère des Transports du Québec et Robert Laurin, Réseau DOF inc.

Ministère des Transports, Québec

# École nationale de police du Québec

---

## Miser sur la réintégration au travail



**Processus de réintégration au travail  
Guide du gestionnaire**

Septembre 2014

---

Direction des ressources humaines

**Québec** 





# Miser sur la réintégration au travail pour un retour sans dérapage...

82 % des québécois  
affirment être stressés  
tout en avouant pour le  
tiers d'entre eux avoir  
déjà fait ou avoir peur de  
faire un *burn-out*.

Sondage Léger Marketing  
Novembre 2007

### Objectifs

- Assurer l'uniformité des actions en matière d'encadrement lors de la réintégration au travail à la suite d'une absence prolongée.
- Favoriser une réintégration au travail harmonieuse et respectueuse des droits des intervenants concernés.
- Assurer la réintégration au travail en termes de qualité et de diligence.
- Outiller les gestionnaires et les employés dans le cadre du processus de réintégration au travail.
- Prévenir les récurrences par la détection des signes avant-coureurs d'une réintégration au travail inadéquate.

### Principes directeurs

- Toute action posée lors de la réintégration au travail doit être faite pour préserver la qualité de vie au travail.
- L'employé, l'École et les gestionnaires assument ensemble la responsabilité d'une réintégration au travail réussie.
- Les gestionnaires sont fortement mis à contribution afin de fournir le support nécessaire à l'employé lors de la réintégration au travail.
- Le processus de réintégration au travail vise un accommodement raisonnable, réaliste et équitable.

### Obligation d'accommodement

- La *Charte des droits et libertés* de la personne prohibe, à son article 10, la discrimination fondée sur le handicap et, à son article 16, la discrimination en emploi.
- Le devoir d'accommodement découle, via la jurisprudence, du droit de l'employé à la non-discrimination.
- L'obligation d'accommodement impose des devoirs d'engagement à l'employé, au gestionnaire et à l'École.

### Engagement

L'employé...	Le gestionnaire...	L'École...
▶ ...a le devoir de contribuer à sa réintégration en s'adaptant à une nouvelle réalité de travail à la suite de son absence.	▶ ...a le devoir de contribuer, par son soutien, à la réintégration de tout employé qui s'est absenté pour une période prolongée ou dont le retour s'avère problématique.	▶ ...a le devoir d'accommoder, dans la mesure de ses possibilités, les besoins spécifiques des employés.

**L'ENGAGEMENT,**  
*au cœur du principe de la coresponsabilité,*  
*est garant de la qualité du processus de réintégration au travail.*

## ACTIONS PROPOSÉES :



- Ne pas oublier que le processus de réintégration au travail vise à **préparer la personne mais aussi le milieu.**

*L'enjeu du processus de réintégration au travail n'est pas d'obtenir que l'employé revienne le plus rapidement possible mais de s'assurer d'éviter des rechutes.*

### Responsabilités de l'employé

- Déterminer l'information à partager avec les collègues;
- Prendre en charge son processus de réintégration au travail;
- Informer son gestionnaire de ses questionnements, de ses inquiétudes, des accommodations requises ou désirées, etc.;
- Participer à l'élaboration du *Plan de réintégration au travail* et s'investir dans sa réalisation (s'il y a lieu).

### Responsabilités de la DRH

#### 3) Préparer et assurer la tenue de la rencontre préalable au retour au travail

##### Tenir une rencontre exploratoire avec l'employé

- Considérer l'état de son employabilité.
- S'enquérir des limitations, s'il y a lieu.
- Valider la pertinence d'un retour progressif.
- L'informer de l'évolution de la situation de travail.
- S'enquérir de ses appréhensions ou inquiétudes.
- Vérifier ses besoins en matière de soutien.

### Responsabilités de la DRH et du supérieur immédiat

#### 4) Rechercher les aménagements possibles, s'il y a lieu

- Explorer les ajustements possibles sur le plan de l'organisation du travail.

#### 5) Établir les modalités de retour

- Convenir de l'affectation et tâches des premières semaines.
- Convenir des mécanismes de mise à jour essentiels.
- Convenir du rythme de retour (si progressif).
- Convenir de l'horaire des premières semaines.
- Préciser les modalités d'accueil de la première journée.

#### 6) Préparer le milieu

- Procéder aux adaptations physiques requises, s'il y a lieu.
- Adapter certaines méthodes de travail, si nécessaire.
- Accueillir les appréhensions des collègues.
- Informer dans le respect de la confidentialité.
- Traiter les résistances, s'il y a lieu.
- Favoriser l'ouverture aux différences.
- S'assurer d'un espace de travail disponible.
- Planifier l'accueil des premiers jours.

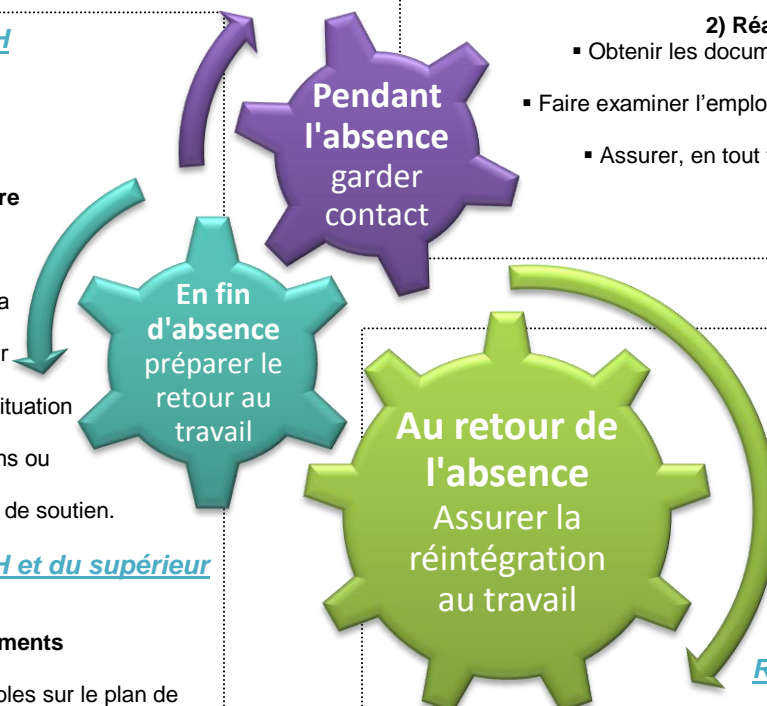
### Responsabilités de la DRH

#### 1) Garder le contact

- Prendre des nouvelles de l'employé absent.
- Assurer le maintien des contacts entre l'employeur et l'employé.
- Offrir le Programme d'aide aux employés (PAE), s'il y a lieu.

#### 2) Réaliser le suivi administratif

- Obtenir les documents requis et en assurer le traitement.
- Faire examiner l'employé par un médecin désigné, au besoin.
- Assurer, en tout temps, la confidentialité des renseignements médicaux.



### Responsabilités du supérieur immédiat

#### 7) Accueillir l'employé

- Mettre l'équipe à contribution.
- Favoriser sa mise à jour concernant l'évolution du milieu.
- Être conscient que sa réappropriation est plus importante que sa productivité.

### Responsabilités de la DRH

- Soutenir l'équipe dans la réintégration d'un employé après une absence prolongée ou lors d'un retour qui s'avère à risque.

### Responsabilités de la DRH et du supérieur immédiat

#### 8) Élaborer le *Plan de réintégration au travail* (s'il y a lieu)

- Déterminer certaines cibles de mise à jour.
- Définir des objectifs simples (et mesurables).
- Convenir des moyens envisagés (information, formation, jumelage, etc.).
- Préciser les mécanismes de suivi.

#### 9) Superviser l'employé périodiquement

- Convenir d'une fréquence régulière de rencontre avec l'employé.
- Apprécier la progression des résultats visés.
- Échanger à propos du « confort » de l'employé.
- Traiter de manière constructive les difficultés éprouvées.
- Valider si les capacités déployées conviennent aux exigences normales de la tâche.

#### 10) Établir le bilan de processus

- Évaluer avec l'employé le processus de réintégration.
- S'assurer que la situation serve d'apprentissage à tous.

## FICHE N° 3 POUR PRÉPARER UNE RÉINTÉGRATION

### OBJECTIFS :

- Assurer l'uniformité des actions en matière d'encadrement lors de la réintégration au travail à la suite d'une absence prolongée.
- Favoriser une réintégration au travail harmonieuse et respectueuse des droits des intervenants concernés.

### OUTILS COMPLÉMENTAIRES :

- ✓ Fiche n° 4 : [Plan de réintégration au travail](#)

### ACTIONS PROPOSÉES :

*La réintégration de base vise la situation dont le seul risque est lié à la durée de l'absence ou à l'importance des facteurs professionnels dans la raison de l'absence.  
L'employé est au ♥ du processus de réintégration au travail.*

### INTERVENTIONS RECOMMANDÉES

À réaliser « **En fin d'absence** » afin de bien préparer le retour de l'employé

Type de réintégration		Quoi faire? (Préparer le retour au travail)	Quoi dire? (Façon d'aborder les choses)	Qui en est responsable : ✓ Qui assure un soutien : ▲ Qui participe : ♥		
				DRH	Supérieur	Employé
Base	Particulière					
✓		Planifier la rencontre préalable au retour, en invitant l'employé à une rencontre d'échanges (à tout le moins téléphonique) dans le but de planifier son retour au travail.	« ...pour discuter de processus de ta réintégration. »	✓		♥
✓		Explorer, <i>le cas échéant</i> , la part des facteurs organisationnels et/ou professionnels dans le motif de l'absence.	« ...si quelque dimension du travail a contribué ou pu être associée au motif de l'absence. »	✓	✓	♥
✓		Explorer, <i>le cas échéant</i> , ses pistes de solutions ou ses besoins en matière de soutien pour éviter qu'il se retrouve à nouveau dans la même situation.	« Quels sont tes besoins en matière de soutien ou tes pistes de solution pour modifier la situation qui avait cours au moment de ton départ? »	✓		♥
✓		S'informer, <i>le cas échéant</i> , de l'état actuel de ses capacités et de l'accroissement prévisible de ses capacités au cours des prochaines semaines et des prochains mois (selon la durée de l'absence).	« Comment vas-tu présentement? As-tu récupéré toutes tes capacités ou es-tu encore en cours de réadaptation? Auras-tu besoin de t'absenter pour le suivi de ton état de santé? »	✓		♥
✓		S'informer, <i>le cas échéant</i> , des modalités prévues pour le retour au travail.	« S'agit-il d'un retour progressif? Certaines tâches doivent-elles être temporairement modifiées? L'horaire doit-il être temporairement modifié? »	✓		
✓		Informers la personne qu'au moment de son retour une rencontre de mise à jour aura lieu et un plan de réintégration au travail (s'il y a lieu) sera élaboré conjointement, à l'intérieur duquel ses besoins de mise à jour et de soutien seront considérés.	« ...nous nous rencontrerons pour élaborer ensemble ton plan de réintégration (s'il y a lieu), t'informer de l'évolution de l'équipe et de la situation de travail, discuter de tes besoins en matière de soutien, le tout dans le but de faciliter la reprise de tes activités professionnelles. »	✓	✓	
	✓	Démontrer à l'employé notre confiance en son retour et lui rappeler l'estime que nous lui accordons en tant que travailleur.	« Je suis heureux que tu puisses revenir. Je veux que tu prennes le temps qu'il te faut pour bien reprendre ta place. »	▲	✓	
	✓	S'enquérir de ses craintes et de ce qui la rassurerait.	« Qu'est-ce qui t'inquiète? » « Qu'est-ce qui pourrait te rassurer? »	▲	✓	♥
	✓	Prévoir une rencontre avec le volet avantages sociaux de la DRH pour les retours de congé de maternité.	« As-tu des questions concernant l'application des règles RH? » <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avantages sociaux;</li> <li>• Assurances;</li> <li>• Congés pour raisons familiales;</li> <li>• Horaire variable.</li> </ul>	✓		

## INTERVENTIONS RECOMMANDÉES

À réaliser « **En fin d'absence** » afin de bien préparer le retour de l'employé

Type de réintégration		Quoi faire? (Préparer le retour au travail)	Quoi dire? (Façon d'aborder les choses)	Qui en est responsable : ✓ Qui assure un soutien : ▲ Qui participe : ♥			
				DRH	Supérieur	Employé	
Base	Particulière						
✓		Préparer le milieu	Informer les collègues de la date et des modalités de retour de la personne absente.	« ...retour (à telle date) selon les modalités suivantes : ... »		✓	
✓			Faire appel à la collaboration des collègues pour faciliter sa réintégration au travail.	« ...entre autres, cela l'aiderait que... »		✓	
✓			Inviter les membres de l'équipe à vous faire part de toute difficulté relative à la réalisation des activités, compte tenu du programme personnalisé de réintégration au travail qui sera mis en place.	« ...nous faire part de tout impact, sur vous, des modalités de réintégration. La facilitation du retour d'un employé ne doit pas entraîner de surcharge ni de contrainte excessive sur ses collègues. »	▲	✓	
	✓		Laisser le réseau d'amitié recevoir les premières confidences. Encourager les collègues à être discrets et à éviter la curiosité impertinente.	« Je suis content de te revoir avec nous » plutôt que « Comment vas-tu? Trouves-tu ça difficile? Ne t'en fais pas avec ça, ça va bien aller! » <b>OU</b> « Si je peux faire quelque chose, n'hésite pas à me le demander. »		✓	
	✓		Solliciter la collaboration de tous afin d'éviter les comparaisons avec la personne qui a occupé le poste pendant l'absence.	Exemple de comparaisons nocives ayant un impact négatif sur la réintégration au travail : <ul style="list-style-type: none"> <li>• « La remplaçante était plus efficace »;</li> <li>• « J'avais plus d'affinité avec elle ».</li> </ul>		✓	



- Tout retour au travail, après une absence d'au moins deux mois, **crée de l'insécurité et de la fébrilité chez la personne qui revient**. Très souvent, le milieu, qui s'est nécessairement réorganisé au cours de cette période, est également affecté.
- Même dans le cas de congé de maternité, de congé sans solde, de congé différé ou autre, qui n'ont rien à voir avec une absence maladie, le **questionnement sur les dimensions organisationnelles et professionnelles** demeure une étape importante comme dans tout processus de réintégration.

Les **réintégrations particulières** visent les situations qui présentent une réintégration différente, délicate ou problématique telles que pour une personne souffrant de toxicomanie ou d'alcoolisme, d'une personne qui a été victime de harcèlement dans le milieu de travail ou d'une personne qui a été reconnue coupable de harcèlement en milieu de travail. Dans ces circonstances plus délicates, la direction des ressources humaines vous accompagnera de plus près tout au long de la démarche.

## FICHE N° 4 PLAN DE RÉINTÉGRATION AU TRAVAIL

### OBJECTIFS :

- Favoriser une réintégration au travail harmonieuse et respectueuse des droits des intervenants concernés.
- Assurer la réintégration au travail en termes de qualité et de diligence.

Le partage des responsabilités et la concertation des efforts en vue d'atteindre des objectifs communs sont la pierre angulaire du plan de réintégration au travail.

### OUTILS COMPLÉMENTAIRES :

- ✓ Fiche n° 3 : [Pour préparer une réintégration](#)

Le plan de réintégration au travail doit être complété en deux temps : 1) en fin d'absence, en ce qui concerne les modalités de retour au travail; 2) lors de la réintégration au travail, en ce qui concerne le calendrier des moyens convenus.

### ACTIONS PROPOSÉES :

IDENTIFICATION
Employé :
Poste (au moment de l'absence) :
Direction/Service :
Supérieur hiérarchique :
Conseiller GRH :
Date de l'élaboration du PRT :

MODALITÉS DE RETOUR AU TRAVAIL (en fin d'absence)		
Emploi	<input type="checkbox"/> Antérieur	<input type="checkbox"/> Autre
Retour	<input type="checkbox"/> Régulier	<input type="checkbox"/> Progressif
Tâches	<input type="checkbox"/> Habituelles	<input type="checkbox"/> Modifiées
Horaire	<input type="checkbox"/> Habituel	<input type="checkbox"/> Modifié
Mise à jour	<input type="checkbox"/> Prévues	<input type="checkbox"/> Non prévues
Accompagnement	<input type="checkbox"/> Prévu	<input type="checkbox"/> Non prévu

### CALENDRIER DES MOYENS CONVENUS

Délai	Objectif	Moyens convenus	Responsable	Suivi / Commentaires

### SIGNATURES

\_\_\_\_\_

Employé

\_\_\_\_\_

Supérieur hiérarchique

### FIN DE LA RÉINTÉGRATION AU TRAVAIL

### EMPLOI OCCUPÉ EN DATE DU :

- Emploi antérieur (même poste qu'avant l'absence)
- Autre emploi. Spécifiez (poste, horaire, principales tâches) :

### SIGNATURES

\_\_\_\_\_

Employé

\_\_\_\_\_

Supérieur hiérarchique

## FICHE NO 5 BILAN DU PROCESSUS DE RÉINTÉGRATION AU TRAVAIL

### OBJECTIFS :

- Assurer l'uniformité des actions en matière d'encadrement lors de la réintégration au travail à la suite d'une absence prolongée.
- Assurer la réintégration au travail en termes de qualité et de diligence.
- Prévenir les récidives par la détection des signes avant-coureurs d'une réintégration au travail inadéquate.

L'amélioration continue du processus favorise l'adoption d'améliorations graduelles qui s'inscrivent dans une recherche d'efficacité.

### OUTILS COMPLÉMENTAIRES :

- ✓ Fiche n° 2 : [Processus de réintégration au travail, rôles et responsabilités](#)
- ✓ Fiche n° 3 : [Pour préparer une réintégration](#)
- ✓ Fiche n° 4 : [Plan de réintégration au travail](#)

### ACTIONS PROPOSÉES :

IDENTIFICATION	
Employé :	Poste (au moment de l'absence) :
Direction/Service :	Supérieur hiérarchique :
Conseiller GRH :	Date de la rencontre :

### QUELLES ÉTAIENT VOS ATTENTES FACE AU PROCESSUS DE RÉINTÉGRATION AU TRAVAIL ?

--

QUEL A ÉTÉ L'ASPECT LE PLUS STIMULANT DU PROCESSUS ?	QU'Y AURIEZ-VOUS MODIFIÉ ?

### QUEL APPUI AURIEZ-VOUS AIMÉ RECEVOIR DE VOTRE SUPÉRIEUR ET/OU DE LA DRH ?

--

AUTRES COMMENTAIRES DE L'EMPLOYÉ	AUTRES COMMENTAIRES DE LA DRH

Signature (CGRH) : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_

## SOURCES

***Comment gérer le retour au travail après une absence due à un problème de santé mentale?* [2010, 7 pages]**

Diane Champagne et Dominique Mineau  
Gestion – Volume 35 / numéro 3, Automne 2010, pages 62 à 68

***Guide de la gestion du retour au travail* [2007, 34 pages]**

Commission canadienne des droits de la personne  
Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux, Canada  
[http://www.chrc-ccdp.ca/publications/gmrw\\_ggrt/toc\\_tdm-fra.aspx](http://www.chrc-ccdp.ca/publications/gmrw_ggrt/toc_tdm-fra.aspx)

***Le retour au travail : une étape cruciale. Rapport synthèse* [2004, 18 pages]**

Recherche sur les impacts psychologiques, organisationnels et sociaux du travail (Équipe RIPOST CSSS de Québec-Sud)  
Centre d'expertise en gestion des ressources humaines  
Secrétariat du Conseil du Trésor, Québec  
[http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/rapp\\_reint\\_travail\\_synth.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/rapp_reint_travail_synth.pdf)

***Programme de retour au travail, Lignes directrices 254-2* [2002, 42 pages]**

Autorité du commissaire adjoint, Gestion des ressources humaines  
Service correctionnel Canada

***Réintégration au travail : Cadre de référence et guide d'intervention* [2006, 69 pages]**

Christiane Bourassa, Ministère des Transports du Québec et Robert Laurin, Réseau DOF inc.  
Ministère des Transports, Québec



# MISER SUR LA RÉINTÉGRATION AU TRAVAIL

Présenté par : La direction des ressources humaines  
Juillet 2014

## V. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

### État-parti de l'absence

- L'employeur doit garantir un retour au travail de son employé en situation d'absence.
- L'employeur doit garantir un retour au travail de son employé en situation d'absence.
- L'employeur doit garantir un retour au travail de son employé en situation d'absence.

### Prévoir l'absence

- L'employeur doit prévoir l'absence de son employé en situation d'absence.
- L'employeur doit prévoir l'absence de son employé en situation d'absence.
- L'employeur doit prévoir l'absence de son employé en situation d'absence.

### En fin d'absence

- L'employeur doit garantir un retour au travail de son employé en situation d'absence.
- L'employeur doit garantir un retour au travail de son employé en situation d'absence.
- L'employeur doit garantir un retour au travail de son employé en situation d'absence.

### Le retour de l'absence

- L'employeur doit garantir un retour au travail de son employé en situation d'absence.
- L'employeur doit garantir un retour au travail de son employé en situation d'absence.
- L'employeur doit garantir un retour au travail de son employé en situation d'absence.

## VI. FICHES

### Fiche de suivi de l'absence

- Fiche de suivi de l'absence
- Fiche de suivi de l'absence
- Fiche de suivi de l'absence

### Fiche de suivi de l'absence

- Fiche de suivi de l'absence
- Fiche de suivi de l'absence
- Fiche de suivi de l'absence

### Fiche de suivi de l'absence

- Fiche de suivi de l'absence
- Fiche de suivi de l'absence
- Fiche de suivi de l'absence

**LES RÔLES**

Assurer l'effectivité des actions de soutien à l'employé en situation d'absence.

Assurer l'effectivité des actions de soutien à l'employé en situation d'absence.

Assurer l'effectivité des actions de soutien à l'employé en situation d'absence.

**II. PROCESSUS DE RÉINTÉGRATION AU TRAVAIL**

À chaque état de présence, oncle a de rôle à jouer et a des responsabilités qui leur sont assignées.



**III. PRINCIPES DIRECTEURS**

Les principes directeurs sont les principes qui guident les actions de soutien à l'employé en situation d'absence.

**III. ENGAGEMENT**

L'engagement, au sens du présent document, est l'engagement de l'employeur de soutenir son employé en situation d'absence.

**II. OBLIGATION D'ACCOMMODERMENT**

L'obligation d'accommodement, au sens du présent document, est l'obligation de l'employeur de soutenir son employé en situation d'absence.

# MISER SUR LA RÉINTÉGRATION AU TRAVAIL

Présenté par : La direction des ressources humaines  
Juillet 2014

## V. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

**État-parti de l'absence**

- S'assurer que l'absence est enregistrée dans le système de gestion des absences.
- S'assurer que l'absence est prise en compte dans le calcul de la rémunération.
- S'assurer que l'absence est prise en compte dans le calcul de la durée de l'absence.

**Présence de l'absence**

- La DHR assure le suivi de l'absence.
- La DHR assure le suivi de l'absence.
- La DHR assure le suivi de l'absence.

**La DHR**

- La DHR assure le suivi de l'absence.
- La DHR assure le suivi de l'absence.
- La DHR assure le suivi de l'absence.

**Le service de l'absence**

- Le service de l'absence assure le suivi de l'absence.
- Le service de l'absence assure le suivi de l'absence.
- Le service de l'absence assure le suivi de l'absence.

## VI. FICHES

**Fiche de suivi de l'absence**

- Fiche de suivi de l'absence.
- Fiche de suivi de l'absence.
- Fiche de suivi de l'absence.

**Fiche de suivi de l'absence**

- Fiche de suivi de l'absence.
- Fiche de suivi de l'absence.
- Fiche de suivi de l'absence.

**Fiche de suivi de l'absence**

- Fiche de suivi de l'absence.
- Fiche de suivi de l'absence.
- Fiche de suivi de l'absence.

**LES RÔLES**

- Assurer l'effectivité des actions de soutien à l'employé en difficulté.
- Assurer l'effectivité des actions de soutien à l'employé en difficulté.
- Assurer l'effectivité des actions de soutien à l'employé en difficulté.



**INTRODUCTION**

- I. Objectifs
- II. Principes directeurs
- III. Obligation d'accommodement
- IV. Engagement
- V. Processus de réintégration au travail, rôles et responsabilités
- VI. Fiches
- VII. Questions ?

**II. PRINCIPES DIRECTEURS**

- Tous les employés ont le droit de travailler en toute sécurité.
- Tous les employés ont le droit de travailler en toute sécurité.
- Tous les employés ont le droit de travailler en toute sécurité.

**III. ENGAGEMENT**

L'engagement, au sens du processus de la réintégration au travail, est l'engagement de l'employé à travailler en toute sécurité.

**II. OBLIGATION D'ACCOMMODEMENT**

La loi sur l'équité en matière d'emploi, ou la Loi sur l'équité en matière d'emploi, impose à l'employeur de prendre des mesures raisonnables pour s'assurer que les employés en difficulté puissent travailler en toute sécurité.

# INTRODUCTION

I. Objectifs

II. Principes directeurs

III. Obligation d'accomodement

IV. Engagement

V. Processus de réintégration au travail, rôles et responsabilités

VI. Fiches

VII. Questions ?

## I. OBJECTIFS

- ASSURER L'UNIFORMITÉ DES ACTIONS EN MATIÈRE D'ENCADREMENT LORS DE LA RÉINTÉGRATION AU TRAVAIL SUITE À UNE ABSENCE PROLONGÉE.
- FAVORISER UNE RÉINTÉGRATION AU TRAVAIL HARMONIEUSE ET RESPECTUEUSE DES DROITS DES INTERVENANTS CONCERNÉS.
- ASSURER LA RÉINTÉGRATION AU TRAVAIL EN TERMES DE QUALITÉ ET DE DILIGENCE.
- OUTILLER LES GESTIONNAIRES ET LES EMPLOYÉS DANS LE CADRE DU PROCESSUS DE RÉINTÉGRATION AU TRAVAIL.
- PRÉVENIR LES RÉCIDIVES PAR LA DÉTECTION DES SIGNES AVANT-COUREURS D'UNE RÉINTÉGRATION AU TRAVAIL INADÉQUATE.

## II. PRINCIPES DIRECTEURS

- TOUTE ACTION POSÉE LORS DE LA RÉINTÉGRATION AU TRAVAIL DOIT ÊTRE FAIT POUR PRÉSERVER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL.
- L'EMPLOYÉ, L'ÉCOLE ET LES GESTIONNAIRES ASSUMENT ENSEMBLE LA RESPONSABILITÉ D'UNE RÉINTÉGRATION AU TRAVAIL RÉUSSIE.
- LES GESTIONNAIRES SONT FORTEMENT MIS À CONTRIBUTION AFIN DE FOURNIR LE SUPPORT NÉCESSAIRE À L'EMPLOYÉ LORS DE LA RÉINTÉGRATION AU TRAVAIL.
- LE PROCESSUS DE RÉINTÉGRATION AU TRAVAIL VISE UN ACCOMMODEMENT RAISONNABLE, RÉALISTE ET ÉQUITABLE.

### III. OBLIGATION D'ACCOMODEMENT

- LA CHARTE DES DROITS ET LIBERTÉS DE LA PERSONNE PROHIBE À SON ARTICLE 10, LA DISCRIMINATION FONDÉE SUR LE HANDICAP ET À SON ARTICLE 16, LA DISCRIMINATION EN EMPLOI.
- LE DEVOIR D'ACCOMMODEMENT DÉCOULE, VIA LA JURISPRUDENCE, DU DROIT DE L'EMPLOYÉ À LA NON-DISCRIMINATION.
- L'OBLIGATION D'ACCOMMODEMENT IMPOSE DES DEVOIRS D'ENGAGEMENT À L'EMPLOYÉ, AU GESTIONNAIRE ET À L'ÉCOLE.

## IV. ENGAGEMENT



L'ENGAGEMENT, AU CŒUR DU PRINCIPE DE LA CORESPONSABILITÉ, EST GARANT DU NIVEAU DE QUALITÉ DU PROCESSUS DE RÉINTÉGRATION AU TRAVAIL

L'employé...	Le gestionnaire...	L'École...
<p>► ...a le devoir de contribuer à sa réintégration en s'adaptant à une nouvelle réalité de travail à la suite de son absence.</p>	<p>► ...a le devoir de contribuer, par son soutien, à la réintégration de tout employé qui s'est absenté pour une période prolongée ou dont le retour s'avère problématique.</p>	<p>► ...a le devoir d'accommoder, dans la mesure de ses possibilités, les besoins spécifiques des employés.</p>

## V. PROCESSUS DE RÉINTÉGRATION AU TRAVAIL

- À CHAQUE ÉTAPE DU PROCESSUS, CHACUN A UN RÔLE À JOUER ET A DES RESPONSABILITÉS QUI LEUR APPARTIENNENT.





# V. RÔLES ET RESPONSABILITÉS



## Tout au long de l'absence

- **L'employé** doit prendre en charge son processus de réintégration au travail.
- **L'employé** doit s'investir dans la réalisation du *Plan de réintégration au travail*.
- **L'employé** doit informer son gestionnaire de :
  - ses questionnements,
  - ses inquiétudes,
  - etc.



## Pendant l'absence

- La **DRH** assure le contact avec l'employé et offre des outils pouvant favoriser son rétablissement.
- La **DRH** effectue le suivi administratif
- La **DRH** assure la **confidentialité** des renseignements médicaux.

## En fin d'absence

- La **DRH** tient une rencontre exploratoire avec l'employé.
- La **DRH** prépare et assure la tenue d'une rencontre préalable au retour au travail.
- La **DRH et le supérieur immédiat**
  - recherchent des aménagements possibles sur l'organisation du travail,
  - établissent les modalités de retour
  - préparent le milieu.

## Au retour de l'absence

- Le **supérieur immédiat** accueille l'employé.
- La **DRH** soutient l'équipe dans la réintégration de l'employé.
- La **DRH et le supérieur immédiat**
  - élaborent le plan de réintégration au travail, s'il y a lieu.
  - supervisent l'employé périodiquement.
  - établissent le bilan de processus.

# Tout au long de l'absence

- **L'employé** doit prendre en charge son processus de réintégration au travail.
- **L'employé** doit s'investir dans la réalisation du *Plan de réintégration au travail*.
- **L'employé** doit informer son gestionnaire de :
  - ses questionnements,
  - ses inquiétudes,
  - etc.



# Pendant l'absence

- La **DRH** assure le contact avec l'employé et offre des outils pouvant favoriser son rétablissement.
- La **DRH** effectue le suivi administratif
- La **DRH** assure la **confidentialité** des renseignements médicaux.

## En fin d'absence

- La **DRH** tient une rencontre exploratoire avec l'employé.
- La **DRH** prépare et assure la tenue d'une rencontre préalable au retour au travail.
- La **DRH et le supérieur immédiat**
  - recherchent des aménagements possibles sur l'organisation du travail,
  - établissent les modalités de retour
  - préparent le milieu.

## Au retour de l'absence

- Le **supérieur immédiat** accueille l'employé.
- La **DRH** soutien l'équipe dans la réintégration de l'employé.
- **La DRH et le supérieur immédiat**
  - élaborent le plan de réintégration au travail, s'il y a lieu.
  - supervisent l'employé périodiquement.
  - établissent le bilan de processus.

# VI. FICHES



## Pour préparer une réintégration

### Fiche no.3 (p.3):

- Type de réintégration
- Quoi faire ?
- Quoi dire ?
- Qui en est responsable ?
- Qui participe ?



## Plan de réintégration au travail

### Fiche no. 4 (p.4) :

- Complétée en deux temps :
- 1) En fin d'absence :
  - Identification et modalités de retour au travail
- 2) Lors de la réintégration au travail:
  - Calendrier des moyens convenus

## Bilan du processus de réintégration au travail

### Fiche no. 5 (p.5) :

- La DRH prévoit une rencontre avec l'employé pour:
  - faire le point sur les attentes d'origine face au processus
  - les aspects positifs et ceux à améliorer

# Pour préparer une réintégration

## Fiche no.3 (p.3):

- Type de réintégration
- Quoi faire ?
- Quoi dire ?
- Qui en est responsable ?
- Qui participe ?



# Plan de réintégration au travail

## Fiche no. 4 (p.4) :

- Complétée en deux temps :
- 1) En fin d'absence :
  - Identification et modalités de retour au travail
- 2) Lors de la réintégration au travail:
  - Calendrier des moyens convenus





# Bilan du processus de réintégration au travail

## Fiche no. 5 (p.5) :

- **La DRH** prévoit une rencontre avec l'employé pour:
  - faire le point sur les attentes d'origine face au processus
  - les aspects positifs et ceux à améliorer

# VI. QUESTIONS

