

PAR COURRIEL

Québec, le 25 novembre 2021

X

Numéro de la demande : LAI-ADM-21-016

Objet : Suivi de votre demande d'accès à des documents

X,

Par la présente, nous donnons suite à votre demande d'accès à des documents, reçue par courriel le 11 novembre 2021 au Bureau du responsable de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels de Retraite Québec.

Votre demande était formulée ainsi :

« En vertu de l'article 9 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, je désire obtenir copie des documents suivants :

- Tous les documents explicatifs sur le retour au travail d'une personne salariée à la suite d'une absence pour invalidité utilisés 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. »

Après analyse, conformément à la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, chapitre A-2.1, ci-après « Loi sur l'accès »), nous sommes en mesure d'accéder partiellement à votre demande.

En effet, Retraite Québec utilise le manuel d'interprétation produit par le Secrétariat du Conseil du trésor (le SCT). En vertu de l'article 48 de la Loi sur l'accès, votre demande en lien avec le manuel d'interprétation relève davantage de la compétence du SCT. Nous vous invitons donc à transmettre une demande au Responsable de l'accès aux documents et de la protection des renseignements personnels du SCT, dont voici les coordonnées :

Mme Sin-Bel Khuong
Responsable de l'accès aux documents et
de la protection des renseignements personnels
Secrétariat du Conseil du trésor
4e étage, secteur 100
875, Grande Allée Est, Québec (Québec) G1R 5R8
Téléphone : 418 643-1977
Courriel : acces-prp@sct.gouv.qc.ca

Vous trouverez ci-joint les documents détenus par Retraite Québec en lien avec votre demande.

Conformément à l'article 51 de la Loi sur l'accès, nous vous informons que vous pouvez faire une demande de révision en vous adressant à la Commission d'accès à l'information. Ce recours est prévu à la section III du chapitre IV (articles 135 et suivants). Votre demande doit être présentée dans les trente jours qui suivent la date de la présente lettre. À cet effet, nous joignons à notre envoi le document intitulé Avis de recours en révision.

Nous vous prions d'agréer, X, nos salutations distinguées.

Original signé

Julie Lamarre, avocate
Bureau du Responsable de l'accès à
l'information et de la protection des
renseignements personnels

p. j. Avis de recours en révision
Extrait de la Loi sur l'accès
Documents

RÉVISION

a) Pouvoir

L'article 135 de la Loi sur l'accès prévoit qu'une personne dont la demande écrite a été refusée en tout ou en partie par la personne responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels peut demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision.

La demande de révision doit être faite par écrit et elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (article 137).

Les coordonnées de la Commission d'accès à l'information sont les suivantes :

Québec

Bureau 2.36
525, boul. René-Lévesque Est
Québec (Québec) G1R 5S9
Téléphone : 418 528-7741
Numéro sans frais : 1 888 528-7741
Télécopieur : 418 529-3102

Montréal

Bureau 900
2045, rue Stanley
Montréal (Québec) H3A 2V4
Téléphone : 514 873-4196
Numéro sans frais : 1 888 528-7741
Télécopieur : 514 844-6170

b) Motifs

Selon l'article 135 de la Loi sur l'accès, les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres textes de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

c) Délais

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les trente (30) jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé à la personne responsable pour répondre à une demande (article 135).

La Loi sur l'accès prévoit explicitement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever la requérante ou le requérant du défaut de respecter le délai de trente (30) jours (article 135).

APPEL DEVANT LA COUR DU QUÉBEC

a) Pouvoir

L'article 147 de la Loi sur l'accès stipule qu'une personne directement intéressée peut porter la décision finale de la Commission d'accès à l'information en appel devant un juge de la Cour du Québec sur toute question de droit ou de compétence.

L'appel d'une décision interlocutoire ne peut être interjeté qu'avec la permission d'un juge de la Cour du Québec s'il s'agit d'une décision interlocutoire à laquelle la décision finale ne pourra remédier (article 147).

b) Délais

L'article 149 de la Loi sur l'accès prévoit que l'avis d'appel d'une décision finale doit être déposé au greffe de la Cour du Québec dans les trente (30) jours qui suivent la date de réception de la décision de la Commission par les parties.

c) Procédure

Selon l'article 151 de la Loi sur l'accès, l'avis d'appel doit être signifié aux parties et à la Commission dans les dix (10) jours suivant son dépôt au greffe de la Cour du Québec.

**LOI SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS
ET SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS**
(RLRQ, chapitre A-2.1)

48. Lorsqu'il est saisi d'une demande qui, à son avis, relève davantage de la compétence d'un autre organisme public ou qui est relative à un document produit par un autre organisme public ou pour son compte, le responsable doit, dans le délai prévu par le premier alinéa de l'article 47, indiquer au requérant le nom de l'organisme compétent et celui du responsable de l'accès aux documents de cet organisme, et lui donner les renseignements prévus par l'article 45 ou par le deuxième alinéa de l'article 46, selon le cas.

Lorsque la demande est écrite, ces indications doivent être communiquées par écrit.



Aide-mémoire

Absences pour raison de santé

fonctionnaires, professionnels, ouvriers, médecins et avocats

Que devez-vous faire en cas d'absence maladie?

Absence 5 jours et moins*

- Aviser votre supérieur immédiat rapidement;
- saisir votre absence dans SAGIR à votre retour.

Absence plus de 5 jours*

- Aviser votre supérieur immédiat;
 - aviser la personne responsable du suivi des dossiers d'absence maladie à la Direction des ressources humaines;
- ET
- fournir un billet médical complet ou un rapport médical d'invalidité (RMI) (ce dernier est disponible auprès de la personne responsable du suivi des dossiers d'absence maladie).

*En tout temps, le gestionnaire peut exiger qu'un billet médical soit transmis à la Direction des ressources humaines. Cette justification peut être demandée dès la première journée d'absence, même si celle-ci est de moins de 5 jours.

Pour des raisons de confidentialité, il est important que les pièces médicales soient acheminées directement à la personne responsable de votre dossier d'absence maladie de la Direction des ressources humaines. Il est de votre responsabilité de les fournir le plus tôt possible afin d'éviter des délais de traitement.

Pour qu'un employé soit considéré invalide aux fins du régime d'assurance traitement, celui-ci doit fournir un billet médical complet ou un RMI contenant les renseignements ci-dessous :

- | | |
|---|--|
| ○ Nom | ○ Période d'absence recommandée |
| ○ Diagnostic reconnu | ○ Signature et numéro de permis du médecin |
| ○ Nature des traitements, médication, posologie | |

Vous pouvez transmettre vos documents par l'un des moyens de communication suivants :

- boîte courriel : info.invalidite@retraitequebec.gouv.qc.ca
- télécopieur : 418-659-8969
- poste : 2600, boul. Laurier, local 542, Québec (Québec) G1V 4T3

Il est possible que le responsable de votre dossier d'absence maladie communique avec vous, au besoin.



Aide-mémoire

Absences pour raison de santé

fonctionnaires, professionnels, ouvriers, médecins et avocats

Quel sera votre revenu lors de votre absence?

1. Délai de carence

L'utilisation de la réserve de maladie fait partie intégrante du régime d'assurance traitement. Ainsi, lorsque l'employé respecte les conditions d'admissibilité au régime, un délai de carence d'une durée maximale de cinq jours ouvrables doit s'appliquer. Pour combler ce délai, l'employé utilise les congés de maladie disponibles à sa réserve. Si l'employé n'a plus de congé de maladie pour compléter en tout ou en partie cette période, ces journées seront sans traitement.

3 situations possibles lors du délai de carence (5 jours) :

Situation 1 (5 maladies ou plus en réserve)	Maladie (code 120) : 100 % du traitement
Situation 2 (moins de 5 maladies en réserve)	Maladie (code 120) : 100 % de son traitement Délai de carence jusqu'à la 5e journée (code 270) : sans traitement (0 %)
Situation 3 (Aucune maladie en réserve)	Délai de carence (code 270) : sans traitement (0 %)

2. Congés de maladie (100 % du traitement)

- Écoulement de la réserve de maladie (si applicable)
- Écoulement de la banque de maladie (si applicable et au choix de l'employé)

3. Assurance traitement — Court terme (66,66 % du traitement)

- Après le délai de carence ou après l'épuisement des maladies
- Durée : maximum de 52 semaines

4. Assurance-traitement — Long terme (50 % du traitement)

- Après l'assurance traitement court terme (début à la 53e semaine d'absence)
- Durée : maximum de 52 semaines

Aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT)

Pour les employés bénéficiant d'un ARTT, celui-ci est maintenu pour toute la durée de l'absence et les prestations sont calculées selon cet horaire réduit.



Aide-mémoire

Absences pour raison de santé

fonctionnaires, professionnels, ouvriers, médecins et avocats

Quels avantages sociaux et déductions sont influencés par votre absence?

- Les vacances s'accumulent pendant une période maximale de 6 mois d'absence, et ce, à chaque année financière (1^{er} avril au 31 mars);
- les congés de maladie ne s'accumulent pas;
- l'employé est exempté de payer ses cotisations au régime de retraite et aux assurances collectives puisque l'employeur les assume, et ce, pour la durée de l'absence en maladie.

À quel moment êtes-vous éligible à un retour progressif?

- Après quatre semaines complètes d'absence, l'employé qui revient au travail peut, sur recommandation du médecin et approbation du responsable de son dossier, bénéficier d'une période de retour progressif d'une durée maximale de 6 mois;
- un maximum de 5 jours de vacances consécutifs peut être pris au cours du retour progressif avec l'approbation du gestionnaire;
- des journées normales de travail doivent être effectuées durant toute la durée du retour progressif (7 heures par jour – possibilité de plus de 7 heures pour les employés assujetti à un horaire majoré).

Quelles sont les règles entourant la requalification?

Lorsque la période d'invalidité est inférieure à 52 semaines, les conventions collectives prévoient une période de requalification de 15 jours ouvrables consécutifs de travail effectif, à temps complet (requalification de 30 jours pour les absences égales ou supérieures à 52 semaines). Plus précisément, la requalification est une période de travail sans interruption qui permet de mesurer la capacité de travail.

Si vous devez vous absenter durant cette période, le calcul de votre requalification recommencera à zéro. Cela ne veut pas dire que vous ne pouvez pas vous absenter du travail. Dans le cas où votre absence serait en lien avec votre invalidité, afin de bénéficier de l'assurance-traitement, vous devrez fournir au responsable de votre dossier un billet médical complet qui confirme le lien avec votre invalidité. Aussi, l'horaire variable est permis durant cette période.



Aide-mémoire

Absences pour raison de santé

fonctionnaires, professionnels, ouvriers, médecins et avocats

Un suivi de la période de requalification est effectué par le responsable de votre dossier lorsque :

- Vous avez effectué un retour progressif et que vous bénéficiez d'un régime d'aménagement de réduction du temps de travail;
- vous retournez en invalidité sur le même motif que l'invalidité précédente.

Est-il possible de reprendre votre ARTT lors de votre retour au travail?

Oui, si vous revenez à temps complet.

Non, si vous revenez en retour progressif. À ce moment, l'entente est suspendue à compter du début de la période de retour progressif jusqu'à la fin de la période de requalification (15 ou 30 jours ouvrables consécutifs de travail effectif, à temps complet). L'option sera réactivée sur réception d'un avis écrit (courriel) de la part de votre gestionnaire, à la responsable de votre dossier d'absence maladie.

Qui aura accès à votre dossier médical?

Les documents en lien avec la santé des employés sont placés dans un dossier différent du dossier d'employé général.

Ces documents sont traités de façon confidentielle et seules les personnes désignées du Service des relations de travail et de la santé des personnes peuvent y avoir accès. Votre gestionnaire n'a pas accès aux documents médicaux et n'est pas informé du diagnostic établi par le médecin. Il sera par contre informé de la date de retour et/ou de la durée de l'absence, des modalités de retour progressif et des limitations fonctionnelles, s'il y a lieu.

Un suivi en réintégration au travail est-il possible?

Dans certaines situations, des composantes du milieu de travail ont un impact sur la perspective du retour (ex. : conflit avec un ou des collègues, facteurs de stress importants dans le milieu de travail). Un accompagnement par une conseillère en réintégration est alors possible. Pour en savoir plus sur ce service, communiquez avec le responsable de votre dossier.



Aide-mémoire

Absences pour raison de santé

fonctionnaires, professionnels, ouvriers, médecins et avocats

Équipe de suivi des dossiers d'absence maladie

Responsables du suivi des dossiers d'absence maladie :

Chantal Lapointe

☎ par TEAMS

Myriam Beaudoin

☎ par TEAMS

Courriel : info.invalidite@retraitequebec.gouv.qc.ca

Télécopieur : 418 659-8969

7 clés > pour un retour au travail réussi de votre employé!

Le retour au travail à la suite d'une période d'invalidité est souvent une étape heureuse, un pas important vers le retour à l'équilibre. Il est toutefois normal que ces sentiments positifs s'accompagnent d'une dose de stress et d'anticipation.

En adoptant quelques comportements-clés, il est possible d'aider la personne à bien vivre cette étape, tout en répondant à vos besoins opérationnels.



Impliquez l'employé dans son retour

Il est le mieux placé pour vous faire part de ses besoins, de ses limitations et de ses capacités en lien avec son retour au travail. De plus, garder l'employé actif dans la recherche de solutions est généralement garant de son implication dans leur mise en œuvre.



Faites preuve d'accommodement

Des mesures d'accommodement peuvent être mises en place lors d'un retour au travail (allègement de la tâche, retrait de tâches, etc.). Une réévaluation de ces mesures doit toutefois se faire de façon périodique pour s'assurer, qu'à terme, elles permettent à l'employé de retrouver sa prestation normale de travail.



Adoptez la théorie des petits pas

Il est normal que votre employé ne retrouve pas un niveau de performance optimal lors de son retour au travail. Comme lorsqu'une blessure survient dans la pratique d'une activité physique, il faut laisser le temps faire son œuvre avant de reprendre l'entraînement. Soyez patient, l'employé retrouvera progressivement ses capacités!



Gardez le cap sur la progression

L'objectif du retour au travail consiste en ce que la personne retrouve graduellement les tâches qu'elle effectuait avant son absence. En voulant bien faire, il peut être tentant de donner du travail banal à l'employé. Il y a alors un risque qu'il perde sa motivation et la confiance en ses capacités.



Ne négligez pas les suivis

C'est dans et par le travail que les employés vont généralement terminer de recouvrer leur plein état de santé. Les suivis fréquents permettent d'évaluer si le retour se déroule bien et, au besoin, d'ajuster le tir. On évite ainsi les rechutes qui sont vécues comme des échecs et nuisent à la reprise de confiance de l'employé.



Ne perdez pas l'équipe de vue

L'image que l'employé malade laisse de lui à son départ peut être teintée par les symptômes fréquents d'une maladie d'ordre psychologique : irritabilité, perte d'intérêt, difficultés de concentration, etc. Il vous appartient d'expliquer aux membres de l'équipe que la personne s'est reposée et qu'elle revient dans de bonnes dispositions.



Misez sur la confiance

Par-dessus tout, l'employé qui revient d'une absence pour maladie a besoin de reprendre confiance en ses capacités (cognitives, sociales, émotives, d'adaptation, etc.). Profitez des rencontres de suivi, mais également des petits succès quotidiens pour valoriser la personne. Surtout, évitez de parler de la performance de son remplaçant et mettez plutôt l'accent sur les avantages de son retour!

Le retour au travail d'un employé ne se déroule pas comme vous l'anticipiez? Il a de la difficulté à atteindre les objectifs fixés? Il tarde à effectuer sa période de requalification?

Une conseillère en réintégration au travail est disponible au 418 657-8720, poste 3995. Vous pouvez discuter avec elle des moyens à mettre en place pour faciliter le retour de votre employé.

8 clés > pour un retour au travail réussi

Le retour au travail à la suite d'une période d'invalidité est souvent une étape heureuse; un pas important vers le retour à l'équilibre. Il est toutefois normal que ces sentiments positifs s'accompagnent d'une dose de stress et d'anticipation.

Certaines journées se dérouleront à merveille; d'autres pourront être plus difficiles. Mais il est possible de bien vivre cette étape, tout en gardant le cap sur votre santé et en adoptant quelques comportements-clés.



Repérez les sources de stress

La peur de vivre une rechute et le sentiment de vulnérabilité qui l'accompagne habitent souvent les semaines qui suivent le retour au travail. Prenez le temps d'analyser ce que vous vivez au travail pour détecter les sources de stress. N'hésitez pas à en parler avec votre supérieur pour vous aider à mieux composer avec ces éléments.



Dosez votre énergie de façon globale

Le retour à une routine qui inclut le travail demande beaucoup d'énergie. Assurez-vous d'en conserver pour la vie hors travail. Les activités familiales, les sorties entre amis, les loisirs et de saines habitudes de vie vous donneront le carburant nécessaire pour accomplir vos semaines complètes.



Fixez vos limites et apprenez à travailler autrement

Le retour au travail est un bon moment pour adopter de nouvelles résolutions comme d'apprendre à prioriser ou à déléguer, lorsque cela est possible. Vous pouvez parler de toute situation difficile avec votre gestionnaire afin qu'il vous aide à trouver une solution à toute situation qui vous paraît trop exigeante.



Soyez prêt à retrouver votre milieu de travail

Attendez-vous à ce que vos collègues vous demandent comment vous allez. Préparez l'information que vous souhaitez leur fournir. Ainsi, vous ne serez pas surpris et pourrez répondre avec respect en tout temps. Vous pouvez également spécifier à votre gestionnaire quel type d'accueil vous attendez de vos collègues.



Apprenez à exprimer vos besoins

Expliquez le plus clairement possible à votre gestionnaire les tâches que vous pouvez accomplir et celles qui vous paraissent trop exigeantes. Lorsque requis, demandez de l'aide. Ainsi, vous agissez de façon proactive pour diminuer les difficultés et apporter des changements.



Soyez un joueur actif de votre réintégration

N'hésitez pas à faire des suggestions à votre gestionnaire sur la meilleure façon de faciliter votre retour. Il ne sera peut-être pas en mesure de toutes les accepter, mais cela l'aidera à mettre en place des conditions favorables.

De plus, saisissez les occasions de renouer avec vos collègues. Par exemple, vous pouvez inviter un collègue à prendre un café, à partager un dîner ou prendre des nouvelles de l'avancement d'un dossier. Il est souvent moins intimidant de s'y prendre une personne à la fois.



Observez vos progrès

Rien n'égale le fait de vivre des succès pour retrouver confiance en ses capacités. Pourquoi ne pas tenir un journal de vos réalisations? Vous pourrez y noter vos bons coups et vos avancées. Lors de journées plus difficiles, vous pourrez y jeter un œil et constater tout le progrès réalisé!



Faites preuve de résilience et d'indulgence

Il est normal de ne pas retrouver un niveau de performance optimal lors du retour au travail. Comme lorsqu'une blessure survient dans la pratique d'une activité physique, il faut se donner du temps et reprendre progressivement l'entraînement pour retrouver ses pleines capacités. Soyez patient!

Votre retour au travail ne se déroule pas comme vous l'anticipiez?
Vous avez des préoccupations par rapport à votre réintégration?

Informez-vous auprès de votre responsable de suivi dossier afin d'obtenir un accompagnement avec une conseillère en réintégration au travail. Vous pourrez discuter avec elle des moyens qui peuvent être mis en place pour faciliter votre retour.



Préparation du retour

Gabarit d'entretien

Objectifs :

- Reprendre contact avec l'employé avant son retour au travail;
- Atténuer les préoccupations de l'employé face à son retour;
- Obtenir les informations nécessaires à la préparation de son retour.

Moyen : Une rencontre avant le retour de l'employé est à privilégier. Elle peut se tenir sur les lieux du travail, idéalement dans une salle située à l'extérieur du service ou de la direction. Le rendez-vous peut également être donné dans un autre lieu (ex. : café à proximité du lieu de travail). Un entretien téléphonique peut également être fixé.

Déroulement de l'entretien :

1. Exposer les objectifs de la rencontre (préparer le retour);
2. Aborder les événements et les changements qui ont eu lieu pendant l'absence de l'employé;
3. Discuter des modalités de réintégration au travail :
 - Retour progressif;
 - Jours travaillés;
 - Adaptation à la charge de travail.
4. Aborder les capacités fonctionnelles actuelles de l'employé et les conséquences sur l'accomplissement de ses tâches (ex. : capacités de concentration);
5. Explorer, avec l'employé, la part des facteurs organisationnels ou professionnels dans les motifs de son absence. Identifier des moyens d'y pallier (voir annexe 2);
6. Vérifier si des modifications doivent être apportées à l'environnement de travail;
7. Inviter l'employé à exprimer ses besoins, ses préoccupations et ses attentes par rapport à vous, aux tâches et à l'équipe. Le rassurer;
8. Demander à l'employé comment il souhaite être accueilli par son équipe et convenir des renseignements qui leur seront transmis;
9. Conclure en démontrant à l'employé, si tel est le cas, votre confiance en son retour et lui rappeler l'estime qu'on lui accorde en tant qu'employé.

Règles générales pouvant guider l'intervention :

- Informer rapidement l'employé absent des changements qui ont un impact sur lui avant que l'information ne lui soit transmise par des collègues;
- Poser des questions ouvertes plutôt que fermées;
- Faire participer l'employé dans l'identification des conditions favorisant un retour durable.



Préparation du retour

Gabarit d'entretien

À éviter :

- Éviter de mettre l'accent sur la charge de travail qui attend l'employé à son retour;
- Éviter les questions intrusives visant à en apprendre davantage sur le diagnostic ou les conditions de l'employé.



Guide de réintégration au travail

À l'intention des gestionnaires

Présentation et objectifs

Ce Guide s'inscrit dans le cadre du Programme de réintégration au travail. Il place le gestionnaire au centre des actions à poser et suggère plusieurs exemples de pratiques susceptibles de créer des conditions favorables à un retour prompt et durable au travail, et ce, dès le début de l'invalidité. En raison de leur rôle, les chefs d'équipe et chefs de division peuvent également être appelés à collaborer dans le cadre de ces actions.

Bien que ce guide trouve application dans la plupart des situations de retour au travail, certaines circonstances sont favorables à ce qu'un conseiller en réintégration de la Direction des ressources humaines (DRH) soit attiré au dossier. C'est le cas notamment lorsque des facteurs spécifiques en lien avec le travail ont contribué au départ, par exemple lors d'un conflit au travail. Vos échanges avec les responsables du suivi des dossiers d'invalidité vous permettront de déterminer votre apport à la réintégration de l'employé.

S'il est déterminé qu'un conseiller en réintégration est attiré au dossier, celui-ci prendra contact avec vous pour discuter de la façon d'adapter les pratiques suivantes à votre contexte.

Au début de l'absence

Cette étape suscite souvent plusieurs questions et préoccupations pour l'employé qui s'absente. Par exemple :

- Que va-t-il advenir de mes mandats, de mes tâches?
- Est-ce que mes collègues seront surchargés?
- Est-ce que mon gestionnaire et mes collègues porteront un jugement négatif sur mon absence?

Vos premières communications avec lui sont donc l'occasion de témoigner de votre soutien et de l'aider à se recentrer sur sa priorité : sa santé. Votre ouverture et votre empathie l'aideront à atténuer ses préoccupations. Une attention doit également être portée aux membres de l'équipe qui devront pallier cette absence. C'est aussi à cette étape que le suivi médico-administratif est pris en charge par la DRH. Vous devez donc transmettre toutes les informations nécessaires aux responsables du suivi des dossiers d'invalidité pour qu'ils effectuent le suivi diligent du dossier.



Guide de réintégration au travail

À l'intention des gestionnaires

Collaborer à la réalisation du suivi administratif de l'absence	
☐	Communiquer avec l'employé le jour même s'il n'a pas avisé de son absence et s'enquérir du motif. <i>L'employé n'est pas tenu de vous communiquer le diagnostic en raison de la confidentialité des renseignements médicaux. Convenir avec lui de l'information à transmettre aux membres de l'équipe.</i>
☐	Informar l'employé que s'il s'agit d'une absence pour maladie, un certificat médical doit être transmis aux responsables du suivi des dossiers d'invalidité dès la 6e journée d'absence.
Pour les absences de plus de cinq jours, informer les personnes concernées	
☐	Informar immédiatement les responsables du suivi des dossiers d'invalidité (Info-invalidité). <i>Informations à fournir : date du début de l'absence; problématiques particulières en lien avec le travail, la gestion ou les collègues; présence de conflits, rendement insuffisant, le numéro de téléphone et le courriel personnel, etc.</i>
☐	Aviser les collègues de travail en demeurant discret quant à la situation de l'employé. <i>Rencontrer individuellement les personnes qui auront à assumer certains mandats de la personne absente. Envoyer un courriel ou convoquer une rencontre de groupe pour les autres membres de l'équipe.</i>
☐	Effectuer le mouvement de personnel nécessaire. <i>Le message doit indiquer la durée de l'absence et si elle n'est pas connue, dire qu'elle est indéterminée. Annoncer les personnes désignées pour reprendre les dossiers en cours.</i>
☐	Informar le responsable d'invalidité <u>au moment</u> du retour au travail à temps complet ou progressif afin que la rémunération soit ajustée.

Pendant la période d'absence

Le maintien d'un contact avec l'employé pendant son absence a un effet positif sur son sentiment d'appartenance et sur la façon dont il appréhende son retour. Il n'existe cependant pas de règle permettant de dire exactement à quel moment il est idéal de prendre contact avec l'employé absent. Chaque situation est unique et laisse place à différentes bonnes façons d'agir. Lors de ces entretiens, l'accent doit être mis sur le bien-être de l'employé plutôt que sur le travail. Il est également approprié qu'un ou des collègues de l'employé entretiennent un lien durant l'absence. Vous pouvez vérifier auprès d'eux, en fonction de leur affinité et proximité avec l'employé absent, qui serait le meilleur candidat pour le faire.

Des événements de la vie personnelle peuvent contribuer à fragiliser l'état de santé des employés. Toutefois, une proportion importante des absences et de leur durée sont attribuables, en partie ou en totalité, à des difficultés vécues dans le cadre du travail. La période d'absence doit donc être utilisée pour identifier ces éléments du travail qui ont pu contribuer au départ.



Guide de réintégration au travail

À l'intention des gestionnaires

Garder le contact avec l'employé	
☐	Prendre périodiquement des nouvelles de l'employé. <i>Tenir les responsables du suivi des dossiers d'invalidité informés de tous développements au dossier.</i> <i>Un gabarit d'entretien se trouve en annexe 1.</i>
☐	Lorsque la situation s'y prête, faire parvenir une marque d'attention selon les pratiques du secteur et inviter l'employé lors des activités sociales.
Analyser le contexte de l'absence	
☐	Réfléchir sur les facteurs organisationnels ayant pu contribuer à l'arrêt de travail de l'employé et qui sont susceptibles d'affecter son retour et son maintien en emploi.. <i>Une grille d'observation de ces facteurs se trouve en annexe 2.</i>

En fin d'absence

Chaque situation d'invalidité est unique et requiert de planifier le retour en tenant compte de ces singularités. Pour répondre le plus adéquatement aux besoins de l'employé, il est utile d'obtenir toute l'information nécessaire, et ce, auprès des différents intervenants au dossier, y compris l'employé lui-même.

Le retour au travail est souvent associé à un sentiment de vulnérabilité et à la crainte d'une rechute. Il importe donc d'adapter le milieu de travail en fonction des facteurs organisationnels qui ont contribué au départ afin que l'employé ne se retrouve pas dans les mêmes conditions qui ont contribué à l'absence. Afin que l'employé se sente encadré et que les attentes à son égard soient adéquates en fonction de son état de santé, il est utile de planifier le retour. Le plan de réintégration peut être utilisé à cette fin.

Obtenir l'information nécessaire pour préparer le retour au travail	
☐	Échanger avec les responsables du suivi des dossiers d'invalidité sur les limitations médicales et les adaptations possibles de l'organisation du travail. <i>Vous devrez évaluer la possibilité de modifier l'organisation du travail de façon à respecter les limitations médicales.</i>
Tenir une rencontre avec l'employé pour préparer le retour au travail	
<i>Un gabarit d'entretien contenant des exemples de question se trouve en annexe 3.</i>	
☐	Répondre aux interrogations et échanger sur les inquiétudes de l'employé afin d'atténuer les appréhensions.
☐	L'informer des principaux changements survenus dans le milieu de travail depuis son départ.



Guide de réintégration au travail

À l'intention des gestionnaires

☐	Convenir des journées travaillées, dans le cadre d'un retour progressif, et en informer les responsables du suivi des dossiers d'invalidité (Info-invalidité)
☐	Convenir avec l'employé des modalités d'accueil de sa première journée. <i>Ex. : pauses virtuelles avec l'équipe, faire le tour des collègues avec le gestionnaire, dîner d'équipe, etc.</i>
Planifier le travail de l'employé. Au besoin, élaborer un plan de réintégration	
<i>Un gabarit de plan de réintégration au travail est présenté en annexe 4.</i>	
☐	Identifier les tâches et activités à réaliser et la séquence.
☐	Prévoir un plan de formation, de coaching ou de mise à jour, si requis. <i>Cela s'avère notamment requis pour le personnel préposé aux renseignements et agents de rentes.</i>
☐	Établir un plan de suivi. <i>Instaurer un suivi régulier et informer les responsables du suivi des dossiers d'invalidité de tous les aspects particuliers : non atteinte des attentes, non-réalisation des mandats, comportements inadéquats, absences fréquentes, problématique d'humeur, etc.</i>
Préparer l'équipe de travail	
☐	Annoncer à l'équipe le retour de l'employé et accueillir les préoccupations des collègues. <i>Dans certaines circonstances (relations difficiles, conflits, etc.), il est préférable d'informer les collègues de façon individuelle.</i>
☐	Traiter les résistances, s'il y a lieu, et favoriser l'ouverture des collègues en faisant appel à leur collaboration. <i>Résistances possibles : changement dans l'organisation du travail ayant un impact sur les collègues, déception face à la restitution de certains dossiers à la personne qui revient, etc.</i>
☐	Informar les collègues sur la façon dont la personne souhaite que son retour se déroule. <i>Ex. : Il apprécierait ne pas être questionné sur son absence, elle ne veut pas d'attention particulière à son retour, elle passera vous saluer.</i>
☐	Planifier l'accueil de l'employé. <i>Ex. : Rencontre de suivi avec la collègue qui a récupéré ses dossiers, faire suivre les convocations à des rencontres ou des formations.</i>
Préparer l'environnement physique de travail	
☐	Assurer un espace de travail à l'employé et prendre les dispositions nécessaires pour que le poste de travail et le matériel de bureau soient prêts et fonctionnels.
☐	Planifier un rendez-vous afin que l'ajustement du poste de travail se fasse dans les premiers jours du retour au travail, lorsque cela s'avère requis.
☐	Demander que soient réactivés les accès physiques et informatiques de l'employé pour la journée du retour.



Guide de réintégration au travail

À l'intention des gestionnaires

Au retour de l'employé

Le recouvrement complet de la santé de l'employé se fait au sein même de l'activité du travail, à travers un processus continu. Il importe donc d'ajuster la charge de travail en conséquence et de demeurer attentif aux facteurs ayant contribué à l'absence de l'employé (ex. : charge de travail, stressseurs, conflits, etc.). Attention toutefois de ne pas le sous-charger. Le sentiment de ne pas être utile peut être pire pour l'employé que le fait d'en avoir trop à faire. Le meilleur moyen d'équilibrer la charge consiste à en parler avec le principal intéressé.

Accueillir l'employé	
☐	Accueillir l'employé et faciliter la reprise des contacts avec les collègues de travail. <i>Ex. : Avec l'accord de l'employé : l'accompagner pour faire le tour des collègues, organiser une pause virtuelle, etc.</i>
☐	Revoir avec l'employé les différents changements survenus et ayant une incidence directe sur son travail. <i>Ex. : Nouveau mandat dans l'équipe, nouveaux collègues, changement de structure, changements dans la clientèle, etc.</i>
☐	Discuter du plan de réintégration avec l'employé avec l'accompagnement du conseiller en réintégration de la DRH, au besoin.
Mettre en place les moyens prévus au plan de réintégration, le cas échéant	
Effectuer un suivi périodique du retour au travail	
☐	Valider périodiquement que l'employé est capable de répondre aux exigences de l'emploi. <i>Ex. : L'employé répond-il aux exigences de l'emploi? Les livrables correspondent-ils qualitativement et quantitativement à ce qui est attendu? Les délais sont-ils respectés?</i>
☐	Noter toute situation particulière et en référer aux responsables du suivi des dossiers d'invalidité. <i>Ex. : L'employé semble dysfonctionnel, pleure, n'est pas assidu au travail, a des comportements inadéquats, fournit une prestation de travail en deçà de ce qui est attendu, etc.</i>
☐	Apporter en cours de route les ajustements requis, en fonction de l'évolution de la situation. <i>Ex. : Charge de travail, protocole de retour, formation, etc.</i>
☐	Mettre en place des mécanismes de soutien supplémentaire, si requis. Contacter préalablement les responsables des dossiers d'invalidité. <i>Ex. : Offrir le PAE, mettre en place du coaching personnalisé, etc.</i>



Guide de réintégration au travail

À l'intention des gestionnaires

Annexe 1 –Entretien de suivi avec l'employé

Objectif : Prendre des nouvelles de l'employé et garder le contact pendant l'absence.

Moyen : Le contact téléphonique est à privilégier, mais le contact par courriel peut également s'avérer adéquat dans certaines situations. Les collègues de travail peuvent également contribuer à maintenir ce lien.

Déroulement de l'entretien :

1. Exposer le but de votre appel soit le désir de prendre de ses nouvelles :
Suggestions de question d'ouverture :
 - **Au téléphone :** *Le moment est-il bien choisi pour prendre de tes nouvelles? Sinon, rappelle-moi à ta convenance;*
 - **Par courriel :** *Je ne voulais pas risquer de te déranger, c'est pourquoi je t'envoie un courriel. Prends soin de toi et sache que je suis disponible pour te parler, au moment qui te conviendra.*
2. Valider l'aisance de l'employé à rester en contact avec vous ou ses collègues pendant son absence;
3. Valider quelle information il souhaite que vous transmettiez à ses collègues;
4. Vérifier si l'employé a accès aux ressources que nécessite son état et indiquez-lui à qui il peut demander de l'aide (responsables du suivi des dossiers d'invalidité, Programme d'aide aux employés, répondante en matière de conflits et harcèlement, etc.);
5. Vérifier si l'employé a des questions ou des préoccupations et prendre le temps d'en discuter avec lui;
6. Si l'employé le demande, l'informer de l'évolution de la situation au travail (ex. : progression des dossiers, charge des collègues, etc.). Si vous sentez que la situation au travail le préoccupe, recadrer l'entretien en rassurant l'employé de l'évolution positive des dossiers en son absence et l'amener à se recentrer sur sa santé;
7. Convenir avec lui du moyen, de la fréquence et du meilleur moment pour communiquer avec lui.

Règles générales pouvant guider l'intervention :

- Informer rapidement l'employé absent des changements qui ont un impact sur lui avant que l'information ne lui soit transmise par des collègues;
- Accueillir les préoccupations et les besoins de l'employé en lien avec son environnement de travail et son éventuelle réintégration au travail;



Guide de réintégration au travail

À l'intention des gestionnaires

- Poser des questions ouvertes plutôt que fermées (par exemple : Comment aimerais-tu que je présente les choses à tes collègues? Je trouvais important d'avoir de tes nouvelles. Comment vois-tu cela? Quelle information pourrait t'aider?).

À éviter :

- Les questions intrusives visant à en apprendre davantage sur le diagnostic ou les conditions de l'employé;
- Demander systématiquement et d'entrée de jeu à l'employé quand il compte revenir. Le laisser plutôt aborder le sujet.



Guide de réintégration au travail

À l'intention des gestionnaires

Annexe 2 - Grille d'observation des facteurs contributifs à l'absence de l'employé

Facteur		Pistes de solution
Satisfaction au travail		
☐	Degré élevé d'insatisfaction professionnelle chez l'employé	- Identifier les éléments qui expliquent l'insatisfaction de l'employé; - Vérifier si des changements peuvent être apportés en lien avec ces éléments; - Responsabiliser l'employé quant à son parcours professionnel; - Référer aux conseillères en gestion de carrière du Service du développement organisationnel.
☐	Manque de sens au travail	- Faire ressortir les impacts de la contribution de l'employé sur vous, sur les membres de l'équipe, sur l'organisation ou sur les clients.
☐	Travail répétitif ou monotone	- Élargir le travail de l'employé, si possible; - Faire participer l'employé à des projets horizontaux, lorsque possible.
Charge de travail et charge psychologique		
☐	Sous-charge de travail (quantitatif ou qualitatif)	- Analyser la charge de travail avec l'employé (vérifier que ce n'est pas simplement que l'employé ne voit pas le travail ou attribuable à un niveau de rigueur déficient, par exemple); - Vérifier si la sous-charge de travail est circonstancielle ou constante (cycle normal de travail, fin d'un projet, etc.); - Recadrer la prestation de travail (ex. : pousser le niveau d'analyse, développer de nouveaux volets, etc.); - Élargir le travail de l'employé, si possible; - Faire participer l'employé à des projets horizontaux, lorsque possible.
☐	Surcharge de travail (quantitatif ou qualitatif)	- Analyser la charge de travail avec l'employé (ex. : vérifier que ce n'est pas attribuable à une gestion déficiente des priorités ou à un niveau de perfectionnisme excessif); - Vérifier si la surcharge de travail est circonstancielle ou constante (cycle normal de travail, livraison d'un projet important, etc.); - Recadrer la prestation de travail (ex. : prioriser des mandats ou des tâches);



Guide de réintégration au travail

À l'intention des gestionnaires

		- Dans certaines circonstances, attribuer des mandats à des collègues.
☐	Contact difficile avec la clientèle	- Aider l'employé à identifier des moyens de protection; - Inviter l'employé à participer à une formation sur la gestion des clients difficiles.
☐	Exposition à des stressseurs	- Demander à l'employé d'identifier les stressseurs avec précision; - Limiter le contact avec les stressseurs, si possible.
Autonomie		
☐	Faible participation aux décisions	- Lorsque possible, consulter l'employé dans les décisions qui le concernent; - Lorsque ce n'est pas possible, le consulter sur les moyens de mettre les décisions en œuvre; - À défaut de pouvoir le consulter, lui donner rapidement le plus d'information possible.
Développement et possibilités d'avancement		
☐	Utilisation et développement des compétences et possibilités d'avancement	- Responsabiliser l'employé quant à son parcours professionnel; - Aider l'employé à identifier les étapes à franchir pour atteindre son objectif professionnel (savoir, savoir-faire et savoir-être à développer); - Soutenir l'employé dans l'élaboration d'un plan de développement; - Référer aux conseillères en gestion de carrière du Service du développement organisationnel.
Organisation du travail		
☐	Ambiguïté ou conflit de rôle	- Clarifier les rôles et responsabilités; - Les communiquer à l'ensemble des personnes concernées.
☐	Répartition inéquitable du travail	- Évaluer la charge de travail de l'employé et valider sa perception - Dans le cas d'un déséquilibre, veiller à donner une charge équitable à l'ensemble des membres de l'équipe. - Rédiger un document sur les rôles et les principales responsabilités de chacun.
Sentiment de justice organisationnelle		
☐	Décisions perçues négativement par l'employé (ex. : refus de promotion, non-attribution d'un mandat, etc.)	- Reconnaître l'impact des décisions sur la personne (ex. : déception); - Expliquer avec transparence les décisions perçues inéquitablement par l'employé.
☐	Évaluation du rendement négative ou mesure	- Permettre à l'employé de se prononcer et réagir par rapport à cette évaluation;



Guide de réintégration au travail

À l'intention des gestionnaires

	d'encadrement (assiduité, attitude, comportement ou rendement)	- Faire participer l'employé à la recherche de solutions; - Lui offrir du soutien dans l'atteinte des objectifs.
Changements organisationnels		
☐	Grands changements ou changements rapides dans l'organisation	- Faire ressortir les conséquences du <i>statu quo</i> et ce qui motive le changement; - Bien documenter et expliquer les impacts du changement dans les fonctions de la personne; - Donner de l'information sur les étapes du changement. - Au besoin, se faire accompagner par l'équipe de développement organisationnel (DRH) en matière de gestion des impacts humains.
Anticipation du retour		
☐	Expérience d'échec de retour au travail	- Identifier les obstacles réels ou perçus par l'employé dans le cadre du ou des retours précédents.
☐	Présence de préjugés au travail envers les problèmes de santé mentale	- Sensibiliser les collègues à l'importance de faire preuve d'ouverture; - Recadrer les propos empreints de préjugés.
☐	Peu d'accommodements possibles	- Explorer avec l'employé les modifications qui peuvent être apportées aux tâches (répartition des tâches, soutien d'un collègue, suivis avec la gestion, horaire de travail, etc.).
☐	Pression perçue par l'employé pour retourner au travail	- Dans les communications, mettre l'accent sur le recouvrement de la santé plutôt que sur l'efficacité.
Reconnaissance		
☐	Peu de reconnaissance de l'entourage organisationnel	- Mettre en œuvre des pratiques de reconnaissance (exemplarité); - Encourager les marques de reconnaissance entre collègues.
Communication		
☐	Manque d'information	- Valider l'information manquante; - Faire connaître les sources d'information existantes, le cas échéant; - Identifier des moyens de transmettre cette information (rencontre d'équipe, rencontre statutaire, etc.).
Rapports sociaux		



Guide de réintégration au travail

À l'intention des gestionnaires

☐	Présence de conflits relationnels	- Responsabiliser les personnes dans la résolution de la situation conflictuelle; - Consulter la personne répondante en matière de conflits et de harcèlement.
☐	Violence, Harcèlement	- Référer à la personne répondante en matière de conflits et harcèlement.
☐	Absence de soutien des collègues et du supérieur	- Offrir une écoute empathique; - Référer au Programme d'aide aux employés.
☐	Climat compétitif	- Valoriser les succès collectifs; - Valoriser les gestes qui contribuent au maintien d'un climat de travail sain (entraide, soutien, collaboration, attitude positive, etc.).



Guide de réintégration au travail

À l'intention des gestionnaires

Annexe 3 – Entretien de préparation du retour avec l'employé

Objectifs :

- Reprendre contact avec l'employé avant son retour au travail;
- Atténuer les préoccupations de l'employé face à son retour;
- Obtenir les informations nécessaires à la préparation de son retour.

Moyen : Une rencontre avant le retour de l'employé est à privilégier. Elle peut se tenir, selon la situation, de façon virtuelle, par téléphone ou sur les lieux du travail, idéalement dans une salle située à l'extérieur du service ou de la direction. Le rendez-vous peut également être donné dans un autre lieu (ex. : café à proximité du lieu de travail).

Déroulement de l'entretien :

1. Exposer les objectifs de la rencontre (préparer le retour);
2. Aborder les événements et les changements qui ont eu lieu pendant l'absence de l'employé;
3. Discuter des modalités de réintégration au travail :
 - Retour progressif;
 - Jours travaillés;
 - Adaptation à la charge de travail.
4. Aborder les capacités fonctionnelles actuelles de l'employé et les conséquences sur l'accomplissement de ses tâches (ex. : capacités de concentration);
5. Explorer, avec l'employé, la part des facteurs organisationnels ou professionnels dans les motifs de son absence. Identifier des moyens d'y pallier (voir annexe 2);
6. Vérifier si des modifications doivent être apportées à l'environnement de travail;
7. Inviter l'employé à exprimer ses besoins, ses préoccupations et ses attentes par rapport à vous, aux tâches et à l'équipe. Le rassurer;
8. Demander à l'employé comment il souhaite être accueilli par son équipe et convenir des renseignements qui leur seront transmis;
9. Conclure en démontrant à l'employé, si tel est le cas, votre confiance en son retour et lui rappeler l'estime qu'on lui accorde en tant qu'employé.



Guide de réintégration au travail

À l'intention des gestionnaires

Règles générales pouvant guider l'intervention :

- Informer rapidement l'employé absent des changements qui ont un impact sur lui avant que l'information ne lui soit transmise par des collègues;
- Poser des questions ouvertes plutôt que fermées;
- Faire participer l'employé dans l'identification des conditions favorisant un retour durable.

À éviter :

- Éviter de mettre l'accent sur la charge de travail qui attend l'employé à son retour;
- Éviter les questions intrusives visant à en apprendre davantage sur le diagnostic ou les conditions de l'employé.



Guide de réintégration au travail

À l'intention des gestionnaires

Annexe 4 – Plan de réintégration au travail

Renseignements généraux			
Nom de l'employé		Titre d'emploi	
Téléphone		Courriel	
Nom du supérieur immédiat		Service ou division	
Responsable du suivi des dossiers d'invalidité		Date de retour	
Type de retour	☐ Retour à temps plein	☐ Retour progressif	
	☐ Utilisation temporaire	☐ Assignment temporaire (CNESST)	

Renseignements concernant l'état de santé
Limitations fonctionnelles (selon les recommandations du médecin)
Adaptations possibles de l'organisation du travail et moyens d'accommodement, le cas échéant
<i>Ex. : adapter l'horaire de travail, modifier la charge de travail, convenir de restrictions temporaires telles que : pas d'appel de refus, pas de contact client, pas de dossier indemnité décès, pas de formation à l'extérieur de la ville, pas de déplacement en voiture, etc.</i>
Autres moyens pour favoriser le retour durable et assurer un maintien en emploi
<i>Ex. : Assigner un parrain, information sur un nouvel outil, formation, mesure d'aide ou de soutien, etc.</i>



Guide de réintégration au travail

À l'intention des gestionnaires

Planification du retour au travail			
Nombre de jours/semaine	Durée	Tâches et activités à réaliser	Objectifs spécifiques

Suivis	
Date	Commentaires

Bilan du retour au travail

Le XXXX

PAR COURRIEL

XXXXX
XXXXX
XXXXXX

Objet : Autorisation d'une invalidité et retour temps complet

XXXXX,

À la suite de la réception des documents médicaux que votre médecin traitant a complétés, nous avons procédé à l'analyse de votre dossier. Les informations obtenues nous permettent d'autoriser votre absence en invalidité du XXXX au XXXX et nous confirmons que vous avez repris le travail à temps complet le XXXXX.

Durant cette période, vous avez bénéficié d'un retour progressif au travail. Le service de la rémunération est avisé de votre retour au travail et procèdera aux ajustements nécessaires à votre dossier SAGIR sous peu.

Tel que prévu par vos conditions de travail, votre dossier d'invalidité sera fermé automatiquement après 15 jours de travail consécutifs à temps complet pour une invalidité inférieure à 52 semaines (30 jours de travail consécutifs à temps complet pour une invalidité égale ou supérieure à 52 semaines). Ce temps de travail vous permet de vous requalifier pour une nouvelle période d'invalidité s'il y a lieu.

Démarche particulière si vous avez une entente d'aménagement du temps de travail

L'horaire de travail convenu par entente d'aménagement du temps de travail est maintenu jusqu'à la date du début du retour progressif. À partir de ce moment, l'entente est suspendue jusqu'à la fin de la période de requalification.

Lorsque la période de requalification est terminée, le responsable de votre dossier d'absence maladie transmet un courriel à votre supérieur immédiat afin de valider si l'entente d'aménagement du temps de travail est réactivée.

Au besoin, nous vous invitons à consulter [l'aide-mémoire invalidité](#) pour un complément d'information.

Veuillez agréer, XXXX, l'expression de nos meilleurs sentiments.

XXXX

Responsable du suivi des dossiers d'absence maladie

Direction des ressources humaines

info.invalidite@retraitequebec.gouv.qc.ca

c. c. Supérieur immédiat

Le

PAR COURRIEL

XXXX
XXXX
XXXX

Objet : Autorisation d'une invalidité et retour à temps complet

XXXX,

À la suite de la réception des documents médicaux que votre médecin traitant a complétés, nous avons procédé à l'analyse de votre dossier. Les informations obtenues nous permettent d'autoriser votre absence en invalidité du XXX au XXXX et nous confirmons que vous avez repris le travail à temps complet le XXXX.

Le service de la rémunération est avisé de votre retour au travail et procèdera aux ajustements nécessaires à votre dossier SAGIR sous peu.

Tel que prévu par vos conditions de travail, votre dossier d'invalidité sera fermé automatiquement après 15 jours de travail consécutifs à temps complet pour une invalidité inférieure à 52 semaines (30 jours de travail consécutifs à temps complet pour une invalidité égale ou supérieure à 52 semaines) Ce temps de travail vous permet de vous requalifier pour une nouvelle période d'invalidité s'il y a lieu.

Au besoin, nous vous invitons à consulter [l'aide-mémoire invalidité](#) pour un complément d'information.

Veuillez agréer, XXXX, l'expression de nos meilleurs sentiments.

XXXX
Responsable du suivi des dossiers d'absence maladie
Direction des ressources humaines
info.invalidite@retraitequebec.gouv.qc.ca

c. c. Supérieur immédiat



Milieu de vie

Programme de réintégration au travail

Accompagner, Planifier et Réussir



Programme de réintégration au travail

Accompagner, Planifier et Réussir

Préambule

Devoir s'absenter du travail pour une période d'invalidité est généralement une expérience difficile pour les personnes qui le vivent. Parmi les préoccupations rencontrées, l'appréhension d'une rechute, la crainte de perdre ses capacités ou sa motivation au travail, de même que le jugement des pairs figurent en tête de liste. Des préoccupations se font également sentir chez les supérieurs et collègues de l'employé en invalidité qui doivent pallier l'absence. Au plan organisationnel, cela peut engendrer des coûts importants en termes de perte de productivité ou de roulement de personnel, sans compter les impacts sur la clientèle.

Ces conséquences pour les organisations et leurs acteurs imposent de favoriser le retour prompt et durable des employés en invalidité. C'est dans ce contexte que s'inscrit ce Programme de réintégration au travail qui prévoit des mesures de soutien et d'accompagnement des personnes touchées directement ou indirectement par une absence en invalidité. Ce programme s'inscrit également dans le cadre de la [Politique concernant la santé et le mieux-être au travail](#) par laquelle Retraite Québec s'engage à apporter un soutien significatif à son personnel dans la prise en charge de leur santé et mieux-être au travail.

Champ d'application

Le Programme de réintégration au travail s'applique à tout le personnel permanent, temporaire et occasionnel, incluant les gestionnaires de tous les niveaux. Il aborde autant les invalidités de nature physique que psychologique. Il vise un traitement équitable pour l'ensemble des employés en invalidité par l'adoption de pratiques adaptées aux besoins de chacun.

Le programme prévoit également un Guide de réintégration destiné aux gestionnaires. Celui-ci propose des actions à poser pour chacune des étapes du processus de réintégration, que ce soit en gestion à distance ou en présentiel.. Il prévoit également des outils pour soutenir les gestionnaires dans la mise en place des meilleures pratiques en la matière.



Programme de réintégration au travail

Accompagner, Planifier et Réussir

Objectifs

- Identifier les principes directeurs qui guident les bonnes pratiques de réintégration;
- Sensibiliser les employés et les gestionnaires aux étapes du processus de réintégration;
- Cibler les pratiques favorisant un retour prompt, harmonieux et durable au travail;
- Outiller les gestionnaires, par l'entremise d'un guide de réintégration, dans :
 - la mise en place de bonnes pratiques de gestion;
 - l'identification des facteurs organisationnels qui ont pu contribuer à la détérioration de l'état de santé de l'employé en invalidité et qui sont susceptibles d'affecter son retour au travail;
 - la préparation du retour au travail.
- Clarifier les rôles et responsabilités des acteurs impliqués dans la réintégration au travail.

Principes directeurs

- **Approche personnalisée** : chaque situation d'invalidité est unique et requiert de planifier le retour en tenant compte de ses singularités. L'accompagnement offert est donc adapté aux besoins de l'employé et de son équipe.
- **Participation active de l'employé** : l'employé en invalidité doit être au cœur de son processus de réintégration puisqu'il est le mieux placé pour connaître et exprimer ses besoins. Il doit donc être reconnu tout au long de la démarche comme un collaborateur et avoir une participation active dans les décisions et les mesures qui le concernent.
- **Responsabilité partagée** : bien que l'employé ait un rôle central à jouer dans le processus de réintégration, la collaboration et le soutien de son supérieur immédiat et des intervenants de la Direction des ressources humaines (DRH) sont essentiels. Les collègues peuvent également avoir un rôle à jouer.
- **Approche globale** : la santé est un état d'équilibre physique, psychologique et social influencé par des facteurs personnels, des événements de la vie hors du travail, mais également par des facteurs organisationnels. Ces derniers doivent être identifiés et gérés de façon préventive afin d'éliminer ou mitiger les risques à la source.
- **Discrétion** : le soutien et l'accompagnement des employés et des gestionnaires se font en toute discrétion et dans le respect de la confidentialité des renseignements médicaux.



Programme de réintégration au travail

Accompagner, Planifier et Réussir

Processus de réintégration

L'employé en invalidité traverse plusieurs étapes entre la réception du diagnostic menant à son incapacité au travail et le recouvrement de son état de santé. L'expérience vécue au fil de ce processus varie considérablement d'une personne à l'autre. À chaque étape, des préoccupations émergent et des actions peuvent être posées.

Au début de l'absence

En plus de devoir s'adapter aux limitations qu'impliquent sa condition médicale, le début de l'absence suscite souvent plusieurs questions et préoccupations pour l'employé qui s'absente. Par exemple :

- *Que va-t-il advenir de mes mandats, de mes tâches?*
- *Est-ce que mes collègues seront surchargés?*
- *Est-ce que mon gestionnaire et mes collègues porteront un jugement négatif sur mon absence?*

L'**ouverture et l'empathie** du gestionnaire et des collègues peuvent aider à atténuer ces préoccupations. Toutes les communications avec lui sont l'occasion de témoigner de votre soutien et de l'aider à se recentrer sur sa priorité : sa santé.

Pendant l'absence

Le **maintien d'un contact** avec l'employé pendant l'invalidité est réputé avoir un effet positif sur le processus de réintégration. Il n'existe cependant pas de règle permettant de dire exactement à quel moment il est idéal de prendre contact avec l'employé absent. Chaque situation est unique et laisse place à différentes bonnes façons d'agir. Lors de ces entretiens, l'accent devrait toutefois être placé sur le bien-être de l'employé plutôt que sur le travail. Il est également souhaitable qu'un ou des collègues de l'employé absent entretiennent ce lien.

Des événements de la vie personnelle peuvent contribuer à fragiliser l'état de santé des employés. Toutefois, une proportion importante des absences et de leur durée sont attribuables, en partie ou en totalité, à des difficultés vécues dans le cadre du travail. La période d'absence doit donc être utilisée pour **identifier les facteurs organisationnels** qui ont pu contribuer au départ.



Programme de réintégration au travail

Accompagner, Planifier et Réussir

Exemples de facteurs organisationnels ayant pu contribuer à l'absence

- Surcharge de travail (quantitatif ou qualitatif);
- Manque de reconnaissance;
- Contact difficile avec la clientèle;
- Ambiguïté ou conflit de rôle;
- Décisions perçues négativement par l'employé (ex. : refus de promotion, non-attribution d'un mandat, etc.);
- Grands changements ou changements rapides dans l'organisation;
- Présence de conflits relationnels;
- Absence de soutien des collègues et du supérieur;
- Climat compétitif.

En fin d'absence

Le retour au travail est souvent associé, pour l'employé absent, à un sentiment de vulnérabilité et à la crainte d'une rechute. Il importe donc d'adapter le milieu de travail en fonction des facteurs organisationnels qui ont contribué à son départ afin que l'employé ne se retrouve pas dans les mêmes conditions qui l'ont précipité vers l'absence. La fin de l'absence est également le meilleur moment pour **préparer le retour** (environnement physique de travail, transfert de dossier, mise à jour, etc.).

Au retour de l'employé

Bien que le gestionnaire ait un rôle central à jouer dans la mise en place des conditions favorables à une réintégration réussie, tous les collègues peuvent y contribuer. Des interactions sociales positives et des occasions de vivre des succès contribuent au rétablissement de l'employé. Ainsi, **l'accueil chaleureux**, le **soutien social** et le **respect de la vie privée** sont autant d'attitudes qui contribuent à un retour réussi.

Notons enfin que le recouvrement complet de la santé de l'employé se fait au sein même de l'activité du travail, à travers un processus continu. Il est donc normal que la personne ne retrouve sa charge de travail complète qu'après une certaine période.



Programme de réintégration au travail

Accompagner, Planifier et Réussir

Rôles et responsabilités

Le gestionnaire

- Adopter des pratiques de gestion qui contribuent à promouvoir la santé des personnes au travail et qui favorisent le maintien au travail;
- Identifier et agir sur les facteurs organisationnels qui ont pu contribuer à l'invalidité ou à sa prolongation et qui influencent le maintien au travail;
- Communiquer avec la DRH, si nécessaire, pour obtenir de l'aide lors de la réintégration au travail d'un employé;
- Être à l'écoute et répondre aux préoccupations de l'employé absent et préparer son retour;
- Être à l'écoute et répondre aux préoccupations des membres de l'équipe pendant l'absence et les préparer au retour.

L'employé

- Contribuer à maintenir sa propre santé par l'adoption de saines habitudes de vie et au travail;
- Informer son gestionnaire de son absence;
- Fournir à la personne responsable du suivi des dossiers d'invalidité (DRH) les pièces justificatives nécessaires pour lui permettre d'effectuer un suivi adéquat de l'absence;
- Faire part de ses préoccupations et limites en lien avec le retour au travail;
- Collaborer à l'identification et à la mise en œuvre des moyens nécessaires pour favoriser son rétablissement et une réintégration au travail durable et satisfaisante.

Les collègues

- Demeurer respectueux de la vie privée de l'employé absent;
- Partager ses préoccupations concernant le départ de l'employé à son supérieur, le cas échéant;
- Lorsque la situation s'y prête, rester en contact avec l'employé pendant son absence et l'inviter aux activités d'équipe;
- Réfléchir aux facteurs organisationnels qui ont pu mener au départ de l'employé et formuler, le cas échéant, des recommandations à son supérieur;
- Collaborer à toute démarche de réintégration au travail lorsque requis (ex. : lors d'un conflit);
- À son retour, accueillir l'employé et lui offrir le soutien nécessaire afin d'assurer un retour au travail durable.



Programme de réintégration au travail

Accompagner, Planifier et Réussir

La Direction des ressources humaines

Responsable du suivi des dossiers d'invalidité

- Maintenir un contact avec l'employé afin que la gestion de l'absence repose sur des renseignements contemporains;
- Transmettre au gestionnaire les informations relatives aux limitations fonctionnelles de l'employé ainsi que les recommandations de retour au travail, tout en préservant la confidentialité des renseignements médicaux;
- Accompagner et soutenir l'employé et le gestionnaire tout au long du processus de réintégration.

Conseiller en réintégration

- Élaborer et veiller à l'application du programme de réintégration au travail;
- Mobiliser tout acteur pouvant contribuer positivement à la réintégration de l'employé;
- Agir à titre d'intervenant pivot dans la réintégration au travail de l'employé lorsque plusieurs intervenants sont impliqués;
- Collaborer à l'identification des facteurs organisationnels ayant contribué au départ de l'employé et qui influencent le maintien en emploi;
- Accompagner et soutenir l'employé et le gestionnaire tout au long du processus de réintégration.

Autres intervenants de la DRH (relations de travail, gestion de conflits et harcèlement, etc.)

- Informer la personne responsable du suivi des dossiers d'invalidité des problématiques reliées à un retour possible au travail d'un employé après une absence prolongée;
- Participer à la recherche de solutions durables visant à réintégrer la personne dans son emploi;
- Soutenir le gestionnaire dans sa recherche d'accommodement lorsque certaines limitations sont identifiées.

Pour obtenir davantage d'informations à ce sujet, vous pouvez contacter les personnes responsables du suivi des dossiers d'invalidité via la boîte courriel [Info-invalidité](#).

Programme de réintégration au travail

Mai 2019

L'absentéisme à Retraite Québec

- Chaque jour 122 employés de Retraite Québec manquent du travail pour maladie
(fonction publique : 2 950 employés)
- Coûts de ces absences : 6M\$ pour Retraite Québec
(fonction publique : 140M\$)
- Coûts indirects:
 - Remplacement
 - Heures supplémentaires
 - Perte de productivité
 - Impact sur la clientèle
 - Casse-tête pour le gestionnaire
- En 2018, 424 dossiers, dont 160 pour motifs psychologiques

Contexte

- Plan stratégique

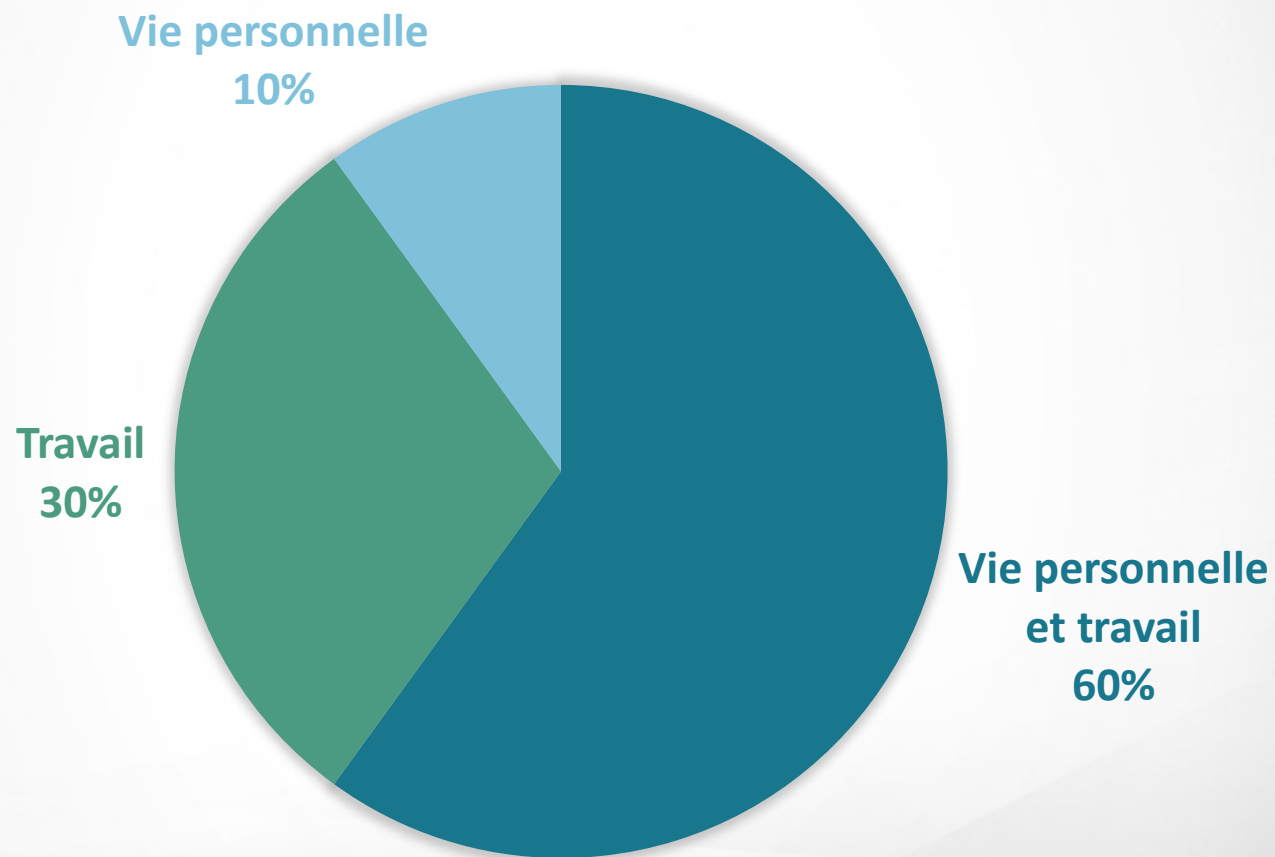
« Offrir aux employés un milieu de travail collaboratif, sain, stimulant et respectueux qui favoriser la santé et le mieux-être ».
- Certification Entreprise en santé - Élite

« L'entreprise doit préciser par écrit les mesures mises en place pour favoriser le maintien et le retour au travail à la suite d'une invalidité »
- Vision santé du secrétariat du Conseil du trésor

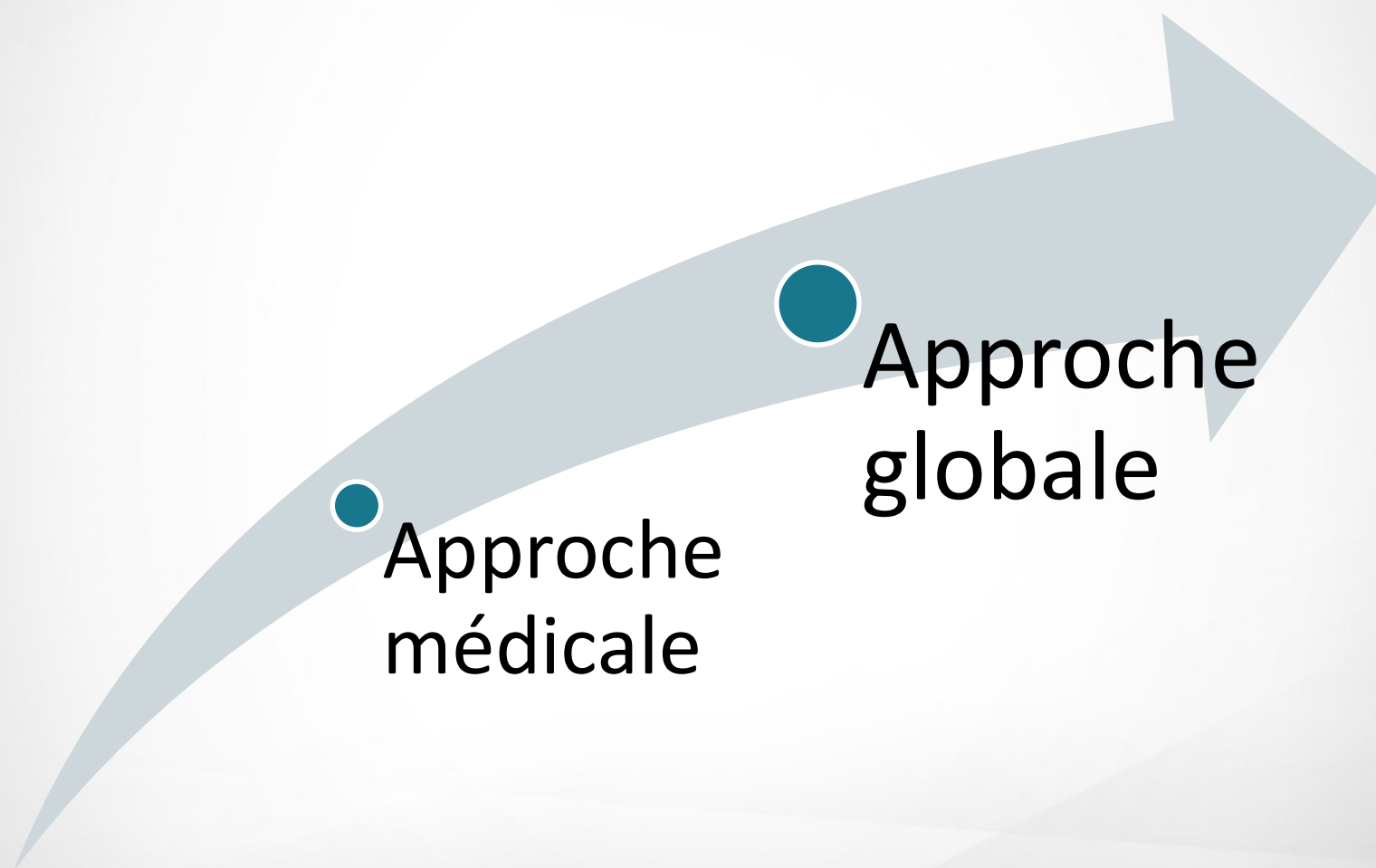
Recommande d'agir aux différentes étapes de l'absence d'un employé (prévention, au cours de l'invalidité et au retour au travail).

Déterminants de l'invalidité

Motif psychologique



Changement d'approche en gestion de l'invalidité



Mythe ou réalité

Affirmation	Vrai	Faux
Les problèmes de santé mentale sont la première cause d'invalidité au Québec et dans le monde	X	
La réintégration au travail débute dès que la personne part en absence maladie	X	
Lorsqu'une personne est absente, il est préférable qu'elle n'ait pas de contact avec son milieu de travail pour favoriser son rétablissement		X
Le gestionnaire ne peut pas parler de l'état de santé de son employé avec lui		X
La période d'absence peut être une bonne occasion de régler un conflit	X	
Dans une organisation, le gestionnaire est le principal maître d'œuvre de la réintégration au travail d'une employé		X
L'employé qui revient au travail après une absence en invalidité a recouvré sa pleine capacité		X

Programme de réintégration

- Destiné à tous
- Objectifs
- Principes directeurs
- Processus de réintégration
- Rôles et responsabilités

Accompagnement

- Responsables du suivi des dossiers d'invalidité
- Conseillère en réintégration
 - Accompagnement du gestionnaire et de l'équipe en vue du retour au travail
 - Soutien de l'employé
 - Identification des facteurs de risque (employé et gestionnaire)
 - Dénouement des obstacles au retour

Guide de réintégration

Au début de l'absence



Pendant l'absence



En fin d'absence



Au retour de l'employé

Robert



Concrètement...

Marie-Julie



1. **Absence**
2. **Traitement médical**
3. **Retour**

1. **Identification des signes précurseurs**
2. **Absence**
3. **Contact pendant l'absence**
4. **Identification des facteurs de risque et des obstacles au retour**
5. **Préparation du retour**
6. **Suivis**

À venir

- Dépôt Espace gestionnaire
- Atelier aux cadres
- Diffusion aux employés (section de l'intranet)
- Nouveaux outils à venir

Merci!