

PROGRAMMES
DE REPRISE DU TRAVAIL
ET
EXEMPLES DE LIBELLÉS

LES PROGRAMMES DE REPRISE DU TRAVAIL

QU'EST-CE QU'UN PROGRAMME DE « RETOUR AU TRAVAIL ? »

- En Ontario, le Programme de retour au travail est conçu pour aider les personnes victimes d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle à reprendre une activité professionnelle sécuritaire et productive dès que cela est physiquement possible.
- Il s'agit d'un partenariat entre :
 - employeurs, travailleuses et travailleurs, fournisseurs de soins de santé, syndicats, représentants de la CSPAAT, et comités de santé et de sécurité au travail.
- Il s'agit de minimiser l'impact des lésions subies au travail.
- Le but premier d'un programme de retour au travail est de réintégrer les personnes ayant subi une lésion professionnelle à l'emploi qu'elles occupaient avant la lésion.
- Un programme de retour au travail doit également permettre à toutes les personnes ayant subi une lésion professionnelle de retrouver le statut économique, social et professionnel qu'elles avaient avant la blessure ou la maladie.
- Les Plans de retour au travail:
 - sont conçus individuellement à l'intention de chaque travailleuse ou travailleur ayant subi une lésion, comme mesure d'adaptation temporaire visant un objectif primaire commun;
 - ont des échéanciers transitoires et dépendent du type de lésion, des capacités et des limites physiques, des compétences, ainsi que des tâches du poste qu'occupait la personne avant la lésion.

POURQUOI UN PROGRAMME DE RETOUR AU TRAVAIL ?

- Afin de réduire les coûts sociaux et économiques des accidents du travail et des maladies professionnelles :
 - la prévention des accidents est la meilleure façon de réduire l'ensemble des coûts associés aux lésions;
 - un programme de retour au travail est la meilleure façon de procéder après que l'accident du travail s'est produit ou que la maladie professionnelle s'est déclarée.
 - Parce qu'une aide immédiate permettant aux travailleurs et travailleuses de reprendre leur travail dès que cela est physiquement possible est un élément essentiel de la prévention de l'invalidité permanente.
- Parce que les programmes de retour au travail améliorent la communication et clarifient les rôles des divers partenaires présents sur le lieu de travail.
- Afin de respecter la loi.

EXIGENCES LÉGALES D'UN PROGRAMME DE RETOUR AU TRAVAIL

Code des droits de la personne

- Absence de discrimination, article 5 (1)

Loi sur la sécurité professionnelle et l'assurance contre les accidents du travail

- Retour au travail rapide et sans danger, article 40
 - Obligation de réemployer, article 41

Conventions collectives

PRINCIPES DU RETOUR AU TRAVAIL

- ‖ Responsabilité et participation conjointes
- ‖ Participation de la personne victime de l'accident de travail
- ‖ Communication
- ‖ L'accent sur la réadaptation
- ‖ Emploi similaire à celui d'avant l'accident
- ‖ Travail signifiant, productif et à valeur ajoutée
- ‖ Capacités fonctionnelles
- ‖ Compétences et aptitudes
- ‖ Retour progressif
- ‖ Engagement

ÉLABORER ET METTRE EN ŒUVRE UN PROGRAMME DE RETOUR AU TRAVAIL

- Impliquer et communiquer avec la main-d'œuvre.
- Mettre sur pied un comité conjoint sur le retour au travail.
- Évaluer les besoins du lieu de travail.
- Élaborer une entente formelle et un énoncé de politique relativement au retour au travail.
- Déterminer l'ampleur du Programme de retour au travail.
- Formuler des objectifs pour le Programme de retour au travail.
- Assurer la conception et la mise en œuvre du Programme de retour au travail.
- Organiser l'équipe chargé du Programme de retour au travail.
- Élaborer des règles et procédures.
- Faciliter la communication, la sensibilisation et la promotion.
- Mener l'étude et l'évaluation du programme.

FACTEURS ESSENTIELS AU SUCCÈS DU PROGRAMME

- Obtenir le soutien de la haute direction, des déléguées et délégués syndicaux et des représentantes et représentants du personnel.
- Se donner des buts et objectifs pour focaliser les efforts du comité de retour au travail et favoriser un engagement vis-à-vis les principes du programme.
- Offrir au personnel des séances de sensibilisation et de formation relativement aux principes et aux objectifs du programme de retour au travail.
- S'assurer que le comité conjoint de retour au travail soit composé de personnes ayant une bonne connaissance générale de la main-d'œuvre et un respect égal pour le syndicat, le patronat et le personnel.
- S'assurer que les coordonnateurs du retour au travail aient une bonne connaissance générale du lieu de travail, de la compassion pour les personnes concernées et la capacité de s'acquitter des diverses tâches requises
- Établir une banque de données des possibilités d'emploi qui existent au sein du lieu de travail pour soutenir les efforts de retour au travail; recenser les adaptations possibles et tout autre information essentielle au succès du programme.

FACTEURS ESSENTIELS AU SUCCÈS DU PROGRAMME

- Le comité de retour au travail devrait clairement définir les rôles et responsabilités de toutes les parties concernées par le processus de retour au travail.
- Documenter les politiques et les procédures.
- Le comité conjoint de retour au travail devrait établir des procédés pour la vérification, l'évaluation et l'amélioration du programme de retour au travail.
- Mettre l'accent sur l'aide opportune et un retour au travail rapide.
- Documenter chaque plan de retour au travail.
- Élaborer des stratégies de retour au travail qui répondent aux besoins du lieu de travail et de la main-d'œuvre.

ÉLABORATION DE PLANS INDIVIDUELS DE RETOUR AU TRAVAIL

- Le comité de retour au travail offrira une trousse d'information à la personne qui a subi une lésion professionnelle.
- Le comité de retour au travail contactera la personne ayant subi une lésion dans les 24 heures, selon la gravité de la lésion.
- Le comité de retour au travail s'assurera que le formulaire « Détermination des capacités fonctionnelles » soit retourné.
- Une fois que les capacités fonctionnelles de la personne ayant subi une lésion au travail ont été déterminées par le fournisseur de soins de santé, le comité de retour au travail compare cette information avec l'analyse des tâches du poste (d'avant la lésion).
- Une décision est alors prise quant à la nécessité de modifier le poste d'avant l'accident pour l'adapter aux capacités de la personne ayant subi une lésion.
- L'équipe de retour au travail doit déterminer la durée et la progression du Plan individuel de retour au travail.
- Selon le rapport du fournisseur de soins de santé remis par la personne ayant subi une lésion, l'équipe élabore un plan prévoyant une progression graduelle des tâches, des heures de travail, etc.

ÉLABORATION DE PLANS INDIVIDUELS DE RETOUR AU TRAVAIL

- Le comité de retour au travail devrait s'assurer que la superviseure ou le superviseur immédiat de l'employée ou l'employé ayant subi une lésion reçoive une copie du Plan individuel de cette personne et soit informé de ses capacités et des objectifs et attentes vis-à-vis du Plan.
- La superviseure ou le superviseur devrait aviser les collègues de la personne ayant subi une lésion que celle-ci réintégrera son emploi et leur expliquer les principes de base du Plan individuel de retour au travail.
- La superviseure ou le superviseur devrait souligner que la personne accidentée aura besoin du soutien et de la coopération de ses collègues.
- Le Comité de retour au travail et la superviseure ou le superviseur devraient observer périodiquement les progrès de la personne ayant subi une lésion.
- L'équipe de retour au travail devrait aviser le Comité conjoint de retour au travail de tout problème qui survient relativement au Programme de retour au travail afin que des améliorations puissent y être apportées.
- La confidentialité doit être maintenue en permanence, par toutes les parties.

EXEMPLES DE MESURES D'ADAPTATION

- **Adaptation temporaire**
 - Tâches transitoires
 - Tâches réduites
 - Autres fonctions : la personne effectue des tâches autres que celles du poste qu'elle occupait avant la lésion, mais adaptées à ses capacités physiques
 - Heures réduites

- **Adaptations temporaires contribuant au traitement**
 - Durcissement progressif du travail
 - Programme de retour au travail graduel

- **Adaptations permanentes**
 - Emploi modifié
 - Emploi de rechange ou nouvel emploi

MAINTIEN DU DOSSIER

- Adresse et numéro de téléphone personnels de la personne qui a subi une lésion professionnelle.
- Liste de contacts.
- Nom du premier fournisseur de soins de santé de la personne qui a subi une lésion professionnelle.
- Adjudicateur de la CSPAAT.
- Superviseure ou superviseur de la personne qui a subi une lésion, et sa représentante ou son représentant syndical.
- Formulaires internes de déclaration d'accident remplis.
- Copie de la déclaration d'accident de la CSPAAT.
- Analyse de tâches du poste d'avant la lésion.
- Formulaire d'aptitude au travail.
- Autre documentation pertinente des fournisseurs de soins de santé.
- Toute la correspondance entre les membres de l'équipe de retour au travail (comprend les notes des conversations téléphoniques et des réunions avec les membres de l'équipe).
- Un inventaire des compétences et capacités transférables de la personne qui a subi une lésion au travail.
- Un Plan individuel de retour au travail, y compris les échéances, les objectifs, les tâches du poste, etc.
- Des copies de relevés des coûts mensuels de la CSPAAT.
- Des rapports périodiques.

EXEMPLES DE PROGRAMMES

COMPARAISON DES FACTEURS AYANT UNE INFLUENCE SUR L'ENTREPRISE

Les années 50

- Peu de concurrence
- Évolution peu rapide du marché
- Produits/services stables
- Géographie locale
- Changement technologique lent
- Statu quo
- Lois simples

Les années 90

- Concurrence mondiale
- Évolution rapide du marché
- Produits et services en évolution
- Mondialisation des marchés
- Changement technologique rapide
- Changement constant
- Lois complexes

COMPARAISON DES MODÈLES D'ENTREPRISES

Modèle historique

- Pouvoir pyramidal (hiérarchique)
- Contrôle/obéissance
- Règles, règlements et politiques déterminent le travail
- Peu d'accès à l'information
- Descriptions d'emploi étroites
- Une personne/un emploi

Modèle contemporain

- Pouvoir linéaire dispersé
- Responsabilité distribuée
- Créativité récompensée
- Moins de règles et de politiques
- Information accessible à tous
- Rotation d'emploi
- Travail d'équipe

CINQ APPROCHES À LA RÉOLUTION DES CONFLITS

- La force
- Le retrait
- La diplomatie
- Le compromis
- La résolution du problème

Tous les conflits sont résolus de l'une de trois façons :

- Exercice du pouvoir
- Exercice des droits
- Réconciliation des différends tout en protégeant ses propres intérêts

MODÈLES DE NÉGOCIATION

Oppositionnel

- Négociations avec conditions minimales
- Négociations traditionnelles

Avantages mutuels

- « Chacun cherche son intérêt »
- « Tout le monde y gagne »

NÉGOCIATIONS TRADITIONNELLES

- Plus la position est claire et inattaquable, plus les négociateurs peuvent s'investir dans cette position.
- La stratégie consiste invariablement à prendre une position extrême au départ, à s'y accrocher en trompant la partie adverse quant à ses véritables intentions, pour ensuite accorder de petites concessions, mais seulement dans la mesure nécessaire à la poursuite des négociations.
- La négociation oppositionnelle peut créer des obstacles à un règlement.

NÉGOTIATIONS CONCERNANT LE RETOUR AU TRAVAIL

- Cette technique aide les parties à faciliter un processus permettant de déboucher sur des solutions qui satisferont les intérêts de tous.
- C'est une technique qui incite les parties à rejeter la confrontation en faveur de la résolution des problèmes, à l'aide de suggestions bien documentées et d'une approche favorisant la réalisation d'un consensus.
- Au lieu d'exigences et de menaces, les parties auront recours à des options qui pourront être jugées selon des normes objectives.

DES OUTILS POUR FACILITER LA NÉGOCIATION DE MESURES D'ADAPTATION

- Des directives basées sur les droits de la personne
- Des décisions arbitrales
- Des sources alternatives de financement/subventions
- Une analyse des coûts des mesures d'adaptation
- Avantages/incitatifs fiscaux offerts à l'employeur
- Durée et portée des mesures d'adaptation

DES OUTILS POUR FACILITER LA NÉGOCIATION DES MESURES D'ADAPTATION (suite)

- Nombre d'autres demandes d'adaptation/saturation
- Impact/succès des tentatives d'adaptation précédentes
- Impact sur le moral et le rendement des autres membres du personnel
- Interchangeabilité ou spécificité de la main-d'œuvre/du lieu de travail
- Questions relatives à la sécurité

POURQUOI PRÉVOIR DES LIBELLÉS CONCERNANT LE RETOUR AU TRAVAIL DANS LA CONVENTION COLLECTIVE ?

- Pour garantir la participation syndicale au processus de retour au travail dès le départ.
- Pour assurer un mécanisme de contrôle efficace.
- Pour assurer un mécanisme qui tienne compte des difficultés auxquelles sont confrontés les travailleurs et les travailleuses.
- Pour assurer un mécanisme d'application efficace.
- Pour assurer des droits égaux à tous les travailleurs et travailleuses.
- Pour négocier des améliorations aux minimums imposés par la loi.
- Pour satisfaire les obligations du syndicat en vertu du Code ontarien des droits de la personne,

LIBELLÉ DE CONVENTION COLLECTIVE POUR UN RETOUR AU TRAVAIL RAPIDE ET SÉCURITAIRE (échantillon)

- L'employeur convient d'offrir à tout employé ou employée qui a subi une lésion, quelqu'en soit la cause, un emploi approprié et sécuritaire dès que cet employé ou employée a reçu l'autorisation médicale de reprendre le travail. L'emploi durera aussi longtemps que l'incapacité, selon les procédures détaillées à l'annexe ...
- L'employeur convient que toute adaptation du lieu de travail sera facilitée par un comité conjoint composé d'un nombre égal de représentants du syndicat et du patronat.

LIBELLÉ DE CONVENTION COLLECTIVE POUR UN RETOUR AU TRAVAIL RAPIDE ET SÉCURITAIRE (échantillon)

- L'employeur et le syndicat conviennent qu'aucune disposition de cette convention collective n'aura pour effet de prévaloir sur une loi fédérale ou provinciale.
- L'employeur et le syndicat conviennent que tout article de la convention collective qui s'avère avoir un effet discriminatoire sur un employé ou un groupe d'employés peut être modifié par entente mutuelle des parties pendant la durée de la convention collective.

LIBELLÉ DE CONVENTION COLLECTIVE POUR UN RETOUR AU TRAVAIL RAPIDE ET SÉCURITAIRE (échantillon)

- Au moment de remettre la déclaration d'accident ou de maladie de l'employeur (Formulaire 7) à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT), l'employeur en fournira une copie au syndicat afin de donner à l'employée ou l'employé l'occasion de vérifier et de discuter des erreurs ou omissions éventuelles.
- L'employeur convient de remettre au syndicat copie de tout plan de retour au travail, toute information sur les capacités fonctionnelles, et tout autre documentation ou communication entre l'employeur et la CSPAAT concernant la réclamation de l'employée ou l'employé.

LIBELLÉ DE CONVENTION COLLECTIVE POUR UN RETOUR AU TRAVAIL RAPIDE ET SÉCURITAIRE (échantillon)

- L'employeur convient qu'aucune réduction des avantages sociaux ne résultera d'une maladie ou d'une blessure dont le médecin traitant de l'employé aura stipulé qu'elle s'est produite dans le cadre de l'emploi. Cette entente vise, sans y être limitée, les prestations suivantes : ancienneté, crédits de retraite, congés payés, assurance médicale et dentaire.