

# CONVERGENCE

REVUE DE **GESTION** DE LA SANTÉ-SÉCURITÉ

Vol. 18, n° 1 • janvier 2002

## Le maintien en emploi... UNE SAINTE GESTION



Faire circuler  
et cocher :

Direction

Autres  
gestionnaires

Coordonnateur  
en SST

Service  
de santé

Comptabilité

Autres

Envoyer à :



**CENTRE PATRONAL  
DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU  
TRAVAIL DU QUÉBEC**



**CENTRE PATRONAL  
DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU  
TRAVAIL DU QUÉBEC**

*Convergence* est publiée  
quatre fois par année par  
le Centre patronal de santé  
et sécurité du travail du Québec.

Ce numéro a été tiré  
à 30 000 exemplaires.

Cette revue est rédigée par  
les conseillers du Centre patronal.  
Elle est destinée aux entreprises  
membres des associations  
patronales ou d'affaires  
qui adhèrent au  
Centre patronal de santé  
et sécurité du travail du Québec,  
organisme sans but lucratif.

La reproduction des articles  
est autorisée à la condition  
expresse que la source soit  
mentionnée et qu'une copie  
nous soit adressée.

N. B. : La forme masculine  
utilisée dans cette revue désigne,  
lorsqu'il y a lieu, aussi bien  
les femmes que les hommes.

**DISTRIBUTION**

Centre patronal de santé et sécurité  
du travail du Québec  
500, rue Sherbrooke Ouest  
Bureau 1000  
Montréal (Québec)  
H3A 3C6  
Tél. : (514) 842-8401  
Télec. : (514) 842-9375  
[www.centrepatronalsst.qc.ca](http://www.centrepatronalsst.qc.ca)

**PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE**  
Denise Turenne

**DIRECTION DES COMMUNICATIONS**  
Danielle Lachance

**RÉDACTION**  
Thérèse Bergeron  
Josette Boulé  
Denyse Brodeur  
Josyane Brouillard  
André Cardinal  
Denis Dubreuil  
Francine Gauvin  
Nathalie Laurenzi  
Isabelle Lessard  
Marie Ménard  
Michel Watkins

**CORRECTION, RÉVISION  
ET COORDINATION**  
Thérèse Bergeron

**ILLUSTRATIONS**  
Jacques Goldstyn

**PHOTOGRAPHIES**  
Manon Rousso

**CONCEPTION GRAPHIQUE**  
Folio et Garetti

**IMPRESSION**  
Impression BT

Dépôt légal  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
ISSN 0829-1314

# Le maintien en emploi... UNE SAINTE GESTION

## S o m m a i r e

Vol. 18, n° 1 • janvier 2002

- 3 **ÉDITORIAL**  
Savoir limiter les absences...
- 4 **Gérer la présence au travail plutôt que l'absentéisme**
- 6 **Un employé a une coupure au pouce gauche...  
Cela l'empêche-t-il d'effectuer son travail ?**
- 7 **Devrais-je laisser mon employé « sur la CSST »  
et placer l'argent ainsi économisé dans mon REER ?**
- 8 **AT ou TRMT ? C'est du maintien en emploi  
mais la différence est de taille !**
- 10 **L'assignation temporaire : un droit pour l'employeur**
- 12 **Faites de la prévention dans vos dossiers de réclamation...  
évités la chronicité**
- 14 **Le PIR, ça se gère !**
- 16 **Réadaptation professionnelle : l'expérience de Graymont**
- 17 **L'obligation d'accommodement : un sujet pas commode !**
- 18 **Questions-Réponses**

# Savoir limiter les absences...



Pour une saine gestion en santé-sécurité, les employeurs ont intérêt à limiter de plus en plus leurs dépenses – surtout celles reliées aux indemnités de remplacement du revenu (IRR) – à favoriser le maintien en emploi et à examiner de plus près les choix de gestion possibles. Voilà ce que vous propose ce numéro de *Convergence*.

Côté actualité, le dossier de l'absentéisme fait couler beaucoup d'encre ces temps-ci. Et avec raison ! Les tendances actuelles démontrent une augmentation des absences en milieu de travail ainsi que du nombre moyen de jours perdus annuellement. Plusieurs statistiques viennent appuyer ces dires. Pour vous aider à gérer cela, des pistes vous sont fournies dans l'article sur le contrôle des absences.

À la suite d'une lésion professionnelle, y a-t-il capacité ou incapacité d'exercer un travail ? Peut-on renverser la présomption d'incapacité liée à la non-consolidation d'une lésion professionnelle ? Avant de penser à l'assignation temporaire, évaluez-vous si les tâches d'un poste de travail peuvent être remaniées ? Quels sont les avantages du maintien en emploi à la suite d'une lésion ? Quel est l'impact, sur la facture de la CSST, de vos choix en ce qui a trait au maintien du lien d'emploi ? Voilà des questions auxquelles vous trouverez des éléments de réponse.

Savez-vous qu'une assignation temporaire peut être entreprise à tout moment en attendant la consolidation de la lésion du travailleur et avant qu'il ne reprenne son emploi, de même qu'après la consolidation de celle-ci, pendant la période de réadaptation ? Connaissez-vous les diverses modalités d'une assignation temporaire ? Et les conditions de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP)* dans un tel cas ? L'assignation temporaire relève du droit de gérance de l'employeur... en profitez-vous ? Et que dire des dangers de chronicité si une absence de travail perdure !

Si un de vos employés est victime d'une lésion professionnelle, peut-il bénéficier d'un plan individualisé de réadaptation (PIR) ? De quoi parle-t-on au juste ? *Convergence* a rencontré le *Groupe Graymont* qui nous fait part de son expérience en la matière. Une personne handicapée peut-elle exiger d'un employeur qu'il adapte un poste de travail pour qu'elle soit en mesure de l'occuper ? Règle générale, voyons comment se prononcent les magistrats quant à l'obligation d'accommodement de l'employeur.

À toutes et à tous,  
Bonne lecture !

# GÉRER LA PRÉSENCE AU TRAVAIL PLUTÔT QUE L'ABSENTÉISME

**Quelle entreprise n'a pas été aux prises, un jour ou l'autre, avec un problème d'absentéisme ? Cet absentéisme peut résulter d'une lésion professionnelle ou de motifs personnels (opération, soin d'enfants malades, etc.). Or, quel que soit le motif de l'absence, les conséquences seront similaires pour l'entreprise. Pourquoi ne pas gérer ces différents cas selon les mêmes principes et, surtout, pourquoi ne pas devenir plus proactif en mettant en place des mesures favorisant la présence au travail ?**

## Une situation préoccupante

Pour l'année 2000, la CSST dénombre 13,4 millions de jours d'absence du travail en raison d'une lésion professionnelle, soit une moyenne de près de 5 jours d'absence par personne couverte par le régime. Statistique Canada évalue que plus d'un demi-million de travailleurs à temps plein se sont absentes chaque semaine pour des raisons personnelles en 1998. Pour cette même année, chaque travailleur québécois employé à temps plein a été absent, en moyenne, 8,8 jours (pour cause de maladie et en raison d'obligations personnelles). Quand on additionne tous ces jours perdus, on constate l'ampleur du problème.

Mais c'est l'évolution de l'absentéisme qui doit retenir le plus notre attention. En effet, les tendances actuelles montrent un accroissement des absences au travail. Les données récentes démontrent que le nombre moyen de jours perdus annuellement est en hausse, de même que les coûts qui y sont associés. Il est important de comprendre ce qui se produit et de tenter de renverser la vapeur.

## Une gestion qui s'impose

Les absences personnelles et celles d'origine professionnelle ont des conséquences identiques pour l'entreprise : coûts directs et indirects importants, perte temporaire d'une main-d'œuvre qualifiée, baisse de productivité, etc. Une enquête menée en 2000 par la firme Watson Wyatt rapporte que les coûts directs annuels de l'absentéisme atteignent en moyenne 3 605 \$ par employé. Selon une étude citée par *l'Institut canadien de la recherche sur la condition physique et le mode de vie*, organisme affilié à Santé Canada, l'efficacité de la main-d'œuvre suppléante lors de l'absence des employés réguliers est d'environ 75 %, ce qui entraîne un effet direct sur la productivité et le service à la clientèle.

Toutes ces conséquences peuvent se traduire en un mot pour l'entreprise : désorganisation. Quel gestionnaire n'a pas vécu de difficiles lundis matins quand un ou des employés ne se présentent pas au travail ? Ces absences ont également un impact sur l'employé, particulièrement s'il doit les prendre dans sa banque de congés de maladies.

## Les multiples facettes des absences

Vous connaissez généralement les causes des lésions professionnelles dans votre entreprise. Les absences personnelles peuvent, quant à elles, être reliées à plusieurs facteurs. Certaines résultent d'une blessure ou d'une maladie. C'est le cas, par exemple, d'une entorse après un match de hockey robuste ou encore la conséquence d'une bonne grippe d'homme. Elles sont aussi de plus en plus reliées au stress vécu par les personnes qui doivent concilier responsabilités familiales et professionnelles. Qu'on le veuille ou non, notre société change et l'équilibre travail-famille est souvent précaire, entraînant un certain niveau (ou un niveau certain) de stress. Une étude menée par le *Conference Board du Canada*, en 1999, démontrait que le nombre de canadiens se plaignant de stress modéré dans leurs efforts pour équilibrer travail et famille a pratiquement doublé en 10 ans, passant de 26,7 % en 1989 à 46,2 % en 1999. Voilà une autre tendance significative.

La présence d'enfants d'âge préscolaire est également un indicateur important d'absentéisme. Il est facile de poser l'hypothèse que ces absences sont reliées aux soins des enfants. Ce phénomène est encore plus marqué dans les familles monoparentales. Autre facteur en émergence : le soin des parents malades qui entraîne aussi des absences. En plus de créer le besoin de s'occuper des aînés, le vieillissement de la population aura un autre effet sur l'absentéisme puisque le nombre de jours de travail perdus a tendance à augmenter avec l'âge. Et que dire des problèmes grandissants de santé mentale, d'insatisfaction au travail, de démotivation, des problèmes conjugaux ou financiers et des toxicomanies qui ont eux aussi un impact sur l'absentéisme. Pour certains, la maladie peut alors devenir un moyen de fuir les problèmes personnels. Tous ces éléments contribuent à rendre la situation de plus en plus complexe à gérer.

| Variable  | 1997  | 2000  | Source                   |
|---|-------|-------|--------------------------|
| Nombre de jours perdus par travailleur au Canada                              | 7,4   | 8,0   | Statistique Canada, 2001 |
| Coûts reliés à l'ensemble des absences au Canada (en % de la masse salariale) | 5,6 % | 7,1 % | Watson Wyatt, 2000       |

### **L'important, c'est de s'en occuper !**

Malgré cela, il ne faut pas jeter la serviette. Beaucoup d'entreprises ont appris à gérer efficacement les absences reliées aux lésions professionnelles. Suivis médicaux et administratifs, mesures assurant le maintien du lien d'emploi font maintenant partie du bagage des gestionnaires en SST. On peut se demander si la même gestion serrée se retrouve dans les dossiers d'absences personnelles. Bien que les mécanismes d'indemnisation soient différents, les règles de l'art devraient être les mêmes.

Plusieurs raisons justifient l'utilisation d'une gestion globale de l'absentéisme. Ainsi, l'effet des vases communicants fera en sorte qu'un accident qui n'est pas indemnisé par la CSST se retrouvera éventuellement dans le dossier de l'assurance salaire. Autre raison : les questions d'équité. Pourquoi un employé absent en raison d'un accident de ski devrait-il être traité différemment d'un employé absent pour cause d'un accident du travail ? La source des revenus peut varier (CSST, utilisation des congés de maladie, assurance-emploi, assurance collective) mais les conséquences sont à peu près les mêmes pour l'employé et pour l'entreprise. Le retour rapide en emploi est rentable tant pour l'un que pour l'autre. La reprise des activités normales, même si elle se fait graduellement, est un élément permettant de prévenir la chronicité. Et ce n'est pas seulement vrai pour les lésions professionnelles. Pourquoi alors ne pas adopter une méthode uniforme de gestion ?

Il est important d'établir une politique écrite sur la gestion des absences et de la faire connaître. La responsabilisation des employés est également nécessaire, afin de les inciter à faire un usage prudent et légitime des avantages sociaux. Il faudra enfin comptabiliser les absences de chaque employé, commu-

niquer régulièrement avec lui, procéder au suivi médical et administratif approprié, favoriser le retour au travail (ex. par de l'assignation temporaire).

### **Gérer la présence au travail**

Si on pose comme hypothèse qu'il est impossible d'éliminer totalement l'absentéisme, il faut néanmoins se demander quel taux d'absence on est prêt à accepter sans réagir.

En plus de la mise en place de mécanismes de suivi des absences, il faut créer des conditions limitant celles-ci. On parle maintenant de gestion de la présence au travail, ce qui fait appel à des notions plus positives et préventives.

Comme dans toute démarche préventive, on doit d'abord identifier où sont les problèmes. Quels sont les motifs d'absence dans votre entreprise ? Est-ce que les employés s'absentent plus les lundis ou à certaines périodes de l'année ? Est-ce que vous percevez que le recours à une journée de maladie est une soupape utilisée par ceux qui en ont plein les bras ? Quelles sont les sources de stress professionnels et personnels de vos employés ? Avez-vous des pratiques qui favorisent l'absentéisme, comme le droit à des journées de maladies qui se perdent si elles ne sont pas utilisées ? Autant de questions qui vous permettront de mieux circonscrire les problèmes et d'identifier les mesures pour prévenir ou limiter les absences.

Il faut ensuite identifier vos priorités et vos ressources. Certaines solutions permettant de gérer la présence au travail peuvent ne pas convenir à votre culture d'entreprise... ou à vos moyens. Il vous appartient de choisir ce qui vous convient le mieux.

Parmi les stratégies actuellement utilisées pour augmenter la présence au travail, on retrouve notamment :

- l'instauration de conditions favorisant l'engagement des employés vis-à-vis l'organisation (culture d'entreprise et satisfaction au travail);
- la promotion de la santé en milieu de travail : campagnes anti-tabac, promotion de l'activité physique, information sur les bonnes habitudes alimentaires, etc.;
- des campagnes de vaccination contre la grippe;
- de l'information sur la gestion du stress;
- le télétravail;
- les horaires flexibles;
- le temps partiel ou le travail partagé;
- les programmes d'aide aux employés.

À cette liste, il faut évidemment ajouter les différentes mesures pour prévenir les lésions professionnelles dont la formation et l'information sur les risques présents dans le milieu de travail, l'entretien préventif des équipements et l'amélioration ergonomique des postes de travail.

Notez que certaines activités, comme les campagnes de promotion, nécessitent peu d'investissement, particulièrement si on utilise les ressources disponibles dans le réseau de la santé (ex. Kino-Québec, Santé Canada, CLSC) ou les organismes à but non lucratif (ex. Association des maladies du cœur).

Gérer la présence au travail nécessite une participation active des intervenants de l'entreprise. Les gestionnaires doivent surveiller les tendances dans leur service ou dans l'entreprise, mettre en œuvre des programmes, contribuer à créer un climat sain, sécuritaire et agréable, reconnaître et valoriser les efforts. Les employés, quant à eux, doivent connaître et comprendre la démarche de l'entreprise et y collaborer. Et comme toujours, votre programme de gestion globale de la présence au travail doit reposer sur l'engagement et le soutien constant de la direction.

**Vous l'aurez peut-être deviné, nous aborderons la question de capacité ou d'incapacité d'exercer son travail malgré une lésion professionnelle. Cette question fait référence à l'article 46 de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP) qui se lit comme suit : « Le travailleur est présumé incapable d'exercer son emploi tant que la lésion professionnelle dont il a été victime n'est pas consolidée ». Comme il y a présomption que le travailleur est incapable, vous devez vérifier si l'employé est réellement incapable d'effectuer son travail, et ce, même si le rapport médical indique une date de consolidation ultérieure à la journée de l'événement.**

À l'article 44 de cette même loi, il est également mentionné que : « Le travailleur victime d'une lésion professionnelle a droit à une indemnité de remplacement de revenu (IRR) s'il devient incapable d'exercer son emploi en raison de cette lésion... ». Or, vous pourriez éviter d'importantes dépenses en évitant de présumer trop facilement qu'il y a incapacité. À compter du moment où des IRR sont versées à votre employé, ces indemnités peuvent affecter, à la hausse bien sûr, le montant de vos cotisations à la CSST. Dans ce cas, la bonne question à se poser est : « Est-ce que l'employé est en mesure d'effectuer son travail régulier (ou légèrement modifié) même s'il a une lésion et que celle-ci n'est pas consolidée » ? Rappelons que non-consolidation ne veut pas dire incapacité et que si l'employé peut effectuer son travail, même *légèrement modifié*, la présomption est aussi renversée.

Comme la loi présume que l'employé est incapable d'effectuer ses tâches régulières parce que la lésion n'est pas consolidée (art. 46 de la LATMP), comment pouvez-vous démontrer le contraire ? Voici plusieurs moyens de renverser cette

présomption. Premièrement, à la suite d'une lésion, demandez à l'employé s'il est en mesure d'effectuer ses tâches habituelles. Dans le cas d'une réponse négative, demandez-lui quels sont les motifs qui l'empêchent d'exercer son emploi. Deuxièmement, vous pouvez vous référer à votre médecin-conseil, lequel pourra évaluer cette capacité en fonction du type de lésion et des exigences physiques du poste de travail. Troisièmement, vous pouvez communiquer avec l'agent responsable de votre dossier à la CSST et lui demander de se prononcer sur la capacité du travailleur à effectuer son travail. Pour permettre à l'agent d'évaluer cette capacité et de rendre une décision appropriée, il y a lieu de lui transmettre tous les renseignements pertinents relativement aux tâches de l'employé, plus précisément une description des opérations. Quatrièmement, lorsque l'employé quitte l'entreprise pour aller rencontrer son médecin, remettez-lui un formulaire (voir l'exemple), sur lequel on demande au médecin de dire

si oui ou non la lésion peut empêcher le travailleur d'effectuer son travail habituel. Vous aurez pris soin de bien décrire, à nouveau, les opérations reliées au poste du travailleur.

Finalement, après avoir effectué l'une ou plusieurs de ces étapes, s'il y a une incapacité, il y a lieu de se poser une deuxième question, soit : compte tenu qu'il y a une incapacité d'effectuer son travail habituel, est-ce que l'employé peut faire **d'autres tâches**. C'est alors que le processus de l'assignation temporaire démarre.

Pourquoi payer des cotisations en trop dues à des IRR qui auraient pu être évitées, sans oublier le fait que souvent il faut trouver un remplaçant pour l'employé présumé incapable... ce qui peut occasionner un mal de tête ! En résumé, une bonne gestion de vos dossiers ne sera jamais une perte de temps et encore moins une perte d'argent !

#### EXEMPLE DE FORMULAIRE

**Docteur,**  
**L'article 44 de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles mentionne qu'un travailleur victime d'une lésion professionnelle a le droit d'être indemnisé à la condition que cette lésion le rende incapable d'exercer son emploi.**

**En ce sens, est-ce que la lésion de M. (Mme) \_\_\_\_\_ peut l'empêcher d'effectuer son travail habituel ?**  **Oui**  **Non**

**Emploi habituel :** \_\_\_\_\_

**Description :** \_\_\_\_\_

**Signature du médecin :** \_\_\_\_\_

**N° de téléphone :** \_\_\_\_\_ **Date :** \_\_\_\_\_

# DEVRAIS-JE LAISSER MON EMPLOYÉ « SUR LA CSST » ET PLACER L'ARGENT AINSI ÉCONOMISÉ DANS MON

# REER ?

Depuis quelques années, la CSST parle beaucoup du maintien du lien d'emploi. Son objectif est d'éviter les situations où un employé restera « sur la CSST » durant de longues années. Cette orientation vise évidemment à réduire, pour l'employé, l'impact physique, professionnel et social d'une lésion de même que l'impact financier pour l'employeur.

Quand une réclamation est acceptée par la CSST, tous les coûts engendrés sont comptabilisés dans le dossier de l'entreprise où est survenue la lésion. La CSST procède ainsi car elle utilise ces coûts afin d'ajuster la cotisation annuelle des entreprises à leur « consommation » respective. Compte tenu de ce mode de calcul, l'entreprise a tout intérêt à participer activement au maintien du lien d'emploi. Voyons comment une réclamation affecte la cotisation d'une entreprise en fonction de son régime de tarification.

## Les petites entreprises

Pour établir la cotisation d'une petite entreprise, la CSST applique un taux de cotisation à sa masse salariale selon l'équation suivante :

$$\text{Cotisation (\$)} = (\text{Masse salariale assurable} / 100) \times \text{Taux de l'unité}$$

Le taux de l'unité est le taux s'appliquant à un groupe d'entreprises exerçant les mêmes activités. Il est calculé à partir des coûts engendrés par les lésions professionnelles de l'ensemble des entreprises composant l'unité. Par exemple, le taux de l'unité *Épiceries* (unité 62110) est de 2,42 \$ en 2002. Le taux de l'unité est fixe pour une année; il est révisé annuellement pour tenir compte de l'évolution des coûts des réclamations. La performance individuelle d'une petite entreprise n'a généralement pas d'impact mesurable sur le taux de son unité. On comprend pourquoi l'assignation temporaire n'a pas beaucoup d'attrait pour cette clientèle. Évidemment, si chez les épiciers il y a de plus en plus de réclamations, le taux de l'unité va augmenter et toutes les épiceries vont écoper...

## Les entreprises de taille moyenne

Dès qu'une entreprise paie plus de 3 500 \$ de cotisation annuellement, elle accède au système de taux personnalisé. Le taux personnalisé d'une entreprise est obtenu en comparant sa performance (coûts reliés à ses réclamations) à celle de son unité. Pour le calcul de 2002, la CSST évalue la performance en utilisant les coûts des lésions survenues en 1997, 1998, 1999 et 2000. Si l'entreprise est plus performante que la moyenne, elle aura un taux personnalisé moins élevé que le taux de son unité (et vice versa si l'entreprise est moins performante que la moyenne).

Dans ce système, chaque réclamation affecte directement, durant quatre années, le taux personnalisé d'une entreprise. Une seule réclamation peut engendrer des cotisations variant de 10 000 \$ à 100 000 \$ et même plus... selon l'entreprise. Voilà une bonne raison de minimiser le coût des réclamations par des activités de maintien en emploi et de prévention.

## Les grandes entreprises (plus de 350 000 \$ de cotisation annuelle)

Les entreprises de ce dernier groupe participent à un système spécial : le régime rétrospectif. Dans ce régime, la cotisation d'une entreprise est calculée à partir des coûts réels des lésions survenues dans l'entreprise. Ainsi, la cotisation réelle pour 2002 sera calculée au printemps de... 2006 !

C'est-à-dire au moment où la CSST est en mesure de calculer le coût réel de chaque réclamation pour ensuite facturer l'entreprise.

Combien peut coûter une réclamation dans ce régime ? Cela dépend ! Les entreprises participant au régime rétrospectif choisissent elles-mêmes leur limite par réclamation (franchise). L'entreprise a le choix entre 10 limites allant de 78 750 \$ à 472 500 \$ en 2002. Si une entreprise choisit une limite par réclamation de 210 000 \$, cela signifie que la CSST va considérer les coûts de **chacune des réclamations** jusqu'à concurrence de 210 000 \$ dans le calcul de la cotisation de cette entreprise. À ce « régime » qui peut se payer le luxe de ne pas favoriser le maintien en emploi ?

## Comment évaluer le coût d'une réclamation chez vous ?

Avec les bons outils, le coût réel d'une réclamation peut être calculé. C'est d'ailleurs essentiel pour une bonne gestion. Cela permet de chiffrer les économies reliées aux assignations temporaires et au maintien en emploi et de mesurer l'impact d'une action dans un dossier (réadaptation, contestation, partage de coûts, etc.) sur ses cotisations.

## Devriez-vous laisser votre employé « sur la CSST » ?

Dans un REER, l'impôt ne disparaît pas, il est juste reporté à plus tard. À la CSST, c'est pareil. Les dépenses qu'engendrent vos réclamations seront récupérées plus tard dans vos cotisations. Réduire le coût des réclamations c'est donc rentable ! Mais l'aspect financier n'est pas tout ! N'oubliez jamais de prendre en compte l'aspect humain.

Pour vous aider à mesurer l'impact financier d'une réclamation et à prendre des décisions de gestion éclairées, le Centre patronal vous offre la formation *L'impact des réclamations sur votre cotisation à la CSST*. Grâce à cette formation, vous serez équipé pour faire ces calculs. Un *Simulateur du taux personnalisé* vous est également offert pour les calculs. Visitez notre site Internet [www.centrepatronalsst.qc.ca](http://www.centrepatronalsst.qc.ca) pour plus de détails.

# AT ou TRMT \*?

## C'EST DU MAINTIEN EN EMPLOI MAIS LA DIFFÉRENCE EST DE TAILLE !

\*Assignment temporaire ou travail régulier modifié temporairement. Ce dernier sigle est de notre cru...

**Un des nombreux avantages du maintien en emploi est le contrôle des coûts de main-d'œuvre. Comme dirait l'autre, vaut mieux payer 100 % du brut pour une activité productive que 90 % du net multiplié par un facteur de chargement, en attendant... Mais au fait, votre employé peut-il effectuer son travail régulier mais modifié temporairement, en lieu et place d'une assignation temporaire à un autre travail, en attendant qu'il redevienne capable d'exercer son emploi ? Hein ?**

Voyons comment cette nuance peut vous faire économiser des sommes appréciables par l'application d'une règle d'imputation prévue à la LATMP (*Loi sur les accidents du travail et maladies professionnelles*, L.R.Q., c. A-3.001).

### **Rappel du paragraphe 2 de l'article 327 de la LATMP**

Maintenir un employé accidenté à son travail régulier devrait être votre premier réflexe et si, et seulement si, cela s'avère impossible, passer au « plan B », soit l'assignation temporaire. Pourquoi ? Lisons l'article 327 de la LATMP et plus particulièrement le paragraphe 2 :

*327. La Commission impute aux employeurs de toutes les unités le coût des prestations :  
[...]*

*2<sup>e</sup> d'assistance médicale dues en raison d'une lésion professionnelle qui ne rend pas le travailleur incapable d'exercer son emploi au-delà de la journée au cours de laquelle s'est manifestée sa lésion.*

On a vu à l'article de la page 6 qu'il arrive régulièrement qu'un employé puisse exercer son emploi, en attendant la consolidation de sa lésion et malgré des limitations fonctionnelles temporaires. Si vous réaménagez les tâches de façon à respecter les restrictions imposées par le médecin traitant, **sans dénaturer l'essentiel du travail habituellement exercé par l'employé**, vous vous qualifiez pour le transfert de l'imputation totale du coût des prestations d'assistance médicale aux employeurs de toutes les unités. Votre employé fait son travail régulier, modifié temporairement (TRMT).

Ce n'est pas le cas de l'assignation temporaire. En offrant d'autres tâches à votre employé, vous ne générez pas de frais d'indemnités de remplacement de revenu mais tous les frais résultant de la lésion professionnelle, dont ceux des traitements médicaux, continuent d'être imputés à votre dossier d'employeur.

### **L'orientation de la CSST sur l'application du paragraphe 2 de l'article 327**

Dans sa politique d'imputation, la CSST classe les cas se qualifiant à l'article 327 (2) parmi ceux où elle a l'obligation d'effectuer un transfert d'imputation lorsque les conditions d'application sont présentes au dossier. L'employeur n'a pas à en faire la demande, c'est la CSST qui enclenche le processus.<sup>1</sup>

Bien sûr, l'analyse du cas est faite par l'agent responsable du dossier. La politique précise que l'imputation de ces coûts s'effectue automatiquement par informatique et que l'employeur n'est pas tenu de déclarer ces lésions, mais qu'il doit les consigner dans un registre. Alors, la vie est belle ?

Tout dépend de l'interprétation que fera la CSST de l'article 327. En effet, la commission considère, à tort ou à raison, que cette règle constitue une exception au principe général qui consiste à imputer au dossier de l'employeur concerné, le coût des prestations dues en raison d'un accident de travail. Qui dit exception dit interprétation restrictive ! Mais ne soyons pas pessimistes outre mesure...

Selon les dernières orientations de la CSST concernant l'article 327 (2), dans

un élan d'assouplissement et avec un souci avoué de « soutenir l'effort des employeurs quant au maintien en emploi, et ce, sans égard à l'utilisation par l'employeur du mécanisme d'assignation temporaire prévu à l'article 179 », cette dernière énumère ses conditions d'application :

1. s'il s'agit d'une lésion mineure (dossier de courte durée sans IRR au-delà de la journée où s'est manifestée la lésion) et un lien d'emploi non compromis;
2. si l'employeur indique que le travailleur occupe toujours son emploi (tâches allégées ou modifiées) la Commission imputera les coûts médicaux aux employeurs de toutes les unités;
3. toutefois, si l'employeur indique qu'il s'agit d'un autre emploi, la Commission imputera les frais au dossier de l'employeur concerné [...].

En fait, les enjeux de votre dossier sont la capacité d'un travailleur accidenté d'exercer son emploi habituel et le fait qu'il s'agit du travail régulier malgré les modifications apportées pour respecter les restrictions médicales. Et ce sera essentiellement une question de faits.

### **Une question de faits**

Quelques employeurs ont dû recourir au tribunal d'appel pour se faire reconnaître un droit au transfert d'imputation sur la base de l'article 327 (2), que leur avait refusé initialement la CSST. Voici quelques exemples.

Une infirmière affligée d'une entorse au troisième doigt de la main droite a continué à effectuer ses tâches, évitant tout au plus de faire des gestes qui pouvaient requérir l'utilisation de son doigt blessé. Elle a respecté son horaire de travail, n'a pas été remplacée ni affectée à d'autres tâches que celles d'infirmière, et n'a pas reçu d'IRR. La CALP précise que ce n'est pas parce que l'ADR mentionne qu'il y a eu « assignation temporaire » qu'il faut accepter ce fait intégralement alors que dans les faits, la travailleuse a continué à faire son travail normal.<sup>2</sup>

1. Lorsque les conditions prévues au deuxième paragraphe de l'article 327 de la LATMP sont satisfaites, la CSST n'a aucune latitude concernant l'imputation des prestations. Elle doit automatiquement faire l'entrée du code correspondant afin que les frais d'assistance médicale ne soient pas imputés au dossier de l'employeur. Si ce n'est pas fait, il s'agit d'une erreur de l'agent d'indemnisation.  
Abitibi-Consolidated inc.  
et CSST  
CLP 90003-02-9707,  
1998-07-07 et  
Hôpital du Sacré-Cœur  
de Montréal  
et CSST,  
CLP 94785-72-9803,  
1999-03-03.

2. Cité de la santé de Laval et CSST, CALP 64712-63-9411, 1996-05-23.  
Voir au même effet :  
Hôtel-Dieu de Lévis  
et CSST,  
CLP 117404-03B-9906,  
2000-05-25,  
technicienne de radiologie avec entorse au poignet.

Une préposée à la stérilisation blessée au dos se voit « assignée temporairement » dans son même poste de travail mais affectée à des tâches allégées, selon un horaire adapté à sa condition, et dans un travail ne sollicitant aucun effort excessif ou soutenu au niveau de sa blessure. Dans les faits, l'essence même du travail de la travailleuse n'était pas modifiée. Elle pouvait accomplir la quasi-totalité de ses tâches habituelles et celles qu'elle ne pouvait pas accomplir pouvaient facilement l'être par des collègues de travail sans mettre en péril leur affectation ou leur prestation habituelle de travail.<sup>3</sup>

Un directeur de l'entretien des équipements a été en mesure de continuer à faire son travail régulier alors que son employeur a aménagé son poste de travail à sa résidence personnelle (ordinateur et téléphone cellulaire). Il n'a jamais été remplacé au bureau et a toujours exécuté l'essentiel de ses tâches.<sup>4</sup>

Par contre, le transfert d'imputation n'a pas été accepté dans le dossier d'une inhalothérapeute dont le travail habituel consiste à donner des soins à domicile. Des tâches allégées, soit des tâches de bureau, ont été substituées à toutes celles consistant à donner des soins à domicile. La CALP a conclu que le travail temporairement assigné à la travailleuse impliquait un allègement de 60 % des tâches normalement effectuées, soit l'essentiel de son poste de travail. Les restrictions médicales faisaient en sorte qu'elle était incapable d'occuper la partie représentative des tâches que comporte son poste de travail. Il s'agissait donc d'une assignation temporaire.<sup>5</sup>

3. Hôpital Laval et Blanchette et CSST, CLP 85303-03A-9701, 1998-05-20.  
Voir au même effet Institut de réadaptation en déficience physique du Québec et CSST, CLP 141452-32-0006, 2001-04-03 où une physiothérapeute a continué à exercer l'essentiel de son travail (ce qui incluait de la formation, de la supervision, de l'établissement de protocoles de traitements, etc.) à l'exception des traitements de physiothérapie qu'elle ne prodiguait que pour les cas urgents.

4. Fertek inc. et CSST, CLP, 154182-62-0101, 2001-07-20.

5. Hôpital Laval et CSST, CALP 67508-03-9503, 1996-07-24

### **TRMT ou AT : qu'arrive-t-il avec l'ADR ?**

La politique de la CSST concernant l'application de l'article 327 précise que l'employeur n'est pas tenu de déclarer ces lésions, mais qu'il doit les consigner dans un registre. Ça ne vous a pas échappé n'est-ce pas ?

En fait, ceci est conforme à la loi puisque l'obligation de compléter un ADR (avis de l'employeur et demande de remboursement) touche l'employeur tenu de verser des IRR pour les 14 premiers jours lorsque le travailleur est incapable d'exercer son emploi (art. 268).

Peut-on étendre la même règle aux cas d'assignation temporaire ? Quoiqu'il y ait incapacité d'exercer son emploi, il n'y a pas de versement d'IRR, conséquemment pas de demande de remboursement.

Dans un souci d'assurer un service de qualité à ses clientèles, plusieurs bureaux régionaux de la CSST ont assoupli leur position dans ces situations et estiment que l'employeur n'aura plus à produire d'ADR dans les situations suivantes : l'employeur procède immédiatement ou dans un délai raisonnable de quelques jours à une assignation temporaire ET continue à verser le plein salaire (donc pas d'IRR) ET ne demande pas de remboursement à la CSST.

Il faut quand même consigner les détails pertinents de cette réclamation au registre d'accidents (art. 280).

Cette mesure permet de réduire les contraintes administratives mais il ne faut pas négliger le suivi assidu de la réclamation. À cette fin, nous vous conseillons de consigner la version contemporaine et écrite du travailleur concernant les événements, votre enquête et analyse d'accident ainsi que la copie du formulaire d'assignation temporaire à votre dossier. Ces informations seront extrêmement utiles lorsque la CSST sera appelée à statuer sur l'admissibilité de la lésion !

### **Mot de la fin**

Est-ce que vos cas d'AT sont des cas de TRMT ignorés et inexploités ? Si oui, vérifiez vos relevés mensuels : reflètent-ils votre réalité ?

# L'ASSIGNATION TEMPORAIRE

## UN DROIT POUR L'EMPLOYEUR

**Le terme assignation temporaire existe depuis 1985, date où fut adoptée la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP)*. Avant cette date, on parlait de « travail léger » ou de « travail allégé » et ces expressions sont encore fréquemment utilisées aujourd'hui pour parler d'assignation temporaire. L'assignation temporaire est un moyen accordé à l'employeur, par la LATMP, pour réintégrer un employé affecté d'une lésion professionnelle, à une version modifiée de son poste de travail ou à un autre poste, et ce, jusqu'à ce qu'il soit apte à reprendre son emploi.**

Assigner temporairement un travailleur victime d'une lésion professionnelle à d'autres tâches que les siennes est surtout une initiative provenant de l'employeur et une question de procédure interne de gestion dans l'entreprise.

Pour exercer son droit d'assignation temporaire adéquatement, l'employeur doit tenir compte de certains principes et des diverses conditions de validité établis par les tribunaux en SST à partir du texte même des articles 179 et 180 de la LATMP.

### **L'assignation temporaire : un droit pour l'employeur**

Les tribunaux ont eu l'occasion d'affirmer à plusieurs reprises que la procédure d'assignation temporaire prévue à la LATMP constitue un **droit pour l'employeur** et non une obligation. L'objectif est de favoriser le prompt retour au travail même si le travailleur n'est pas encore tout à fait remis. Les avantages pour l'employeur de procéder à l'assignation temporaire sont nombreux : il bénéficie de l'apport de production de l'employé, il peut exercer un meilleur suivi du dossier d'accident et il diminue les coûts imputés à son dossier. C'est également une mesure facilitant la réadaptation d'un travailleur et sa réintégration au travail.

### **L'accord du médecin qui a charge est essentiel**

Vous devez obligatoirement recevoir du médecin traitant un avis qui autorise l'assignation temporaire. Cette autorisation peut être obtenue au moyen du formulaire de la CSST prévu à cette fin ou d'un formulaire maison. Ce formulaire peut être présenté par votre employé lors de sa visite médicale ou acheminé par

télécopieur au médecin traitant. L'autorisation peut aussi être obtenue par téléphone. Si l'accord du médecin traitant est difficile à obtenir, le médecin de l'entreprise peut entrer en communication avec lui pour l'informer du contenu des tâches assignées. Vous pouvez aussi inviter le médecin à venir visiter votre milieu de travail afin qu'il puisse se faire une idée des exigences du poste proposé.

### **Le respect des trois conditions de l'article 179 de la LATMP**

Au fil du temps, les tribunaux semblent être passés d'une interprétation stricte des conditions de l'article 179 de la LATMP à une interprétation plus large. Jusque vers 1990, la CALP exigeait, pour qu'une assignation temporaire soit valide, que le médecin traitant se soit expressément prononcé sur chacun des trois éléments de l'article 179 de la LATMP.

Par la suite, avec l'affaire *Dupuis c. Minéraux Noranda*, la CALP a reconnu qu'il fallait considérer l'opinion du médecin traitant, quant aux conditions de l'article 179 de la LATMP, d'une façon plus large, plus souple et moins formelle. Aujourd'hui, pour que cette assignation soit valide, il suffit de comprendre de l'avis écrit du médecin que le travail proposé ne nuira pas à la guérison et à la réadaptation du travailleur.

### **L'assignation temporaire doit porter sur un travail spécifique**

Selon l'article 179 de la LATMP, le droit de l'employeur en matière d'assignation temporaire consiste à assigner un travail à son employé... Encore faut-il que ce qui est offert au travailleur constitue un « travail » ! En ce domaine, le contexte de chaque entreprise permet la détermi-

nation de plusieurs types de « travail » que l'on peut offrir en assignation temporaire. Toutefois, un travailleur pourrait soutenir qu'une assignation temporaire consistant, par exemple, à lire le journal au bureau, n'est pas valide.

Pour éviter l'improvisation en matière d'assignation temporaire, nous vous suggérons d'inventorier ce qui peut être exécuté dans chaque département de l'entreprise. Ce travail peut être fait en collaboration avec vos superviseurs et les syndicats, s'il y a lieu, afin de décrire les opérations et les actions du travail assigné. Ensuite, on peut décrire ces postes à l'avance sur les formulaires de la CSST et les remettre aux superviseurs de chaque département afin que ceux-ci les distribuent aux employés qui déclarent une lésion professionnelle.

### **La procédure de contestation**

Rappelons qu'aux termes de l'article 179 de la LATMP, « si le travailleur n'est pas d'accord avec le médecin, il peut se prévaloir de la procédure prévue par les articles 37 à 37.3 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (chapitre S-2.1) mais, dans ce cas, il n'est pas tenu de faire le travail que lui assigne son employeur tant que le rapport du médecin n'est pas confirmé par une décision finale ».

Cette procédure consiste à soumettre la contestation au comité de santé et de sécurité de l'entreprise ou, à défaut de CSS, au représentant à la prévention et à l'employeur, pour qu'ils décident, avec le médecin responsable des services de santé de l'établissement ou avec le directeur de la santé publique de la région (Groupes prioritaires), comment résoudre le problème. À défaut de CSS ou de représentant à la prévention, la CSST traite directement la demande du travailleur.

La décision que rend l'une ou l'autre de ces instances peut être révisée dans les dix jours au bureau de la révision administrative, puis contestée dans les dix jours suivants à la Commission des lésions professionnelles (CLP). Si le travailleur conteste l'assignation temporaire autorisée par son médecin, il devra

apporter une preuve suffisante, médicale ou factuelle, démontrant que le travail qui lui a été assigné n'est pas conforme à l'article 179 de la LATMP et qu'il ne peut donc pas l'effectuer. À défaut d'une telle preuve, l'assignation sera jugée valide.

La contestation, par le travailleur, met fin temporairement à son obligation d'effectuer le travail qu'on lui a assigné, et ce, tant qu'une décision finale n'est pas rendue. En attendant qu'une décision finale soit rendue, le travailleur continuera de recevoir les indemnités de remplacement du revenu (IRR). Si le travailleur refuse de « faire » l'assignation temporaire mais qu'il ne la conteste pas, selon la procédure prévue à la loi, la CSST **peut** appliquer l'article 142, 2<sup>e</sup> alinéa e) et suspendre les IRR versées au travailleur. Il incombe à l'employeur d'aviser le plus rapidement possible la CSST du fait que son employé ne se conforme pas à l'avis de son médecin qui autorise l'assignation temporaire.

### **Le paiement du salaire et des avantages sociaux**

L'objectif de l'article 180 de la loi est de faire en sorte que le travailleur soit traité, quant au salaire et aux avantages liés à son emploi, exactement de la même façon que s'il accomplissait les tâches de l'emploi qui était le sien avant sa lésion professionnelle. Pour faire respecter ce droit, le travailleur peut, en plus de recourir à la procédure de grief qui pourrait être applicable dans son entreprise, loger une plainte à la CSST en vertu de l'article 32 de la LATMP.

Lorsqu'un employeur assigne temporairement un travail à un employé victime d'une lésion professionnelle conformément à l'article 179 de la LATMP, et ce, dès le jour suivant la lésion, c'est l'employeur qui verse le salaire du travailleur en vertu de l'article 180 de la LATMP. Lorsqu'une assignation temporaire cesse, à l'intérieur de la période des 14 premiers jours suivant la lésion, le travailleur touche les IRR qui correspondent aux journées d'incapacité restantes à l'intérieure de la période des 14 premiers jours. Vous devez alors compléter un formulaire ADR à la CSST. Lorsque l'assignation temporaire cesse après la période initiale des 14 premiers jours suivant la lésion, c'est à la CSST de verser au travailleur les IRR auxquelles il a droit s'il est toujours incapable d'exercer son emploi.

Lors d'une assignation temporaire, il arrive que l'employé réclame le paiement pour du temps supplémentaire qu'il aurait effectué s'il n'avait pas été assigné à un autre travail en raison de sa lésion. Majoritairement, les tribunaux considèrent que le temps supplémentaire fait partie du « salaire ».

De plus, les tribunaux ont affirmé que, pour être « payable », le temps supplémentaire réclamé par l'employé assigné à d'autres tâches doit, avant l'assignation temporaire :

- avoir été prévu et planifié par l'employeur;
- avoir été proposé à l'employé;
- avoir été accepté par l'employé;
- avoir été effectué dans l'entreprise (et qu'il y en ait effectivement eu).

Aussi, un employé qui touche un boni ou une prime pour son travail, par exemple une prime pour le travail de nuit, a le droit de toucher cette prime si on l'assigne temporairement à un autre travail en raison d'une lésion.

Pour éviter toute ambiguïté sur ces questions, nous vous suggérons d'instaurer une politique sur le sujet. Par exemple, inscrire alors un énoncé se lisant comme suit :

- Durant cette période et dans le but de préserver sa santé et sa sécurité, le travailleur en assignation temporaire ne peut faire de temps supplémentaire.
- Le taux de salaire versé à l'employé en assignation temporaire est celui dont il bénéficiait au moment où est survenue sa lésion professionnelle.
- L'employé doit effectuer en assignation temporaire le même nombre d'heures prévues à son contrat de travail. Il n'est pas tenu de conserver son quart de travail.

Bien entendu, le tout est sous réserve de votre convention collective.

Il ne fait aucun doute qu'une assignation temporaire bien gérée est un excellent moyen pour l'employeur de diminuer les coûts d'une lésion professionnelle, tout en conservant l'expertise et le savoir-faire de son employé blessé. Le maintien en poste, dans son milieu de travail, peut aider à sa réadaptation, ne serait-ce qu'en maintenant les liens avec ses collègues de travail.

# Évitez la chronicité

**Votre employé se plaint qu'il serait beaucoup mieux à la maison à guérir qu'au travail en assignation temporaire, même si cela est fait en accord avec son médecin traitant. Il vous reproche votre incompréhension. Incompréhension aussi de la part de certains de vos gestionnaires qui ne voient pas pourquoi on devrait favoriser le retour d'un travailleur, surtout s'il faut se casser la tête pour lui offrir un emploi convenable. Et vos superviseurs espèrent ne pas être mis à contribution... Rassurez-vous car, en plus de réaliser des économies pour votre entreprise, vous permettez à un employé d'éviter le pire suite à un accident de travail... la chronicité.**

On parle de chronicité quand, à la suite d'une lésion professionnelle, l'absence se prolonge au-delà de 12 semaines parce que le travailleur se sent incapable de réintégrer le marché du travail pour diverses raisons : douleurs constantes, difficulté morale à accepter ses atteintes permanentes, sentiment d'invalidité, etc. Le sentiment d'invalidité a tendance à perdurer si :

1. le travail est à l'origine de l'invalidité;
2. le travailleur se sent plus à l'aise à la maison qu'au travail, ce qui est particulièrement vrai lorsqu'on doit faire face au jugement ou au mécontentement des collègues ou de son superviseur ;
3. la compensation financière est grande.

Pour certains travailleurs, les facteurs prépondérants au passage à la chronicité sont déjà acquis. Pour le gestionnaire du dossier, il serait beaucoup plus facile de laisser aller ces cas difficiles (*Tout d'un coup qu'il ne revient pas...*). Ce n'est pourtant pas la bonne solution, même si elle est fort tentante !

La chronicité est souvent associée à des cas de maux de dos, suivis de près par les lésions musculo-squelettiques. L'employeur doit donc gérer ces dossiers avec rigueur pour en limiter l'impact financier et en réduire l'impact psychosocial sur le travailleur. Bien que difficile à mesurer, l'impact psychosocial est souvent la cause d'échecs en matière de réintégration ou de réadaptation du travailleur.

## L'impact financier

Au Québec, en 2000, les affections vertébrales, à elles seules, ont représenté plus de 29 % des lésions professionnelles

avec pertes de temps enregistrées à la CSST; elles ont coûté 425,6 millions de dollars en indemnisation. Plus de 8 % de ces cas ont occasionné une perte de temps supérieure à six mois et entraîné plus de 70 % des coûts totaux versés pour ce type de lésion.

Il est démontré qu'après six mois d'absence, les chances de retour au travail sont de l'ordre de 50 % seulement. Cela dégringole sous les 20 % après un an d'absence, n'atteignant plus que 2 % à 10 % après une absence de deux ans. Comme les cas chroniques sont souvent ponctués de rechutes, ce n'est rien pour alléger la facture...

## L'impact psychosocial

Le sentiment d'appartenance qui lie l'employé à l'entreprise fond comme neige au soleil passé le cap des six mois d'absence. D'où l'importance de ramener l'employé au travail le plus rapidement possible.

Les lésions non résolues à l'intérieur de six mois se compliquent souvent de dépression et d'anxiété. Pourquoi ? Souvent parce que la douleur persiste malgré les divers traitements médicaux reçus. Ajoutez à cela de nombreux diagnostics, parfois contradictoires, des limitations fonctionnelles altérant l'autonomie... Subjuguée par ses symptômes physiques, la personne se retrouve dans un cercle vicieux qui la mènera à la perte de son estime de soi, voire même aux cas de dépression ou d'anxiété souvent répertoriés chez les chroniques.

Ce n'est toutefois pas le cas de tous. On peut comparer deux personnes ayant eu la même lésion : l'une continuera une vie normale malgré son handicap tandis que

l'autre demeurera invalide. Divers facteurs contribuent à changer le scénario : le soutien familial, social et professionnel; la structure de la personnalité, les antécédents personnels; les valeurs et l'attitude personnelles, le contexte du travail, etc. Finalement, un ensemble d'éléments qui, pris isolément, n'expliquent pas la chronicité mais comptent dans la consolidation d'une lésion.

## Anticiper le retour de l'employé dès le début de l'absence

Le gestionnaire qui traite ces dossiers doit non seulement en suivre assidûment l'évolution mais aussi soutenir son employé. Il est démontré, par un processus de réintégration adapté préconisant « *le retour juste au bon moment* », qu'on peut éviter que l'employé demeure en incapacité prolongée. En prévoyant le retour de l'employé dès qu'il s'absente, on évite aussi que le gestionnaire lui-même prenne une distance psychologique relativement au dossier !

Alors, quel est le bon moment pour le retour au travail ? Difficile de répondre, car c'est souvent du *cas par cas*. Toutefois, il existe des barèmes fixant la durée moyenne de consolidation selon les diagnostics et les types de travail; cela peut vous aider à planifier le retour au travail de votre employé. Aussi, en maintenant un contact régulier et respectueux avec l'employé, vous en saurez davantage sur l'évolution de sa lésion et serez plus en mesure de favoriser son retour au travail tout en tenant compte de sa condition personnelle.

Le tableau ci-contre présente un échantillonnage de certaines périodes d'absence en fonction du diagnostic émis.

## Favoriser la guérison au travail

Le soutien que le milieu du travail apporte à l'employé peut aussi favoriser sa guérison. L'ensemble des résultats, à ce jour, tend à indiquer que l'assignation temporaire a un impact positif sur la réadaptation physique et psychologique du travailleur. L'école de pensée qui voulait qu'un employé soit au repos complet pour guérir d'une

lésion musculo-squelettique ou d'une affection dorsale est révolue. L'activité physique, même réduite, et la reprise graduelle des activités normales contribuent à favoriser la guérison. Le retour au travail régulier s'accélère ainsi tout en maintenant une bonne condition physique générale. Toutefois, une mauvaise condition physique occasionnée par une immobilité imposée augmente le risque de se blesser à nouveau. Le maintien du lien avec le milieu et ses collègues de travail permet aussi à l'employé de se sentir utile, besoin essentiel pour maintenir la santé et la motivation d'une personne.

Afin d'éliminer certains préjugés vis-à-vis les assignations temporaires, certaines entreprises ont misé sur l'estime de la personne et éliminé les notions de « travaux légers ». Ces entreprises parlent de plus en plus de « projet » ou de « travail intermédiaire » pour désigner l'assignation temporaire. L'objectif consiste à démontrer que les tâches offertes contribuent à la productivité de l'entreprise puisqu'elles n'auraient pu être effectuées autrement, sinon en heures supplémentaires. On profite aussi de l'assignation temporaire pour accroître les connaissances de l'employé par de la formation ou en le jumelant avec un autre travailleur de spécialisation différente, etc.

### Prendre les moyens nécessaires

Le gestionnaire doit composer avec plusieurs intervenants dans le milieu de travail pour réussir à réintégrer un travailleur victime d'une lésion. Il est le mieux placé pour agir sur le milieu organisationnel et promouvoir les améliorations souhaitées. Il doit être proactif et obtenir l'engagement de la direction par le biais d'une politique de maintien du lien d'emploi. Il lui faut ensuite associer les superviseurs et les représentants syndicaux à la démarche; un partenariat facilitera l'implantation d'un programme de retour au travail, en précisant les rôles de chacun et les procédures à suivre pour faciliter l'intégration du travailleur. Ingrédients essentiels requis : confidentialité des renseignements, respect des individus, flexibilité dans les modalités de retour au travail. Ce programme – ainsi que les incitatifs de l'entreprise qui ne sont pas strictement d'ordre financier – doit être communiqué aux employés.

La mise en place d'un tel programme, diffusé et connu de tous, ainsi que la sensibilisation des principaux intervenants aideront probablement à diminuer les cas litigieux. Autre effet tangible : votre mode de gestion des dossiers *lourds* rassurera vos employés quant à votre volonté de les soutenir si jamais ils étaient victimes d'un accident.

En prenant soin de votre personnel, vous réussirez là où beaucoup échouent dans les relations de travail, en créant un véritable sentiment d'appartenance et en conservant l'expertise de vos employés. Soutenir, c'est aider à guérir et, en bout de piste, tout le monde y gagne !

**Des ressources externes pour prévenir l'incapacité au travail sont disponibles aux entreprises à la suite d'ententes entre la CSST et des centres de réadaptation du réseau en réadaptation au travail du Québec. De internationale, le « modèle de Sherbrooke » maintenant nommé PRÉVICAP est diffusé dans plusieurs centres de réadaptation du réseau public du Québec.**

**Ce modèle prévient l'incapacité au travail par la prise en charge du travailleur en favorisant une approche interdisciplinaire : ergothérapie, ergonomie, psychologie, médecine, etc., et une collaboration entre les partenaires impliqués (entreprise, assureur, médecin). Pour plus de renseignements, vous pouvez communiquer avec PRÉVICAP au (450) 674-5908.**

### PÉRIODE D'INVALIDITÉ MOYENNE EN FONCTION DU DIAGNOSTIC ÉMIS.\*

| DIAGNOSTIC                       | En semaines  |              |                                     |
|----------------------------------|--|--------------|-------------------------------------|
|                                  | Période d'invalidité en fonction du type de travail exercé |              | Période minimale d'arrêt de travail |
|                                  | Léger  | Lourd        |                                     |
| <b>Amputation d'un bras</b>      | <b>13-20</b>   | <b>20-26</b> | ---                                 |
| <b>Amputation d'une jambe</b>    | <b>15-20</b>   | <b>20-30</b> | ---                                 |
| <b>Dépression majeure</b>        | <b>8-16</b>  | <b>8-16</b>  | <b>8</b>                            |
| <b>Entorse colonne cervicale</b> | <b>1-2</b>   | <b>2-4</b>   | <b>1</b>                            |
| <b>Entorse lombaire</b>          | <b>3-4</b>   | <b>6-8</b>   | <b>3</b>                            |
| <b>Tendinite de l'épaule</b>     | <b>2-4</b>   | <b>4-6</b>   | <b>2</b>                            |
| <b>Ténosynovite</b>              | <b>2-4</b>   | <b>4-6</b>   | <b>2</b>                            |

\* Tiré de la Table des périodes d'absence par diagnostic (Guide de l'employeur concernant le traitement des périodes d'absences pour invalidité 2000-2003, MSSS).

**À la suite d'une lésion professionnelle, un employé peut bénéficier d'un plan individualisé de réadaptation (PIR). Toutefois, pour s'en prévaloir, l'employé doit avoir subi une atteinte permanente à son intégrité physique ou psychologique à un point tel que ses séquelles compromettent sa réinsertion socioprofessionnelle, notamment le retour à l'emploi qu'il occupait au moment de la lésion. Nous vous présentons, dans cet article, les objectifs du PIR de même que les différentes modalités entourant la gestion des cas de réadaptation.**

## Objectifs de la réadaptation

La réadaptation a pour objectifs d'éliminer ou d'atténuer l'incapacité physique ou psychique résultant d'une lésion professionnelle et de favoriser la réinsertion sociale et professionnelle de l'employé. En d'autres mots, la CSST veut prendre des mesures efficaces, mais économiques, afin de permettre au travailleur de réintégrer le marché du travail et de retrouver son autonomie physique et sociale, et ce, en respectant sa capacité résiduelle.

À cette fin, la CSST privilégie une intervention rapide auprès de l'employé et, à toutes les étapes du processus, elle demande la collaboration des parties (employé, employeur, médecin traitant, etc.) afin de favoriser le prompt retour au travail de l'employé, prioritairement, dans son milieu de travail.

## Étapes du PIR

### 1° Évaluation des besoins

Une fois l'employé admis en réadaptation, le conseiller en réadaptation évalue, selon les renseignements qu'il reçoit, les besoins et les possibilités de réadaptation du travailleur compte tenu de ses limitations fonctionnelles.

Dans le cadre de la réadaptation physique, le médecin traitant du travailleur détermine les traitements et les soins médicaux nécessaires à sa réadaptation. Il peut proposer des traitements de physiothérapie, d'ergothérapie et, le cas échéant, des exercices d'adaptation à une prothèse ou à une orthèse, ou tout autre soin jugé nécessaire. Son objectif sera de voir à ce que l'employé reçoive, à l'intérieur de son PIR, tous les traitements appropriés pour éliminer ou atténuer son incapacité physique et développer sa capacité

résiduelle afin de pallier aux limitations fonctionnelles qui résultent de sa lésion professionnelle.

Ensuite, comme les conséquences de la lésion peuvent être difficiles à surmonter sur le plan personnel ou social, le conseiller en réadaptation pourra aussi inclure dans le PIR des services professionnels d'intervention psychosociale comme le recours à un psychologue. De plus, des mesures concrètes peuvent être définies afin de permettre au travailleur d'accomplir ses activités quotidiennes (soins personnels, tâches domestiques, transport, etc.). On y retrouve, entre autres : l'adaptation du domicile, du véhicule principal et des équipements de loisir, de l'aide personnelle à domicile, le remboursement de frais de garde d'enfants ou d'entretien du domicile.

Notez que le PIR ne serait complet sans prévoir la réinsertion professionnelle de l'employé. À ce sujet, plusieurs choix s'offrent alors et la CSST examinera chaque cas. Est-il possible de réintégrer l'employé à son poste? Peut-on adapter le poste à la capacité résiduelle du travailleur? Y a-t-il un emploi équivalent, disponible chez son employeur, qui respecterait ses limitations fonctionnelles? Faut-il plutôt chercher du côté d'un emploi jugé convenable, c'est-à-dire un emploi qui respecte la capacité résiduelle de l'employé? L'emploi convenable est-il disponible chez son employeur ou faut-il regarder ailleurs sur le marché du travail?

### 2° Élaboration du PIR

Une fois les besoins et les possibilités identifiés, le PIR est élaboré avec la collaboration du travailleur, de son représentant et de l'employeur, particulièrement en ce qui a trait à la réadaptation professionnelle.

Selon le cas, le conseiller en réadaptation suggérera les mesures qui permettront à l'employé d'accéder à l'emploi identifié. Elles peuvent inclure, par exemple, la participation de l'employé à une formation dans le but de se recycler, un support en recherche d'emploi et un dédommagement pour certains frais reliés à l'exploration du marché du travail ou à un déménagement nécessité par l'emploi trouvé. L'employé pourrait également bénéficier d'une subvention pour créer et gérer une entreprise.

Le conseiller de la CSST propose le contenu final du plan à l'employé. Ce plan peut être modifié et, dans le mesure où l'employé est en désaccord avec ce qui lui est proposé, il peut contester la décision de l'agent de réadaptation.

Jusqu'à ce que la décision sur la capacité de travail soit rendue par le médecin, il est encore possible de modifier le plan dans le but de tenir compte de nouvelles circonstances.

En tout temps, l'employé doit collaborer avec le conseiller en réadaptation de la CSST. S'il refuse ou néglige de lui fournir les informations nécessaires à l'élaboration de son PIR, il peut voir ses indemnités de remplacement de revenus suspendues.

### 3° Mise en œuvre

Une fois le plan complété et les parties informées de la décision du conseiller en réadaptation, il est mis en œuvre. Celle-ci vise la mise en application des décisions et des moyens retenus de même qu'un suivi rigoureux de la part du conseiller en vue de s'assurer que le travailleur participe aux différentes mesures prévues dans le plan de réadaptation. Si le travailleur omet ou refuse de se prévaloir d'une ou de plusieurs

mesures prévues au PIR sans raison valable, il recevra un avis écrit et sera susceptible de voir ses indemnités de remplacement de revenus suspendues.

#### **4° Fin du PIR**

Le PIR prend fin lorsque le travailleur redevient capable d'exercer :

- a) son emploi;
- b) un emploi équivalent si son emploi n'existe plus;
- c) un emploi convenable à temps plein lorsque la CSST rend une décision à cet effet, et ce, même si certaines mesures de réadaptation peuvent se prolonger.

Cette phase finale du processus peut être enclenchée même si le travailleur n'a pas encore accédé à l'emploi.

#### **Mini-foire aux questions**

**Q. Est-ce qu'un employé admis en réadaptation a besoin des trois programmes de réadaptation (physique, social et professionnel) ?**

R. Pas nécessairement. Le conseiller en réadaptation procède à l'analyse de chaque dossier et retient les mesures les plus appropriées à la condition du travailleur. S'il n'y avait pas lieu d'appliquer des mesures de réinsertion sociale parce que l'employé n'a pas, par exemple, à adapter son domicile ou n'a pas besoin de support psychologique, ce type de programme ne ferait pas partie du PIR de cet employé.

**Q. Les dépenses encourues pour les travaux d'agrandissement d'un patio font-elles partie des frais d'entretien courant du domicile ?**

R. Non. Ce genre de travaux ne fait pas partie des travaux habituels de maintenance, soit ceux qui doivent être réalisés périodiquement ou selon les saisons comme c'est le cas pour la tonte du gazon, le déneigement, la peinture, etc. De plus, le remboursement couvre uniquement les frais de la main-d'œuvre et non le coût du matériel requis (essence, tondeuse, etc.). Un travailleur admis à un PIR ne sera donc pas remboursé pour les dépenses encourues lors du bris d'une conduite d'eau ou pour la remise à neuf de la toiture de son domicile.

**Q. La CSST paie les dépenses liées à l'adaptation du domicile du travailleur, qu'en est-il de son chalet ?**

R. La mesure d'adaptation du domicile s'applique uniquement au domicile principal, c'est-à-dire au lieu habituel d'habitation. Si ce dernier ne peut être adapté de façon à pouvoir recevoir les modifications et les équipements nécessaires en raison de la lésion professionnelle du travailleur, celui-ci pourrait être remboursé pour les frais de déménagement encourus dans un nouveau domicile déjà adapté ou qui pourrait l'être.

**Q. L'employeur est-il tenu de reprendre le travailleur dans le cadre d'un PIR ?**

R. Pas toujours. Cela dépend si l'employeur peut adapter le poste, offrir un emploi équivalent ou convenable et si cet emploi est disponible. L'employeur doit également évaluer s'il est possible d'offrir un emploi convenable rémunéré au taux salarial le plus près possible du salaire de l'employé avant sa lésion. Si ce n'est pas le cas, l'employeur se verra imputer des indemnités de remplacement de revenus réduites pour compenser la perte de salaire de l'employé, ce qui peut augmenter les coûts liés à cette réclamation. De plus, le délai pour le droit de retour au travail ne doit pas être dépassé. Notez que rien n'empêche l'employeur de proposer une assignation temporaire en attendant qu'un emploi convenable soit déterminé ou qu'il soit disponible. En outre, étant donné l'importance des dépenses liées à un PIR, le prompt retour du travailleur sur les lieux de travail peut contribuer à limiter les dépenses et permettre à l'employeur de faire un suivi constant et rigoureux de la condition du travailleur.

#### **Conclusion**

Les dépenses reliées à un PIR peuvent s'élever à des montants très importants pour l'employeur et influencer son taux de cotisation pendant plusieurs années. De ce fait, il importe de suivre l'évolution du dossier et d'analyser soigneusement chaque décision retenue dans le cadre d'un plan individualisé de réadaptation.

# l'expérience de GRAYMONT

**Vous le savez, la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP) confère au travailleur victime d'une lésion professionnelle laissant des séquelles permanentes le droit à la réadaptation. En pratique, comment une entreprise peut-elle gérer ces cas ? C'est ce que nous avons demandé à monsieur Luc Maranda, coordonnateur en santé-sécurité au travail pour le Groupe Graymont depuis 1988.**

Ce n'est pas d'hier que Graymont s'intéresse à la SST. L'entreprise n'a pas attendu l'adoption de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* pour investir en prévention, ni la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* pour favoriser le maintien en emploi de ses employés. Car la philosophie de l'entreprise est claire : ses ressources humaines sont précieuses et il faut les conserver. C'est pourquoi, en plus de ses nombreuses activités de prévention, l'entreprise enquête sur tous les accidents de travail, peu importe leurs conséquences, et favorise la réadaptation de ses employés.

Le temps et l'expérience ont permis à Graymont d'améliorer ses façons de faire et de les intégrer à ses pratiques de gestion. C'est ainsi qu'aujourd'hui un même processus est enclenché dès la survenance d'un événement accidentel. Cela facilite notamment le suivi des lésions tout en permettant de s'adapter à chaque situation afin d'y apporter la réponse appropriée : le retour au travail dans le meilleur des cas, l'assignation temporaire à brève échéance lors de

lésions mineures, voire même la réadaptation si des limitations fonctionnelles s'avèrent permanentes.

### **De la survenance de l'accident jusqu'au retour au travail : un processus ...**

Chez Graymont, dès qu'un employé se blesse, la gestion de l'événement commence. L'objectif premier est d'abord de porter assistance. Et l'entreprise est prête : chaque usine compte de nombreux secouristes certifiés, dépassant largement la norme prescrite. Les premiers secours dispensés, les inscriptions au registre complétées, l'employé retourne à son poste si sa condition le permet. Si l'état de l'employé requiert une consultation médicale, on envisage aussitôt l'assignation temporaire.

La gestion de l'assignation temporaire est confiée aux gestionnaires de premier niveau. Ainsi, c'est le superviseur de l'employé accidenté qui complète le formulaire d'assignation temporaire (on utilise celui proposé par la CSST) en joignant, en annexe, la tâche qu'il propose. L'employé est assigné au travail que son médecin a approuvé en vertu des conditions prescrites à la LATMP. L'infirmière de l'entreprise assure le suivi *santé* : elle veille notamment à ce que les limitations fonctionnelles de l'employé soient respectées. Dès que l'employé est en mesure de reprendre son poste régulier, ce que confirme son médecin traitant, tout revient à la normale.

### **... qui peut mener jusqu'à la réadaptation**

Lorsque survient un accident avec des conséquences majeures pour un employé, l'entreprise applique un processus de gestion semblable. Les délais sont toutefois étendus, le rétablissement de la personne et la

consolidation de son état requérant plus de temps. Chez Graymont, il y a une volonté réelle de réintégrer et maintenir en emploi les employés.

Cette volonté se transforme d'abord en plan d'intervention chez les gestionnaires tandis que l'employé reçoit des soins pour stabiliser son état. Premier questionnement de gestion : *Peut-on garder ce travailleur dans son emploi normal ?* La réponse nécessite d'abord une connaissance complète du travail à effectuer. On procède donc à l'analyse détaillée des tâches à réaliser, d'une façon semblable à celle utilisée pour déterminer les tâches offertes en assignation temporaire. On peut ainsi préciser la nature des mouvements, postures ou efforts requis, le poids et les dimensions des charges manipulées, la fréquence et la durée des tâches, etc. Pour faciliter cette étape, l'entreprise s'est donné un protocole d'évaluation des emplois.

Ces informations obtenues, on les confronte aux limitations fonctionnelles du travailleur. Le but de l'exercice : identifier ce que le travailleur ne peut pas faire pour chercher ensuite à renverser cette situation. En d'autres termes, est-il possible d'effectuer le travail autrement ? Dans certains cas, des modifications au poste ou l'ajout d'aides mécaniques suffiront. Dans d'autres, un nouveau partage des tâches ou de nouvelles façons de faire permettront de contourner les difficultés, facilitant ainsi la réintégration de l'employé. Car c'est là l'objectif de l'employeur : favoriser le retour dans l'emploi occupé au moment de l'accident.

Pour l'employé, sa réintégration au travail débutera d'abord en testant la tâche remaniée. Comme le retour en emploi peut être progressif, il bénéficie par le fait même d'une période d'essai et



Le Groupe Graymont est un important producteur canadien de chaux et de granulats calcaires. Il compte plusieurs usines en Amérique du Nord, dont trois au Québec - situées à Bedford, Joliette et Marbleton - qui emploient quelque 300 personnes.

## PETITE HISTOIRE D'UNE GRANDE RÉADAPTATION

Voici, selon monsieur Maranda, l'une des plus belles réussites de Graymont en matière de réadaptation.

### HIVER 1995

- Un employé affecté au département des fours applique de l'adhésif dans l'angle rentrant d'un convoyeur pour corriger un problème d'adhérence au rouleau d'entraînement lorsque son bras et sa main sont entraînés dans l'ouverture suite au coincement du contenant de colle. Conséquences : lésions majeures au bras et à l'épaule du travailleur.
- Premiers secours, hospitalisation, opération, réadaptation physique du travailleur.
- Évaluation détaillée de l'emploi et des tâches effectuées.

### MAI 1996

- Consolidation de l'état de l'employé : séquelles et limitations fonctionnelles permanentes qui restreignent ses capacités à lever, pousser, tirer.
- Le travailleur peut et veut revenir au travail.
- Rencontre entre le coordonnateur du département, le représentant à la prévention, le coordonnateur SST, le travailleur et l'agent de réadaptation de la CSST pour comparer les tâches à effectuer avec le rapport d'évaluation médicale de l'employé. Objectif : déterminer ce que le travailleur peut et ne peut faire. Deux tâches posent problème : le ramassage des résidus sous la moulange à charbon et le nettoyage des tunnels.

### JUIN À DÉCEMBRE 1996

- Recherche de solution avec la participation de collègues et de quelques spécialistes.
- Mise en place de correctifs qui éliminent les efforts requis pour la récupération des résidus de la moulange à charbon par l'installation d'un convoyeur à vis qui permet d'acheminer directement les résidus à l'extérieur, puis transport à l'aide d'un tracteur dans un conteneur. (La tâche initiale impliquait la manipulation de barils.)
- Devant l'incapacité de mécaniser le nettoyage de l'intérieur des tunnels, nouveau partage des tâches entre les équipiers afin d'alléger la tâche de l'employé.

### FÉVRIER-MARS 1997

- Retour au travail de l'employé.
- Essai et évaluation de la tâche remaniée.
- Identification des sources de difficulté; réajustements. Au terme de l'exercice, la tâche revue a permis de réduire les efforts physiques requis afin de respecter les limitations de l'employé.

### SIX ANS PLUS TARD

- L'employé est toujours à son poste. Il a non seulement réintégré et conservé son emploi, il croit même avoir amélioré ses capacités fonctionnelles depuis son retour au travail, malgré qu'il ressente parfois douleurs et malaises.
- Les modifications apportées profitent également à ses collègues car certaines éliminent complètement les efforts physiques. Elles ont d'ailleurs été exportées dans d'autres divisions de Graymont.
- L'entreprise bénéficie toujours de l'expertise de son employé.

d'évaluation. Il est alors en mesure d'identifier les sources de difficulté et de proposer les réajustements requis. C'est ainsi que Graymont arrive à réintégrer ses employés.

#### **Pas nécessairement facile mais faisable**

C'est bien beau en théorie, mais en pratique ? Le maintien ou le retour au travail d'un employé victime d'une lésion professionnelle n'est pas le fruit du hasard. Cela suppose une volonté d'entreprise, des outils, des ressources et du temps. Monsieur Maranda en sait quelque chose : « *Cela n'a pas toujours été facile mais, avec le temps et l'expérience, on a raffiné nos façons de faire et on les a intégrées à notre processus de gestion* ». Est-ce toujours profitable pour l'entreprise ? « *Oui, pour les cas d'assignation temporaire qui nous permettent*

*d'éviter le versement d'IRR tout en étant utiles pour l'entreprise et bénéfiques pour l'employé. En réadaptation, le retour sur l'investissement se mesure surtout par la conservation de l'expertise de notre main-d'œuvre et par le respect manifesté envers notre personnel. Ce sont là des éléments majeurs chez Graymont.* »

Réussir la réadaptation – comme l'assignation temporaire – exige toutefois qu'on s'en donne les moyens. Chez Graymont, cela requiert la collaboration de plusieurs intervenants : le coordonnateur du département concerné, le représentant à la prévention, le coordonnateur SST, l'employé accidenté et ses collègues de travail ainsi que les agents de la CSST. Avec de la bonne volonté et beaucoup d'imagination, il est possible de trouver des solutions. Luc Maranda



tient cependant à préciser qu'il appartient d'abord à l'entreprise d'assumer le leadership de l'ensemble du processus de gestion en suscitant la collaboration de toutes les personnes concernées. Il a identifié certaines conditions qui lui semblent indispensables :

- Faire preuve de transparence, notamment en définissant de façon claire les limites et les règles.
- S'il y a un syndicat en place, l'associer aux démarches pour s'entendre sur les façons de faire.
- Se donner des procédures parce qu'il ne faut pas recommencer à négocier chaque fois.
- Associer les employés et la supervision au processus parce que la réadaptation d'un travailleur, comme l'assignation temporaire, est susceptible d'amener des changements qui nécessiteront l'entraide et la collaboration de tous.

Pour monsieur Maranda, la clé du succès réside aussi dans la communication : « *Communiquer, encore et toujours. Réintégrer un travailleur en emploi requiert plus que de la bonne volonté. Il faut de la coordination car on a besoin de la participation entière de toutes les personnes concernées. Il faut aussi croire que si on cherche un peu, on peut trouver de bonnes solutions, bonnes pour l'employé et bénéfiques pour l'entreprise. Quand tout le monde y trouve son compte, on a plus de chances que ça fonctionne.* »

# L'OBLIGATION D'ACCOMMODEMENT

## UN SUJET PAS COMMODE !



Une personne handicapée peut-elle exiger d'un employeur que celui-ci adapte un poste de travail pour qu'elle soit en mesure de l'occuper ? Un employé ne pouvant reprendre son emploi à la suite d'une période d'invalidité peut-il forcer son employeur à lui octroyer un emploi respectant sa capacité physique ? Qu'en est-il, s'il s'agit d'un employé victime d'une lésion professionnelle ? C'est dans ce genre de situation que se pose la problématique de l'obligation d'accommodement aux employeurs. Et les solutions ne sont pas toujours simples.

### L'obligation d'accommodement

La *Charte canadienne des droits et libertés* et la *Charte des droits et libertés de la personne* (du Québec) interdisent la discrimination envers un individu pour divers motifs (âge, sexe, couleur, race, etc.). Notamment, elles interdisent la discrimination fondée sur le handicap. Un employeur ne peut, par exemple, refuser l'embauche d'une personne pour le motif qu'elle est handicapée. S'il le fait, il devra s'appuyer sur le fait que sa décision est basée sur une « exigence professionnelle justifiée » et alors montrer qu'il ne peut accommoder cette personne sans que cela constitue pour lui une « contrainte excessive ». Tous ces concepts ont été développés par les tribunaux lors de l'application des droits prévus et protégés par les « Chartes ». Mais l'application de ces critères n'est pas toujours évidente dans les cas de lésion professionnelle.

### En cas de lésion professionnelle

Un employé victime d'une lésion professionnelle au sens de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (LATMP) aura droit d'être indemnisé par la CSST pendant son absence du travail. Au terme de son incapacité, l'employé pourra exercer son droit au retour au travail, droit qui lui est reconnu à la loi. En fait, la LATMP conserve au travailleur, pour une période de deux ans ou d'un an selon qu'il y a plus

ou moins 20 travailleurs dans l'établissement de l'employeur au moment de la lésion, le droit de réintégrer son emploi. Si l'emploi n'est plus disponible, le travailleur pourrait revendiquer un emploi « équivalent » disponible, c'est-à-dire un emploi présentant les mêmes caractéristiques que le sien, même dans un autre établissement de son employeur. Enfin, si le travailleur conserve des séquelles permanentes de sa lésion professionnelle, il aura droit aux divers programmes de réadaptation offerts par la CSST. Entre autres, le travailleur admis en réadaptation a le droit d'occuper le premier « emploi convenable » disponible chez son employeur selon l'article 239 de la LATMP. Un emploi convenable consiste en un emploi respectant la capacité résiduelle du travailleur. Les tribunaux en SST se sont limités à appliquer ces différents critères établis par la LATMP. Ainsi, en matière d'emploi convenable, les tribunaux ont affirmé qu'un employeur n'a pas à créer un poste constituant un « emploi convenable ». À plusieurs reprises, la CLP a confirmé qu'un travailleur ne pouvait forcer son employeur à lui octroyer un emploi convenable s'il n'y en a pas de disponible dans l'établissement de l'employeur. En fait, il semble que « l'obligation d'accommodement » de l'employeur, en cas de lésion professionnelle, n'aille pas au-delà des textes de la LATMP lorsque la question est posée à la CLP, le tribunal en SST.

### En cas d'invalidité

Lorsque l'incapacité d'un employé à reprendre son emploi ne résulte pas d'une lésion professionnelle, l'invalidité et la gestion du retour en emploi relève alors du contrat de travail. En cas de litige, un employé qui perdrait son emploi en raison d'un handicap, par exemple, pourrait alors loger un grief selon sa convention collective ou s'il n'en a pas, s'adresser à la Commission des droits de la personne (CDP) et alléguer discrimination. Devant ces instances, la notion d'obligation

d'accommodement est régulièrement plaidée. À plusieurs reprises, les employeurs se sont vu reconnaître par des arbitres de grief ou la CDP une obligation d'accommodement envers un employé porteur de limitations fonctionnelles. Il en est de même lorsqu'il s'agit des séquelles d'une lésion professionnelle et qu'un litige est soumis à un arbitre de grief à ce sujet.<sup>1</sup>

### La limite à l'obligation d'accommodement

Si un employeur, dans une situation donnée, doit faire preuve d'un accommodement raisonnable, cela ne peut aller jusqu'à créer pour lui une contrainte excessive. Les critères servant à définir s'il y a une contrainte excessive ne sont pas tous définis, mais la Cour suprême du Canada a énoncé, en 1990, les critères suivants : « [...] le coût financier, l'atteinte à la convention collective, le moral du personnel et l'interchangeabilité des effectifs et des installations. L'importance de l'exploitation de l'employeur peut jouer sur l'évaluation de ce qui représente un coût excessif ou sur la facilité avec laquelle les effectifs et les installations peuvent s'adapter aux circonstances. Lorsque la sécurité est en jeu, l'ampleur du risque et l'identité de ceux qui le supportent sont des facteurs pertinents. Cette énumération ne se veut pas exhaustive et les résultats qu'on obtiendra en mesurant ces facteurs par rapport au droit de l'employé de ne pas faire l'objet de discrimination varieront nécessairement selon le cas. »<sup>2</sup>

### Conclusion

Pas facile l'obligation d'accommodement ? Ces quelques commentaires sommaires montrent bien que le gestionnaire risque d'être de plus en plus confronté à cette notion reconnue par la jurisprudence. Si la CLP, dans l'application de la LATMP s'en tient aux termes de cette loi sans y incorporer une obligation d'accommodement, il en va bien autrement lorsque le litige se transporte devant un arbitre de grief ou la CDP.

1. À ce sujet, voir : Bernier, L., Granosik, L., Pedneault, J.F., *Les droits de la personne et les relations du travail*, Éditions Yvon Blais.

2. Alberta Human Rights Commission c. Central Alberta Dairy Pool (1990) 2 R.C.S. 489, 521.



**Tel qu'il est prévu dans la convention collective de votre entreprise, la période de fermeture pour les vacances annuelles approche alors qu'un employé se blesse sérieusement. Quelques jours avant le début des vacances, l'employé accidenté entreprend une assignation temporaire. Celle-ci sera interrompue en raison de l'arrêt des activités de l'entreprise pour les vacances. Cet employé peut-il recouvrer des indemnités de remplacement de revenu (IRR) de la CSST pour ainsi cumuler IRR et paie de vacances ?**

Puisqu'il s'agit d'une fermeture pour la période des vacances – et qu'il ne s'agit pas d'une suspension définitive de l'assignation temporaire –, un courant jurisprudentiel confirme que cet employé n'a pas le droit de recevoir des IRR pendant les vacances. Lors de l'assignation temporaire, le droit des travailleurs de toucher des indemnités est interrompu, puisque c'est l'employeur qui paie leur salaire. Lors des vacances annuelles prévues par l'employeur, l'assignation temporaire existe encore; elle n'est que suspendue provisoirement par le début des vacances. C'est ce qu'a conclu, entre autres, le commissaire Gilles Robichaud dans le cas **Bridgestone-Firestone Canada c. Perrault et al. et CSST** (1995 CALP 1225). Cette décision confirme que l'on ne peut pas cumuler les IRR et la paie de vacances dans ces circonstances. Or, dans un cas où l'employeur ferme définitivement l'entreprise, ou met à pied ses employés – laissant ces derniers sans ressources – ceux-ci ont droit de toucher à la fois des IRR et leur paie de vacances.

Cependant, notez qu'il existe un courant contraire à la décision **Bridgestone-Firestone Canada** voulant que le cumul d'une paie de vacances avec des IRR ne soit pas une double indemnisation (voir l'affaire **C.S. Brooks Canada Inc. c. St-Cyr**, CLP 117324-05-9905, Micheline Allard, 13-10-1999).

**Si cet employé refuse d'effectuer l'assignation temporaire proposée par l'employeur (et acceptée par le médecin qui a charge du travailleur), peut-il décider de commencer ses vacances annuelles à ce moment et recevoir des IRR ?**

Deux réponses sont possibles. D'abord, si le travailleur accidenté refuse l'assignation temporaire et décide, de son propre chef, d'amorcer ses vacances immédiatement, il n'aura pas droit aux IRR puisqu'il suspend lui-même l'assignation temporaire ! Le moment où l'employé peut prendre ses vacances relève avant tout d'un droit de gérance ou d'une entente contractuelle – du type convention collective ou autre – et ne doit pas être lié au droit des indemnités de remplacement de revenu.

La seconde possibilité associée à cette deuxième question est que l'employé peut manifester son désaccord à l'assignation temporaire selon la procédure prévue aux articles 37 à 37.3 de la LSST. Pendant la période de contestation qui précède les vacances prévues par l'employeur, l'employé a droit aux IRR. Si la démarche de contestation se poursuit pendant la période des vacances, l'employé se trouve exactement devant la situation expliquée à la question 1. Et la conclusion du cas **Bridgestone-Firestone Canada** s'applique également.

**Votre entreprise utilise des produits chimiques et vous aimeriez en faire une gestion efficace et conforme aux normes ?**

## LE PROGRAMME PENTA

- Pour une gestion des matières dangereuses en cinq volets.
- 192 pages
  - ISBN 2-921745-534

Le programme Penta offre toute l'information nécessaire à la gestion des matières dangereuses, propre à votre entreprise, et couvre toutes les étapes du cycle d'existence des matières dangereuses.

### DU BERCEAU AU TOMBEAU...

Le programme Penta présente une démarche en cinq volets pour gérer les matières dangereuses : l'achat, l'entreposage, l'utilisation, l'élimination et le transport. Chaque volet :

- vous renseigne sur vos obligations;
- vous suggère des façons de faire pour une meilleure gestion;
- vous propose des outils pratiques sous forme de formulaires, de grilles, etc.;
- vous fournit de nombreuses références et ressources utiles.

Le programme Penta est destiné à toutes les entreprises qui fabriquent, utilisent ou manutentionnent des matières dangereuses et qui ont à cœur de les gérer efficacement.

Rappelons que toute matière peut être dangereuse si, en raison de ses propriétés, elle représente un danger pour la santé, la sécurité ou l'environnement. Si vous regardez autour de vous, vous découvrirez que le programme Penta, c'est pour vous !

**Coût** Membre : 150 \$ + taxe = 160,50 \$  
Non-membre : 300 \$ + taxe = 321 \$



**CENTRE PATRONAL  
DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU  
TRAVAIL DU QUÉBEC**

**500, rue Sherbrooke Ouest  
Bureau 1000  
Montréal (Québec) H3A 3C6**

**Téléphone : (514) 842-8401  
Télécopieur : (514) 842-9375  
www.centrepatronalsst.qc.ca**