

## Avis de la délégation CNE du personnel sur le trajet de réintégration au travail – Avis déposé au CPPT du 28 août 2025

### Introduction

Les représentants CNE des travailleurs au Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT) de l'UCLouvain souhaitent soumettre le présent avis concernant le trajet de réintégration au travail des membres du personnel. Convaincus qu'une approche proactive et bienveillante est essentielle pour le bien-être de nos collègues et le bon fonctionnement de notre institution, nous proposons des pistes de réflexion et des mesures concrètes pour prévenir l'absentéisme et faciliter le retour au travail après une longue absence pour maladie. L'objectif de cet avis est également d'anticiper les modifications de la législation qui seront mises en place à partir du 1er janvier 2026 (projet d'A.R. du 11 avril 2025).

Cette note comprend 4 chapitres :

1. Mesures de prévention des risques pour éviter l'absentéisme
2. Mesures de politique interne de retour au travail pour réintégrer les travailleurs en maladie de longue durée
3. Réintégration effective : aménagements, préparation et communication
4. Définition d'une politique interne en matière de retour au travail

---

### 1. Mesures de prévention des risques pour éviter l'absentéisme

La prévention de l'absentéisme est un pilier fondamental d'une politique de bien-être au travail. Nous proposons les actions suivantes, en accord avec les bonnes pratiques relevées et les principes de prévention des risques :

#### 1.1 Analyse proactive de l'absentéisme :

- Partager avec le CPPT des statistiques d'absentéisme 2 fois par an (genre, statut – PAT, PS, PAC-, tranche d'âge, durée de l'absence, temps de travail, secteur).
- Mettre en place un suivi des statistiques d'absentéisme ne se limitant pas aux chiffres, mais visant à identifier les récurrences.
- Rechercher les causes des absences, en lien avec les conditions de travail, les relations interpersonnelles ou l'environnement global.

## 1.2 Politique générale de prévention des risques :

- Intégrer pleinement les données relatives à l'absentéisme dans la politique générale de prévention des risques de l'UCLouvain.
- Renforcer la sensibilisation et la formation des responsables d'équipe et des travailleurs aux risques psychosociaux, en veillant à la promotion d'un environnement de travail sain et respectueux.
- Encourager le service interne de prévention et de protection au travail (SIPP) à proposer des mesures basées sur ses observations de terrain et les retours des équipes (personnes de confiance, médecin du travail, représentants des travailleurs au CPPT, infirmière sociale (personne référente), assistant social pour le personnel...).
- Créer un groupe de travail relatif au harcèlement moral dans l'institution.

## 1.3 Communication et sensibilisation :

- Communiquer de manière transparente sur la politique interne en matière de prévention de l'absentéisme et de retour au travail à l'ensemble des membres du personnel, y compris ceux qui ne sont pas directement concernés par une incapacité de travail.

---

## 2. Définition d'une politique interne en matière de retour au travail

Pour définir une politique interne robuste et efficace en matière de retour au travail, nous suggérons les balises suivantes :

- **Concertation et participation** : Impliquer activement l'ensemble des parties prenantes (direction, ARH et SRHB, SIPP, représentants des travailleurs, responsables hiérarchiques et fonctionnels) dans l'élaboration de la politique.
- **Objectifs clairs** : Définir des objectifs clairs et mesurables pour cette politique (ex : réduction du taux de rechute, amélioration du bien-être des travailleurs).
- **Procédures écrites et accessibles** : Rédiger des procédures claires, transparentes et facilement accessibles à tous les membres du personnel.
- **Formation et sensibilisation** : Assurer la formation de tous les acteurs impliqués (responsables hiérarchiques et fonctionnels, ARH et SRHB) aux principes et procédures de la politique.
- **Évaluation et amélioration continue** : Mettre en place un processus d'évaluation régulière de la politique et l'adapter en fonction des retours d'expérience et des évolutions légales ou organisationnelles. Présenter chaque année au CPPT d'avril (par exemple) le bilan de l'année précédente en matière de réintégration.

### 3. Mesures de politique interne de retour au travail pour réintégrer les travailleurs en maladie de longue durée

Une politique interne claire et bienveillante est cruciale pour une réintégration réussie. Nous suggérons les mesures suivantes :

- **Nomination au sein de l'institution d'une "personne référente"** responsable de la gestion des absences de longue durée et des parcours de réintégration. Un.e infirmier.e social.e aurait le profil idéal pour remplir cette fonction. Ce poste devrait idéalement être rattaché au SIPP.
- **Définition concertée des procédures :**
  - Élaborer des procédures de retour au travail de manière concertée avec l'ensemble des parties prenantes (ARH et SRHB, SIPP, représentants des travailleurs, représentants de l'employeur).
  - Introduire dans les procédures des indicateurs de réussite du trajet de réintégration.
  - Définir des règles objectives d'accès à un temps partiel médical.
  - Garantir la bienveillance et le respect tout au long du processus, afin de réduire les sentiments d'injustice et d'insécurité pour le travailleur en retour.
- **Priorité à la réintégration :**
  - Introduire une règle de priorité effective, pour les travailleurs de retour de maladie de longue durée, en matière de recrutement interne afin que le trajet de réintégration aboutisse positivement.
  - Assouplir et adapter les règles internes en autorisant par exemple des personnes en CDI à accéder à un poste ouvert en CDD, afin de leur permettre de remettre un pied au travail et laisser plus de temps et d'opportunités pour trouver une fonction plus pérenne.
- **Communication entre les acteurs :**
  - **Circuit de communication clair :** Établir un circuit de communication clair entre le travailleur, le médecin du travail, l'ARH et le SRHB, la personne référente, le responsable hiérarchique et les représentants des travailleurs.
  - **Rôles et responsabilités :** Définir précisément les rôles et responsabilités de chaque acteur dans le processus de réintégration.
  - **Instances de concertation :** Le CPPT est l'instance privilégiée pour discuter des cas généraux et des difficultés rencontrées dans le processus de réintégration, afin d'adapter et d'améliorer continuellement la politique interne.

## 4. Réintégration effective : aménagements, préparation et communication

Une réintégration réussie nécessite des aménagements adaptés, une préparation minutieuse et une communication fluide entre tous les acteurs.

### 4.1 Aménagements prévus :

- **Analyse des besoins et des capacités :**
  - Avant le retour, réaliser une évaluation approfondie des compétences du travailleur et des exigences du poste.
  - Communiquer au travailleur les changements éventuels (organisation et environnement de travail) survenus au sein du service en son absence.

### 4.2 Aménagements de poste et de temps de travail :

- Proposer des aménagements de poste (ex : ergonomie, outils adaptés).
- Envisager des aménagements du temps de travail par exemple une reprise progressive en passant par un temps partiel médical, possibilité d'horaires flexibles, augmentation temporaire du télétravail, en accord avec le médecin du travail et le travailleur.
- Si le poste initial n'est pas compatible, rechercher activement des solutions alternatives au sein de l'UCLouvain, en privilégiant à compétences égales, le travailleur en réintégration.

### 4.3 Soutien technique et humain :

- Prévoir un soutien technique (adaptation du poste de travail...) ou humain (tutorat, parrainage, formations complémentaires) si nécessaire.

### 4.4 Préparation du retour du travailleur :

- **Contact régulier et adapté :** Maintenir un contact régulier et approprié avec le travailleur pendant son absence, sans intrusion, afin de maintenir le lien avec l'institution et de préparer son retour. Ce contact est maintenu par la "personne référente".
- **Entretien de pré-retour :** Organiser, si le travailleur le souhaite, un entretien de pré-retour avec le travailleur, l'ARH ou le SRHB, le responsable hiérarchique ou fonctionnel et, éventuellement, un représentant syndical ou le médecin du travail. Cet entretien permettra de définir le plan de réintégration, les aménagements et les objectifs.
- **Communication à l'équipe :** Préparer l'équipe par le responsable hiérarchique ou fonctionnel au retour du collègue en les informant des éventuels aménagements et en les sensibilisant à l'importance de leur soutien tout en respectant la confidentialité médicale.

- **Accueil personnalisé** du travailleur le jour de son retour par son responsable hiérarchique ou fonctionnel.

#### 4.4 Suivi régulier :

Mettre en place un suivi notamment par la “personne référente” après la réintégration pour s'assurer de l'adéquation des aménagements et de l'intégration du travailleur.

### *Conclusion*

Les représentants CNE des travailleurs sont convaincus qu'une politique de réintégration au travail proactive, bienveillante et structurée est indispensable et serait une plus-value majeure pour l'UCLouvain. Elle s'intégrerait idéalement dans le cadre stratégique « un cap du sens ». Elle contribuerait non seulement au maintien de la santé et du bien-être des membres du personnel, mais aussi au fonctionnement de l'institution en valorisant l'expérience et les compétences de chacun.