

CONSEIL D'ÉTAT, SECTION DU CONTENTIEUX ADMINISTRATIF
LE PRÉSIDENT DE LA VIII^e CHAMBRE SIÉGEANT EN RÉFÉRÉ
A R R Ê T

n° 264.538 du 17 octobre 2025

A. 245.532/VIII-13.061

En cause : **P. L.,**
 ayant élu domicile à la
 Centrale générale des service publics (en abrégé : CGSP)
 place Fontainas 9-11
 1000 Bruxelles

contre :

1. la société anonyme de droit public HR Rail,
 2. la société anonyme de droit public SNCB,
 ayant élu domicile chez
 M^{es} Chris VAN OLMEN et
 Vincent VUYLSTEKE, avocats,
 avenue Louise 221
 1050 Bruxelles.

I. Objet de la requête

Par une requête introduite le 8 août 2025, la partie requérante demande, d'une part, la suspension de l'exécution de « la décision adoptée le 11 juin 2025 par le conseiller en chef – chef de service [V. N.], mettant fin à ses fonctions à partir du 15 juin 2025, ainsi que la décision du comité de direction de la SNCB lui attribuant le signalement “mauvais” pour le premier semestre 2025 » et, d'autre part, l'annulation de ces décisions.

II. Procédure

Par une ordonnance du 20 août 2025, le calendrier de la procédure a été déterminé et l'affaire a été fixée à l'audience du 13 octobre 2025.

La note d'observations et le dossier administratif ont été déposés dans le respect du calendrier de la procédure.

M. Edward Langohr, premier auditeur au Conseil d'État, a rédigé un rapport sur la base de l'article 17, § 4, alinéa 2, des lois sur le Conseil d'État, coordonnées le 12 janvier 1973.

Le rapport a été notifié aux parties.

M. Raphaël Born, conseiller d'État, président f.f., a exposé son rapport.

M^e Marine Wilmet, avocat, comparaissant pour la partie requérante, et M^e Laurent Generet, *loco* M^{es} Chris Van Olmen et Vincent Vuylsteke, avocat, comparaissant pour les parties adverses, ont été entendus en leurs observations.

M. Edward Langohr, premier auditeur, a été entendu en son avis conforme.

Il est fait application des dispositions relatives à l'emploi des langues, inscrites au titre VI, chapitre II, des lois sur le Conseil d'État, coordonnées le 12 janvier 1973.

III. Faits

1. Le requérant est entré au service des Chemins de fer belges le 16 décembre 1992 et occupait jusqu'à la prise d'effet du premier acte attaqué la fonction d'agent commercial auprès de la SNCB.

2. Le 2 mai 2023, sa hiérarchie entame un trajet de remédiation en raison de sa productivité insuffisante, des impacts de celle-ci sur les collègues et en terme d'accompagnement du *management*, et de sa gestion des pauses et temps informels problématiques.

Le rapport de l'entretien invite le requérant à s'améliorer sur les points suivants :

- « - Hausse de la productivité attendu[e] pour fin mai (40 dossiers et 50 dossiers pour fin juin et ce de manière stable)
- Plus de concentration et moins de dispersions
- Limiter la durée des pauses (déjeuner, privé, discussions hors travail)
- Quelques actions sont discutées avec [le requérant] lors de l'entretien (voir pièces jointes) »

Le requérant signe ce rapport d'entretien en relevant en remarque la « nécessité de [s]'isoler pour [s]a concentration personnelle ».

3. Le 6 juin 2023, un entretien de suivi est organisé au cours duquel il est notamment constaté que l'amélioration de la productivité est insuffisante.

4. Le 26 juin 2023, une réunion de *coaching* est organisée en présence du requérant.

Dans un courriel adressé à ce dernier, A. R., l'une des personnes ayant pris part à cette réunion, écrit ce qui suit :

« [...] »

Suite à notre conversation de ce matin, je voulais encore te résumer en quelques petits points ce qu'on s'est dit car les écrits restent alors que les paroles s'envolent...

Depuis ton arrivée au 1426, nous avons constaté qu'il était assez difficile pour toi d'atteindre tes objectifs en volume de dossiers.

Nous t'avons, [N. M.] et moi, aidé à plusieurs niveaux :

- *Coaching* individuel (J'ai passé une journée complète à tes côtés pour te donner des trucs et astuces afin d'augmenter ton rendement)
- Plusieurs entretiens de fonctionnement afin de suivre ton évolution et te stimuler à atteindre tes objectifs
- Mise en place d'une demande de *coaching* professionnel afin de t'aider

Plusieurs causes possibles de ce manque de productivité ont été envisagées :

- Manque de capacité ? => Non, car tu as réussi à atteindre 52 dossiers sans aide sur une prestation
- Manque de concentration ? => En partie, à voir pour une aide venant du *coach* professionnel
- Manque d'intérêt ? => comme tu me l'as dit ce matin, le travail administratif n'est pas vraiment une de tes forces
- Dispersions ? => tâches privées pendant les heures de travail ou prendre des moments de pause trop longs

Problèmes et répercussions [*sic*] sur toi :

- Découragement par rapport aux objectifs
- Frustration de ne pas pouvoir y arriver

Problèmes et répercussions [*sic*] sur le bon fonctionnement du bureau :

- Au 1426, il y a déjà trop peu de personnel par rapport à la charge de travail, ce qui veut dire que les autres collaborateurs doivent compenser ton manque de productivité et sur le long terme, cela peut provoquer une certaine frustration.
- Le fait de tolérer un manque de productivité pourrait aussi avoir une influence négative sur les collaborateurs qui fonctionnent bien.

Solutions possibles :

Tu acceptes le *coaching* et découvres comment pouvoir atteindre tes objectifs

Tu arrives à trouver de l'intérêt dans ton travail et tu atteints tes objectifs de minimum 50 dossiers par jour en moyenne mensuelle

Tu constates que ce métier n'est pas fait pour toi et tu essayes de trouver quelque chose qui est plus en accord avec tes envies

[...] ».

5. À une date indéterminée, le requérant a son entretien d'évaluation avec son chef immédiat, N. M. Au cours de cet entretien, les mêmes éléments que ceux ayant justifié le trajet de remédiation sont relevés. L'évaluation finale donne lieu à un signalement « insuffisant » de la part de N. M.

6. Le 3 juillet 2023, celui-ci signe un formulaire de signalement P1052 dans lequel il propose de lui attribuer la mention « insuffisant » au second semestre de 2023.

7. Le même jour, le N+2 du requérant marque son accord sur cette proposition.

8. Le requérant en prend connaissance à cette date, sans adresser de remarque à son chef immédiat.

9. Le 12 décembre 2023, la seconde partie adverse lui notifie le signalement « insuffisant » pour le second semestre de 2023, communiqué le 3 juillet 2023.

Le requérant ne conteste pas cette décision.

10. Le 12 janvier 2024, il est informé du changement de la structure dont il dépend, à compter du 1^{er} janvier de la même année. Il lui est néanmoins précisé qu'en pratique, cela n'implique pas de changement pour lui.

11. À une date indéterminée, un deuxième trajet de remédiation est entamé, sur le constat d'un objectif de productivité non atteint (au mieux 40 dossiers encodés sur un objectif de 60), des conséquences de ce résultat sur les collègues et le *management*, et d'une « gestion des pauses et temps informels problématiques ».

12. Le 28 mars 2024, le requérant signe un rapport d'« évaluation après deux mois » qui fait état d'une absence d'amélioration ou d'une amélioration insuffisante et de la nécessité de poursuivre le trajet de remédiation.

13. Apparemment le même jour, un entretien de suivi est organisé, lors duquel il est relevé une productivité trop faible et le constat que la « gestion des pauses (parfois moins de 50 % du temps consacré à l'encodage) et des temps informels restent problématiques ».

Le requérant signe ce document, en relevant que « pourtant, [il] avai[t] l'impression d'avoir amélioré [s]es performances ! » et que « donc, il faut continuer à se motiver pour y arriver ! ».

14. Le 30 mai 2024, il a un entretien de suivi complémentaire avec son chef immédiat, lors duquel celui-ci dresse les mêmes constats que précédemment, ainsi que le dépassement des horaires autorisés. Un document intitulé « Annexe 2 : Horaires problématiques constatés pour [le requérant] » détaille ce qui suit :

- « - 12-04-2024 justifié par [le requérant] par un incident technique et le traitement du courrier pendant 1heure à partir de 13h00. [Le requérant] n'ayant pas fait remonter cet incident à la ligne hiérarchique au moment même, cette explication ne peut pas être acceptée. Les collègues ont pu encoder des dossiers malgré cet incident.
- 23-04-2024 justifié par [le requérant] par un incident technique. Nous ne trouvons pas de trace d'incident technique pour cette date. Et à nouveau, [le requérant] n'a pas fait remonter cet incident à sa ligne hiérarchique au moment même.
- Nous constatons pour les dates ci-dessous, d'importantes périodes d'inactivité mêmes si elles ne sont pas continues comme le 12/04/2024 et le 23/04/2024.

Date	Heures de présence	Heures de non-activité
23-01-24	8h34	4h30
01-03-24	9h34	4h35
06-03-24	9h32	5h05
15-03-24	7h41	4h20
05-04-24	8h35	5h00
12-04-24	9h03	6h25
23-04-24	9h42	4h30
02-05-24	9h20	6h10

Arrivée à 9h27, 1^{er} dossier à 14h37
Arrivée à 8h05, 1^{er} dossier à 11h30
».

Le requérant signe le rapport d'entretien susvisé et ses annexes, en marquant son « accord sur les points mentionnés et [pour] continuer vers une nette progression ! ».

15. Le 1^{er} juillet 2024, il a son entretien d'évaluation avec son chef immédiat. Celui-ci met en évidence les points suivants :

- « - L'objectif de productivité de 60 dossiers par jour n'a jamais été atteint malgré les entretiens de suivi et la proposition d'aide d'un *coach* lors du trajet de remédiation précédent que [le requérant] a refusée. [Le requérant] dispose de toutes les compétences pour y parvenir mais le résultat n'a jamais été atteint. [Le requérant] explique sa mauvaise productivité par de l'inefficacité de sa part (annexe 1).
- Dépassement des horaires autorisés malgré les rappels (annexe 2).
- Gestion des pauses et des temps informels restent problématiques (annexe 2) ».

Sur cette base, il propose de lui attribuer un signalement « mauvais ».

L'annexe 2 susvisée est complétée des mentions et lignes suivantes :

« [...] »

- [Le requérant] ne respecte toujours pas nos recommandations/conseils rappelés lors de la réunion du 30 mai 2024 :
 - o [il] ne travaille que 50% du temps où il est présent
 - o [il] continue à faire des heures supplémentaires

[...]

17-06-24	8h50	4h49
21-06-24	9h35	4h30

Dépassement de la limite d'heure sur une journée ».

Une seconde « Annexe 2 : exemple de gestion des pauses et des temps informels » est jointe et consiste dans un courriel du chef immédiat du requérant à ce dernier, du 10 janvier 2024, dans lequel le premier écrit ce qui suit au second :

« [...] »

Ce lundi matin (+/- 9h40), tu n'étais pas à ta place. Lorsque je t'ai appelé via Teams, tu m'as répondu que tu traitais des "affaires privées".

Je te rappelle encore une fois qu'au travail, il n'est pas autorisé d'effectuer des tâches privées ».

Le requérant signe ce rapport d'évaluation et ses annexes sans formuler de remarque.

16. Le même jour, le chef immédiat du requérant remplit un formulaire de signalement P1052 dans lequel il propose d'attribuer la mention « mauvais » au requérant.

Le rapport circonstancié qui accompagne cette proposition reprend en substance les justifications du rapport d'évaluation.

17. Toujours le 1^{er} juillet 2024, le N+2 du requérant marque son accord sur la proposition de signalement.

18. Le 2 juillet 2024, le directeur *Customer Services* de la seconde partie adverse marque également son accord sur cette proposition.

19. Le 3 juillet 2024, le requérant en prend connaissance mais n'adresse pas de remarque à son chef immédiat.

20. Le 2 août 2024, un troisième trajet de remédiation est entamé et débute par un premier entretien avec le requérant, dont le rapport fait état des mêmes constats de départ que ceux formulés précédemment.

Des points d'action à l'attention du membre du personnel et de l'employeur y sont précisés, et s'y trouve jointe une nouvelle « Annexe 2 : Horaires problématiques constatés par [le requérant] » qui expose ce qui suit :

« - Nous constatons pour les dates ci-dessous, d'importantes périodes d'inactivité mêmes si elles ne sont pas continues.

Date	Heures de présence	Heures de non-activité
16-07-24	9h25	4h30
24-07-24	9h32	3h30

».

Le requérant ne formule pas de remarque à l'issue de ce rapport d'entretien.

21. Le 26 septembre 2024, un deuxième entretien de suivi des points d'action est organisé.

Il ressort du rapport de cet entretien notamment que « la productivité [du requérant] reste mauvaise malgré les nombreux suivis donnés par la ligne hiérarchique » et que « de nombreuses périodes d'inactivité sont encore constatées pour lesquelles [il] ne peut fournir d'explication », ce qui témoigne d'un « manque d'assiduité ou de motivation » aux yeux des auteurs de ce rapport.

Des points d'action « membre du personnel » et « employeur » y sont à nouveau mentionnés tandis que l'annexe 2 susvisée est complétée des indications, lignes et colonne suivantes :

« [...]

Date	Heures de présence	Heures de non-activité	Dossiers encodés
16-07-24	9h25	4h30	36
24-07-24	9h32	3h30	26
08-08-24	8h18	4h50	26
14-08-24	8h12	4h15	33
20-08-24	08:36	3h20	23
22-08-24	09:25	5h20	33
04-09-24	08:59	4h55	28
16-09-24	08:41	5h10	33

».

Une troisième annexe qui détaille les heures de début et de fin de prestations du requérant se conclut par les mentions « 22/0 : Sortie à 18h59 » et « Trop d’heures supplémentaires ! ».

Le requérant signe le rapport d’entretien et ses annexes sans formuler de remarque.

22. Le 4 novembre 2024, un troisième entretien a lieu en présence du requérant. Il ressort notamment du rapport de cet entretien qu’ »en dépit des nombreux suivis/rappels donnés par la ligne hiérarchique concernant [s]a productivité [...], celle-ci stagne toujours à un niveau trop insuffisant ».

Parmi les annexes y jointes, le tableau de l’annexe 2 se présente dorénavant comme suit :

Date	Heures de présence	Heures de non-activité	Dossiers encodés
16-07-24	9h25	4h30	36
24-07-24	9h32	3h30	26
Entretien n° 1 le 02/08/2024			
08-08-24	8h18	4h50	26
14-08-24	8h12	4h15	33
20-08-24	08:36	3h20	23
22-08-24	09:25	5h20	33
04-09-24	08:59	4h55	28
16-09-24	08:41	5h10	33
Entretien n° 2 le 26/09/2024			
18-09-24	8h41	4h05	24
27-09-24	9h46	5h25	23
08-10-24	8h07	5h39	18
16-10-24	9h01	5h00	23
23-10-24	9h44	3h30	44

».

La troisième annexe se conclut par les mentions « Sorties après les horaires autorisés (<18h30) : 16/09, 19/09, 20/09, 23/09, 25/09, 27/09, 18/10, 21/10, 23/10, 24/10, 25/10 ; Trop d’heures supplémentaires ! ».

Le requérant signe le rapport d’entretien et ses annexes sans formuler de remarque.

23. Le 14 janvier 2025, le comité de direction de la seconde partie adverse confirme l’octroi du signalement « mauvais » à l’égard du requérant, dont la proposition lui a été communiquée par son chef immédiat le 3 juillet 2024 et dont il est précisé que le requérant « n’a pas utilisé son droit d’être entendu par la commission d’appel “Signalement” ».

Cette décision lui est notifiée par un courrier recommandé daté du 22 janvier 2025

24. Le 16 janvier 2025, le requérant a son entretien d'évaluation avec N. M., son chef immédiat. Le rapport de cet entretien relève entre autres ce qui suit :

« Mérite professionnel

Les points d'action ont été passés en revue comme suit :

- Point d'action 1 : Après une très légère amélioration en novembre (37,2 dossiers encodés en moyenne), nous constatons une baisse de la productivité moyenne en décembre 2024 (34 dossiers). La productivité moyenne annuelle en 2024 est de 30,6 dossiers encodés par jour.
- Point d'action 2 : Nous constatons toujours des périodes d'inactivité malgré de nombreux rappels et nous n'avons jamais pu obtenir d'explication de la part [du requérant]. Ces périodes influencent négativement sa productivité.
- Point d'action 3 : [Le requérant] a continué à dépasser les horaires autorisés et à effectuer des heures supplémentaires non justifiées malgré nos demandes répétées ».

Le tableau de l'annexe 2 susvisé est complété comme suit :

Entretien n° 3 le 04/11/2024			
13-11-24	9h14	4h40	36
15-11-24	8h48	3h15	32
21-11-24	8h57	3h30	35
27-11-24	8h06	2h35	27
28-11-24	9h12	3h30	39
02-12-24	8h54	4h45	38
09-12-24	08:26	3h50	33
23-12-24	09:04	4h25	32

».

La troisième annexe se conclut par les mentions « Sorties après les horaires autorisés (<18h30) : 22/11, 06/12, 10/12 ; Trop d'heures supplémentaires ! ».

Le requérant signe le rapport d'évaluation finale qui se termine par la proposition de signalement « mauvais », ainsi que ses annexes, en rédigeant le commentaire suivant :

« Malgré plusieurs tentatives d'améliorer mon quota de dossiers, cela ne fonctionne toujours pas !! Dans ce cas, je dois davantage me focaliser sur les mots-clés des plaintes des clients !! De la sorte, j'espère que cela ira mieux !! Merci d'avance pour votre compréhension !! ».

25. Apparemment dès la veille, le chef immédiat du requérant signe un formulaire de signalement P1052 dans lequel il propose d'attribuer la mention « mauvais » au requérant.

Le rapport circonstancié qui accompagne cette proposition énonce ce qui suit :

« Le trajet de remédiation du 2^{ème} semestre 2024 a été initié après l'attribution d'un premier signalement "mauvais" pour le 2^{ème} semestre 2024 et est le troisième trajet de remédiation consécutif depuis le 2^{ème} semestre 2023.

Des entretiens de suivi ont eu lieu le 02/08/2024, le 26/09/24 et le 04/11/24 dans le cadre du dernier trajet de remédiation où il a été déterminé que [le requérant] a fait preuve des manquements suivants :

- Une productivité insuffisante

L'objectif individuel pour l'équipe est fixé à 60 dossiers par jour en moyenne. [Le requérant] n'atteint en aucun cas cette moyenne malgré le suivi.

- De longues périodes d'inactivité au cours de la journée lors de l'exécution de son travail

Au cours des entretiens de suivi et pendant l'exécution de son travail journalier, [le requérant] a été interpellé par son N+1 à plusieurs reprises sur ses périodes d'inactivité. À aucun moment, il n'a pu les expliquer et il n'a pas fait d'effort pour y remédier.

- Un dépassement des horaires autorisés et des heures supplémentaires non justifiées

Au cours des entretiens de suivi, [le requérant] a toujours été interpellé à ce sujet et son N+1 lui a rappelé de respecter les heures prédéterminées, mais il convient de noter qu'il n'y a pas eu d'amélioration de sa part.

En conclusion, malgré le suivi et les nombreux entretiens pour aider [le requérant] à s'améliorer, il ne peut toujours pas expliquer les raisons pour lesquelles une évolution de sa part n'a pas pu être possible ni proposer des pistes de solution.

Sur base de tous les éléments ci-dessus nous proposons un signalement mauvais ».

26. Le même 15 janvier 2025, le N+2 du requérant marque son accord sur cette proposition.

27. Le 16 janvier 2025, le directeur M. H. marque également son accord sur la proposition.

28. Le même jour, le requérant en prend connaissance.

29. Le 31 janvier 2025, le requérant demande à être entendu préalablement par la commission d'appel « Signalement ». Il joint à son courriel un courrier daté de la veille dans lequel il expose entre autres ce qui suit :

« [...] »

Depuis 2022, en raison de problèmes de santé, j'ai été réaffecté au département "Customer Service" où je me consacre à l'encodage des plaintes de clients.

i) Les quotas de dossiers

Le rapport d'évaluation fait état d'une productivité insuffisante.

S'agissant du nombre de dossiers à traiter, je souhaite attirer l'attention de ma hiérarchie sur l'augmentation de ce quota de manière discrétionnaire depuis le 1^{er} janvier 2024.

Nous devons initialement atteindre un quota de 50 dossiers qui a été relevé à 60 sans disposer de temps supplémentaire pour les traiter et sans qu'aucun moyen supplémentaire ne nous soit accordé.

Par ailleurs, compte tenu de mon hypersensibilité au bruit et de soucis de concentration qui en découlent liés à l'environnement ambiant, j'avais demandé à plusieurs reprises à mes supérieurs à pouvoir effectuer une partie de mes tâches en télétravail.

Cette demande qui m'a toujours été refusée. Pourtant, je suis convaincu que cette solution me permettrait de travailler dans des conditions plus propices à une meilleure productivité compte tenu de mon âge et de mes antécédents de santé (*burn-out*).

Il s'agit d'une demande d'aménagement raisonnable qui m'a été refusée sans raison valable et sans prise en compte de ma condition.

Néanmoins, j'ai toujours fait preuve d'une volonté de vouloir progresser et de m'améliorer au quotidien, en témoigne une amélioration, au courant de l'année 2024 avec un nombre de dossiers moyen traités passés à 35 et plus durant les 6 derniers mois de cette année. Vous constaterez également une progression ces derniers jours (entre 40-45 dossiers par jour).

ii) Périodes "d'inactivité"

Par ailleurs, le rapport fait état de "longues périodes d'inactivité".

Les rapports de trajet de remédiation établis à la suite des entretiens des 2/8/2024, 26/09/2024 et 4 /11/2024 comprennent des tableaux dans lesquels sont repris des nombres d'heures dites d'inactivité.

Je conteste avoir été "inactif" pendant les heures reprises dans ces tableaux.

Par ailleurs, la manière dont ces heures sont comptabilisées et constatées ne m'a pas été communiquée. Il m'est dès lors impossible de vérifier ces chiffres et de me défendre utilement.

iii) Prestation d'heures supplémentaires

Enfin, il m'est reproché d'effectuer des heures supplémentaires.

Comme exposé ci-avant, le quota d'heures a été augmenté depuis le 1^{er} janvier 2024 ce qui nécessite davantage de temps.

Je travaille pour les chemins de fer depuis plus de 30 ans. Avant ma réaffectation au *Customer Service*, mon travail a toujours été évalué positivement par ma hiérarchie.

Compte tenu de ce qui précède, je souhaite que le signalement “mauvais” soit revu.

Je reste entièrement disponible pour discuter avec vous de solutions ou d'alternatives à mettre en place afin d'améliorer mes performances tout en tenant compte des contraintes qui me concernent.

Mon attachement à la SNCB et à ses valeurs reste intact, et je suis convaincu que nous pouvons trouver ensemble une issue positive qui bénéficie à toutes les parties.

Dans cette optique, je vous reformule ma demande d'un octroi partiel de télétravail pour améliorer et augmenter ma productivité avec un système d'atteinte de quota progressif rapide (afin que vous puissiez rapidement en voir les résultats)

[...] ».

30. Le 19 février 2025, le requérant sollicite une entrevue avec l'administratrice déléguée de la seconde partie adverse qui habilitera sa *Manager Commercial Operations Marketing and Sales* à l'entendre.

31. Le 25 février 2025, il est entendu par cette dernière, ainsi que par la *HR Business Partner*. Du procès-verbal de cette réunion, il ressort entre autres ce qui suit :

« Fin 2005, il était au *Contact Center*. Pas de souci pour lui, le problème en gros était son manque de ponctualité, ce qu'il reconnaît (problèmes de bus) et des problèmes de santé. Il aimait bien le travail, mais pour la hiérarchie, il avait des problèmes de ponctualité. Sa hiérarchie lui a alors conseillé de rejoindre *Customer Care*, dans l'équipe de [N. M.] où il pensait pouvoir y terminer sa carrière tranquillement. [N. M.] lui a dit qu'il y avait des quotas à respecter et qu'il était loin de les atteindre. [Le requérant] a essayé d'atteindre ses quotas. Il précise qu'il est très pointilleux et qu'il a toujours eu du mal avec les quotas. À l'époque, un de ses collègues lui avait montré quelques “trucs” pour aller plus vite et [A. R.] lui avait proposé de travailler une journée ensemble pour lui montrer comment être plus efficace au travail, très sympathique de sa part. À l'époque, [N. M.] demandait un quota de 50 et lui parvenait à 15-20 quand certains collègues arrivaient à 70-80. Avec [A. R.], cette journée-là, ce fut 30-35.

Dans sa façon de travailler, c'était plutôt 30-35 et parfois 50-60. Comment les autres parviennent-ils à faire ces dossiers sans problèmes et presque en sifflant ? Il s'est demandé s'il y avait des trucs ? Une collègue ne l'a pas aidé, ensuite il a demandé à un autre collègue qui lui a conseillé de travailler avec plusieurs sessions en CRM. Cela fonctionnait pas mal et il a pu un peu améliorer ses scores.

À l'époque, en 2023, il faisait les 4 services.

En 2024, [K. H.] est arrivé et n'a plus voulu qu'il fasse 4 services mais 2. De façon arbitraire, on lui a supprimé 2 services et pas les autres, il se sent pénalisé. Lui doit lire les dossiers et ne pas tous les traiter, cela prend du temps alors que les autres traitent tous leurs dossiers.

C'est le 1^{er} point, [le requérant] se sent pénalisé par rapport à ça.

2^{ème} point : le télétravail, il n'en fait pas une affaire d'état. Mais il a des problèmes de concentration et on lui refuse le télétravail parce qu'il n'atteint pas ses quotas. Ce n'est pas correct que le télétravail, soit un *reward*. Ne parlons pas d'acquis mais faisons un test. On ne lui a pas permis de faire un test, cela a toujours été refusé.

Un autre point : on fait de l'encodage et on fait la poste. Ce n'est pas juste de faire la poste au quotidien car c'est un système de *timing*. [Le requérant] n'est pas d'accord. Pourquoi un *timing* pour la poste et pas pour les *mails* des dossiers ? Le courrier est scanné. Dans le système, le *mail* compte comme un sujet et dans sa main, c'est du temps. Pas juste. Ex : 50 lettres pour 2 collègues = 25 lettres par personne. Répartition injuste. Personne ne veut faire la poste, il a compris pourquoi, car la poste = du temps et les autres ne veulent pas faire la poste.

Il y a aussi le *Be Well*, respect au travail.

On lui reproche aussi des heures supplémentaires. Étant donné ces journées où il ne travaille pas de manière maximale (il précise qu'il est parfois mal dans peau, qu'il a du vague à l'âme et a des hauts et des bas), [le requérant] s'est dit qu'enfin, quand tout le monde est parti (après 16h00), il peut se concentrer et travailler au calme. Il trouve que le traitement à son égard n'est pas juste. On lui a proposé de s'isoler pour être au calme. Il est allé voir au 9^{ème} et il y est le bienvenu dans le *flexoffice*. [N. M.] a ensuite refusé le 9^{ème} et lui a dit de revenir. N'est-on pas dans une problématique de harcèlement ? La direction a le dernier mot. [Le requérant] précise qu'il n'est pas un fainéant et un profiteur. On a dit [au requérant] que s'il ne va pas bien, qu'il reste à la maison. Il ne veut pas, il a déjà fait un *burn-out*, et il ne veut plus rester à la maison. Il trouve qu'il aurait dû prendre des contacts avec la hiérarchie supérieure plus tôt (il se dit que c'est tard maintenant). Il mentionne qu'il n'a pas eu tous les outils en mains. Il demande ou bien une autre chance ou bien dans ce service mais avec d'autres modalités ?

Aide et collégialité : il est dans une très bonne équipe, ils s'entendent très bien. Il y en a 2-3 qui traînent la patte, comment faire pour que ces personnes rejoignent le peloton ? Quand on voit qu'une personne comme lui a du potentiel et que ce potentiel n'est pas exploité correctement il y a un problème. Comment faire pour que tout le monde avance en même temps ? [Le requérant] précise qu'il est capable de faire 50-60 dossiers. On n'y arrive pas car brouhaha, bruit, problème de concentration. En télétravail, ses collègues peuvent compenser. On lui reproche aussi que sa pause de midi soit trop longue. [N. M.] lui a aussi dit qu'il prenait trop de temps le matin mais il précise qu'il dit bonjour à tout le monde le matin (aussi dans d'autres bureaux) et qu'il aime bien parler. Il comprend que ça prend beaucoup de temps.

[...] ».

32. Le 7 mars 2025, le requérant consulte un médecin psychiatre qui délivre une attestation dans laquelle celui-ci constate entre autres que :

- « [le requérant] a développé des comportements perfectionnistes excessifs, majoritairement liés au changement récent d'environnement de travail entraînant une lenteur dans son travail et des difficultés à optimiser ses performances » ;
- « Cette situation a conduit à un ralentissement de son rythme de travail, perçu négativement par son employeur, aboutissant à une procédure de licenciement ayant déclenché un trouble anxio-dépressif réactionnel » ;

- « L'environnement de travail actuel, notamment le bruit ambiant lié à l'*openspace* et une pression de productivité exacerbée sans mise en place de solutions adaptées, constitue un facteur aggravant » ;
- « [...] afin de préserver son équilibre psychologique et éviter une exacerbation de ses symptômes, un aménagement de son environnement de travail est impératif ».

Plusieurs recommandations sont formulées en conséquence, lesquelles tendent à ce que le requérant « puisse travailler dans un cadre mieux adapté à ses besoins » et qu'il bénéficie d'« un aménagement en télétravail » et d'une « affectation à un poste plus calme et structuré ».

33. Le 10 mars 2025, un conseiller en prévention-médecin du travail d'IDEWE estime que le requérant est temporairement inapte pour le poste de travail ou l'activité pendant une période de 60 jours et recommande qu'il effectue un « travail adapté ou autre » selon les conditions qu'il fixe, à savoir :

- « PO2 - Éviter les environnements de travail avec beaucoup de *stimuli* ;
- PO4 - Une concertation sur les conditions de travail est nécessaire ;
- AO1 - Veuillez prévoir un maximum de 2 ou 3 jours par semaine maximum de travail en télétravail ;
- PO5 - Une concertation sur l'organisation du travail est nécessaire ».

34. Le 11 mars 2025, le syndicat du requérant demande à la seconde partie adverse de rencontrer ces conditions.

35. Le même jour, N. M., le chef immédiat du requérant répond à plusieurs questions que ce dernier lui avait adressées par courriel en date du 21 février 2025, sur la manière de calculer les heures « informelles » ou de non-activité, d'une part, et les raisons du refus du télétravail, d'autre part. Il lui indique notamment ce qui suit :

- « À plusieurs reprises, lors des multiples trajets de remédiation, la méthode de calcul des heures a été expliquée et clarifiée.
Ci-dessous, un exemple récent, celui du jeudi 20 février 2025, dont le détail est repris en annexe :
- À ton arrivée le matin, tu as une période d'inactivité de 1h33 mais j'ai compté ¼ heure de marge pour t'installer, donc 1h18.
- De 10h24 à 11h27 : tu as 55 minutes d'inactivité où j'ai retiré 1/4h pour une pause éventuelle, cela fait 40 minutes d'inactivité.
- 11h30 – 13h19 : Période d'inactivité de 1h49, avec une déduction de 30 minutes de pause obligatoire, soit 1h19 d'inactivité retenue.
- tu as ensuite une période d'inactivité d'1h49 entre 11h30 et 13h19 de laquelle j'ai retiré 30 minutes de pause obligatoire le midi, ce qui fait 1h19 d'inactivité.
- L'après-midi, il y a une période d'inactivité de 2h17 de laquelle j'ai retiré 2 x ¼ heure de marge pour des pauses éventuelles, soit 1h47.
- Le soir, ton dernier dossier a été encodé à 16h03 et tu as pointé ta sortie [à] 17h13. J'ai compté 55 minutes d'inactivité au lieu d'1h10 pour te laisser le temps de préparer ton départ.

Conclusion : le total des périodes d'inactivité s'élève à (1h18 + 40 min + 1h19 + 1h47 + 55 min.) 5h59. » ;

« La politique de télétravail SNCB définit le public cible et est basée sur l'avis H-HR-2020 et sur la *Telework Policy* SNCB (voir annexes).

Le télétravail s'inscrit dans une relation managériale basée sur la confiance mutuelle qui nécessite une approche transparente.

Différents critères permettent de déterminer si un membre du personnel peut faire du télétravail. D'une part, des critères généraux tels que la bonne organisation de l'équipe et le contenu de la fonction et, d'autre part, des critères spécifiques laissés à l'appréciation du chef immédiat (raison médicale, sociale ou géographique). Tous ces critères sous-entendent notamment que le télétravailleur puisse être autonome dans son travail, fasse preuve de rigueur et est capable de gérer son temps de travail. Je t'invite à nouveau à revoir les 3 comptes rendus des entretiens de suivi dans le cadre de ton trajet de remédiation du dernier semestre 2024 sur les valeurs PROS (02/08/24, 26/09/24 et 4/11/24) et celui de l'évaluation du 16/01/25 : tu n'as jamais pu justifier tes longs moments sans activité professionnelle, ni le dépassement des horaires autorisés ni les heures supplémentaires prestées non justifiées, et ce malgré les nombreux rappels de ma part. Ceci a clairement été formalisé et tu as signé ces comptes-rendus sans remarque à ce sujet.

Dans ces conditions, il n'y a jamais eu de confiance de la part de l'employeur, condition de base à l'octroi du télétravail (voir encore l'exemple ci-dessus avec 5h59 d'inactivité non justifiée) et tu n'as pas montré que tu étais capable de gérer ton temps de travail ».

36. Le 14 mars 2025, le médecin traitant de ce dernier rédige un « rapport de la situation médicale en lien avec sa situation professionnelle ». Ce médecin appuie les constats et recommandations du médecin psychiatre.

37. Le 25 mars 2025, une réunion de concertation a lieu entre le requérant, son représentant syndical, son supérieur hiérarchique et la *HR Business Partner* susvisée à la suite du formulaire d'évaluation de santé du conseiller en prévention-médecin du travail d'IDEWE susvisé. Du compte-rendu rédigé à la suite de cette réunion, il résulte notamment que :

« [...] »

Seuls les éléments repris dans le cadre du suivi du rapport d'IDEWE sont repris dans ce compte-rendu dont une copie sera également transmise au Dr. [T. L.], conseiller en prévention – médecin du travail.

[Le requérant] a exposé les problèmes qu'il rencontre au travail, par rapport à son environnement, l'organisation et les conditions de travail :

- Problème de concentration, [il] est vite dérangé par des environnements bruyants et le bureau 6426 est bruyant, sauf cette semaine en raison de la grève car les collègues sont peu nombreux.
- [Il] souhaiterait avoir du télétravail qu'il considère comme une aide, pas un privilège, et il demande de pouvoir faire un test pour voir ce que cela donnerait. Il explique qu'il l'a demandé à plusieurs reprises mais que celui-ci lui a été refusé en raison de règles HR.
- [Il] précise qu'il a essayé d'utiliser un casque mais que cela n'a pas fonctionné.
- Il a également essayé de s'isoler au 9^{ème} étage mais [son supérieur hiérarchique] lui a dit qu'il ne pouvait pas s'y rendre pour travailler.

- [le requérant] fait également part de soucis personnels et de graves problèmes de santé.
- Il se décrit comme sensible et fragile.
- [Il] reconnaît qu'il prend du temps avant de commencer à travailler.

Par rapport à sa demande de télétravail, [la *HR Business Partner*] a expliqué [au requérant] que [son supérieur hiérarchique] avait déjà répondu négativement à cette demande dans son *mail* du 11/03/25. Elle a ajouté que s'il recherche un environnement calme, il peut toujours utiliser les bureaux de [S. H.] et d'[E. B.], qui sont très calmes et proches de ses collègues s'il a des questions.

Comme [le requérant] insistait sur la possibilité de faire un test de télétravail étant donné que celui-ci est mentionné sur le formulaire d'évaluation de santé, [la *HR Business Partner*] a précisé qu'il s'agit d'un avis de la médecine du travail et non d'une condition. Ce point fut contesté par [le requérant] et [son représentant syndical].

Nous convenons finalement d'un essai [du requérant] dans les bureaux d'[E. B.] ou de [S. H.] dès le mercredi 26/03/2025, et ce pendant 3 jours.

[Le supérieur hiérarchique] et [la *HR Business Partner*] précisent qu'il s'agit d'un aménagement à durée indéterminée proposé [au requérant], à évaluer, et qu'une réunion est prévue ce jour à 16 heures pour en définir les modalités pratiques qui seront ensuite communiquées [au requérant].

[...] ».

38. Le 3 avril 2025, la commission d'appel « Signalement » recommande le maintien de la proposition litigieuse sur la base de la motivation suivante :

« [...]

Après avoir entendu les points de vue et les avis respectifs, la commission d'appel observe que les différents trajets de remédiation mis en place et les nombreux avertissements relatifs au manque de productivité [du requérant] n'ont conduit à aucune amélioration significative de sa part. Il a signé les rapports à l'issue des entretiens d'évaluation sans formuler d'observation. De plus, il explique lors de l'audience avoir bénéficié de mesures permettant de traiter des dossiers plus faciles que ceux pris en charge par ses collègues.

Malgré les difficultés rencontrées dans son travail, il n'a pas postulé à d'autres fonctions au sein des Chemins de fer belges.

Un aménagement des conditions de travail répondant aux problèmes de concentration et de sensibilité au bruit a bien été proposé [au requérant]. Il reconnaît lors de l'audience qu'il lui a été proposé de travailler dans un local dédié à son *management*. Il n'a pas saisi cette opportunité car il considère que s'installer dans ce local constituerait un manque de respect vis-à-vis de sa hiérarchie.

En ce qui concerne sa demande d'enquête sociale, il n'apporte aucun élément démontrant qu'il aurait tenté de prendre contact avec l'équipe des assistants sociaux pour initier celle-ci.

Enfin, la commission considère, quant à la manière de calculer les périodes d'inactivité de l'agent durant ces journées de travail, ainsi que les raisons qui justifient le refus de lui permettre de télétravailler, que la hiérarchie a apporté les éclaircissements nécessaires par rapport aux éléments repris dans le dossier communiqué à la commission d'appel.

[...] ».

39. Le 20 mai 2025, le comité de direction de la seconde partie adverse attribue le deuxième signalement « mauvais » pour le 1^{er} semestre de 2025 au requérant. Cette décision est motivée comme suit :

« [...] »

Concernant la productivité insuffisante :

[Le requérant] n'atteint pas l'objectif de 60 dossiers encodés par jour en moyenne malgré les entretiens de suivi et les trajets de remédiation. La productivité moyenne annuelle en 2024 est de 30,6 dossiers encodés par jour par [le requérant].

Concernant des longues périodes d'inactivité au cours de la journée lors de l'exécution de son travail :

Au cours des entretiens de suivi et pendant l'exécution de son travail journalier, [le requérant] a été interpellé par son N+1 à plusieurs reprises sur ses périodes d'inactivité. À aucun moment [le requérant] n'a pu les expliquer et il n'a pas fait d'effort pour y remédier.

Concernant le dépassement des horaires autorisés et des heures supplémentaires :

[Le requérant] continue à dépasser des horaires autorisés et à effectuer des heures supplémentaires non justifiées malgré les nombreux rappels de la hiérarchie.

Malgré le suivi et les nombreux entretiens depuis le premier semestre 2023 pour aider [le requérant] à s'améliorer, il ne peut toujours pas expliquer les raisons pour lesquelles une évolution de sa part n'a pas pu être atteinte.

Le comité de direction a également examiné l'avis de la commission d'appel "Signalement", qui, après avoir résumé les positions de la ligne hiérarchique et [du requérant], observe que "Les différents trajets de remédiation mis en place et les nombreux avertissements relatifs au manque de productivité [du requérant] n'ont conduit [à] aucune amélioration significative de sa part. Il a signé les rapports à l'issue des entretiens d'évaluation sans formuler d'observations. De plus, il explique lors de l'audience avoir bénéficié de mesures lui permettant de traiter des dossiers plus faciles que ceux pris en charge par ses collègues."

Après avoir examiné l'ensemble du dossier administratif, le comité de direction observe que le trajet de remédiation n'a pas abouti à l'amélioration attendue de la productivité [du requérant], des longues périodes d'inactivité au cours de la journée lors de l'exécution de son travail et le dépassement des horaires autorisés et des heures supplémentaires. Malgré de fréquents *feedbacks* et des entretiens de suivi il est conclu que le signalement mauvais est confirmé.

Pour les motifs qui précèdent, en ce compris les motifs indiqués dans la proposition de signalement introduite par la ligne hiérarchique, et conclusions en défense déposées par [le requérant] auprès de la commission d'appel Signalements, ainsi que pour les raisons énoncées dans l'avis de la commission d'appel Signalements, le comité de direction décide d'attribuer le 2^e signalement "mauvais" pour le 1^{er} semestre 2025 [au requérant], agent commercial principal au sein de B-CS. 6426.

Le signalement prendra effet à partir de la notification du deuxième signalement "mauvais" consécutif et entraînera une démission d'office ».

Il s'agit du second acte attaqué.

40. Le 11 juin 2025, la première partie adverse démet d’office le requérant à partir du 15 juin 2025.

Il s’agit du premier acte attaqué.

41. Le 5 août 2025, le médecin psychiatre du requérant rédige un rapport complémentaire, dans lequel il fait état de ce qui suit :

« Au cours des consultations psychiatriques, il est constaté de façon récurrente et persistante que [le requérant] présente des difficultés à verbaliser ses problématiques personnelles.
Il ressort de l’évaluation clinique que son état de santé psychique entrave donc sa capacité à répondre de manière adaptée à des situations perçues comme stressantes, compliquées ou déstabilisantes, notamment dans un contexte professionnel ».

IV. Connexité

IV.1. Thèses des parties

Le requérant soutient qu’il existe un étroit rapport de connexité entre les objets de la requête dès lors que la décision de mettre fin à ses fonctions se fonde expressément sur les attributions successives du signalement « mauvais ».

Les parties adverses ne contestent pas la connexité.

IV.2. Appréciation

Des actes connexes peuvent faire l’objet d’une seule et même requête lorsqu’il existe entre eux un lien à ce point étroit qu’il y aurait lieu de joindre les recours si les décisions litigieuses étaient attaquées séparément. Tel est le cas en l’espèce, le second acte attaqué constituant la conséquence directe du premier.

La connexité est établie.

V. Recevabilité

V.1. Thèses des parties

V.1.1. La requête

Le requérant fait valoir que les actes attaqués constituent une opération administrative complexe. Il estime que leur recevabilité *ratione temporis* s’apprécie

au regard du dernier acte faisant grief. Il expose que l'attribution du signalement « mauvais » lui fait grief en ce qu'elle a pour conséquence qu'il doit être mis fin à ses fonctions. Il en déduit que le recours est recevable *ratione temporis* à l'égard de la décision de mettre fin à ses fonctions et que, par voie de conséquence, le recours est recevable à l'encontre des actes attaqués.

Il expose, par ailleurs, relever du personnel statutaire de la première partie adverse depuis décembre 1992 et que le premier acte attaqué met fin à sa relation de travail avec les Chemins de fer belges. Il en déduit justifier d'un intérêt manifeste à l'annulation des actes attaqués.

V.1.2. La note d'observations

Les parties adverses contestent que les actes attaqués participent d'une même opération complexe, faisant valoir qu'ils répondent à des procédures différentes. Elles soutiennent que le recours est irrecevable à défaut d'intérêt en ce qui concerne le premier acte attaqué, au motif que ledit recours est, selon elles, tardif contre le second acte attaqué. Par un courriel envoyé au Conseil d'État le 11 octobre 2025, elles produisent à cet égard un récépissé du pli recommandé daté du 4 juin et soutiennent que, dans la mesure où le premier jour ouvrable correspond selon elles au lundi 9 juin, il se confirme que l'introduction de la requête le 8 août est hors délai. Elles en déduisent que les deux décisions consécutives de signalement « mauvais » sont devenues définitives et que la compétence subséquente de démettre d'office le requérant était liée, ce qui le prive de son intérêt à solliciter l'annulation de cette décision.

V.2. Appréciation

Sur la recevabilité *ratione temporis* du recours, en tant qu'il est dirigé contre le second acte attaqué, il suffit de constater que cet acte a été notifié au requérant par un pli recommandé simple le mercredi 4 juin 2025. Partant, le troisième jour ouvrable suivant l'envoi de ce pli, qui correspond au premier jour du délai de recours, était le mardi 10 juin, conformément à l'article 4, § 2, alinéa 3, de l'arrêté du Régent du 23 août 1948 'déterminant la procédure devant la section du contentieux administratif du Conseil d'État'. Le lundi 9 juin coïncidait, en effet, avec le lundi de Pentecôte, jour férié légal. Le recours contre cet acte ayant été introduit le 8 août 2025, il l'a donc été le soixantième jour du délai requis et est dès lors recevable en ce qu'il est dirigé contre celui-ci.

Par voie de conséquence, le requérant justifie également de l'intérêt à contester le premier acte attaqué.

Le recours est recevable en ses deux objets.

VI. Conditions de la suspension

Conformément à l'article 17, § 1^{er}, alinéa 3, des lois sur le Conseil d'État, coordonnées le 12 janvier 1973, la suspension de l'exécution d'une décision administrative suppose deux conditions, une urgence incompatible avec le délai de traitement de l'affaire en annulation et l'existence d'au moins un moyen sérieux dont l'examen se prête à un traitement accéléré et qui est susceptible, *prima facie*, de justifier l'annulation de cette décision.

VII. Premier moyen

VII.1. Thèse de la partie requérante

Le premier moyen est pris de la violation des principes généraux du droit administratif et particulièrement du principe de bonne administration et d'équitable procédure ainsi que du principe du raisonnable, de la loi du 10 mai 2007 'visant à lutter contre certaines formes de discrimination', des articles 21 et 26 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne et 5 de la directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 'portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail', de la motivation interne fausse et abusive et de l'erreur manifeste d'appréciation.

Conformément à l'article 2, § 1^{er}, alinéas 1^{er}, 3^o, et 3, de l'arrêté du Régent du 23 août 1948 'déterminant la procédure devant la section du contentieux administratif du Conseil d'État', le requérant énonce et résume le moyen dans les termes suivants, qu'il convient de reproduire tels quels conformément à l'alinéa 4 de la même disposition :

« En [lui] attribuant [...] le signalement "mauvais" sans tenir compte des particularités de son état de santé, de son âge et de son manque d'expérience dans sa nouvelle affectation, lui imposant des quotas de productivité égaux à ceux de collègues plus expérimentés, plus jeunes et ne connaissant pas de tels problèmes de santé, la partie adverse a commis une erreur manifeste d'appréciation.

En refusant de procéder à des aménagements raisonnables [de son] poste de travail [...], la partie adverse a violé les dispositions précitées [première branche].

Par ailleurs, la partie adverse a abusivement tenu compte de périodes d'inactivité qui ne pouvaient pas être ainsi qualifiées et n'a pas pris en considération le temps perdu en raison du retrait de catégories de plaintes, alors [qu'il] ne pouvait faire autrement que de commencer à les traiter [seconde branche] ».

VII.2. Appréciation

En vertu de la loi du 10 mai 2007 ‘tendant à lutter contre certaines formes de discrimination’, laquelle transpose la directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 ‘portant création d’un cadre général en faveur de l’égalité de traitement en matière d’emploi et de travail’ (article 2), l’âge, l’état de santé ou le handicap figurent parmi les « critères protégés » (article 4, 4°).

Une « distinction indirecte » désigne « la situation qui se produit lorsqu’une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d’entraîner, par rapport à d’autres personnes, un désavantage particulier pour des personnes caractérisées par l’un des critères protégés » (article 4, 8°) et une « discrimination indirecte » vise, pour sa part, la « distinction indirecte fondée sur un ou plusieurs des critères protégés, qui ne peut être justifiée sur la base des dispositions du titre II » (article 4, 9°). Selon l’article 9 de cette loi :

- « Toute distinction indirecte fondée sur un ou plusieurs des critères protégés constitue une discrimination indirecte,
- à moins que la disposition, le critère ou la pratique apparemment neutre qui est au fondement de cette distinction indirecte soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens de réaliser ce but soient appropriés et nécessaires ; ou,
- à moins que, en cas de distinction indirecte sur base d’un handicap, il soit démontré qu’aucun aménagement raisonnable ne peut être mis en place ».

La notion de « handicap » au sens de la loi du 10 mai 2007 vise une limitation, résultant notamment d’atteintes physiques, mentales ou psychiques durables, dont l’interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à la pleine et effective participation de la personne concernée à la vie professionnelle sur la base de l’égalité avec les autres travailleurs (C.J.U.E., arrêt *Carlos Enrique Ruiz Conejero c/ Ferroserv Servicios Auxiliares SA & Ministerio Fiscal*, 18 janvier 2018, C-270/16, ECLI:EU:C:2018:17, pt 28). En outre, cette notion doit être entendue comme visant une gêne à l’exercice d’une activité professionnelle et non comme une impossibilité d’exercer une telle activité (C.J.U.E., arrêt *Jette Ring c/ Dansk almennyttigt Boligselskab*, 11 avril 2013, C-335/11 et C-337/11, ECLI:EU:C:2013:222, pt 44).

La notion d’« aménagements raisonnables » renvoie aux « mesures appropriées, prises en fonction des besoins dans une situation concrète, pour permettre à une personne handicapée d’accéder, de participer et progresser dans les domaines pour lesquels cette loi est d’application, sauf si ces mesures imposent à l’égard de la personne qui doit les adopter une charge disproportionnée. Cette charge n’est pas disproportionnée lorsqu’elle est compensée de façon suffisante par des mesures

existant dans le cadre de la politique publique menée concernant les personnes handicapées » (article 4, 12°).

Enfin, l'article 22^{ter} de la Constitution, inséré par une révision du 17 mars 2021, dispose :

« Chaque personne en situation de handicap a le droit à une pleine inclusion dans la société, y compris le droit à des aménagements raisonnables.

La loi, le décret ou la règle visée à l'article 134 garantissent la protection de ce droit ».

Les auteurs de cette disposition ont tenu à souligner sa valeur symbolique, en précisant que sa formulation « se calque sur la Convention des Nations unies relative aux droits des personnes handicapées, qui s'applique aussi en Belgique » (Révision de la Constitution, *Doc. parl.*, Sén., 2019-2020, n° 7-169/2, p. 13). En son article 1^{er}, alinéa 2, cette Convention précise que « par personnes handicapées on entend des personnes qui présentent des incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres ».

En l'espèce, le requérant relève que « son état de santé, tenant compte aussi des difficultés liées à son âge, ne lui permettait plus d'exercer celles-ci normalement et que sa prise en considération nécessitait la mise en œuvre d'aménagements raisonnables ».

Force est de constater d'emblée que le requérant n'a pas exposé, devant la commission d'appel « Signalement », ni dans aucune pièce du dossier administratif, en quoi son âge était lié à ce qui lui a été reproché. Il a certes souligné les exigences croissantes en termes de productivité qui ont contribué à le déstabiliser mais il ne ressort notamment pas des certificats médicaux produits au dossier que le fait d'avoir atteint l'âge de 60 ans au moment de l'adoption des actes attaqués constituait, dans les circonstances de l'espèce et de prime abord, un facteur de distinction indirecte, elle-même à l'origine de discrimination à son encontre.

En tout état de cause, il ressort de l'avis de la commission d'appel « Signalement » que « [le requérant] explique lors de l'audience avoir bénéficié de mesures lui permettant de traiter des dossiers plus faciles que ceux pris en charge par ses collègues » et que « [m]algré les difficultés rencontrées dans son travail, il n'a pas postulé à d'autres fonctions au sein des Chemins de fer belges », ce qui tend à contredire *prima facie* ce qu'il allègue.

Concernant son état de santé, le requérant ne conteste, par ailleurs, pas que la période de signalement faisant l'objet du second acte attaqué a pris fin au 31 décembre 2024. Or il ne remet pas non plus en cause le fait que, jusqu'à son recours interne du 31 janvier 2025 contre la proposition de signalement « mauvais » du 15 janvier 2025, et sous réserve de son seul commentaire du 2 mai 2023 (« nécessité de m'isoler pour ma concentration personnelle »), il n'a à aucun moment contesté les décisions défavorables antérieures, ni formulé de demande particulière pour l'aménagement de ses conditions de travail. Des critiques en tout point similaires, sinon identiques, à celles qui fondent le second acte attaqué lui ont pourtant été adressées lors des trois trajets de remédiation qui ont donné successivement lieu à des signalements « insuffisant » en juillet 2023 et « mauvais » en juillet 2024. Ces procédures ont elles-mêmes été jalonnées de multiples entretiens, lors desquels les commentaires récurrents – sur la productivité insuffisante du requérant mais aussi des périodes d'inactivité et des dépassements d'horaires injustifiés – ont été formulés, sans que le requérant y oppose la moindre objection, ce que la commission « Signalement » a donc relevé à bon droit.

La seule mention susvisée du requérant du 2 mai 2023 ne suffit pas à modifier le constat qui précède. La seconde partie adverse ne pouvait, en effet, déduire de cette remarque, non autrement étayée à l'époque, une altération de son état de santé ni *a fortiori* l'existence d'une situation de handicap dans son chef qui aurait justifié de lui prévoir certains aménagements raisonnables. Il ne ressort, du reste, pas du dossier administratif que le requérant aurait réitéré pareille observation dans le cadre de ses trajets de remédiation.

En outre, il ne peut tirer argument de l'attestation médicale du 5 août 2025 qui souligne des difficultés à verbaliser ses problèmes personnels. Ce document est postérieur à l'adoption des actes attaqués, dont la légalité s'apprécie à cette date. Au surplus, de telles difficultés dans le chef du requérant ne l'ont pas empêché d'introduire de manière argumentée son recours interne le 31 janvier 2025 ni même de solliciter une entrevue avec l'administratrice déléguée de la seconde partie adverse, le mois suivant, entrevue à laquelle il participera activement le 25 février 2025, en présence de sa *Manager Commercial Operations Marketing and Sales*. Le 25 mars 2025, une réunion de concertation a également eu lieu entre le requérant, son représentant syndical, son supérieur hiérarchique et la *HR Business Partner*, réunion au cours de laquelle le requérant n'a pas non plus manqué d'« expos[er] les problèmes qu'il rencontre au travail, par rapport à son environnement, l'organisation et les conditions de travail ».

Partant, le requérant ne peut reprocher à la seconde partie adverse de ne pas avoir adopté de mesures spécifiques, voire des aménagements raisonnables au

cours de la période litigieuse du second semestre 2024, objet du signalement qui constitue le second acte attaqué.

Pour la période subséquente, le certificat médical du 7 mars 2025 met en exergue que le requérant « a développé des comportements perfectionnistes excessifs, majoritairement liés au changement récent d'environnement de travail entraînant une lenteur dans son travail et des difficultés à optimiser ses performances » et que « l'environnement de travail actuel, notamment le bruit ambiant lié à l'*openspace* et une pression de productivité exacerbée sans mise en place de solutions adaptées, constitue un facteur aggravant ». Le rapport du médecin traitant du requérant du 14 mars 2025 précise par ailleurs qu'il « présente un historique médical complexe marqué par plusieurs épisodes de *burn-out* (2017 et 2021) et un harcèlement professionnel en 2020, ayant entraîné un état anxio-dépressif chronique », marqué par « d'importants troubles de la concentration, une hypersensibilité au bruit et un besoin impératif d'un environnement de travail calme et bienveillant ». Ce rapport conclut par des demandes d'un « espace de travail plus calme, voire un poste isolé », « l'autorisation d'effectuer une partie de ses tâches en télétravail » et « une meilleure prise en compte de son état de santé dans l'évaluation de ses performances ». Ces recommandations coïncident avec celles du conseiller en prévention-médecin du travail d'IDEWE du 10 mars 2025.

Contrairement à ce que soutiennent les parties adverses, le requérant est *prima facie* recevable à invoquer ces éléments factuels postérieurs à la période d'évaluation du signalement, pour critiquer le second acte attaqué qui portait sur cette même période. Il ressort, en effet, de la pièce n° 12 du dossier administratif (p. 89 et s.) que la commission d'appel « Signalement » a eu connaissance de ces pièces et qu'elle en était donc saisie. Le raisonnement du requérant, qui se fonde entre autres sur la violation de la loi du 10 mai 2007, revient fondamentalement à considérer que le second acte attaqué et, à sa suite, le premier acte attaqué l'ont discriminé en ce qu'ils n'auraient pas tenu compte de manière adéquate de son problème de santé, lequel était déjà présent durant le semestre couvert par le signalement litigieux, dût-il avoir été mis en exergue ultérieurement.

Toutefois, même à admettre que ces difficultés traduisent la présence d'un handicap dans le chef du requérant, au sens de la loi du 10 mai 2007, ce que les documents médicaux produits n'indiquent pas expressément, les deux actes attaqués ne doivent pas pour autant être considérés comme le résultat d'une discrimination prohibée par cette loi. En effet, si les problèmes d'ordre psychologique ou médical ainsi vantés à propos du requérant n'ont pas directement fondé l'adoption de ces mesures, ils n'apparaissent pas davantage être à l'origine d'une discrimination indirecte à son encontre.

À cet égard, le 17^e considérant de la directive 2000/78/CE précitée précise que cette directive « n'exige pas qu'une personne qui n'est pas compétente, ni capable, ni disponible pour remplir les fonctions essentielles du poste concerné [...] soit recrutée, promue ou reste employée [...], sans préjudice de l'obligation de prévoir des aménagements raisonnables pour les personnes handicapées ».

En l'occurrence, deux des trois motifs qui ont fondé le second acte attaqué, tiennent aux nombreuses heures de non-activité et aux heures supplémentaires excessives reprochées au requérant. Ces éléments s'avèrent *prima facie* sans lien avec les considérations psychologiques ou médicales susvisées et semblent davantage témoigner d'un manque de disponibilité « pour remplir les fonctions essentielles du poste concerné », au sens du considérant précité de la directive 2000/78.

Les tableaux listant les nombreuses « heures de non-activité », joints aux rapports d'entretiens ou d'évaluations du requérant, de même que le courriel que celui-ci s'est vu adresser, le 10 janvier 2024, par son chef immédiat et duquel il ressort qu'il n'était pas à son poste parce qu'il « traitai[t] des affaires privées », ne peuvent à première vue s'expliquer par les « comportements perfectionnistes excessifs » que son médecin lui attribue ou par le « bruit ambiant lié à l'*openspace* » et l'hypersensibilité corrélative qui semblent le perturber. Dès le 2 mai 2023, le supérieur hiérarchique relevait déjà, à cet égard, la nécessité de « limiter la durée des pauses (déjeuner, privé, discussions hors travail) », cette critique concernant la « gestion des pauses et des temps informels problématiques » – parfois plus de la moitié du temps de travail quotidien – étant récurrente par la suite. Lors de son entrevue du 25 février 2025, le requérant admettait, du reste, « qu'il dit bonjour à tout le monde le matin (aussi dans d'autres bureaux) et qu'il aime bien parler. Il comprend que ça prend beaucoup de temps ». Le 25 mars suivant, il reconnaissait encore « qu'il prend du temps avant de commencer à travailler ».

Quant aux heures supplémentaires qui lui ont été reprochées, il les a expliquées par des exigences de productivité sans cesse plus importantes et le souci d'y faire face, en travaillant après les heures de bureau au calme. Cependant, le requérant laisse ainsi inexpliqué le fait que ces nombreuses heures ne se sont pas traduites par une augmentation subséquente du nombre de dossiers traités et il ne démontre, dès lors, à première vue pas non plus le lien entre ce grief et les troubles de santé qu'il invoque.

Le troisième motif au fondement du second acte attaqué tient à une productivité insuffisante de la part du requérant. Si, lors de son entrevue du 25 février

2025, celui-ci a admis avoir « toujours eu du mal avec les quotas », ce n'en est pas moins à ce titre qu'il soutient avoir été discriminé, en faisant valoir qu'il n'a pu obtenir les aménagements demandés, tels que l'octroi de deux ou trois jours de télétravail par semaine ou d'un bureau au calme, et que ces refus auraient mené à ces constats de manques de productivité.

Comme le soulignent les parties adverses, il y a lieu de rappeler que ni le dossier administratif, ni d'ailleurs celui produit par le requérant lui-même, ne contiennent de demandes en ce sens de sa part durant les trajets de remédiation successifs dont celui couvrant la période de signalement litigieuse. En tout état de cause, il en ressort également que, s'agissant du télétravail, la partie adverse a justifié expressément les raisons pour lesquelles elle a refusé d'accéder à cette demande. Dans son courriel du 11 mars 2025, le chef immédiat du requérant exposait ainsi, en des termes qui ne paraissent pas manifestement déraisonnables, que les critères subordonnant l'autorisation de travailler sous cette forme « sous-entendent notamment que le télétravailleur puisse être autonome dans son travail, fasse preuve de rigueur et est capable de gérer son temps de travail » et qu'à ce titre :

« Je t'invite à nouveau à revoir les 3 comptes rendus des entretiens de suivi dans le cadre de ton trajet de remédiation du dernier semestre 2024 sur les valeurs PROS (02/08/24, 26/09/24 et 4/11/24) et celui de l'évaluation du 16/01/25 : tu n'as jamais pu justifier tes longs moments sans activité professionnelle, ni le dépassement des horaires autorisés ni les heures supplémentaires prestées non justifiées, et ce malgré les nombreux rappels de ma part. Ceci a été clairement formalisé et tu as signé ces comptes-rendus sans remarque à ce sujet ».

Partant, c'est précisément en raison des deux motifs susvisés et non contestés par le requérant, sous les réserves de la seconde branche, qui tiennent au grand nombre d'heures de non-activité et d'heures supplémentaires injustifiées, que la seconde partie adverse a estimé ne pas pouvoir accéder à sa demande. En d'autres termes, l'autorité a considéré que, par son attitude au travail, le requérant démontrait que la mesure d'aménagement raisonnable qu'il sollicitait serait inadaptée. Or celui-ci ne soutient, ni *a fortiori* ne démontre, que ces explications seraient inadéquates ou entachées d'erreur manifeste d'appréciation. Pour rappel, la notion d'« aménagements raisonnables » s'entend, au sens de l'article 4, 12°, de la loi du 10 mai 2007, de « mesures appropriées, prises en fonction des besoins dans une situation concrète [...] », ce qui laisse un pouvoir d'appréciation à l'autorité compétente.

Il convient, en outre, d'observer que si la seconde partie adverse a refusé le télétravail au requérant, elle n'en a pas moins veillé à le suivre intensivement et à l'assister afin de l'aider à progresser. Outre les trois trajets de remédiation entrepris en sa faveur et ponctués d'entretiens réguliers, lors desquels des objectifs progressifs

et des moyens d'action étaient fixés tant à son égard que pour l'employeur, la commission d'appel « Signalement » relève, à cet égard que :

- « [le requérant] explique lors de l'audience avoir bénéficié de mesures lui permettant de traiter des dossiers plus faciles que ceux pris en charge par ses collègues » ;
- « Malgré les difficultés rencontrées dans son travail, il n'a pas postulé à d'autres fonctions au sein des Chemins de fer belges » ;
- « Un aménagement des conditions de travail répondant aux problèmes de concentration et de sensibilité au bruit a bien été proposé [au requérant]. Il reconnaît lors de l'audience qu'il lui a été proposé de travailler dans un local dédié à son *management*. Il n'a pas saisi cette opportunité car il considère que s'installer dans ce local constituerait un manque de respect vis-à-vis de sa hiérarchie ».

Le requérant ne conteste pas ces motifs en termes de requête mais se contente de voir, à propos du dernier, une « boutade », ce qu'il ne démontre toutefois pas. Comme le relèvent les parties adverses, il lui appartenait pourtant, dans le contexte professionnel délicat qui était le sien, de saisir les opportunités qui lui ont ainsi été offertes pour remédier aux difficultés auxquelles il se trouvait confronté, étant entendu qu'il ne peut, par la suite, déplorer que la commission « Signalement » n'aurait pas pris en compte les gains de productivité obtenus en travaillant dans d'autres bureaux.

De la motivation de l'avis de la commission d'appel « Signalement », il peut donc être déduit *prima facie* qu'aucun aménagement raisonnable n'a, de manière avérée et en tout état de cause, eu égard à l'attitude et à la disponibilité du requérant par rapport à sa fonction, pu être mis en place en sa faveur, de telle sorte que celui-ci n'établisse pas qu'il aurait fait l'objet d'une discrimination indirecte lors de l'adoption du second acte attaqué.

La première branche n'est pas sérieuse.

Sur la seconde branche, le requérant soutient que son supérieur hiérarchique aurait « pris abusivement en considération des périodes inactives ». Cependant, comme le soulignent les parties adverses, le requérant n'a jamais émis de remarque par rapport à ce point. À de nombreuses reprises au cours de ses trajets de médiation, cette critique lui a pourtant été adressée, son chef immédiat relevant qu'il ne justifiait pas un nombre important d'heures de non-activité durant ses journées. Il suffit de renvoyer, à cet égard et outre ce qui a été exposé à propos de la première branche, au tableau joint au rapport de l'entretien du 4 novembre 2024 qui indique que les journées des 16 et 24 juillet, 8, 14, 20 et 22 août, 4, 16, 18 et 27 septembre et 8, 16 et 23 octobre 2024 comportaient entre 3h20 et 5h39 de non-activité injustifiée. De plus, dans sa réponse du 11 mars 2025, le chef immédiat du requérant lui a précisé la manière dont ces calculs étaient effectués, en prenant l'exemple du jeudi 20 février

2025 où pas moins de 5h59 de non-activité étaient constatées. À nouveau, le requérant n'a toutefois émis aucune objection à ce sujet. Par ailleurs, si dans son recours interne auprès de la commission d'appel « Signalement », il a contesté être resté « inactif » durant ces périodes, il n'a pas donné de justifications plus précises à ce propos, ni *a fortiori* celles qu'il livre à présent dans sa requête, à savoir qu'il « se chargeait de prendre physiquement le courrier postal reçu, temps pendant lequel il ne pouvait ni lire ce courrier, ni encoder des dossiers » (p. 13). Cette instance ne devait donc pas répondre à une critique aussi vague, ce d'autant qu'elle relève qu'il a exposé avoir « besoin de prendre régulièrement des pauses pendant sa journée de travail ». Enfin, en toute hypothèse, le requérant ne démontre pas qu'il devait consacrer d'aussi longues périodes que celles susvisées à la gestion du courrier. Les parties adverses relèvent, à cet égard et sans être contredites sur ce point par le requérant, qu'il n'était pas seul à devoir se charger de cette tâche. Sa critique n'est donc pas sérieuse quant à ce.

Le requérant ne convainc pas davantage lorsqu'il soutient que, dans son appréciation, la seconde partie adverse n'aurait pas tenu de la circonstance qu'en lui retirant deux catégories de plaintes sur les quatre qu'il avait à traiter, elle aurait contribué à ralentir son travail dès lors qu'il « se trouvait [...] en situation de devoir prendre en considération ces plaintes qu'il n'était pas censé traiter, avant de les transférer à l'un de ses collègues qui s'en chargerait ». Le requérant n'établit pas que le temps dont il prétend avoir eu besoin pour effectuer ces tris était supérieur sinon égal à celui dont il avait besoin pour traiter les plaintes dont il a par la suite été dessaisi. L'avis de la commission d'appel contredit, de toute manière, ce qu'il allègue en relevant qu'il a expliqué « lors de l'audience avoir bénéficié de mesures lui permettant de traiter des dossiers plus faciles que ceux pris en charge par ses collègues ». Sa critique n'est pas sérieuse quant à ce.

Enfin, le requérant prétend qu'il n'aurait pas bénéficié de vrais trajets de remédiation et qu'en réalité, il n'avait qu'à « se débrouiller », l'autorité se limitant à lui donner la possibilité de consulter le nombre de dossiers par jour et de lui transmettre un tableau reprenant sa productivité. Cependant, force est à nouveau de constater qu'à aucun moment durant ces trajets, il n'a émis de remarque à ce sujet. De plus, ce qu'il soutient est contredit par ses propres déclarations du 25 février 2025, lors desquelles il admet que : « À l'époque, un de ses collègues lui avait montré quelques 'trucs' pour aller plus vite et [A. R.] lui avait proposé de travailler une journée ensemble pour lui montrer comment être plus efficace au travail, très sympathique de sa part. [...] ensuite il a demandé à un autre collègue qui lui a conseillé de travailler avec plusieurs sessions en CRM. Cela fonctionnait pas mal et il a pu un peu améliorer ses scores ». Du courriel qui lui a été adressé le 26 juin 2023, il ressort

également qu'il a bénéficié de séances de *coaching* individuel et professionnel. Sa critique n'est donc pas sérieuse quant à ce.

La seconde branche et, partant, le premier moyen ne sont pas sérieux.

VIII. Second moyen

VIII.1. Thèse de la partie requérante

Le second moyen est pris de la violation du règlement relatif aux agents inaptes en raison de santé (RGPS 575), en particulier de ses articles 2, 6, 7, 8 et 11.

Le requérant résume son moyen en ces termes :

« Le conseiller en prévention – médecin du travail ayant décidé [qu'il] était temporairement inapte pour son poste de travail et recommandé un travail adapté, l'autorité devait [lui] attribuer [...] un travail adapté à son état de santé ».

VIII.2. Appréciation

Prima facie, les dispositions réglementaires visées au moyen disposent pour l'avenir. Partant, le formulaire d'évaluation de santé du conseiller en prévention-médecin du travail du 10 mars 2025, qui est postérieur à la période litigieuse, n'est pas pertinent pour critiquer les actes attaqués.

Les parties adverses soulignent, en outre et à juste titre, que les recommandations susvisées ont bien été discutées et prises en compte, ainsi qu'en témoigne le compte rendu de la réunion du 25 mars 2025 qui faisait suite aux éléments repris dans le cadre du suivi du rapport d'IDEWE. Comme l'a, toutefois, indiqué l'un des participants à cette réunion, « il s'agit d'un avis de la médecine du travail et non d'une condition », ce qui revient à souligner le caractère non contraignant desdites recommandations.

Le second moyen n'est pas sérieux.

L'une des conditions requises par l'article 17, § 1^{er}, alinéa 3, des lois sur le Conseil d'État, coordonnées le 12 janvier 1973, pour que celui-ci puisse ordonner la suspension de l'exécution de l'acte attaqué fait défaut. La demande de suspension ne peut en conséquence être accueillie.

**PAR CES MOTIFS,
LE CONSEIL D'ÉTAT DÉCIDE :**

Article 1^{er}.

La demande de suspension est rejetée.

Article 2.

Les dépens sont réservés.

Ainsi prononcé à Bruxelles le 17 octobre 2025, par la VIII^e chambre du
Conseil d'État siégeant en référé, composée de :

Raphaël Born,	conseiller d'État, président f.f.,
Florence Van Hove,	greffier.

Le Greffier,

Le Président,

Florence Van Hove

Raphaël Born