



Le Conference Board
du Canada

The Conference Board
of Canada

Trousse à outils de l'employeur.

Rendre les lieux de travail de l'Ontario accessibles
aux personnes handicapées, 2^e édition



Trousse à outils de l'employeur : Rendre les lieux de travail de l'Ontario accessibles aux personnes handicapées, 2^e édition

Le Conference Board du Canada

Avant-propos

Le Conference Board du Canada a lancé en 2012 la première *Trousse à outils de l'employeur : Rendre les lieux de travail de l'Ontario accessibles aux personnes handicapées*. La trousse à outils a été très bien reçue par les employeurs, et des milliers d'exemplaires ont été téléchargés depuis sa publication. C'est avec grand plaisir que nous en publions, avec le soutien de la Direction de l'accessibilité de l'Ontario, une version actualisée et améliorée contenant des renseignements utiles qui aideront les employeurs à rendre leurs lieux de travail plus accessibles aux personnes handicapées.

Cette trousse à outils fournit aux entreprises de toutes tailles des conseils pratiques sur les changements simples à mettre en œuvre pour favoriser l'inclusion des personnes handicapées en milieu de travail. La trousse offre également des suggestions sur la façon de se conformer aux normes d'emploi de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*. Elle comprend notamment des ressources telles que des listes de vérification, des astuces et des techniques, des liens vers d'autres ressources, des études de cas (profils d'entreprise) ainsi que des conseils destinés aux petites entreprises pour aider les employeurs à mettre en œuvre des stratégies et des pratiques d'accessibilité à l'emploi. La trousse à outils touche à tous les stades de l'emploi – allant du processus de recrutement, des mesures d'adaptation et du retour au travail jusqu'au perfectionnement et à l'avancement professionnels.

Pour citer le rapport : Le Conference Board du Canada. *Trousse à outils de l'employeur : Rendre les lieux de travail de l'Ontario accessibles aux personnes handicapées, 2^e édition*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2015.

©2015 Le Conference Board du Canada*

Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente n° 40063028 | *Constituée en société sous le nom d'AERIC Inc.

Ce document est disponible sur demande dans un format accessible aux personnes ayant une déficience visuelle.

Agent d'accessibilité, Le Conference Board du Canada

Tél. : 613-526-3280 ou 1-866-711-2262 Courriel : accessibility@conferenceboard.ca

MD Le Conference Board du Canada et le logo de la torche sont des marques déposées du Conference Board, Inc. Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et différentes sources de données. Ils présentent donc des risques et des incertitudes inhérents à ce genre de travail et ne doivent pas être perçus comme des sources de conseils spécifiques en matière de placement, de comptabilité, de droit ou de fiscalité. Les résultats et les conclusions présentés dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement les vues des évaluateurs externes, des conseillers ou des investisseurs. Toute erreur ou omission de faits ou d'interprétation, le cas échéant, relève entièrement de la responsabilité du Conference Board du Canada.

TABLE DES MATIÈRES

i	Avant-propos
	Chapitre 1
1	Introduction
4	Objet de la trousse à outils
7	Comment utiliser la trousse à outils
	Chapitre 2
10	Priorité à l'accessibilité : création d'un lieu de travail inclusif pour les employés handicapés
11	Portrait statistique
12	En quoi consiste un environnement de travail inclusif pour les employés handicapés?
14	Avantages commerciaux de la création d'un lieu de travail inclusif pour les employés handicapés
18	Comment créer un lieu de travail inclusif pour les employés handicapés
21	Comment la Norme d'accessibilité à l'emploi peut-elle vous aider?
	Chapitre 3
28	Recrutement et sélection
29	Exploiter le bassin de candidats handicapés
41	Conseils et pratiques exemplaires pour aviser les candidats potentiels de la disponibilité de mesures d'adaptation
44	Conseils et pratiques exemplaires pour les entrevues et les évaluations
	Chapitre 4
58	Processus d'adaptation
59	Obligation d'adaptation
61	Considérations relatives à l'élaboration d'un processus d'adaptation écrit
75	Conseils et pratiques exemplaires pour fournir des formats accessibles et des aides à la communication
77	Conseils et pratiques exemplaires pour fournir des renseignements relatifs aux interventions d'urgence sur le lieu de travail
	Chapitre 5
88	Processus de retour au travail
91	Facteurs à considérer pour élaborer un processus de retour au travail réussi
98	Conseils et pratiques exemplaires pour les processus de retour au travail
	Chapitre 6
115	Rétention
118	Conseils et pratiques exemplaires pour gérer le rendement
123	Conseils et pratiques exemplaires en matière de perfectionnement et d'avancement professionnels
	Annexe A
138	Outils et modèles
138	Annexe A.1 : Liste de vérification pour réaliser une entrevue accessible
140	Annexe A.2 : Modèle – Lignes directrices relatives aux scénarios d'entrevue
142	Annexe A.3 : Modèle – Avis aux candidats retenus
144	Annexe A.4 : Modèle – Formulaire d'évaluation des capacités fonctionnelles (version intégrale)
151	Annexe A.5 : Modèle – Formulaire d'évaluation des capacités fonctionnelles (court)
153	Annexe A.6 : Modèle – Processus d'adaptation écrit
155	Annexe A.7 : Modèle – Plan d'adaptation individualisé

158	Annexe A.8 : Exemples de mesures d'adaptation du lieu de travail
159	Annexe A.9 : Modèle de feuille de travail – Détermination des obstacles potentiels pendant une intervention d'urgence
166	Annexe A.10 : Modèle – Formulaire de renseignements individualisés relatifs aux interventions d'urgence pour les employés
169	Annexe A.11 : Modèle de formulaire d'analyse des tâches
174	Annexe A.12 : Modèle de processus de retour au travail
176	Annexe A.13 : Modèle – Plan de retour au travail

Annexe B

179 Ressources

179	Emploi
183	Bureaux de placement régionaux
187	Adaptation
189	Retour au travail

Annexe C

192 Liste des personnes interrogées

192	Employeurs interrogés
194	Informateurs clés interrogés

Annexe D

196 Profil des répondants

Annexe E

197 Bibliographie

Remerciements

La version originale de la trousse à outils (2012) a été rédigée par Louise Chénier et Jane Vellone. Les mises à jour du document effectuées en 2015 ont été écrites et compilées par Alicia Cameron, Natalie Vacha et Sarah Niro.

Les versions 2012 et 2015 de la trousse à outils ont été élaborées par la Division de la recherche sur le leadership et les ressources humaines du Conference Board du Canada, sous la supervision de sa directrice, Ruth Wright. Les deux versions de la trousse à outils ont été réalisées grâce au soutien du gouvernement de l'Ontario.

Trousse à outils 2012

Nous tenons à mentionner l'apport de nombreuses personnes et organisations qui ont guidé la recherche et partagé des ressources indispensables à l'élaboration de la trousse à outils originale. Nous remercions aussi sincèrement Alicia Edaño, Graham Gerrell, Phillipa Lue, Robert Thomson, Leslie Warren et Bonnie Yu pour leurs conseils et leur aide au cours de son élaboration.

Nous sommes également reconnaissants envers les personnes handicapées qui ont pris le temps de participer à notre enquête de 2011 et aux entrevues de suivi portant sur leurs expériences sur le marché du travail.

Quelques organisations, dont Starling Access Services et CILT, nous ont gracieusement fourni des idées et des conseils pour la trousse à outils originale par l'intermédiaire de leur participation à notre conseil consultatif.



Nous remercions également les personnes suivantes pour leur apport :

- Michelle Edwards, Les Compagnies Loblaw Limitée
- Amberlea Eisenhut-Bundle
- Inspecteur Michael Grodzinski, Police régionale de Peel
- Dave Hingsburger, Vita Community Living Services
- Kaye Leslie, Banque Scotia
- Chuck Letourneau, Starling Access Services
- Melanie Moore, Centre for Independent Living in Toronto
- Sharon M. Myatt, Ontario Job Opportunity Information Network (JOIN)
- Leah de Santis, Les Compagnies Loblaw Limitée
- Christina Sass-Kortsak, Université de Toronto
- Sergeant Brian Wintermute, Police régionale de Peel

Nous souhaitons enfin souligner la contribution de notre examinatrice interne du Conference Board du Canada, Karla Thorpe. Un gros merci aux réviseuses Nancy Huggett et Shelley Henderson, ainsi qu'à l'équipe de la Division des publications pour le travail réalisé lors de la version originale de la trousse à outils.

Trousse à outils 2015

Nous tenons à remercier Bonnie Yu et Phillipa Lue pour leurs conseils, leur aide et leur soutien dans l'élaboration de la trousse à outils actualisée.

Enfin, nous remercions tout particulièrement les personnes suivantes qui ont pris le temps d'examiner en 2014 la Trousse à outils destinée aux employeurs et de nous donner leur avis sur la façon de la rendre encore plus utile :

- Josephine Ho, Home Dépot
- Mubina Jaffer, consultante indépendante
- Laura McKeen, Cohen Highley LLP

Nous sommes également obligés envers les personnes provenant de divers organismes ontariens qui ont participé à notre sondage de 2014 et formulé des commentaires sur la trousse à outils.

Merci aussi à notre examinatrice interne Allison Cowan du Conference Board du Canada. Un merci tout spécial à la réviseure Connie Vanderwaardt, ainsi qu'à l'équipe des publications, notamment Colette Boisvert et Josée Plouffe, pour tout le travail effectué dans le cadre de la conception de cette version actualisée.

Avant-propos

Le Conference Board du Canada et le gouvernement de l'Ontario sont heureux de présenter cette version actualisée de la *Trousse à outils de l'employeur : Rendre les lieux de travail de l'Ontario accessibles aux personnes handicapées, 2^e édition* (la trousse à outils).

Les Ontariens et Ontariennes jouissent d'une qualité de vie reconnue à l'échelle internationale. Pour conserver cette qualité de vie, l'Ontario doit exploiter son avantage concurrentiel à bien des égards au sein du marché mondial. Il semble donc tout à fait justifié de créer une province au sein de laquelle tous les habitants et les visiteurs peuvent contribuer, que ce soit pour nos concitoyens, nos entreprises ou nos collectivités. Ce guide encourage les employeurs à accéder à un vaste bassin de main-d'œuvre canadienne sous-utilisée : les personnes handicapées.

La trousse à outils a été élaborée pour aider les employeurs ontariens à respecter les exigences des normes pour l'emploi de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*. La trousse à outils comporte des conseils pratiques sur des sujets aussi variés que le recrutement et la sélection du personnel, les mesures d'adaptation, le retour au travail et la rétention du personnel. De plus, cette trousse présente des profils d'entreprises et d'organisations ontariennes qui ont déjà commencé leurs démarches en vue de devenir plus accessibles et inclusives pour les personnes handicapées.

Le fait de mettre en œuvre des changements durables dans ce domaine bénéficiera directement aux collectivités et aux entreprises, et favorisera, en fin de compte, la prospérité de tous les Ontariens et Ontariennes. Sans les personnes ayant les compétences nécessaires pour faire le travail, les entreprises ontariennes ne peuvent pas réaliser leur potentiel.

Sous l'effet du vieillissement de la population et du ralentissement de la croissance de la main-d'œuvre, les pénuries de main-d'œuvre dans des secteurs et des professions en particulier s'intensifieront, ce qui affectera la qualité de vie de tous les Canadiens. Il est donc clair que

notre prospérité à long terme dépend de notre capacité d'apprécier, de renforcer, de canaliser et d'utiliser les forces de tous nos citoyens, y compris celles des personnes handicapées.

La Direction générale de l'accessibilité, en partenariat avec le Conference Board du Canada, a créé cette trousse à outils dans le cadre du programme InterActions pour le changement de l'Ontario. Au nom de ces deux organisations, nous espérons sincèrement que cette trousse à outils vous permettra de satisfaire aux exigences des normes pour l'emploi et, de manière plus générale, de promouvoir la diversité au sein de votre lieu de travail. Ensemble, nous créons de nouvelles occasions pour tous les habitants de l'Ontario.

Cordialement,



Ann Hoy
Sous-ministre adjointe
Direction générale de
l'accessibilité pour l'Ontario



Daniel Muzyka
Président et chef de la direction
Le Conference Board of Canada

CHAPITRE 1

Introduction

En 2005, le gouvernement de l'Ontario a adopté la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*, aussi appelée la LAPHO. L'objectif de la LAPHO est de « rendre la province de l'Ontario accessible aux personnes handicapées d'ici 2025¹ ».

La LAPHO atteste que les personnes handicapées constituent une part dynamique, importante et croissante de la population de l'Ontario. En éliminant les obstacles à la participation des personnes handicapées qui existent en Ontario, la LAPHO vise à maximiser l'inclusivité de la société ontarienne et l'apport des personnes handicapées à l'économie de la province.

Les normes d'accessibilité prises en application de la LAPHO toucheront environ 400 000 organisations à travers la province, comprenant le gouvernement, le secteur parapublic et les organisations des secteurs privé et sans but lucratif. Les normes abordent cinq domaines clés : les services à la clientèle, l'information et les communications, l'emploi, le transport et la conception des espaces publics.

En 2008, la Norme d'accessibilité pour les services à la clientèle a été la première norme à être enchâssée dans la LAPHO. Cette norme établit les exigences que les organisations doivent respecter pour garantir des services à la clientèle accessibles aux personnes handicapées.

Le Règlement sur les Normes d'accessibilité intégrées (Règlement de l'Ontario 191/11) a été adopté en 2011. Ce règlement comprend les normes d'accessibilité pour l'information et les communications, pour l'emploi, pour le transport et pour la conception des espaces publics. Chacune de ces normes énonce ses propres exigences, mais les quatre normes partagent des exigences communes telles que l'établissement de politiques et la formation des employés. Ce règlement prévoit des

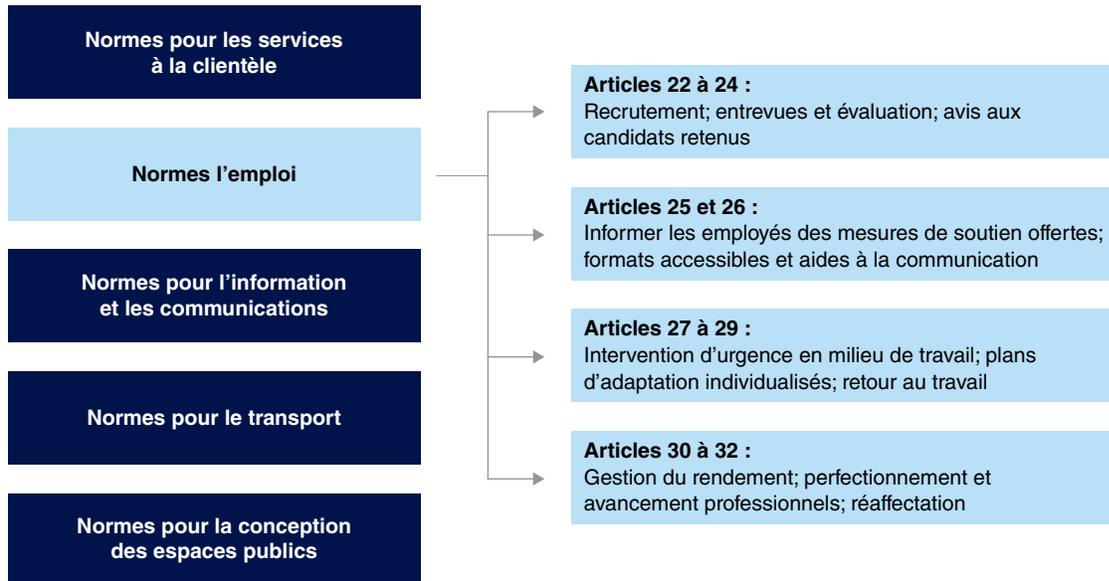
1 Gouvernement de l'Ontario, *Rendre l'Ontario accessible*.

échéanciers pour l'atteinte progressive de la conformité aux normes afin de donner le temps aux organisations d'inclure l'accessibilité à leurs plans d'affaires à long terme.

Cette trousse à outils a été créée à l'origine en 2012 pour aider les employeurs ontariens à comprendre et à mettre en œuvre la Norme d'accessibilité à l'emploi (aussi appelée les « normes pour l'emploi » dans le présent document). Voir la **pièce 1** pour obtenir un aperçu des diverses normes liées à la LAPHO.

Pièce 1

Normes prises en application de la Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario



Remarque : Ce tableau ne présente que les articles portant sur les normes en matière d'emploi.
Source : Le Conference Board of Canada.

En 2011, le Conference Board du Canada s'est associé au programme InterActions pour le changement du gouvernement de l'Ontario afin de mettre au point des ressources visant à aider les employeurs à respecter les normes pour l'emploi. Dans un premier temps, ils ont mené une

série de projets de recherche, notamment une revue de la littérature, un sondage auprès des personnes handicapées de l'Ontario et des entrevues approfondies avec des informateurs clés et des employeurs qui mettent de l'avant des pratiques exemplaires. Grâce aux données recueillies au moyen de ces initiatives, ils ont créé une trousse à outils comportant des conseils pratiques qui aideront les employeurs à exploiter ce bassin de main-d'œuvre essentiel et à intégrer l'accessibilité à leurs lieux de travail et à leurs processus, de manière à bénéficier d'un environnement de travail diversifié et inclusif.

Il existe maintenant une version actualisée et améliorée de la *Trousse à outils de l'employeur*, incluant une version française accessible à l'adresse suivante : www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=7174.

Objet de la trousse à outils

La présente trousse à outils fournit des conseils pratiques aux employeurs de toutes tailles au sujet de la mise en œuvre des normes pour l'emploi. Elle comprend des ressources telles que des listes de vérification, des astuces et des techniques, des liens vers d'autres ressources, des études de cas (profils d'entreprises), ainsi que des conseils destinés aux petites entreprises pour aider les employeurs à mettre en œuvre des stratégies et des pratiques en matière d'accessibilité à l'emploi.

Les dates de conformité aux normes pour l'emploi sont échelonnées selon la taille de l'organisation et le secteur au sein duquel elle exerce ses activités. Dans la plupart des cas, toute personne employée par une compagnie et à qui est émis un relevé T4 et (ou) qui est inscrite sur votre liste de paie devrait être considérée comme un employé. En cas de doute à ce sujet, veuillez consulter un conseiller juridique. Consultez le [tableau 1](#) pour connaître les dates de conformité aux normes, selon le type d'organisation, pour les diverses exigences des normes pour l'emploi.

Tableau 1

Échéancier pour la conformité aux normes pour l'emploi de l'Ontario

Article des normes pour l'emploi	Type d'organisation				
	Gouvernement de l'Ontario et Assemblée législative	Organisations désignées du secteur public comptant 50 employés ou plus	Organisations désignées du secteur public comptant entre 1 et 49 employés	Organisations des secteurs privé et sans but lucratif comptant 50 employés ou plus	Organisations des secteurs privé et sans but lucratif comptant entre 1 et 49 employés
Renseignements relatifs aux interventions d'urgence sur le lieu de travail (article 27)	1 ^{er} janvier 2012	1 ^{er} janvier 2012	1 ^{er} janvier 2012	1 ^{er} janvier 2012	1 ^{er} janvier 2012
Recrutement (articles 22, 23, 24)	1 ^{er} janvier 2013	1 ^{er} janvier 2014	1 ^{er} janvier 2015	1 ^{er} janvier 2016	1 ^{er} janvier 2017
Mesures d'adaptation pour les employés (articles 25, 26)	1 ^{er} janvier 2013	1 ^{er} janvier 2014	1 ^{er} janvier 2015	1 ^{er} janvier 2016	1 ^{er} janvier 2017
Plan d'adaptation individualisé (article 28)	1 ^{er} janvier 2013	1 ^{er} janvier 2014	1 ^{er} janvier 2015	1 ^{er} janvier 2016	S.O.
Employés qui retournent au travail (article 29)	1 ^{er} janvier 2013	1 ^{er} janvier 2014	1 ^{er} janvier 2015	1 ^{er} janvier 2016	S.O.
Gestion du rendement, perfectionnement et avancement professionnels et réaffectation (articles 30, 31, 32)	1 ^{er} janvier 2013	1 ^{er} janvier 2014	1 ^{er} janvier 2015	1 ^{er} janvier 2016	1 ^{er} janvier 2017

S.O. = sans objet

Source : [Règlement de l'Ontario 191/11](#).

La *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO) oblige les organisations privées et sans but lucratif comptant 50 employés ou plus à établir un plan d'accessibilité pluriannuel². À compter du 1^{er} janvier 2014, les employeurs devaient

2 Gouvernement de l'Ontario, *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*, p. 4

concevoir un plan d'accessibilité pluriannuel décrivant les mesures qu'ils allaient prendre pour prévenir les obstacles à l'accessibilité dans leur organisation³.

La loi est souple afin de permettre aux employeurs de créer le plan d'accessibilité qui convient le mieux à leur organisation⁴. De façon générale, ces plans décriront les engagements des employeurs en matière d'accessibilité à l'égard des interventions d'urgence, de la formation, des guichets libre-service, de l'information et des communications, de la conception des espaces publics et de l'emploi⁵. Vous trouverez un exemple de plan d'accessibilité pluriannuel sur le site www.mcass.gov.on.ca/documents/fr/mcass/accessibility/iasr_guides/plan_50_fr.pdf.

Exigences de formation

Le Règlement sur les Normes d'accessibilité intégrées (RNAI) requiert que toutes les organisations offrent à leurs employés une formation sur les exigences du RNAI en fonction de leurs tâches. Ceux-ci doivent également recevoir une formation sur les dispositions du *Code des droits de la personne* s'appliquant aux personnes handicapées. Il incombe à l'organisation de déterminer le type de formation que chaque employé devra suivre. Par exemple, un directeur peut avoir besoin de suivre une formation différente et possiblement plus approfondie sur les normes pour l'emploi qu'un employé débutant. Toutes les organisations du secteur public et toutes les grandes organisations du secteur privé doivent également garder un dossier de la formation fournie, incluant les dates des séances de formation et les personnes qui ont suivi la formation.

3 *Ibid.*, p. 4.

4 Gouvernement de l'Ontario, *Élaboration des politiques d'accessibilité et d'un plan d'accessibilité pluriannuel : organisations comptant 50 employés ou plus*, p. 2.

5 *Ibid.*, art. 9 à 13.

De nombreuses ressources sont à la disposition des employeurs pour les aider à satisfaire à cette exigence. Le site Web Vers l'accessibilité (<http://verslaccessibilite.ca>) offre gratuitement du matériel de formation pour toutes les normes d'accessibilité, y compris les normes pour l'emploi. Ce matériel de formation est offert dans divers formats accessibles et peut être intégré au Système de gestion de l'apprentissage (SGA) des organisations. De plus, la Commission ontarienne des droits de la personne a élaboré un module d'apprentissage en ligne gratuit intitulé « Travailler ensemble : Le Code des droits de la personne et la LAPHO ». Ce module de formation est spécialement conçu pour aider les organisations du secteur sans but lucratif et des secteurs privé et public à se conformer aux exigences de formation sur les droits de la personne en vertu des Normes d'accessibilité intégrées. Les employés peuvent accéder à cette formation à l'adresse www.ontario.ca/fr/document/comment-elaborer-un-plan-et-des-politiques-daccessibilite.

Comment utiliser la trousse à outils

Les sujets examinés dans le présent document sont organisés en fonction des étapes du cycle d'emploi. Après avoir fait le tour du contexte des normes pour l'emploi au [chapitre 2](#), le document poursuit en se penchant sur les éléments à prendre en considération dans l'affichage des postes et l'étude des candidatures des personnes handicapées. Il traite ensuite du processus d'embauche. Pour terminer, il explore les considérations relatives au perfectionnement et à l'avancement professionnels. Chaque section comporte des renseignements sur les exigences pertinentes, ainsi que des trucs, des conseils, des listes de vérification et des modèles visant à aider les employeurs à examiner et à réviser leurs politiques et procédures organisationnelles.

Le présent document comporte deux sections qui présentent les processus que les grandes organisations (50 employés ou plus) doivent connaître relativement aux employés handicapés : le processus permettant d'élaborer des plans d'adaptation individualisés et le processus de retour au travail. Les petites organisations (moins

de 50 employés) ne sont pas obligées de documenter les plans d'adaptation individualisés ou les processus de retour au travail; toutefois, elles sont tout de même tenues de s'adapter aux besoins des employés handicapés.

De plus, l'**annexe A** contient une série de modèles de documents et de formulaires que les employeurs peuvent examiner et utiliser pour concevoir leurs propres stratégies et pratiques en matière d'emploi.

Bien qu'offerte en document imprimé, la trousse à outils est plus efficace en *format en ligne* puisque les chapitres, les sections, les outils et les modèles, ainsi que les autres ressources sont reliés par des hyperliens. Le présent document contient des éléments normalisés utilisés dans les divers chapitres pour aider les utilisateurs à naviguer dans la trousse à outils et à trouver plus facilement et rapidement des documents et des ressources donnés. Ces éléments incluent :

- **Encadrés indiquant les exigences** : Ces encadrés spéciaux présentent chacun des articles qui stipulent les exigences des normes pour l'emploi applicables aux différents aspects de l'emploi. Dans la partie supérieure de l'encadré se trouvent l'article de la loi et une définition de l'exigence s'y afférant, qui reprend le libellé exact de l'article. Dans la partie inférieure de l'encadré qui porte le titre « Satisfaire à l'exigence » se trouve une brève description de la manière dont les organisations peuvent satisfaire aux exigences énoncées.
- **Astuces et pratiques exemplaires** : Ces sections présentent des pratiques exemplaires qui vont au-delà des exigences des normes pour l'emploi. La mise en œuvre de ces pratiques exemplaires n'est pas une exigence; ces pratiques exemplaires constituent des suggestions visant à favoriser les pratiques inclusives à toutes les étapes du cycle d'emploi.
- **Profils d'entreprises** : Chaque chapitre contient une étude de cas sur une petite et une grande entreprise afin que les employeurs puissent voir les différentes manières dont les autres organisations ont su mettre en œuvre leurs stratégies et leurs politiques en matière d'accessibilité.

- **Conseils pour les petites entreprises** : Chaque chapitre comporte un encadré qui contient des renseignements sur les normes pour l'emploi dans un contexte qui répond aux besoins des propriétaires et exploitants de petites entreprises.
- **Outils et modèles** : En plus des conseils pratiques que les entreprises peuvent utiliser pour parvenir à satisfaire aux normes, il existe de nombreux outils et modèles à l'**annexe A** que les employeurs peuvent adapter aux besoins de leur propre organisation.

Pour des renseignements supplémentaires, notamment des études de cas, des notes de recherche, des enregistrements d'ateliers et de webinaires, veuillez consulter notre site web sur les pratiques d'accessibilité au travail à www.conferenceboard.ca/topics/humanresource/accessibility.aspx

CHAPITRE 2

Priorité à l'accessibilité : création d'un lieu de travail inclusif pour les employés handicapés

Pour bien des gens, le concept d'accessibilité consiste à permettre aux personnes handicapées de participer pleinement aux activités de la vie quotidienne. En réalité, l'accessibilité ne s'arrête pas là, bien au contraire. Les pratiques commerciales et les pratiques d'emploi accessibles profitent aux entreprises et à l'économie de l'Ontario.

La création de lieux de travail accessibles et inclusifs pour les employés handicapés est grandement justifiée d'un point de vue commercial. Inclure pleinement les personnes handicapées dans toutes les facettes de la société et dans le lieu de travail ouvre la voie à leur pleine participation à l'économie à titre de consommateurs, d'entrepreneurs et d'employés. Le présent chapitre met en lumière l'importance de l'accessibilité pour les employeurs de l'Ontario. Il examine également la façon dont les employeurs peuvent créer des lieux de travail accessibles et inclusifs pour les personnes handicapées.

Portrait statistique

En 2012, environ 15,4 % des Ontariens présentaient un handicap¹. On s'attend à ce que cette proportion augmente considérablement au cours des deux prochaines décennies en raison du vieillissement de la population.

Cependant, les personnes handicapées sont souvent sous-représentées en milieu de travail. En Ontario, 41 % des personnes handicapées âgées de 16 à 64 ans étaient sans emploi ou ne faisaient pas partie de la population active en 2010 – soit près de trois fois le pourcentage associé aux Ontariennes et aux Ontariens sans handicap (14 %)².

1 Statistique Canada, *Enquête canadienne sur l'incapacité*, 2012.

2 Ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario, *Entente Canada-Ontario sur le marché du travail, Plan annuel de 2012-2013*.

En 2011, le taux d'emploi des Ontariennes et Ontariens handicapés (49,5 %) était considérablement inférieur à celui des personnes sans handicap (73,9 %)³.

Cette sous-représentation et ce sous-emploi des personnes handicapées au sein de la main-d'œuvre de l'Ontario représentent un obstacle de taille à la prospérité future de la province et des entreprises de l'Ontario, puisque le vieillissement de la population entraîne une baisse du marché des talents et une pénurie de main-d'œuvre qualifiée⁴. Les employeurs doivent créer des lieux de travail plus accessibles et plus inclusifs pour puiser dans ce bassin de talents sous-utilisé.

En quoi consiste un environnement de travail inclusif pour les employés handicapés?

Un environnement de travail inclusif est un lieu où tous sont traités avec respect et où les contributions de tous les employés sont reconnues. Dans un lieu de travail inclusif, les collègues et les clients sont traités avec dignité, respect et égalité, et ces valeurs se reflètent dans la mission et la vision de l'organisation. Des politiques et des procédures sont mises en place et gérées de manière à protéger les droits des employés. Les membres de la haute direction appuient pleinement ces politiques, et celles-ci sont communiquées à tous les niveaux de l'organisation⁵. Dans un lieu de travail inclusif, tous les employés sont encouragés à se perfectionner et à faire progresser leur carrière, et reçoivent les outils et le soutien nécessaires pour le faire. Lorsque les employés handicapés sont confrontés à des obstacles à l'avancement de leur carrière, l'organisation prend des mesures précises pour supprimer ces obstacles.

3 Statistique Canada, *Enquête sur la dynamique du travail et du revenu 2011*.

4 Watt et coll., *Ontario's Looming Labour Shortage Challenges*, p. 5 à 11.

5 Equality and Human Rights Commission, *An Employer's Guide*, p. 2-3.

Comme une employée présentant de nombreux handicaps l'a expliqué, un lieu de travail inclusif est un environnement où elle se sent non seulement soutenue, mais valorisée par son employeur :

[Ma directrice]... a une politique de la porte ouverte. Elle comprend parfaitement tous les problèmes de santé ou les difficultés liées à des handicaps que les membres du personnel peuvent éprouver et appuie entièrement ces membres relativement à ces difficultés; mon cas est un excellent exemple. J'ai de nombreux problèmes de santé qui auraient probablement dissuadé de nombreux employeurs de m'embaucher, en premier lieu. Elle n'a eu absolument aucune hésitation à m'embaucher... et, depuis, elle m'a promue à mon poste actuel.

En créant un lieu de travail inclusif pour ses employés handicapés et en s'assurant que toutes les difficultés auxquelles ils font face dans leur lieu de travail sont réglées, cette employeuse – qui est à la tête d'une petite entreprise du secteur de la vente au détail – s'est assurée du dévouement et de la fidélité d'une membre précieuse du personnel. Cet aspect est particulièrement important dans le domaine de la vente au détail, où il y a un important roulement du personnel.

Mettre fin aux mythes sur l'emploi de personnes handicapées

Mythe : Les employés handicapés ont des niveaux de rendement moins élevés que les personnes sans handicap.

Réalité : Une étude de DuPont a démontré que 90 % des employés handicapés ont un rendement équivalent ou supérieur à la moyenne⁶.

6 DuPont/Australian Public Service Commission, *Ability at Work: Tapping the Talent of People With Disability*.

Mythe : Les clients n'ont pas une perception différente des entreprises qui emploient des personnes handicapées.

Réalité : Une étude réalisée en 2006 aux États-Unis a indiqué que 87 % des répondants étaient d'accord ou entièrement d'accord avec le fait qu'ils préféreraient faire affaire avec des entreprises qui emploient des personnes handicapées⁷.

Avantages commerciaux de la création d'un lieu de travail inclusif pour les employés handicapés

Il existe de nombreuses raisons commerciales motivant la création d'un lieu de travail inclusif pour les employés handicapés. De plus en plus d'employeurs créent un lieu de travail inclusif et en font la promotion pour les raisons suivantes :

- pallier la pénurie de talents et de compétences en tirant profit d'un bassin de talents relativement inexploité;
- être représentatif des marchés qu'ils desservent;
- apporter un avantage à la collectivité⁸.

Pallier les futures pénuries de talents et de compétences

D'importantes pénuries de main-d'œuvre guettent l'Ontario. Un rapport récent du Conference Board du Canada a révélé que le nombre de postes à pourvoir en Ontario pourrait atteindre 190 000 en 2020 et passer à 364 000 d'ici 2025 et à 564 000 d'ici 2030⁹. Bien qu'une diminution marquée des postes dans les domaines de la fabrication et des ressources naturelles pendant la dernière récession ait retardé

7 Siperstein et coll., *A National Survey of Consumer Attitudes*.

8 Deloitte, *Pour une plus grande inclusion*, p. 3.

9 Watt et coll., *Ontario's Looming Labour Shortage Challenges*, p. 10.

l'inévitable, les départs à la retraite imminents des baby-boomers et le nombre restreint de nouveaux arrivants sur le marché du travail entraîneront des pénuries de main-d'œuvre¹⁰.

Où les organisations trouveront-elles les employés dont elles auront besoin à l'avenir? Les employeurs devront trouver de nouvelles sources de main-d'œuvre et faire appel à des pratiques d'embauche plus inclusives. Les personnes handicapées sont justement l'une des sources de main-d'œuvre grandement inexploitées¹¹. Les employeurs qui créent des lieux de travail accessibles et inclusifs pour les personnes handicapées sont capables d'attirer un bassin de talents plus important. Après tout, les candidats handicapés sont moins portés à postuler un emploi au sein d'organisations qui ne démontrent pas clairement leur engagement envers l'inclusion¹². De plus, lorsqu'un employé se sent valorisé et respecté, il ou elle est plus susceptible de fournir davantage d'efforts au travail et de demeurer avec l'entreprise.

Ces faits sont particulièrement pertinents, étant donné que lorsqu'elles sont jumelées à des lieux de travail adéquats, les personnes handicapées sont aussi productives, sinon plus, que les employés sans handicap¹³. En outre, les équipes de travail plus diversifiées trouvent un plus grand éventail de solutions aux problèmes d'entreprise et sont plus innovatrices que les équipes qui ne le sont pas¹⁴.

Être représentatif des marchés desservis

Le marché ontarien est de plus en plus diversifié, et les organisations devraient être représentatives des clients qu'elles servent afin de mieux les comprendre et répondre à leurs besoins. On estime que le revenu à la disposition des personnes handicapées et des personnes présentant un risque de le devenir (celles âgées de 55 ans et plus) au

10 Antunes et Macdonald, *Recession Only Delayed the Inevitable*, p. 42-46.

11 Deloitte, *Pour une plus grande inclusion*, p. 3.

12 Equality and Human Rights Commission, *An Employer's Guide*, p. 4.

13 McCallum et Holt, *Outlook for People with Disabilities*, p. 4.

14 Equality and Human Rights Commission, *An Employer's Guide*, p. 4.

Canada s'élèvera à 536 G\$ d'ici 2031¹⁵. L'impact de ces personnes sur l'économie canadienne est encore plus important lorsque l'on tient compte de leurs amis et de leurs familles, qui sont également plus susceptibles de se tourner vers des entreprises qui s'efforcent d'inclure les clients handicapés. En créant un lieu de travail inclusif et positif pour les personnes handicapées, les employeurs peuvent rejoindre différents segments de la collectivité et plaire à une clientèle élargie¹⁶.

Bénéficiaire à la collectivité

Les employés entretiennent des préjugés et des croyances sociétaux qui peuvent prendre de l'ampleur dans un lieu de travail et, éventuellement, causer des malentendus ou des problèmes de communication. Une sensibilisation et une information accrues des employés permettront de changer les comportements. Les changements culturels au sein des lieux de travail peuvent également se diffuser et mener à des changements dans l'ensemble de la collectivité.

Au fur et à mesure que les employés handicapés occupent un rôle plus prééminent au sein de leur lieu de travail, leurs collègues commenceront à remettre en cause les préjugés et les présomptions qu'ils ont déjà eus à propos des personnes handicapées et des contributions qu'elles peuvent apporter. Ces collègues peuvent alors communiquer cette nouvelle prise de conscience à toute la collectivité¹⁷.

The Return on Disability Group

The Return on Disability Group (RDG) est une société de recherche et de conseil établie à Toronto et à New York. L'objectif de cette entreprise est d'offrir de précieuses informations qui créent une valeur actionnariale pour les entreprises, les gouvernements et les investisseurs du monde entier en fournissant de la transparence, des analyses d'entreprises spécifiques et des

15 Kemper et coll., *Releasing Constraints*, p. 24-25.

16 Deloitte, *Pour une plus grande inclusion*, p. 5.

17 Equality and Human Rights Commission, *An Employer's Guide*, p. 5.

pratiques exemplaires relatives au marché des personnes handicapées¹⁸. Le RDG publie un rapport sur l'évaluation du rendement en matière d'invalidité propre aux organisations, rapport qui aide les entreprises à saisir les avantages de l'ouverture au marché des personnes handicapées – à la fois en tant que clientèle et source de talents. Son rapport mondial de 2014, intitulé *Global Economics of Disability Annual Report*, présentait entre autres les conclusions suivantes :

- Servir la clientèle et recruter les talents dans le marché des personnes handicapées aide les entreprises à devenir plus innovatrices ainsi qu'à améliorer leur productivité et leur rentabilité.
- Le cours des actions des entreprises qui sont perçues comme étant ouvertes aux personnes handicapées par le RDG surpasse celui de ses concurrents.
- Il existe un lien direct entre le fait de servir des clients handicapés ou la présence de personnel handicapé et la création de valeur provenant de l'augmentation des revenus nets et de la diminution des dépenses.

En plus des rapports annuels sur l'évaluation du rendement en matière d'invalidité, le RDG publie une famille d'indices du rendement du marché de l'invalidité comprenant à la fois des entreprises américaines et canadiennes. Ces indices sont mis à jour quotidiennement sur les marchés boursiers. Les indices contiennent des renseignements – destinés aux marchés boursiers mondiaux – sur les entreprises considérées comme étant les chefs de file parmi les entreprises ouvertes aux personnes handicapées. Pour définir ces indices, le RDG a créé un modèle de rendement en matière d'invalidité qui analyse différents points de données publiquement observables et pondérés en fonction de leur importance relative quant à la création d'une valeur actionnariale pour une entreprise ou un secteur donné. Le RDG classe les avantages relatifs au rendement de ce marché en trois catégories : le résultat lié à la clientèle, le résultat lié à la main-d'œuvre, et le résultat lié à la productivité. Le résultat final découlant du modèle correspond au résultat du rendement en matière d'invalidité d'une entreprise.

Les conclusions de l'indice du rendement en matière d'invalidité indiquent que les entreprises qui obtiennent de bons résultats selon les différents indicateurs de diversité surpassent leurs concurrents du secteur en matière de croissance des revenus et de valeur actionnariale. Depuis son lancement

18 The Return on Disability Group, *What We Do*.

le 9 septembre 2014 jusqu'au 30 mars 2015, le rendement de l'indice américain a été de 9,73 %, ce qui dépasse de 4,14 % le rendement total du S&P 500. Sur une base historique hypothétique, le rendement de l'indice a été de 96,48 % depuis le 3 janvier 2012, soit 21,39 % de plus que le rendement total du S&P 500 au cours de la même période. Au Canada, les résultats hypothétiques étaient similaires¹⁹. Cette situation montre qu'il existe des avantages notables en matière de rendement du marché pour les entreprises accessibles aux personnes handicapées.

Source : The Return on Disability Group, *Creating Value Through Disability*, 2014.

Comment créer un lieu de travail inclusif pour les employés handicapés

Le parcours de certaines organisations, qui a débuté en raison du besoin de se conformer aux lois sur l'équité en matière d'emploi, notamment la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et la *Loi sur l'égalité des salaires*, les a menées à intégrer la diversité et l'inclusion aux valeurs et à la culture fondamentales de leur organisation. La [pièce 2](#) montre cette progression.

Pièce 2

Le parcours vers l'inclusion des employés handicapés



Source : Tiré de van Biesen et Rudy, *Executive Inclusion*, p. 4

19 Rich Donovan, *Translate Different Into Profit*.

Comment ces organisations ont-elles mis sur pied des lieux de travail inclusifs? Dans la plupart des cas, créer avec succès un lieu de travail inclusif comprend les éléments essentiels ci-dessous :

- l'engagement de la direction;
- des champions de la diversité et de l'inclusion;
- un plan d'inclusion à long terme durable;
- l'adoption de politiques et de pratiques²⁰.

Engagement de la direction

Le fait de modifier la culture d'une organisation exige un effort soutenu de la part des hauts dirigeants, qui sont perçus comme étant engagés envers ce changement²¹. Ils doivent communiquer de façon convaincante le besoin opérationnel de créer une culture inclusive à l'égard des employés handicapés. Les hauts dirigeants devraient adopter les comportements inclusifs qu'ils souhaitent observer à l'échelle de l'organisation.

Champions de la diversité et de l'inclusion

Les champions suscitent le changement. Les organisations dotées de pratiques de grande qualité concernant l'embauche et le perfectionnement de personnes handicapées font invariablement appel à des champions pour transmettre le message de l'inclusion à chacun des employés de l'organisation²². Les champions proviennent de tous les niveaux de l'organisation, y compris la haute direction. Les champions ont pour but d'aider à créer une culture organisationnelle qui met l'accent sur les aptitudes de tous les employés plutôt que sur leurs handicaps.

20 van Biesen et Rudy, *Executive Inclusion*, p. 4-7.

21 Jamison et Miller, *The 7 Actions*, p. 2.

22 Hastings, *Diversity Champions*.

Un plan d'inclusion durable à long terme

Une vision constitue un excellent point de départ pour créer des lieux de travail plus inclusifs et accessibles. Cependant, pour que des changements se produisent de façon durable, cette vision doit être intégrée dans les processus et les pratiques de tous les jours. Quelques mesures précises peuvent rendre les processus fonctionnels plus inclusifs. Les organisations peuvent notamment :

- informer et conscientiser les employés au sujet des avantages commerciaux de l'inclusion et de l'accessibilité par l'entremise d'ateliers et de séances de formation;
- examiner les procédures d'emploi pour s'assurer que les besoins des employés handicapés sont définis et que l'organisation y répond du processus d'embauche à l'avancement professionnel;
- fournir des mesures d'adaptation aux employés, au besoin;
- demander directement aux employés handicapés si le lieu de travail répond à leurs besoins, par l'entremise de sondages auprès des employés, de groupes de discussion ou d'échanges avec des groupes de ressources pour les employés;
- rendre les gestionnaires responsables des efforts qu'ils fournissent pour créer un lieu de travail inclusif pour tous leurs subordonnés, y compris les employés handicapés.

Les grandes et petites organisations peuvent toutes créer un lieu de travail inclusif et en profiter, comme le montrent les études de cas suivantes intitulées [Les avantages commerciaux de l'embauche d'employés handicapés au Paddy Flaherty's Irish Pub](#) et [La création d'un lieu de travail inclusif pour les employés handicapés : un impératif opérationnel à la Banque Scotia](#).

Comment la Norme d'accessibilité à l'emploi peut-elle vous aider?

La Norme d'accessibilité à l'emploi (les « normes pour l'emploi ») définit des exigences précises que les employeurs doivent respecter pour fournir une accessibilité à leurs employés pendant les différents stades de leur carrière. Cette norme va au-delà de l'obligation d'offrir des mesures d'adaptation aux personnes handicapées; elle offre des lignes directrices sur la façon dont les organisations devraient interagir avec les employés handicapés et répondre à leurs besoins. En se conformant aux normes pour l'emploi, les organisations devraient être plus à même de créer des occasions et des expériences d'emploi plus accessibles aux personnes handicapées.



Conseils pour les petites entreprises

La création de lieux de travail inclusifs

Il existe d'importants avantages commerciaux à l'embauche et à la valorisation d'employés handicapés au sein de petites organisations :

- La concurrence pour attirer et conserver des employés talentueux peut être féroce pour les propriétaires de petites entreprises, qui ne sont peut-être pas toujours en mesure d'offrir les mêmes salaires et avantages que leurs concurrents de grande taille. Être en mesure d'attirer, d'embaucher et de garder des employés handicapés donne accès à un tout nouveau bassin de talents dans lequel puiser.
- En créant un environnement de travail où les employés handicapés se sentent valorisés, les petites entreprises peuvent s'assurer qu'elles retiendront cette source de talent précieuse.
- Les petites entreprises sont souvent une composante essentielle des collectivités auxquelles elles appartiennent. Les petits employeurs qui créent de façon visible des lieux de travail inclusifs pour les employés handicapés peuvent montrer qu'ils ont à cœur le bien-être de chaque membre de la collectivité et attirer de nouveaux clients.

Comme les processus internes de ressources humaines sont moins complexes dans les petites entreprises, l'approche utilisée pour créer un environnement de travail inclusif pour les employés handicapés peut être simplifiée. Par exemple :

- Les propriétaires de petites entreprises doivent se faire les défenseurs de la cause des employés handicapés et prêcher par l'exemple en adoptant les comportements et attitudes inclusifs qu'ils souhaitent observer en milieu de travail.
- Les organisations locales peuvent aider les propriétaires de petites entreprises non seulement à embaucher des personnes handicapées, mais à les former, les soutenir et leur offrir des mesures d'adaptation à faible coût ou sans frais pour l'employeur. Ces organismes comprennent notamment des centres de recrutement, des associations d'intégration communautaire et des réseaux d'employeurs.

L'annexe B énumère les organismes et ressources qui peuvent aider les employeurs à créer des lieux de travail accessibles et inclusifs pour leurs employés handicapés.



Profil d'entreprise

Les avantages commerciaux de l'embauche d'employés handicapés au Paddy Flaherty's Irish Pub

Paddy Flaherty's Irish Pub est un pub irlandais traditionnel qui offre des menus saisonniers copieux et des spectacles sur scène²³. Ce pub est un établissement reconnu à Sarnia, en Ontario. Selon Scott Dargie, les petites entreprises comme la sienne ont beaucoup de raisons d'employer des personnes handicapées, notamment la pénurie de talents et la création de liens plus étroits avec la collectivité.

23 Tous les renseignements sur le Paddy Flaherty's Irish Pub proviennent de Scott Dargie (gérant). Entrevue réalisée par Jane Vellone, le 11 avril 2012.

Une pénurie de gens de talent

Comme les autres petits employeurs du secteur de la restauration, Paddy Flaherty's connaît un fort roulement de personnel au sein de ses employés, qui sont majoritairement jeunes. Ce roulement est une source de préoccupation majeure pour M. Dargie. Les personnes handicapées représentent un bassin important d'employés talentueux et dévoués à long terme pour son restaurant. Il travaille donc de concert avec un organisme local (Sarnia Community Living) pour trouver des candidats handicapés compétents. En plus de fournir aux employeurs de potentiels employés, cet organisme offre les services de formateurs ayant une expérience de travail dans le secteur qui aident les nouveaux employés à apprendre efficacement leurs nouvelles fonctions.

Cette approche peut être très efficace à la fois pour la personne handicapée et pour le propriétaire de la petite entreprise. Par exemple, Paddy Flaherty's a embauché il y a plus de huit ans l'un des candidats proposés par Sarnia Community Living à titre de plongeur. Cet homme, qui présente une déficience développementale, s'était fait dire par le passé qu'il était inapte au travail. En 2012, il était toujours un employé dévoué de Paddy Flaherty's. Dans le cadre de cet emploi, il a poursuivi son cheminement de carrière de façon normale en devenant aide-cuisinier. Dans un secteur connu pour le roulement élevé de son personnel, la rétention à long terme d'un candidat dévoué et fidèle a été très profitable pour le restaurant.

Des liens plus étroits avec la collectivité

Les petites entreprises font partie intégrante de la collectivité où elles sont situées. Selon M. Dargie, il est important pour les propriétaires de petites entreprises de contribuer à leur collectivité de toutes sortes de façons. Comme les petites entreprises sont la source de la majorité des emplois au sein des petites collectivités, le fait d'offrir de l'emploi et un salaire convenable aux personnes handicapées peut aussi soutenir la collectivité où ces personnes habitent.

Cependant, il s'agit d'une situation gagnant-gagnant. En effet, le fait qu'un employeur embauche et garde à titre d'employé des personnes handicapées devient souvent un sujet de conversation au sein de la collectivité, ce qui peut améliorer la réputation professionnelle et

communautaire de l'organisation. Paddy Flaherty's, par exemple, a été reconnue par la chambre de commerce locale pour ses relations avec les employés. L'une des raisons de cette sélection a été l'embauche de personnes handicapées.

Pendant les 29 années qu'il a passées dans le secteur de l'alimentation, M. Dargie a toujours travaillé dans des restaurants qui employaient des personnes handicapées. Pour lui, il n'est pas inhabituel d'embaucher une personne handicapée. Si un candidat peut s'acquitter des fonctions essentielles de l'emploi, il ne devrait jamais se voir refuser l'emploi en raison d'un handicap. M. Dargie ajoute que les petits employeurs doivent prendre davantage conscience non seulement des avantages d'embaucher et de garder des employés handicapés, mais aussi des ressources qui leur sont offertes dans le cadre de ces processus.



Profil d'entreprise

La création d'un milieu de travail inclusif pour les employés handicapés : un impératif opérationnel à la Banque Scotia

À la Banque Scotia, l'un des principaux fournisseurs de services financiers du Canada, la haute direction croit que le fait de tirer parti des compétences et talents uniques de chacun de ses quelque 80 000 employés favorise l'innovation et entraîne de meilleurs résultats opérationnels²⁴. Les dirigeants s'engagent à inclure les employés handicapés et à veiller au succès de leur carrière à la Banque Scotia²⁵.

La Banque Scotia adopte une approche proactive pour s'assurer d'inclure les employés handicapés dans son effectif²⁶. « Le meilleur avis que je puisse donner aux nouveaux employés ayant un handicap

24 Banque Scotia, *Profil de la Banque Scotia*.

25 Banque Scotia, *Les personnes handicapées*.

26 Tous les renseignements sur le programme de diversité du personnel proviennent de Kaye Leslie (directrice, Diversité en milieu de travail). Entrevue réalisée par Jane Vellione et Louise Chénier, le 15 mars 2012.

est que la Banque Scotia embauchera des gens en fonction de leurs capacités et leur donnera ce qu'il faut pour réaliser leur potentiel²⁷ », a affirmé Mark Lamoureux, premier directeur, Grandes entreprises, Secteur minier, à la Banque Scotia :

Engagement de la direction

L'ensemble de l'organisation s'engage à créer un environnement de travail inclusif pour les employés handicapés. Les hauts dirigeants démontrent aussi cet engagement. « Nos efforts et notre engagement envers la valeur de la diversité et les avantages de l'inclusion définissent notre expérience d'emploi et guident nos interactions avec les clients, le public et chacun d'entre nous²⁸ », a confirmé Sylvia Chrominska, chef, Groupe Ressources humaines et Communications mondiales à la Banque Scotia.

Les hauts dirigeants considèrent que la création d'un milieu de travail inclusif est une quête perpétuelle. Ils doivent continuer d'être à l'écoute des besoins de leur personnel afin d'assurer le succès de l'organisation de même que la satisfaction et l'engagement de leurs employés²⁹. »

Champions de la diversité et de l'inclusion

Comment les hauts dirigeants de la Banque Scotia s'assurent-ils d'être à l'écoute des besoins de leur effectif diversifié? En collaboration avec le Service des ressources humaines de l'entreprise, ils ont créé le Groupe Services partagés, qui promeut l'embauche d'un personnel diversifié et conçoit des stratégies associées aux milieux de travail inclusifs et ouverts. Ce groupe diffuse le message de l'inclusivité à l'échelle de l'organisation en coordonnant des ateliers et des séances de formation. Il constitue une ressource inestimable pour les gestionnaires qui pourraient s'interroger sur la façon d'accroître la participation de leurs employés handicapés.

27 Banque Scotia, *Mark Lamoureux*.

28 Banque Scotia, *Sylvia Chrominska*.

29 *Ibid.*

De plus, le Groupe Services partagés cerne les sujets de préoccupation au sein de l'organisation et propose des solutions possibles à ces problèmes. Par exemple, il y a neuf ans, le groupe a constaté qu'il existait toujours des obstacles comportementaux inconscients chez certains gestionnaires d'embauche à la Banque Scotia, obstacles qui limitaient le nombre de candidats handicapés recrutés au sein du personnel de la banque. Le groupe a alors commencé à organiser régulièrement des séances de réseautage auxquelles six à huit candidats externes handicapés prometteurs sont invités. Pendant ces dîners informels, les candidats rencontrent les gestionnaires responsables de l'embauche et discutent de possibilités d'emploi adaptées à leurs talents particuliers. Le groupe fait un tri parmi les curriculum vitæ des candidats avant les séances, afin de s'assurer que ces candidats ont les compétences requises pour occuper des postes à la banque. Depuis qu'elle a mis ce programme en place, la Banque Scotia a embauché au moins un ou deux candidats par séance à titre de stagiaires, dont certains sont devenus des employés permanents. Par ailleurs, pendant ces séances, les gestionnaires d'embauche apprennent à se concentrer sur les aptitudes des candidats plutôt que sur leurs limites. Cette nouvelle sensibilisation leur est ensuite utile lors de futures entrevues.

Un plan d'inclusion durable à long terme

La Banque Scotia a élaboré une approche à plusieurs volets pour créer un environnement de travail inclusif pour les personnes handicapées. Elle a intégré les principes d'inclusion et d'accessibilité à chacune des étapes de la carrière d'un employé. Voici certaines des initiatives prises par les hauts dirigeants et le Groupe Services partagés :

- désigner une personne-ressource en particulier (directeur, Diversité en milieu de travail) qui se concentre sur l'inclusion des employés handicapés;
- informer et sensibiliser les employés au moyen d'ateliers et de séances de formation;
- recruter des employés talentueux par l'entremise de salons de l'emploi axés sur les étudiants handicapés et d'organisations uniques comme Career Edge, qui coordonne des stages pour les étudiants handicapés;

- informer tous les candidats et employés de l'existence de mesures d'adaptation et du processus de demande pour mettre en place de telles mesures;
- créer un budget centralisé, le Fonds d'assistance de la Banque Scotia, qui fournit des ressources pour la mise en place de mesures d'adaptation, ce qui élimine les préoccupations relatives au financement pour les cadres de premier niveau;
- évaluer la satisfaction des employés handicapés relativement aux mesures d'adaptation et aux possibilités d'avancement au moyen d'un sondage de satisfaction annuel;
- offrir aux employés handicapés l'occasion de partager leurs expériences par la création d'un groupe de ressources aux employés : les Banquiers Scotia pour un accès universel;
- fournir toutes les communications de l'entreprise dans divers formats accessibles.

Bien qu'il ne s'agisse là que de quelques-unes des initiatives offertes par la Banque Scotia aux employés handicapés, elles démontrent bien que les efforts déployés ont pour objectif de faire en sorte que ces employés se sentent inclus et valorisés tout au long de leur carrière. Ces initiatives, ainsi que la mise sur pied de nouvelles interventions proactives au fur et à mesure que de nouveaux obstacles sont cernés, ont fait de la Banque Scotia un chef de file en matière d'emploi de personnes handicapées.

CHAPITRE 3

Recrutement et sélection

Exigences des normes pour l'emploi relatives au recrutement et au processus de sélection

- **Article 22**

Les employeurs doivent aviser les candidats internes et externes potentiels que des mesures d'adaptation seront disponibles sur demande pour les personnes handicapées.

> Consulter la page 40

- **Article 23**

Les employeurs doivent aviser les candidats à un emploi qui sont conviés à une entrevue ou qui participent au processus de sélection que des mesures d'adaptation sont disponibles sur demande. De plus, les employeurs doivent consulter les candidats pour déterminer les mesures de soutien dont ils pourraient avoir besoin.

> Consulter la page 43

- **Article 24**

Les employeurs doivent informer les candidats retenus des politiques en matière de mesures d'adaptation pour les employés handicapés de leur entreprise.

> Consulter la page 47

Les processus de recrutement et de sélection sont les premières étapes de l'emploi qui sont traitées par la Norme d'accessibilité à l'emploi (les « normes pour l'emploi »). Il est avantageux pour les organisations de joindre un éventail de candidats, y compris les personnes handicapées. Le présent chapitre commence donc par examiner la manière dont les entreprises peuvent exploiter le bassin de candidats handicapés potentiels. Il décrit ensuite chacune des exigences qui ont une incidence sur les processus d'embauche en vertu des normes pour l'emploi. Il contient des conseils, des exemples de pratiques exemplaires et des études de cas pour aider les organisations à trouver, attirer, évaluer et accueillir des candidats handicapés.

Exploiter le bassin de candidats handicapés

Les personnes handicapées peuvent avoir de la difficulté à accéder aux offres d'emploi et peuvent être incertaines de la réaction qu'aura l'employeur devant un candidat handicapé, en raison des expériences qu'elles ont vécues dans le passé. Les employeurs, quant à eux, manquent souvent d'information et de connaissances à l'égard des personnes handicapées. Certains employeurs ont de la difficulté à trouver des candidats handicapés. Pour rendre le processus d'embauche plus accessible aux employés handicapés potentiels, les employeurs peuvent adopter des pratiques inclusives en ce qui a trait à la manière de trouver et de recruter ces candidats.

Les personnes handicapées peuvent avoir de la difficulté à accéder aux offres d'emploi qui sont affichées à partir de sources conventionnelles, en particulier sur Internet (consulter la section « **Conseils sur le recrutement en ligne** »). De nombreux sites Web ne sont pas conçus pour être utilisés avec des technologies d'assistance, comme des lecteurs d'écran, ce qui les rend inaccessibles pour certains utilisateurs. Les employeurs qui désirent exploiter le bassin de candidats handicapés peuvent communiquer avec des organismes communautaires et des recruteurs qui pourront les aider à joindre ces candidats. (Consulter la section « **Embaucher des personnes handicapées : ressources à l'intention des employeurs** » et l'**annexe B** pour connaître d'autres ressources). Dans bien des cas, ces organismes possèdent déjà une base de données de candidats handicapés qui sont à la recherche d'un emploi.

Conseils sur le recrutement en ligne

Créer des obstacles

Le recrutement en ligne est une façon économique de joindre un grand bassin de candidats potentiels¹. Bien qu'il puisse sembler un moyen efficace de trouver de nouvelles recrues talentueuses, le recrutement en ligne peut souvent créer des embûches pour les personnes handicapées², qui représentent environ 11 % de la population d'âge actif canadienne³. Les sites Web inaccessibles dont les outils et les applications ne sont pas conviviaux pour les personnes handicapées peuvent faire en sorte qu'il soit difficile pour les candidats de

1 Recruter, *How to Make Online Recruitment Barrier Free for People With Disabilities*.

2 *Ibid.*

3 Statistique Canada, *Les personnes avec incapacité et l'emploi*.

chercher et de postuler des emplois⁴. Les formulaires de demande en ligne, les sites Web inaccessibles et les évaluations discriminatoires⁵ peuvent notamment représenter des obstacles.

Formulaires de candidature en ligne

De façon générale, les formulaires de candidature créent des obstacles aux personnes handicapées parce qu'ils ne sont souvent pas adaptés à la diversité. Les formulaires de candidature en ligne sont particulièrement reconnus pour leur conception discriminatoire⁶. Par exemple, certains formulaires en ligne ne permettent pas aux candidats ayant une déficience visuelle d'utiliser un logiciel de lecteur d'écran⁷. Bien des employeurs ne font pas preuve de souplesse à l'égard du processus de demande, comptant uniquement sur les candidatures présentées en ligne. Certains candidats handicapés sont donc éliminés avant même d'avoir pu poser leur candidature et les employeurs passent à côté de cette ressource inexploitée d'employés potentiels⁸.

Sites Web inaccessibles

Les sites Web qui sont inaccessibles aux personnes handicapées réduisent le nombre de candidats qualifiés en ne donnant pas la chance à ces personnes de poser leur candidature⁹. L'inaccessibilité peut également avoir une incidence sur le nombre de candidats qualifiés qui poursuivent le processus de recrutement. Par exemple, il se peut que le code de mise en page de la page Web ne permette pas l'accessibilité¹⁰, empêchant ainsi certains candidats de présenter leur candidature. Il se peut aussi que certains candidats potentiels aient des circonstances atténuantes qu'ils souhaiteraient expliquer, mais qu'ils n'aient pas la possibilité de le faire au cours du processus en ligne. Ces raisons pourraient dissuader le candidat d'aller plus loin dans le processus de recrutement.

- 4 McLean, Denise et Prince Ohoro, *Creating Welcoming and Inclusive Workplaces for People With Disabilities: Overview of Issues and Good Practices*. Ottawa, Graybridge Malkam.
- 5 *Ibid.*
- 6 Community Business Ltd., *Towards Disability Confidence – Online Toolkit – Guidelines for Recruiting People with Disabilities*.
- 7 *Ibid.*
- 8 Le Conference Board du Canada, *Business Benefits of Accessible Workplaces*, p. 14.
- 9 Recruiter, *How to Make Online Recruitment Barrier Free for People With Disabilities*.
- 10 Office of Disability Employment Policy, *A Technical Assistance Guide for Implementing Online Application Systems that Meet the Needs of Qualified Individuals with Disabilities and Qualified Disabled Veterans*, p. 15.

Évaluations discriminatoires

Les évaluations en ligne, en particulier celles qui sont chronométrées, créent un obstacle aux personnes handicapées, car celles-ci pourraient avoir besoin de plus de temps pour terminer l'évaluation¹¹. L'analyse automatisée des curriculum vitæ est souvent utilisée pour évaluer les qualifications d'un candidat et elle peut empêcher les bons candidats de poursuivre le processus de recrutement¹². Par exemple, un professionnel qualifié avec des antécédents de maladie chronique peut ne pas avoir travaillé pendant de longues périodes. Son CV pourrait donc être exclu du processus de recrutement lors de l'analyse automatisée des curriculum vitæ.

Mesures à prendre

Pour assurer un processus de recrutement accessible, une bonne pratique à adopter consiste à offrir aux candidats diverses options pour présenter leur candidature. La création d'un processus de recrutement accessible profitera non seulement aux candidats handicapés, mais aussi à toutes les personnes intéressées à poser leur candidature¹³. Pour assurer l'accessibilité, les employeurs devraient envisager la création d'un site Web accessible, l'utilisation d'un langage simple et accueillant et l'adoption de pratiques exemplaires pour les formulaires de candidature en ligne.

Création d'un site Web accessible

Les organisations devraient avoir pour objectif de créer un site Web accessible, ce qui signifie que les pages Web sont conçues de manière à permettre au plus grand nombre de personnes possible d'y accéder de façon efficace¹⁴. Pour le faire de façon stratégique, les entreprises devraient envisager de prendre les mesures ci-dessous :

- élaborer des normes en matière d'accessibilité;
- concevoir un plan stratégique pour mettre à jour le site Web actuel afin de le rendre plus accessible;

11 Recruiter, *How to Make Online Recruitment Barrier Free for People With Disabilities*.

12 *Ibid.*

13 *Ibid.*

14 Office of Disability Employment Policy, *A Technical Assistance Guide for Implementing Online Application Systems that Meet the Needs of Qualified Individuals with Disabilities and Qualified Disabled Veterans*, p. 15.

- tester l'accessibilité du site Web avant de le mettre en ligne (en demandant par exemple à des personnes atteintes de différentes déficiences de naviguer sur le site et de fournir leurs commentaires);
- communiquer les normes d'accessibilité à toutes les personnes qui participent au processus de recrutement en ligne;
- procéder régulièrement à l'examen du site Web du point de vue de l'accessibilité et faire les mises à jour nécessaires¹⁵.

Les organisations comptant 50 employés et plus sont tenues d'avoir un site Web accessible pour les sites externes uniquement¹⁶. Pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet, veuillez consulter le site www.ontario.ca/fr/affaires-et-economie/comment-rendre-les-sites-web-accessibles.

Langage accueillant

Une étude menée auprès de personnes handicapées qui venaient d'obtenir leur diplôme a montré que 57 % des répondants étaient susceptibles ou beaucoup plus susceptibles de postuler auprès des employeurs qui font explicitement mention des handicaps ou qui ont des priorités à l'égard des employés handicapés¹⁷. Au début du processus de recrutement en ligne, il est bon de faire part aux candidats potentiels de l'engagement qu'a pris l'entreprise d'embaucher des personnes handicapées et de leur fournir des mesures d'adaptation¹⁸. Cet engagement peut être mentionné dans l'offre d'emploi ou sur le formulaire de demande. Du point de vue du recrutement, une annonce explicite indiquant que des mesures d'adaptation sont offertes aux personnes handicapées montre clairement que la candidature de ces dernières est bienvenue (consulter la page de l'étude de cas sur Enterprise Holdings).

Formulaires de candidature en ligne

Lorsqu'elles utilisent des formulaires de candidature en ligne, les entreprises peuvent adopter quelques pratiques exemplaires pour permettre une plus grande accessibilité. Elles devraient informer les candidats des renseignements

15 *Ibid.*

16 Ministère du Développement économique, de l'Emploi et de l'Infrastructure, *Information et communications*.

17 Recruiter, *How to Make Online Recruitment Barrier Free for People With Disabilities*.

18 Community Business Ltd., *Towards Disability Confidence – Online Toolkit – Guidelines for Recruiting People with Disabilities*.

qu'ils devront fournir avant le commencement du processus de mise en candidature en ligne, leur permettant ainsi de mieux se préparer¹⁹. Les entreprises devraient également envisager de permettre aux candidats d'imprimer les questions et de sauvegarder leurs réponses en cours de route²⁰. Ces pratiques laisseront plus de temps aux candidats pour réfléchir à leurs réponses.

Les établissements d'enseignement offrant des programmes et des services qui soutiennent les personnes handicapées représentent un autre bassin de talents, notamment les programmes de placement coopératifs dans les écoles secondaires ou les réseaux pour les étudiants handicapés dans les collèges et universités. Les universités et les organismes de réglementation professionnelle peuvent s'avérer des ressources utiles pour repérer les personnes hautement qualifiées, en particulier dans les professions agréées.

Par exemple, l'énoncé de mission du Collège Cambrian à Sudbury, en Ontario, commence par la phrase suivante : « Nous nous démarquons par notre engagement envers la diversité des apprenants²¹. » [traduction] Les 21 % d'étudiants du collège qui ont accédé en 2010-2011 aux services du Glenn Crombie Centre, un centre de services polyvalent offrant un soutien aux étudiants handicapés, témoignent de cet engagement²². Communiquer avec un centre d'intégration des étudiants handicapés constitue un excellent point de départ pour les recruteurs qui souhaitent inclure des personnes handicapées dans leur bassin de candidats.

19 Community Business Ltd., *Towards Disability Confidence – Online Toolkit – Guidelines for Recruiting People with Disabilities*.

20 *Ibid.*

21 Collège Cambrian, *About Cambrian*.

22 Collège Cambrian, *Performance Scorecard*, p. 10.

De plus, de nombreux groupes nationaux, provinciaux et régionaux en Ontario peuvent aider les employeurs à trouver des candidats handicapés. Les organismes-cadres comme l'Ontario Job Opportunity Information Network (JOIN) constituent un bon point de départ.

L'Ontario Job Opportunity Information Network (JOIN) est un réseau de 22 organismes communautaires dans la région du grand Toronto (www.joininfo.ca). Il aide les employeurs à trouver les candidats handicapés qualifiés qui correspondent à leurs besoins en matière d'embauche²³.

En plus de relier les employeurs aux organismes communautaires appropriés pour appuyer le processus d'embauche de personnes handicapées, JOIN offre d'autres services :

- l'accès à un bassin de candidats : JOIN offre aux employeurs un guichet unique leur permettant d'accéder à un bassin d'environ 4 000 candidats par l'intermédiaire de son réseau d'affichage des offres d'emploi et de son site Web;
- le réseau Business Leadership Network (BLN) : le réseau BLN organise des séries de petits-déjeuners-causeries qui permettent aux employeurs d'écouter d'autres employeurs parler des initiatives et des pratiques qu'ils ont utilisées pour embaucher avec succès des personnes handicapées;
- la Conférence annuelle des employeurs (Annual Employer Conference) : cette conférence annuelle met en lumière certains progrès qui ont été réalisés et certaines excellentes pratiques qui ont été adoptées pour rendre les milieux de travail plus accessibles aux personnes handicapées. Parrainé par l'organisme JOIN, cet événement décerne notamment des prix aux organisations qui ont réalisé d'importants progrès relativement à l'embauche de personnes handicapées;
- le salon Career Fair Connection : en 2011 et en 2012, l'organisme JOIN a tenu un salon de l'emploi pour attirer les candidats handicapés ainsi que les meilleurs employeurs;

23 Remarque : Tous les renseignements relatifs à l'organisme JOIN proviennent de Sharon Myatt (experte-conseil en développement de l'emploi). Entrevue réalisée par Jane Vellone, le 11 avril 2012.

- le programme Mentoring Connection : ce programme établit une relation de mentorat entre les personnes handicapées qui sont prêtes à occuper un emploi et les professionnels dans les entreprises canadiennes. Le mentoré en apprend davantage sur le lieu des affaires et le mentor comprend mieux les personnes handicapées;
- l'Employee Resource Group Council (ERG) : ce conseil d'employeurs vise à appuyer les nouveaux groupes de ressources aux employés (ERG) en partageant les pratiques exemplaires, les leçons tirées et les événements liés à l'inclusion et l'invalidité.

(Pour connaître d'autres organismes-cadres, consulter la section « [Embaucher des personnes handicapées : ressources à l'intention des employeurs](#) ».)

Embaucher des personnes handicapées : ressources à l'intention des employeurs

Ontario Disability Employment Network

Description : L'Ontario Disability Employment Network (ODEN) est composé de fournisseurs de services d'emplois régionaux qui collaborent en vue d'accroître l'accès à l'emploi pour les personnes handicapées²⁴.

Services offerts aux employeurs : L'ODEN s'avère une excellente ressource pour les employeurs qui recherchent des organismes communautaires dans leur région pour les aider à embaucher et à maintenir en poste des personnes handicapées. Les employeurs qui communiquent avec l'ODEN sont mis en relation avec des fournisseurs de services communautaires de leur région. Ce réseau peut également aider les organisations à trouver une expertise en matière d'accessibilité, de mesures d'adaptation ou de formation (p. ex., sensibilisation à la situation des personnes handicapées) relativement à l'embauche de personnes handicapées.

Membres : Plus de 70 fournisseurs de services d'emplois régionaux

Site Web : www.odenetwork.com

24 Tous les renseignements relatifs à l'Ontario Disability Employment Network proviennent de Joe Dale (directeur général). Entrevue réalisée par Jane Vellone, le 20 avril 2012.

Rotary at Work

Description : Le programme Rotary at Work a établi un partenariat avec Intégration communautaire Ontario en vue d'aider les Ontariennes et les Ontariens handicapés à trouver un emploi significatif et intéressant. L'organisme encourage activement les employeurs à envisager de pourvoir les postes vacants en embauchant des personnes handicapées et à créer des possibilités d'emploi pour ces personnes.

Services offerts aux employeurs : Au besoin, le programme Rotary at Work mettra les employeurs en contact avec les agences de placement de la région qui peuvent fournir diverses formes d'aide, comme trouver des candidats handicapés, procéder à la présélection, offrir une formation en milieu de travail et aider à mettre en place les mesures d'adaptation. L'organisme peut également fournir des témoignages d'employeurs qui ont des employés handicapés²⁵.

Site Web : www.rotaryatwork.com

Conseil canadien de la réadaptation et du travail

Description : Le Conseil canadien de la réadaptation et du travail (CCRT) est un organisme qui aide les personnes ayant divers handicaps, les employeurs et les organismes communautaires à promouvoir les possibilités d'emploi pour les personnes handicapées²⁶.

Services offerts aux employeurs :

- Service des aménagements du lieu de travail : Ce service pancanadien tarifé est offert aux employeurs pour les aider à fournir des mesures d'adaptation aux employés et à intégrer l'accessibilité et l'inclusion dans leurs milieux de travail. Les services offerts comprennent des évaluations des aménagements du lieu de travail, des consultations et de la formation à l'égard de l'obligation de prendre des mesures d'adaptation et de conformité à la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*, ainsi que l'examen et la conception de politiques et de processus afin de garantir un lieu de travail sans obstacle. (www.ccrw.org/fr/le-service-des-amenagements-du-lieu-de-travail/)

25 Rotary at Work, districts de l'Ontario 6290, 6400, 7070 et 7090, *Ontario's Rotary at Work*.

26 Tous les renseignements relatifs au Conseil canadien de la réadaptation et du travail proviennent de Jaclyn Krane (directrice, Workplace Essential Skills Partnership) et d'Elizabeth Smith (directrice, Employer Consultations and Partnerships). Entrevue réalisée par Jane Vellone et Louise Chénier, le 20 avril 2012.

- Série sur l'intégration des personnes handicapées sur le marché du travail : Ce programme de formation est une série de cinq modules que les employeurs peuvent utiliser eux-mêmes ou offrir à leurs employés. Ce module comprend des informations relatives aux environnements de travail inclusifs, aux attitudes et aux préjugés inconscients, ainsi qu'aux mesures à prendre pour rendre accessibles tous les aspects du processus d'emploi. (www.ccrw.org/das/?lang=fr)
- WORKink : Ce site Web comprend des outils et des articles que les employeurs peuvent utiliser pour accroître la diversité et l'inclusion dans leurs milieux de travail. Les employeurs peuvent afficher des offres d'emploi sur ce site Web, en plus d'effectuer des recherches dans une vaste banque de curriculum vitæ afin de trouver des candidats handicapés potentiels. (www.workink.com)
- Partenariat en acquisition de compétences (PAC) : Le PAC est un modèle de recrutement unique conçu pour aider les employeurs à élaborer des projets de formation qui préparent à l'emploi les personnes handicapées qualifiées à la recherche d'un emploi. Il s'agit également d'une occasion pour les employeurs d'obtenir l'aide d'experts en matière de recrutement, d'embauche et de formation d'employés handicapés qualifiés. Le site Web du PAC est un outil en ligne gratuit offrant diverses ressources téléchargeables à l'intention des employeurs, des organismes communautaires et des personnes handicapées. (<http://fr.stp-pac.ca>)
- Workplace Essential Skills Partnership (WESP) : Établi à Toronto, cet atelier de préparation à l'emploi est offert gratuitement aux personnes handicapées qui sont à la recherche d'un emploi professionnel. Il est conçu de façon à simuler un environnement de bureau en petit groupe et aide les personnes à la recherche d'un emploi à obtenir les outils et la confiance nécessaires pour se démarquer sur le marché du travail actuel. WESP aide également les employeurs à économiser du temps, de l'argent et de l'énergie en les mettant en relation avec des candidats présélectionnés, qualifiés et prêts à occuper un emploi. (www.ccrw.org/wesp)

Membres : Le CCRT offre des services à de nombreux groupes de la collectivité et propose diverses catégories de membres selon les services qu'un employeur recherche. Les catégories de membres sont les suivantes : jeunes, particuliers, participants à la conférence du CCRT et premiers clients du Service d'adaptation du lieu de travail, organismes gouvernementaux/non

gouvernementaux/sans but lucratif, grandes entreprises (100 employés ou plus), moyennes entreprises (de 50 à 99 employés) et petites entreprises (de 1 à 49 employés).

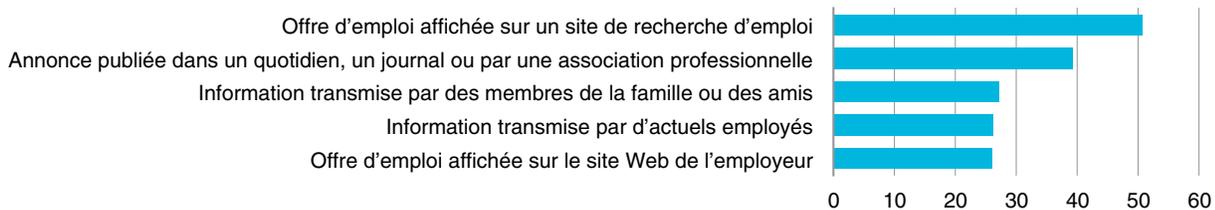
Site Web : www.ccrw.org/fr/

Ces réseaux comprennent des employeurs qui ont embauché des personnes handicapées et des fournisseurs de ressources de la région, comme les organismes communautaires. Puisque ces organismes-cadres ont accès à un certain nombre d'organismes communautaires, ils peuvent trouver le fournisseur de ressources qui correspond le mieux aux besoins d'un employeur. Ces organismes sont heureux d'avoir l'occasion d'en apprendre davantage sur les compétences requises par l'employeur. Plus l'employeur fournit de renseignements au sujet du poste et (ou) de l'entreprise, plus l'organisme communautaire peut facilement trouver des candidats qualifiés et les préparer. De plus, les employeurs peuvent entrer en communication avec d'autres employeurs pour qu'ils puissent leur faire part de certains des avantages associés à l'embauche de personnes handicapées. **L'annexe B** donne un aperçu de certains organismes dans différentes régions de l'Ontario qui peuvent aider un employeur à trouver des candidats qualifiés.

De plus, il est intéressant de constater les techniques les plus couramment utilisées par les Ontariens handicapés pour trouver un emploi (**consulter le graphique 1**). Ces méthodes ne sont pas tout à fait les mêmes que celles utilisées par d'autres personnes, mais elles sont similaires. Cependant, les personnes handicapées continuent tout de même de présenter des taux d'emploi inférieurs à la moyenne et rien ne garantit que les moyens traditionnels d'annoncer des emplois les rejoignent. Le moyen le plus courant ayant été recensé est la consultation des offres d'emploi sur les sites Web de recherche d'emploi, et le deuxième, la consultation d'annonces publiées dans les quotidiens, les magazines ou par les associations professionnelles. Le troisième moyen le plus courant est le bouche-à-oreille de la part de membres de la famille ou d'amis.

Graphique 1

Cinq principaux moyens que les personnes handicapées empruntent pour chercher un emploi (%)



Source : Le Conference Board du Canada.

RECRUTEMENT

Exigence : Article 22

L'employeur avise ses employés et le public de la disponibilité de mesures d'adaptation pour les candidats handicapés durant son processus de recrutement.

Source : [Règl. de l'Ont. 191/11, art. 22](#)

Satisfaire à l'exigence

L'exigence n'indique pas la manière dont l'employeur doit aviser ses employés et le public de la disponibilité de mesures d'adaptation. Les employeurs peuvent satisfaire à cette exigence en incluant un énoncé dans leurs offres d'emploi avisant les candidats potentiels que, s'ils en font la demande, des mesures d'adaptation seront mises à leur disposition pour les appuyer lorsqu'ils posent leur candidature, ainsi que durant le processus d'entrevue et d'évaluation. Pour ce faire, il peut suffire d'inclure un énoncé concernant l'engagement de l'organisation envers les mesures d'adaptation dans la description de base de son offre d'emploi, comme : « Entreprise XYZ s'engage à fournir des mesures d'adaptation [aux personnes handicapées]. Si vous avez besoin de mesures d'adaptation, nous travaillerons avec vous pour répondre à vos besoins²⁷. » Voici un autre exemple : « Des mesures d'adaptation seront mises en place à toutes les étapes du processus d'embauche, conformément à la politique en matière d'adaptation de l'emploi de [nom de l'organisation]. Les candidats doivent faire connaître leurs besoins à l'avance²⁸. »

27 Groupe Banque TD, *Carrières : Vérificateur principal*.

28 Charity Village, *ville de Toronto*.

Conseils et pratiques exemplaires pour aviser les candidats potentiels de la disponibilité de mesures d'adaptation

L'importance d'informer le public et les candidats potentiels de la disponibilité des mesures d'adaptation

Selon le point de vue des candidats potentiels ayant un handicap, le fait d'indiquer clairement et publiquement la disponibilité de mesures d'adaptation dans le cadre du processus de recrutement envoie aux personnes handicapées un message sans équivoque voulant que leur candidature soit la bienvenue. En fait, plus de 70 % des personnes handicapées qui ont répondu à notre sondage ont indiqué qu'il serait utile de savoir que des mesures d'adaptation peuvent être mises à leur disposition au moment de postuler un emploi. Un des répondants au sondage a indiqué :

« Selon mon expérience de recherche d'emploi, je ne peux pas savoir dans quelle mesure un employeur m'appuiera tant que je ne fais pas partie de l'organisation. J'éprouve encore de la timidité à en discuter, mais le fait de lire un tel énoncé m'inciterait assurément à demander des mesures d'adaptation qui me permettraient de travailler encore plus efficacement. »

Mettre fin aux mythes sur l'emploi de personnes handicapées

Mythe : Il est facile d'enfreindre les lois sur les droits de la personne au cours d'une entrevue avec un candidat handicapé.

Réalité : Comme pour tout candidat, les questions de l'entrevue doivent porter sur l'emploi et les compétences²⁹.

29 Office of Disability Employment Policy, *Focus on Ability: Interviewing Applicants*.

Mythe : Les employés handicapés ne peuvent occuper que des postes de débutant.

Réalité : Les personnes handicapées sont très instruites. Selon un rapport de Statistique Canada de 2012, 31 % des Canadiens sans handicap détenaient un certificat d'une école de métier ou un diplôme d'études collégiales, comparativement à 29,6 % dans le cas des Canadiens ayant un handicap léger et à 33,3 % dans le cas des Canadiens ayant un handicap grave³⁰. Une proportion de 27 % des Canadiens sans handicap détenait un diplôme universitaire, comparativement à 17,6 % dans le cas des Canadiens ayant un handicap léger et à 8,8 % dans le cas des Canadiens ayant un handicap grave³¹.

Revoir les descriptions de tâches pour s'assurer que les exigences énoncées sont nécessaires

Au-delà de l'avis obligatoire de la disponibilité de mesures d'adaptation, l'examen des descriptions de tâches dans le but de s'assurer que les exigences énoncées sont réellement nécessaires pour accomplir le travail constitue une pratique exemplaire. Dans certaines professions, des handicaps particuliers pourraient affecter la capacité d'une personne à accomplir le travail. Par exemple, les entreprises d'électricité emploient des techniciens sur le terrain dont le travail exige une mobilité fonctionnelle pour accéder aux poteaux, aux fils ou aux stations lorsqu'ils doivent les réparer. Il s'agit des exigences véritables du poste.

Les exigences véritables du poste sont les tâches qui sont essentielles à l'exécution d'un travail. Les employeurs doivent savoir que, dans l'un ou l'autre des cas suivants, il ne s'agit pas de véritables exigences :

- si les exigences sont liées à des tâches accessoires plutôt qu'à des fonctions essentielles du poste;

30 Statistique Canada, *Enquête canadienne sur l'incapacité*, 2012.

31 *Ibid.*

- si les exigences découlent de préférences d'un collègue de travail ou d'un client³².

ENTREVUE ET ÉVALUATION

Exigence : Article 23

(1) Durant le processus de recrutement, l'employeur avise chaque candidat à un emploi qui est sélectionné pour participer au processus d'évaluation ou au processus de sélection que des mesures d'adaptation sont disponibles sur demande relativement au matériel ou aux processus qui seront utilisés.

(2) L'employeur consulte le candidat sélectionné qui demande une mesure d'adaptation et lui fournit ou lui fait fournir une mesure d'adaptation appropriée d'une manière qui tient compte de ses besoins en matière d'accessibilité qui découlent de son handicap.

Source : Règl. de l'Ont. 191/11, art. 23

Satisfaire à l'exigence

Les employeurs doivent aviser les candidats qui ont été invités à participer au processus de recrutement, d'évaluation ou de sélection que des mesures d'adaptation sont disponibles sur demande. Ils peuvent le faire de plusieurs manières, notamment par téléphone ou par écrit (par courriel ou par la poste), lorsqu'ils invitent les candidats à passer une entrevue, tout dépendant de la méthode que l'organisation utilise pour communiquer avec les personnes pressenties pour les entrevues. Les employeurs peuvent également fournir aux candidats les coordonnées d'une personne avec laquelle ils peuvent communiquer lorsqu'une mesure d'adaptation est requise. Toutefois, assigner une personne-ressource ne constitue pas une exigence spécifique des normes pour l'emploi.

L'employeur doit consulter le candidat sélectionné qui demande une mesure d'adaptation et lui fournir une mesure d'adaptation qui tient compte de ses besoins en matière d'accessibilité. Les candidats ayant un handicap connaissent généralement les mesures d'adaptation qui leur conviennent le mieux. Alors plutôt que de deviner ce qui sera nécessaire, il est préférable que l'organisation demande au candidat. La collaboration entre l'employeur et le candidat est essentielle pour assurer l'efficacité des mesures d'adaptation.

32 Commission ontarienne des droits de la personne, *IV, Situations mettant en cause les droits de la personne*.

Les employeurs peuvent utiliser la Liste de vérification pour réaliser une entrevue accessible fournie à l'[annexe A.1](#) pour passer en revue leurs processus d'entrevue et d'évaluation

Conseils et pratiques exemplaires pour les entrevues et les évaluations

Informez et formez les gestionnaires à propos des mesures à prendre pour rendre les processus de recrutement accessibles

Pour optimiser l'inclusivité de leurs pratiques de sélection, les organisations doivent examiner la manière dont les candidats peuvent accéder au processus d'entrevue et d'évaluation, ainsi que la manière dont les gestionnaires d'embauche réalisent leurs entrevues. Bien qu'il soit important en matière d'accessibilité de considérer le format et les lieux physiques de l'entrevue, les gestionnaires d'embauche et les recruteurs doivent également avoir recours à des méthodes d'entrevue impartiales. Veuillez consulter l'[annexe A.1 : Liste de vérification pour réaliser une entrevue accessible](#) à titre d'exemple.

Un gestionnaire qui n'a jamais eu de contact avec des personnes handicapées peut se sentir inconfortable durant l'entrevue, possiblement parce qu'il ne sait pas, par exemple, s'il doit s'adresser directement au candidat ayant une déficience auditive ou à l'interprète du candidat. Ce genre de situation pourrait affecter la manière dont le gestionnaire évalue le rendement du candidat. Pour accroître le niveau de confort et de confiance dans les relations avec les personnes handicapées, il sera avantageux pour les employeurs d'informer et de former les gestionnaires d'embauche sur les processus d'entrevue impartiaux et sur la sensibilisation à la situation des personnes handicapées.

Minimiser les risques de biais pendant le processus d'entrevue

Pour minimiser les risques de biais, les organisations doivent essayer de rendre les entrevues aussi semblables que possible. Par exemple, l'utilisation de scénarios qui présentent les questions qui seront posées et les propos à tenir permet d'assurer que les recruteurs ne ciblent pas les sujets pour lesquels ils ont des intérêts personnels ou des biais. Pour obtenir un exemple de scénario courant, veuillez consulter l'[annexe A.2 : Modèle – Lignes directrices relatives aux scénarios d'entrevue](#).

Les employeurs doivent également reconnaître qu'il se peut que certaines personnes handicapées n'aient pas le même niveau d'expérience que d'autres candidats en raison du manque d'accès à l'emploi ou des congés de maladie. Plutôt que d'appliquer à la lettre les exigences minimales relatives à l'expérience de travail, les employeurs doivent prendre en compte toute compétence transférable du candidat qui pourrait servir au poste à pourvoir. Un répondant au sondage a décrit une situation qui s'est produite durant une entrevue :

« Durant ma dernière entrevue importante, je m'apprêtais à expliquer les périodes manquantes dans mon expérience. L'intervieweur m'a dit : "Ne vous préoccupez pas des périodes sans emploi. Nous évaluons actuellement vos compétences et chaque personne a des périodes sans emploi pour diverses raisons." J'ai trouvé l'expérience très libératrice. »

Certaines personnes handicapées n'ont qu'une expérience limitée ou n'ont aucune expérience au sein du marché du travail concurrentiel. Certaines organisations ont utilisé avec succès des programmes de formation pour préparer les personnes handicapées à intégrer le marché du travail ainsi que pour évaluer les compétences professionnelles des candidats.

En plaçant les candidats dans un programme de préparation à l'emploi, les gestionnaires peuvent découvrir les points forts des candidats et ceux qui nécessitent un soutien supplémentaire. Cette façon de faire permettra de réduire le temps improductif durant la période où

les nouveaux employés s'ajustent à leur lieu de travail. De nombreux organismes communautaires qui appuient l'emploi des personnes handicapées offrent aussi des programmes de préparation à l'emploi.

Le jumelage représente une autre solution que les employeurs peuvent mettre à profit pour évaluer les compétences des candidats. Dans ce cadre, un candidat peut suivre un employé occupant un poste spécifique pendant une période de temps donnée et observer cet employé pendant qu'il exécute les tâches liées à son emploi. Cette démarche est utile, par exemple, pour les personnes qui présentent des déficiences développementales et qui apprennent mieux en assistant à des démonstrations et en exécutant des tâches qu'en suivant des directives verbales sur la manière d'accomplir les tâches. Le jumelage constitue un moyen efficace d'élaborer des descriptions de tâches précises.

Fournir une formation de sensibilisation aux gestionnaires

Les employeurs peuvent faire appel à la formation de sensibilisation pour éduquer leurs gestionnaires d'embauche sur la manière d'interagir de façon aisée et respectueuse avec les candidats handicapés. Ce genre de formation permet de réduire les appréhensions du gestionnaire et du candidat durant le processus d'entrevue.

Les organismes communautaires ciblant des handicaps particuliers, comme l'Institut national canadien pour les aveugles (INCA), la Société canadienne de l'ouïe ou Intégration communautaire Ontario, offrent d'excellents programmes de formation. Ces organismes détiennent des connaissances approfondies sur les défis et les obstacles auxquels les personnes ayant un handicap particulier font face, ainsi que sur les compétences pertinentes qu'elles ont à offrir. Par ailleurs, ces organismes peuvent transformer ces connaissances en outils et stratégies pratiques pour les employeurs. En plus d'utiliser les ressources énoncées précédemment dans ce chapitre (consulter la section **Embaucher des personnes handicapées : ressources à l'intention des employeurs**), les employeurs peuvent consulter

l'annexe B : Ressources pour trouver des organismes communautaires qui offrent des formations complètes ou qui peuvent diriger les employeurs vers les fournisseurs de services de formation appropriés.

AVIS AUX CANDIDATS RETENUS

Exigence : Article 24

L'employeur qui offre un emploi au candidat retenu l'avise de ses politiques en matière de mesures d'adaptation pour les employés handicapés.

Source : [Règl. de l'Ont. 191/11, art. 24](#)

Satisfaire à l'exigence

Les employeurs peuvent satisfaire à cette exigence en intégrant des renseignements sur leur politique en matière de mesures d'adaptation dans les lettres ou les autres annonces d'offres d'emploi. Les petites organisations (1 à 49 employés) ne sont pas tenues d'élaborer un processus écrit régissant l'élaboration de plans d'adaptation individualisés, à moins qu'elles ne fassent partie des organisations désignées du secteur public. Toutefois, les petites organisations sont tout de même tenues de prendre les mesures d'adaptation nécessaires à un employé handicapé.

Consulter [l'annexe A.3 : Modèle – Avis aux candidats retenus](#) pour obtenir un exemple de formulation pouvant être utilisée pour informer un candidat du processus de l'organisation en matière de mesures d'adaptation. Pour obtenir plus de renseignements sur les mesures d'adaptation pour les employés, consulter le [chapitre 4](#).

Conseils pour interagir avec les personnes handicapées

Mettre l'accent avant tout sur les gens. Lorsqu'ils interagissent avec les personnes handicapées, les employeurs devraient mettre l'accent avant tout sur la personne plutôt que sur le handicap. En cas de doute sur l'étiquette à observer dans une situation particulière, les employeurs devraient demander à la personne handicapée de préciser ses préférences plutôt que de faire des suppositions.

De plus, il est important d'utiliser un langage qui met l'accent sur la personne plutôt que sur le handicap. Par exemple, au lieu de dire un « autiste », la terminologie la plus appropriée est une « personne atteinte d'autisme ». Cette structure linguistique tient avant tout compte du fait que les personnes handicapées méritent le respect et le même traitement que les autres personnes reçoivent. Elle reconnaît ensuite que ces personnes sont atteintes d'un handicap qui peut avoir une incidence sur la façon dont les gens doivent communiquer avec elles ou les respecter et les traiter également³³.

Voici quelques conseils précis pour interagir avec les personnes handicapées :

- **Tout handicap** – Il convient d'offrir de l'aide lorsqu'une personne handicapée semble en avoir besoin, mais attendez qu'elle ait accepté votre offre avant de l'aider.
- **Handicaps physiques** – Placez-vous à la hauteur des yeux de la personne dans la mesure du possible. Ne touchez pas le fauteuil roulant ou tout autre appareil ou accessoire fonctionnel de la personne, car il fait partie de son espace personnel.
- **Perte de vision** – Identifiez-vous au début d'une conversation et annoncez votre départ.
- **Perte auditive** – Pour attirer l'attention d'une personne atteinte d'une perte auditive, touchez doucement son épaule ou son bras. Regardez directement la personne et parlez clairement sur un ton normal. Évitez de porter vos mains à votre visage lorsque vous parlez et faites de courtes phrases. Si la personne a recours aux services d'un interprète gestuel, parlez directement à la personne et non à l'interprète³⁴.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'étiquette à observer à l'égard d'une grande variété de handicaps, consulter la publication de l'United Spinal Association *Disability Etiquette : Tips on Interacting With People With Disabilities*. (www.unitedspinal.org/pdf/DisabilityEtiquette.pdf)

33 Titchkosky, T., *Disability: A Rose by Any Other Name?*, p. 126-128.

34 Albright, L., *How Can We Help*, p. 21.



Conseils pour les petites entreprises

À propos de l'embauche de candidats handicapés

Les petites entreprises peuvent tirer parti d'un processus de recrutement plus inclusif. De simples modifications apportées aux entrevues et aux évaluations des candidats peuvent les rendre accessibles. Voici quelques conseils pour les petites entreprises. De plus, veuillez consulter la section Profil d'entreprise « [Processus de recrutement de J.E. Agnew Food Services Ltd.](#) » pour avoir un exemple concret d'une entreprise qui apporte des modifications simples à son processus d'embauche.

Recherche de candidats handicapés

- Les employeurs peuvent s'adresser aux organismes communautaires (tels que ceux énumérés à l'[annexe B : ressources](#)) qui aident les personnes handicapées à trouver un emploi. L'annonce des postes offerts aux clients est souvent gratuite dans ces organismes. Ceux-ci peuvent en outre offrir de la formation de préparation à l'emploi ou sur place ainsi que du soutien pendant une période d'essai.
- Ces organismes communautaires procèdent souvent à la présélection des candidats afin de s'assurer qu'ils possèdent les compétences nécessaires pour accomplir le travail, ce qui peut éliminer une étape du processus de sélection.

Demandes d'emploi

- Les personnes handicapées peuvent avoir de la difficulté à accéder aux sites Web en vue de présenter leur candidature à un emploi. Il est impossible, par exemple, de consulter de nombreux grands sites Web de recherche d'emploi par l'intermédiaire de lecteurs d'écran.
- Les employeurs peuvent conserver des formulaires de candidature imprimés sur place.
- Les curriculum vitæ peuvent être acceptés dans tout format, y compris sous forme manuscrite.
- Des mesures d'adaptation supplémentaires peuvent comprendre l'utilisation de gros caractères pour les personnes souffrant d'une perte de vision.

- Les employeurs peuvent demander aux candidats s'ils ont besoin d'aide pour lire et (ou) remplir les formulaires.

Entrevue et évaluation

- Les propriétaires de petites entreprises peuvent utiliser la [Liste de vérification pour réaliser une entrevue accessible](#), fournie à l'annexe A.1, pour évaluer leurs techniques d'entrevue et d'évaluation en terme d'accessibilité.
- Les employeurs peuvent consulter le candidat avant de mettre en place toute mesure d'adaptation du processus d'entrevue, étant donné que la personne handicapée est la mieux placée pour savoir les mesures qui sont les plus efficaces.
- Parfois, les solutions sont simples, comme réaliser l'entrevue dans un autre endroit si l'environnement de travail n'est pas accessible.
- Il faudra peut-être adapter la structure de l'entrevue. Par exemple, une personne qui souffre d'une déficience mentale peut ne pas interagir avec les autres d'une manière « généralement acceptable ». Les propriétaires de petites entreprises peuvent s'adapter en réalisant une entrevue par écrit pour évaluer les compétences et les habiletés d'une personne. Cette façon de procéder permettrait de mieux saisir ses aptitudes qu'une entrevue orale, où la personne risque de se concentrer davantage sur l'image qu'elle projette que sur les bonnes réponses à fournir.
- Les employeurs devraient mettre l'accent sur le travail et déterminer si la personne peut l'accomplir. Le fait de mettre l'accent sur l'expérience plutôt que sur les aptitudes (puisque les personnes handicapées ont moins accès à l'emploi que la population générale) est l'un des facteurs susceptibles de nuire au choix d'une personne handicapée.



Profil d'entreprise

Centre de toxicomanie et de santé mentale : éliminer les obstacles à l'emploi

Le Centre de toxicomanie et de santé mentale (CTSM) est le plus important organisme canadien œuvrant dans les domaines de la toxicomanie et de la santé mentale³⁵. Le CTSM mène des recherches et offre aux clients, aux chercheurs et à la collectivité une vaste gamme de programmes liés à la toxicomanie et à la santé mentale ainsi que des ressources pédagogiques. L'organisme emploie des personnes atteintes de handicaps très divers, y compris des personnes ayant des antécédents de problèmes de santé mentale et (ou) de toxicomanie.

Programme de recrutement

Le CTSM a élaboré un programme de recrutement et de rétention des ressources humaines spécialisées appelé Employment Works! (EW!). Celui-ci met spécifiquement l'accent sur l'embauche de personnes ayant des antécédents de problèmes de santé mentale et de toxicomanie pour occuper différents postes au CTSM. En raison de l'immense travail qu'il a accompli dans les domaines de la toxicomanie et de la santé mentale, l'organisme est particulièrement conscient des obstacles auxquels ces personnes peuvent être confrontées pendant le processus d'embauche et fournit des conseils et des solutions aux candidats.

L'agent de recrutement du programme EW! collabore avec les gestionnaires des organisations pour cibler les éventuels postes vacants, les promouvoir et (ou) les annoncer et fournir des renseignements et du soutien aux candidats potentiels. Les candidats du programme EW! peuvent postuler une vaste gamme de postes, même si la plupart ne sont pas spécifiquement désignés pour le recrutement ciblé. Certains postes sont toutefois réservés aux candidats du programme EW!, particulièrement lorsqu'une expérience personnelle de problème de

35 Tous les renseignements sur les processus de recrutement et de sélection du Centre de toxicomanie et de santé mentale ont été fournis par Janet Mawhinney (directrice de la diversité et l'équité). Entrevue réalisée par Jane Vellone et Louise Chénier, le 15 mars 2012.

santé mentale ou de toxicomanie s'avère utile au titulaire du poste. Les candidats reçoivent un certain soutien et des conseils personnalisés, mais ils doivent être aptes à travailler. La coordonnatrice d'EW! concentre ses efforts sur l'élimination des obstacles auxquels sont souvent confrontés les candidats handicapés pendant le processus d'embauche. Dans le cadre de ses efforts en matière de rétention, le CTSM a mis sur pied un groupe d'entraide qui soutient tous ses employés ayant des problèmes de santé mentale ou de toxicomanie. Le CTSM s'assure également que les candidats potentiels puissent choisir d'identifier un handicap dans le cadre du processus de recrutement sans que ce soit nécessairement une partie du programme d'EW!. Le nombre de candidats qui le font est attribuable au libellé des annonces d'emploi, réitéré lors des conversations visant à convier la personne à un entrevue ainsi que lors du processus d'entrevue et, enfin, dans le cadre du processus d'intégration.

Processus d'entrevue et d'évaluation

Le CTSM a mis en place des politiques et des procédés de formation à l'échelle de l'entreprise pour les responsables de l'embauche. Il a créé une formation obligatoire sur l'embauche impartiale qui comprend un module particulier sur la façon dont les responsables de l'embauche devraient aborder le sujet du handicap et des mesures d'adaptation. De plus, l'organisme offre à ses responsables de l'embauche une formation obligatoire sur la diversité et l'équité en matière de santé qui a pour double thème les questions relatives aux ressources humaines et au milieu de travail, ainsi que les soins cliniques. Les responsables de l'embauche reçoivent également une fiche de conseils pour les entrevues sur la façon d'inviter un candidat à se présenter à une entrevue et les protocoles d'entrevue.

Avis aux candidats retenus

L'engagement de cet organisme envers l'embauche de personnes handicapées va au-delà du processus d'entrevue et d'évaluation. Les candidats retenus sont avisés, dans leur lettre d'offre d'emploi, de leur droit de demander des mesures d'adaptation et du mode de fonctionnement du processus d'adaptation au CTSM. Par ailleurs, une fois qu'ils ont commencé à travailler, le CTSM demande aux employés

de remplir un formulaire confidentiel – dans le cadre du processus de santé et sécurité au travail (SST) – dans lequel ils peuvent mentionner s'ils ont besoin de mesures d'adaptation particulières dans leur environnement de travail habituel ou en cas d'urgence.

Le CTSM est conscient qu'il lui faut réitérer son message sur l'adaptation pour s'assurer qu'il soit bien reçu et compris. Une personne qui s'est vu offrir un emploi peut parcourir rapidement une lettre d'offre d'emploi dans l'effervescence du moment. En demandant à la personne de remplir un formulaire de SST plus tard, le CTSM renforce son engagement de fournir des mesures d'adaptation aux personnes handicapées pour garantir une embauche fructueuse.



Profil d'entreprise

Processus de recrutement de J.E. Agnew Food Services Ltd.

J.E. Agnew Food Services Ltd., une entreprise qui emploie 500 personnes dans les 16 franchises de Tim Hortons de la région de Kingston, met l'accent sur l'emploi des personnes handicapées depuis de nombreuses années³⁶. Elle a établi des partenariats avec des organismes communautaires pour avoir accès à ce précieux bassin de main-d'œuvre. Dans le but de mener avec succès le processus d'entrevue et de sélectionner les meilleurs employés, l'entreprise a également modifié son processus d'entrevue pour s'adapter à tout besoin éventuel.

Recherche de candidats

Pour trouver des candidats handicapés, J.E. Agnew Food Services a établi des relations avec de nombreux organismes communautaires. L'entreprise a adopté cette stratégie il y a de nombreuses années, lorsque les responsables de la Marche des dix sous (March of Dimes)

³⁶ Tous les renseignements sur le processus de recrutement et de sélection de J.E. Agnew Food Services Ltd. ont été fournis par Andrea Payne (directrice des ressources humaines). Entrevue réalisée par Jane Vellone et Louise Chénier, le 29 février 2012.

se sont adressés à elle alors qu'ils cherchaient à placer des clients à la recherche d'emploi. Forte du succès de cette initiative, l'entreprise a depuis établi des relations avec Community Living Kingston et Frontenac Community Mental Health Services. Afin de s'assurer que les organismes communautaires avec qui elle collabore aient le temps d'effectuer la présélection et l'identification des candidats appropriés, J.E. Agnew Food Services annonce ses offres d'emploi d'un à deux mois avant d'avoir à pourvoir à un poste vacant, dans la mesure du possible. Elle n'a jamais eu de difficulté à trouver des candidats potentiels qualifiés grâce à ce processus.

J.E. Agnew Food Services travaille également en étroite collaboration avec des programmes coopératifs d'une école secondaire locale, une solution innovatrice qui renforce ses liens avec la collectivité. « Nous ne limitons pas le nombre de stages coopératifs, et bien souvent, nous embauchons la personne par la suite », affirme Andrea Payne, directrice des ressources humaines.

Processus d'entrevue et d'évaluation

En outre, J.E. Agnew Food Services a adapté son processus d'entrevue et d'évaluation aux candidats handicapés. L'entreprise embauche souvent des personnes qui présentent des déficiences intellectuelles ou développementales. Pour répondre à leurs besoins, elle a mis au point un processus d'entrevue souple qui peut être adapté sur-le-champ. Dans les salons de l'emploi, elle réalise souvent des entrevues sur place et encourage activement la participation de personnes ou de membres de la famille qui fournissent un soutien pendant le processus d'entrevue. La personne qui offre son soutien peut poser des questions supplémentaires au sujet de l'emploi et faire en sorte que le candidat se sente à l'aise pendant l'entrevue, grâce à la présence d'un visage familier. Pour certaines personnes, J.E. Agnew Food Services saute même le processus d'entrevue et passe directement à la formation pratique pour évaluer leurs aptitudes. Dans ces cas, une période d'essai (qui dure habituellement une semaine) est intégrée dans la formation de la personne.



Profil d'entreprise

Recrutement et sélection chez Enterprise Holdings

Enterprise Holdings est la société mère de plusieurs sociétés de location de voitures de marques reconnues, notamment Enterprise Rent-A-Car, National, Car Rental et Alamo Rent A, Car. Afin de stimuler la croissance, de favoriser l'innovation et de se conformer aux lois de l'Ontario en matière d'accessibilité, Enterprise a commencé à mettre en œuvre de nouvelles pratiques dans le cadre de son processus de recrutement et de sélection³⁷.

À chaque étape du processus de sélection, Enterprise avise, oralement et par écrit, les candidats de la disponibilité de mesures d'adaptation pour s'assurer que chaque candidat sait qu'il peut en demander. Enterprise met fin à chaque discussion officielle en réitérant sa volonté de discuter de tout besoin en matière d'adaptation. La firme a également mis à jour les messages téléphoniques ainsi que les modèles de courriels pour l'ensemble du processus de sélection de façon à mentionner les mesures d'adaptation. De légères modifications apportées au processus de recrutement se sont révélées très efficaces. Par exemple, comme certains endroits sont plus accessibles que d'autres pour réaliser une entrevue, Enterprise fournit à l'avance des renseignements sur l'endroit aux candidats. Le candidat a ainsi la possibilité de demander une mesure d'adaptation, au besoin. En favorisant une sensibilisation accrue aux possibilités d'adaptation et en les intégrant au processus de recrutement, Enterprise crée un environnement où les candidats se sentent à l'aise de parler de mesures d'adaptation. La compagnie met ainsi de l'avant une forte image de marque axée sur la diversité.

37 Tous les renseignements sur le processus de recrutement et de sélection d'Enterprise Holdings ont été fournis par Alison Cross (directrice des ressources humaines chez Enterprise Holdings). Présentation à l'atelier de la Direction générale de l'accessibilité pour l'Ontario tenu le 27 novembre 2014.



Profil d'entreprise

Recrutement et orientation chez SIGNS

SIGNS est un restaurant de Toronto qui embauche principalement des serveurs atteints de surdité. Les clients y reçoivent des aide-mémoire sur le langage gestuel et commandent leur repas en American Sign Language (ASL). Bien que SIGNS ne stipule pas l'état auditif des candidats, la capacité de communiquer en ASL est un préalable à l'emploi.

Recrutement et sélection

Le processus d'entrevue chez SIGNS a été mis au point de façon à s'adapter aux personnes atteintes de surdité. Les postes ont été affichés au Bob Rumball Centre for the Deaf (BRCD) et des curriculum vit e en ASL ont été acceptés. Au lieu de procéder par une sélection au téléphone, toutes les entrevues ont été réalisées en personne et ont consisté en des échanges tenus entre les candidats et l'intervieweur, avec l'assistance d'un interprète en ASL. Les candidats qui n'étaient pas atteints de surdité ont dû suivre des cours officiels de langage gestuel conversationnel comme condition préalable à l'embauche.

Formation et orientation

Avec l'aide du BRCD, SIGNS a pu interpréter en langage gestuel des formations standards en restauration pour son personnel, notamment le Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), la formation Smart Serve et une formation sur la manipulation/salubrité des aliments. Les employés ont également reçu une formation sur la façon de s'adresser aux clients et de communiquer avec eux. Le propriétaire et les gérants devaient apprendre l'ASL afin de mieux communiquer avec le personnel. SIGNS se fait un devoir d'offrir de la formation d'une manière qui profitera à ses employés. Ainsi, au lieu

d'utiliser des notes de service ou des cartables, le perfectionnement s'effectue en personne ou à l'aide de vidéos pour compléter l'aspect visuel de l'ASL³⁸.

Non seulement le concept de SIGNS rehausse-t-il le profil de l'entreprise, mais il a aussi permis de sensibiliser le public au fait que les candidats atteints de surdité constituent un excellent bassin de main-d'œuvre sous-utilisé.

38 Tous les renseignements sur le processus d'orientation de SIGNS ont été fournis par Anjan Manikumar et Rachel Shemuel (propriétaire et gérante du restaurant SIGNS). Entrevue téléphonique réalisée par Todd Armstrong et Alicia Cameron, le jeudi 15 janvier 2015.

CHAPITRE 4

Processus d'adaptation

Exigences des normes pour l'emploi relatives à l'adaptation du lieu de travail

- **Article 28**

Les grandes organisations doivent élaborer un processus écrit régissant l'élaboration de plans d'adaptation individualisés et documentés pour les employés handicapés. Ces plans doivent couvrir un certain nombre de points, comme le souligne le présent chapitre.

> Consulter la page 60

- **Article 25**

Les employeurs doivent informer tous leurs employés de leurs politiques en matière de soutien aux employés handicapés. Les employeurs doivent fournir ces renseignements aux nouveaux employés dès que possible. Les employeurs doivent également fournir des renseignements à jour sur les modifications apportées à leurs politiques existantes.

> Consulter la page 73

- **Article 26**

Tous les employeurs doivent consulter les employés pour leur fournir en formats accessibles l'information nécessaire pour faire leur travail ou de l'information généralement mise à la disposition des employés sur le lieu de travail, s'ils leur font une demande en ce sens.

> Consulter la page 74

- **Article 27**

Chaque employeur doit fournir aux employés handicapés des renseignements individualisés relatifs aux interventions d'urgence sur le lieu de travail, et revoir ces informations au besoin.

> Consulter la page 76

La mesure dans laquelle un employé handicapé fera face à une difficulté dans son milieu de travail dépend de divers facteurs, dont la nature et la gravité du handicap, la nature du travail et l’environnement de travail. Les employeurs doivent être conscients de ces difficultés potentielles et établir un processus qui fait la promotion d’une participation égale des personnes handicapées et d’une carrière fructueuse au sein de leur organisation. La Norme d’accessibilité à l’emploi (les « normes pour l’emploi ») exige des employeurs de l’Ontario qu’ils élaborent un processus écrit pour documenter les plans d’adaptation individualisés pour les employés handicapés. Ce processus prévoit la participation active de l’employé à l’élaboration de son plan d’adaptation individualisé.

Le présent chapitre examine d’abord l’obligation d’adaptation, puis énonce chacune des exigences liées à l’adaptation. Il présente un processus que les employeurs peuvent utiliser pour répondre aux besoins des employés handicapés de sorte qu’ils puissent pleinement participer et contribuer à leur organisation. Le présent chapitre offre également des conseils, des exemples de pratiques exemplaires et des études de cas qui aideront les organisations à élaborer leurs plans et leurs pratiques d’adaptation.

Obligation d’adaptation

En vertu du *Code des droits de la personne* (le Code) de l’Ontario, les organisations ont certaines obligations relativement à l’adaptation et à la non-discrimination des personnes handicapées. Les normes

pour l'emploi ne sauraient remplacer ou modifier ces obligations ou toute autre loi portant sur l'adaptation. Les organisations doivent se conformer aux deux textes de loi. Le Code de l'Ontario ou les autres lois applicables peuvent exiger la prise de mesures d'adaptation supplémentaires qui dépassent la portée des normes établies par les règlements pris en application de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO) ou qui diffèrent de celles-ci¹.

PROCESSUS D'ÉLABORATION DE PLANS D'ADAPTATION INDIVIDUALISÉS ET DOCUMENTÉS

Exigence : Article 28

(1) L'employeur, sauf s'il est une petite organisation, élabore et instaure un processus écrit régissant l'élaboration de plans d'adaptation individualisés et documentés pour les employés handicapés.

Source : Règl. de l'Ont. 191/11, art. 28

Satisfaire à l'exigence

Selon les normes pour l'emploi, l'employeur doit élaborer un processus écrit régissant l'élaboration des plans d'adaptation obligatoires pour ses employés handicapés. Ce processus doit couvrir des points particuliers, notamment :

- la manière dont l'employé peut participer à l'élaboration du plan d'adaptation individualisé qui le concerne;
- les moyens utilisés pour évaluer l'employé de façon individuelle;
- la manière dont l'employé peut demander qu'un représentant de son agent négociateur ou un autre représentant du lieu de travail participe à l'élaboration du plan d'adaptation.

De plus, le plan doit indiquer la manière dont l'employeur peut demander une évaluation, à ses frais, par un professionnel de la santé ou un autre expert externe afin de l'aider à déterminer si et comment des mesures d'adaptation peuvent être mises en œuvre.

Parmi les autres points qui doivent être énoncés dans le processus écrit, mentionnons :

1 Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Code, consulter le site www.ohrc.on.ca/fr/le-code-des-droits-de-la-personne-de-l%E2%80%99ontario.

- les mesures prises pour protéger le caractère confidentiel des renseignements personnels concernant l'employé;
 - la fréquence et le mode de réalisation des réexamens et des actualisations du plan d'adaptation individualisé;
 - si l'employé se voit refuser un plan d'adaptation individualisé, la manière dont les motifs du refus lui seront communiqués;
 - les moyens de fournir le plan d'adaptation individualisé dans un format qui tient compte des besoins en matière d'accessibilité de l'employé découlant de son handicap.
-

Mettre fin aux mythes sur les mesures d'adaptation offertes aux personnes handicapées

Mythe : Les mesures d'adaptation offertes aux personnes handicapées coûtent cher.

Réalité : La majorité des mesures d'adaptation que les employeurs mettent en œuvre nécessitent peu ou pas de dépenses². Lorsque les mesures d'adaptation entraînent des dépenses, il est généralement question de dépenses ponctuelles d'environ 500 \$ ou moins³.

Considérations relatives à l'élaboration d'un processus d'adaptation écrit

À titre de pratique exemplaire, un employeur et un employé handicapé peuvent travailler en collaboration pour déterminer et mettre en œuvre les mesures d'adaptation appropriées. Un exemple de processus d'adaptation écrit figure à l'[annexe A.6](#). La section suivante décrit les étapes et les mesures potentielles qu'un gestionnaire peut suivre ou

2 Beth Loy, *Accommodation and Compliance Series Workplace Accommodations: Low Cost, High Impact*.

3 *Ibid.*

L'employeur doit aviser tous les employés et candidats à un emploi de la disponibilité de mesures d'adaptation au sein de l'organisation avant même la réception d'une demande de mesure d'adaptation. Les renseignements sur les modalités pour demander une mesure d'adaptation, la personne-ressource à contacter et le processus d'adaptation en soi devraient également être facilement accessibles et communiqués à tous les employés.

Étape 1 : Reconnaître le besoin d'adaptation

La première étape du processus d'adaptation consiste à reconnaître la nécessité d'une mesure d'adaptation. L'obligation d'adaptation existe lorsque des besoins en matière d'accessibilité sont connus. Par conséquent, le processus est habituellement mis en branle lorsqu'un employé handicapé demande une mesure d'adaptation⁴. Le processus peut également être déclenché lorsqu'un employé nécessite une mesure d'adaptation pour pouvoir retourner au travail après un congé d'invalidité. Le processus de retour au travail est abordé de façon plus détaillée au [chapitre 5](#).

Dans certains cas, un employé peut ne pas être en mesure de définir son besoin d'adaptation ou de le communiquer en raison de la nature du handicap⁵. En outre, s'il s'agit d'un nouvel employé, il peut ne pas être au courant des outils et des processus utilisés dans le cadre de son emploi. Si un gestionnaire remarque qu'un employé pourrait bénéficier d'une mesure d'adaptation, il devrait discuter avec lui de la disponibilité des mesures d'adaptation. À titre d'exemple, un employé pourrait avoir de la difficulté à définir certains besoins ou certaines difficultés en raison de certains problèmes de santé mentale. Si le gestionnaire constate qu'un employé fait face à de nouvelles difficultés, il pourrait examiner si les actions de l'employé sont associées à un handicap à

4 Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Code, consulter le site www.ohrc.on.ca/fr/le-code-des-droits-de-la-personne-de-l%E2%80%99ontario. Secrétariat du Conseil du Trésor, *Processus d'adaptation*.

5 Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail, *La gestion de l'incapacité au travail*, p. 155.

l'égard duquel des mesures d'adaptation peuvent être prises, plutôt que d'aborder immédiatement le problème comme une question de gestion du rendement.

Une personne ayant un trouble d'apprentissage interrogée dans le cadre de cette étude a révélé qu'avant son diagnostic de trouble du déficit d'attention, elle croyait que tout le monde « était distrait » à l'occasion. Après tout, elle avait vu son père et son frère être souvent distraits au cours de son enfance. Comme elle l'a mentionné au cours de l'entrevue :

« Je pensais que c'était normal [d'être distraite], sauf que cela irritait énormément mon mari. Un jour, je me suis arrêtée pour y réfléchir : "Cela le met tellement en colère, mais mon père est distrait, mon frère aussi et moi aussi". J'ai alors pensé : "Oh, oh!" »

Ses collègues et son gestionnaire avaient remarqué qu'elle était à l'occasion très perdue dans ses pensées et que son travail en souffrait, mais ils n'en ont pas discuté avec elle. Comme elle n'était pas au courant du problème, elle ne pouvait pas demander une mesure d'adaptation ou que le lieu de travail soit adapté à ses besoins. Une fois son trouble diagnostiqué, l'employeur a mis des mesures d'adaptation en place, ce qui a grandement amélioré l'exécution de son travail. Comme elle l'a indiqué :

« L'adaptation de mon lieu de travail, c'est-à-dire un bureau plus tranquille et des portes fermées, a fait une grande différence. De plus, je connais maintenant les signes déclencheurs qui me disent que je dois faire attention et que je dois vérifier mon travail. Je dois revoir mon travail plus tard, le matin, dès mon arrivée au bureau, lorsque c'est tranquille, si je suis interrompue ou que je me trouve dans un lieu bruyant. »

L'employée, le gestionnaire et l'organisation ont tous bénéficié de cette adaptation. Toutefois, si le gestionnaire avait entamé plus tôt une discussion sur ses observations, les besoins de l'employée auraient pu être satisfaits plus tôt. Il est toutefois important de noter que les employeurs *ne doivent pas* essayer de diagnostiquer les handicaps. Ils devraient simplement essayer de régler les problèmes qui freinent

l'exécution du travail des employés afin de déterminer s'ils font face à des difficultés qui peuvent être surmontées grâce à une simple mesure d'adaptation. Les employeurs doivent être conscients que cette discussion peut être délicate parce que les employés veulent conserver leur autonomie, même si une mesure d'adaptation était utile. Cette situation est particulièrement vraie pour les personnes dont le trouble est dégénératif.

Étape 2 : Recueillir les renseignements nécessaires et évaluer les besoins

Au cours de cette étape, l'employeur peut demander à un employé de fournir, à ses frais, des renseignements médicaux qui aideront l'employeur et un expert externe à déterminer la mesure d'adaptation appropriée. Il peut s'agir, par exemple, d'une évaluation de la capacité fonctionnelle (voir l'[annexe A.4](#) et l'[annexe A.5](#) pour obtenir des exemples de formulaires d'évaluation de la capacité fonctionnelle). Il s'agit d'une étape importante du processus d'adaptation : elle rassure les employés sur le fait qu'un processus d'adaptation objectif est en place au sein de l'organisation. Les employeurs devraient informer les employés des étapes qui seront suivies pour s'assurer que les dossiers médicaux électroniques seront conservés dans un endroit sûr. Les employeurs devraient en outre revoir régulièrement leur politique de confidentialité pour veiller à mettre en place des procédures adéquates et répondre à leurs obligations envers l'ensemble de leurs employés.

Le processus d'adaptation devrait être un effort de collaboration (consulter la section « [Rôles et responsabilités des principaux intervenants au cours du processus d'adaptation](#) »). L'employé participe activement au processus et fournit des renseignements importants sur ce qui peut s'avérer le plus efficace et le plus approprié. L'employé, l'employeur, le représentant syndical (s'il y a lieu) et des experts externes examinent ensuite les différentes options afin de déterminer la meilleure adaptation qui réglera les difficultés auxquelles fait face l'employé. La recherche de la bonne solution peut nécessiter une expérimentation,

une mise en œuvre partielle de solutions et de la formation⁶. Si le plan d'adaptation est refusé, l'employeur doit fournir à l'employé les motifs du refus.

Les employeurs doivent trouver l'adaptation la plus appropriée, sans créer de préjudices injustifiés. Selon la Commission ontarienne des droits de la personne, une mesure d'adaptation sera considérée comme étant la plus appropriée si elle offre « des possibilités égales d'atteindre le même niveau de rendement ou de jouir des mêmes avantages et privilèges que les autres [...] et qu'elle satisfait aux besoins particuliers de la personne handicapée⁷ ». S'il est toutefois déterminé que la mesure d'adaptation la plus appropriée causerait un préjudice injustifié, un employeur peut offrir une adaptation graduelle, puis la pleine adaptation lorsque suffisamment de fonds sont disponibles. De plus, une mesure d'adaptation de rechange, qui est loin d'être idéale, peut également être implantée à court terme jusqu'à ce que l'adaptation la plus appropriée puisse être mise en œuvre⁸.

Rôles et responsabilités des intervenants clés pendant le processus d'adaptation

Plusieurs personnes peuvent prendre part au processus d'adaptation. Les rôles et les responsabilités de certains de ces intervenants clés sont énumérés ci-dessous.

L'employé

Les besoins de l'employé handicapé sont au cœur du processus d'adaptation. Pour faire en sorte que ces besoins soient satisfaits pendant le processus d'adaptation, un employé peut :

- informer l'employeur de ses besoins en matière de mesures d'adaptation;

6 Williams-Whitt et Daphne Taras, *Perspectives on Disability and Accommodation*, p. 26.

7 Commission ontarienne des droits de la personne, *Politique et directives concernant le handicap et l'obligation d'accommodement*, p. 16.

8 Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail, *La gestion de l'incapacité au travail*, p. 149.

- fournir des détails sur les limites pertinentes – notamment des renseignements recueillis auprès des professionnels des soins de santé – si nécessaire et tel que requis;
- collaborer avec l'employeur afin de trouver une mesure d'adaptation appropriée;
- participer à l'élaboration d'un plan d'adaptation individualisé;
- collaborer avec l'employeur afin de surveiller et d'évaluer la mesure d'adaptation.

L'employeur

Pendant le processus d'adaptation, l'employeur peut :

- accepter la demande pour une mesure d'adaptation d'un employé de bonne foi;
- consigner chaque demande pour une mesure d'adaptation et toute mesure prise;
- collaborer avec l'employé afin de trouver une mesure d'adaptation appropriée;
- protéger la confidentialité de l'employé;
- ne demander que les renseignements sur la capacité fonctionnelle nécessaires à la détermination d'une mesure d'adaptation appropriée;
- obtenir l'avis d'un expert, au besoin, et évaluer d'autres possibilités d'adaptation;
- fournir une mesure d'adaptation en temps opportun.

Le représentant syndical

Pendant le processus d'adaptation, les syndicats et les associations professionnelles peuvent :

- participer activement au processus d'adaptation;
- collaborer avec l'employeur afin de faciliter la mesure d'adaptation;
- appuyer la mesure d'adaptation, quelles que soient les conventions collectives, à moins qu'elle n'expose l'employeur à un préjudice injustifié.

Le fournisseur de soins de santé

- fournit un traitement efficace et approprié à l'employé.
- fournit sur demande les renseignements requis sur les capacités fonctionnelles de l'employé.

Source : Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail, *Disability Management in the Workplace*, p. 154-155.

Examiner toute une gamme de mesures d'adaptation particulières et universelles

Les adaptations du lieu de travail peuvent comprendre de l'information dans un format accessible et des aides à la communication, des modifications physiques ou structurelles, des modifications aux charges ou aux horaires de travail ou l'utilisation d'appareils et d'accessoires fonctionnels. Une adaptation permet à un employé handicapé d'avoir un accès complet au lieu de travail et d'y participer pleinement, ainsi que de remplir les mêmes tâches et les mêmes exigences que celles des autres employés. Elle peut être temporaire ou permanente, selon les besoins de l'employé. Certaines possibilités sont présentées ci-dessous.

Augmenter l'accessibilité physique pour tous

Les modifications physiques peuvent aller de l'installation de rampes d'accès et de mains courantes, et du réglage de la hauteur des surfaces au réaménagement complet des aires de travail par des spécialistes en ergonomie⁹. Il est important de noter que ces modifications physiques ou structurelles peuvent en fait servir à l'ensemble de l'effectif et aux clients, et pas seulement aux employés handicapés. Comme un employé l'a mentionné :

« J'essaie de ne pas imposer mon handicap aux gens. Je pense que c'est mon problème et non celui des autres, mais si quelque chose peut avoir une double fonction, pourquoi pas? Je pense qu'une chaise plus élevée ou une chaise dotée d'un dispositif de levage hydraulique est confortable pour tout le monde. Alors, pourquoi ne pas créer un bureau confortable et accessible? Un client qui se présente dans le bureau pourrait en avoir besoin. »

Augmenter l'accessibilité physique d'un lieu de travail est utile pour tout le monde, y compris les employés et les clients. Les édifices et les espaces créés ou modifiés en utilisant les principes de la conception

9 *Ibid.*, p. 72.

universelle (la conception de produits et de lieux que tout le monde peut utiliser sans avoir besoin d'adaptation)¹⁰ améliorent les résultats nets d'une organisation¹¹.

Modifier les charges et les horaires de travail

Les modifications apportées au travail en soi peuvent aller de la redistribution de tâches particulières à l'ajustement (ou à l'assouplissement) des heures ou des horaires de travail¹². Cette situation peut se produire lorsque les tâches d'un travail doivent être modifiées pour empêcher un travailleur de se blesser de nouveau. Par exemple, les tâches d'un travail qui nécessitent de soulever des objets sont supprimées de la description de poste d'un employé qui souffre de problème de dos et sont remplacées, de façon temporaire ou permanente, par d'autres tâches. Des mesures d'adaptation devraient également être fournies aux employés ayant un problème de santé mentale, comme le déménagement d'un employé dans un espace de travail plus paisible pour éviter les distractions¹³.

Ce type d'adaptation couvre également des modifications apportées aux heures travaillées. Par exemple, un employé qui doit suivre des traitements médicaux peut devoir travailler à temps partiel afin de reprendre graduellement des forces. Un employeur peut également offrir un horaire variable à un employé qui doit se rendre à ses rendez-vous médicaux pendant les heures de travail normales.

Explorer les possibilités et offrir les appareils et accessoires fonctionnels les plus appropriés

Les appareils et accessoires fonctionnels sont des produits ou des appareils que les employés handicapés peuvent utiliser pour effectuer une tâche particulière ou qui les aident à conserver ou à améliorer leurs

10 North Carolina State University, *The Principles of Universal Design*.

11 Le Conference Board du Canada, *Business Benefits of Accessible Workplaces*, p. 6-7.

12 Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail, *La gestion de l'incapacité au travail*, p. 72.

13 REHADAT Canada, *Case Studies*.

capacités fonctionnelles¹⁴. Les appareils et accessoires fonctionnels ne sont pas nécessairement dispendieux ou complexes sur le plan technique. De plus, ils peuvent être bénéfiques aux autres personnes sur le lieu de travail.

Par exemple, un employé atteint d'une déficience auditive a mentionné que lorsqu'il a commencé à perdre l'ouïe, son employeur lui a fourni rapidement un appareil spécial à brancher à son téléphone permettant de contrôler le volume. Cet appareil lui était essentiel pour effectuer efficacement son travail. À mesure que les technologies progressaient, l'employeur a révisé la mesure d'adaptation et lui a offert un téléphone doté d'une fonction spéciale de contrôle du volume. Son gestionnaire a constaté que le matériel était très efficace dans l'environnement de bureau bruyant et mouvementé de cette organisation. Il a finalement fourni ce type de téléphone à tous les employés de son service.

Voir les encadrés « [Job Accommodation Network](#) » et « [REHADAT Canada](#) », l'[annexe A.8](#) et l'[annexe B](#) pour obtenir des exemples concrets d'adaptations du lieu de travail ou une liste d'adaptations et de ressources en matière d'emploi pour les employeurs.

Étape 3 : Élaborer un plan d'adaptation individualisé officiel

Une fois que l'employeur et l'employé se sont entendus sur l'adaptation la plus appropriée, les détails doivent être consignés formellement dans un plan d'adaptation individualisé. L'[annexe A.7](#) fournit un exemple d'un tel plan.

Le plan d'adaptation individualisé doit comprendre les éléments suivants :

- l'information concernant les formats accessibles et les aides à la communication fournis, le cas échéant;
- les renseignements individualisés relatifs aux interventions d'urgence sur le lieu de travail, le cas échéant;
- toute autre mesure d'adaptation déterminée à l'étape 2.

14 *Ibid.*, p. 173.

D'autres sections du présent chapitre abordent plus en détail les formats accessibles et les aides à la communication ainsi que les renseignements individualisés relatifs aux interventions d'urgence sur le lieu de travail.

Job Accommodation Network

Le Job Accommodation Network (JAN) est une ressource américaine qui fournit aux employeurs des conseils d'experts gratuits et confidentiels sur les mesures d'adaptation propres à un poste et différentes questions relatives au travail d'employés handicapés. Le site Web du JAN comprend aussi :

- une base de données sur l'adaptation consultable en ligne;
- des idées de mesures d'adaptation classées par handicap, profession, produit ou service et sujet;
- d'autres ressources sur l'adaptation;
- des renseignements sur divers handicaps.

Site Web : <http://askjan.org>

REHADAT Canada

REHADAT Canada est une base de données créée par l'Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail (INRGIT) qui contient des renseignements exhaustifs sur divers processus d'adaptation du lieu de travail pour les personnes handicapées. Le principal objectif de REHADAT Canada est de « fournir au marché canadien des renseignements pertinents centralisés sur la gestion de l'incapacité¹⁵ ».

REHADAT Canada offre six catégories distinctes de bases de données :

1. **Appareils et accessoires fonctionnels** – répertoire illustré d'appareils et d'accessoires fonctionnels et d'aides techniques utilisés sur le lieu de travail.

15 REHADAT Canada, *REHADAT Databases*.

2. **Études de cas** – études de cas de travailleurs handicapés et de plans de retour au travail particuliers mis en œuvre.
3. **Pratiques de gestion des limitations fonctionnelles** – programmes de gestion des limitations fonctionnelles au travail et pratiques adoptées par un échantillon diversifié d'industries nord-américaines.
4. **Documentation** – citations extraites de documents publiés et non publiés sur la réadaptation professionnelle et la gestion des limitations fonctionnelles.
5. **Politiques et clauses** – politiques et clauses de conventions collectives portant directement sur la gestion des limitations fonctionnelles.
6. **Études** – résumés d'un large éventail d'études liées à la gestion des limites fonctionnelles et à la réadaptation.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur REHADAT Canada, consulter le site <http://rehadat.nidmar.ca/db/>.

Source : REHADAT Canada, bases de données REHADAT.

Étape 4 : Mettre en œuvre, surveiller et examiner le plan d'adaptation

Lorsqu'un plan d'adaptation acceptable a été établi, l'employeur doit l'appliquer le plus rapidement possible. L'employé et l'employeur doivent ensuite surveiller la situation afin de confirmer que les mesures d'adaptation ont réglé la difficulté de façon efficace¹⁶.

Le plan d'adaptation individualisé doit également être réexaminé officiellement et mis à jour selon un échéancier préétabli, afin de permettre à l'employeur de vérifier que les besoins de l'employé n'ont pas changé et que les mesures d'adaptation répondent toujours bien aux besoins de l'employé. L'employeur peut alors modifier l'adaptation si elle ne représente plus l'option la plus appropriée pour l'employé.

16 Williams-Whitt et Daphne Taras, *Perspectives on Disability and Accommodation*, p. 26.

Le supérieur immédiat de l'employé doit fixer un moment pour réexaminer le plan d'adaptation avec l'employé avant l'examen du rendement annuel, de façon à ce que l'employé dispose de tous les outils nécessaires pour être productif au travail. Ainsi, l'examen du rendement peut porter sur le rendement et non sur l'adaptation.

Enfin, le plan d'adaptation doit également être réexaminé si le lieu de travail ou le poste de l'employé au sein de l'organisation change. Dans une telle situation, l'employé peut vivre des difficultés différentes, que le plan d'adaptation existant ne pallie pas adéquatement. Si l'employeur et l'employé conviennent que le plan d'adaptation n'est plus approprié, ils doivent répéter l'étape 2 du processus d'adaptation ([voir la pièce 3](#)).

Un exemple de la façon dont une grande organisation a intégré le processus d'adaptation pour employés handicapés à ses activités quotidiennes se trouve au profil d'entreprise « [La transformation des mesures d'adaptation chez IBM](#) ». Dans la plupart des petites organisations, le processus se fait maintenant de façon informelle. Un exemple de la façon dont une petite organisation, comme une quincaillerie individuelle, peut adapter son lieu de travail à un employé handicapé figure dans le profil d'entreprise « [L'adaptation pour les employés handicapés chez Home Depot](#) ». The Home Depot est un employeur important, mais chaque magasin s'occupe individuellement des mesures d'adaptation destinées à ses employés. Le processus utilisé dans cette organisation peut être adapté à une petite organisation.

RENSEIGNEMENTS SUR LES MESURES DE SOUTIEN

Exigence : Article 25

(1) L'employeur informe ses employés de ses politiques en matière de soutien aux employés handicapés, notamment celles relatives à l'adaptation du lieu de travail pour tenir compte des besoins en matière d'accessibilité d'un employé qui découlent de son handicap.

(2) L'employeur fournit les renseignements qu'exige le présent article aux nouveaux employés dès que cela est matériellement possible après leur entrée en fonction.

(3) L'employeur fournit des renseignements à jour à ses employés lorsque des modifications sont apportées à ses politiques existantes relativement à l'adaptation du lieu de travail pour tenir compte des besoins en matière d'accessibilité d'un employé qui découlent de son handicap.

Source : Règl. de l'Ont. 191/11, art. 25

Satisfaire à l'exigence

Les employeurs peuvent satisfaire à cette exigence en diffusant de façon proactive des renseignements sur les politiques en place relativement aux mesures d'adaptation et à l'accessibilité. Une stratégie de communication efficace intègre les éléments suivants :

- une variété de moyens de communication et de points de contact, comme des affiches, des courriels à l'intention de tout le personnel, des déjeuners-causeries, des assemblées générales, des pages intranet et des dépliants;
- des renseignements donnés dans un langage clair et facile à comprendre. Voir Outils pour rédacteurs – Langue claire et simple (www.noslangues-ourlanguages.gc.ca/decouvrir-discover/outils-tools/oar-wt-fra.html), qui rassemble une variété de ressources pour faciliter la rédaction de communications claires;
- la rétroaction d'un public témoin pour déterminer si les renseignements donnés sont clairs et compréhensibles.

Les employeurs doivent fournir des renseignements sur les politiques de soutien aux employés handicapés le plus rapidement possible aux nouveaux employés et de façon régulière à l'ensemble des employés. Ils doivent ensuite les tenir informés de toute révision ou de toute modification à ces politiques. Les communications régulières et en temps opportun au sujet de ces politiques concernent tous les employés d'une organisation, puisqu'un handicap peut survenir à tout moment de la vie.

FORMATS ACCESSIBLES ET AIDES À LA COMMUNICATION POUR LES EMPLOYÉS

Exigence : Article 26

(1) En plus de s'acquitter des obligations prévues à l'article 12, l'employeur consulte l'employé handicapé pour lui fournir ou lui faire fournir des formats accessibles et des aides à la communication à l'égard de ce qui suit, s'il lui fait une demande en ce sens :

- a) l'information nécessaire pour faire son travail;

b) l'information généralement mise à la disposition des employés au lieu de travail.

(2) L'employeur consulte l'employé qui fait la demande lors de la détermination de la pertinence d'un format accessible ou d'une aide à la communication.

Source : [Règl. de l'Ont. 191/11, art. 26](#)

Satisfaire à l'exigence

Les employeurs doivent consulter l'employé handicapé afin de déterminer le format accessible ou l'aide à la communication qui lui convient le mieux. Tout plan relatif à un format de remplacement ou à une aide à la communication doit être inclus dans le plan d'adaptation individualisé de l'employé.

Conseils et pratiques exemplaires pour fournir des formats accessibles et des aides à la communication

Les employeurs doivent transmettre aux employés l'information dont ils ont besoin pour effectuer leur travail et l'information généralement mise à la disposition des employés au lieu de travail dans un format accessible et facile à comprendre. Pour certains employés handicapés, il peut s'agir de formats de remplacement. L'employé handicapé lui-même est souvent la meilleure ressource pour déterminer la façon dont l'employeur peut satisfaire à cette exigence de façon efficace. Voici des exemples de formats accessibles :

- versions texte-parole
- braille
- gros caractères
- fichiers PDF accessibles
- versions en langage clair
- sous-titrage (vidéo)

L'employeur, toutefois, a la possibilité de décider des formats accessibles ou des aides à la communication les plus appropriés pour l'employé. Le format sera choisi en fonction des besoins de l'employé et de la capacité

de l'employeur à fournir le soutien dont il a besoin. L'employeur peut faire appel à la rétroaction d'un public témoin pour déterminer si les renseignements donnés sont clairs et compréhensibles.

RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX INTERVENTIONS D'URGENCE SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Exigence : Article 27

- (1) L'employeur fournit des renseignements individualisés relatifs aux interventions d'urgence sur le lieu de travail aux employés handicapés si ceux-ci ont besoin de renseignements individualisés en raison de leur handicap et que l'employeur est au courant de leur besoin de mesures d'adaptation en raison de leur handicap.
- (2) Si l'employé qui reçoit des renseignements individualisés relatifs aux interventions d'urgence sur le lieu de travail a besoin d'aide et donne son consentement à cet effet, l'employeur communique ces renseignements à la personne désignée par l'employeur pour aider l'employé.
- (3) L'employeur communique les renseignements exigés en application du présent article dès que cela est matériellement possible après qu'il a pris connaissance du besoin de mesures d'adaptation en raison de leur handicap.
- (4) L'employeur examine les renseignements individualisés relatifs aux interventions d'urgence sur le lieu de travail dans les cas suivants :
 - a) l'employé change de lieu de travail au sein de l'organisation;
 - b) les besoins ou les plans généraux en matière de mesures d'adaptation pour l'employé font l'objet d'un examen;
 - c) l'employeur procède à un examen de ses politiques générales en matière d'interventions d'urgence.

Source : [Règl. de l'Ont. 191/11, art. 27](#)

Satisfaire à l'exigence

Les employeurs doivent consulter l'employé handicapé pour connaître le type d'aide dont il a besoin lors d'une intervention d'urgence sur le lieu de travail. Les employeurs peuvent suivre le processus d'adaptation écrit pour établir un plan d'intervention en cas d'urgence, puis inclure ce dernier dans le plan d'adaptation individualisé de l'employé.

Conseils et pratiques exemplaires pour fournir des renseignements relatifs aux interventions d'urgence sur le lieu de travail

Adapter les mesures d'intervention d'urgence aux besoins des employés

Un employé peut avoir besoin d'aide dans une situation d'urgence en raison d'un handicap temporaire ou permanent. Par exemple, une organisation peut signaler la nécessité d'évacuer un bâtiment à l'aide d'une alarme sonore qu'un employé présentant une déficience auditive pourrait ne pas entendre. Dans un tel cas, le directeur et l'employé discuteraient des évacuations et des autres situations d'urgence, puis trouveraient ensemble une solution appropriée. Les renseignements relatifs aux interventions d'urgence sur le lieu de travail seraient alors consignés formellement et inclus dans le plan d'adaptation individualisé de l'employé, le cas échéant.

En outre, les employés handicapés peuvent faire face à de nouveaux obstacles pendant une situation d'urgence. Il est possible, par exemple, que les ascenseurs ne fonctionnent pas. Il peut être prudent pour l'employeur de procéder à un examen du lieu de travail afin de cerner ces dangers potentiels avant qu'une situation d'urgence se produise. L'[annexe A.9](#) comprend un modèle de feuille de travail que les employeurs peuvent utiliser pour déterminer ces obstacles potentiels ainsi que des mesures d'intervention d'urgence de rechange. L'[annexe A.10](#) comprend un formulaire de renseignements individualisés relatifs aux interventions d'urgence.

Demander à tous les employés s'ils ont besoin d'aide

Dans le cadre d'une intervention d'urgence sur le lieu de travail, les employeurs doivent aussi fournir de l'aide individualisée aux employés atteints d'un handicap temporaire (p. ex., un employé qui a une jambe cassée et qui peut avoir besoin d'aide pour sortir du bâtiment

rapidement)¹⁷. Il peut être très difficile pour les organisations d'identifier tous les employés qui ont besoin d'aide. Pour cette raison, il est judicieux de demander à l'ensemble des employés s'ils ont besoin d'aide en cas d'urgence, par exemple au moyen d'une note de service à l'intention de tout le personnel et au cours de l'orientation des nouveaux employés. Il est important de rassurer les employés à savoir qu'ils n'ont pas à révéler les détails de leur état de santé ou de leur handicap; ils n'ont qu'à fournir les renseignements sur le type d'aide ou de mesure d'adaptation requis en cas d'urgence.

Préciser la mesure d'adaptation appropriée ET prévoir un plan de rechange

Dans certains cas, demander à un collègue d'aider l'employé handicapé peut représenter la mesure d'adaptation la plus appropriée dans une situation d'urgence. Par exemple, un employé souffrant d'un trouble anxieux peut ressentir de l'anxiété dans une situation d'urgence et avoir de la difficulté à suivre les procédures d'évacuation. Il pourrait être approprié de demander à un collègue de se joindre à l'employé en cas d'évacuation et de quitter le bâtiment avec lui. L'employeur doit également avoir un plan de rechange qui s'appliquera si le collègue désigné est absent au moment d'une évacuation d'urgence.

Dans une telle situation, le directeur doit obtenir le consentement de l'employé pour communiquer ces renseignements personnels à un collègue en vue de mettre en œuvre la mesure d'adaptation. Si l'employé ne consent pas à ce que ces renseignements soient partagés, l'employeur doit trouver une autre mesure d'adaptation convenable.

Comme indiqué ci-dessus, l'employeur doit également réviser les renseignements individualisés relatifs aux interventions d'urgence sur le lieu de travail dans les situations mentionnées au paragraphe 27 (4) des normes pour l'emploi.

17 Ministère des Services sociaux et communautaires de l'Ontario, *Guide de renseignements relatifs aux interventions d'urgence aux employés handicapés*.

Conseils pour les petites entreprises

À propos des exigences en matière d'adaptation

Certaines organisations ont mis en place de rigoureux processus d'adaptation pour les employés handicapés. En vertu des normes pour l'emploi, les petites entreprises ne sont pas tenues d'établir un processus d'adaptation, bien qu'elles doivent fournir des mesures d'adaptation aux employés handicapés sur demande.

Les propriétaires ou les gestionnaires de petites organisations participent davantage aux activités quotidiennes de leurs employés et sont probablement plus conscients de tout problème à régler. À titre de pratique exemplaire, les propriétaires de petites entreprises pourraient décider de mettre en œuvre un processus simple (comme celui qui est décrit ci-dessous) afin de fournir des mesures d'adaptation aux employés handicapés.

Reconnaître le besoin d'adaptation

Dans le milieu des petites entreprises, un employé a souvent la possibilité de parler directement au propriétaire ou au gestionnaire à propos d'une difficulté à laquelle il fait face sur le lieu de travail. Cette étape devrait permettre à l'employé handicapé et à l'employeur de collaborer afin de trouver une mesure d'adaptation qui permettra de régler un problème particulier. Après tout, l'employé est le plus apte à déterminer ses propres besoins et peut proposer des solutions pratiques pour résoudre les difficultés. Dans les situations plus complexes, le propriétaire d'une petite entreprise voudra peut-être consulter un expert pour connaître les mesures d'adaptation appropriées qui pourraient également être économiques. L'[annexe B](#) fournit une liste de ressources à l'intention des employeurs.

Mettre en œuvre, surveiller et examiner le plan d'adaptation

Une fois que l'employé et l'employeur se sont entendus sur une mesure d'adaptation appropriée, celle-ci devrait être rapidement mise en œuvre. Si les coûts de l'adaptation posent problème, il existe des organismes gouvernementaux et communautaires qui peuvent apporter leur aide

(voir l'[annexe B](#)). Une fois la mesure d'adaptation mise en place, l'employeur devrait l'examiner régulièrement avec l'employé afin de déterminer si :

- elle est appropriée et permet à l'employé de résoudre la difficulté éprouvée sur le lieu de travail;
- la nature du handicap a changé et nécessite une mesure différente;
- le lieu de travail a changé et crée de nouvelles difficultés pour l'employé.



Profil d'entreprise

Transformer l'adaptation du lieu de travail chez IBM

IBM est l'une des plus grandes sociétés de technologies de l'information au monde et compte 431 212 employés autour du globe¹⁸. Elle œuvre depuis longtemps à la création d'un lieu de travail inclusif pour les personnes handicapées. La société a recruté son premier employé handicapé en 1914¹⁹ et, depuis ce temps, a gagné de nombreux prix et a été reconnue publiquement pour son appui aux employés handicapés²⁰. L'engagement d'IBM à cet égard n'est pas qu'une philosophie, il s'agit d'un impératif commercial²¹.

Chez IBM, la haute direction croit fermement que l'adaptation du lieu de travail permet aux employés d'être productifs de manière concurrentielle, peu importe leurs capacités physiques, mentales ou cognitives²². La société a d'ailleurs mis en œuvre un processus d'adaptation à l'échelle mondiale afin de s'assurer que tous ses employés handicapés puissent réussir leur vie professionnelle. Le processus d'adaptation d'IBM est illustré dans le tableau ci-dessous.

18 IBM, *À propos d'IBM*.

19 Leotta, J., *Profiles in Excellence*.

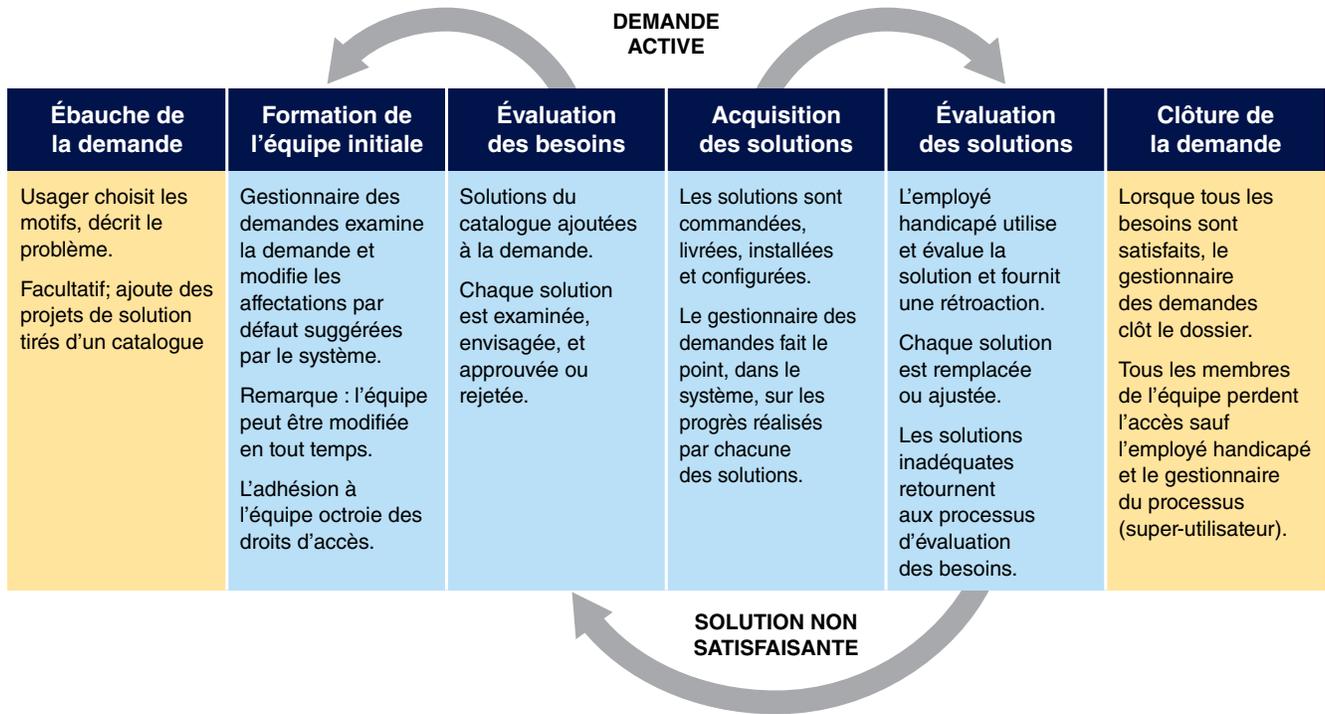
20 IBM, *Awards and Recognition*.

21 Leotta, J., *Profiles in Excellence*.

22 Tous les renseignements sur le processus d'adaptation d'IBM ont été fournis par Yves Veulliet (gestionnaire du programme de la diversité et de l'inclusion, Ressources humaines). Entrevue réalisée par Jane Vellone, le 16 mars 2012.

Pièce 4

Processus d'adaptation d'IBM : utiliser le portail en ligne



Source : IBM Research, Human Ability and Accessibility Center, *Transforming Workplace Accommodation*.

Déterminer le besoin d'adaptation

Les hauts dirigeants craignaient qu'en raison de la très grande mobilité de la main-d'œuvre d'IBM dans le monde, les agents du mieux-être, les physiothérapeutes et le personnel infirmier aient du mal à gérer efficacement tous les problèmes d'adaptation des employés. Afin de résoudre ce problème potentiel, la société a conçu un outil en ligne (Connexion Cadre de travail accessible d'IBM) qu'elle a intégré au portail intranet Carrière et vie de tous les employés.

L'outil permet à tout employé d'IBM dans le monde de présenter une demande pour obtenir une mesure d'adaptation directement à l'administrateur des demandes. L'employé peut amorcer et diriger le processus d'adaptation en choisissant l'option de présenter une demande pour obtenir une mesure d'adaptation pour la première fois

à partir d'un menu déroulant simple²³. Le système le guide ensuite tout au long du processus pour présenter une demande de mesure d'adaptation.

Si l'employé connaît une mesure d'adaptation potentielle susceptible de répondre à son besoin, il peut la proposer à l'aide du portail. S'il n'est pas sûr de savoir la meilleure mesure à suggérer, le portail lui donne accès à un catalogue complet de mesures d'adaptation pour l'aider à trouver des solutions possibles.

Recueillir les renseignements nécessaires et évaluer les besoins

L'administrateur des demandes présentées à l'aide de l'outil Connexion Cadre de travail accessible d'IBM reçoit la demande de l'employé par l'entremise du portail. L'administrateur s'assure que la mesure d'adaptation appropriée ait été trouvée, même si l'employé n'en a proposé aucune sur le portail, et qu'elle soit mise en place.

Au besoin, il demandera des renseignements médicaux sur les limitations fonctionnelles de l'employé : seuls des professionnels de la santé (p. ex., médecin, infirmière et infirmier) pourront avoir accès à ces renseignements. L'administrateur s'assure également de protéger les dossiers médicaux électroniques de l'employé. Si l'employé peut fournir la preuve qu'il a besoin d'une mesure d'adaptation sans présenter une note officielle du médecin, il obtiendra quand même de l'aide.

Au besoin, l'administrateur affectera également une équipe pour collaborer directement avec l'employé en vue de régler les problèmes d'adaptation. Cette équipe peut être formée, entre autres, d'un agent du mieux-être, d'un gestionnaire des installations, d'un physiothérapeute et d'une infirmière ou d'un infirmier. Dans des situations plus complexes, le gestionnaire de l'employé peut être invité à participer, si l'employé est à l'aise avec cette décision.

23 IBM Research, Human Ability and Accessibility Center, *Transforming Workplace Accommodation*, p. 14.

Mettre en œuvre, surveiller et examiner le plan d'adaptation

Une fois mise en œuvre, la mesure d'adaptation fait toujours l'objet d'une surveillance et d'un examen afin de s'assurer qu'il s'agit d'une solution adéquate et appropriée à la difficulté à laquelle fait face l'employé handicapé sur le lieu de travail. Encore une fois, l'employé dirige cette étape du processus. Un employé peut utiliser l'outil Connexion Cadre de travail accessible à tout moment pour :

- demander une mesure d'adaptation ou la mise à jour d'une mesure parce que son handicap a changé;
- demander une mesure d'adaptation ou la mise à jour d'une mesure parce que son lieu de travail a changé;
- demander d'améliorer une mesure d'adaptation pour accroître sa productivité;
- demander des fournitures ou des accessoires pour une mesure d'adaptation existante;
- remplacer ou élargir une mesure d'adaptation;
- obtenir de l'aide relativement à un nouveau problème d'accessibilité ou d'adaptation du lieu de travail²⁴.

Lorsque l'administrateur des demandes d'adaptation reçoit une demande de mise à jour, le processus d'adaptation s'amorce de nouveau.

Conseils pour les autres organisations

La haute direction d'IBM souligne que l'offre de mesures d'adaptation appropriées aux employés handicapés est essentielle à la création d'un excellent climat de travail. Les employés auxquels sont offertes des mesures d'adaptation se sentent inclus et valorisés. Ils prennent conscience que leurs besoins ne sont pas un fardeau, que l'organisation est là pour les aider et qu'elle possède les outils pour le faire.

Toutefois, la première étape de l'adaptation consiste à consulter l'employé handicapé. Les employés handicapés constituent la meilleure source de renseignements sur les difficultés auxquelles ils font personnellement face dans leurs lieux de travail et sur les mesures qui seraient susceptibles de contribuer à les éliminer.

24 *Ibid.*, p. 14.

Les employeurs ne devraient pas présumer qu'ils peuvent déterminer la mesure d'adaptation la plus appropriée sans faire appel à ce processus de consultation.



Profil d'entreprise

L'adaptation pour les employés handicapés chez Home Depot

Home Depot Canada possède 180 magasins dans le secteur de la rénovation résidentielle à travers le Canada²⁵ et compte plus de 27 000 employés à temps plein et à temps partiel²⁶. Chez Home Depot, les hauts dirigeants croient que les employés constituent le plus important avantage concurrentiel de l'entreprise et s'efforcent d'attirer, d'embaucher et de maintenir en poste une main-d'œuvre productive et diversifiée²⁷. Plus particulièrement, l'entreprise embauche souvent des personnes handicapées et inclut des employés handicapés dans ses annonces publicitaires, qui sont pour elle un outil de marketing et de recrutement²⁸.

Lorsqu'un employé handicapé requiert une mesure d'adaptation²⁹, les directeurs de magasins la considèrent simplement comme un prix normal à payer pour poursuivre ses activités commerciales. Le siège social n'a pas prévu de budget centralisé pour couvrir les coûts qu'occasionnent les mesures d'adaptation. Si des fonds sont nécessaires pour fournir une mesure d'adaptation, ils proviennent du budget de fonctionnement de chaque magasin. Bien que Home Depot n'ait pas encore adopté de politique officielle concernant les

25 Home Depot, *Information sur l'entreprise : Notre entreprise*.

26 Home Depot, *Information sur l'entreprise : Nos associés*.

27 *Ibid.*

28 MANILA Consulting Group, Inc., *Employer Perspectives*, p. 12.

29 Tous les renseignements sur le processus d'adaptation de Home Depot ont été fournis par Deborah Berwick (directrice, Efficacité organisationnelle, diversité et inclusion). Entrevue réalisée par Jane Vellone et Louise Chénier, le 22 mars 2012.

mesures d'adaptation pour les employés handicapés, les directeurs de magasins suivent tous les mêmes étapes de base pendant le processus d'adaptation.

Déterminer le besoin d'adaptation

Le processus d'adaptation s'amorce lorsqu'un employé handicapé présente à son supérieur une demande pour obtenir une mesure d'adaptation. Si la mesure d'adaptation est simple et évidente, elle est mise en œuvre immédiatement. Lorsqu'elle est plus complexe, le gestionnaire de l'employé, le gérant du magasin et l'employé collaborent afin de trouver une solution possible.

Si un magasin a besoin d'aide supplémentaire pour trouver ou mettre en œuvre une mesure d'adaptation appropriée, le gérant du magasin peut communiquer avec le directeur régional des ressources humaines (RH) de Home Depot. Le directeur régional des RH peut suggérer une mesure d'adaptation ou, au besoin, demander l'aide de son siège social. De plus, puisque Home Depot Canada est la filiale d'une société mère américaine beaucoup plus grande, le directeur régional des RH peut également demander conseil à la société mère. L'entreprise a en outre consulté des organismes communautaires ou gouvernementaux pour trouver les mesures d'adaptation appropriées et l'aider à les mettre en œuvre.

Surveiller et examiner les mesures d'adaptation

Une fois la mesure d'adaptation mise en œuvre, l'employé et son gestionnaire l'examinent afin de s'assurer de son efficacité. Les gestionnaires doivent faire un suivi auprès d'un employé handicapé dans les trois premiers mois de la mise en œuvre d'une mesure d'adaptation, puis chaque année. Les gestionnaires examinent souvent l'efficacité des mesures d'adaptation avec l'employé pendant le processus de gestion du rendement.

Conseils pour les autres organisations

Deborah Berwick (directrice, Efficacité organisationnelle, diversité et inclusion chez Home Depot Canada) souligne que la mise en œuvre des mesures d'adaptation exige du temps, mais que beaucoup d'entre elles ne coûtent pas très cher. Par exemple, un employé ayant un

handicap physique a été embauché comme associé aux ventes au rayon menuiserie à l'un des magasins Home Depot. L'employé, qui se déplaçait en fauteuil roulant, nécessitait que le bureau du rayon menuiserie conçu pour travailler debout soit remplacé par un modèle plus bas capable de loger un fauteuil roulant.

La mise en œuvre de la mesure d'adaptation a exigé plus d'un mois, car le gérant du rayon devait obtenir des fonds avant de commencer les travaux et l'équipe d'entretien devait accorder du temps et des ressources pour faire le changement. L'employé a néanmoins pu travailler et être productif pendant cette période parce que le gérant du rayon a modifié temporairement ses fonctions de manière à ce qu'il puisse travailler sur le plancher du magasin.

Une partie de ce temps a également été consacrée à former l'employé à son nouveau poste. Le conseil que Mme Berwick souhaite donner aux petits employeurs, c'est de faire preuve de créativité lorsqu'il faut gérer une question d'adaptation pour s'assurer que l'employé se sente respecté et valorisé.



Profil d'entreprise

Adaptation à la Ville d'Ottawa

Ottawa a été fondée en 1855 et fournit un large éventail de programmes et de services municipaux sur lesquels plus de 900 000 habitants comptent chaque jour. Parmi ceux-ci, mentionnons le ramassage des déchets, les services sociaux et communautaires, les parcs et les loisirs, la santé publique et le transport en commun, pour n'en nommer que quelques-uns. Après des années de démarche normalisée en matière d'adaptation, la Ville d'Ottawa privilégie désormais une méthode « axée sur l'employé et le gestionnaire³⁰ ». Grâce à cette méthode, les besoins personnels d'un employé sont étudiés au cas par cas. Les gestionnaires

30 Tous les renseignements sur le processus d'adaptation de la Ville d'Ottawa ont été fournis par Rachel Lefebvre (chef de programme, Santé et mieux-être des employés, Ville d'Ottawa). Présentation à l'atelier de la Direction générale de l'accessibilité pour l'Ontario tenu le 27 novembre 2014.

et les superviseurs suivent une formation donnée par le personnel des ressources humaines qui leur permet de mieux comprendre l'obligation d'adaptation, y compris la façon de discuter avec les employés et de créer des plans d'adaptation.

Dans la majorité des cas, le processus d'adaptation s'amorce lorsqu'un employé constate qu'il a un besoin et présente des documents qui exposent ses besoins en matière d'adaptation. Les gestionnaires qui constatent qu'un employé a de la difficulté à exécuter ses tâches ou à être présent au travail sont encouragés à discuter avec l'employé et à lui demander si une mesure d'adaptation pourrait être requise.

Si un gestionnaire souhaite recevoir davantage de renseignements afin de mieux comprendre les besoins de l'employé, la Ville d'Ottawa peut demander une évaluation indépendante en vue de déterminer plus précisément les capacités fonctionnelles de l'employé. Au moment de créer un plan d'adaptation, le gestionnaire tiendra compte des capacités fonctionnelles de l'employé et des exigences particulières du poste. Le plan d'adaptation est ensuite établi et signé par le gestionnaire et l'employé. Voici quelques mesures d'adaptation que la Ville d'Ottawa utilise fréquemment :

- de la souplesse quant aux heures de début et de fin de la journée de travail;
- des horaires à temps partiel ou davantage de pauses pendant la journée;
- l'échange de tâches mineures avec d'autres employés;
- des appareils et accessoires fonctionnels et différentes configurations ergonomiques des espaces de travail.

La Ville d'Ottawa perçoit l'adaptation des lieux de travail comme « un moyen d'accroître les capacités d'une personne, tout en s'assurant que les exigences opérationnelles soient satisfaites ». Si l'employé et (ou) le gestionnaire considèrent que le plan d'adaptation convenu ne fonctionne pas, les corrections appropriées y seront apportées. Le processus d'adaptation amélioré de la Ville d'Ottawa vise à favoriser un environnement propice au travail où les employés se sentent à l'aise de discuter de leurs besoins.

CHAPITRE 5

Processus de retour au travail

Exigences des normes pour l'emploi relatives au processus de retour au travail

- **Article 29**

Tous les employeurs, à quelques exceptions près, sont tenus d'élaborer et d'instaurer un processus de retour au travail à l'intention des employés qui reprennent leur travail après s'être absentés en raison d'un handicap.

> Consulter la page 90

- Les grandes organisations doivent documenter le processus de retour au travail d'un employé et inclure les renseignements dans le plan d'adaptation individualisé de cet employé, conformément à l'article 28.

> Consulter la page 90

L'absentéisme pour cause de maladie ou d'invalidité coûte très cher aux organisations et de nos jours, c'est l'un des problèmes les plus difficiles à régler pour les employeurs sur le plan des ressources humaines. En 2012, l'absentéisme a coûté environ 16,6 G\$ à l'économie canadienne¹. Les taux d'absentéisme sont demeurés relativement constants au Canada au fil des années². Par conséquent, les processus qui favorisent un retour au travail à la fois rapide et durable pour les employés aux prises avec un handicap temporaire ou permanent sont avantageux pour tout le monde.

Les employés qui doivent prendre un congé d'invalidité au cours de leur carrière font face à des difficultés importantes à leur retour au travail, surtout si leur handicap les empêche de réintégrer le même poste. Un processus de retour au travail peut faire en sorte qu'il soit plus facile pour les employés de reprendre rapidement le travail.

La Norme d'accessibilité à l'emploi (les « normes pour l'emploi ») tient compte de ce facteur en exigeant que les employeurs de l'Ontario, à l'exception des organisations du secteur privé et sans but lucratif qui comptent moins de 50 employés, rédigent un processus de retour au travail pour les employés qui se sont absentés du travail en raison d'un problème lié à un handicap et qui ont besoin de mesures d'adaptation pour reprendre leur travail. Ces renseignements devraient être inclus dans le plan d'adaptation individualisé de l'employé.

1 Le Conference Board du Canada, *Missing in Action: Absenteeism Trends in Canadian Organizations*, p. 1.

2 *Ibid.*, p. 3.

Le présent chapitre énonce les exigences qui se rapportent au processus de retour au travail en vertu des normes pour l'emploi. Il propose une démarche que les employeurs peuvent adopter pour soutenir les employés qui retournent au travail après un congé d'invalidité et offre des conseils, des exemples de pratiques exemplaires et des études de cas portant sur le processus de retour au travail.

RETOUR AU TRAVAIL

Exigence : Article 29

(1) L'employeur, sauf s'il est une petite organisation :

- a) élabore et instaure un processus de retour au travail à l'intention de ses employés qui sont absents en raison d'un handicap et qui ont besoin de mesures d'adaptation liées à leur handicap afin de reprendre leur travail;
- b) documente le processus.

(2) Le processus de retour au travail :

- a) décrit sommairement les mesures que l'employeur prendra pour faciliter le retour au travail des employés absents en raison de leur handicap;
- b) intègre les plans d'adaptation individualisés et documentés que décrit l'article 28.

(3) Le processus de retour au travail visé au présent article ne remplace pas tout autre processus de retour au travail créé ou prévu par toute autre loi, ni ne l'emporte sur lui.

Source : [Règl. de l'Ont. 191/11, art. 29](#)

Satisfaire à l'exigence

Les employeurs, à l'exception des petits employeurs, sont tenus d'élaborer un processus pour soutenir le retour au travail des employés après une absence en raison de leur handicap. Ce processus doit présenter les mesures que prendra l'employeur pour faciliter le retour au travail d'un employé qui s'est absenté en raison d'un handicap et qui a besoin de mesures d'adaptation pour reprendre son travail.

De plus, si un employé a besoin de mesures d'adaptation pour retourner au travail après un congé d'invalidité, l'employeur doit élaborer un plan d'adaptation individualisé pour l'employé. Ces plans sont abordés plus en détail au chapitre 4.

Si la blessure ou la maladie de l'employé est visée par la *Loi de 1997 sur la sécurité professionnelle et l'assurance contre les accidents du travail* ou par toute autre loi, les processus de retour au travail qui sont détaillés dans ces lois continuent de s'appliquer.

Facteurs à considérer pour élaborer un processus de retour au travail réussi

Une pratique exemplaire serait que l'employeur et l'employé qui est absent du travail en raison d'un handicap puissent collaborer pour déterminer et mettre en œuvre un processus de retour au travail réussi.

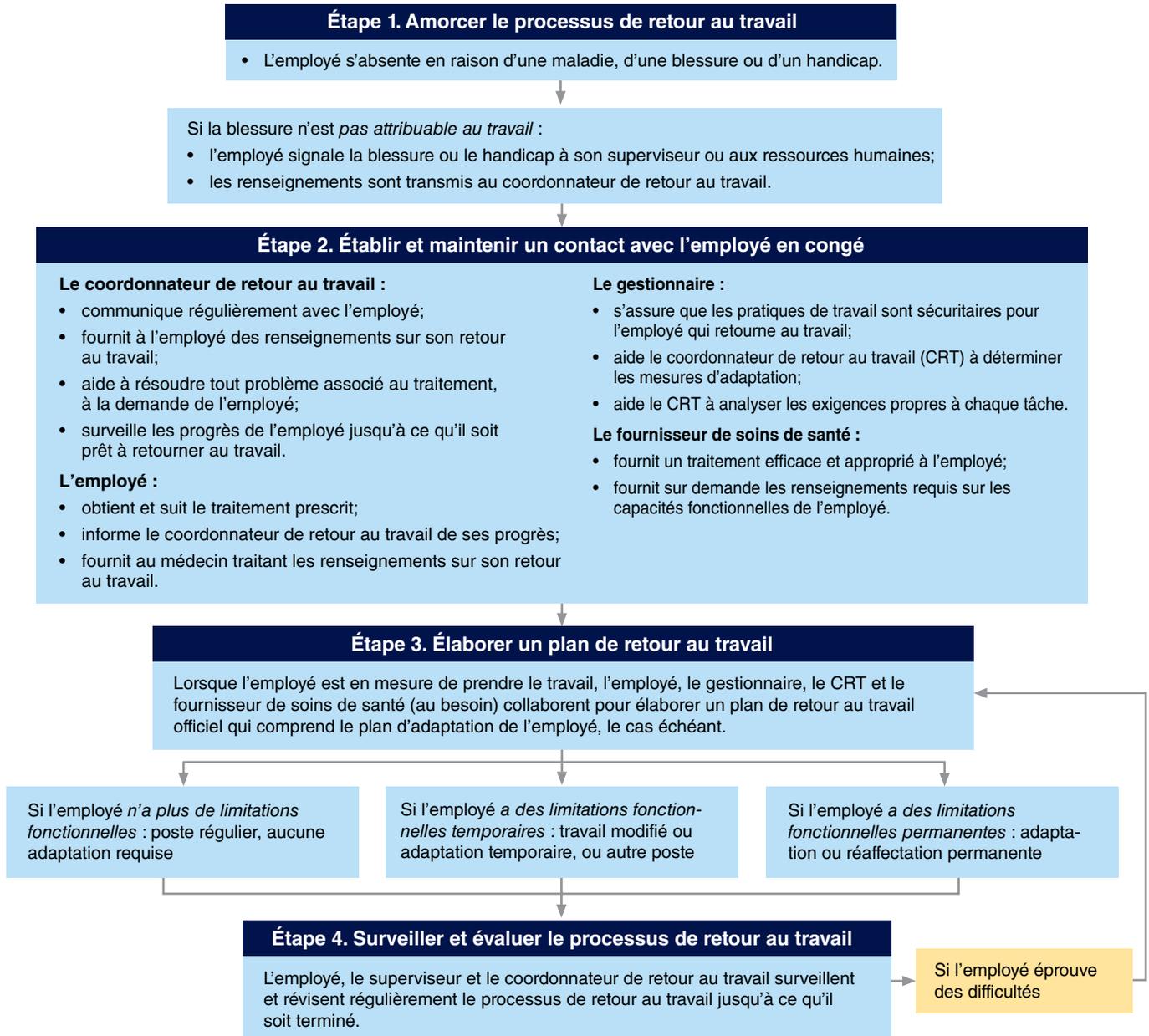
Le processus décrit dans la section ci-dessous est une démarche proposée pour faciliter le retour au travail d'un employé après un congé d'invalidité. Il met en évidence les mesures précises que l'employeur, l'employé qui retourne au travail et les autres intervenants peuvent prendre pour assurer la réintégration réussie de l'employé dans le lieu de travail. Ces mesures sont résumées à la [pièce 5](#). [L'annexe A.12](#) fournit un exemple de processus de retour au travail écrit.

Étape 1 : Amorcer le processus de retour au travail

Cette première étape du processus de retour au travail est essentielle pour assurer le retour au travail rapide et réussi d'un employé qui est en congé en raison d'un handicap. Tous les principaux intervenants du lieu de travail, y compris le superviseur, le représentant de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT) (le cas échéant) et le coordonnateur de retour au travail (CRT), doivent être informés du fait que l'employé a pris congé en raison de son handicap. L'employé peut alors bénéficier des programmes et des ressources de soutien en milieu de travail qui peuvent l'aider à reprendre son travail de façon rapide et sécuritaire.

Pièce 5

Processus de retour au travail



Source : Le Conference Board du Canada

Étape 2 : Établir et maintenir un contact avec l'employé en congé

Pour assurer le bon déroulement du processus de retour au travail, un climat de confiance doit exister entre l'employé et l'employeur. Cette confiance est d'abord instaurée par un contact immédiat avec l'employé qui a dû s'absenter du travail en raison d'un handicap temporaire, permanent ou épisodique, afin de lui offrir du soutien. Le CRT peut établir un calendrier de communications avec l'employé qui est absent du travail en raison d'un handicap, avec le consentement de ce dernier. Ces communications visent à :

- vérifier si l'employé a besoin d'aide ou de renseignements;
- rappeler à l'employé les programmes et les pratiques de soutien qui sont à sa disposition;
- s'assurer que l'employé reçoit le traitement requis;
- rassurer l'employé en lui disant que ses collègues se soucient et se préoccupent de lui³.

Un contact régulier aide également l'employé à maintenir des relations et un lien avec son milieu de travail. Au cours de ces communications régulières, le CRT peut commencer à examiner la façon dont il peut aider l'employé à retourner au travail d'une manière rapide et efficace. Cependant, la santé de l'employé doit être préservée en tout temps.

Le contact peut se faire par téléphone, par messages vocaux, par courriels ou par tout autre moyen, selon l'état de santé et les préférences de l'employé⁴. L'employé doit voir ces communications comme un geste bienveillant et non comme une incitation à retourner au travail.

Voici ce qu'a indiqué un employé souffrant d'une déficience mentale, qui était absent du travail en raison d'un handicap physique :

3 Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail, *La gestion de l'incapacité au travail*, p. 53.

4 Thorpe et Chénier, *Créer des milieux de travail propices à la santé mentale*, p. 23.

« [Mon gestionnaire]... m'appelait chaque semaine pour me demander comment j'allais et si ma main guérissait bien. Il m'a demandé à quelques reprises si je prenais mes médicaments. J'imagine qu'il avait remarqué que je ne les prenais pas parce que je travaillais pour lui depuis un moment. Il m'a fait sentir que j'étais apprécié et qu'il se souciait vraiment de savoir comment j'allais sur les plans physique et mental. En fait, c'était très, très gentil de sa part. Il m'appelait chaque semaine juste pour me demander comment j'allais. »

C'est pour cette raison que la sensibilisation et la formation des gestionnaires sont si importantes.

Soutenir le traitement et la réadaptation

Au cours de ces communications régulières, un employé pourrait exprimer des préoccupations à l'égard de son traitement médical, de sa réadaptation ou de sa capacité à reprendre son travail. Le CRT, avec la permission de l'employé, peut collaborer avec le médecin traitant ou les fournisseurs de soins de santé pour résoudre ces problèmes⁵. Dans bien des cas, cette démarche répondra aux préoccupations de l'employé et lui permettra de se concentrer sur sa guérison. Le CRT peut également assurer la liaison avec les gestionnaires, les collègues de l'employé et les représentants syndicaux pour veiller à ce que l'employé soit soutenu tout au long du processus de retour au travail.

Évaluer la capacité fonctionnelle de l'employé

Lorsqu'un employé est absent du travail en raison d'un handicap, le CRT peut lui demander de faire remplir un formulaire d'évaluation de la capacité fonctionnelle par son médecin. Ce formulaire ne vise pas à indiquer que l'employé est en mesure de retourner au travail. Il fournit plutôt des renseignements sur les capacités et les restrictions actuelles de l'employé. Ces renseignements pourront ensuite servir à comparer les exigences du poste avec les capacités de l'employé à son retour au travail après un congé d'invalidité.

5 Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail, *La gestion de l'incapacité au travail*, p. 55.

Ce formulaire repose généralement sur une analyse des exigences physiques. Dans des cas particuliers, il peut également comprendre des évaluations cognitives et psychologiques. Bien qu'elles soient moins fréquentes, elles peuvent aider à déterminer les problèmes physiques, psychologiques ou sociaux qui pourraient empêcher l'employé de reprendre rapidement le travail⁶. Les [annexes A.4 et A.5](#) fournissent des exemples de formulaires d'évaluation de la capacité fonctionnelle.

Étape 3 : Élaborer un plan de retour au travail

Les employés qui retournent au travail après un congé d'invalidité n'ont pas tous besoin d'un plan de retour au travail complexe. Dans bien des cas, l'employé a besoin de mesures d'adaptation minimales qui peuvent être facilement fournies par l'employeur et documentées dans un plan d'adaptation individualisé très simple. Lorsque le processus de retour au travail est plus complexe, un document plus détaillé, qui décrit la série de mesures qui seront prises pour que l'employé puisse reprendre le travail, peut être élaboré et inclus dans le plan d'adaptation individualisé. Veuillez consulter l'[annexe A.13](#) pour obtenir un exemple de plan de retour au travail.

Le plan pourrait inclure deux catégories d'activités, soit les mesures d'adaptation et la coordination des services :

- Les mesures d'adaptation comprennent les mesures qui modifient le lieu de travail pour qu'il corresponde mieux aux capacités physiques, intellectuelles ou psychosociales de l'employé qui retourne au travail. Elles pourraient comprendre l'utilisation de matériel spécialisé et d'appareils ou d'accessoires fonctionnels ou la modification des tâches. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les mesures d'adaptation, veuillez consulter le [chapitre 4](#);
- la coordination des services comprend la détermination et la prestation des services qui soutiendront l'employé dans son retour au travail. Il peut s'agir, par exemple, d'aiguiller l'employé vers un groupe de soutien ou de

6 *Ibid.*, p. 57

fournir à un employé qui a connu des problèmes financiers en raison de son incapacité des renseignements sur les services de conseils et de soutien financiers offerts dans la collectivité⁷.

Idéalement, le plan de retour au travail est élaboré en collaboration par l'employé qui retourne au travail et le CRT ou le gestionnaire. Sans l'entière participation et le plein accord de l'employé, le bon déroulement du retour au travail pourrait être compromis. En communiquant avec les divers intervenants, le CRT peut déterminer les ressources et les services sur le lieu de travail qui sont nécessaires pour que l'employé puisse reprendre son travail d'une façon rapide et durable.

Les réunions de planification peuvent comprendre :

- le travailleur;
- le CRT;
- le gestionnaire;
- le représentant syndical (le cas échéant);
- le représentant de la compagnie d'assurance;
- les autres intervenants⁸.

Voici ce qu'a indiqué un employé souffrant d'un problème de santé mentale :

« Lorsque j'ai pris congé pour cause de stress, l'expérience était très décousue... J'ai eu l'impression que ce n'était tout simplement pas bien organisé. [...] Lorsque tout le monde est sur la même longueur d'onde, les choses se déroulent plus facilement. Lorsque les gens se réunissent, plus d'idées sont habituellement générées à l'égard des mesures qui peuvent être prises ou des stratégies qui peuvent être adoptées. »

7 Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail, *La gestion de l'incapacité au travail*, p. 68.

8 *Ibid.*, p. 69.

Si les renseignements médicaux d'un employé doivent être abordés aux réunions de planification, le travailleur doit d'abord donner son consentement éclairé. Le CRT doit s'assurer que les renseignements personnels de l'employé demeurent confidentiels.

Étape 4 : Surveiller et évaluer le processus de retour au travail

Lorsqu'un employé reprend le travail, le CRT et le gestionnaire doivent surveiller attentivement ses progrès; sous le coup de l'enthousiasme, il se pourrait fort qu'il veuille en faire trop. Un employé doit se sentir à l'aise de discuter de toute difficulté rencontrée dans l'exercice de ses fonctions avec le CRT et le médecin, afin que le plan de retour au travail puisse être modifié s'il y a risque de rechute ou de blessure⁹. Dans certaines situations, il pourrait devenir évident que l'employé nouvellement réintégré n'était pas prêt à reprendre ses activités et devra s'absenter à nouveau. Le processus de retour au travail doit tenir compte de cette éventualité.

Une fois le retour au travail effectué, l'employé, le CRT et les autres intervenants doivent se rencontrer pour discuter du résultat du processus. La réussite sera définie et vécue différemment par chaque employé. Pour l'un, il pourrait s'agir d'assumer à nouveau toutes les fonctions dont il avait la charge avant son congé; pour un autre, de parvenir à s'acquitter de toutes les tâches associées à un nouveau poste.

À cette étape, il est aussi utile d'évaluer l'expérience de l'employé dans le cadre du processus de retour au travail et de cerner tout problème auquel il se serait trouvé confronté. Le CRT sera ainsi en mesure de perfectionner le processus et de le modifier de façon à soutenir efficacement les employés à l'issue de leur congé. En règle générale, le retour au travail est considéré comme durable après une période de six mois¹⁰.

9 *Ibid.*, p. 79.

10 *Ibid.*, p. 80.

Pour découvrir comment une grande organisation s'y est prise pour soutenir ses employés au retour d'un congé d'invalidité, voir le profil d'entreprise « [Réintégrer un lieu de travail inclusif chez KPMG](#) ».

Conseils et pratiques exemplaires pour le processus de retour au travail

Faciliter le retour au travail des employés

Pour simplifier la mise en œuvre d'un processus de retour au travail à la suite d'un congé en raison d'un handicap, un employeur pourrait tirer profit de tout processus de retour au travail existant pour les blessures et les maladies professionnelles. Les six pratiques suivantes aideront l'organisation à appuyer un processus de retour au travail solide et efficace :

- obtenir le soutien de la haute direction;
- désigner un coordonnateur;
- établir un profil du lieu de travail;
- réaliser une analyse des tâches;
- cerner les options de retour au travail;
- organiser des séances de formation à l'intention des employés et des gestionnaires.

Obtenir le soutien de la haute direction

Il est essentiel qu'un leadership soit exercé depuis les hautes sphères. Sans soutien visible, la mise en œuvre de toute initiative en milieu de travail s'avère difficile. Dans les environnements syndiqués, il est aussi utile de bénéficier du soutien de dirigeants syndicaux. Pour démontrer leur soutien à l'égard d'un programme de retour au travail, les hauts dirigeants peuvent :

- veiller à ce que des ressources suffisantes (tant humaines que budgétaires) y soient affectées;
- procéder à l'adaptation du lieu de travail, de façon à éliminer les obstacles potentiels au retour au travail d'un employé;
- aider l'équipe d'élaboration du programme, au besoin;

- manifester ouvertement leur soutien envers les employés qui reprennent le travail après un congé d'invalidité¹¹.

Désigner un coordonnateur

Dans le cadre du retour au travail d'un employé après un congé d'invalidité, le CRT est la principale personne-ressource pour tous les intervenants clés (consulter la section « **Rôles et responsabilités des intervenants clés dans le processus de retour au travail** »). Cette responsabilité peut être confiée à un employé se trouvant déjà au service de l'organisation, mais il est aussi possible de créer un nouveau poste. Le coordonnateur doit être une personne :

- objective et qualifiée (formée) pour s'acquitter des fonctions du poste;
- respectée des hauts dirigeants, des gestionnaires de première ligne et des représentants syndicaux.

Établir un profil du lieu de travail

Une analyse du lieu de travail peut aider un employeur à comprendre les pratiques adoptées jusque-là pour le retour au travail et la gestion des limitations fonctionnelles. Cette analyse peut comprendre :

- l'ancienne approche de l'organisation pour la réintégration des employés après un congé d'invalidité;
- les types de pratiques et de programmes de soutien actuellement en place pour aider les employés à reprendre le travail après un congé d'invalidité;
- des statistiques sur l'invalidité y compris, entre autres facteurs :
 - le nombre annuel de congés d'invalidité et le nombre d'employés concernés,
 - la nature des congés d'invalidité,
 - le nombre de jours de travail perdus en raison de l'invalidité,
 - le nombre de demandes de congés d'invalidité de courte ou de longue durée présentées¹².

11 Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau Brunswick, *La gestion de l'incapacité au travail*, p. 6.

12 *Ibid.*, p. 7.

Par la suite, en fonction des conclusions tirées de l'analyse du lieu de travail, l'employeur ou le CRT désigné peut déterminer les types de fonctions du poste qui exigeront probablement une adaptation. Ces renseignements peuvent également être utilisés pour mettre en place des mesures de prévention et établir des points de référence à partir desquels le succès du programme de retour au travail peut être évalué.

Réaliser une analyse des tâches

Une analyse organisationnelle complète des tâches exige la collecte de renseignements détaillés sur tous les emplois au sein de l'organisation. Elle permet à l'employeur d'établir un inventaire des postes et de comparer les exigences de chaque poste aux capacités d'un employé reprenant le travail après un congé d'invalidité. Ces renseignements sont essentiels pour élaborer un plan de retour au travail de l'employé. **L'annexe A.11** présente un exemple de formulaire d'analyse des tâches. Ces formulaires permettent la collecte systématique et structurée de renseignements sur les différents postes, notamment :

- les fonctions professionnelles essentielles;
- les heures et l'horaire de travail;
- le matériel utilisé pour faire le travail;
- les conditions ambiantes auxquelles sont exposés les employés;
- la durée et la fréquence des tâches;
- les modifications ou mesures d'adaptation possibles pour la tâche¹³.

Toute personne ayant suivi une formation de base en analyse des tâches (le CRT, par exemple) peut mener à bien cette étape. Lorsque des renseignements plus complets doivent être recueillis, cependant, comme dans le cadre d'une situation de retour au travail complexe, une analyse plus officielle pourrait être réalisée par un professionnel qualifié (p. ex. un infirmier ou infirmière en santé au travail ou un ergothérapeute). Il est par ailleurs important que les employés participent à l'analyse de leurs propres tâches, puisque ce sont eux qui connaissent le mieux leur poste et leurs capacités personnelles.

13 *Ibid.*, p. 8-9.

Les analyses des tâches et les profils du lieu de travail ainsi que d'autres documents doivent, à titre de pratique exemplaire, être conservés par les responsables des ressources humaines, qui peuvent jouer un rôle de coordination dans le processus de retour au travail. Les documents en question ne doivent pas être gardés dans le dossier de l'employé.

Déterminer les options de retour au travail

L'objectif premier, dans la mesure du possible, est que l'employé puisse réintégrer le poste qu'il occupait avant le congé d'invalidité. Le CRT doit collaborer avec l'employé et le gestionnaire pour élaborer un plan de retour au travail. Les tâches confiées à l'employé devraient au minimum être significatives et contribuer à la productivité, mettant l'accent sur les capacités et non sur les limitations.

L'analyse des tâches peut être utilisée pour cerner, s'il y a lieu, les mesures d'adaptation appropriées. Celles-ci peuvent comprendre :

- des heures de travail ou horaires modifiés;
- des appareils et accessoires fonctionnels;
- des modifications des tâches.

Les options de retour au travail offertes à l'employé doivent être mises en ordre de priorité, la priorité étant accordée à celles qui :

- posent le moins d'obstacles au retour au travail;
- exigent le moins d'ajustements de la part de l'employé;
- requièrent le moins d'interventions de la part de l'employeur¹⁴.

Pour un résumé des options de retour au travail potentielles, voir l'encadré « **Options de retour au travail** ».

14 Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail, *La gestion de l'incapacité au travail*, p. 70.

Options de retour au travail

Il se pourrait qu'un employé qui reprend le travail après un congé d'invalidité n'ait pas besoin de quelque mesure d'adaptation que ce soit. Dans cette situation, il retournerait travailler pour le même employeur, réintégrant le poste qu'il occupait auparavant en assumant l'intégralité des tâches, à temps plein.

Un employé aux prises avec des restrictions temporaires ou permanentes pourrait quant à lui retourner travailler :

- pour le même employeur, dans le même poste qu'avant, bénéficiant cependant de mesures transitoires destinées à faciliter son retour au travail (p. ex. augmentation graduelle des heures, modifications temporaires aux tâches du poste ou utilisation temporaire d'appareils et accessoires fonctionnels);
- pour le même employeur, se voyant temporairement affecté à un autre poste (dont il assumerait l'intégralité des tâches, à temps plein, recevant à cet effet une formation d'appoint);
- pour le même employeur, se voyant affecté à un autre poste de façon permanente (poste dont il assumerait l'intégralité des tâches, à temps plein, recevant à cet effet une formation d'appoint);
- pour le même employeur, dans un autre poste, bénéficiant de mesures transitoires destinées à faciliter son retour au travail.

Source : Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick, *La gestion de l'incapacité au travail*, p. 11.

Organiser des séances de formation à l'intention des employés et des gestionnaires

Afin de s'assurer que les employés et leurs gestionnaires sont au courant de l'aide dont ils pourront bénéficier dans le cadre d'un retour au travail, les employeurs peuvent diffuser de l'information relativement au programme de retour au travail. Ils peuvent créer des trousseaux et des séances d'information comprenant :

- les avantages du programme de retour au travail;

- les rôles et responsabilités de tous les intervenants, y compris l'employé et le gestionnaire, dans le cadre du processus de retour au travail (voir la section « **Rôles et responsabilités des principaux intervenants au cours du processus de retour au travail** »);
- un aperçu des pratiques et programmes de soutien en place pour les employés qui reprennent le travail;
- le nom et les coordonnées du CRT;
- les éléments du processus de retour au travail¹⁵.

Les employés se sentent plus en sécurité lorsqu'ils savent qu'un processus a été mis en place pour les soutenir en cas de maladie ou de blessure. Une employée souffrant d'une déficience mentale a rapporté s'être sentie stressée lors de son retour au travail :

« [Mon employeur]... semblait improviser. C'était comme si j'étais la première personne au monde à avoir ce problème, et qu'il ne savait pas quoi faire avec moi. Il ne m'a pas donné l'impression d'avoir une expérience en la matière ni de savoir comment gérer la situation... il inventait les règles au fur et à mesure, il n'y avait pas de voie toute tracée. »

Les trousseaux et séances d'information visent à informer les employés et gestionnaires de l'existence d'un cheminement clair pour le retour au travail.

Rôles et responsabilités des principaux intervenants au cours du processus de retour au travail

De nombreuses personnes participent à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un plan de retour au travail. Les rôles et les responsabilités de certains de ces intervenants clés sont énumérés ci-dessous. Une fois encore, il ne s'agit pas là

15 Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick, *La gestion de l'incapacité au travail*, p. 11.

d'exigences précises en vertu des normes pour l'emploi, mais de suggestions pour aider les employeurs à soutenir un employé tout au long du processus de retour au travail.

L'employé

L'employé qui reprend le travail après un congé d'invalidité doit participer activement à l'élaboration du plan de retour au travail. Il peut :

- signaler dès que possible son besoin de s'absenter en raison d'un handicap, afin d'obtenir de l'aide et d'entreprendre le processus de retour au travail;
- contribuer à l'élaboration du plan de retour au travail;
- suivre les recommandations des fournisseurs de soins de santé;
- veiller personnellement au maintien de sa santé physique et mentale;
- informer immédiatement le CRT et le gestionnaire s'il rencontre des difficultés au cours du processus de retour au travail¹⁶.

Le coordonnateur du retour au travail (CRT)

Le CRT est la principale personne-ressource pour tous les intervenants dans le cadre du processus de retour au travail. Durant le processus, il peut :

- aider l'employé en congé à présenter une demande de prestations ou à obtenir une aide médicale;
- collaborer avec l'employé pour élaborer le plan de retour au travail;
- entretenir des rapports avec les gestionnaires, les collègues de l'employé, les représentants syndicaux et les fournisseurs de soins de santé pour s'assurer que l'employé soit soutenu tout au long du processus de retour au travail.

Le CRT peut également :

- aider les cadres supérieurs à rédiger les politiques et procédures de l'organisation en matière de retour au travail;
- surveiller et évaluer le processus de retour au travail¹⁷.

Le gestionnaire

La relation entre l'employé reprenant le travail et le gestionnaire de première ligne est essentielle à la réussite du processus de retour au travail. À son retour au travail après un congé d'invalidité, l'employé doit se sentir à l'aise

16 Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail, *Code de pratiques*, p. 20.

17 Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail, *La gestion de l'incapacité au travail*, p. 42.

de discuter avec son gestionnaire de toute difficulté rencontrée dans l'exercice de ses fonctions, afin que le plan de travail puisse être modifié s'il y a lieu, selon les besoins, particulièrement s'il y a risque de rechute ou de blessure. Le gestionnaire doit établir une relation fondée sur la confiance et le respect. Au cours du processus de retour au travail, il doit également :

- veiller à ce que les pratiques de travail soient sécuritaires pour l'employé qui reprend le travail;
- aider le CRT à cerner les possibilités de travail ou les mesures d'adaptation qui pourraient aider l'employé;
- travailler avec le CRT à l'analyse des exigences générales propres à chaque tâche d'un poste¹⁸.

Le fournisseur de soins de santé

Le soutien des fournisseurs de soins de santé s'avérera, dans certains cas, essentiel au retour au travail réussi d'un employé. Les fournisseurs de soins peuvent :

- discuter de la description d'emploi avec l'employé pour explorer les options de retour au travail;
- remplir les formulaires d'évaluation des capacités fonctionnelles avec minutie, en cernant les exigences propres au poste qui pourraient entraîner une rechute ou faire en sorte que l'employé se blesse à nouveau;
- suggérer des modifications aux tâches ou des mesures d'adaptation qui permettraient de ménager l'employé¹⁹.

Le représentant syndical

Le représentant syndical est le défenseur de l'employé sur le lieu de travail. Il peut :

- offrir un soutien visible pour le programme;
- aider à cerner les options de retour au travail;
- soutenir l'employé dans le cadre du processus de retour au travail²⁰.

18 Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail, *Code de pratiques*, p. 21.

19 *Ibid.*, p. 22.

20 *Ibid.*, p. 21.



Conseils pour les petites entreprises

À propos des exigences relatives au retour au travail

Aux termes du Code des droits de la personne de l'Ontario, tous les employeurs doivent s'adapter pour tenir compte des besoins des employés handicapés qui reprennent le travail, si une telle adaptation ne cause pas de préjudice injustifié. En vertu des normes pour l'emploi, cependant, les petits employeurs (les organisations comptant moins de 50 employés) n'ont pas à élaborer ni à documenter de processus de retour au travail à l'intention des employés qui sont absents en raison d'un handicap. Ils ne sont pas non plus tenus de documenter les plans de retour au travail individualisés.

Les petits employeurs qui voudraient favoriser le retour au travail réussi des employés revenant d'un congé d'invalidité pourraient néanmoins souhaiter officialiser un processus. Le processus de retour au travail variera également si les employés ont droit à des prestations d'invalidité de courte ou de longue durée.

Au sein des petites organisations où les employés ont une assurance invalidité :

- le fournisseur de prestations peut désigner un infirmier ou une infirmière gestionnaire de cas en tant que CRT;
- l'infirmier ou l'infirmière gestionnaire de cas soutient l'employé dans le cadre du processus et interagit avec le fournisseur de soins de santé;
- le propriétaire ou le gestionnaire d'une petite entreprise peut garder contact avec l'employé en congé, afin de montrer que la santé de ce dernier lui tient à cœur.

Dans les petites organisations qui n'offrent pas d'assurance invalidité à leurs employés, le propriétaire ou le gestionnaire peut collaborer directement avec l'employé et le fournisseur de soins pour s'assurer que l'employé reprenne rapidement le travail, de façon sécuritaire. Une telle situation pourrait toutefois causer des tensions au cours des discussions, puisque le fournisseur de soins de santé défend les intérêts de l'employé et risque conséquemment de se montrer réticent à communiquer tout renseignement d'ordre médical. L'employeur n'a pas

à connaître le diagnostic; il lui suffit d'obtenir suffisamment d'information sur les capacités fonctionnelles de l'employé pour mettre en place les mesures d'adaptation appropriées.

Afin que le processus se déroule de la façon la plus harmonieuse possible, l'employeur peut fournir à l'employé un formulaire d'évaluation des capacités fonctionnelles détaillé qui pourra être rempli par le fournisseur de soins de santé dans les cas complexes. Voir l'[annexe A.4](#) pour un exemple de formulaire détaillé. Un exemple de formulaire plus court pouvant être utilisé dans tous les autres cas se trouve à l'[annexe A.5](#).

Une fois qu'un processus de retour au travail a été élaboré et que l'employé a repris le travail, lui et son superviseur direct doivent :

- surveiller et examiner régulièrement le processus;
- cerner toute situation à risque ou difficulté rencontrée par l'employé à son retour au travail;
- signaler ces difficultés à l'infirmier ou l'infirmière gestionnaire de cas ou au fournisseur de soins de santé afin que le processus de retour au travail puisse être modifié.



Profil d'entreprise

Réintégrer un lieu de travail inclusif chez KPMG

KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. est une société canadienne affiliée à KPMG International, un réseau mondial de cabinets d'audit, de fiscalité et de services-conseils qui regroupe plus de 155 000 professionnels dans 155 pays²¹. Chez KPMG, la haute direction reconnaît que la réussite de l'organisation dépend de sa capacité à cultiver le talent et à offrir un environnement où les gens peuvent s'épanouir, tant sur les plans personnel que professionnel²².

Les cadres supérieurs accordent une grande importance à la diversité au sein de leur personnel et croient que cette diversité renforce l'organisation et la rend plus dynamique, innovatrice et sensible aux besoins de ses clients. Les employés sont embauchés et promus en fonction de leurs capacités professionnelles, de leurs connaissances et de leurs idées. La haute direction estime que, quelle que soit leur origine, les employés peuvent connaître le succès chez KPMG²³.

Le processus de retour au travail chez KPMG

Ce souci du bien-être des employés est particulièrement manifeste lorsqu'un employé reprend le travail après un congé d'invalidité²⁴. Dans le cadre de son programme d'invalidité de courte et de longue durée, KPMG a mis en œuvre un programme/processus de retour au travail graduel administré par son fournisseur de prestations d'invalidité.

Soutenir le traitement et la réadaptation

Le processus de retour au travail commence lorsque le fournisseur de prestations désigne, pour l'employé en congé d'invalidité, un infirmier ou une infirmière gestionnaire de cas. Cette personne coordonne le

21 KPMG, *About KPMG*.

22 KPMG, *Our Culture*.

23 KPMG, *Diversity and Inclusion*.

24 Tous les renseignements sur le programme de retour au travail de KPMG proviennent de Melanie Kerr (directrice principale, Services de RH), Christine Taveres (comptable principale) et Aneesa Bacchus (CRHA, Directrice, Attraction des talents). Entrevues réalisées par Jane Vellone le 29 mars 2012.

processus, travaille avec l'employé et le fournisseur de soins de santé et veille à ce que tout problème rencontré dans le cadre de la réadaptation et du traitement soit résolu.

Établir et maintenir un contact avec l'employé en congé

Durant le processus de retour au travail, l'infirmier ou l'infirmière gestionnaire de cas communique avec l'employé lorsque le besoin s'en fait sentir. Tous les employés en congé d'invalidité sont aussi jumelés à un conseiller du Service des relations avec les employés (SRE) de KPMG, responsable de garder le contact avec l'employé, de faire part au gestionnaire de l'employé des changements dans son état de santé et de s'entretenir avec l'employé et le gestionnaire relativement au plan de retour au travail approuvé. Le conseiller du SRE aide aussi à résoudre tout problème survenant sur le lieu de travail, en ce qui concerne par exemple les modifications devant être apportées à l'aménagement physique ou à l'emploi avant le retour au travail de l'employé. La communication avec ce dernier dépend de ses préférences, de sa disponibilité et de ses besoins; vu que l'objectif est le rétablissement, il ne faut pas communiquer avec l'employé tous les jours.

Dans certaines circonstances, en fonction du groupe et de la nature du congé, le gestionnaire ou les membres de l'équipe entrent aussi en contact avec l'employé en congé d'invalidité. Le but est de maintenir un contact social avec lui et de s'assurer qu'il a toujours l'impression de faire partie de l'équipe. Une fois encore, tout dépend également des préférences et des besoins de l'employé; ce n'est fait que si l'employé est d'accord et si ces communications ne vont pas à l'encontre des recommandations du fournisseur de soins.

Évaluer la capacité fonctionnelle de l'employé et élaborer un plan de retour au travail

L'infirmier ou l'infirmière gestionnaire de cas collabore avec l'employé et le médecin ou spécialiste traitant pour établir le plan de retour au travail graduel, en tenant compte des limitations et des restrictions fonctionnelles de l'employé. Le fournisseur de prestations de KPMG conserve quant à lui tous les documents médicaux liés au congé d'invalidité, assurant leur confidentialité et veillant à la protection de la vie privée de l'employé. Une fois le plan de retour au travail graduel

élaboré, celui-ci est communiqué à KPMG. Le plan comprend le type de mesures d'adaptation requises durant la période de retour au travail (p. ex., augmentation graduelle des heures de travail, restrictions ou limitations et matériel fonctionnel). Il fournit aussi à l'employé les renseignements nécessaires du point de vue administratif (p. ex., des codes de temps spéciaux ou des renseignements sur l'incidence qu'aura la période de retour au travail sur la rémunération).

Le conseiller du SRE appuie le supérieur hiérarchique direct de l'employé dans le cadre du processus de retour au travail :

- en l'informant à l'avance des détails du processus;
- en lui donnant l'occasion de formuler une rétroaction à l'égard de l'horaire et des mesures d'adaptation proposés;
- en lui offrant une aide supplémentaire, afin que le plan n'ait pas de répercussions négatives sur l'équipe.

Le gestionnaire se voit aussi rappeler que l'employé ne doit pas faire d'heures supplémentaires et que le conseiller du SRE doit être prévenu de tout problème survenant dans le cadre du retour au travail.

Surveiller et évaluer le processus de retour au travail

Une fois que l'employé a repris le travail, le conseiller du SRE s'entretient périodiquement avec son gestionnaire pour s'assurer de la réussite du processus. Il rappelle à l'employé de communiquer immédiatement avec lui ou avec l'infirmier ou l'infirmière gestionnaire de cas s'il se trouve confronté à quelque difficulté que ce soit. Le cas échéant, les changements au processus de retour au travail sont apportés conjointement par l'employé, le médecin ou spécialiste traitant et l'infirmier ou l'infirmière gestionnaire de cas, qui travaillent ensemble pour trouver des solutions et modifier le plan. Il peut arriver que l'employé doive conséquemment s'absenter à nouveau. Le conseiller du SRE communique le plan modifié au gestionnaire.

Les cadres supérieurs de KPMG sont très satisfaits du taux de réussite de leur programme de retour au travail. Au total, 98 % de leurs processus de retour au travail s'avèrent fructueux. Ils ont aussi aidé des personnes qui s'étaient absentes pour une période prolongée à reprendre le travail avec succès. Les 2 % restants des employés qui

reprennent le travail après un congé d'invalidité n'ont souvent besoin que d'un peu plus de temps pour opérer la transition, ou besoin de s'absenter à nouveau temporairement pour des raisons médicales tout en bénéficiant d'un soutien continu. Enfin, le programme de retour au travail de KPMG a aussi eu un effet important sur le moral des employés, qui savent maintenant que l'organisation les appuiera et tiendra compte de leurs besoins s'ils doivent s'absenter pour des raisons médicales.



Profil d'entreprise

Reprendre le travail après un congé d'invalidité : l'expérience des employés chez Cohen Highley

Établie en 1974, Cohen Highley est un cabinet d'avocats qui offre des services de contentieux et des services juridiques à des clients partout en Ontario depuis ses sièges sociaux situés à London et à Sarnia²⁵. Les dirigeants et le personnel de Cohen Highley croient que l'accessibilité permet à chacun d'atteindre son plein potentiel²⁶. L'organisation est déterminée à surmonter les obstacles en milieu de travail afin d'attirer les professionnels les plus talentueux et dévoués et de permettre aux employés d'atteindre leur plein potentiel²⁷. Le cabinet applique notamment ce principe dans le cadre du retour au travail d'un employé après un congé d'invalidité.

Le processus de retour au travail chez Cohen Highley

Tous les employés de Cohen Highley²⁸ sont admissibles à des prestations d'invalidité. Lorsqu'un employé doit s'absenter pour une période prolongée en raison d'un handicap, le fournisseur de prestations de l'organisation coordonne le congé, de même que le retour au travail.

25 Cohen Highley, *The Firm*.

26 Cohen Highley, *Cohen Highley LLP's Commitment*.

27 *Ibid.*

28 Tous les renseignements sur le processus de retour au travail de Cohen Highley proviennent de Laura M. McKeen (avocate et agente d'application de la LAPHO). Entrevue réalisée par Jane Vellone et Louise Chénier, le 5 avril 2012.

Il collabore avec le fournisseur de soins de santé de l'employé afin que ce dernier soit en mesure de reprendre le travail dans les plus brefs délais, en toute sécurité.

Si un employé s'absente pour une courte période en raison d'une maladie ou d'une incapacité sans que cette absence soit couverte par un régime d'assurance invalidité à court ou à moyen terme, le gestionnaire des RH veille à ce qu'il bénéficie des mesures d'adaptation nécessaires, le cas échéant, à son retour au travail. Plutôt que de suivre un processus officiel, le gestionnaire des RH parle avec l'employé, et ils déterminent ensemble s'il est nécessaire d'adopter des mesures d'adaptation. Ces mesures peuvent comprendre des heures de travail modifiées, le télétravail ou l'utilisation d'appareils et accessoires fonctionnels.

Par exemple, une employée devait être opérée au genou et ne pouvait être présente au travail pendant plusieurs semaines après l'intervention. Elle et le gestionnaire des RH ont mis en œuvre un plan en vertu duquel l'employée commencerait par reprendre le travail de chez elle, selon un horaire modifié. Lorsqu'elle a pu recommencer à se rendre au bureau, des collègues l'ont aidée à réaliser les tâches qui exigeaient des déplacements (en récupérant pour elle ses photocopies, par exemple). Très peu de mesures d'adaptation ont été nécessaires au retour au travail sécuritaire de l'employée, et celles qui ont dû être adoptées se sont avérées peu coûteuses. Malgré tout, les gestionnaires du cabinet d'avocats ayant tenu compte de ses besoins, l'employée a pu se remettre au travail rapidement et répondre aux exigences d'une pratique professionnelle du contentieux.

Conseils pour les autres organisations

Selon Laura McKeen, avocate associée chez Cohen Highley, les employeurs peuvent se montrer réticents à aborder les questions liées à l'invalidité, à l'adaptation et au retour au travail. Ils ont l'impression que les mesures d'adaptation s'avéreront coûteuses et dérangeantes pour le personnel et les clients et entretiennent certaines inquiétudes quant à leur responsabilité s'ils ne parvenaient pas à intervenir adéquatement. Pour ces raisons, des employeurs essaient même d'éviter de discuter des options possibles.

M^{me} McKeen est cependant d'avis que les employeurs doivent envisager ces questions sous un autre angle : cesser de voir les mesures d'adaptation comme des perturbations pour les percevoir plutôt comme une façon de maintenir la productivité des employés talentueux. Tous les employeurs souhaitent que leurs employés réalisent leur plein potentiel et offrent les meilleurs services possibles aux clients de l'organisation. Le fait de prendre des mesures d'adaptation en prévision du retour au travail d'un employé est simplement une autre façon de s'assurer que ce dernier pourra exceller au travail, voire continuer d'offrir un service aux clients ayant des exigences élevées. L'accent devrait toujours être mis sur l'embauche de personnes talentueuses. Toute organisation prospère sait que son succès dépend de ses employés; lorsque ceux-ci donnent le meilleur d'eux-mêmes sur le plan professionnel, les clients reçoivent le meilleur service possible.



Profil d'entreprise

Plans de retour au travail à la Ville d'Ottawa

Ottawa a été fondée en 1855 et fournit un large éventail de programmes et de services municipaux sur lesquels plus de 900 000 habitants comptent chaque jour. Parmi ceux-ci, mentionnons le ramassage des déchets, les services sociaux et communautaires, les parcs et les loisirs, la santé publique et le transport en commun, pour n'en nommer que quelques-uns.

En 2014, la Ville est passée d'un processus de retour au travail normalisé à une approche personnalisée fondée sur les besoins individuels de l'employé²⁹. Lorsqu'un employé s'absente du travail, les gestionnaires sont encouragés à dialoguer avec lui et à entretenir une communication continue, afin de s'assurer qu'il demeure en contact avec son milieu de travail et reçoive le soutien et l'aide dont il a besoin.

²⁹ Tous les renseignements sur le processus de retour au travail de la Ville d'Ottawa proviennent de Rachel Lefebvre (gestionnaire de programme, Santé et Mieux-être des employés, Ville d'Ottawa). Présentation à l'atelier de la Direction générale de l'accessibilité pour l'Ontario tenu le 27 novembre 2014.

La Ville a mis sur pied, sur son site Intranet, un réseau de la productivité et du mieux-être au travail offrant aux gestionnaires et aux employés une gamme complète de programmes et de services de mieux-être. Des ateliers, des services et des séances de formation peuvent être réservés et personnalisés. Les sujets abordés comprennent la conciliation travail-vie, la gestion du stress et la nutrition.

Les gestionnaires et les superviseurs ont reçu une formation de même que les ressources nécessaires pour engager des discussions productives et encourageantes avec leurs employés lorsque ceux-ci sont en congé. Cela permet une discussion continue relativement à leurs besoins en matière d'adaptation, en plus de contribuer à un retour au travail rapide et sécuritaire.

Lorsqu'une mesure d'adaptation semble nécessaire au soutien de l'employé dans le cadre de son retour au travail, un gestionnaire demandera à connaître les capacités fonctionnelles de l'employé. En fonction de ces renseignements, il adoptera les mesures d'adaptation appropriées sur le lieu de travail. Le gestionnaire établira et documentera officiellement le plan de retour au travail.

La création de plans de retour au travail personnalisés donne aux employés les outils dont ils ont besoin pour mettre à profit leurs capacités individuelles et travailler efficacement. Leur rétablissement s'en trouve souvent accéléré.

CHAPITRE 6

Rétention

Exigences des normes pour l'emploi relatives à la rétention

- **Article 30**

Les employeurs qui utilisent des techniques de gestion du rendement doivent tenir compte des besoins en matière d'accessibilité de leurs employés handicapés.

> Consulter la page 116

- **Article 31**

Les employeurs qui fournissent des possibilités de perfectionnement et d'avancement professionnels doivent tenir compte des besoins en matière d'accessibilité de leurs employés handicapés.

> Consulter la page 122

- **Article 32**

Les employeurs qui réaffectent leurs employés devraient tenir compte des besoins en matière d'accessibilité de leurs employés handicapés.

> Consulter la page 126

Les organisations qui suivent des pratiques exemplaires encouragent activement les employés à rester au sein de l'organisation en leur prodiguant des conseils sur leur rendement actuel et en leur fournissant des possibilités de perfectionnement. Un employé handicapé, comme tout autre employé, doit faire l'objet d'une gestion du rendement et se faire offrir des possibilités de perfectionnement professionnel pour s'épanouir et se sentir valorisé à titre de membre à part entière d'une organisation.

La Norme d'accessibilité à l'emploi (les « normes pour l'emploi ») exige que les employeurs s'assurent que leurs processus de gestion du rendement et de perfectionnement professionnel, qu'ils soient formels ou informels, tiennent compte des besoins en matière d'accessibilité des employés handicapés – mais seulement si les employeurs utilisent déjà de tels processus. Le présent chapitre décrit les exigences relatives à la gestion et au perfectionnement des employés. Il comprend des conseils, des exemples de pratiques exemplaires et des études de cas qui aideront les organisations à élaborer et à tenir à jour des processus de gestion du rendement et de perfectionnement professionnel qui seront impartiaux, inclusifs et accessibles.

GESTION DU RENDEMENT

Exigence : Article 30

(1) L'employeur qui utilise des techniques de gestion du rendement à l'égard de ses employés tient compte des besoins en matière d'accessibilité de ses employés handicapés ainsi que de tout plan d'adaptation individualisé lorsqu'il emploie ces techniques à l'égard d'employés handicapés.

(2) La définition qui suit s'applique au présent article. « Gestion du rendement » : activités liées à l'évaluation et à l'amélioration du rendement d'un employé, de sa productivité et de son efficacité en vue de contribuer à son succès.

Source : [Règl. de l'Ont. 191/11, art. 30](#)

Satisfaire à l'exigence

En vertu des normes pour l'emploi, les employeurs doivent examiner les plans d'adaptation individualisés et en tenir compte lorsqu'ils emploient des techniques de gestion du rendement de leurs employés. Si un employeur n'effectue pas d'évaluation de rendement, que ce soit de manière formelle ou informelle, alors cette exigence n'impose pas à l'employeur de mettre un tel processus en place.

Les entreprises qui appliquent un processus de gestion du rendement trouveront utile de consulter la Liste de vérification pour réaliser une entrevue accessible à l'[annexe A.1](#) afin de déterminer si le format et l'emplacement de la rencontre de gestion du rendement sont accessibles. Le plan d'adaptation individualisé d'un employé devrait également être examiné avant une séance de gestion du rendement, afin de confirmer que toutes les mesures d'adaptation pertinentes sont mises en place pendant la séance et qu'elles sont prises en compte au cours de l'évaluation et de la discussion.

Mettre fin aux mythes sur la gestion et la rétention des personnes handicapées

Mythe : Si un employé handicapé ne répond pas aux normes de rendement, il est difficile de lui imposer des mesures disciplinaires ou de mettre fin à son emploi.

Réalité : Il est possible de mettre fin à l'emploi d'un employé handicapé, à condition que cette cessation d'emploi respecte le Code des droits de la personne de l'Ontario¹.

Mythe : Les employeurs ont besoin de normes de rendement moins élevées pour les employés handicapés.

Réalité : Des études ont démontré que le rendement des employés handicapés est équivalent ou supérieur à celui de leurs collègues non handicapés².

- 1 Commission ontarienne des droits de la personne, *Cessation d'une relation d'emploi*.
- 2 Darlene Unger, *How Do Front-Line Supervisors in Business Perceive the Performance of Workers with Disabilities?*

Mythe : Il est difficile de superviser des employés handicapés.

Réalité : Superviser des employés handicapés n'est pas plus difficile que de superviser des employés non handicapés³.

Mythe : Le taux d'absentéisme des employés handicapés est plus élevé que celui des employés non handicapés.

Réalité : Dans une enquête réalisée en 2002, les répondants ont indiqué qu'en général, les employés handicapés manquent moins de journées de travail que les employés non handicapés⁴.

Conseils et pratiques exemplaires pour gérer le rendement

À titre de bonne pratique, les employeurs devraient aussi être conscients des obstacles et des biais potentiels dans l'approche qu'ils utilisent pour évaluer le rendement d'une personne handicapée.

Faire la distinction entre les difficultés attribuables à un handicap et les problèmes de rendement

Dans le cadre de l'évaluation de rendement d'un employé handicapé, il est important de bien distinguer les problèmes de rendement des difficultés attribuables à un handicap. Par exemple, une personne présentant une déficience développementale ou intellectuelle pourrait mettre plus de temps à accomplir une tâche qu'un collègue sans handicap (difficulté attribuable à son handicap), mais pourrait également arriver constamment en retard au travail parce qu'elle se lève à une heure tardive (problème de rendement).

3 Brigida Hernandez et. al., *Reflections From Employers on the Disabled Workforce*.

4 Darlene Unger, *How Do Front-Line Supervisors in Business Perceive the Performance of Workers with Disabilities?*

L'employeur devrait consulter l'employé pour essayer de déterminer s'il s'agit d'un problème de rendement ou d'une difficulté attribuable à un handicap. Dans l'exemple présenté ci-dessus, l'arrivée tardive au travail pourrait aussi être une difficulté attribuable à un handicap si la personne n'est pas en mesure de consulter les horaires de transport afin de déterminer une façon d'arriver au travail à l'heure.

Un avocat spécialisé en droit du travail recommande aux employeurs de demander aux employés, peu après leur embauche, s'ils ont besoin de mesures d'adaptation pour répondre aux normes applicables aux lieux de travail⁵. À titre d'exemple, un employé ayant une perte de vision occupait un poste de vendeur d'ordinateurs. Comme sa vision n'était pas suffisante pour qu'il puisse utiliser la caisse enregistreuse, d'autres employés accomplissaient cette tâche pour lui. En consultant l'employé, l'employeur a déterminé qu'un autre employé entraînait son propre numéro d'identification pour les ventes effectuées par l'employé ayant une perte de vision. Si l'employeur n'avait pas discuté de ce problème avec l'employé, ce dernier aurait peut-être été réprimandé à tort pour ne pas avoir réalisé suffisamment de ventes.

Certains employeurs peuvent être mal à l'aise de discuter d'un problème de rendement avec un employé handicapé. Cependant, il est important qu'ils discutent des problèmes de rendement avec tous les employés. Les personnes handicapées ont parfois été, à tort, « protégées » et n'ont pu recevoir de commentaires utiles et de critiques constructives. En conséquence, elles ont moins d'occasions de corriger leur comportement et d'apprendre en cours d'emploi.

Il existe des ressources que les employeurs peuvent utiliser pour s'y retrouver quand vient le moment d'établir une distinction entre les problèmes de rendement et les difficultés attribuables à un handicap. Par exemple, un médecin traitant ou un thérapeute pourrait être en mesure de décrire les limitations et les capacités d'un employé dans son milieu de travail en fonction de son handicap. Le médecin ou le thérapeute

5 Barran, *Commentary: Disabled Workers Not Exempt*.

n'est pas tenu de divulguer la nature du handicap de l'employé, mais pourrait être en mesure de fournir des renseignements sur les limitations qui pourraient avoir une incidence sur le rendement de l'employé⁶.

La capacité fonctionnelle ou les évaluations psychoprofessionnelles sont également utiles pour dresser un tableau plus complet de la situation (voir l'**annexe A.4**). Ces évaluations, auxquelles des frais sont associés, offrent un diagnostic clair, une évaluation précise du handicap relativement aux exigences normales de l'emploi, en plus de présenter des suggestions de mesures d'adaptation ou des précautions à prendre. Pour les personnes présentant un handicap temporaire, ces évaluations peuvent également fournir des recommandations sur le traitement et un pronostic pour le retour au travail à temps plein⁷.

Sensibilisation aux opinions et attitudes des gestionnaires

Les employeurs doivent être conscients de la possibilité que les opinions ou attitudes d'un gestionnaire influencent l'évaluation du rendement d'un employé handicapé, ou qu'un gestionnaire puisse avoir des préjugés sur l'aptitude de cette personne à accomplir une tâche. Par exemple, un gestionnaire pourrait penser qu'une personne handicapée ne répond pas aux exigences du poste pour lequel elle a été embauchée. En conséquence, le gestionnaire pourrait ne pas faire d'effort pour offrir à cet employé le même degré de soutien et de formation qu'il offre aux autres employés. Pour cette raison, il est possible que l'employé ne réussisse pas à exécuter les tâches du poste, non pas parce qu'il est incapable d'accomplir ces tâches, mais plutôt parce qu'il n'a pas reçu de formation adéquate.

Les gestionnaires devraient définir des objectifs de rendement clairs, axés sur des échéances, la qualité et des priorités afin d'éviter d'être inconsciemment partiaux. La clarté permettra de minimiser le stress à

6 Veina et coll., *Toward Greater Understanding*, p. 83.

7 Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents de travail, *Best Approaches*, p. 4.

la fois pour l'employé et pour son gestionnaire, et aidera à repérer des obstacles précis. Les petites organisations, qui n'utilisent pas toujours des processus de gestion du rendement, peuvent consulter la section **Définir des objectifs SMART** pour obtenir un cadre de référence simple à utiliser pour créer et évaluer des objectifs pour leurs employés.

Définir des objectifs SMART

Certains objectifs sont plus faciles à atteindre que d'autres. Si une organisation ne définit pas clairement ses attentes, ses employés ne sauront pas quoi faire. Lorsqu'elle établit des objectifs pour ses employés, une organisation devrait s'assurer que ces objectifs sont spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels (SMART).

Spécifique – Les objectifs doivent être le plus précis possible et décrire clairement les comportements attendus. Par exemple, « Je veux que tu sois plus amical envers les clients » est un objectif vague et sujet à interprétation. Un objectif précis comme « J'aimerais que tu souries et que tu dises bonjour à chacun des clients qui entrent dans le commerce » offre à l'employé un exemple de ce que le propriétaire ou le gestionnaire entend par « amical ».

Mesurable – L'employeur devrait tenir compte de la façon dont le succès sera mesuré lorsqu'il définit des objectifs pour ses employés. Dans l'exemple ci-dessus, le gestionnaire ne peut pas déterminer si l'employé a souri et salué chaque client à moins qu'il n'observe constamment l'employé. Dans ce cas, le gestionnaire souhaitera peut-être définir, comme objectif, que l'employé reçoive des commentaires élogieux d'un client chaque mois.

Atteignable – Les objectifs doivent être raisonnablement atteignables. Il n'est pas réaliste de demander à un employé de changer les comportements de ses collègues; en effet, une seule personne a souvent bien peu de contrôle sur les opinions ou comportements des autres. Les membres du personnel deviendront démotivés et amers s'ils pensent dès le début qu'un objectif est impossible à atteindre.

Réaliste – Les objectifs devraient être pertinents par rapport au poste d'un employé et à son perfectionnement futur. Un employeur ne devrait pas demander à un employé qui travaille sur une chaîne de fabrication d'améliorer ses interactions en matière de service à la clientèle s'il n'interagit pas avec les clients.

Temporel – L'employeur devrait définir une échéance pour atteindre les différents objectifs, mais devrait également consulter l'employé pour déterminer un échéancier raisonnable. Si un objectif est plus difficile à atteindre (p. ex., une augmentation des ventes en période de récession), l'employé devrait avoir plus de temps pour y parvenir. L'employeur devrait revoir l'objectif à l'échéance de celui-ci pour déterminer s'il a été atteint. Une prolongation de l'échéancier pourrait être justifiée si des facteurs externes ont nui à la capacité de l'employé d'atteindre l'objectif.

PERFECTIONNEMENT ET AVANCEMENT PROFESSIONNELS

Exigence : Article 31

(1) L'employeur qui utilise des techniques de gestion du rendement à l'égard de ses employés tient compte des besoins en matière d'accessibilité de ses employés handicapés ainsi que de tout plan d'adaptation individualisé lorsqu'il emploie ces techniques à l'égard d'employés handicapés.

(2) La définition qui suit s'applique au présent article. « Perfectionnement et avancement professionnels » s'entend notamment de l'accroissement des responsabilités associées au poste qu'occupe un employé et de la progression de l'employé d'un poste à un autre au sein d'une organisation, qui se fondent habituellement sur le mérite ou l'ancienneté, ou toute combinaison des deux. Le poste, revalorisé ou nouveau, peut être mieux rémunéré, s'accompagner de responsabilités accrues ou se situer à un échelon supérieur au sein de l'organisation, ou toute combinaison de ces éléments.

Source : [Règl. de l'Ont. 191/11, art. 31](#)

Satisfaire à l'exigence

En vertu des normes pour l'emploi, les employeurs doivent examiner les plans d'adaptation individualisés ou les besoins en matière d'accessibilité de leurs employés et offrir des possibilités accessibles de perfectionnement

et d'avancement professionnels aux employés handicapés, dans le cas où ces employeurs offrent des processus de perfectionnement et d'avancement professionnels à leurs employés en général.

Conseils et pratiques exemplaires en matière de perfectionnement et d'avancement professionnels

Des ressources financières et humaines et du savoir sont perdus lorsqu'un employé décide de quitter une organisation; il est donc judicieux, du point de vue des affaires, d'offrir aux employés des possibilités de se perfectionner et de progresser au sein de l'organisation, si de telles possibilités existent. Il est également utile, pour les employeurs, d'être conscients de certains obstacles et possibilités lorsqu'ils mettent sur pied et offrent des occasions de perfectionnement et d'avancement professionnels aux employés handicapés.

Expliquer les possibilités d'avancement à chacun des employés

Les gestionnaires doivent veiller à ne pas avoir de préjugés ou faire des suppositions sur la capacité d'une personne, quelle qu'elle soit, à apprendre et à s'épanouir. La meilleure façon de déterminer si un employé handicapé souhaite changer de poste ou apporter des ajustements à ses responsabilités est de lui parler. Un employeur ne devrait jamais supposer qu'un employé a atteint les limites de ses capacités sans lui offrir la possibilité d'essayer de nouvelles tâches, s'il le souhaite. Offrir cette possibilité peut faire la différence entre la réussite et l'échec professionnels de l'employé. Les personnes handicapées qui connaissent du succès sur le marché du travail indiquent que le fait d'avoir le « contrôle » de leur vie est un aspect important de l'engagement et de l'épanouissement⁸.

8 Gerber, Ginsberg et Reiff, *Identifying Alterable Patterns*, p. 475.

Sensibilisation à la marginalisation

Les besoins des employés handicapés sont souvent oubliés lorsqu'il est question de formation et de perfectionnement. Les personnes marginalisées seront souvent démotivées et moins efficaces dans leur travail. Comme un employé l'a mentionné :

« Il peut être facile de mettre en place des outils et mesures de soutien tangibles en milieu de travail. C'est tout le reste – ce qui est individualisé, qui requiert des modifications personnalisées et qui sort du cadre de ce qui a déjà été fait en milieu de travail – qui peut conduire à un oubli ou un malentendu involontaire. »

Voici trois méthodes permettant de promouvoir l'inclusion des personnes handicapées dans les processus de perfectionnement :

- le perfectionnement professionnel accessible;
- le mentorat;
- les groupes de ressources pour les employés.

Perfectionnement professionnel accessible

Les programmes de formation et de perfectionnement devraient tenir compte des besoins des employés handicapés en matière d'accessibilité; pour ce faire, les employeurs doivent examiner les plans d'adaptation individualisés et adapter ces programmes pour qu'ils répondent aux besoins définis dans leurs plans. De plus, tout le monde – peu importe ses aptitudes – a un style d'apprentissage différent. L'utilisation des différents styles d'apprentissage et la documentation sous différentes formes (p. ex., modes d'apprentissage visuel, verbal et kinesthésique) rendent la formation offerte par un employeur plus efficace pour tous ses employés⁹.

Mentorat

Le mentorat est une manière peu coûteuse d'intégrer plus efficacement les employés handicapés à une entreprise (voir la section « [Avantages professionnels du mentorat](#) »). Un mentor n'a pas besoin d'être une

9 Ketter, *The Hidden Disability*, p. 34.

personne handicapée, mais plutôt un employé qui possède suffisamment d'ancienneté et d'expérience pour offrir à l'employé des conseils sur le fonctionnement de l'organisation et sur l'exercice de ses fonctions. Le mentor ne devrait pas être le gestionnaire de l'employé, étant donné que le mentoré doit avoir l'assurance que les conversations avec son mentor sont confidentielles et n'entraîneront aucune répercussion négative.

Avantages professionnels du mentorat

Le mentorat procure des avantages à tous les employés, non seulement aux employés handicapés. Voici certains avantages du mentorat pour les employés mentorés :

- un meilleur salaire;
- un plus grand nombre de promotions;
- une satisfaction accrue à l'égard de leur carrière;
- une tendance à croire qu'ils progresseront dans leur carrière;
- une satisfaction accrue à l'égard de leur emploi actuel;
- une plus grande détermination à demeurer au sein de leur organisation actuelle.

Source : Allen et autres, *Career Benefits Associated With Mentoring*, p. 130-132.

Groupes de ressources pour les employés

Les groupes de ressources pour les employés (GRE) offrent du soutien en matière de réseautage et d'interactions sociales aux employés qui pourraient être isolés ou marginalisés au travail. Ces groupes sont habituellement destinés uniquement à certaines personnes, par exemple les femmes ou les employés handicapés.

Susanne Bruyère, directrice de l'Employment and Disability Institute à l'Université Cornell, recommande aux employeurs d'accroître l'accès à ces groupes pour y inclure les « alliés » ou les « sympathisants » des personnes handicapées¹⁰. Cette mesure pallierait la réticence de

10 Bruyère, *On the Job*.

certaines employés à informer leur employeur, pour une raison ou une autre, qu'ils ont un handicap. Ces personnes handicapées peuvent donc avoir accès au réseau sans être étiquetées. De plus, le fait de permettre aux alliés ou aux sympathisants d'avoir accès aux GRE favorise le réseautage entre les employés. Les employeurs pourraient découvrir au sein de l'organisation des champions sans handicap dont ils ne connaissaient pas l'existence, particulièrement chez des personnes qui ont des amis ou des membres de leur famille handicapés. Enfin, il est important que ces groupes ne soient pas seulement des groupes sociaux, mais qu'ils aient aussi pour mission d'améliorer la carrière et les emplois de leurs membres.

RÉAFFECTATION

Exigence : Article 32

(1) L'employeur qui réaffecte ses employés tient compte des besoins en matière d'accessibilité de ses employés handicapés ainsi que de tout plan d'adaptation individualisé lorsqu'il procède à la réaffectation d'employés handicapés.

(2) La définition qui suit s'applique au présent article. « Réaffectation » s'entend du fait d'affecter un employé à un autre service ou un autre poste au sein de la même organisation au lieu de le mettre à pied, lorsque l'organisation a éliminé un poste ou un service donné.

Source : [Règl. de l'Ont. 191/11, art. 32](#)

Satisfaire à l'exigence

Pour satisfaire à cette exigence, un employeur peut prendre les dispositions nécessaires pour que le plan d'adaptation individualisé d'un employé ou que ses besoins déjà définis en matière d'accessibilité soient transférés en même temps que l'employé au moment de sa réaffectation. L'employeur voudra peut-être aussi utiliser le plan d'adaptation individualisé pour choisir un nouveau poste qui conviendrait à l'employé handicapé.

Lorsque l'employé entre en fonction à son nouveau poste, son plan d'adaptation devrait être examiné. Cet examen est particulièrement important dans les cas où l'employé a dû changer d'emplacement, puisque l'accessibilité physique et l'accessibilité au poste de travail devraient être réévaluées. Cependant, même si l'employé reste dans le même bureau et conserve son poste de

travail, ses responsabilités auront fort probablement changé. Un examen du plan d'adaptation permettra alors de s'assurer que l'employé est capable de fonctionner à son plein potentiel sans délai.



Conseils pour les petites entreprises

À propos de la rétention des employés

Gestion du rendement

Certaines petites organisations peuvent mettre en vigueur des politiques formelles pour gérer le rendement; d'autres peuvent simplement utiliser un encadrement en milieu de travail pour améliorer le rendement de leurs employés. Par exemple, si un employé dit quelque chose de déplacé à un client, le propriétaire ou le gestionnaire peut lui parler en privé par la suite et lui décrire ce qui est approprié et ce qui ne l'est pas comme intervention dans ce genre de situation.

Lorsqu'un employeur intervient en cas de rendement problématique, il devrait d'abord se demander l'incidence que le handicap de l'employé aurait pu avoir sur son rendement dans ces circonstances. S'il est difficile de déterminer l'incidence du handicap, la première étape est de *consulter* l'employé pour déterminer si son handicap est un facteur. Si la situation est toujours floue, l'employeur peut demander à l'employé d'obtenir de son médecin traitant ou son thérapeute une note décrivant ses limitations au travail.

Les employeurs peuvent définir des objectifs de rendement clairs en consultant leurs employés, de telle sorte qu'il y ait une norme impartiale permettant d'évaluer le rendement de l'employé. Consulter la section **Définir des objectifs SMART** présentée précédemment dans ce chapitre pour obtenir des conseils sur la façon de définir des objectifs de rendement clairs.

Offrir des possibilités de perfectionnement aux employés

Les petites organisations ne seront peut-être pas en mesure d'offrir les mêmes possibilités d'avancement que les grandes organisations caractérisées par de nombreux échelons et postes différents.

Néanmoins, les gens souhaitent naturellement s'épanouir et apprendre.

Les petites entreprises devraient réfléchir aux mesures qu'elles peuvent prendre pour offrir des possibilités de perfectionnement à tous leurs employés, y compris ceux qui présentent un handicap.

Voici quelques exemples :

- Donner aux employés handicapés une formation sur des postes différents de leur poste habituel. Cette formation présente également l'avantage de disposer de quelqu'un pour remplir un poste vacant à court préavis.
- Ne jamais supposer que les employés handicapés sont simplement satisfaits d'avoir un emploi. Les employeurs devraient plutôt les consulter pour déterminer leurs objectifs de carrière.
- Lorsqu'ils envoient leurs employés à des séances de formation externes, les employeurs devraient demander aux prestataires de formation les mesures qu'ils prennent pour rendre leurs formations accessibles aux personnes handicapées. Les employeurs devront peut-être fournir des recommandations en matière d'adaptation, ou songer à faire appel à un autre prestataire de formation.
- Lorsqu'ils planifient des événements sociaux ou des sorties de groupe, les employeurs devraient sérieusement se demander si les employés handicapés peuvent avoir accès à ces événements. Par exemple, si un souper d'employés est organisé, l'employeur devrait s'assurer que le restaurant est accessible à tous les employés (p. ex., présence d'une rampe d'accès ou autres options de repas).



Profil d'entreprise

Intégration de l'accessibilité au lieu de travail à Dolphin Digital Technologies

Dolphin Digital Technologies est une société d'experts-conseils professionnelle en technologie de l'information et des communications qui se spécialise dans la conception et le développement de solutions et d'applications virtuelles. Fermement convaincue que la technologie permet des choses incroyables, Dolphin a en outre intégré l'accessibilité à chacun des aspects de son modèle d'entreprise afin de perfectionner et de retenir des employés de qualité, tout en concevant des solutions innovantes. La philosophie de l'entreprise promeut l'idée et les stratégies connexes voulant qu'une entreprise à but lucratif puisse aussi entraîner un changement social. Les fondateurs de l'entreprise ont reconnu que l'embauche d'un plus grand nombre de personnes handicapées était une nécessité dans leur collectivité. Puisqu'ils exercent leurs activités dans un environnement virtuel, ils ont réalisé l'avantage d'élaborer une stratégie d'embauche sans obstacle pour les personnes handicapées. Cette initiative visant à répondre aux besoins de leur collectivité est devenue une solution innovante primée qui leur a permis d'accéder à un groupe de personnes compétentes et talentueuses, sous-représenté dans la population active¹¹.

Le modèle d'entreprise innovateur de la société est fondé sur un environnement de bureau virtuel qui offre de nombreuses options de travail uniques. Les employés peuvent, par exemple, ouvrir une session de n'importe où dans le monde ou utiliser des modules de travail spécialement conçus pour qu'une personne puisse travailler sur un projet particulier pendant deux heures, puis qu'une autre personne puisse ouvrir une session et reprendre le travail là où l'employé précédent était rendu.

11 Tous les renseignements sur Dolphin Digital Technologies ont été fournis par Jamie Burton (vice-présidente, Développement de l'entreprise). Entrevue réalisée par Jane Vellone et Louise Chénier, le 1er mars 2012.

Gestion du rendement

L'engagement de l'organisation envers la conception virtuelle inspirée s'étend aux systèmes et aux processus de gestion du rendement. Les évaluations des employés sont bien équilibrées et tiennent compte des différents aspects du travail.

Les commentaires des clients sont l'un des principaux éléments de la gestion du rendement. À la fin de chaque interaction en ligne avec un client, une fenêtre de commentaires s'affiche, permettant au client de formuler des commentaires sur son expérience avec cet employé. L'employé en question examine les commentaires pour connaître immédiatement les résultats. Si un problème particulier survient, il est immédiatement abordé de sorte que l'employé reçoit une rétroaction immédiate. Aucun employé n'est traité différemment dans le cadre de ce processus – toutes les personnes doivent respecter les normes pour les services à la clientèle de Dolphin Digital Technologies.

Apprentissage et perfectionnement

La société met également beaucoup l'accent sur le perfectionnement du personnel. Certains employés ont déjà été promus à de nouveaux postes au sein de la société, ce qui exige une évaluation des compétences ainsi que de la formation. Comme l'indique Jamie Burton, la vice-présidente :

« Il n'y a aucune raison pour laquelle une entreprise voudrait que ses employés soient malheureux et qu'ils n'aient pas la chance de perfectionner leurs compétences. Encourager le potentiel des gens permet non seulement à une entreprise de garder une main-d'œuvre fidèle et dévouée à son emploi, mais aussi d'élaborer des pratiques de travail novatrices et fructueuses. »

Dolphin Digital Technologies fournit à tous ses employés un accès à une bibliothèque virtuelle qu'ils peuvent utiliser en tout temps. Ils sont encouragés à acquérir de nouvelles compétences – qui sont toujours nécessaires en raison de l'évolution rapide de la technologie – et de le faire à leur propre rythme. Il y a en outre une boucle de rétroaction/apprentissage immédiat intégrée dans les processus de tous les jours. Si un employé se retrouve dans une situation qu'il ne peut pas gérer, il peut immédiatement transmettre la question à un représentant principal des services techniques ou à l'ingénieur en chef, qui lui fournira des

conseils et une solution. De plus, la société s'assure que tous ses employés obtiennent la certification Microsoft. Il s'agit d'une certification professionnelle coûteuse et en forte demande qui aide les employés à mieux accomplir leur travail et leur permettrait d'être plus concurrentiels sur le marché du travail s'ils quittaient la société.



Profil d'entreprise

Fonction publique de l'Ontario : montrer l'exemple

La fonction publique de l'Ontario (FPO) considère l'adoption des normes d'accessibilité à l'emploi en vertu du Règlement sur les Normes d'accessibilité intégrées (RNAI) comme une occasion de servir de modèle pour d'autres organisations¹². La FPO emploie plus de 60 000 personnes et dessert plus de 13 millions d'Ontariennes et d'Ontariens.

Pour apporter des changements et promouvoir l'accessibilité à une si grande échelle, il faut adopter une démarche coordonnée et stratégique. À cette fin, la FPO a élaboré et publié un plan d'accessibilité pluriannuel intitulé *L'accessibilité dans la fonction publique de l'Ontario : Montrer l'exemple*. Ce plan énonce la vision de la FPO pour devenir une organisation accessible et décrit également la façon dont elle respectera le RNAI. Le plan peut être consulté en formats accessibles et sur Internet.

Engagement en matière d'accessibilité

En tant que première organisation ontarienne à se conformer au RNAI, la FPO établit les pratiques exemplaires et sert de modèle pour toutes les organisations de la province. Elle a pris l'engagement suivant : « La FPO s'applique à être une chef de file de l'accessibilité en Ontario. Son objectif est de fournir des services, des produits et des installations accessibles pour son personnel et le public qu'elle sert. »

12 Tous les renseignements sur la fonction publique de l'Ontario ont été fournis en avril 2015 par le Bureau de la diversité de la FPO du ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs.

Comprendre les obstacles à l'accessibilité

La FPO recueille des renseignements sur les besoins de son personnel de diverses manières, notamment les suivantes :

- mener des sondages auprès de ses employés (en 2009 et 2011) pour lesquels les taux de participation étaient supérieurs à 60 % et qui portaient notamment sur la façon dont le personnel perçoit la FPO ainsi que ses pratiques en matière de ressources humaines et d'adaptation;
- mettre sur pied un Conseil consultatif en matière d'accessibilité pour les personnes handicapées, composé de personnes handicapées et d'experts dans les domaines de l'invalidité et de l'accessibilité, qui fournit à la FPO des conseils pratiques sur les questions d'accessibilité au sein de celle-ci;
- avoir un « responsable des mesures d'accessibilité » au sein de chaque ministère afin de coordonner la conformité à la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO), de cerner les obstacles potentiels et d'élaborer des plans d'action locaux qui conviendront à ce lieu de travail unique;
- tirer des leçons des expériences des stagiaires handicapés sur les obstacles particuliers qu'ils ont rencontrés durant leur stage et sur la façon dont ceux-ci pourraient être éliminés;
- mettre en œuvre les plans d'accessibilité annuels que chaque ministère élabore en vue de satisfaire aux exigences de la LAPHO, et en tirer des leçons.

Coordination et engagement

Le Bureau de la diversité de la FPO, dirigé par la directrice générale de la diversité et de l'accessibilité pour la FPO, offre une vision et assure la coordination et la direction afin de réaliser l'accessibilité et l'inclusion à l'échelle de l'organisation. Il a en outre publié le plan d'accessibilité pluriannuel – *L'accessibilité dans la fonction publique de l'Ontario* – mentionné au début du présent profil.

De plus, la FPO a mis en place de solides mécanismes de gouvernance et de responsabilisation pour promouvoir et favoriser l'accessibilité. Ces mécanismes comprennent :

- le Conseil du leadership en matière d'accessibilité, composé de membres de la haute direction, qui fournit des conseils stratégiques et qui aide à faire en sorte que la FPO respecte les lois sur l'accessibilité;
- le responsable des mesures d'accessibilité au sein de chaque ministère, qui fait partie d'un groupe faisant la promotion des plans d'accessibilité pluriannuels et qui offre une aide pratique pour orienter les ministères dans leur planification et leur mise en œuvre annuelles de l'accessibilité.

Formation et sensibilisation des gestionnaires

La FPO, qui vise à être une employeuse de choix permettant aux personnes handicapées de participer pleinement à tous les aspects de l'emploi et qui les encourage à cet égard, offre des cours obligatoires et facultatifs ainsi que des ressources aux gestionnaires. Par exemple, les gestionnaires sont tenus depuis 2002 de suivre un cours en ligne intitulé *Maximizing the Contributions of Employees with Disabilities*.

En 2007, la Politique opérationnelle d'adaptation et de retour au travail de la FPO, élaborée par la Direction des politiques et de la planification des RH, a été lancée en même temps que de nombreuses ressources utiles. Parmi celles-ci, citons les étapes du processus, les modèles, les guides et l'accès aux professionnels spécialisés en ressources humaines qui fournissent des renseignements et du soutien relativement aux mesures d'adaptation complexes des lieux de travail.

Parmi les autres ressources en matière de formation, mentionnons le *Managers' » Guide to Removing Barriers from the Recruitment Process*, le *Managers' » Guide to Writing Barrier-Free Employment Ads in the OPS* (guide sur la rédaction d'offres d'emploi sans obstacle à l'intention des directeurs de la FPO), une liste de contrôle intitulée *Barrier-Free Interview and Selection Best Practices* et une *Clear Language Job Ad Tip Sheet* (fiche de conseils sur la rédaction des offres d'emploi en langage clair). De plus, une formation en langage clair a été offerte aux conseillers en recrutement et en ressources humaines. Le *Manager's Toolkit : Providing Accommodation to Employees with Disabilities* figure également parmi les ressources du ministère des Services sociaux et communautaires.

Formation et sensibilisation du personnel

Tous les membres du personnel de la FPO ont accès à un portail d'apprentissage qui contient de nombreux cours sur l'accessibilité. Au moment de la formation du personnel, l'objectif est de mettre fin aux mythes sur l'accessibilité et d'aider les employés à comprendre les solutions pratiques qui rendent un lieu de travail plus accessible... pour tout le monde. Outre le cours de formation sur l'accessibilité pour les services à la clientèle (qui a été consulté plus de 60 000 fois) et les Expositions annuelles sur l'accessibilité de la FPO, la FPO a créé une série de vidéos intitulées *Mission Possible* abordant des sujets concernant l'accessibilité, notamment :

- *A Word About Word : Making Word Documents Accessible* (un mot sur Word : rendre les documents Word accessibles);
- *It's Your Call: Using TTY and the Bell Relay System* (utilisation d'un appareil téléscripteur et du Service de relais Bell);
- *Your Turn to Lead: Guiding a Person Who Has a Dog Guide or White Cane* (guider une personne qui a un chien guide ou une canne blanche);
- *Interpreters, Intervenors, Attendants, Oh My! Interacting With Someone When a Support Person Is Present* (interagir avec une personne en présence d'une personne de soutien – interprètes, intervenants ou autres aides).

Le personnel peut avoir des idées préconçues sur les dépenses et les efforts nécessaires pour offrir des solutions accessibles ou des mesures d'adaptation; toutefois, la formation et la sensibilisation peuvent accroître le degré d'aisance de tout le monde. La FPO a lancé récemment une nouvelle initiative de sensibilisation intitulée *Accessibilité à la source*. Cette initiative vise à rendre l'accessibilité pratique de telle sorte que tous les employés puissent comprendre comment intégrer l'accessibilité dans leur travail quotidien. Parmi les thèmes retenus, mentionnons l'accessibilité en matière d'approvisionnement, les documents électroniques accessibles et les pratiques d'emploi accessibles. Ainsi, tous les employés peuvent être tenus responsables de l'accessibilité sur leur lieu de travail.

Ressources supplémentaires destinées aux employés

- Bureau de la diversité : Ce bureau sert de centre d'excellence qui dirige les efforts de conformité à la LAPHO de la FPO et qui veille à ce que le personnel ait accès aux outils et aux renseignements dont ils ont besoin. Il offre une expertise de pointe sur l'accessibilité pour tous les ministères.
- Centre de la santé, de la sécurité et du mieux-être du personnel : Il fournit des services consultatifs spécialisés ainsi que des outils pour aider à promouvoir les mesures d'adaptation de l'emploi efficaces, sécuritaires et opportunes pour les employés handicapés et des lieux de travail accessibles et respectueux, exempts de discrimination et de harcèlement.
- Centre d'excellence en accessibilité à l'information et à la technologie de l'information : Le Centre d'excellence aide le personnel de la FPO à répondre aux demandes de renseignements complexes ou techniques sur l'accessibilité à l'information et à la technologie de l'information (ITI). Il fournit des ressources comme des directives sur la façon de créer des documents accessibles, des conseils sur la conception de sites Web accessibles et le matériel et les logiciels accessibles, ainsi que sur les mesures d'adaptation courantes en matière de TI.
- Centre pour l'accès universel du ministère des Transports : Le Centre, situé dans le bureau de St. Catharines de la FPO, possède de nombreuses fonctionnalités d'accessibilité, notamment des salles dotées de différents types de claviers et de dispositifs de pointage, un éclairage, des bureaux et des chaises réglables ainsi qu'un téléimprimeur (ATS). Il est conçu pour être utilisé par tous les employés, le public et divers intervenants. De même, un Centre des ressources pour le mieux-être possédant un éventail de fonctionnalités d'accessibilité a été mis sur pied, en tant que centre de démonstration, dans le Complexe de Queen's Park.
- Espaces silence FPO : Il y a plus de 15 espaces silence FPO dans l'ensemble de la province qui offrent aux membres du personnel un endroit confortable pour passer des moments tranquilles de réflexion, de méditation ou de prière personnelle pendant la journée de travail. Ils contribuent à un lieu de travail inclusif et adapté qui est favorable tant à l'organisation qu'à ses employés.

- La politique de prévention des obstacles à l'emploi de la FPO est mise à jour pour renforcer son engagement à repérer, prévenir et éliminer les obstacles systémiques à l'emploi fondés sur le Code des droits de la personne (comme l'invalidité, la race et l'identité sexuelle).



Profil d'entreprise

Gestion du rendement chez Delta Hôtels et Villégiatures

Delta est une importante société canadienne de gestion hôtelière qui a un important portefeuille de plus de 40 propriétés à travers le pays. Elle est une employeuse qui souscrit au principe de l'égalité et offre des possibilités de carrière à différentes personnes.

Delta, qui s'est engagée à assurer la gestion du rendement, a élaboré avec succès un processus de gestion du rendement appelé le cycle de l'examen du perfectionnement personnel (EPP)¹³. Ce processus promeut l'apprentissage et le perfectionnement de chaque employé tout en encourageant les conversations à cet égard tout au long de l'année. Il comporte en outre des étapes structurées dans chaque trimestre de l'année :

- trimestre 1 : établissement des objectifs;
- trimestres 2 et 3 : examen semestriel;
- trimestre 4 : évaluation de fin d'année, plan de perfectionnement et établissement des objectifs.

Le cycle d'EPP encourage les gestionnaires et les employés à se réunir régulièrement tout au long de l'année. En mettant l'accent sur la conversation, il offre un moyen d'intégrer les discussions sur les mesures d'adaptation à celles sur la gestion plus globale du rendement. Afin de s'assurer que chaque employé participe pleinement, des mesures d'adaptation sont même offertes lors des conversations, au besoin.

¹³ Tous les renseignements sur la gestion du rendement de Delta Hôtels et Villégiatures ont été fournis par Sarah Callan (généraliste en ressources humaines, Delta Hôtels et Villégiatures). Présentation à l'atelier de la Direction générale de l'accessibilité pour l'Ontario tenu le 27 novembre 2014.

Les gestionnaires et les employés utilisent ce forum pour discuter du plan de gestion du rendement et de tout changement dans les besoins de la personne, ainsi que pour confirmer si les mesures d'adaptation actuelles conviennent toujours.

Pour Delta, il est important que le cycle d'EPP soit continu et non ponctuel, une fois par année. Par conséquent, les objectifs et les mesures d'adaptation font l'objet d'un examen tout au long de l'année. En assurant l'accès de chaque personne à des mesures d'adaptation convenables, Delta offre à chaque membre de l'équipe l'occasion de participer pleinement au cycle de gestion du rendement. Par l'établissement d'objectifs qui s'harmonisent avec ceux de l'organisation, de l'hôtel, du service et de la personne, chaque employé comprend la manière dont il contribue à l'organisation et la manière dont il peut tirer parti de son propre ensemble de compétences pour réaliser la vision de Delta.

Dites-nous ce que vous en pensez — évaluez cette publication.

www.conferenceboard.ca/e-Library/abstract.aspx?did=7174

ANNEXE A

Outils et modèles

Cette annexe présente les listes de vérification, les formulaires, les feuilles de calcul, et des exemples de modèles qui peuvent être utilisés par les employeurs pour satisfaire aux exigences de la Norme d'accessibilité pour l'emploi, voire les dépasser. Des versions en format Word entièrement personnalisables de ces modèles et outils, que les employeurs peuvent modifier et adapter pour leur propre usage dans leurs organisations respectives, peuvent également être téléchargées.

ANNEXE A.1

Liste de vérification pour réaliser une entrevue accessible

- Lieu de l'entrevue** – Est-ce qu'un candidat handicapé peut avoir accès à vos installations? *Exemple* : Est-ce que votre bureau est accessible à une personne qui utilise une aide à la mobilité (p. ex., un déambulateur ou un fauteuil roulant)? Sinon, envisagez de tenir l'entrevue à un autre endroit.
- Format des outils d'évaluation de compétences** – Vos outils d'évaluation sont-ils accessibles à un candidat handicapé? Les tests lui permettent-ils de démontrer ses connaissances et ses compétences? *Exemple* : Vos tests informatisés sont-ils accessibles à un candidat ayant une perte de vision qui doit utiliser un lecteur d'écran? Sinon, envisagez de faire appel à d'autres fournisseurs qui offrent une

technologie accessible. Si le candidat a des difficultés de lecture, vous pouvez procéder à un examen oral ou utiliser un logiciel de conversion du texte en parole.

- Aménagement de salle pour entrevues en personne** – Votre salle d’entrevue est-elle aménagée de manière accessible? *Exemple* : Un candidat ayant une perte auditive peut nécessiter une salle plus lumineuse (pour suivre vos lèvres). La salle devrait être à l’écart de façon à réduire au minimum les distractions et à favoriser une meilleure interaction.
- Durée de l’entrevue** – S’assurer que le candidat a le temps nécessaire pour démontrer ses capacités. *Exemple* : Un problème de santé peut influencer le rendement d’une personne handicapée durant une courte entrevue avec limite de temps et causer un stress considérable. Vous pouvez prolonger la durée de l’entrevue ou les pauses entre les questions et laisser plus de temps lors des tests d’habileté. De plus, il est important de considérer le type d’emploi postulé. Dans le cas d’un emploi à temps partiel, l’entrevue ne devrait pas excéder la durée du quart de travail régulier du poste.
- Soutien** – Un candidat handicapé peut-il se faire accompagner par une personne de soutien pour une entrevue? *Exemple* : Une personne ayant une déficience développementale peut recevoir l’aide de personnes de soutien ou de membres de sa famille. Envisagez d’admettre une personne de soutien à l’entrevue, car elle pourrait fournir des renseignements supplémentaires ou plus de détails à propos des capacités du candidat et poser des questions que le candidat n’a pas eu l’occasion de prendre en considération.
- Documents à remplir** – Le candidat est-il apte à remplir les documents requis? *Exemple* : Un candidat ayant une perte de vision ou un trouble d’apprentissage peut avoir de la difficulté à remplir un formulaire écrit. Vous pouvez alors offrir l’aide d’un membre du personnel pour remplir les documents requis.

ANNEXE A.2

Modèle – Lignes directrices relatives aux scénarios d'entrevue

Ces lignes directrices peuvent être fournies aux intervieweurs du Service des ressources humaines qui se préparent à communiquer avec des candidats pour les inviter à une entrevue, afin d'assurer un processus d'embauche impartial et conforme à l'article 23 des normes pour l'emploi – Recrutement : processus d'évaluation ou de sélection. En vertu de cet article, un employeur doit aviser chaque candidat à un emploi qui est sélectionné pour participer au processus d'évaluation ou de sélection que des mesures d'adaptation sont disponibles sur demande relativement au matériel et aux processus qui seront utilisés.

Ces lignes directrices sont fournies à titre de *pratique exemplaire* seulement. Les normes pour l'emploi ne prévoient pas la méthode que les employeurs doivent utiliser pour satisfaire à cette exigence. Le scénario peut aussi être adapté à une organisation particulière.

Lignes directrices pour une entrevue exempte de biais

Chez (nom de l'organisation), un des objectifs de notre politique des ressources humaines est de recruter, de sélectionner, de conseiller, de développer et de promouvoir nos employés en conformité avec notre orientation stratégique et nos valeurs. Nous nous sommes engagés à éliminer les obstacles dans nos processus d'emploi et dans certains domaines d'emploi où la diversité de la main-d'œuvre qualifiée est sous-représentée. Notre initiative d'embauche exempte de biais est l'une de nos stratégies pour assurer un processus de recrutement efficace et équitable.

Notre Service des ressources humaines (RH) a élaboré ces lignes directrices afin de soutenir le recrutement de la main-d'œuvre la plus qualifiée et la plus diversifiée possible. Veuillez communiquer avec votre conseiller des RH si vous avez des questions ou des suggestions à

propos du processus. Conformément aux principes de notre politique de recrutement et de sélection, nous croyons qu'il est important que le personnel désigné respecte le format de base et l'intention du scénario ci-dessous lorsqu'il communique avec un candidat pour l'inviter à l'entrevue.

- Remercier les candidats de leur demande d'emploi, s'identifier et clarifier la nature du poste en question. Confirmer que les candidats souhaitent toujours passer une entrevue.
- Expliquer le déroulement de l'entrevue (p. ex., la durée) et indiquer que différents intervieweurs poseront des questions à tour de rôle et noteront les réponses. Les candidats auront également l'occasion de poser des questions. Suggérer aux candidats de consulter le site Web de l'organisation pour se renseigner sur ses activités et se préparer à l'entrevue.
- Demander aux candidats s'ils ont besoin de mesures d'adaptation pour l'entrevue (p. ex., espace pour scooter ou fauteuil roulant, interprète gestuel). Dans l'affirmative, confirmer le type de mesures d'adaptation requises. Si des renseignements supplémentaires sont nécessaires, noter la demande et indiquer au candidat que la date et le lieu de l'entrevue lui seront confirmés ultérieurement. Au besoin, communiquer avec le conseiller des RH afin d'obtenir de l'aide pour répondre à la demande.
- Prévoir l'heure et le lieu de l'entrevue (à moins que l'information sur l'accessibilité soit en attente).
- S'assurer que les candidats connaissent la façon de se rendre à la salle de l'entrevue et, s'il y a lieu, suggérer qu'une personne-ressource les attende à un endroit désigné (p. ex., à la réception des RH ou dans l'entrée).
- Remercier les candidats et leur demander s'ils ont des questions. Fournir les coordonnées d'une personne-ressource avec qui communiquer s'ils ont des questions avant l'entrevue. Au besoin, orienter les candidats

vers le site Web de (nom de l'organisation), où on trouve une carte des entrées, stationnements, toilettes et salles de réunion accessibles aux personnes utilisant un fauteuil roulant ou un scooter.

Source : Tiré du Centre de toxicomanie et de santé mentale, *Recruitment and Retention*, par le Conference Board du Canada.

ANNEXE A.3

Modèle – Avis aux candidats retenus

Le personnel des ressources humaines peut utiliser ce modèle de lettre pour aviser un candidat retenu que des mesures d'adaptation sont disponibles au sein de l'organisation, conformément à l'article 24 des normes pour l'emploi – Avis aux candidats retenus. En vertu de cet article, un employeur qui offre un emploi à un candidat retenu doit l'aviser de ses politiques en matière de mesures d'adaptation pour les employés handicapés.

Ce modèle de lettre est fourni à titre de *pratique exemplaire* seulement. Les normes pour l'emploi ne prévoient pas la méthode que les employeurs doivent utiliser pour satisfaire à cette exigence.

Madame, Monsieur,

Félicitations! Nous sommes heureux de vous informer que vous avez été sélectionné(e) pour travailler en tant que (nom du poste) à (nom de l'organisation). Cette offre est conditionnelle à la réception de vos relevés de notes pour confirmer votre diplôme et (autres conditions que l'employeur requiert). Votre titre est (titre du poste) et vous relèverez de (nom du gestionnaire).

À titre de (titre du poste), vous serez appelé(e) à exercer les fonctions et responsabilités stipulées dans la description de tâches ci-jointe, mise à jour régulièrement. Nous vous offrons un salaire de base de (montant du salaire), qui sera soumis à des déductions fiscales et d'autres retenues requises par la loi ou les politiques de l'entreprise.

Conformément à la politique de l'entreprise, nous vous offrons un régime d'assurances vie, invalidité, santé, de soins dentaires et de soins de la vue. Votre admissibilité à d'autres avantages sociaux et à une prime sera établie selon la politique de l'entreprise. En tant qu'employé de (nom de l'organisation), vous accumulerez des vacances à raison de (nombre d'heures) heures par période de paie, pour un total de (nombre d'heures) par année.

Nous aimerions que vous entriez en poste le (date de début d'emploi). Veuillez vous présenter au Service des ressources humaines à (heure) pour commencer votre processus d'orientation à votre nouveau lieu de travail.

- * **Remarque :** (Nom de l'organisation) a un processus d'adaptation en place et offre des mesures d'adaptation aux employés handicapés. Si vous avez besoin de mesures d'adaptation particulières en raison d'un handicap ou d'un besoin médical, veuillez communiquer avec (nom et titre de la personne-ressource) au (numéro de téléphone) ou par courriel (adresse courriel) afin que les dispositions requises soient prises avant votre entrée en fonction.

Veuillez signer la copie de la lettre ci-jointe et me la retourner d'ici le (date limite) pour indiquer votre acceptation de cette offre. Cette offre d'emploi est en vigueur pour une période de cinq jours ouvrables.

Nous sommes confiants que vous serez en mesure d'apporter une contribution importante à la réussite de (nom de l'entreprise) et nous réjouissons à l'idée de travailler avec vous.

Sincères salutations,

(Nom de la personne autorisée à faire l'offre d'emploi)
(Poste), (nom de l'organisation)

J'accepte l'offre d'emploi décrite ci-dessus.

Nom du candidat

Signature du candidat

Date

Source : Tiré de About.com, *Sample Employment Offer Letter*, par le Conference Board du Canada.

ANNEXE A.4

Modèle – Formulaire d'évaluation des capacités fonctionnelles (version intégrale)

Les employeurs peuvent utiliser ce formulaire d'évaluation des capacités fonctionnelles lorsqu'ils demandent une évaluation par un expert externe du milieu médical ou un autre expert relativement à des blessures, des maladies ou des handicaps non attribuables au travail. Le formulaire peut être utilisé pour déterminer si et comment des mesures d'adaptation peuvent être mises en œuvre, comme indiqué au paragraphe 28 (2) des Normes pour l'emploi – Plans d'adaptation individualisés et documentés.

Il peut également être intégré au processus d'adaptation écrit. Ce formulaire est fourni à titre de *pratique exemplaire*. Il n'est pas exigé en vertu des normes pour l'emploi. La version intégrale du formulaire est très détaillée et ne devrait être utilisée que dans les cas complexes; la version abrégée devrait être utilisée dans tous les autres cas. Voir l'[annexe A.5](#).

Il est important de noter que, pour les situations liées au travail, les employeurs doivent utiliser le formulaire « *Détermination des capacités fonctionnelles pour la planification d'un retour au travail rapide et sécuritaire* » de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail si la *Loi de 1997 sur la sécurité professionnelle et l'assurance contre les accidents du travail* s'applique à la situation ou au lieu de travail.

Divulgarion de renseignements

Je, (nom de l'employé), autorise (nom du fournisseur de soins de santé), à fournir les renseignements par écrit à mon employeur, (nom de l'employeur), concernant mes capacités fonctionnelles individuelles; les limitations ou restrictions applicables à ma capacité d'exercer les

fonctions de mon poste; ainsi que les dispositifs, les accessoires, le matériel et les mesures d'adaptation dont j'ai besoin pour accomplir ces fonctions.

Signature de l'employé(e)

Date

Évaluation des capacités fonctionnelles

Nom de l'employé(e) : _____

Fournisseur de soins de santé : Veuillez limiter vos commentaires aux conditions pertinentes à la capacité de l'employé de remplir les fonctions essentielles de son travail. Expliquez vos réponses plus en détail à la section C.

Date de l'évaluation : _____

Sélectionnez un des choix suivants :

- L'employé(e) peut retourner au travail sans restrictions.
- L'employé(e) peut retourner au travail en respectant des restrictions.
Remplissez les sections A, B et C.
- L'employé(e) est physiquement ou mentalement incapable de retourner au travail pour le moment. Remplissez la section C.

Section A. Évaluation des capacités physiques

1. Veuillez indiquer les *capacités* qui s'appliquent. Fournissez des précisions dans la section C. Si non applicable, passez à la section B.

Marcher

- Sans restrictions
 Jusqu'à 100 mètres
 De 100 à 200 mètres
 Autre (précisez)
-

Soulever des charges de la taille aux épaules

- Sans restrictions
 Jusqu'à 5 kilogrammes
 De 5 à 10 kilogrammes
 Autre (précisez)
-

Rester debout

- Sans restrictions
 Jusqu'à 2 heures
 Au moins 2 heures
 Environ 6 heures
 Autre (précisez)
-

Monter des escaliers

- Sans restrictions
 Jusqu'à 5 marches
 De 5 à 10 marches
 Autre (précisez)
-

Rester assis

- Sans restrictions
 Jusqu'à 30 minutes
 De 30 à 60 minutes
 Autre (précisez)
-

Grimper aux échelles

- Sans restrictions
 De 1 à 3 échelons
 De 4 à 6 échelons
 Autre (précisez)
-

Soulever des charges du sol à la taille

- Sans restrictions
 Jusqu'à 5 kilogrammes
 De 5 à 10 kilogrammes
 Autre (précisez)
-

Se rendre au travail

Capable d'utiliser les transports en commun :

- Oui Non

Capable de conduire une voiture :

- Oui Non

2. Veuillez indiquer les *restrictions* qui s'appliquent. Fournissez des précisions à la section C.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Flexion ou torsion | <input type="checkbox"/> Effets secondaires possibles de médicaments (précisez)
Ne fournissez pas le nom des médicaments. |
| <input type="checkbox"/> Mouvement répétitif de (précisez)

_____ | _____

_____ |
| <input type="checkbox"/> Travail au niveau des épaules ou au-dessus de ce niveau | _____

_____ |
| <input type="checkbox"/> Exposition aux produits chimiques

_____ | <input type="checkbox"/> Exposition à des vibrations |
| <input type="checkbox"/> Exposition environnementale à (p. ex., chaleur, froid, bruit ou odeurs)

_____ | <input type="checkbox"/> Corps entier |
| | <input type="checkbox"/> Mains ou bras |
| | <input type="checkbox"/> Autre (précisez)

_____ |
| <input type="checkbox"/> Utilisation d'équipement motorisé (p. ex., chariot élévateur à fourche) | <input type="checkbox"/> Vision/communication |
| <input type="checkbox"/> Usage limité de la/des mains(s) | <input type="checkbox"/> Acuité (profondeur, couleur, distance) |
| <input type="checkbox"/> Poussée ou traction limitée avec : | <input type="checkbox"/> Audition |
| <input type="checkbox"/> Bras gauche | <input type="checkbox"/> Parole |
| <input type="checkbox"/> Bras droit | <input type="checkbox"/> Autre (précisez)

_____ |
| <input type="checkbox"/> Autre (précisez)

_____ | |

Section B. Évaluation des capacités mentales

Si non applicable, passez à la section C.

	Sans limitation	Limitation légère	Limitation modérée	Limitation marquée	Impossible d'évaluer
1. Compréhension et mémoire					
a. Capacité de se souvenir de lieux et de procédures de travail	<input type="checkbox"/>				
b. Capacité de comprendre des instructions très courtes et simples et de s'en souvenir	<input type="checkbox"/>				
c. Capacité de comprendre des instructions détaillées et de s'en souvenir	<input type="checkbox"/>				
2. Concentration soutenue et persévérance					
a. Capacité de suivre des directives très courtes et simples	<input type="checkbox"/>				
b. Capacité de suivre des directives détaillées	<input type="checkbox"/>				
c. Capacité de se concentrer et d'être attentif pendant des périodes prolongées	<input type="checkbox"/>				
d. Capacité d'accomplir des activités dans le cadre d'un horaire, d'être assidu et ponctuel conformément aux limites acceptables	<input type="checkbox"/>				
e. Capacité de maintenir une routine normale, sans surveillance particulière	<input type="checkbox"/>				
f. Capacité de travailler en coordination avec les autres ou à proximité d'eux sans être distrait par eux	<input type="checkbox"/>				
g. Capacité de prendre des décisions simples liées au travail	<input type="checkbox"/>				
h. Capable d'effectuer une journée de travail normale, sans interruption causée par des symptômes psychosomatiques, et de travailler à un rythme régulier sans périodes de repos déraisonnables	<input type="checkbox"/>				

(suite)

	Sans limitation	Limitation légère	Limitation modérée	Limitation marquée	Impossible d'évaluer
3. Interaction sociale					
a. Capacité d'interagir adéquatement avec le grand public	<input type="checkbox"/>				
b. Capacité de poser des questions simples ou de demander de l'aide	<input type="checkbox"/>				
c. Capacité d'accepter des instructions et de répondre de manière appropriée aux critiques des superviseurs	<input type="checkbox"/>				
d. Capacité de s'entendre avec les collègues sans démontrer des comportements extrêmes	<input type="checkbox"/>				
e. Capacité de maintenir un comportement social acceptable et de respecter des normes de base en matière de propreté	<input type="checkbox"/>				
4. Adaptation					
a. Capacité de répondre adéquatement aux changements sur les lieux de travail	<input type="checkbox"/>				
b. Capacité d'être conscient des dangers normaux et de prendre des précautions appropriées	<input type="checkbox"/>				
c. Capacité de se rendre dans des lieux inconnus ou d'utiliser les transports en commun	<input type="checkbox"/>				
d. Capacité de fixer des objectifs réalistes ou de faire des plans de façon indépendante	<input type="checkbox"/>				

Section C. Autres commentaires sur les capacités ou les restrictions

À partir de la date de la présente évaluation, les indications fournies ci-dessus s'appliqueront pendant environ :

- 1 à 2 jours 8 à 14 jours
 3 à 7 jours 14 jours ou plus

Avez-vous discuté d'un retour au travail avec votre patient?

- Oui Non

Recommandations portant sur les heures de travail et la date de début :

- Heures de travail régulières
 Heures modifiées
 Heures augmentées graduellement

Date de début du retour au travail : _____

Date de la prochaine consultation afin d'examiner les capacités ou restrictions :

J'ai fourni à la personne suivante le présent formulaire d'évaluation dûment rempli (cochez les deux le cas échéant) :

- Employé(e) Employeur

Signature du professionnel de la santé Téléphone Date

Sources : Tiré de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail, *Formulaire Détermination des capacités fonctionnelles* et de la Social Security Disability, *Mental Residual Functional Capacity Assessment*, par le Conference Board du Canada.

ANNEXE A.5

Modèle – Formulaire d'évaluation des capacités fonctionnelles (court)

Divulgarion de renseignements

Je, [nom de l'employé(e)], autorise [nom du professionnel de la santé] à fournir des renseignements écrits à mon employeur, [nom de l'entreprise], concernant ma capacité fonctionnelle actuelle; les limitations ou restrictions relatives à ma capacité à exercer les fonctions de mon poste; et des dispositifs, équipements ou mesures d'adaptation nécessaires pour remplir ces fonctions.

Signature de l'employé(e) : _____ Date : _____

Évaluation des capacités fonctionnelles

Nom de l'employé(e) : _____

Fournisseur de soins de santé : Veuillez cocher les cases appropriées et expliquer les capacités fonctionnelles de l'employé dans la section Commentaires.

Date de l'évaluation : _____

Sélectionnez un des choix suivants :

- L'employé(e) peut retourner au travail sans restrictions.
- L'employé(e) peut retourner au travail avec restrictions.
- L'employé(e) n'est pas physiquement ou mentalement prêt à retourner au travail pour le moment.

Commentaires sur les capacités ou les restrictions :

À partir de la date de la présente évaluation, les indications fournies ci-dessus s'appliqueront pendant environ :

- 1 à 2 jour 8 à 14 jours
 3 à 7 jours Plus de 14 jours

Avez-vous discuté d'un retour au travail avec votre patient?

- Oui Non

Recommandations portant sur les heures de travail et la date de début :

- Heures de travail régulières
 Heures modifiées
 Heures augmentées graduellement

Autres commentaires sur les heures de travail :

Date de début du retour au travail : _____

Date de la prochaine consultation afin d'examiner les capacités ou restrictions :

J'ai fourni à la personne suivante le présent formulaire d'évaluation dûment rempli (cochez les deux le cas échéant) :

L'employé(e) L'employeur

Signature du professionnel de la santé Téléphone Date

Sources : Tiré de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail, *Formulaire Détermination des capacités fonctionnelles* et de la Social Security Disability, *Mental Residual Functional Capacity Assessment*, par le Conference Board du Canada.

ANNEXE A.6

Modèle – Processus d'adaptation écrit

En vertu du paragraphe 28 des Normes pour l'emploi – Plans d'adaptation individualisés et documentés –, tous les employeurs de l'Ontario (sauf s'ils sont de petites organisations) *sont tenus* d'élaborer et d'instaurer un processus écrit régissant l'élaboration de plans d'adaptation individualisés et documentés pour les employés handicapés.

Un exemple de processus d'adaptation est présenté ci-après. Il peut être modifié afin de répondre aux besoins organisationnels.

Le processus d'adaptation

[Nom de l'entreprise] s'engage à fournir des mesures d'adaptation aux personnes handicapées. Lorsqu'un employé handicapé requiert une mesure d'adaptation, le processus ci-après s'applique.

Étape 1. Reconnaître le besoin d'adaptation

La mesure d'adaptation peut être :

- demandée par l'employé par l'entremise de son superviseur ou du Service des ressources humaines;

- déterminée par le gestionnaire de l'employé ou le responsable de l'embauche.

Étape 2. Recueillir des renseignements nécessaires et évaluer les besoins

L'employé participe activement à cette étape.

- [Nom de l'entreprise] n'a pas besoin d'avoir des détails sur la nature du handicap de l'employé pour fournir une mesure d'adaptation; il doit seulement connaître ses capacités fonctionnelles.
- Les renseignements médicaux concernant l'employé sont protégés et traités de manière confidentielle;
- Il est possible de protéger les renseignements personnels en entreposant les dossiers ou en utilisant des formulaires confidentiels.
- Le gestionnaire peut demander une évaluation des capacités fonctionnelles aux frais de l'entreprise.
- L'employé et le gestionnaire évaluent les options possibles afin de trouver les mesures les plus appropriées.
- Un expert externe peut participer au processus, aux frais de l'entreprise.
- L'employé peut solliciter la participation d'un représentant de son agent négociateur ou, en l'absence de syndicat, d'un autre représentant du lieu de travail.

Étape 3. Élaborer un plan d'adaptation individualisé officiel

Une fois la mesure d'adaptation la plus appropriée déterminée, les détails de la mesure doivent être consignés dans un plan officiel, notamment :

- les formats accessibles et les aides à la communication, le cas échéant;
- les renseignements relatifs aux interventions d'urgence sur le lieu de travail, le cas échéant;
- toute autre mesure d'adaptation devant être fournie.

Le plan d'adaptation est fourni à l'employé dans un format qui tient compte des besoins en matière d'accessibilité de l'employé découlant de son handicap.

- Les renseignements personnels de l'employé sont protégés en tout temps.
- Si l'employé se voit refuser une mesure d'adaptation individualisée, le gestionnaire doit expliquer à l'employé les raisons du refus, dans un format accessible.

Étape 4. Mettre en œuvre, surveiller et examiner le plan d'adaptation

L'employé et le gestionnaire surveillent la situation afin de confirmer que la mesure d'adaptation a réglé la difficulté de façon efficace.

- Des examens officiels sont effectués à une fréquence prédéterminée.
- Le plan d'adaptation fait l'objet d'un examen lorsque des modifications sont apportées au lieu ou au poste de travail de l'employé.
- La mesure d'adaptation est examinée si la nature du handicap de l'employé évolue.
- Si le plan d'adaptation n'est plus approprié, l'employé et le gestionnaire travaillent de concert pour recueillir des renseignements pertinents et réévaluer les besoins de l'employé afin de permettre à l'employeur de trouver la meilleure mesure d'adaptation (étape 2).

Source : Le Conference Board du Canada.

ANNEXE A.7

Modèle – Plan d'adaptation individualisé

En vertu du paragraphe 28 (1) des Normes pour l'emploi – Plans d'adaptation individualisés et documentés –, les employeurs de l'Ontario (sauf s'ils sont de petites organisations) *sont tenus* d'élaborer et d'instaurer un processus écrit régissant l'élaboration de plans d'adaptation individualisés et documentés pour les employés handicapés. Les employeurs peuvent modifier et utiliser le formulaire ci-dessous à cette fin.

Nom de l'employé(e) : _____ Date : _____

Titre/service de l'employé(e) : _____

Gestionnaire : _____

Limitations	Activités/tâches de l'emploi concernées par les limitations	S'agit-il d'une exigence essentielle du poste?

Source des avis d'experts sur le plan d'adaptation individualisé (p. ex., directeur des ressources humaines, médecin de famille, spécialiste) :

Les mesures d'adaptation doivent être mises en œuvre du [date de début] au [date de fin].

Si aucune date de fin n'est prévue, le prochain examen de ce plan aura lieu le [date d'examen].

(Les mesures d'adaptation devraient être examinées au moins une fois l'an.)

Description de la ou des mesures d'adaptation

Quelles exigences du poste et tâches connexes requièrent une mesure d'adaptation?	Quels sont les objectifs de la mesure d'adaptation (c.-à-d., que doit-elle accomplir pour être fructueuse)?	Quels outils/stratégies d'adaptation ont été choisis pour faciliter cette tâche/activité?

Rôles et responsabilités

Mesures prises pour mettre en œuvre la mesure d'adaptation	Attribuées à	Date d'échéance

Autres documents inclus

Document	Oui	Non
Plan de mesures d'urgence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accessibilité des communications	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plan de retour au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Signature de l'employé(e)

Signature du gestionnaire

Sources : Tiré de *Employment Accommodation Guidelines*, p. 38 de l'Université de Victoria et *Employee Individual Accommodation Plan* de l'Université Carnegie Mellon, par le Conference Board du Canada.

ANNEXE A.8

Exemples de mesures d'adaptation du lieu de travail

Voici des exemples de mesures d'adaptation qui ont permis à de talentueux employés handicapés de conserver leur emploi, ce qui se révèle un investissement judicieux pour les employeurs. Les exemples fournis dans ce tableau sont des témoignages directs d'employeurs qui participent à l'étude en cours que réalise Job Accommodation Network (JAN). (Pour obtenir une liste plus détaillée de mesures d'adaptation du lieu de travail, consulter le site Web de JAN à l'adresse <http://askjan.org>).

REHADAT Canada est une base de données qui contient des renseignements sur les mesures d'adaptation. Les gestionnaires et les employés peuvent facilement y obtenir des renseignements sur des appareils et accessoires fonctionnels, des pratiques de gestion des limitations fonctionnelles et des études de cas. Les renseignements peuvent aider à mettre en œuvre des mesures d'adaptation fructueuses. Pour obtenir des renseignements détaillés sur des mesures d'adaptation particulières, consulter le site Web de REHADAT à l'adresse <http://rehadat.nidmar.ca/db/>.

Situation	Mesure d'adaptation	Coût	Avantages
Un employé qui souffrait d'apnée du sommeil arrivait constamment en retard au travail.	L'employeur a proposé un horaire flexible qui a permis à l'employé d'arriver plus tard au travail.	0 \$	L'employé a pu arriver à temps au travail.
Une employée d'entrepôt qui travaillait pour une entreprise pharmaceutique avait une grande peur des espaces clos. Elle éprouvait des attaques de panique et un important stress professionnel parce que son poste de travail se trouvait dans un petit local réfrigéré.	Son employeur a déplacé son poste de travail dans un endroit plus spacieux.	0 \$	Le nouveau local de son poste de travail a complètement dissipé les craintes de l'employée.
Une employée de bureau souffrant de tendinite éprouvait de la douleur lorsqu'elle exécutait ses tâches habituelles de saisie de données. Incapable de taper sur un clavier en raison de la douleur, elle commençait à s'absenter du travail.	Un employé des technologies de l'information de l'entreprise a créé des scripts pour les données qu'elle entrait fréquemment, réduisant ainsi la quantité de données à saisir.	100 \$	La productivité de l'employée s'est accrue. Elle s'absentait moins souvent et était plus satisfaite de son travail.

(suite)

Situation	Mesure d'adaptation	Coût	Avantages
En raison de son service militaire antérieur, un employé d'une compagnie d'assurance souffrait d'un trouble de stress post-traumatique et d'un traumatisme cérébral. Il était très sensible au bruit ambiant. L'employé éprouvait une anxiété croissante en raison du niveau du bruit sur le lieu de travail.	L'employeur a acheté un casque d'écoute antibruit et des panneaux acoustiques pour son poste de travail.	350 \$	L'employé et son superviseur étaient satisfaits des résultats.
Un représentant du Service à la clientèle souffrait d'une perte auditive graduelle et, par conséquent, avait de la difficulté à communiquer avec les clients, qui s'en plaignaient.	L'employeur a fourni un amplificateur de casque à l'employé.	500 \$	L'entreprise a pu conserver un précieux employé de longue date.
Un employé d'entrepôt souffrant d'une blessure au dos ne pouvait plus soulever les objets qu'il devait dans le cadre de ses fonctions.	L'employeur lui a proposé un poste différent (un travail de bureau) au sein de l'organisme.	500 \$	Le moral de l'employé est remonté en flèche.
À la suite d'une blessure subie dans un accident de voiture, un employé est revenu au travail en fauteuil roulant. L'employeur était préoccupé par la façon d'aider l'employé en cas d'évacuation d'urgence de l'édifice.	L'employeur a acheté une chaise d'évacuation.	3 000 \$	L'employeur a amélioré la sécurité de l'employé en situation d'urgence.

Sources : Stewart, S. et Manni, M., *Fitting the Work to the Worker*, p. 6; Loy, B., *Workplace Accommodations*, p. 6.

ANNEXE A.9

Modèle de feuille de travail – Détermination des obstacles potentiels pendant une intervention d'urgence

Les employés handicapés peuvent ne pas être en mesure de déterminer facilement les difficultés ou les obstacles potentiels à leur sécurité pendant une intervention d'urgence sur le lieu de travail. Un employeur et un employé peuvent remplir cette feuille de travail afin de déterminer si l'employé a besoin de mesures d'adaptation en situation d'urgence.

Bien qu'en vertu du paragraphe 27 des Normes pour l'emploi – Renseignements relatifs aux interventions d'urgence sur le lieu de travail –, il ne soit *pas obligatoire* de remplir une feuille

de travail, celle-ci peut s'avérer utile au moment de déterminer les interventions pertinentes et efficaces sur le lieu de travail pendant une situation d'urgence.

Instructions

L'employé handicapé remplit cette feuille de travail avec le gestionnaire afin de déterminer les dangers qui menacent la sécurité de l'employé susceptibles de survenir pendant une intervention d'urgence. Cette feuille de travail sert aussi à fournir des suggestions sur la façon de surmonter les obstacles signalés.

Les renseignements recueillis sont confidentiels et ne seront partagés qu'avec le consentement de l'employé. L'employé n'a pas à fournir de détails sur son état de santé ou son handicap; il doit cependant indiquer le type d'aide dont il pourrait avoir besoin en cas d'urgence.

Date : _____

Renseignements concernant l'employé(e)

Nom : _____

Service : _____

Téléphone : _____ Téléphone cellulaire : _____

Courriel : _____

Coordonnées de la personne-ressource en cas d'urgence

Nom : _____

Téléphone : _____ Téléphone cellulaire : _____

Courriel : _____

Lien : _____

Lieu du travail

1. Où travaillez-vous?

Adresse : _____

Étage : _____ Nom/N° de la pièce : _____

2. Travaillez-vous dans différents endroits de façon régulière?

Oui Non

Dressez la liste des adresses, des étages et de l'emplacement des pièces. (Utilisez des feuilles supplémentaires au besoin.)

Obstacles potentiels à l'intervention d'urgence

3. Pouvez-vous lire nos renseignements relatifs aux situations d'urgence ou y avoir accès?

Oui Non

Dans la négative, de quelle façon pourriez-vous y accéder? (Utilisez des feuilles supplémentaires au besoin.)

4. Pouvez-vous voir ou entendre le système d'alarme d'incendie/
de sécurité?

Oui Non Je ne sais pas

Dans la négative, qu'est-ce qui vous aiderait à savoir que l'alarme sonne
ou clignote? (Utilisez des feuilles supplémentaires au besoin.)

5. Pouvez-vous déclencher le système d'alarme d'incendie/de sécurité?

Oui Non Je ne sais pas

Dans la négative, qu'est-ce qui vous aiderait à déclencher l'alarme?
(Utilisez des feuilles supplémentaires au besoin.)

6. Pouvez-vous parler au personnel affecté aux urgences?

Oui Non

Dans la négative, qu'est-ce qui vous aiderait à communiquer avec lui?
(Utilisez des feuilles supplémentaires au besoin.)

7. Pouvez-vous utiliser les sorties de secours?

- Oui Non Je ne sais pas

Dans la négative, qu'est-ce qui vous aiderait à sortir de l'édifice?
(Utilisez des feuilles supplémentaires au besoin.)

8. Est-ce que votre appareil ou accessoire fonctionnel de mobilité loge dans la salle d'attente d'urgence?

- Oui Non Je ne sais pas Sans objet

Dans la négative, comment pourrait-il y loger ou y a-t-il un meilleur endroit? (Utilisez des feuilles supplémentaires au besoin.)

9. Pourriez-vous trouver la sortie en présence de fumée ou dans l'obscurité?

- Oui Non Je ne sais pas

Dans la négative, qu'est-ce qui vous aiderait à trouver la sortie?
(Utilisez des feuilles supplémentaires au besoin.)

10. Pouvez-vous sortir de l'édifice seul?

- Oui Non Je ne sais pas

Dans la négative, qu'est-ce qui vous aiderait à en sortir? (Utilisez des feuilles supplémentaires au besoin.)

11. Pourriez-vous atteindre une chaise d'évacuation seul en cas d'urgence?

- Oui Non Je ne sais pas Sans objet

Dans la négative, de quel genre d'aide avez-vous besoin? (Utilisez des feuilles supplémentaires au besoin.)

12. Seriez-vous capable d'évacuer l'édifice pendant une situation stressante où il y a une foule?

- Oui Non Je ne sais pas

Dans la négative, qu'est-ce qui vous aiderait à évacuer l'édifice? (Utilisez des feuilles supplémentaires au besoin.)

13. Si vous avez besoin d'aide pour évacuer l'édifice, quelles directives devrait-on donner aux gens pour qu'ils puissent vous aider? (Utilisez des feuilles supplémentaires au besoin.)

14. Si vous avez besoin d'autres mesures d'adaptation en cas d'urgence, veuillez les énumérer ici. (Utilisez des feuilles supplémentaires au besoin.)

Source : Tiré du *Guide de renseignements relatifs aux interventions d'urgence aux employés handicapés*, annexe B, du ministère des Services sociaux et communautaires de l'Ontario, par le Conference Board du Canada.

ANNEXE A.10

Modèle – Formulaire de renseignements individualisés relatifs aux interventions d'urgence pour les employés

En vertu de l'article 27 des Normes pour l'emploi – Renseignements individualisés relatifs aux interventions d'urgence –, tous les employeurs de l'Ontario *sont tenus* de fournir des renseignements individualisés relatifs aux interventions d'urgence aux employés handicapés si ceux-ci ont besoin de renseignements individualisés en raison de leur handicap et que l'employeur est au courant de leur besoin de mesures d'adaptation en raison de leur handicap.

Le présent formulaire peut servir à consigner les renseignements relatifs aux interventions d'urgence sur le lieu de travail pour un employé handicapé, pour ensuite être ajouté au plan d'adaptation individualisé de ce dernier, le cas échéant.

Instructions

Utilisez les renseignements recueillis dans la feuille de travail (annexe A.8) pour créer une intervention d'urgence individualisée sur le lieu de travail pour chaque employé handicapé. Modifiez le formulaire si un employé a besoin de différents types de mesure d'adaptation pour différents types de situation d'urgence.

Tous les renseignements contenus dans le présent document sont confidentiels et ne seront partagés qu'avec le consentement de l'employé.

Renseignements concernant l'employé(e)

Nom : _____

Service : _____

Téléphone : _____ Téléphone cellulaire : _____

Courriel : _____

Coordonnées de la personne-ressource en cas d'urgence

Nom : _____

Téléphone : _____ Téléphone cellulaire : _____

Courriel : _____

Lien : _____

Lieu de travail

(Répéter pour les autres lieux de travail)

Adresse : _____

Étage : _____ Nom/N° de la pièce : _____

Avertissement

[nom de l'employé(e)] sera averti de la situation d'urgence par :

- Le système d'alarme en place
- Un téléavertisseur « pagette »
- Un système d'alarme visuelle
- Un ou une collègue
- Autre (précisez) : _____

Formes d'aide

Énumérez les formes d'aide (p. ex., aide de la part de collègues, instructions pour le transfert, etc.).

Matériel fourni

Énumérez les appareils et les accessoires en question et indiquez où ils sont rangés et comment les utiliser.

Chemin ou procédures d'évacuation

Veuillez fournir une description détaillée à partir du premier signe indiquant qu'il y a une situation d'urgence.

Autre chemin d'évacuation possible

Personnes désignées pour apporter une aide en cas d'urgence

Les personnes suivantes ont été désignées pour aider [nom de l'employé(e)] dans une situation d'urgence.

Nom	Lieu de travail ou coordonnées	Forme d'aide

Consentement à la communication des renseignements relatifs aux interventions d'urgence

Je [nom de l'employé(e)] autorise [nom de l'organisation] à communiquer ces renseignements individualisés relatifs aux interventions d'urgence aux personnes énumérées ci-dessus, qui ont été désignées pour m'aider en cas d'urgence.

Nom de l'employé(e)

Signature de l'employé(e)

Date

Formulaire rempli par [nom du gestionnaire]

Date du prochain examen

Source : Tiré du *Guide de renseignements relatifs aux interventions d'urgence aux employés handicapés*, annexe C, du ministère des Services sociaux et communautaires de l'Ontario, par le Conference Board du Canada.

ANNEXE A.11

Modèle de formulaire d'analyse des tâches

En vertu de l'article 29 des Normes pour l'emploi – Processus de retour au travail –, les employeurs *ne sont pas tenus* de procéder à une analyse des tâches pour les employés qui retournent au travail après un congé lié à une déficience. Cependant, il s'avère une bonne pratique d'analyser les différentes options de travail qui s'offrent à ces employés afin d'assurer que les meilleures options sont choisies.

Pendant l'analyse des tâches, les trois étapes suivantes doivent être suivies pour chaque poste convoité.

Étape 1. Déterminer et évaluer les tâches

- a. Dressez une liste exhaustive des tâches inhérentes au poste :
 - inclure la liste des tâches et responsabilités de la description du poste;
 - ajouter de nouvelles tâches qui pourraient être envisagées;
 - supprimer toutes les tâches qui ne font plus partie du poste.
- b. Énumérez les tâches dans le tableau ci-dessous.
- c. Demandez à l'équipe de travail de discuter de chaque tâche et d'arriver à un consensus sur l'importance et la fréquence de la tâche.
- d. Lorsque toutes les valeurs ont été assignées, demandez à l'équipe de travail d'envisager la suppression des tâches qui reçoivent de faibles notes d'importance.

Feuille d'analyse des tâches

Description de la tâche	Importance*	Fréquence**
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

*Échelle d'importance

Quelle est l'importance de la tâche pour le poste?

0 = Non effectuée

1 = Sans importance

2 = Quelque peu importante

3 = Importante

4 = Très importante

5 = Extrêmement importante

****Échelle de fréquence**

À quelle fréquence la tâche est-elle effectuée?

0 = Non effectuée

1 = De quelques fois par année à chaque année

2 = De quelques fois par mois à chaque mois

3 = De quelques fois par semaine à chaque semaine

4 = De quelques fois par jour à chaque jour

5 = De quelques fois par heure à chaque heure

Étape 2. Déterminer et évaluer les compétences

Une compétence est un ensemble mesurable de connaissances, d'habiletés, de capacités, de comportements et d'autres caractéristiques dont une personne a besoin pour remplir son rôle ou exécuter des fonctions professionnelles avec succès. Par exemple, la connaissance des produits est une compétence importante pour un associé aux ventes.

- a. Déterminez les compétences directement liées à l'exécution réussie des tâches du poste.
- b. Dressez la liste des compétences dans le tableau ci-dessous.
- c. Demandez aux membres de l'équipe de travail de discuter, en groupe, de chaque compétence. Demandez-leur d'arriver à un consensus sur l'importance de la compétence et sur le moment où elle s'avère nécessaire à l'exécution du travail.
- d. Lorsque toutes les valeurs ont été assignées, demandez à l'équipe de travail d'envisager la suppression des compétences qui reçoivent de faibles notes en termes d'importance.

Feuille d'analyse des compétences

Compétence	Importance*	Requise à l'entrée en poste**
A.		
B.		
C.		
D.		
E.		
F.		

*Échelle d'importance

Quelle est l'importance de cette compétence pour assurer un rendement efficace?

- 1 = Sans importance
- 2 = Quelque peu importante
- 3 = Importante
- 4 = Très importante
- 5 = Extrêmement importante

**Échelle d'exigence à l'entrée en poste

À quel moment cette compétence est-elle nécessaire à l'exécution du travail?

- 1 = Avant le premier jour
- 2 = Le premier jour
- 3 = Dans les trois premiers mois
- 4 = Entre le quatrième et le sixième mois
- 5 = Après les six premiers mois

Étape 3. Évaluer les liens entre les tâches et les compétences

Cette étape démontre qu'il existe une relation claire entre les tâches effectuées dans le cadre du poste et les compétences requises pour les exécuter.

- a. Indiquez le numéro de la tâche à partir des tâches déterminées à l'étape 1.
- b. Indiquez la lettre de la compétence à partir des compétences déterminées à l'étape 2.
- c. Évaluez chaque compétence selon son importance dans l'exécution de chaque tâche.
- d. Pour terminer, confirmez que chaque compétence est importante pour l'exécution d'au moins une tâche.

Feuille d'analyse reliant les tâches et les compétences

Numéro de la tâche	Lettre de la compétence					
	A.	B.	C.	D.	E.	F.
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						

Échelle faisant le lien entre les compétences et les tâches

Quelle est l'importance de cette compétence pour l'exécution des tâches?

- 1 = Sans importance
- 2 = Quelque peu importante
- 3 = Importante
- 4 = Très importante
- 5 = Extrêmement importante
- S.O. = Sans objet

Remarque : Le coordonnateur de retour au travail (CRT) peut examiner cette feuille d'analyse pour déterminer si un employé qui retourne au travail après un congé d'invalidité peut effectuer en toute sécurité les tâches nécessaires inhérentes à son poste. Sinon, le CRT peut

déterminer si l'employé doit être réaffecté de façon temporaire (ou permanente) à un autre poste, si le travail peut être modifié ou si d'autres solutions de rechange doivent être étudiées.

Source : Le Conference Board du Canada.

ANNEXE A.12

Modèle de processus de retour au travail

En vertu de l'article 29 des Normes pour l'emploi – Processus de retour au travail –, tous les employeurs de l'Ontario (à l'exception des petites organisations) *sont tenus* d'élaborer, d'instaurer et de documenter un processus de retour au travail à l'intention des employés qui sont absents en raison d'un handicap et qui ont besoin de mesures d'adaptation afin de reprendre le travail.

Voici un exemple de processus de retour au travail. Il peut être modifié afin de répondre aux besoins organisationnels.

Processus de retour au travail

Chez [nom de l'organisation], nous nous engageons à soutenir les employés qui se sont absentés en raison d'un handicap non attribuable à l'emploi et qui ont besoin de mesures d'adaptation afin de reprendre le travail. Les membres de la haute direction ont donc mis en place le processus de retour au travail ci-dessous pour aider les employés à reprendre le travail de façon rapide et sécuritaire.

Étape 1. Amorcer le processus de retour au travail

- L'employé signale au superviseur ou aux ressources humaines qu'il doit prendre un congé d'invalidité.
- L'information est transmise au coordonnateur de retour au travail ([nom du coordonnateur], [téléphone], [courriel]).

Étape 2. Établir et maintenir un contact avec l'employé en congé

Coordonnateur de retour au travail :

- Maintient un contact régulier avec l'employé, avec son consentement
- Fournit à l'employé des renseignements sur son retour au travail
- Aide à résoudre tout problème associé au traitement, à la demande de l'employé
- Surveille le progrès de l'employé jusqu'à ce qu'il soit prêt à retourner au travail

Employé :

- Obtient et suit le traitement médical prescrit
- Informe de ses progrès le coordonnateur de retour au travail
- Remet à son fournisseur de soins de santé les renseignements sur son retour au travail

Gestionnaire :

- Veille à ce que les pratiques de travail soient sécuritaires pour l'employé qui retourne au travail
- Aide le coordonnateur de retour au travail à déterminer les mesures d'adaptation
- Aide le coordonnateur de retour au travail à analyser les exigences de chaque tâche

Fournisseur de soins de santé :

- Fournit un traitement approprié et efficace à l'employé
- Fournit sur demande les renseignements requis sur les capacités fonctionnelles de l'employé

Représentant syndical :

- Offre un soutien visible à l'égard de la situation
- Aide à cerner les options de retour au travail
- Soutient l'employé dans le cadre du processus de retour au travail

Étape 3. Élaborer un plan de retour au travail

- L'employé, le coordonnateur de retour au travail et le fournisseur de soins de santé (au besoin) collaborent pour élaborer un plan officiel de retour au travail, qui sera inclus dans le plan d'adaptation individualisé de l'employé, le cas échéant :
 - si l'employé n'a *plus de limitation fonctionnelle*, il reprend son poste sans aucune mesure d'adaptation;
 - si l'employé a des *limitations fonctionnelles temporaires*, il reprend le travail avec des fonctions modifiées et des mesures d'adaptation ou dans un autre poste transitoire;
 - si l'employé a des *limitations fonctionnelles permanentes*, il reprend le travail avec des mesures d'adaptation permanentes ou est réaffecté à un autre poste de façon permanente;
 - des renseignements administratifs, comme les codes de temps, ou des renseignements sur l'incidence qu'aura la période de retour au travail sur la rémunération doivent être inclus.

Étape 4. Surveiller et évaluer le processus de retour au travail

- L'employé, le superviseur et le coordonnateur de retour au travail surveillent et révisent régulièrement le processus de retour au travail jusqu'à ce qu'il soit terminé.
- Le processus de retour au travail sera modifié si l'employé éprouve des difficultés.

Source : Le Conference Board du Canada.

ANNEXE A.13

Modèle – Plan de retour au travail

En vertu de l'article 29 des Normes pour l'emploi – Processus de retour au travail – tous les employeurs de l'Ontario (à l'exception des petits employeurs) sont tenus d'élaborer, d'instaurer et de documenter un

processus de retour au travail pour les employés qui sont absents en raison d'un handicap et qui ont besoin de mesures d'adaptation afin de reprendre le travail.

Bien que les normes pour l'emploi ne l'exigent pas, ce formulaire peut servir à consigner le résultat d'un processus de retour au travail pour un employé et peut ensuite être ajouté au plan d'adaptation individualisé de l'employé, le cas échéant.

Le gestionnaire et l'employé devraient discuter des objectifs de retour au travail de la semaine à venir. Les résultats de chaque semaine devraient être consignés dans le formulaire.

Nom de l'employé(e) : _____

Date de début : _____ Date de fin : _____

Titre du poste : _____ Salaire annuel : _____

Objectif du processus de retour au travail :

- Poste avant la blessure
- Poste avant la blessure modifié
- Autre poste

(Veuillez joindre la description du poste)

Jours de travail par semaine	Heures de travail par semaine	Activités liées au travail	Capacités fonctionnelles	Mesures d'adaptation	Considérations liées à la sécurité
Date de la semaine 1 _____ au _____					
Date de la semaine 2 _____ au _____					
Date de la semaine 3 _____ au _____					
Date de la semaine 4 _____ au _____					

Est-ce que le plan de retour au travail exige une affectation temporaire à un autre poste?

Oui (veuillez répondre aux questions ci-dessous)

Non

Titre du nouveau poste?

Durée de la réaffectation (si connue)?

Quelle formation est nécessaire?

Quelles mesures de sécurité doivent être prises pendant la formation?

Signature de l'employé(e)

Signature du gestionnaire

Date

Sources : Le Conference Board du Canada; Bureau des conseillers des employeurs, *Return to Work*, p. 9.

ANNEXE B

Ressources

La présente annexe contient des liens vers les pages des organismes et des ressources pouvant aider les employeurs à embaucher des employés handicapés et à créer des lieux de travail accessibles et inclusifs pour ceux-ci.

Emploi

Lois sur l'accessibilité (ontario.ca/accessibilite) – Site Web du gouvernement de l'Ontario qui offre des ressources et des outils gratuits aux organisations afin de les aider à respecter leurs obligations en vertu de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO). Cet outil donne des renseignements sur diverses normes liées à la LAPHO, notamment les services à la clientèle, l'emploi, l'information et les communications, le transport et la conception des espaces publics dans le milieu bâti. Le site Web offre également des renseignements généraux visant à aider le public à comprendre l'accessibilité.

abilities.ca (www.abilities.ca) – Un site Web créé par la Canadian Abilities Foundation et conçu pour aider les employeurs à recruter et embaucher des personnes handicapées partout au Canada. Le site Web comprend notamment :

- la section Work + Money (www.abilities.ca/category/work-money/), qui présente une liste des ressources en ligne que peuvent utiliser les employeurs pour communiquer avec les candidats handicapés, notamment une description de chaque service et son coût;

- un répertoire des organismes de soutien aux personnes handicapées au Canada (www.abilities.ca/purchase-directory-of-disability-organizations-in-canada), préparé en partenariat avec la Banque TD, consultable en ligne.

Association des professionnels handicapés du Canada

(www.canadianprofessionals.org/index.html) – Organisme sans but lucratif national qui se consacre à maximiser l'inclusion, la rétention et l'avancement des professionnels handicapés actuels et futurs. Son site Web permet aux employeurs d'afficher des possibilités de carrière à l'intention de ces professionnels. Cet organisme offre en outre un groupe de discussion en ligne pour les personnes, handicapées ou non, et les organisations qui soutiennent l'inclusion, la rétention et l'avancement des professionnels handicapés actuels et futurs.

Conseil canadien de la réadaptation et du travail (CCRT)

(www.ccrw.org/fr/) – Réseau qui offre une vaste gamme de programmes visant à aider les employeurs à embaucher des personnes handicapées et à les soutenir par la suite. Ces programmes comprennent notamment :

- WORKink Ontario (www.workink.com/provincial.php?prID=3&pgID=11151) – Organisme qui offre aux employeurs des outils, des produits et des fonctions interactives les aidant à recruter, à embaucher et à garder les personnes handicapées;
- Workplace Essential Skills Partnership (WESP) (www.ccrw.org/workplace-essential-skills-partnership/), un programme d'emploi conçu pour fournir aux chercheurs d'emploi les outils nécessaires pour être concurrentiels sur le marché du travail d'aujourd'hui. Ce programme permet aux employeurs de recruter et de présélectionner des candidats qualifiés et d'accéder au Service des aménagements du lieu de travail du CCRT;
- Partners for Workplace Inclusion Program (PWIP) (www.ccrw.org/partners-for-workplace-inclusion-program/) permet aux chercheurs d'emploi handicapés d'accéder à une vaste gamme de possibilités et de programmes d'emploi ainsi que de perfectionner leurs compétences

préalables à l'emploi. L'objectif du PWIP est de réduire les obstacles en milieu de travail en faisant participer les employeurs à un programme modèle axé sur les pratiques exemplaires.

Intégration communautaire Ontario (www.communitylivingontario.ca) – Organisme qui aide les personnes atteintes d'une déficience intellectuelle à vivre, à apprendre et à travailler dans la collectivité. Il aide à embaucher des personnes atteintes d'une déficience intellectuelle et leur fournit également les ressources suivantes :

- **Rotary at Work** (www.communitylivingontario.ca/employers/rotary-work), qui est un projet d'aide à l'emploi auquel participent les clubs Rotary ontariens locaux et Intégration communautaire Ontario. Les clubs Rotary encouragent leurs membres et leurs intervenants du milieu des affaires à créer des possibilités d'emploi pour les personnes handicapées. Ensuite, Intégration communautaire Ontario met ces employeurs en relation avec les bureaux de placement locaux;
- des ressources pour les employeurs (www.communitylivingontario.ca/employers/resources-employers), fournies par Intégration communautaire Ontario pour soutenir les employeurs à l'égard de l'embauche de personnes atteintes d'une déficience intellectuelle. Ces ressources comprennent des possibilités d'emploi financées, des services de consultation concernant les employés handicapés et des subventions salariales ciblées.

La santé mentale au travail (www.mentalhealthworks.ca/fr) – Programme qui fournit aux employeurs les ressources et les outils sur la façon de discuter avec les employés des problèmes de santé mentale ainsi que les responsabilités et les droits juridiques à cet égard, et la façon de rendre les lieux de travail plus sains sur les plans mental et psychologique. Ce site Web comprend des sections sur l'embauche d'employés présentant des déficiences mentales et les mesures d'adaptation destinées à ces employés. Il comprend en outre ce qui suit :

- une section de solutions pour les employeurs (www.mentalhealthworks.ca/employers) (en anglais seulement), qui fournit des renseignements de base sur la santé mentale aux employeurs, des ateliers sur les enjeux de santé mentale dans le lieu de travail, des ressources gratuites destinées aux employeurs, ainsi que des services de consultation.
- une section sur les services de soutien aux employés (www.mentalhealthworks.ca/employees) (en anglais seulement), qui fournit des renseignements de base sur la santé mentale aux employés présentant une déficience mentale, des ressources externes destinées aux personnes présentant une déficience mentale, et des renseignements sur l'emploi.

Lésions médullaires Ontario (www.sciontario.org) – Organisme qui met les employeurs en relation avec des candidats qualifiés et motivés ayant des lésions médullaires et d'autres handicaps physiques. Étant donné que ce service de placement est financé par le gouvernement provincial, il est offert gratuitement. L'organisme Lésions médullaires Ontario offre en outre aux employeurs une formation de sensibilisation aux handicaps destinée aux employés, à la direction et aux professionnels des ressources humaines, des exemples de pratiques exemplaires organisationnelles, des stages, des évaluations du lieu de travail ainsi que des renseignements et des services de consultation liés à la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*. Certains de ces services supplémentaires sont offerts à un coût minime.

Organisation Avantage Carrière (www.careeredge.ca/fr/home) – Un fournisseur de services national sans but lucratif faisant le lien entre des entreprises multisectorielles et des diplômés handicapés qualifiés, par l'entremise de programmes de stages rémunérés innovateurs. Cette organisation offre également des services de présélection, des renseignements sur les pratiques exemplaires de recrutement, de rétention et d'intégration de diplômés aux effectifs, l'administration de la paie, la facturation pour le recrutement direct, ainsi qu'un accès à des ressources en ligne.

Bureaux de placement régionaux

ableworks.ca (www.ableworks.ca) – Un site de publication d’offres d’emploi gratuit destiné à un réseau de recruteurs locaux, qui vise à aider les entreprises des régions de Hamilton, de Niagara et de Haldimand/Brant/Norfolk à recruter et à embaucher des employés handicapés. Les employeurs y publient leurs offres d’emploi, et un réseau de 22 bureaux de placement cherche, présélectionne et trouve les bons candidats. Le réseau offre en outre de la formation en cours d’emploi, des périodes d’essai au travail non rémunérées, des renseignements sur la façon d’obtenir des subventions salariales et du soutien après l’embauche.

Ability First (www.abilityfirst.ca) – Initiative communautaire mise en œuvre par un groupe de bénévoles de divers secteurs d’activité qui vise à accroître la sensibilisation à l’égard des difficultés auxquelles font face les personnes handicapées dans la population active de la région de London. Ce partenariat interentreprises vise à réunir les employeurs afin qu’ils partagent leurs pratiques exemplaires en matière d’embauche et de rétention des personnes handicapées.

Goodwill Hamilton & Halton Region (www.goodwillonline.ca) – Organisme de bienfaisance sans but lucratif qui aide les personnes à surmonter les obstacles à l’emploi et à trouver du travail. L’organisme offre ce qui suit :

- des subventions salariales (www.goodwilljobs.ca/employers/wage-subsidies/) afin de permettre aux employeurs admissibles d’embaucher des personnes handicapées, en compensant certains des coûts d’embauche;
- le Goodwill Career Centre (www.goodwilljobs.ca/training-seminars/career-counselling/), qui aide les employeurs et les candidats handicapés à effectuer les jumelages d’emploi appropriés. Le Centre aide en outre les employeurs à élaborer des descriptions d’emploi et des plans de formation, et assure un suivi après l’embauche;

- les services commerciaux (www.goodwillonline.ca/work-activity-centre/contract-services), soit des services d'assemblage, d'étiquetage, de collage, d'emballage et d'envoi postal offerts aux entreprises à des tarifs concurrentiels. L'équipe des services commerciaux est composée de personnes aux prises avec des obstacles à l'emploi, y compris des personnes handicapées.

Initiative READ de l'Université Carleton (www.carleton.ca/read) – READ correspond à Research, Education, Accessibility et Design (recherche, éducation, accessibilité et aménagement). S'appuyant sur la réputation établie de l'Université Carleton à titre de chef de file en matière d'accessibilité aux étudiants handicapés, l'initiative READ démontre le niveau d'engagement et d'expertise que possède déjà l'Université Carleton dans le domaine de l'accessibilité et du soutien aux personnes handicapées. Elle s'efforce de hisser l'Université au titre de chef de file mondial pour ce qui est de la création d'un monde accessible et inclusif. L'initiative READ tire parti de l'expertise de l'Université Carleton dans l'ensemble des disciplines universitaires ainsi que de ses services départementaux pour collaborer avec des personnes et des organisations de partout dans le monde, engagées à l'égard de l'accessibilité pour les personnes handicapées.

LinkUp Employment Services (www.linkup.ca/index.html) – Ce bureau de placement aide les personnes handicapées du centre-ville de Toronto à trouver un emploi par l'entremise de nombreux programmes : l'évaluation des habiletés et des compétences, l'accès à une volumineuse base de données de candidats qualifiés, des ateliers et des séminaires, un programme de stage, ainsi que l'évaluation et le financement de mesures d'adaptation et d'appareils et accessoires fonctionnels.

March of Dimes Canada (MOD) (www.marchofdimes.ca/EN/Pages/default.aspx) – Organisme qui offre des services d'aide à l'emploi gratuits. La MOD collabore avec les employeurs à la rédaction de descriptions de poste, à la sélection de candidats et à la réalisation d'entrevues, et offre aussi de la formation sur le lieu de travail aux personnes handicapées. En Ontario, la MOD dessert les régions

suivantes : Hamilton, Halton, Kingston, London, Mississauga, Niagara, North Bay, Ottawa, Sault Ste. Marie, Sudbury, Thunder Bay, Timmins, Toronto, Waterloo et Windsor.

Ontario Disability Employment Network (ODEN)

(www.odenetwork.com) – Réseau de fournisseurs de services d'aide à l'emploi régionaux, dont l'objectif est d'accroître l'accès à l'emploi pour les personnes handicapées. L'ODEN met les employeurs en relation avec les fournisseurs de services des collectivités locales et les aide à trouver des ressources externes spécialisées dans l'accessibilité, les mesures d'adaptation et la formation liées à l'emploi de personnes handicapées.

Ontario Job Opportunity Information Network (JOIN)

(www.joininfo.ca) – Réseau d'organismes communautaires situé dans la région du Grand Toronto qui aide à associer les exigences des employeurs en matière d'embauche et les candidats handicapés qualifiés. En plus d'offrir aux employeurs un site Web sur lequel ils peuvent afficher des perspectives de carrière à l'intention d'un grand bassin de chercheurs d'emploi handicapés compétents, il offre une vaste gamme de programmes pour aider les employeurs à embaucher des personnes handicapées et à les soutenir par la suite. Ces programmes comprennent notamment :

- le réseau Business Leadership Network (BLN) (www.joininfo.ca/employers/business-leadership-network-bln), qui permet aux employeurs d'apprendre d'autres dirigeants d'entreprises les initiatives et les pratiques exemplaires qu'ils ont mises en place pour embaucher et retenir avec succès des personnes handicapées;
- une conférence à l'intention des employeurs (www.joininfo.ca/employers/join-annual-employer-conference), qui est un événement annuel dans le cadre duquel sont présentés les progrès réalisés et les pratiques exemplaires mises en place dans le secteur de l'accessibilité et de l'inclusion d'employés handicapés en milieu de travail;

- le salon Career Fair Connection (www.joininfo.ca/employers/career-fair-connection), l'un des plus importants salons de l'emploi en Ontario destinés aux personnes handicapées, qui attire plus de 1 500 candidats et 40 employeurs.

Partenariat en accès, informations et ressources d'emploi (PAIRE)

(www.earn-paire.ca) – Initiative communautaire dirigée par Centraide dans le Grand Ottawa qui rassemble des employeurs et des fournisseurs de services dans le but d'accroître les occasions d'emploi intéressantes pour les personnes handicapées.

Partners in Employment (PIE) (<http://partnersinemployment.on.ca/>) –

Organisme sans but lucratif ayant des bureaux dans les comtés de Perth et de Huron qui fournit des services aux personnes aux prises avec des obstacles à l'emploi afin qu'elles obtiennent un emploi et qu'elles le conservent. PIE communique avec les bureaux de placement locaux afin qu'ils aident les personnes et les employeurs ayant des difficultés et trouvent des jumelages d'emploi dans le but de répondre à la demande et de réduire au minimum les difficultés liées au transport.

PATH Employment Services (www.pathemployment.com) – Organisme

qui, depuis 40 ans, offre du soutien aux personnes de la région de Hamilton-Wentworth souhaitant faire la transition vers de nouveaux emplois. PATH a été le premier organisme communautaire au Canada à aider les personnes handicapées à trouver un emploi.

Le Phénix (www.lephenix.on.ca) – est un organisme communautaire

établi dans l'est de l'Ontario qui fournit une expertise en matière d'accessibilité aux employeurs, particulièrement au sein de la communauté francophone. Le Phénix offre une gamme de services, notamment une expertise et des recommandations concernant l'élaboration de plans d'accessibilité, des présentations d'ateliers de sensibilisation aux réalités des personnes handicapées, des programmes d'emploi, un studio de conception et de production audiovisuelles ainsi que des sessions d'information sur le Régime enregistré d'épargne-invalidité. Le Phénix gère également le site handicaps.ca, un site Web qui fournit des renseignements pratiques aux personnes handicapées et à leur entourage, au sein de la communauté francophone.

Adaptation

L'Alliance mondiale sur les technologies et les environnements accessibles (GAATES) (<http://gaates.org/index.shtml>) – Organisme sans but lucratif international qui promeut l'accessibilité des technologies électroniques et de communication, ainsi que du milieu bâti.

Best Practices in the Home-Based Employment of People with Disabilities (<http://disabilitystudies.ca/wp-content/uploads/2010/08/teleworkbpcr.htm>) – Un guide en ligne, préparé en 2002 par le Canadian Centre on Disability Studies, qui présente aux employeurs des lignes directrices sur la façon de planifier, de mettre en place et de maintenir des ententes fructueuses en matière de télétravail.

Business Takes Action (BTA) (www.businessstakesaction.ca) – L'objectif de cette initiative de Manufacturiers et exportateurs du Canada est de fournir les ressources et les outils dont les employeurs ont besoin pour éliminer les obstacles physiques et comportementaux liés à l'embauche de personnes handicapées. Cette initiative offre entre autres :

- des ressources pour les employeurs (www.businessstakesaction.ca/en/employer-resources/employer-resources.html), qui fournissent aux employeurs des renseignements sur les handicaps, des données sur les personnes handicapées, des renseignements sur le matériel et les logiciels accessibles, un jeu-questionnaire « casseur de mythes », des renseignements sur les rôles et responsabilités des divers intervenants (employeur, employé, syndicats et Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail) à l'égard du processus d'adaptation, et des liens vers les fournisseurs de services de soutien et les réseaux d'emploi;
- des outils pour les employeurs (www.businessstakesaction.ca/en/employer-tools/employer-tools.html), qui fournissent aux employeurs un guide de RH, des listes de vérification, des articles et des fiches de renseignements, des présentations, un outil de vérification de l'accessibilité, ainsi qu'un blogue afin de les aider à embaucher des employés handicapés et à les soutenir.

Inclusive Design Research Centre – Université de l'EADO

(<http://idrc.ocad.ca>) – Centre doté d'une équipe de soutien multidisciplinaire disponible qui offre des services d'adaptation de l'emploi pour aider à l'embauche, au recyclage, à la rétention ou à l'avancement des personnes handicapées. Le centre a pour mandat d'assurer que la conception d'une nouvelle technologie de l'information tient compte des personnes handicapées. Il fournit en outre des renseignements sur les technologies fonctionnelles.

Institut national canadien pour les aveugles (INCA) (www.cnib.ca/fr/Pages/default.aspx)

– Organisme qui fournit des services de perfectionnement professionnel et d'emploi aux personnes aveugles ou atteintes de cécité partielle. L'INCA offre en outre tout un spectre d'expertise en matière d'accessibilité et de services de soutien aux employeurs, notamment :

- une section sur les services d'accessibilité des pages Web et des documents numériques (www.cnib.ca/en/services/web_digital_accessibility/Pages/default.aspx), qui comprend des solutions d'accessibilité au Web et au contenu numérique, des services de consultation sur l'accessibilité, une évaluation du contenu Web et des vérifications de sa conformité, des services d'accessibilité aux documents numériques et une formation sur l'accessibilité destinée aux organisations des secteurs public et privé;
- une section sur les ressources sur l'accessibilité (www.cnib.ca/en/services/resources/Pages/default.aspx), qui présente des ressources sur la conception de sites Web accessibles, des renseignements sur la norme relative à l'impression claire, des ressources relatives aux milieux bâtis ainsi que des conseils pour les employeurs et les employés concernant l'aménagement d'un lieu de travail accessible.

Job Accommodation Network (JAN) (<http://askjan.org>)

– Ce réseau est une source américaine importante d'orientation sur l'adaptation des lieux de travail et les enjeux qui concernent l'emploi de personnes handicapées. Le site Web du réseau JAN contient aussi :

- SOAR (<http://askjan.org/soar/index.htm>), une base de données sur l'adaptation consultable en ligne;
- le A à Z des handicaps et des mesures d'adaptation (<http://askjan.org/links/atoz.htm>), sous la forme d'idées d'adaptation consultables par handicap, profession, produit ou service, ou thème;
- une section sur les publications et les ressources (<http://askjan.org/media/index.htm>), qui contient une liste d'autres ressources sur l'adaptation;
- des renseignements sur divers handicaps (<http://askjan.org/media/atoz.htm>).

Société canadienne de l'ouïe (SCO) (www.chs.ca) – Organisme qui a le mandat d'accroître l'indépendance des personnes sourdes et malentendantes et de promouvoir la prévention de la perte de l'ouïe. La SCO offre :

- des services d'accessibilité (www.chs.ca/fr/services-daccessibilite), sous la forme de services aux employeurs, notamment des services de consultation sur l'accessibilité, des renseignements sur l'accessibilité des sites Internet, un programme pour les appareils de communication, des services d'accessibilité sur le lieu de travail, des services d'interprétation, des services de traduction en temps réel et des services de vidéoconférence. En Ontario, la SCO donne également des cours de langage gestuel américain et d'aide à l'audition;
- des services à l'emploi (www.chs.ca/fr/services-lemploi), sous la forme d'aide aux employeurs concernant les mesures d'adaptation, les technologies d'assistance et les appareils de communication.

Retour au travail

Guide et outils pour le maintien et le retour au travail

(www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/OMRT-Fr.pdf) – Publication rédigée par la Direction de santé publique de Montréal en 2005. Elle décrit une méthode pour planifier et organiser un programme de travail modifié destiné aux travailleurs souffrant de troubles musculosquelettiques.

Institut de recherche sur le travail et la santé (IRTS)

(www.iwh.on.ca) – Organisme sans but lucratif indépendant étudiant les pratiques qui permettent de prévenir les blessures et les maladies attribuables au travail et qui favorisent la santé et le rétablissement des travailleurs blessés. L'IRTS effectue également de la recherche sur le retour au travail ainsi que sur la prévention et la gestion des handicaps. Il offre plusieurs outils de prévention des handicaps, notamment les suivants :

- *DASH Outcome Measure* (www.dash.iwh.on.ca), un questionnaire d'auto-évaluation en 30 points conçu pour évaluer la capacité physique des personnes handicapées (leurs bras, épaules et mains);
- *Red Flags/Green Lights : A Guide to Identifying and Solving Return-to-Work Problems* (www.iwh.on.ca/rtw-problems-guide), un guide qui présente les obstacles potentiels et les pratiques utiles en situation de retour au travail;
- *Seven « Principles » for Successful Return to Work* (www.iwh.on.ca/seven-principles-for-rtw), qui fournit des lignes directrices fondées sur des éléments probants que peuvent utiliser les employeurs pour améliorer l'expérience de retour au travail de leurs employés.

Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail (INRGIT) (www.nidmar.ca/about/about_institute/institute_info_french.asp)

– Organisme canadien d'éducation, de formation et de recherche voué à la mise en œuvre de programmes de réintégration en milieu de travail et du maintien des capacités du travailleur, qui réduisent les coûts de l'invalidité pour les travailleurs, les employeurs, le gouvernement et les assureurs. Dans le but d'aider les employeurs à mettre en œuvre des processus de retour au travail réussis, l'INRGIT fournit en outre :

- des services de vérification (www.nidmar.ca/audit/audit_synopsis.asp), par l'entremise de vérificateurs certifiés et formés à utiliser l'outil de vérification de l'INRGIT (le Consensus Based Disability Management Audit) pour évaluer l'efficacité des programmes de gestion de l'invalidité et de retour au travail des employeurs;

- REHADAT Canada (www.nidmar.ca/rehadat/rehadat_database/rehadat_database.asp), un outil comprenant six bases de données gratuites sur les appareils ou accessoires fonctionnels, les études de cas, les pratiques de gestion de l'invalidité, la documentation, les politiques et les clauses, ainsi que la recherche sur la gestion de l'invalidité et la réadaptation;
- des programmes universitaires (www.nidmar.ca/education/education_background/background_information.asp), fondés sur les connaissances et l'expérience d'un certain nombre de dirigeants universitaires et d'entreprises. L'INRGIT offre deux programmes universitaires : le programme certifié de coordination du retour au travail et le programme professionnel certifié de gestion de l'invalidité.

Institute for Health and Productivity Management (IHPM)

(www.ihpm.org) – Ressource américaine de renseignements et de données sur la manière de mieux gérer la santé et la productivité au travail. Le site offre également un accès à un certain nombre d'autres ressources :

- le WorkPlace Center for Metabolic Health (www.ihpm.org/metabolic-health.php), qui effectue des interventions en milieu de travail afin de réduire les facteurs de risque métaboliques et qui mesure l'efficacité de ces interventions;
- le Workplace Center for Respiratory Health (www.ihpm.org/respiratory-health.php), qui fait de la recherche sur les interventions en milieu de travail afin de mieux gérer les handicaps et les maladies respiratoires au travail;
- le Workplace Center for Behavioral Health (www.ihpm.org/behavior-health.php), qui est une source de renseignements éprouvés et fiables pour les employeurs concernant une vaste gamme de problèmes de comportement, notamment le diagnostic des problèmes de santé et de leurs maladies concomitantes, le soutien des employés à l'égard du diagnostic et du traitement ainsi que l'évaluation des coûts et des résultats concernant les soins de santé et la productivité en milieu de travail. La section sur les ressources met l'accent sur les déficiences mentales en milieu de travail.

ANNEXE C

Liste des personnes interrogées

Employeurs interrogés

Aneesa Bacchus

Directrice, Attraction des talents
KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Deborah Berwick

Directrice, Efficacité organisationnelle, diversité et inclusion
Home Depot Canada

Bruce Burt

Chef d'équipe, Centre de la santé, de la sécurité et du mieux-être
du personnel
RH Ontario
Fonction publique de l'Ontario

Jamie Burton

Vice-présidente, Développement de l'entreprise
Dolphin Digital Technologies Inc.

Alison Cross

Directrice, Ressources humaines
Enterprise Holdings

Sarah Callan

Généraliste en ressources humaines
Delta Hôtels et Villégiatures

Scott Dargie

Directeur
Paddy Flaherty's Irish Pub

Mark Farrugia

Propriétaire et premier chef
La Piazza Allegra

Melanie Kerr

Directrice principale, Services de RH
KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Rachel Lefebvre

Gestionnaire de programme, Santé et mieux-être des employés
Ville d'Ottawa

Kaye Leslie

Directrice, Diversité en milieu de travail
Banque Scotia

Anjan Manikumar

Propriétaire
SIGNS Restaurant

Janet Mawhinney

Directrice de la diversité et de l'équité
Centre de toxicomanie et de santé mentale

Laura McKeen

Avocate associée
Cohen Highley LLP

Tracy Odell

Directrice, Conception et mise en œuvre des programmes d'accessibilité
Bureau de la diversité
Fonction publique de l'Ontario

Andrea Payne

Directrice des ressources humaines
J.E. Agnew Food Services Ltd.

Matthew Rempel

Conseiller spécial du directeur général de la diversité et de l'accessibilité

Bureau de la diversité

Fonction publique de l'Ontario

Martha Ricker

Directrice, Services régionaux de RH de l'Ouest

RH Ontario

Fonction publique de l'Ontario

Rachel Shemuel

Gérante de restaurant

SIGNS Restaurant

Christine Taveres

Comptable principale

KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Yves Veulliet

Gestionnaire, Programme de la diversité et de l'inclusion,

Ressources humaines

IBM Canada et IBM Benelux

Informateurs clés interrogés

Christopher Cutler

Chef, Élaboration des programmes et de l'innovation

PATH Employment Services

Joe Dale

Directeur général

Ontario Disability Employment Network

Jaclyn Krane

Directrice, Workplace Essential Skills Partnership

Conseil canadien de la réadaptation et du travail

Vicki Mayer

Directeur général
ATN Access Inc.

Sharon M. Myatt

Experte-conseil en développement de l'emploi
Ontario Job Opportunity Information Network

Macrina Perron

Conseillère en emploi
Youth Employment Services (YES)

Elizabeth Smith

Directrice, Employer Consultations and Partnerships
Conseil canadien de la réadaptation et du travail

ANNEXE D

Profil des répondants

	Pourcentage de répondants		Pourcentage de répondants
Sexe		Type de handicap*	
Homme	43,4	Déficiência visuelle	7,9
Femme	56,6	Déficiência auditive	10,8
Groupe d'âge		Handicap physique	49,3
21 à 30 ans	4,7	Trouble de la parole ou du langage	2,0
31 à 40 ans	9,3	Problème de santé mentale	23,2
41 à 50 ans	24,7	Déficiência intellectuelle ou développementale	2,6
51 à 60 ans	36,0	Trouble d'apprentissage	4,1
61 ans et plus	25,3	Autre	0,2
Niveau de travail			
Président ou chef de la direction	0,7		
Cadre, administrateur ou directeur général	6,0		
Cadre intermédiaire ou hiérarchique ou superviseur	14,9		
Professionnel – technique	18,7		
Professionnel – non technique	17,9		
Technicien ou ouvrier qualifié	3,7		
Employé de main-d'œuvre, de service ou de production	24,6		
Employé de bureau et de soutien	11,9		
Autre	1,5		

*Pourcentage du total des handicaps déclarés. Notez que les répondants étaient autorisés à choisir plus d'un type de handicap.
Source : Le Conference Board du Canada.

ANNEXE E

Bibliographie

About.com, *Sample Employment Offer Letter*, Human Resources. <http://humanresources.about.com/od/formsforhiring/qt/sample-employment-offer-letter.htm> (consulté le 8 juin 2012).

Albright, Lesa. « How Can We Help Make Some of Our Employees More Comfortable Interacting With a Co-worker With a Disability? », *HR Magazine*, janvier 2011, p. 21.

Allen, Tammy, Lillian Eby, Mark Poteet, Elizabeth Lentz et Lizzette Lima. « Career Benefits Associated With Mentoring for Protégés: A Meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 127, n° 36, 2004.

Antunes, Pedro et Alicia Macdonald. « Recession Only Delayed the Inevitable Workforce Shortages », dans *Crisis and Intervention: Lessons From the Financial Meltdown and Recession*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2010.

Banque Scotia. *Mark Lamoureux*, <http://www.scotiabank.com/ca/fr/0,,5386,00.html> (consulté le 21 mai 2012).

—. *Les personnes handicapées*, <http://www.scotiabank.com/ca/fr/0,,5394,00.html> (consulté le 19 mai 2012).

—. *Sylvia Chrominska*, <http://dr.scotiabank.com/ca/fr/0,,1867,00.html> (consulté le 21 mai 2012).

—. *Profil de la Banque Scotia*, <http://www.scotiabank.com/ca/fr/0,,1762,00.html> (consulté le 19 mai 2012).

Barran, Paula A. « Commentary: Disabled Workers Not Exempt From Ratings », *Daily Journal of Commerce*, 26 juin 2009.

Bruyère, Susanne M. *On the Job : Promoting Accessibility, Retention and Equity*, Institut des politiques sociales et de la santé – Conférence Handicap et travail : stratégies mondiales pour l'équité, Montréal, 5 mai 2012.

Bureau des conseillers des employeurs. *Return to Work : Strategies, Implementation and Measures of Success Guidebook*, Toronto, BCE, été 2003.

Callan, Sarah. *The PDR Cycle – Performance Management at Delta Hotels*, atelier de la Direction générale de l'accessibilité pour l'Ontario, 27 novembre 2014.

Carnegie Mellon University. *Employee Individual Accommodation Plan (sample)*, www.cmu.edu/hr/eos/new_forms/indaccplanemp.pdf.

Centre de toxicomanie et de santé mentale. *Recruitment and Retention « Bias Free » Interview Tip Sheet #2*, non publié.

Charity Village. *City of Toronto: Senior Human Resources Consultant*, <https://charityvillage.com/jobs/search-results/job-detail.aspx?id=259143&l=2> (consulté le 27 août 2012).

Cohen Highley. *Cohen Highley LLP's Commitment to Accessibility*, www.cohenhighley.com/the-firm/commitment-to-accessibility (consulté le 22 mai 2012).

—. *The Firm*, www.cohenhighley.com/the-firm (consulté le 22 mai 2012).

Collège Cambrian. *Performance Scorecard 2009–2014*, Sudbury (Ontario), Collège Cambrian, 2011.

—. *About Cambrian*, 2012, <http://cambriancollege.ca/ABOUTCAMBRIAN/Pages/AboutCambrian.aspx> (consulté le 12 mai 2012).

Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick. *La gestion de l'incapacité au travail : Un guide pour l'élaboration d'un programme à votre lieu de travail*, Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick, s.d., www.worksafenb.ca/docs/RTWBook_f.pdf.

Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail. *Best Approaches : A Guide to Continuous Improvement in Adjudication*, décembre 2005, http://owtlibrary.on.ca/Catalogued_PDF/ED_299.pdf (consulté le 28 avril 2012).

—. *Détermination des capacités fonctionnelles pour la planification d'un retour au travail rapide et sécuritaire*, www.wsib.on.ca/cs/groups/public/documents/staticfile/c2li/mdey/~edisp/wsib012446.pdf (consulté le 1^{er} juin 2012).

Commission ontarienne des droits de la personne. *Cessation d'une relation d'emploi*, www.ohrc.on.ca/fr/iv-situations-mettant-en-cause-les-droits-de-la-personne-%C3%A0-toutes-les-%C3%A9tapes-de-l%E2%80%99emploi/13-cessation-d%E2%80%99une-relation-d%E2%80%99emploi (consulté le 16 mars 2015).

—. *IV. Situations mettant en cause les droits de la personne à toutes les étapes de l'emploi*, www.ohrc.on.ca/fr/book/export/html/4283 (consulté le 15 avril 2012).

—. *Politique et directive concernant le handicap et l'obligation d'accommodement*, Toronto, Commission ontarienne des droits de la personne, 2009.

Community Business Ltd. *Towards Disability Confidence – Online Toolkit – Guidelines for Recruiting People with Disabilities*, <http://buildingdisabilityconfidence.org/resources/online-toolkit> (consulté le 20 février 2015).

Cross, Alison. *Accessible Employment Practices in Ontario – Recruitment, Outreach, and Selection*, atelier de la Direction générale de l'accessibilité pour l'Ontario, 27 novembre 2014.

Deloitte. *Pour une plus grande inclusion*, Toronto, Deloitte, juillet 2010.

Donovan, Rich. *Translate Different Into Profit*, Conférence du Council on Inclusive Work Environments tenue à Toronto le 3 février 2015.

Duhaime.org. « Undue Hardship Definition », *Legal Dictionary*, www.duhaime.org/LegalDictionary/U/UndueHardship.aspx (consulté le 2 juin 2012).

DuPont/Australian Public Service Commission. *Ability at Work: Tapping the Talent of People With Disability*, Canberra, Commonwealth of Australia, 2007.

Equality and Human Rights Commission. *An Employer's Guide to Creating an Inclusive Workplace*, Angleterre, Equality and Human Rights Commission, 2010.

Fonction publique de l'Ontario. *L'accessibilité dans la fonction publique de l'Ontario : Montrer l'exemple*, Toronto, Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 1^{er} janvier 2012.

Gerber, P., R. Ginsberg et H. Reiff. « Identifying Alterable Patterns in Employment Success for Highly Successful Adults With Learning Disabilities », *Journal of Learning Disabilities*, vol. 25, n^o 8, 1992, p. 475-487.

Gouvernement de l'Ontario. *Élaboration des politiques d'accessibilité et d'un plan d'accessibilité pluriannuel : organisations comptant 50 employés ou plus*, www.ontario.ca/fr/document/comment-elaborer-un-plan-et-des-politiques-daccessibilite (consulté le 2 mars 2015).

—. *Rendre l'Ontario accessible*, www.mcass.gov.on.ca/fr/mcass/programs/accessibility/ (consulté le 29 août 2012).

—. *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*, 7 juin 2011, www.ontario.ca/fr/lois/loi/05a11 (consulté le 16 avril 2012).

Groupe Financier Banque TD. *Carrières, Vérificateur principal*, www.td.com/francais/carrieres/recherche-emploi/index.jsp (consulté le 27 août 2012).

Hastings, Rebecca R. *Diversity Champions: Drivers of Change*, Society for Human Resource Management, 7 juillet 2008, www.shrm.org/hrdisciplines/diversity/articles/pages/diversitychampionsdrivers.aspx (consulté le 16 mai 2012).

Hernandez, Brigida, Katherine McDonald, Marielle Divilbiss, Elizabeth Horin, Jessica Velcoff, and Oscar Donoso. "Reflections from Employers on the Disabled Workforce: Focus Groups With Healthcare, Hospitality, and Retail Administrators," *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2008: 157-64.

Home Depot. *Information sur l'entreprise : Nos associés*, www.homedepot.ca/l-entreprise/nos-associes (consulté le 22 mai 2012).

—. *Information sur l'entreprise : Notre entreprise*, www.homedepot.ca/l-entreprise (consulté le 22 mai 2012).

Hughes, Lisa. *Beyond Benefits II: Disability Plans and Absence Management in Canadian Workplaces*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2010.

IBM. *À propos d'IBM*, www.ibm.com/ibm/ca/fr (consulté le 31 mars 2015).

—. *Awards and Recognition*, www-03.ibm.com/employment/us/diverse/awards.shtml#pwd (consulté le 17 mai 2012).

IBM Research. *Human Ability and Accessibility Center, Transforming Workplace Accommodation with IBM Accessible Workplace Connection (AWC)*, IBM Corporation, mars 2012.

Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail. *Les défis de la gestion de l'incapacité au travail*, Port Alberni (C.-B.), INRGIT, 2004.

—. *Code de pratiques sur la gestion de l'incapacité au travail*, Port Alberni (C.-B.), INRGIT, 2000.

—. *La gestion de l'incapacité au travail : guide pour l'établissement d'un programme conjoint en milieu de travail*, Port Alberni (C.-B.), INRGIT, 2003.

Jamison, Corey L. et Frederick A. Miller. *The 7 Actions for Leading or Creating an Inclusive Organization*, Burlington, MA, Linkage, 2008.

Kemper, Alison, Kevin Stolarick, James Milway et Jutta Treviranus. *Releasing Constraints: Projecting the Economic Impacts of Increased Accessibility in Ontario*, Toronto, Martin Prosperity Institute, juin 2010.

Ketter, Paula. « The Hidden Disability », *T&D*, juin 2006, p. 34.

KPMG. *Diversité et inclusion*, www.kpmg.com/Ca/en/about/Pages/Diversity-and-Inclusion.aspx (consulté le 16 mai 2012).

—. *Notre culture d'entreprise*, www.kpmg.com/ca/fr/about/ourvaluesandculture/Pages/culture.aspx (consulté le 16 mai 2012).

—. *About KPMG*. www.kpmg.com/Ca/fr/about/Pages/AboutKPMG.aspx (consulté le 16 mai 2012).

Krishna, Daya. « “The Self-Fulfilling Prophecy” and the Nature of Society », *American Sociological Review*, décembre 1971, p. 1104-1107.

Le Conference Board du Canada. *Business Benefits of Accessible Workplaces*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2014.

—. *Quand les employés manquent à l'appel : Les tendances de l'absentéisme dans les organisations canadiennes*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2013.

Lefebvre, Rachel. *Workplace Wellness and Productivity Network*, atelier de la Direction générale de l'accessibilité pour l'Ontario, 27 novembre 2014.

Leotta, Joan. *Profiles in Excellence : IBM's Disability Initiative Raises the Standard*, The Solutions Marketing Group, Inc., 2001, www.disability-marketing.com/profiles/ibm.php4 (consulté le 17 mai 2012).

Loy, Beth. *Accommodation and Compliance Series Workplace Accommodations: Low Cost, High Impact*, <http://askjan.org/media/lowcosthighimpact.html> (consulté le 16 mars 2015).

—. *Workplace accommodations : Low Cost, High Impact*, Accommodation and Compliance Series, Job Accommodation Network, 9 janvier 2012, <http://askjan.org/media/lowcosthighimpact.html> (consulté le 30 août 2012).

MANILA Consulting Group, Inc. *Employer Perspectives on Workers with Disabilities*, États-Unis, The Interagency Committee on Disability Research, 2007.

McCallum, John et Derek Holt. *Outlook for People with Disabilities... Cautious Optimism on a Mounting 21st Century Social Challenge, Current Analysis*, Banque Royale du Canada, avril 2000, p. 1-6.

McLean, Denise et Prince Ohoro. *Creating Welcoming and Inclusive Workplaces for People With Disabilities: Overview of Issues and Good Practices*, Ottawa, Graybridge Malkam, 15 juin 2013, (consulté le 2 février 2014).

Ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario. *Entente Canada-Ontario sur le marché du travail*, Plan annuel de 2011-2012, www.tcu.gov.on.ca/fre/training/labmark/LMA_Plan2011_12.html (consulté le 20 août 2012).

Ministère des Services sociaux et communautaires de l'Ontario. *Guide de renseignements relatifs aux interventions d'urgence aux employés handicapés*, Toronto, Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 11 janvier 2012, www.mcscs.gov.on.ca/fr/mcscs/programs/accessibility/info_comm/index.aspx (consulté le 9 mai 2012).

—. *Guide de renseignements relatifs aux interventions d'urgence aux employés handicapés, Annexe B : Exemple de feuille de travail de l'employé pour la préparation de renseignements relatifs aux interventions d'urgence*, Toronto, Imprimeur de la Reine pour l'Ontario,

11 janvier 2012, www.ontario.ca/fr/document/comment-fournir-des-informations-durgence-accessibles-aux-employes (consulté le 11 mai 2012).

—. *Guide de renseignements relatifs aux interventions d'urgence aux employés handicapés, Annexe C : Exemple de modèle de préparation de renseignements individualisés relatifs aux interventions d'urgence*, Toronto, Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 11 janvier 2012, www.ontario.ca/fr/document/comment-fournir-des-informations-durgence-accessibles-aux-employes (consulté le 11 mai 2012).

Ministère du Développement économique, de l'Emploi et de l'Infrastructure. *Information et communications*, www.mcass.gov.on.ca/fr/mcass/programs/accessibility/info_comm/index.aspx (consulté le 31 mars 2015).

North Carolina State University. *The Principles of Universal Design*, www.ncsu.edu/ncsu/design/cud/about_ud/udprinciplestext.htm (consulté le 17 août 2012).

Office of Disability Employment Policy. *A Technical Assistance Guide for Implementing Online Application Systems that Meet the Needs of Qualified Individuals with Disabilities and Qualified Disabled Veterans*, 2009.

—. *Focus on Ability: Interviewing Applicants with Disabilities*, www.dol.gov/odep/pubs/fact/focus.htm (consulté le 13 mars 2015).

Recruiter. *How to Make Online Recruitment Barrier Free for People With Disabilities*, 17 mai 2012, www.recruiter.co.uk/expert-advice/2012/05/how-to-make-online-recruitment-barrier-free-for-people-with-disabilities/ (consulté le 20 février 2015).

Règlement de l'Ontario 191/11, Normes d'accessibilité intégrées, 13 avril 2011, www.ontario.ca/fr/lois/reglement/110191.

REHADAT Canada. *REHADAT Databases*, <http://rehadat.nidmar.ca/db/> (consulté le 18 février 2015).

—. *Case Studies*, http://rehadat.nidmar.ca/dbtw-wpd/exec/dbtwpub.dll?AC=GET_RECORD&BU=http%3A//rehadat.nidmar.ca/db/case.asp&TN=CaseRec&SN=AUTO14940&SE=1735&RN=0&MR=20&RF=Brief&DF=Full+Display&RL=1&DL=0&NP=3&ID= (consulté le 18 février 2015).

Rotary at Work, districts de l'Ontario 6290, 6400, 7070 et 7090. *Ontario's Rotary at Work*, www.rotaryatwork.com/ (consulté le 20 août 2012).

Secrétariat du Conseil du Trésor. *Processus d'adaptation*, 21 septembre 2011, www.tbs-sct.gc.ca/hrh/dmi-igi/fundamentals-fondements/acc-ada-fra.asp#Toc297620651 (consulté le 8 mai 2012).

Siperstein, Gary N., Neil Romano, Amanada Mohler et Robin Parker. « A National Survey of Consumer Attitudes Towards Companies That Hire People With Disabilities », *Journal of Vocational Rehabilitation*, vol. 24, n° 1, 2006.

Social Security Disability. *Mental Residual Functional Capacity Assessment*, 1989, <http://ssaconnect.com/tfiles/SSA-4734-F4-SUP.pdf> (consulté le 1^{er} juin 2012).

Statistique Canada. *Enquête canadienne sur l'incapacité, 2012*, Ottawa, Statistique Canada, 2012, www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/150313/dq150313b-fra.htm (consulté le 16 mai 2015).

—. *Chart 6. Employment Rates for People With and Without Disabilities by Province, Canada, 2001 and 2006*, 24 juillet 2008, www.statcan.gc.ca/pub/89-628-x/2008007/c-g/5201147-eng.htm (consulté le 20 août 2012).

—. *Enquête sur la dynamique du travail et du revenu, 2011*. Ottawa, Statistique Canada.

—. *Enquête sur la participation et les limitations d'activités*, Ottawa, Statistique Canada, 2006.

—. *Les personnes avec incapacité et l'emploi*, Ottawa, Statistique Canada.

Stewart, Susan et Megan Manni. *Fitting the Work to the Worker: Recruiting, Engaging, and Retaining Employees with Disabilities*, Executive Action Series, New York, The Conference Board Inc., août 2010.

The Return on Disability Group. *Creating Value Through Disability, 2014 Annual Report: The Global Economics of Disability*, www.rod-group.com/sites/default/files/2014%20Annual%20Report%20-%20The%20Global%20Economics%20of%20Disability.pdf (consulté le 12 février 2015).

—. *What We Do*. <http://returnondisability.com/about-us/what-we-do/> (consulté le 12 février 2015).

Thorpe, Karla et Louise Chénier. *Créer des milieux de travail propices à la santé mentale : Points de vue des employés et des gestionnaires de premier niveau*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2011.

Titchkosky, T. « Disability: A Rose by Any Other Name? "People-First" Language in Canadian Society », *Canadian Review of Sociology & Anthropology*, vol. 38, no 2, 2001.

Unger, Darlene. « How Do Front-Line Supervisors in Business Perceive the Performance of Workers with Disabilities? », dans Jennifer Todd McDonough et coll. (éd.), *Employers' Views of Workplace Supports: Virginia Commonwealth University Charter Business Roundtable's National Study of Employers' Experiences with Workers with Disabilities, A Study Guide for Human Resource Managers*, mai 2002.

United Spinal Association. *Disability Etiquette : Tips on Interacting with People with Disabilities*, Jackson Heights, NY, United Spinal Association, 2011, www.unitedspinal.org/pdf/DisabilityEtiquette.pdf (consulté le 31 août 2012).

Université de Victoria. *Employment Accommodation Guidelines for Employees with a Disability – CUPE 917 and CUPE 951*, Victoria, Université de Victoria, 2007.

van Biesen, Tanya et Sharon Rudy. *Executive Inclusion: Bringing Diversity to Canada's Senior Ranks*, Spencer Stuart, 2009.

Veiga, John, Karla Fox, John Yanouzas et Kim Eddleston. *Toward Greater Understanding in the Workplace*, Academy of Management Executive, mai 1999, p. 81-487.

Watt, Douglas, Joseph Haimowitz, Barbara Fennessy, Edward Synowski, Alicia Macdonald et Michelle Thomson. *Ontario's Looming Labour Shortage Challenges*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2007.

Williams-Whitt, Kelly et Daphne Taras. *Perspectives on Disability and Accommodation*, Port Alberni (C.-B.), Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail, 2010.

Pour accéder aux ressources que la Direction générale de l'accessibilité pour l'Ontario a élaborées afin d'aider les organisations à comprendre les normes d'accessibilité en vertu de la LAPHO et à s'y conformer, veuillez consulter le site suivant : ontario.ca/accessibilite.

Pour obtenir de plus amples renseignements ou si vous avez des questions au sujet de la LAPHO et de la conformité aux normes, veuillez communiquer avec le centre d'information de la LAPHO de ServiceOntario :

Numéro sans frais : 1 866 515-2025

ATS : 416 325-3408

Télec. : 416 325-3407

ATS sans frais : 1 800 268-7095



Le Conference Board du Canada

Ce que nous sommes :

- l'organisme de recherche appliquée indépendant et sans but lucratif le plus en vue du Canada;
- un organisme objectif et non partisan, qui ne défend pas d'intérêts particuliers;
- un organisme qui s'autofinance en vendant ses services aux secteurs public et privé;
- des experts de l'organisation de conférences, mais aussi des spécialistes reconnus pour la qualité de nos recherches, de nos publications et de nos méthodes de diffusion;
- un pôle d'attraction qui facilite le réseautage parmi les gens d'affaires et nos autres clients du secteur public et d'ailleurs, et qui soutient le perfectionnement des compétences en leadership et le renforcement des capacités organisationnelles;
- des spécialistes des analyses et prévisions économiques ainsi que du rendement organisationnel et de la politique gouvernementale;
- un organisme entièrement privé, mais souvent engagé pour offrir ses services aux différents ordres de gouvernement;
- un organisme affilié, bien qu'indépendant, au Conference Board établi aux États-Unis, qui dessert près de 2 000 entreprises réparties dans 60 pays et possède des bureaux à Bruxelles et à Hong Kong.

Crédibilité. Pertinence. Leadership.



Le Conference Board
du Canada

255, chemin Smyth, Ottawa (Ontario)

K1H 8M7 Canada

Tél. 613-526-3280

Télééc. 613-526-4857

Ligne info 1-866-711-2262

conferenceboard.ca



PUBLICATION 7174

PRIX : Gratuite