



COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE



UNE PLACE POUR TOUS :

GUIDE POUR LA CRÉATION D'UN
MILIEU DE TRAVAIL INCLUSIF

Décembre 2006

www.ccdp-chrc.ca

Canada



Pour communiquer avec la Commission canadienne des droits de la personne

Pour plus de renseignements au sujet de l'obligation d'adaptation ou pour commander d'autres publications, n'hésitez pas à communiquer avec :

l'un des bureaux régionaux de la Commission situés à Halifax, Montréal, Toronto, Winnipeg, Edmonton et Vancouver, au numéro sans frais 1-800-999-6899 (adresses fournies sur le site Web de la Commission);

ou

le bureau national au 344, rue Slater, 8^e étage, Ottawa (Ontario) K1A 1E1
Téléphone : (613) 995-1151 ou, sans frais, 1-888-214-1090
ATS : 1-888-643-3304

Courriel : info.com@chrc-ccdp.ca
Site Web : www.ccdp-chrc.ca

Ce document est disponible sur le site Web de la Commission canadienne des droits de la personne et peut être fourni en médias substituts sur demande.

©Ministre des travaux publics et des services gouvernementaux 2006
No de cat. HR21-62/2006
ISBN 0-662-49503-9

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| Introduction | 1 |
| PARTIE 1 : Questions et réponses sur l'obligation d'adaptation | 2 |
| PARTIE 2 : Guide sur la politique | 6 |
| PARTIE 3 : Guide sur la procédure | 17 |
| PARTIE 4 : Guide sur les mesures d'adaptation individuelles | 19 |
| Annexe A — Formulaire proposé | 29 |
| Annexe B — Décisions clés des tribunaux | 31 |
| Annexe C — Liste de ressources utiles | 33 |

Le présent guide n'est pas un exposé de principes sur ce qui constitue une mesure d'adaptation efficace ou ce qui représente une contrainte excessive. Il vise plutôt à aider les employeurs à élaborer leurs propres politiques sur les mesures d'adaptation.







INTRODUCTION

La Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) encourage tous les employeurs à élaborer, en collaboration avec leurs employés, leurs propres politiques et procédures sur les mesures d'adaptation au travail, dont la mise en œuvre leur permet d'offrir un milieu de travail inclusif, de tenir compte efficacement des besoins de chacun, de remplir leurs obligations en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, et de réduire au minimum la possibilité que des plaintes de discrimination soient déposées.

Afin d'aider les employeurs¹ à comprendre leurs obligations légales en ce qui a trait à la prise de mesures d'adaptation et à élaborer des politiques et des procédures sur les mesures d'adaptation au travail, la Commission a élaboré le présent guide qui se subdivise en quatre sections :

- 1. Questions et réponses sur l'obligation d'adaptation :** Cette première section donne de l'information de base sur la notion de l'obligation d'adaptation et certains renseignements généraux sur les textes de loi connexes.
- 2. Guide sur la politique :** Cette deuxième section expose un modèle de politique sur les mesures d'adaptation au travail, dressant la liste de 17 éléments, chacun assorti d'une explication ainsi que d'un exemple de libellé qui peut être utilisé dans la politique d'un employeur.
- 3. Guide sur la procédure :** Cette troisième section vise à aider les employeurs à mettre en place des procédures d'analyse de leurs activités et programmes. Une telle analyse a pour but de déterminer si des obstacles discriminatoires peuvent découler d'une activité ou d'un programme donné.
- 4. Guide sur les mesures d'adaptation individuelles :** Cette quatrième section propose des procédures, contenant six éléments clés, pour répondre aux demandes de mesures d'adaptation individuelles formulées par les employés.

Pour aider les employeurs à formuler chacun des éléments de leurs politiques ou procédures sur les mesures d'adaptation au travail, le Guide présente des *questions* utiles que les employeurs peuvent se poser au moment d'élaborer leurs politiques ou procédures, ou lorsqu'ils en vérifient le contenu final. Des *commentaires* offrant des renseignements supplémentaires pour clarifier la loi ou expliquer les points proposés ainsi qu'un *exemple* de libellé pour les politiques ou les procédures figurent également dans le Guide. Les organisations qui souhaitent utiliser l'*exemple* de libellé fourni comme modèle pour leurs politiques ou procédures devront adapter le contenu selon leur taille, leur mandat et leur structure, et indiquer correctement les postes responsables pour chaque élément de la politique ou procédure. Lorsqu'il est proposé de confier la responsabilité des mesures à prendre à une personne occupant un poste donné, le titre du poste en question est précisé entre crochets, par exemple : « [gestionnaire des Ressources humaines], pour insister sur le fait que les organisations doivent nommer une personne compétente qui devra rendre compte des mesures prises. Selon les voies hiérarchiques indiquées dans le modèle, le [gestionnaire des Ressources humaines] relève du [directeur des Services intégrés], lequel relève du [premier dirigeant de l'organisation]. »

Bien que le présent guide soit révisé régulièrement pour tenir compte des lois et affaires nouvelles, il ne remplace pas un avis juridique. Les employeurs devraient consulter un avocat s'ils ont des questions à propos des exigences légales liées à l'obligation d'adaptation.

¹ Le présent guide a été conçu à l'intention des organisations en leur qualité d'employeurs et de fournisseurs de services. Ces derniers doivent garder à l'esprit que leurs obligations légales s'étendent à leurs clients.



PARTIE 1 : QUESTIONS ET RÉPONSES SUR L'OBLIGATION D'ADAPTATION

QU'EST-CE QUE L'OBLIGATION D'ADAPTATION?

L'obligation d'adaptation s'entend de l'obligation de l'employeur, du fournisseur de services ou du syndicat de prendre des mesures pour éliminer les désavantages subis par des employés, des employés éventuels ou des clients en raison d'une règle, d'une pratique ou d'un obstacle physique qui a ou qui pourrait avoir un effet préjudiciable sur des personnes ou des groupes protégés en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, ou figurant comme un groupe désigné dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

Parfois, les lieux de travail ont adopté des règles, des politiques et des pratiques ou imposent des comportements qui s'appliquent également à tous, mais qui peuvent créer des obstacles en raison d'une caractéristique de groupe non pertinente. Les textes de loi canadiens sur les droits de la personne reconnaissent que la véritable égalité consiste à respecter les besoins différents des gens. Dans le domaine de l'emploi, cela signifie qu'on valorise les différences et qu'on s'y adapte de sorte que tous les employés puissent travailler au mieux de leurs capacités.

Pour respecter l'obligation d'adaptation qui leur incombe, les employeurs doivent repérer et éliminer les règlements qui sont discriminatoires. Prendre une mesure d'adaptation signifie qu'il faut changer le règlement ou la pratique et adopter des modalités qui éliminent ces obstacles discriminatoires.

L'OBLIGATION D'ADAPTATION S'APPLIQUE-T-ELLE À TOUS LES MOTIFS DE DISCRIMINATION?

La plupart du temps, l'obligation d'adaptation touche des personnes ayant une déficience physique ou mentale (y compris une dépendance passée ou actuelle à des drogues ou à l'alcool), mais elle vise aussi tous les autres motifs énoncés dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne* tels que la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe (et notamment la grossesse), l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille et l'état de personne graciée.

QUE DISENT LES LOIS?

L'obligation d'adaptation découle de deux lois fédérales : la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Les deux lois ont un objectif commun et se complètent l'une l'autre.



La Loi canadienne sur les droits de la personne

La *Loi canadienne sur les droits de la personne* oblige l'employeur ou le fournisseur de services à prendre des mesures d'adaptation pour répondre aux besoins spéciaux d'une personne qui sont liés à un motif de distinction illicite, sauf s'il peut prouver que ces mesures constituent une contrainte excessive.

L'article 2 souligne l'importance de ce principe en intégrant l'obligation de prendre des mesures d'adaptation directement dans la section énonçant l'objet de la Loi. Il se lit ainsi :

« La présente loi a pour objet de compléter la législation canadienne en donnant effet, dans le champ de compétence du Parlement du Canada, au principe suivant : le droit de tous les individus, dans la mesure compatible avec leurs devoirs et obligations au sein de la société, à l'égalité des chances d'épanouissement et à la prise de mesures visant à la satisfaction de leurs besoins, indépendamment des considérations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne graciée. »

Une personne qui se voit refuser des mesures d'adaptation peut déposer une plainte auprès de la Commission canadienne des droits de la personne. Les plaintes peuvent porter sur tout aspect de l'emploi, dont le dépistage avant l'emploi, l'environnement de travail, la formation et l'avancement.

La Loi sur l'équité en matière d'emploi

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* vise à éliminer la discrimination systémique à l'endroit des membres des groupes désignés et à satisfaire leurs besoins différents. Les employeurs assujettis à la Loi sont tenus d'élaborer et de mettre en œuvre un programme d'équité en matière d'emploi destiné à supprimer les obstacles auxquels se heurtent les femmes, les membres des minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées, dans le but d'en arriver à un effectif représentatif.

Aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, les employeurs sont tenus d'examiner leurs systèmes d'emploi, leurs politiques et leurs pratiques afin de repérer et d'éliminer les obstacles auxquels se heurtent les groupes désignés. Ils doivent aussi adopter des politiques et des programmes pour remédier à la sous-représentation et prendre des mesures d'adaptation raisonnables afin de tenir compte des différences dans le milieu de travail. Bon nombre des activités que les employeurs sont tenus de mener dans le cadre de l'examen de leurs systèmes d'emploi sont semblables ou identiques à celles qui sont proposées dans le présent guide.

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* comprend deux dispositions qui portent expressément sur la prise de mesures d'adaptation raisonnables :

- L'article 5 stipule que « [l']employeur est tenu de réaliser l'équité en matière d'emploi » en prenant, entre autres, des « mesures raisonnables d'adaptation pour que le nombre de membres [des groupes désignés] dans son effectif reflète leur représentation dans la population canadienne apte au travail » et leur disponibilité, et ce de façon à satisfaire aux exigences professionnelles raisonnables.
- L'article 10 de la Loi précise que l'employeur est tenu d'élaborer « un plan d'équité en matière d'emploi » qui prévoit la « prise de mesures d'adaptation raisonnables [...] afin de corriger la sous-représentation constatée [...] ».



QUE DISENT LES TRIBUNAUX?

Les tribunaux, dont la Cour suprême du Canada, ont réaffirmé et clarifié que l'obligation d'adaptation était une obligation légale.

Dans les affaires *Meiorin* et *Grismer*, la Cour a proposé que les employeurs et les fournisseurs de services ne se contentent plus simplement d'une réponse personnalisée aux demandes des employés qui sont victimes d'obstacles en milieu de travail. Les employeurs et les fournisseurs de services doivent donc veiller à ce que les mesures d'adaptation fassent partie intégrante de leurs politiques et pratiques, dès leur conception, sans qu'il en résulte pour eux une contrainte excessive. Même lorsque l'employeur ou le fournisseur a tout mis en œuvre pour garantir que les activités organisationnelles sont exemptes de discrimination, il faudra parfois qu'il prenne une mesure d'adaptation précise pour répondre à des besoins particuliers. En pareil cas, l'employé doit avoir accès à des mesures d'adaptation individuelles.

Dans l'affaire *Central Okanagan School District No. 23 c. Renaud*, la Cour suprême déclare qu'un syndicat est tenu, conjointement avec l'employeur, de chercher à répondre aux besoins de mesures d'adaptation éprouvés par un employé. Si rien n'est fait, le syndicat et l'employé sont tous deux également responsables.

Dans l'affaire *Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) et Mercier c. Montréal*, la Cour suprême a statué que les employés qui sont perçus comme ayant une déficience sont visés par les dispositions interdisant la discrimination fondée sur une déficience.

Pour de plus amples renseignements sur ces décisions judiciaires concernant l'obligation d'adaptation, voir **l'annexe B – Décisions clés des tribunaux**.

PEUT-ON REFUSER DE PRENDRE DES MESURES D'ADAPTATION?

On peut refuser de prendre des mesures d'adaptation seulement si la règle, la norme ou la pratique en cause est fondée sur une exigence professionnelle justifiée ou un motif justifiable.²

Une exigence professionnelle justifiée (ou une EPJ, en abrégé) est une norme ou un règlement essentiel pour exécuter les fonctions d'un poste. Pour qu'une norme soit considérée comme une EPJ, l'employeur doit prouver que toute mesure d'adaptation ou tout changement apporté à la norme créerait une contrainte excessive. Lorsqu'une norme ou une règle est une EPJ, l'employeur n'est pas tenu de la modifier pour tenir compte des besoins de l'employé. Cependant, pour favoriser le plus grand nombre de postulants possible, l'employeur doit quand même tenter de déterminer si certaines formes de mesures d'adaptation sont possibles.

Dans ses décisions liées aux affaires *Meiorin* et *Grismer*, la Cour suprême du Canada a établi les critères sur lesquels doit se fonder l'employeur ou le fournisseur de services pour démontrer qu'il existe une exigence professionnelle justifiée ou un motif justifiable (voir **l'annexe B – Décisions clés des tribunaux**).

Selon la Cour suprême, l'omission de prendre des mesures d'adaptation n'est justifiée que lorsque ces mesures constitueraient une contrainte excessive. Les tribunaux n'ont pas donné une définition complète de ce qui est considéré comme une « mesure d'adaptation » ou une « contrainte excessive », mais ils ont indiqué qu'il faut s'attendre à ce que la prise de mesures d'adaptation soit assortie de contraintes importantes.

² Les exigences professionnelles justifiées (EPJ) s'appliquent aux questions du lieu de travail tandis que les motifs justifiables (MJ) s'appliquent aux questions de prestation des services.



QU'EST-CE QU'UNE « CONTRAINTE EXCESSIVE »?

La contrainte excessive détermine la limite au-delà de laquelle les employeurs et les fournisseurs de services ne sont pas tenus de prendre des mesures d'adaptation. Il y a habituellement contrainte excessive lorsqu'un employeur ou un fournisseur de services ne peut absorber les coûts de la mesure d'adaptation tant au niveau des charges financières que de l'efficacité.

Selon le paragraphe 15(2) de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, une mesure d'adaptation est considérée comme un trop lourd fardeau « *s'il est démontré que les mesures destinées à répondre aux besoins d'une personne ou d'une catégorie de personnes visées constituent, pour la personne qui doit les prendre, une contrainte excessive en matière de coûts, de santé et de sécurité* ».

Si la prise de mesures d'adaptation pour répondre aux besoins d'une personne entraîne de trop grands risques pour la santé ou la sécurité de cette personne ou des autres, l'employeur ou le fournisseur de services peut faire valoir qu'il s'agit d'une contrainte excessive.

Le coût d'une mesure d'adaptation proposée peut être considéré comme exagérément élevé si la survie même de l'organisation ou de l'entreprise est menacée, ou si son essence même risque d'être changée. L'importance relative de ces facteurs varie selon le cas.

POUR EN SAVOIR PLUS

On peut trouver de plus amples renseignements sur l'obligation d'adaptation, les exigences professionnelles justifiées, les motifs justifiables et la contrainte excessive sur le site Web de la Commission canadienne des droits de la personne, à l'adresse www.ccdp-chrc.ca.





PARTIE 2 : GUIDE SUR LA POLITIQUE

La présente section du guide expose un modèle de politique de l'employeur sur les mesures d'adaptation au travail.

1. Déclaration d'engagement

Question : La politique reconnaît-elle la diversité de votre effectif?

Question : La politique fait-elle état d'un engagement global selon lequel tous les employés pourront utiliser leurs habiletés et leur expérience pour contribuer au rendement et à la prestation des services de l'organisation sans discrimination?

Commentaires : La déclaration d'engagement donne à l'employeur l'occasion de reconnaître la nature diversifiée de son effectif. Elle indique clairement aux employés qu'ils peuvent faire part de leurs préoccupations et que des dispositions seront prises pour y remédier.

Exemple : [Lieu de travail de tous inc.] reconnaît la diversité de son effectif et s'engage à garantir que tous les employés peuvent utiliser de façon efficace et efficiente leurs habiletés et leur expérience pour contribuer au rendement et à la prestation des services de l'organisation, et notamment qu'ils ont l'occasion de participer sans discrimination à des activités liées ou non au travail dans un contexte professionnel.

2. Objectif de la politique

Question : La politique énonce-t-elle clairement l'objectif visé par l'élaboration de cette politique?

Commentaires : L'objectif de la politique devrait présenter les grandes lignes des buts que l'employeur souhaite atteindre par l'élaboration et la mise en application de la politique.

Exemple : L'objet de la présente politique est de faire en sorte que le milieu de travail soit inclusif et non discriminatoire, et de concevoir des mécanismes efficaces pour tenir compte des besoins particuliers des employés en poste et éventuels.

3. Énoncé de politique

Question : L'énoncé de politique fait-il état de l'importance de garantir que la conception et la mise en œuvre des politiques, règles, pratiques et activités liées au milieu de travail ne donnent pas lieu à des obstacles ou à de la discrimination?

Question : La politique comprend-elle un engagement clair envers l'établissement d'un mécanisme qui permettra de répondre en temps opportun et de façon efficace et confidentielle aux demandes de mesures d'adaptation individuelles?

Commentaires : La décision rendue par la Cour suprême en 1999 dans les affaires *Meiorin* et *Grismer* a précisé la nécessité pour les employeurs et les fournisseurs de services de mettre tout en œuvre, sans toutefois s'imposer de contrainte excessive, pour garantir que l'ensemble des activités organisationnelles tiennent compte des besoins de leur effectif.



En d'autres termes, les employeurs ne devraient plus simplement s'en remettre à une politique sur les mesures d'adaptation pour répondre aux demandes des employés susceptibles d'être victimes de discrimination en milieu de travail. Ils devraient plutôt examiner de près l'ensemble de leurs activités et programmes organisationnels, y compris les politiques, les pratiques, les règles, les normes, les achats et les décisions relatives aux biens immobiliers, et prendre toutes les mesures possibles pour supprimer les obstacles discriminatoires qui peuvent en découler.

Par exemple, une règle générale selon laquelle tous les employés doivent être disposés à effectuer des voyages de plus de 24 heures pourrait être à l'origine d'une discrimination fondée sur la situation de famille parce qu'elle aura tendance à mettre à l'écart les personnes ayant des responsabilités familiales. Il conviendra d'étudier en profondeur cette règle pour veiller à ce qu'elle s'applique uniquement aux postes pour lesquels ces voyages constituent une fonction essentielle de l'emploi.

De même, avant de prendre une décision relativement à l'achat de nouvelles technologies de communication, il importe de vérifier si ces technologies seront pleinement accessibles aux personnes ayant une déficience ou s'il existe des interfaces compatibles qui permettront à ces personnes de les utiliser.


Le simple fait de procéder à ces vérifications évitera souvent d'être obligé de prendre des mesures d'adaptation individuelles. Il convient de rappeler, cependant, qu'il faudra néanmoins, dans certains cas, prendre des mesures d'adaptation particulières pour un employé.

Par exemple, les croyances religieuses d'un employé pourraient l'obliger à s'absenter du travail certains jours pour remplir des obligations religieuses, à respecter des pauses-prière durant les heures de travail, à se conformer à un certain code vestimentaire ou à suivre un régime alimentaire particulier. Une organisation peut s'être dotée d'une politique sur l'horaire variable qui vise à éviter la discrimination fondée sur les croyances religieuses. Toutefois, il est possible qu'une personne doive respecter des engagements religieux bien précis à une période de l'année qui n'est pas prévue dans la politique générale. Il faudra donc prendre des mesures pour tenir compte des besoins de cette personne, sauf s'il en résulte une contrainte excessive. Les gestionnaires devraient envisager divers régimes de travail souples.

De même, l'aménagement d'une salle de toilette dans l'aire réservée au personnel peut respecter les normes de conception requises pour que les personnes à mobilité réduite ou se déplaçant en fauteuil roulant puissent dans toute la mesure du possible y avoir accès. Les normes générales de conception énoncées dans les règlements de construction ne peuvent évidemment pas répondre aux besoins de chaque personne, mais il est raisonnable de s'attendre à ce que les employeurs les utilisent lorsqu'ils procèdent à des aménagements.

Toutefois, un employé pourrait avoir besoin d'une mesure d'adaptation individuelle comme l'ajout d'une barre de soutien à un endroit précis pour lui faciliter l'usage du lieu. Le fait que l'employeur ait pris soin d'intégrer toutes les mesures d'adaptation à l'aménagement de base ne signifie pas pour autant qu'il n'aura pas à prendre une mesure personnalisée, sauf s'il en résulte une contrainte excessive.

Exemple : [Lieu de travail de tous inc.] élaborera et tiendra à jour un système efficace pour garantir un milieu de travail inclusif et la prise de mesures d'adaptation au travail.



[Lieu de travail de tous inc.] veillera à ce que toutes ses activités organisationnelles, y compris celles liées aux politiques, aux pratiques, aux procédures, aux achats ainsi qu'à la construction ou à la rénovation d'installations, ne donnent pas lieu à de la discrimination.

[Lieu de travail de tous inc.] répondra en temps opportun, efficacement et de façon confidentielle aux demandes de mesures d'adaptation individuelles au travail.

4. Cadre juridique

Question : La politique fait-elle état des obligations de l'employeur aux termes de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et, s'il y a lieu, de la *Charte canadienne des droits et libertés*?

Question : La responsabilité de réduire au minimum la nécessité de prendre des mesures d'adaptation individuelles en garantissant l'intégration de telles mesures dans l'ensemble des règles, politiques, normes ou pratiques est-elle énoncée dans la politique?

Commentaires : En établissant le cadre juridique régissant les activités de l'employeur, toutes les parties connaissent clairement leurs droits et responsabilités, et cela situe la politique dans un contexte juridique précis.

Exemple : La présente politique porte sur nos responsabilités aux termes de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (LCDP) et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEE). La LCDP interdit de faire des distinctions fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne gracée. La LEE a pour objet de :

« réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et [...] de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles, conformément au principe selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences. »

En outre, les ministères et organismes fédéraux ne peuvent pas agir de façon discriminatoire à l'endroit des personnes protégées par l'article 15 de la *Charte canadienne des droits et libertés*. (La Charte porte sur les relations entre le gouvernement et le public et ne s'applique pas, en règle générale, aux actes que posent à titre privé les particuliers ou les sociétés.)

La politique reconnaît qu'à titre d'employeur, nous devons prendre des mesures d'adaptation individuelles à la condition qu'elles ne nous imposent pas de contrainte excessive, et qu'il nous incombe de réduire au minimum la nécessité de prendre pareilles mesures en veillant à ce que nos règles, nos politiques, nos normes et nos pratiques ne soient pas discriminatoires.

5. Personnes visées par cette politique

Question : Est-il précisé que la politique s'applique à tous les employés en poste et à tous les candidats à un emploi?

Commentaires : Il faudrait préciser que la politique s'applique à l'ensemble de l'effectif, y compris les employés à temps partiel, ceux nommés pour une période déterminée et les employés permanents, ainsi qu'aux personnes qui posent leur candidature à un emploi.



Exemple : La présente politique vise tous les membres du personnel de [Lieu de travail de tous inc.] et tous les candidats à un emploi auprès de [Lieu de travail de tous inc.] exerçant leurs fonctions à tous les lieux de travail de [Lieu de travail de tous inc.]. Elle s'applique à tous les employés à temps partiel, à ceux nommés pour une période déterminée et aux employés permanents ainsi qu'aux candidats à de tels emplois.

La présente politique concerne tout particulièrement les employés et les candidats membres d'un ou plusieurs des groupes protégés par l'article 3 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et par l'article 15 de la Charte.

6. Activités organisationnelles visées par cette politique

Question : La politique précise-t-elle la gamme d'activités organisationnelles qui pourraient donner lieu à des obstacles?

Commentaires : Il sera plus facile pour les décideurs de l'organisation de déterminer les secteurs de responsabilité et de préciser l'engagement de l'organisation aux termes de cette politique si l'on a clairement défini la gamme de programmes et d'activités qui risquent d'engendrer des obstacles discriminatoires. L'employeur devra exercer son pouvoir discrétionnaire lorsqu'il s'agit de décider des activités organisationnelles à analyser.

Comme on l'a signalé plus haut, les exigences d'une politique sur les mesures d'adaptation en milieu de travail et celles de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* se chevauchent dans une grande mesure. Cette loi demande aux employeurs de procéder à des examens de leurs systèmes d'emploi afin, notamment, de déceler les obstacles, d'adopter des stratégies destinées à les éliminer et d'élaborer les politiques nécessaires sur la prise de mesures d'adaptation. Les employeurs assujettis à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* peuvent, à la lumière des résultats d'un examen de leurs systèmes d'emploi, prendre des mesures pour satisfaire à certaines des exigences d'une politique sur les mesures d'adaptation au travail et vice versa.

Exemple : [Lieu de travail de tous inc.] reconnaît que bon nombre de ses programmes et activités ont des conséquences pour les employés et risquent d'engendrer des obstacles discriminatoires ou de maintenir les obstacles existants. [Lieu de travail de tous inc.] s'engage à examiner les activités suivantes pour supprimer tout effet discriminatoire. (Nota : ajouter ou supprimer des activités au besoin) :

- la création de nouveaux secteurs ou postes opérationnels et les activités de renouveau;
- toutes les politiques relatives à l'emploi, y compris le recrutement, la sélection, la formation, l'avancement, le maintien en poste et les régimes de travail non conventionnels comme le télétravail et l'horaire variable;
- l'achat et la gestion de systèmes de technologie de l'information;
- l'achat et la gestion de systèmes de communications;
- la conception et la gestion de services d'information;
- les décisions concernant les biens immobiliers;
- l'achat d'équipement de bureau (chaises, bureaux, lampes, tapis, etc.);
- les décisions concernant les conférences, les colloques et la formation.

7. Exigences possibles

Question : La politique précise-t-elle la façon dont la gamme d'activités organisationnelles sera examinée pour faire en sorte que le milieu de travail soit inclusif et non discriminatoire?

Question : La politique précise-t-elle la série d'enjeux dont on pourra tenir compte pour répondre aux demandes de mesures d'adaptation individuelles?

Commentaires : En précisant la série d'enjeux qui peuvent être traités aux termes de la politique, l'employeur témoigne de son engagement à supprimer la discrimination découlant des règles, des politiques, des normes ou des pratiques en vigueur au sein de l'organisation. En outre, plus la portée de la politique sera vaste, plus le milieu de travail sera inclusif, plus faible sera la probabilité de devoir prendre des mesures d'adaptation individuelles.

En outre, l'employeur aide les gestionnaires, les superviseurs et les employés à comprendre leurs responsabilités et leurs droits relativement à la gamme des enjeux susceptibles d'être pris en considération au moment de répondre à une demande de mesures d'adaptation.

On rappelle aux ministères et organismes fédéraux que le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* a été modifié de manière à préciser que le stage probatoire de l'employé ne commence qu'une fois les mesures d'adaptation prises.

Exemple : Avant de déterminer les activités organisationnelles à mener ou de les accomplir, [Lieu de travail de tous inc.] analysera ces activités afin de repérer et de supprimer les obstacles éventuels. Il examinera aussi toutes les politiques et procédures en vigueur pour déceler et éliminer les éléments discriminatoires. À cette fin, il devra peut-être apporter des changements permanents ou continus à ses installations, à ses pratiques, à ses politiques et à ses procédures.

[Lieu de travail de tous inc.] veillera à prendre, d'une manière efficace et en temps opportun, des mesures d'adaptation répondant aux besoins particuliers d'un employé (voir la **PARTIE 4 : Guide sur les mesures d'adaptation individuelles**).

À cette fin, voici des mesures que pourrait prendre l'organisation, mais sans s'y limiter :

- **modifications et adaptation des postes de travail** : changements apportés à l'aire de travail et aux moyens d'accéder au lieu de travail et à toutes les installations, modifications aux moyens technologiques et à l'équipement;
- **pratiques d'embauche** : changements apportés aux procédures relatives aux examens, à la sélection, à la formation, à l'avancement et à la cessation d'emploi;
- **modifications aux méthodes de travail** : changements apportés aux exigences précises d'un emploi donné, restructuration des tâches, modification des heures de travail, adoption d'un régime de travail souple, réinstallation, horaire variable et options de congé, et modifications à des politiques particulières;
- **prestation de services, d'installations, d'aides techniques ou d'équipement précis** : y compris assurer les services d'un interprète et des services auxiliaires, fournir un endroit calme où prier ou de l'aide pour certains aspects du travail;



- **réaffectation d'un employé** : changement de poste ou redistribution de certaines tâches à d'autres employés.

[Lieu de travail de tous inc.] reconnaît que la nécessité de prendre des mesures d'adaptation peut survenir pendant le processus de sélection, à l'entrée en fonction ou après celle-ci. Le stage probatoire de l'employé ne peut commencer qu'une fois les mesures d'adaptation prises.

8. Responsabilité

Question : La politique indique-t-elle clairement les responsabilités de l'employeur, des superviseurs, des syndicats et des employés?

Question : La politique précise-t-elle qui est chargé de veiller à ce que les activités et programmes organisationnels soient exempts de discrimination?

Question : La politique reconnaît-elle la responsabilité de l'employeur de répondre aux demandes des syndicats ou d'autres personnes associées de près aux employés et d'entamer des discussions sur la possibilité de prendre des mesures d'adaptation individuelles, le cas échéant?

Commentaires : La mise en œuvre efficace de la politique dépend essentiellement de la définition claire des responsabilités. La politique devrait traiter de différentes questions, notamment de qui relève, en fin de compte, la mise en œuvre de la politique, et des responsabilités de l'employeur et des employés dans la détermination des besoins de mesures d'adaptation individuelles et des options à envisager. Les syndicats partagent avec les employeurs l'obligation de prendre des mesures d'adaptation et devraient être invités à participer à toute discussion des options qui s'offrent à cet égard.

S'il est raisonnable de s'attendre à ce que l'employeur demande des rapports et des renseignements médicaux à l'employé, les renseignements demandés devraient se limiter à ce qui est nécessaire pour déterminer la mesure d'adaptation la plus efficace. La protection des renseignements personnels revêt une importance capitale.

La politique devrait en outre prévoir la possibilité que les demandes de mesures d'adaptation soient, dans certaines conditions, présentées par un tiers, y compris des membres de la famille, des collègues, des défenseurs des droits et des représentants syndicaux ainsi que l'obligation de l'employeur d'initier les discussions sur la prise de mesures d'adaptation, surtout lorsque l'employé n'est pas en mesure, pour une raison quelconque, comme une déficience, de demander lui-même la prise de mesures d'adaptation ou d'en constater la nécessité. L'employeur doit porter une attention particulière à ces situations et intervenir en conséquence.

À nouveau, il est d'une importance capitale que l'employeur protège les renseignements personnels concernant l'employé. Cela signifie notamment que l'employeur ne doit pas divulguer au tiers qui présente la demande des renseignements au sujet de l'employé, sauf si ce dernier y a expressément consenti par écrit.

Exemple : La responsabilité globale pour la mise en œuvre de cette politique appartient au [premier dirigeant de l'organisation].

Le [directeur des Services intégrés] doit veiller à ce que les politiques, les règles, les pratiques et les procédures en vigueur fassent l'objet d'un examen destiné à relever et à éliminer tout élément discriminatoire.

La personne chargée d'élaborer une proposition qui prévoit la mise sur pied d'une activité ou d'un nouveau programme au sein de l'organisation doit veiller également à ce que cette activité ou ce programme ne soit pas discriminatoire.



Tous les membres du personnel sont invités à informer le [directeur des Services intégrés] de tout obstacle qui, selon eux, nuit à l'accessibilité ou à l'intégration. Il appartient au [directeur des Services intégrés] de prendre les mesures qui s'imposent dès qu'il est informé de la situation.

[Lieu de travail de tous inc.] reconnaît sa responsabilité partagée pour ce qui est de déterminer la mesure d'adaptation individuelle à prendre.

Il revient à [Lieu de travail de tous inc.] d'informer les employés et les candidats de leur droit à des mesures d'adaptation et de les aider, de concert avec leur syndicat ou un représentant des employés, à déterminer la mesure qui leur conviendrait le mieux.

Il appartient à l'employé ou au candidat de demander que des mesures d'adaptation soient prises, y compris de proposer, si possible, le genre de mesures qu'il juge approprié.

[Lieu de travail de tous inc.] acceptera et traitera les demandes de mesures d'adaptation présentées par un tiers (membre de la famille, aidant, représentant syndical ou agent négociateur, défenseur des droits ou autre représentant). En pareil cas, on poursuivra le processus uniquement si l'employé ou le candidat y consent.

[Lieu de travail de tous inc.] reconnaît qu'il incombe aussi aux superviseurs et aux gestionnaires d'entamer le processus lorsqu'ils savent qu'une mesure d'adaptation est requise pour un employé ou un candidat, mais que ce dernier n'est pas en mesure, pour une quelconque raison, de la demander. En pareil cas, on poursuivra le processus uniquement si l'employé ou le candidat y consent.

L'employé est tenu de fournir des rapports ou des renseignements médicaux qui serviront expressément à déterminer la mesure d'adaptation appropriée.

Les superviseurs et les gestionnaires doivent suivre le processus approprié lorsqu'un employé ou un candidat demande la prise de mesures d'adaptation.

9. Contrainte excessive

Question : La politique engage-t-elle votre organisation à examiner toutes les options qui s'offrent pour prendre les mesures d'adaptation sous réserve d'une contrainte excessive?

Question : La politique engage-t-elle votre organisation à prendre d'autres mesures d'adaptation, sous réserve d'une contrainte excessive, si la mesure demandée initialement donne lieu à une contrainte excessive?

Commentaires : La jurisprudence et les dispositions législatives sur les droits de la personne ont confirmé qu'il incombe aux employeurs de modifier leurs politiques, règles, pratiques et activités liées au travail qui donnent lieu à de la discrimination, et de prendre des mesures d'adaptation, sauf si cela entraîne pour eux une contrainte excessive. Bien que la nature de la contrainte excessive varie en fonction de la situation des employeurs, les tribunaux ont indiqué clairement que ces derniers doivent s'attendre à composer avec certaines contraintes pour supprimer les obstacles et prendre des mesures d'adaptation. Par conséquent, les tribunaux doivent déterminer si la contrainte est excessive.

Selon la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, pour déterminer s'il y a ou non contrainte excessive, il faut tenir compte de trois facteurs, soit la santé, la sécurité et les coûts. Le simple fait que la mesure d'adaptation entraînera des coûts, sur le plan financier ou autre, n'est pas en soi preuve de contrainte excessive.



Selon les tribunaux, les facteurs à prendre en compte pour déterminer si une mesure constitue ou non une contrainte excessive comprennent la perturbation de l'application de la convention collective, les conséquences pour les autres employés, l'interchangeabilité des membres de l'effectif et des installations, la taille et les ressources financières de l'employeur, la disponibilité d'autres postes et de financement externe, et les détails se rapportant à tout autre risque ou désavantage. Il faut faire preuve de bon sens et de souplesse en examinant ces facteurs dans le contexte de chaque situation concrète. Il faut se rappeler que les employeurs et les fournisseurs de services ont une importante responsabilité de démontrer aux tribunaux que les mesures d'adaptation qu'ils se voient imposer leur causeront de fait une contrainte excessive. **Le Guide sur la procédure** (voir la Partie 3) fournit des conseils à l'employeur qui doit prendre une décision en pareil cas.

Lorsqu'un employeur est d'avis que la méthode requise pour prendre une mesure d'adaptation entraînera une contrainte excessive, il peut décider de ne pas mettre cette mesure en œuvre. Toutefois, il lui incombe toujours de prendre certaines mesures. Par exemple, le remaniement en profondeur des horaires de travail pour tenir compte de l'état médical d'une personne peut être considéré comme une contrainte excessive par l'employeur puisque cette mesure aurait une incidence sur l'ensemble de ses activités. Le fait de refuser de satisfaire expressément à cette demande ne signifie pas que l'employeur ne doit pas chercher d'autres façons d'y répondre. Il importe toutefois de souligner que seules les solutions de rechange qui permettent d'accéder ou de participer au travail de manière non discriminatoire (sans causer de contrainte excessive) sont pertinentes.

Exemple : [Lieu de travail de tous inc.] n'est pas tenu d'apporter des changements à ses politiques, règles, pratiques et activités liées au travail ou de prendre des mesures d'adaptation qui donnent lieu à une contrainte excessive.

Avant de refuser de prendre des mesures d'adaptation, [Lieu de travail de tous inc.] veillera à examiner toutes les options qui permettraient de répondre efficacement aux besoins d'un employé, sous réserve d'une contrainte excessive.

S'il est déterminé que la mesure d'adaptation demandée entraînerait une contrainte excessive, tout sera mis en œuvre pour prendre une mesure de rechange qui ne cause pas de contrainte excessive.

Le document d'accompagnement sur la procédure donne certaines indications sur les questions à examiner pour déterminer si la prise d'une mesure d'adaptation particulière causerait une contrainte excessive. En outre, il fait état des pouvoirs délégués aux différents niveaux de gestion aux fins de l'approbation des affectations financières ou autres pour la prise de mesures d'adaptation.

10. Procédure

Question : La politique renvoie-t-elle à une procédure qui garantit que le milieu de travail soit inclusif et non discriminatoire, et qui permet de répondre aux demandes de mesures d'adaptation individuelles?

Commentaires : Il importe que chaque personne assumant des responsabilités aux termes de la présente politique ait accès à des lignes directrices détaillées sur la façon de la mettre en œuvre. Étant donné que chaque lieu de travail est différent sur le plan de la taille et de la structure organisationnelle, la procédure doit être adaptée dans chaque cas en fonction de l'organisation.

Exemple : La procédure à suivre est énoncée dans le document d'accompagnement sur la procédure.

11. Protection des renseignements personnels et confidentialité

Question : La politique engage-t-elle votre organisation à garantir le caractère confidentiel de tous les renseignements concernant les demandes de mesures d'adaptation présentées par des employés?

Exemple : Tous les documents relatifs à des demandes précises de mesures d'adaptation resteront confidentiels et seront divulgués seulement si l'employé ou le candidat y consent. [Lieu de travail de tous inc.] respectera toutes les exigences de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* afin de protéger les renseignements personnels.

12. Droits de recours

Question : La politique fait-elle état des droits des employés d'en appeler d'une décision concernant les demandes de mesures d'adaptation et précise-t-elle les limites de ces droits?

Question : La politique fait-elle état des droits des employés de déposer une plainte aux termes de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* ou d'avoir recours à une autre procédure de règlement des plaintes ou des griefs s'ils ne sont pas satisfaits de la décision rendue relativement à leur demande de mesures d'adaptation? Dans les lieux de travail syndiqués, la politique informe-t-elle les employés de leur droit d'être représentés par un représentant syndical?

Commentaires : S'il existe des voies de recours officielles ou officieuses au travail, elles devraient être indiquées et utilisées par les employés au besoin. Par exemple, un employé pourrait avoir recours à la procédure de règlement des griefs dans un lieu de travail syndiqué, mais seulement si la prise de mesures d'adaptation est prévue par la convention collective et si le délai de règlement d'un grief est compatible avec la prise d'une décision relativement à une demande de mesures d'adaptation. Toutefois, s'il n'existe pas de mécanismes d'appel, ou si ces mécanismes ne conviennent pas, la mise en place d'un processus d'appel comme partie intégrante de la politique et de la procédure peut aider à éviter le dépôt de plaintes officielles aux termes des dispositions législatives sur les droits de la personne.

Les employeurs peuvent décider de mettre en place un mécanisme d'appel à l'intention des employés, visant tout aspect de la politique ou de la procédure, y compris lorsqu'une demande de mesures d'adaptation est rejetée parce que l'employeur invoque la contrainte excessive.

Exemple : Lorsqu'un employé ou un candidat est d'avis que sa demande de mesures d'adaptation n'a pas été traitée conformément à la présente politique ou au document d'accompagnement sur la procédure, ou qu'il n'est pas satisfait de la mesure d'adaptation prise, cet employé ou ce candidat peut déposer un appel. Le processus d'appel est décrit dans le document d'accompagnement sur la procédure.

Si une demande de mesures d'adaptation est rejetée en raison d'une contrainte excessive ou pour tout autre motif, [Lieu de travail de tous inc.] reconnaît aux employés ou aux candidats le droit de déposer, à n'importe quel moment, une plainte en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, du *Code canadien du travail* ou d'un autre mécanisme de règlement des plaintes ou des griefs.



13. Communication

Question : La politique fait-elle clairement état d'un engagement à informer les candidats à des emplois de leur droit de demander des mesures d'adaptation?

Question : La politique engage-t-elle votre organisation à fournir à chaque employé un exemplaire de la politique et de la procédure et à en afficher des exemplaires sur l'intranet et dans les aires communes réservées au personnel?

Question : La politique engage-t-elle votre organisation à rappeler régulièrement aux employés leur droit de demander des mesures d'adaptation?

Commentaires : Il importe de disposer d'une stratégie de communication efficace si l'on veut que les employés connaissent bien leurs droits aux termes de la présente politique. Les rappels réguliers au sujet de l'existence de la politique et de la procédure aident les employés et les superviseurs à régler les problèmes en temps opportun.

Exemple : [Lieu de travail de tous inc.] veillera à ce qu'un exemplaire de la politique et de la procédure soit remis à tous les employés. En outre, tous les candidats recevront des renseignements dans un média adéquat au sujet de la présente politique et du document d'accompagnement sur la procédure.

Un exemplaire de la politique et de la procédure sera affiché en permanence dans une aire commune de chaque [direction/unité]. La politique et la procédure seront affichées aussi sur le réseau intranet de [Lieu de travail de tous inc.] et sur son site Web.

Au moins deux fois l'an, tous les employés recevront un rappel au sujet de la politique et de la procédure par courriel ou par un autre moyen de diffusion convenable.

14. Examen

Question : La politique comporte-t-elle une clause qui oblige votre organisation à procéder régulièrement à des examens au cours desquels les commentaires de toutes les parties concernées sont recueillis?

Exemple : [Lieu de travail de tous inc.] examinera la présente politique et le document d'accompagnement sur la procédure deux fois l'an. Tous les employés en poste et les agents négociateurs seront invités à participer à cet examen.

15. Suivi et établissement de rapports

Question : La politique comporte-t-elle une exigence selon laquelle une personne est chargée d'assurer le suivi de toutes les demandes de mesures d'adaptation individuelles de manière à garantir l'application adéquate de la politique et de la procédure?

Question : La politique prévoit-elle la conservation des documents relatifs aux demandes de mesures d'adaptation aux fins de l'établissement de rapports?

Commentaires : Pour garantir l'application efficace de la politique et de la procédure, il importe d'intégrer à la politique le mécanisme de suivi approprié. La responsabilité en sera confiée à une personne nommément désignée ou, dans le cas d'une grande organisation décentralisée, à plusieurs personnes. Il sera ainsi possible d'obtenir la rétroaction des gestionnaires et des superviseurs et de mener un examen plus efficace. Ce mécanisme permettra en outre à l'organisation de suivre de près les demandes de mesures d'adaptation requises et de fournir les documents afférents en cas d'appel ou de plainte.

Exemple : Le [gestionnaire des Ressources humaines ou autre cadre supérieur désigné par l'employeur] assurera le suivi de toutes les demandes de mesures d'adaptation pour garantir l'application adéquate de la politique et de la procédure.

[Lieu de travail de tous inc.] conservera les documents relatifs à toutes les demandes de mesures d'adaptation comme le précise le document sur la procédure et présentera les rapports exigés par le gouvernement du Canada ou toute autre autorité compétente.

16. Responsabilité de l'interprétation

Question : La politique précise-t-elle qui est chargé de fournir, s'il y a lieu, une interprétation de la politique et de la procédure?

Exemple : Il incombe au [directeur des Services intégrés] d'interpréter la présente politique et la procédure.

17. Demandes de renseignements

Question : La politique précise-t-elle qui est chargé de répondre aux demandes de renseignements au sujet de la politique et de la procédure?

Question : La politique est-elle disponible en médias substituts?

Exemple : Les demandes de renseignements au sujet de la politique et de la procédure doivent être présentées au [directeur des Services intégrés].



PARTIE 3 : GUIDE SUR LA PROCÉDURE

La présente section du Guide vise à aider les employeurs à mettre en place une procédure d'analyse des activités et programmes de leur organisation. Cette analyse a pour but de déterminer si des obstacles discriminatoires peuvent découler d'une activité ou d'un programme donné, puis de supprimer ou de neutraliser ces obstacles.

Pour procéder à cette analyse, l'employeur a besoin d'un outil ou d'une méthode (ou grille d'analyse). Cet outil pourrait être constitué d'une série de questions servant à déterminer l'incidence d'une politique ou d'une activité. L'outil pourrait aussi être une liste de contrôle précise, par exemple une liste d'exigences techniques nécessaires pour garantir qu'un texte sera accessible à une personne ayant une déficience visuelle.

Un certain nombre d'outils ou de grilles d'analyse sont déjà disponibles. D'autres sont en voie d'élaboration. (Pour plus de renseignements à ce sujet, voir l'annexe C – Liste de ressources utiles).

Voici les quatre éléments essentiels d'une procédure d'analyse.

1. Outils d'analyse des activités et programmes organisationnels

Question : La procédure précise-t-elle qui est chargé de tenir à jour une base de données sur les outils analytiques ou les grilles servant à analyser les activités et programmes organisationnels?

Commentaires : Il est recommandé dans le présent guide de confier à une seule personne la responsabilité générale de veiller à ce que l'employeur ait accès à tous les outils pertinents.

Exemple : Le [gestionnaire des Ressources humaines ou un autre représentant désigné de l'employeur] est chargé de voir à ce que [Lieu de travail de tous inc.] ait accès à tous les outils analytiques ou grilles existants.

2. Responsabilité de l'analyse

Question : La procédure précise-t-elle qui est chargé d'analyser des activités organisationnelles précises et d'en rendre compte?

Commentaires : L'approbation des nouvelles politiques, pratiques, acquisitions et activités sera confiée à différents membres du personnel selon l'organisation. Il importe donc que les employeurs désignent une personne qui prendra les décisions finales, de manière à établir clairement la structure de responsabilisation.

Exemple : La personne chargée d'élaborer une proposition qui donne lieu à des activités organisationnelles doit veiller à appliquer les grilles d'analyse appropriées.

Il revient au [gestionnaire des Ressources humaines ou à un autre représentant désigné de l'employeur] de veiller à ce que toutes les activités organisationnelles proposées aient fait l'objet d'une analyse destinée à cerner les obstacles discriminatoires possibles et que tous les problèmes relevés à l'aide de l'analyse soient réglés avant que l'on ne mette la dernière main à la mesure proposée, sauf s'il en résulte une contrainte excessive.

3. Communication et consultation

Question : La procédure prévoit-elle la tenue de consultations auprès des employés et des syndicats dans certaines situations?

Commentaires : Même s'il n'est pas nécessaire de mener de vastes consultations pour chaque activité ou programme organisationnel, certaines activités auront parfois une grande incidence sur les employés, comme l'achat d'un nouveau système logiciel ou la décision d'emménager dans un autre édifice. Les employés et leurs représentants devraient avoir l'occasion de se pencher sur les conséquences possibles de ces activités.

Exemple : Lorsqu'il y a lieu, [la personne responsable] veillera, par l'entremise [du Comité de l'équité en matière d'emploi ou de la tribune de consultation patronale-syndicale appropriée], à ce que le personnel et les agents négociateurs soient informés des mesures proposées, à ce qu'ils obtiennent suffisamment d'information et à ce qu'ils aient l'occasion de faire part de toute inquiétude sur le plan de l'équité en matière d'emploi.

4. Établissement de rapports

Question : La procédure comprend-elle un mécanisme qui permet de s'assurer que les activités organisationnelles ont été analysées avant qu'une mesure définitive soit prise et de consigner les détails et les résultats de cette analyse?

Commentaires : Bien que les activités opérationnelles peuvent relever uniquement des gestionnaires des opérations, les décisions prises par ceux-ci peuvent avoir des répercussions sur le groupe des ressources humaines de l'organisation, qui devra traiter les demandes de mesures d'adaptation ou les plaintes de discrimination des employés. Il convient donc que le personnel des ressources humaines assure le suivi de toutes les activités organisationnelles qui peuvent être la source d'obstacles discriminatoires.

Exemple : Un rapport dans lequel sont décrites les mesures prises pour garantir que les activités organisationnelles ne créent pas d'obstacles discriminatoires doit être acheminé au [gestionnaire des Ressources humaines] avant la mise en œuvre des activités. Le rapport soulignera notamment les obstacles discriminatoires cernés, mais non encore supprimés.

Il appartiendra au [premier dirigeant de l'organisation] de prendre la décision finale concernant la mise en œuvre de toute proposition susceptible de donner lieu à des obstacles discriminatoires lorsqu'aucune modification destinée à éliminer cette possibilité n'a été proposée.

Le [gestionnaire des Ressources humaines] préparera un sommaire annuel des activités dans ce domaine, qu'il remettra au [premier dirigeant de l'organisation], lequel, à son tour, communiquera les renseignements voulus dans les rapports externes.



PARTIE 4 : GUIDE SUR LES MESURES D'ADAPTATION INDIVIDUELLES

La présente section du Guide expose la procédure détaillée à suivre pour répondre aux demandes de mesures d'adaptation individuelles formulées par les employés. Les exemples présentés fournissent de nombreux détails sur le processus, les responsabilités et la consignation des renseignements.

Certaines organisations décideront peut-être de ne pas fournir autant de détails. Cependant, la Commission canadienne des droits de la personne a constaté au fil des ans que bon nombre de problèmes liés aux mesures d'adaptation surviennent lorsque les gestionnaires et les superviseurs ne disposent pas de procédures précises et officielles à suivre. Il s'ensuit un manque d'uniformité dans l'application des politiques et un plus grand risque que des plaintes soient déposées.

1. Informer et prendre l'initiative des demandes

Question : La procédure précise-t-elle qui est chargé d'informer les employés et les candidats à un poste de leurs droits?

Question : La procédure comprend-elle des explications sur la façon et le moment de demander des mesures d'adaptation?

Question : La procédure précise-t-elle à qui revient la tâche de consigner et d'amorcer le processus?

Commentaires : Les procédures à suivre pour fournir de l'information et pour entamer le processus seront différentes si la personne qui demande les mesures d'adaptation est un candidat à un emploi, un nouvel employé ou un employé en poste.


En règle générale, il revient au candidat ou à l'employé de demander les mesures d'adaptation. Dans certaines conditions, toutefois, il incombe à l'employeur d'entreprendre le processus en vue de la prise des mesures. Même si l'on ne peut s'attendre à ce qu'un employeur « devine » les besoins d'un employé, il devrait néanmoins porter une attention aux employés qui ne seraient pas en mesure de déterminer ou d'exprimer leurs besoins. Une plainte pour avoir omis de prendre des mesures d'adaptation pourrait être considérée fondée par les tribunaux même si l'employé ne les avait pas clairement demandées, s'il est prouvé que l'employeur aurait raisonnablement dû connaître ce besoin, mais n'a pas pris de mesures pour y répondre.

Exemple A : Une employée déclare à son superviseur : « Mes obligations familiales m'empêchent souvent d'arriver au travail à l'heure prévue ». Il convient de donner suite à cette déclaration puisqu'elle correspond à une demande de mesures d'adaptation.

Exemple B : Un employé déclare à son superviseur : « Je dois prendre une demi-journée de congé par semaine au cours des six prochaines semaines pour suivre un traitement médical ». Il convient de donner suite à cette déclaration puisqu'elle correspond à une demande de mesures d'adaptation.

Exemple C : Une employée déclare à son superviseur qu'elle aimerait avoir un nouveau fauteuil parce que son fauteuil actuel n'est pas confortable. Même s'il s'agit d'une demande qui concerne un changement d'équipement en milieu de travail, cette déclaration ne suffit pas à indiquer à l'employeur qu'il est vraiment question d'une demande de mesures d'adaptation. Le superviseur devrait toutefois s'informer auprès de l'employée des motifs de sa demande pour qu'il puisse déterminer si une déficience en est à l'origine.





Exemple D : Un employé ayant un trouble du développement doit livrer des documents et du courrier au personnel. Deux membres du personnel portent le même nom et l'employé se trompe régulièrement de destinataire. Le superviseur est au courant de la déficience de l'employé. Par conséquent, le superviseur a de bonnes raisons de croire que le problème découle de la déficience de l'employé et que ce dernier ne sait pas qu'il peut demander une mesure d'adaptation ou n'est pas en mesure d'en demander une à cause de sa déficience. Le superviseur devrait parler du problème avec l'employé et lui demander s'il serait utile de concevoir une règle qui lui permettrait plus facilement de distinguer les deux noms.

Exemple E : Une employée ayant reçu des soins liés au stress et à la dépression a de la difficulté à garder sa concentration lorsqu'elle exécute des tâches assorties de délais serrés. Sa superviseuse est consciente du problème et parle à l'employée de mesures d'adaptations possibles. Elles s'entendent sur une règle selon laquelle l'employée pourra organiser son horaire en bloquant des périodes où elle pourra travailler sans interruption. On accorde aussi à l'employée un horaire de travail variable qui lui donnera plus de temps pour des rencontres de counselling et de l'exercice physique. La superviseuse donne une formation aux collègues de l'employée concernant la gestion du stress et les renseigne sur le programme d'aide aux employés de l'entreprise.

(Les exemples susmentionnés sont tirés en partie de ceux fournis par la US Equal Employment Opportunity Commission dans le document intitulé *Enforcement Guidance: Reasonable Accommodation and Undue Hardship under the Americans with Disabilities Act* et d'exemples affichés sur le site Web du Office of Disability Employment Policy, du département américain du Travail.)

Un candidat n'est pas tenu d'informer l'employeur avant d'être embauché des mesures d'adaptation dont il a besoin. Toutefois, si l'employeur soulève la question, mais que le candidat ou l'employé décide expressément de ne pas y donner suite, l'employeur aura vraisemblablement rempli ses obligations à cet égard.

De nombreux employeurs exigent comme condition d'emploi que les nouveaux employés subissent un examen médical et que les résultats de celui-ci soient positifs. En pareil cas, il faut discuter de cette exigence avec le candidat seulement une fois que l'offre d'emploi a été faite et acceptée.

Il ne peut être tenu compte du besoin de mesures d'adaptation pour évaluer le mérite d'un candidat ou d'un employé.

Exemple :

(i) Candidats

Le [gestionnaire des Ressources humaines] doit veiller à ce que toutes les personnes qui demandent des renseignements au sujet des postes annoncés au sein de [Lieu de travail de tous inc.] reçoivent de l'information sur la politique et la procédure en matière de mesures d'adaptation et sur la marche à suivre pour demander de telles mesures au cours du processus de sélection.

Une personne qui demande des renseignements sur les mesures d'adaptation ou qui pose sa candidature à un emploi et qui a besoin d'une mesure d'adaptation aux fins du processus de sélection doit être invitée à communiquer avec le [gestionnaire des Ressources humaines] pour l'aviser le plus tôt possible de ses besoins. La personne devrait préciser la mesure d'adaptation requise et les raisons pour lesquelles elle en a besoin.

Le [gestionnaire des Ressources humaines] doit remplir la partie I du formulaire A (voir l'**annexe A - Formulaire proposé**) et la faire contresigner par le candidat lorsqu'une demande est présentée.



(ii) Nouveaux employés

La personne qui offre un poste donné doit, après avoir transmis l'offre et avoir reçu l'acceptation, informer le nouvel employé de son droit à des mesures d'adaptation au travail et lui demander si des mesures sont requises.

Le [gestionnaire des Ressources humaines] veillera à ce que tous les nouveaux employés reçoivent un exemplaire de la politique et de la procédure qui se trouvent dans le guide de l'employé.

Un nouvel employé qui a besoin d'une mesure d'adaptation peut en faire la demande avant ou le plus tôt possible après son entrée en fonction, au [gestionnaire des Ressources humaines] ou à son superviseur et l'informer de la nature de la mesure d'adaptation et des raisons pour lesquelles il en a besoin.

Si l'employé ne sait pas quelle mesure il convient de prendre, mais réalise que des mesures devront être prises, il est suffisant qu'il fasse part de ce besoin.

Il incombe à la personne qui reçoit une demande de mesures d'adaptation de veiller à ce qu'elle soit consignée à la partie I du formulaire A (voir **l'annexe A - Formulaire proposé**) et contresignée par l'employé.

Une copie de la partie I du formulaire A doit être acheminée au [gestionnaire des Ressources humaines] dans les deux jours ouvrables suivant la demande.

(iii) Employés en poste

Le [gestionnaire des Ressources humaines] doit veiller à ce que tous les employés en poste reçoivent un rappel sur la politique et la procédure tous les six mois et à ce qu'un exemplaire à jour de la politique et de la procédure soit affiché dans chacune des aires communes désignées de [Lieu de travail de tous inc.].

Lorsqu'un employé en poste se rend compte qu'il a besoin d'une mesure d'adaptation au travail, il lui appartient d'en informer son superviseur et de lui indiquer la mesure à prendre (s'il en connaît la nature).

Le superviseur doit veiller à ce que la demande soit consignée à la partie I du formulaire A (voir **l'annexe A - Formulaire proposé**) et contresignée par l'employé.

Une copie de la partie I du formulaire A doit être acheminée au [gestionnaire des Ressources humaines] dans les deux jours ouvrables suivant la demande.

Les superviseurs doivent porter une attention particulière aux demandes qui ne sont pas formulées dans les termes précis liés aux mesures d'adaptation au travail et aux situations où aucune demande n'a été présentée, mais où il est évident qu'un problème existe qu'il y a peut-être lieu de le résoudre par une mesure d'adaptation.

2. Traitement des demandes

Question : La procédure explique-t-elle clairement les mesures à prendre pour traiter les demandes?

Question : Le superviseur ou le responsable sait-il comment obtenir de l'aide auprès de sources extérieures ou quelles mesures prendre lorsqu'il détient seulement certains pouvoirs?

Question : La procédure précise-t-elle à quel moment les questions relatives au coût ou aux risques pour la santé ou la sécurité doivent être renvoyées aux personnes ayant le pouvoir de prendre une décision au sujet de ce qui constitue une contrainte excessive?

Commentaires : Bon nombre des demandes de mesures d'adaptation individuelles seront traitées rapidement par le superviseur immédiat et auront très peu d'incidence sur l'organisation. Cependant, certaines mesures peuvent être complexes sur les plans technique, organisationnel, de la sécurité et des coûts. Il importe que l'employeur explique clairement aux superviseurs la façon dont ils doivent traiter une demande, à quel moment ils doivent demander l'aide de spécialistes et où obtenir cette aide et à quel moment ils doivent renvoyer le dossier à une autorité supérieure aux fins de la prise d'une décision.

Il importe également que les superviseurs sachent que, dans les situations où l'on peut répondre à la demande de mesures d'adaptation en ayant recours à différents moyens, ils peuvent accorder la priorité au moyen que préfère l'employé. Si le superviseur choisit un autre moyen pour des raisons de coût ou une autre raison, il doit veiller à ce que ce moyen permette de répondre tout aussi efficacement aux besoins de l'employé en matière d'adaptation.

Il faudrait que la procédure relative au traitement des demandes comprenne un énoncé sur les niveaux de délégation des pouvoirs financiers et autres. L'exemple donné dans le présent guide ne comprend pas de renseignements à ce sujet étant donné que les niveaux varieront d'une organisation à l'autre.

Exemple : **(i) Candidats**

Dès réception de la demande, le [gestionnaire des Ressources humaines] discutera de la mesure d'adaptation requise avec le candidat et déterminera avec lui s'il existe des mesures de rechange.

Le [gestionnaire des Ressources humaines] prendra une décision concernant la demande et, si celle-ci est approuvée, veillera à faire le nécessaire pour que la mesure d'adaptation soit prise.

Le [gestionnaire des Ressources humaines] devrait faire appel à un spécialiste lorsque la demande entraîne des modifications complexes au processus de sélection. Avant de demander conseil à un spécialiste, toutefois, il importe d'en discuter avec le candidat et d'obtenir son consentement.

Si le [gestionnaire des Ressources humaines] ne peut approuver la demande pour quelque raison que ce soit, il doit en informer le candidat et lui faire part de son droit d'appel, tel qu'exposé ci-dessous, dans les trois jours suivant la demande.

Lorsque la mise en œuvre de la mesure d'adaptation cause un retard, le candidat ne doit pas être désavantagé dans le cadre du processus de sélection. En pareil cas, on accorde au candidat une prorogation correspondant à la durée du retard pour qu'il puisse compléter le processus.



Les parties II et III du formulaire A (voir l'**annexe A - Formulaire proposé**) doivent être remplies et acheminées au [gestionnaire des Ressources humaines] dans les cinq jours ouvrables suivant l'établissement de la demande de mesures d'adaptation.

(ii) Nouveaux employés et employés en poste

Dès réception de la demande, le superviseur ou le [gestionnaire des Ressources humaines] discutera de la mesure d'adaptation requise avec l'employé et verra avec lui s'il existe des mesures de rechange.

Le représentant de l'employeur peut demander à l'employé de lui fournir des documents pour justifier la prise d'une mesure d'adaptation. Les renseignements demandés devraient s'en tenir aux faits pertinents qui permettront de déterminer la mesure d'adaptation qui convient. Par exemple, dans le cas d'une personne handicapée, l'employé a droit à la protection des renseignements personnels le concernant et doit fournir seulement une description de ses limitations fonctionnelles, non un rapport sur la nature de sa déficience. Il faut respecter le caractère strictement confidentiel des rapports médicaux et ne les communiquer qu'aux personnes qui doivent nécessairement en prendre connaissance.

Lorsqu'un employé a demandé une mesure d'adaptation, le représentant de l'employeur doit, de concert avec l'employé :

- discuter du but et des fonctions essentielles du poste en question;
- déterminer les restrictions précises liées au poste;
- recenser différentes mesures d'adaptation possibles et évaluer l'efficacité de chacune par rapport au rendement optimal qu'elle permettrait à l'employé de fournir;
- déterminer les coûts, les avantages ou les désavantages de chaque mesure de rechange.

On devrait demander conseil à un spécialiste lorsque la demande se rapporte à des questions qui ne sont pas du ressort de l'employeur. Les parties sont libres de faire appel à un expert de leur choix.

Avant d'obtenir ces conseils, il importe d'en discuter avec l'employé et d'obtenir son consentement.

Il convient de tout mettre en œuvre pour prendre la mesure d'adaptation privilégiée par l'employé. Cependant, s'il existe une autre mesure tout aussi efficace, [Lieu de travail de tous inc.] peut opter pour celle dont le coût est le moins élevé ou qui est la plus facile à prendre.

Lorsque le coût de la mesure d'adaptation dépasse le montant que peut autoriser le représentant de l'employeur ou si ce dernier relève d'autres désavantages notables que pourrait entraîner la mesure d'adaptation, comme une importante perturbation des opérations, le représentant doit renvoyer la demande au [directeur des Services intégrés] pour qu'il y donne suite.

Le représentant de l'employeur peut décider de refuser une mesure d'adaptation pour une raison autre que la contrainte excessive, par exemple parce qu'il est d'avis qu'il n'y a pas suffisamment de preuve que la mesure est requise ou qu'elle est liée à l'un des motifs prévus dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne* ou dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. En pareil cas, il doit en informer immédiatement l'employé et lui faire part de son droit de demander une révision de la décision conformément au processus d'appel exposé ci-dessous. Il faut aussi informer l'employé de son droit de retenir les services d'un avocat ou d'un autre conseiller et d'être représenté durant le processus d'appel.



Lorsque la mesure privilégiée par l'employé est refusée mais qu'une mesure de rechange est proposée, l'employé doit être informé de son droit de demander une révision de la décision conformément au processus d'appel décrit plus loin.

Lorsque la mesure d'adaptation à prendre risque de causer une contrainte excessive, le représentant de l'employeur doit renvoyer le dossier au [directeur des Services intégrés].

Les parties II et III du formulaire A (voir l'**annexe A - Formulaire proposé**) doivent être remplies et acheminées au [gestionnaire des Ressources humaines] dans les cinq jours ouvrables une fois finalisé le traitement de la demande de mesures d'adaptation.

3. Contrainte excessive

Question : La procédure précise-t-elle qui doit prendre les décisions sur les questions de contrainte excessive?

Question : La procédure explique-t-elle que, lorsqu'on a des motifs de croire que la mesure d'adaptation demandée engendrera vraisemblablement une contrainte excessive, une mesure de rechange doit tout de même être prise pourvu qu'elle ne cause pas une telle contrainte?

Question : La procédure prévoit-elle que les employés doivent être informés de leur droit, si leur demande est rejetée, de déposer une plainte en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* ou dans le cadre d'un autre processus de traitement des plaintes ou de règlement des griefs?

Commentaires : Il a été précisé au début de ce guide que le présent document n'est pas un exposé de principes ou un règlement sur ce qui constitue une contrainte excessive, puisque, en définitive, cette décision est prise au cas par cas. La réponse à cette question revient toujours au Tribunal canadien des droits de la personne et aux instances supérieures. Tout ce que l'on peut ajouter ici, c'est que les tribunaux ont indiqué clairement que les employeurs doivent s'attendre à composer avec certaines contraintes pour s'acquitter de leurs obligations en matière de droits de la personne. Le simple fait que les mesures entraînent des coûts ou des difficultés ne suffit pas à prouver qu'il y a une contrainte excessive.

Le paragraphe 15(2) de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* précise qu'une contrainte excessive est déterminée en fonction de critères « de coûts, de santé et de sécurité ».

L'employeur peut établir un mécanisme qui lui permet de traiter les questions de contrainte excessive conformément aux dispositions législatives et selon la façon dont les tribunaux les ont interprétées dans la jurisprudence.

Il est très peu probable que les ministères et les organismes fédéraux puissent répondre au critère de la contrainte excessive en faisant simplement la preuve qu'ils ne disposent pas de fonds suffisants pour prendre la mesure d'adaptation demandée. Le cas échéant, le ministère ou l'organisme en question devra peut-être prendre des dispositions pour obtenir des fonds supplémentaires d'ailleurs au gouvernement.

Exemple : Le [directeur des Services intégrés] décidera de la probabilité d'une contrainte excessive en examinant :

- la nature et le coût de la mesure d'adaptation en fonction de la taille et de la situation financière de l'organisation dans son ensemble;
- les risques sur le plan de la sécurité et/ou de la santé, s'il y a lieu, et les personnes qui les subissent.



Si le [directeur des Services intégrés] décide que la mesure d'adaptation résultera en une contrainte excessive, il doit acheminer une analyse de la contrainte excessive et une recommandation au [premier dirigeant de l'organisation ou cadre supérieur] le plus rapidement possible, au plus tard dans les dix jours ouvrables suivant la réception de la demande, sauf si la nécessité d'obtenir l'avis ou l'aide d'un spécialiste entraîne un retard.

Le [premier dirigeant de l'organisation ou cadre supérieur] fera part par écrit de sa décision et des raisons à l'appui au [gestionnaire des Ressources humaines] et à l'employé dans les cinq jours ouvrables suivant la réception de l'analyse et de la recommandation.

Si le [premier dirigeant de l'organisation ou cadre supérieur] confirme que la mesure d'adaptation donnerait lieu à une contrainte excessive, le [gestionnaire des Ressources humaines], de concert avec le superviseur de l'employé et l'employé lui-même, examinera la possibilité d'offrir une mesure de rechange. Il pourrait s'agir d'apporter des modifications à la description de travail ou de muter l'employé à un autre poste qui lui conviendrait mieux.

Si l'employé est en désaccord avec la décision de refuser la mesure d'adaptation, il peut en appeler de la décision en ayant recours à la procédure exposée ci-après.

Il faut informer l'employé de son droit de présenter un appel et de retenir les services d'un avocat ainsi que de son droit de déposer une plainte en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* ou de toute autre procédure externe de règlement des plaintes ou des griefs.

4. Processus d'appel

Question : La procédure décrit-elle les circonstances dans lesquelles un appel peut être présenté?

Question : La procédure décrit-elle le processus à suivre par les candidats, les nouveaux employés et ceux en poste pour présenter un appel?

Question : La procédure prévoit-elle l'obligation d'informer l'employé de son droit de déposer une plainte en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* ou de toute autre procédure de règlement des plaintes ou des griefs si sa demande de mesures d'adaptation est rejetée?

Commentaires : S'il existe des voies de recours officielles ou officieuses au travail, l'employeur peut choisir de ne pas mettre sur pied ou de ne pas offrir de mécanisme d'appel à l'intention des candidats et des employés, ou bien d'établir un tel mécanisme uniquement pour les questions autres que les décisions relatives à la contrainte excessive. Toutefois, si l'employeur entend s'en remettre à une procédure de règlement des griefs, il devrait s'assurer que la prise de mesures d'adaptation est prévue par la convention collective et que les délais établis permettent de répondre à une demande de mesures d'adaptation.

L'employé peut demander à être représenté par un représentant syndical ou toute autre personne dans la procédure d'appel.



Exemple :

(i) Candidats

Lorsqu'une demande de mesures d'adaptation est rejetée ou que le candidat croit que la demande n'a pas été traitée conformément à la politique et à la procédure, le candidat a le droit d'en appeler de la décision auprès du Comité d'appel composé du [gestionnaire des Ressources humaines] et de deux représentants du [Comité de l'équité en matière d'emploi ou de la tribune de consultation patronale-syndicale appropriée].

Le candidat doit être informé sur-le-champ de son droit par le [gestionnaire des Ressources humaines].

Le candidat doit aviser le [gestionnaire des Ressources humaines] dans les cinq jours ouvrables qu'il désire que le Comité d'appel revoie la décision. Le candidat peut remettre ses observations par écrit ou se présenter devant le Comité pour expliquer les raisons pour lesquelles sa demande devrait être approuvée. Le candidat a le droit d'être accompagné de son avocat et/ou d'un représentant syndical.

Le Comité d'appel formule sa recommandation dans les trois jours ouvrables suivant le dépôt de l'appel. Le [gestionnaire des Ressources humaines] doit communiquer immédiatement la recommandation du Comité au [premier dirigeant de l'organisation ou cadre supérieur] pour qu'il prenne une décision.

Le candidat doit être informé sur-le-champ de la décision.

Si l'appel est rejeté, le candidat doit être informé qu'il a toujours le droit de déposer une plainte de discrimination en emploi en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* ou de toute autre procédure existante de règlement des plaintes ou des griefs.

(ii) Nouveaux employés et employés en poste

Lorsqu'une demande de mesures d'adaptation est rejetée, qu'une mesure d'adaptation moins souhaitable a été approuvée lorsqu'il existe des mesures de rechange ou encore que l'employé croit que la demande n'a pas été traitée conformément à la présente politique et procédure, l'employé a le droit d'en appeler de la décision auprès du Comité d'appel composé du [gestionnaire des Ressources humaines] et de deux représentants du [Comité de l'équité en matière d'emploi ou de la tribune de consultation patronale-syndicale appropriée].

L'employé doit être informé sur-le-champ de ce droit par le [gestionnaire des Ressources humaines].

L'employé doit aviser le [gestionnaire des Ressources humaines] dans les cinq jours ouvrables qu'il désire que le Comité d'appel revoie la décision. L'employé peut remettre ses observations par écrit ou se présenter devant le Comité pour expliquer les raisons pour lesquelles sa demande devrait être approuvée. L'employé a le droit d'être accompagné de son avocat et/ou d'un représentant syndical.

Le Comité d'appel formule sa recommandation dans les trois jours ouvrables suivant le dépôt de l'appel. Le [gestionnaire des Ressources humaines] doit communiquer immédiatement la recommandation du Comité au [premier dirigeant de l'organisation ou cadre supérieur] pour qu'il prenne une décision.

L'employé doit être informé sur-le-champ de la décision.

Si l'appel est rejeté, l'employé doit être informé qu'il a toujours le droit de déposer une plainte de discrimination en emploi en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* ou de toute autre procédure existante de règlement des plaintes ou des griefs.



5. Formation

Question : La procédure engage-t-elle votre organisation à garantir que tous les membres du personnel chargés de mettre en œuvre la politique et la procédure suivent une formation à ce sujet?

Question : La procédure précise-t-elle les sujets qui devraient être abordés au cours de la formation, y compris la détermination des obstacles discriminatoires et la façon de répondre aux demandes de mesures d'adaptation individuelles?

Commentaires : Il est essentiel que le personnel chargé de la mise en œuvre de la politique et de la procédure suive une formation à ce sujet si l'employeur veut remplir ses obligations de façon uniforme et en temps utile. L'exemple suivant donne une liste exhaustive de sujets à aborder avec les gestionnaires et les superviseurs si l'on veut qu'ils aient confiance en leur capacité de garantir que les activités organisationnelles ne donneront pas lieu à de la discrimination et qu'ils puissent répondre aux demandes de mesures d'adaptation individuelles.

Exemple : Tous les membres du personnel ayant des responsabilités de supervision doivent suivre une formation spécialisée sur la politique et la procédure garantissant un milieu de travail inclusif et la prise de mesures d'adaptation au travail.

La conception, la préparation et l'animation de cette formation relèvent du [directeur des Services intégrés] et portent sur :

- le contexte et la raison d'être (pourquoi nous avons une politique et une procédure)
- la sensibilisation à la diversité (sensibilité à des questions touchant des groupes particuliers)
- la création d'un milieu de travail exempt de discrimination grâce à l'utilisation d'outils et de grilles d'analyse
- la procédure (le fonctionnement de la procédure, les principales difficultés qui surgiront, les délais critiques)
- les rôles et les responsabilités (de qui relèvent quels aspects de la mise en œuvre de la procédure, y compris la communication de la politique)
- le pouvoir décisionnel (qui a le pouvoir de prendre des décisions)
- la diligence raisonnable (satisfaire correctement aux besoins et garantir une analyse proactive)
- l'attention à accorder aux demandes formulées en des termes autres que les termes spécifiques liés aux mesures d'adaptation au travail
- la nécessité de trouver les spécialistes et les ressources qui permettront de déterminer et d'obtenir les mesures d'adaptation appropriées (au sein et à l'extérieur de l'organisation)
- le processus d'appel (le fonctionnement du processus, les droits qui y sont prévus)
- l'établissement de rapports (exigences, personnes responsables, présentation des rapports)

- la confidentialité (rappel sur le droit à la protection des renseignements personnels — *Loi sur la protection des renseignements personnels*).

La personne qui assume des fonctions de supervision devra suivre la formation le plus tôt possible après le début de telles fonctions. Un cours de recyclage sera donné tous les deux ans à l'intention des superviseurs.

6. Examen

Question : La procédure décrit-elle le processus d'examen de la politique et de la procédure?

Exemple : Il incombe au [directeur des Services intégrés] de mener un examen semestriel de la politique et de la procédure. Le [directeur des Services intégrés] mènera l'examen par l'entremise du [Comité de l'équité en matière d'emploi ou de la tribune de consultation patronale-syndicale appropriée] et veillera à ce que tous les employés et agents négociateurs aient l'occasion de faire part de leurs commentaires par écrit et pendant des séances de consultation.

À l'issue de l'examen semestriel, le [directeur des Services intégrés] rédigera un rapport sur les résultats de l'examen et veillera à ce que le personnel puisse le consulter.

Les recommandations formulées par suite de l'examen seront acheminées au [premier dirigeant de l'organisation ou cadre supérieur], lequel prendra les mesures appropriées.

ANNEXE A — FORMULAIRE PROPOSÉ

Formulaire A

Partie I : Avis d'un besoin de mesures d'adaptation

Nom : _____

Coordonnées : _____

Renseignements sur l'employé : _____

Numéro du poste : _____ Niveau de classification : _____

Direction ou division : _____

Description de la demande ou du besoin : _____

Évaluation professionnelle demandée? Oui / Non

Date de la demande : _____

Nom de la personne qui a rempli le formulaire : _____

Signature de la personne qui a rempli le formulaire : _____

Signature de la personne qui demande la mesure d'adaptation : _____

S'il y a lieu, veuillez annexer les documents à l'appui.

Partie II : Clarification du besoin

Décrivez les mesures prises pour clarifier le besoin et les mesures d'adaptation éventuelles, y compris les conseils des spécialistes consultés :

Nom de la personne qui a rempli le formulaire : _____

Signature de la personne qui a rempli le formulaire : _____



PARTIE III : Rapport sur les suites données à la demande de mesures d'adaptation

1. Une mesure d'adaptation a-t-elle été prise? Oui / Non
(Dans la négative, passez à la question 7)
 2. Dans l'affirmative, décrivez la mesure d'adaptation prise : _____
 3. Quel était, le cas échéant, le coût en dollars de cette mesure d'adaptation? _____ \$
 4. L'employé est-il le seul qui bénéficie de cette mesure d'adaptation (par exemple, écran d'ordinateur particulier, approbation d'un congé particulier, etc.)? Oui / Non
 5. La mesure d'adaptation est-elle celle demandée par l'employé? Oui / Non
 6. Date de mise en oeuvre de la mesure d'adaptation : _____ / _____ / _____
(Passez à la question 9)
 7. Si la réponse à la question 1 était non, précisez pourquoi la mesure d'adaptation n'a pas été prise. (Veuillez annexer tout autre document pertinent.) _____
 8. Qui a autorisé la décision de ne pas prendre de mesure d'adaptation? _____
 9. L'employé a-t-il été informé des suites données à la demande? Oui / Non
 10. L'employé a-t-il été informé de son droit de présenter un appel et de déposer une plainte? Oui / Non
 11. Date à laquelle l'employé a été informé de ses droits : _____ / _____ / _____
- Nom de la personne qui a rempli le formulaire : _____
- Signature de la personne qui a rempli le formulaire : _____
- Date : _____



ANNEXE B — DÉCISIONS CLÉS DES TRIBUNAUX

Les causes *Meiorin* et *Grismer*


La décision rendue par la Cour suprême en 1999 dans l'affaire *Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. British Columbia Government and Service Employees' Union*, [1999] 3 R.C.S. 3 (désignée sous le nom d'arrêt *Meiorin*) est particulièrement utile lorsqu'il s'agit d'interpréter l'obligation de prendre des mesures d'adaptation. Dans sa décision, la Cour suprême a établi un nouveau critère unifié pour déterminer s'il existe une défense d'exigence professionnelle justifiée liée à l'emploi. Peu après, la Cour suprême a étendu l'application du critère *Meiorin* à la fourniture de biens et de services et à la défense d'exigence professionnelle justifiée invoquée dans l'affaire *Colombie-Britannique (Superintendent of Motor Vehicles) c. Colombie-Britannique (Council of Human Rights)*, [1999] 3 R.C.S. 868 (l'arrêt *Grismer*).

La Cour suprême a également apporté des précisions sur la responsabilité des employeurs et des fournisseurs de services de faire en sorte que tous les obstacles à la participation des personnes protégées par les dispositions législatives sur les droits de la personne soient supprimés de leurs politiques, règles, normes, pratiques et services, dès l'étape de leur conception.

Concrètement, la Cour a proposé que les employeurs ne se contentent plus simplement d'une réponse personnalisée aux demandes des employés qui sont victimes d'obstacles en milieu de travail. Les employeurs et les fournisseurs de services doivent veiller à ce que les mesures d'adaptation fassent, dans toute la mesure du possible, partie intégrante de leurs politiques et de leurs pratiques, sans qu'il en résulte pour eux une contrainte excessive.

« Les employeurs qui conçoivent des normes pour le milieu de travail doivent être conscients des différences entre les personnes et des différences qui caractérisent des groupes de personnes. **Ils doivent intégrer des notions d'égalité dans les normes du milieu de travail.** En adoptant des lois sur les droits de la personne et en prévoyant leur application au milieu de travail, les législatures ont décidé que **les normes régissant l'exécution du travail devraient tenir compte de tous les membres de la société**, dans la mesure où il est raisonnablement possible de le faire. Les cours de justice et les tribunaux administratifs doivent avoir cela à l'esprit lorsqu'ils sont saisis d'une demande dans laquelle l'existence de discrimination liée à l'emploi est alléguée. **La norme qui fait inutilement abstraction des différences entre les personnes va à l'encontre des interdictions contenues dans les diverses lois sur les droits de la personne et doit être remplacée. La norme elle-même doit permettre de tenir compte de la situation de chacun, lorsqu'il est raisonnablement possible de le faire.** Il se peut que la norme qui permet un tel accommodement ne soit que légèrement différente de la norme existante, mais il reste qu'elle constitue une norme différente. » [Caractères gras ajoutés]. Paragraphe 68, *Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. British Columbia Government and Service Employees' Union*.

« Les employeurs et autres personnes régis par une loi concernant les droits de la personne sont maintenant requis, **dans tous les cas**, de tenir compte dans leurs normes des caractéristiques des groupes touchés, au lieu de maintenir des normes discriminatoires complétées par des mesures d'accommodement pour ceux qui ne peuvent pas y satisfaire. L'incorporation de l'accommodement dans la norme elle-même assure que chaque personne est évaluée selon ses propres capacités personnelles, au lieu d'être jugée en fonction de présumées caractéristiques de groupe. Ces caractéristiques sont fréquemment fondées sur un parti pris et des préjugés de longue date, et ne peuvent pas constituer le fondement de normes raisonnablement nécessaires. » Paragraphe 19, *Colombie-Britannique (Superintendent of Motor Vehicles) c. Colombie-Britannique (Council of Human Rights)*.



Cela signifie que les employeurs et les fournisseurs de services doivent veiller à ce que toutes leurs activités et tous leurs programmes organisationnels, y compris l'établissement de politiques, l'élaboration de règles, de normes ou de programmes, l'achat de nouveaux produits technologiques ou d'équipement, les décisions relatives aux biens immobiliers et les systèmes de communication de renseignements ne comportent pas d'obstacles. Les normes applicables au lieu de travail doivent être conçues en fonction de tous les membres de la société et non de l'effectif (non représentatif) actuel.

Même lorsque l'employeur ou le fournisseur a tout mis en œuvre pour garantir que les activités organisationnelles soient exemptes de discrimination, il faudra parfois qu'il prenne une mesure d'adaptation précise pour répondre à des besoins particuliers. En pareil cas, l'employé devrait avoir accès à des mesures d'adaptation individuelles.

Pour de plus amples renseignements sur les affaires *Meiorin* et *Grismer*, voir la publication de la Commission canadienne des droits de la personne intitulée : *Exigences professionnelles justifiées et motifs justifiables dans la Loi canadienne sur les droits de la personne*, et disponible auprès de la Commission ou dans son site Web, à l'adresse www.ccdp-chrc.ca.

Central Okanagan School District No. 23 c. Renaud

Il convient aussi de signaler la décision rendue dans l'affaire *Central Okanagan School District No. 23 c. Renaud*, [1992] 2 R.C.S. 970, selon laquelle un syndicat est tenu, conjointement avec l'employeur, de chercher à répondre aux besoins de mesures d'adaptation éprouvés par un employé. Si rien n'est fait, le syndicat et l'employeur sont tous deux également responsables. En particulier, un syndicat peut être tenu responsable s'il participe à la formulation d'une règle de travail qui a un effet discriminatoire sur un employé ou s'il gêne les efforts raisonnables que l'employeur déploie relativement à la prise de mesures d'adaptation.

Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) et Mercier c. Montréal

Quant aux mesures d'adaptation liées à une déficience, la Cour suprême a statué que les employés qui sont perçus comme ayant une déficience sont visés par les dispositions interdisant la discrimination fondée sur une déficience. Comme l'indiquait la Cour,

« il faut préciser qu'un handicap n'exige pas obligatoirement la preuve d'une limitation physique ou la présence d'une affection quelconque. Le handicap peut être soit réel ou perçu et, puisque l'accent est mis sur les effets de la distinction, exclusion ou préférence plutôt que sur la nature précise du handicap, la cause et l'origine du handicap sont sans importance. De même, une distinction fondée sur la possibilité réelle ou perçue que l'individu puisse développer un handicap dans l'avenir est prohibée par la Charte. » Paragraphe 81, *Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) et Mercier c. Montréal*, [1999] 1 S.C.R. 381.



ANNEXE C — LISTE DE RESSOURCES UTILES

Veillez noter que les liens aux sites Web mentionnés dans la liste qui suit étaient corrects au moment de la mise sous presse, mais qu'ils pourraient avoir été modifiés depuis.

Politiques, publications et programmes gouvernementaux

Équité en emploi dans la fonction publique fédérale : La Direction de l'équité en emploi de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) est chargée de la mise en oeuvre de l'équité en emploi dans la fonction publique fédérale. Son site Web, à l'adresse www.hrma-agrh.gc.ca/ee, offre des renseignements sur les programmes et les services qui contribuent à la mise en place d'une fonction publique fédérale représentative et inclusive. Parmi les publications indiquées, mentionnons : *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale*, *Guide de planification de rencontres et de conférences inclusives* et *Établir un milieu de travail accueillant pour les employés handicapés*.


Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées au sein de la fonction publique fédérale — Conseil du Trésor : Cette politique précise les étapes clés à franchir pour atteindre l'objectif d'une fonction publique représentative qui inclut les personnes handicapées. Voir le www.tbs-sct.gc.ca sous « Politiques », « Obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale ».

Norme d'accès facile aux biens immobiliers — Conseil du Trésor : Cette norme s'inscrit dans le cadre de la Politique sur la gestion des biens immobiliers du Conseil du Trésor. Elle décrit les exigences minimales d'accès facile aux biens immobiliers fédéraux et renvoie à la publication de l'Association canadienne de normalisation intitulée *Accessible Design for the Built Environment* (CAN/CSA-B651-04, en anglais seulement), qui définit les exigences à respecter pour rendre les immeubles et les autres installations accessibles aux personnes atteintes de différentes déficiences physiques, sensorielles et cognitives. Voir le www.tbs-sct.gc.ca sous « Politiques », « accès facile aux biens immobiliers, Norme d' ».

DisabilityInfo.gov : Ce site Web du gouvernement des États-Unis offre divers liens vers des renseignements d'intérêt pour les personnes handicapées, leurs familles, leurs employeurs, les fournisseurs de services et d'autres membres de la collectivité. Il s'agit d'un regroupement interorganismes qui aide les personnes handicapées à obtenir de l'information sur les programmes gouvernementaux qui s'adressent aux personnes handicapées, et qui traite de divers sujets, y compris les droits de la personne, la vie communautaire, l'emploi, le logement, les soins de santé, le soutien du revenu, la technologie et les transports. Adresse : www.disabilityinfo.gov (en anglais seulement).

Outils d'analyse des politiques et des activités

Analyse comparative entre les sexes : Condition féminine Canada a publié un manuel intitulé *Analyse comparative entre les sexes : Guide d'élaboration de politiques* qui expose, étape par étape, comment intégrer l'analyse comparative entre les sexes à l'ensemble du processus d'élaboration et d'analyse des politiques et qui évalue les répercussions des politiques ou des programmes proposés ou existants sur les hommes et les femmes. Ce guide et le dépliant connexe peuvent être consultés sur le site Web de Condition féminine Canada, à l'adresse www.swc-cfc.gc.ca, sous la rubrique « Publications ».



Trousse du gestionnaire : Cette trousse fournit des conseils, des trucs et des outils pour faciliter le recrutement, le maintien en poste et la promotion de membres de minorités visibles dans la fonction publique fédérale. Elle peut être consultée sur le site Web de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, à l'adresse www.hrma-agrh.gc.ca/ee, sous la rubrique « faire place au changement ».

Boîte à outils pour l'approvisionnement accessible : Conçue à l'intention des agents d'approvisionnement ou des gestionnaires ayant un pouvoir d'achat, cette trousse précise les exigences particulières qu'ils peuvent ajouter aux documents contractuels en vue de s'assurer que le produit ou le service est accessible au plus grand nombre de personnes possible. Rendez-vous à l'adresse www.apt.gc.ca.

Bâtir l'avenir - Outil de recherche internet lié aux pratiques positives d'équité en emploi : Cet outil électronique permettra aux utilisateurs d'avoir accès à l'information sur les initiatives d'équité en emploi dans la fonction publique fédérale, y compris un sommaire des caractéristiques propres au projet, dont les éléments de base du projet, les leçons apprises, les outils, les stratégies de recrutement, l'élaboration de politiques et les programmes de formation. De nouveaux renseignements sur les différentes pratiques positives en équité en emploi continueront de s'ajouter à la banque de données afin de constituer une liste centrale et à jour des données. L'outil de recherche peut être consulté à l'adresse www.hrma-agrh.gc.ca/ee, sous la rubrique du même nom.

Centres de ressources

Le Conseil Canadien de la Réadaptation et du Travail est un réseau pancanadien d'organismes et d'individus. Il dispense des services d'information, de sensibilisation, de formation et des services Internet qui favorisent l'embauche des personnes handicapées. Au nombre des programmes et des services offerts, on retrouve les Services de consultation, une série de cinq modules d'atelier visant l'embauche et le maintien en poste de candidats handicapés qualifiés et la création d'un effectif inclusif, les Service des aménagements du lieu de travail, un service d'information et de soutien concernant les aménagements du lieu de travail, et *WORKink*, qui fournit en direct des conseils sur la carrière, ainsi que de l'information sur le marché du travail et les carrières. L'adresse du site est www.ccrw.org.

Bureau de la condition des personnes handicapées (BCPH) : Ce site contient des renseignements sur les questions intéressant les personnes handicapées, le Plan d'action du gouvernement du Canada concernant les personnes handicapées et les programmes, services et activités connexes de Ressources humaines et Développement social. Consultez la section du Bureau de la condition des personnes handicapées, sur le site www.rhdsc.gc.ca.

En route vers l'égalité des chances : Ce site du gouvernement de l'Ontario (à l'adresse www.equalopportunity.on.ca) offre aux entreprises et aux fournisseurs de services un grand nombre de ressources sur la diversité en milieu de travail et sur la création d'un environnement accessible aux personnes handicapées.

Personnes handicapées en direct : Pour obtenir des renseignements détaillés sur les divers programmes du gouvernement du Canada pour les personnes ayant une déficience, visitez le site www.ph-endirect.ca. Vous y trouverez de l'information sur divers sujets intéressant les personnes handicapées, notamment l'accessibilité, l'éducation, l'emploi, le soutien financier, la santé, le logement et les services résidentiels, le soutien personnel, les droits, les programmes d'impôt et les transports.



Renseignements pratiques sur les mesures d'adaptation

Mesures d'adaptation possibles : Les conseillers du *Job Accommodation Network* des États-Unis ont établi une liste de mesures d'adaptation qui peuvent être prises pour répondre aux besoins des personnes handicapées. Les renseignements sont organisés selon le type de déficience. Consultez le site Web à l'adresse www.jan.wvu.edu/media/ideas.html (en anglais seulement).

Le **Bureau de l'industrie des appareils et accessoires fonctionnels** à Industrie Canada est un point d'accès aux secteurs de recherche sur la technologie d'aide et l'aspect technique de la réadaptation. Son site **Liens de technologie d'aide** fournit des renseignements concernant les technologies d'aide ainsi que les programmes et les services liés aux mesures d'adaptation techniques. Consultez-le à l'adresse www.at-links.gc.ca.

Le site Web **e-TIA** a principalement été conçu pour aider les employés handicapés et blessés du gouvernement fédéral à trouver des solutions appropriées en matière de technologie adaptée, afin de favoriser un milieu de travail plus productif. Ce site présente de l'information sur des solutions adaptées, des groupes de discussion et d'autres documents et publications. Le site e-TIA est également utile pour les gestionnaires qui souhaitent aider leurs employés à choisir de l'équipement adapté, ainsi que pour le personnel du soutien technique qui peut être appelé à participer à son installation, sa maintenance et la formation connexe. Il s'agit d'un site interne du gouvernement fédéral : <http://publiservice.gc.ca/services/act-tia>.

Mental Health Works est une initiative de l'Association canadienne pour la santé mentale, section de l'Ontario. Elle aide les organisations à gérer leur obligation de prendre des mesures d'adaptation à l'endroit d'employés atteints d'une déficience mentale, telle que la dépression ou l'anxiété en milieu de travail, offre des ateliers et des présentations sur la santé mentale en milieu de travail (plus particulièrement l'obligation de l'employeur d'offrir des mesures d'adaptation), élabore et présente de la formation et des outils individuels à l'intention des employés, et offre des services de consultation dans le cas de plans complexes de mesures d'adaptation et de retour au travail. Ces renseignements figurent à l'adresse www.mentalhealthworks.ca (en anglais seulement).

Accessibilité des ordinateurs et des sites Web

Guide d'Internet du gouvernement du Canada : Cet ouvrage contient des directives sur la conception et la maintenance des sites Web, de manière à en assurer l'accessibilité à tous les utilisateurs. Consultez-le à l'adresse www.tbs-sct.gc.ca/ig-gi.

Normalisation des sites Internet : Cette norme du gouvernement du Canada garantit au plus grand nombre de personnes possible l'accès facile à tous les sites Web de l'administration fédérale. Consultez le site à l'adresse www.tbs-sct.gc.ca/clf-nsi.

Web Accessibility Initiative (WAI) : En collaboration avec des organisations du monde entier, l'Initiative vise à assurer l'accès au Web dans cinq domaines d'importance capitale : technologie, lignes directrices, formation en utilisation des outils disponibles, sensibilisation ainsi que recherche et développement. Elle propose des lignes directrices sur l'accessibilité au contenu. Consultez son site à l'adresse www.w3.org/WAI (en anglais seulement).



Ressources communautaires

Enablelink : Ce site de la *Canadian Abilities Foundation* offre une base de données sur les programmes, les services et les renseignements offerts aux personnes handicapées par des organismes non gouvernementaux. Consultez-le à l'adresse www.enablelink.org (en anglais seulement).

Association canadienne pour l'intégration communautaire : Fondée en 1958 par des parents d'enfants ayant une déficience intellectuelle, l'Association canadienne pour l'intégration communautaire est une association pancanadienne de membres de la famille et d'autres personnes, qui œuvre à l'intégration des personnes ayant une déficience intellectuelle. L'ACIC est une fédération de 10 associations provinciales et 2 associations territoriales qui regroupent à leur tour 420 associations locales comptant plus de 40 000 membres. L'adresse du site est www.cacl.ca.

Association canadienne pour la santé mentale : À titre d'organisme bénévole national, l'Association canadienne pour la santé mentale fait la promotion de la santé mentale pour tous et œuvre en faveur de la lutte et de la guérison des personnes ayant une maladie mentale, par l'entremise de la défense des droits, de l'éducation, de la recherche et de services. Consultez ce site à l'adresse www.cmha.ca.

Voyages

Le site **Voyage accessible** offre des renseignements sur les services de transport et le tourisme adaptés au Canada dans le but de rendre les déplacements plus faciles et agréables. Il contient des profils des services accessibles offerts par les transporteurs nationaux, de l'information sur les moyens de transport locaux, des ressources en matière de voyages, des renseignements sur les politiques du gouvernement fédéral en matière d'accessibilité des transports et un formulaire de plainte en direct. Consultez le site à www.accesstotravel.gc.ca.

Organismes des droits de la personne

Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) : La Commission propose des renseignements sur les droits et les responsabilités des employeurs et des employés, ainsi que des conseils sur les pratiques d'emploi exemptes d'obstacles. Consultez son site à l'adresse www.ccdp-chrc.ca.

Commission ontarienne des droits de la personne : La Commission présente un document intitulé *Politique et directives concernant l'handicap et l'obligation d'accommodement*. Consultez le site de la Commission à l'adresse www.ohrc.on.ca.

U.S. Equal Employment Opportunity Commission : Le site fournit des renseignements destinés à aider les employeurs et les employés en ce qui a trait aux mesures d'adaptation au travail. On y trouve, entre autres, le document intitulé *Enforcement Guidance: Reasonable Accommodation and Undue Hardship under the Americans with Disabilities Act*. Consultez le site à l'adresse www.eeoc.gov (en anglais seulement).