



Obligation de prendre des mesures d'adaptation : Démarche générale à l'intention des gestionnaires

Publié : le 2023-01-02

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor 2023,

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

No de catalogue BT22-274/2022F-PDF
ISBN : 978-0-660-46741-2

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Duty to Accommodate: A General Process For Managers

Obligation de prendre des mesures d'adaptation : Démarche générale à l'intention des gestionnaires

Cet outil fournit aux gestionnaires un processus général leur permettant d'évaluer et de répondre aux demandes d'adaptation. Il ne constitue pas un avis juridique. Les mesures d'adaptation doivent être évaluées au cas par cas.

Les gestionnaires jouent un rôle important dans la promotion d'un milieu de travail inclusif. Ils doivent faire preuve d'un leadership exemplaire pour créer un environnement de travail respectueux et diversifié, exempt d'obstacles.

Ce faisant, les gestionnaires satisfont de façon proactive aux objectifs de la *Politique sur la gestion des personnes*, de la *Directive sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation* et de la *Loi canadienne sur l'accessibilité* et de son Règlement. Ils répondent aussi à l'Appel à l'action du greffier en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale.

Collaboration et communication tout au long du processus

Les gestionnaires jouent un rôle essentiel dans la mise en place de l'environnement de travail en donnant le ton et en favorisant une culture de travail positive. L'employé et le gestionnaire doivent travailler ensemble pour faire de la prise de mesures d'adaptation un véritable processus de collaboration reposant sur une communication continue.

- Les gestionnaires travaillent de concert avec leurs employés afin de favoriser un milieu de travail inclusif qui est fondé sur l'équité, la dignité et le respect et qui est exempt d'obstacles, de préjugés, de harcèlement et de discrimination.
- Pour qu'un employé se sente à l'aise d'aborder son gestionnaire et d'avoir une conversation sur les obstacles qui l'empêchent de s'acquitter pleinement de son travail, le gestionnaire doit créer un climat de confiance, d'ouverture et de sécurité.
- Les employés doivent bénéficier de mesures d'adaptation qui garantissent leur dignité, leur vie privée, la confidentialité, leur confort et leur autonomie.

Pour les personnes ayant une déficience, l'employeur et le gestionnaire peuvent utiliser le [Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du GC](#) afin de simplifier le processus relatif aux mesures d'adaptation en milieu de travail et d'amorcer les discussions sur les obstacles en milieu de travail et les solutions pour les surmonter (consultez l'[Orientation pour les gestionnaires sur le Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du gouvernement du Canada](#)).

Étapes

1. Reconnaître le besoin de prendre des mesures d'adaptation
Éliminer les obstacles discriminatoires, des exemples qui reconnaissent le besoin de prendre des mesures d'adaptation
2. Recueillir des renseignements pertinents et évaluer les besoins
Parler des obstacles, recueillir des informations et discuter des options
3. Prendre une décision éclairée
Examiner la demande, consulter toutes les parties concernées, se concentrer sur les solutions
4. Mettre en œuvre la décision
Communiquer la décision prise sur les mesures d'adaptation, la mettre en œuvre et faire part des mécanismes de recours possibles
5. Tenir des dossiers et assurer un suivi
Documenter le processus relatif aux mesures d'adaptation, effectuer un suivi et veiller au respect de la vie privée et à la confidentialité

Date de modification :

2023-02-17

Obligation de prendre des mesures d'adaptation : Démarche générale à l'intention des gestionnaires

- 1. Reconnaître le besoin de prendre des mesures d'adaptation
- 2. Recueillir des renseignements pertinents et évaluer les besoins
- 3. Prendre une décision éclairée
- 4. Mettre en œuvre la décision
- 5. Tenir des dossiers et assurer un suivi

1. Reconnaître le besoin de prendre des mesures d'adaptation

L'obligation de prendre des mesures d'adaptation consiste à éliminer les obstacles discriminatoires interdits en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Ces obstacles empêchent la pleine participation d'un employé ou d'un candidat au travail. Les gestionnaires doivent adopter une approche positive en matière de mesures d'adaptation qui favorise la prise de décisions opportunes. Cette approche est conforme aux principes du renouvellement de la fonction publique ainsi qu'aux lois et politiques relatives à l'obligation de prendre des mesures d'adaptation.

L'obligation de prendre des mesures d'adaptation est une responsabilité commune pouvant mobiliser plusieurs parties comme des employés ou des candidats d'un processus de nomination, des représentants syndicaux et des experts. Il est important de se rappeler que les gestionnaires pourraient devoir se renseigner s'ils croient qu'un employé peut avoir besoin de mesures d'adaptation, même s'il ne l'a pas demandé.

L'obligation de prendre des mesures d'adaptation s'étend au-delà du lieu de travail traditionnel. Elle s'applique à tout employé effectuant un travail de façon temporaire ou permanente (par exemple le télétravail ou les déplacements).

Voici quelques exemples de reconnaissance de la nécessité de prendre des mesures d'adaptation :

- Les ministères énoncent clairement les renseignements sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation dans leurs processus d'embauche et d'intégration afin d'obtenir de l'information auprès des candidats et des employés;
- Un employé ¹, un candidat ² ou un tiers agissant au nom de l'employé ou du candidat a demandé des mesures d'adaptation;
- Les gestionnaires utilisent leurs observations et leurs connaissances de l'employé pour amorcer une discussion sur le besoin éventuel de

mesures d'adaptation.

Une demande de mesures d'adaptation n'est pas obligatoirement écrite. L'auto-identification aux fins de l'équité en matière d'emploi n'est pas obligatoire pour être admissible à une mesure d'adaptation.

Renseignements supplémentaires

▼ Motifs de distinction illicite

L'obligation de prendre des mesures d'adaptation n'a rien à voir avec les préférences des employés. Il s'agit d'éliminer les obstacles discriminatoires liés aux 13 motifs de distinction illicite en fournissant des mesures d'adaptation raisonnables visant à garantir la participation pleine et égale de tous les employés ainsi qu'à donner à tous les employés les moyens de réussir et de contribuer selon leur plein potentiel. La première étape consiste à déterminer si la demande porte sur un ou plusieurs des motifs de distinction illicite en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* : ³

- race;
- origine nationale ou ethnique;
- couleur;
- religion;
- âge;
- sexe (y compris la grossesse et l'accouchement);
- orientation sexuelle;
- identité ou expression du genre;
- état matrimonial;
- caractéristiques génétiques;
- situation de famille;

- déficience;
- état d'une personne graciée ou pour laquelle une ordonnance de suspension de casier judiciaire a été émise.

Selon la *Politique sur la gestion des personnes*, un « obstacle » comprend les obstacles physiques, architecturaux, technologiques ou comportementaux, les politiques, les pratiques, les systèmes ou les procédures qui excluent la participation pleine et égale des personnes protégées contre la discrimination par la *Loi canadienne sur les droits de la personne* dans leur emploi ou y nuisent. Les employeurs doivent éliminer les obstacles systémiques et, s'il en existe d'autres, fournir les soutiens ou adapter le lieu de travail (mesures d'adaptation) afin de permettre à tous les employés de réaliser leur plein potentiel.

L'obligation de prendre des mesures d'adaptation et le processus demeurent les mêmes, même si le lieu de travail change (par exemple, le télétravail).

Il est parfois difficile de cerner les obstacles à l'emploi : la façon dont un processus est conçu ou dont le rendement est mesuré peut empêcher une personne qualifiée ayant une incapacité d'être embauchée, de trouver un emploi utile ou de gravir les échelons dans une organisation. Certaines personnes qui rencontrent de tels obstacles sont exclues, ou sont traitées différemment, à cause d'idées, de croyances ou de préjugés que d'autres ont à leur sujet : il s'agit d'un « obstacle comportemental ».

▼ Références en matière de lois et de politiques

- *Loi canadienne sur l'accessibilité*
- *Loi canadienne sur les droits de la personne*
- *Code canadien du travail, Partie II*

- *Loi sur l'équité en matière d'emploi*
- *Loi sur la protection des renseignements personnels*
- *Directive sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation*
- *Politique sur la gestion des personnes*

Notes en bas de page

- 1 Le terme « employé » est synonyme du terme « personnes à l'emploi » (*Politique sur la gestion des personnes* et *Directive sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation*) et comprend les groupes d'employés qui ne font pas partie de la catégorie des personnes employées pour une période indéterminée, comme les étudiants et les personnes embauchées pour des affectations de durée déterminée ou des affectations occasionnelles.
- 2 Le terme « candidat » s'entend de tout postulant de l'extérieur de la fonction publique fédérale ou employé qui participe au processus de dotation.
- 3 *Loi canadienne sur les droits de la personne* (article 2 et paragraphe 15 [2])

Date de modification :

2023-01-13

Obligation de prendre des mesures d'adaptation : Démarche générale à l'intention des gestionnaires

- 1. Reconnaître le besoin de prendre des mesures d'adaptation
- 2. Recueillir des renseignements pertinents et évaluer les besoins
- 3. Prendre une décision éclairée
- 4. Mettre en œuvre la décision
- 5. Tenir des dossiers et assurer un suivi

2. Recueillir des renseignements pertinents et évaluer les besoins

Tous les documents relatifs aux mesures d'adaptation doivent être gardés confidentiels et séparés de tous les dossiers des ressources humaines.

- Assurez-vous que l'employé ou le candidat comprend ses responsabilités.
- Discutez avec l'employé des obstacles qu'il peut rencontrer en milieu de travail et qui pourraient nuire à sa productivité, y compris des mesures d'adaptation prises dans le cadre d'un poste antérieur ou d'une organisation antérieure ainsi que de toute autre mesure prise de façon informelle.
- Pour aider au mieux l'employé à répondre à ses besoins liés au travail, il est nécessaire de se concentrer sur la recherche de solutions d'adaptation appropriées et efficaces. Ce processus comprend la participation de la personne qui doit bénéficier de mesures d'adaptation aux discussions.
- Déterminez, avec l'employé, si le besoin lié au travail peut être satisfait sans recourir à une demande formelle de mesures d'adaptation, comme un changement temporaire des heures de travail, par exemple, ou un autre emplacement de travail. Une bonne pratique parmi les gestionnaires est de chercher des solutions et des stratégies créatives pour soutenir le succès de leur employé.
- Apprenez-en davantage sur les exigences et les processus de l'organisation, ainsi que sur ses plans d'accessibilité.
- Consignez les mesures prises et tenez informée la personne-ressource de l'organisation (le cas échéant).
- Consultez d'autres ressources si la personne n'est pas en mesure de fournir l'information nécessaire afin de déterminer les besoins en matière de mesures d'adaptation (par exemple, les spécialistes fonctionnels en ressources humaines de l'organisation ou d'autres spécialistes fonctionnels ¹ – les gestionnaires ne peuvent communiquer

avec le professionnel de la santé ou le médecin d'un employé que s'ils ont obtenu le consentement de l'employé).

- Avec l'employé, recueillez des renseignements pertinents et des documents justificatifs , si nécessaire, et consultez les conventions collectives et les politiques pertinentes. Évaluez le milieu de travail de l'employé et discutez avec lui d'un éventail d'options ou de mesures qui pourraient répondre à son besoin de mesures d'adaptation.
- Mettez l'accent sur la recherche de solutions visant à surmonter les obstacles qui empêchent la pleine participation de l'employé au travail. Lorsque des documents ou des conseils externes sont demandés, collaborez avec l'employé pour mettre en œuvre des mesures d'adaptation temporaires jusqu'à ce que le processus d'évaluation soit terminé.
- Déterminez, avec l'aide de l'employé, les répercussions ou les enjeux pour le reste de l'équipe et, si nécessaire, la façon de communiquer et de fournir de l'information aux collègues concernés, tout en maintenant un milieu de travail inclusif et respectueux. Selon la situation, les gestionnaires peuvent mobiliser le représentant syndical de l'employé.

Renseignements supplémentaires

▼ Responsabilités de l'employé ² et du candidat ³

L'employeur a le droit de recevoir les renseignements dont il a besoin pour trouver des mesures d'adaptation raisonnables. Le refus de permettre à l'employeur d'obtenir les renseignements nécessaires pourrait être un facteur déterminant pour établir si l'employeur s'est acquitté de ses responsabilités légales en matière d'obligation de prendre des mesures d'adaptation.

L'employé ou le candidat doit :

- communiquer le besoin de mesures d'adaptation et ne pas présumer que le gestionnaire connaît le besoin ou devrait le connaître;
- coopérer avec l'organisation en fournissant des renseignements pertinents et appropriés à l'appui de la demande de mesures d'adaptation;
- se soumettre à une évaluation ou à un bilan de santé si, par exemple :
 - des renseignements sont contradictoires,
 - l'information fournie n'est pas claire,
 - il a été absent pendant une longue période et qu'une évaluation ou un bilan est nécessaire pour déterminer si les mesures d'adaptation qui étaient en place avant sont toujours appropriées, ou si de nouvelles mesures sont nécessaires;
- collaborer avec le gestionnaire pour trouver des solutions d'adaptation raisonnables;
- examiner toutes les propositions ou solutions qui permettent de répondre raisonnablement aux besoins ou d'éliminer les obstacles sur le lieu de travail. Les mesures d'adaptation raisonnables proposées par un gestionnaire peuvent ne pas être l'option préférée de l'employé;
- aviser le gestionnaire si les mesures d'adaptation doivent être modifiées ou si la solution convenue n'a pas fonctionné comme prévu et explorer des façons de modifier les arrangements (les mesures d'adaptation ne sont pas toujours des dispositions ponctuelles; les changements dans les besoins des employés ou le

travail lui-même peuvent amener le besoin de nouvelles solutions).

▼ Où puis-je trouver de l'aide?

Pour davantage de renseignements sur la gestion d'une demande de mesures d'adaptation, communiquez avec les personnes ou organisations suivantes :

- Personne-ressource du ministère pour les mesures d'adaptation en milieu de travail ou personne-ressource du ministère pour le Programme d'aide aux employés (PAE);
- Spécialistes fonctionnels ¹;
- Services du Système de gestion informelle des conflits;
- Programme d'Accessibilité, d'adaptation et de technologie informatique adaptée (AATIA);
- Unité des mesures d'adaptation en matière d'évaluation;
- Commission canadienne des droits de la personne;
- Programme d'aide aux employés (PAE);
- Job Accommodation Network;
- Secrétariat 2ELGBTQI+.

▼ Documents justificatifs

Généralités

Indépendamment des motifs d'une demande de mesures d'adaptation, **le type, la quantité et la source de documents justificatifs demandés doivent être déterminés au cas par cas**, en fonction des circonstances et de la complexité de la demande. En voici quelques exemples :

- la recommandation d'un conseiller en santé et sécurité au travail ou d'un ergothérapeute, fondée sur une évaluation ergonomique, est appropriée pour appuyer l'achat de meubles ou d'équipement ergonomiques lorsque l'employé n'est pas au courant de ses besoins en mobilier ou en équipement;
- dans de nombreux cas, qu'elle soit liée à une déficience, à la situation familiale ou à une autre distinction illicite, la demande de mesures d'adaptation de la personne peut être **traitée grâce à la collaboration** entre le gestionnaire et l'employé sans que des renseignements ou des documents de sources externes soient demandés;
- pour les demandes de mesures d'adaptation basées sur la religion, les employés peuvent fournir des renseignements qui décrivent la croyance ou la pratique religieuse à laquelle il adhère sincèrement. Les gestionnaires peuvent tout à fait consulter les spécialistes fonctionnels des ressources humaines de l'organisation ou d'autres spécialistes fonctionnels;
- pour tous les autres motifs de distinction en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, les gestionnaires peuvent consulter les spécialistes fonctionnels des ressources humaines de leur organisation ou d'autres spécialistes fonctionnels pour obtenir des conseils.

Considérations relatives à la protection des renseignements personnels

Lorsqu'ils recueillent et échangent des renseignements, les gestionnaires **doivent** :

- veiller à ce que les renseignements personnels des employés soient partagés strictement sur la base du besoin de savoir;

- gérer les renseignements de manière appropriée afin d'atténuer le risque que d'autres personnes aient accès volontairement ou involontairement aux renseignements personnels ou médicaux des employés;
- respecter la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et ses principes, comme la responsabilisation, la détermination des fins, le consentement, la limitation de la collecte, la limitation de l'utilisation, la divulgation et la conservation, l'exactitude, les garanties, l'ouverture, l'accès individuel et la remise en question de la conformité.

Demandes relatives aux personnes ayant une déficience

Les gestionnaires doivent agir en temps opportun pour soutenir la pleine participation de l'employé à un effective à haut rendement qui garantit une saine gestion et un bon service aux Canadiens. Dans les cas où une personne a demandé des mesures d'adaptation, **l'employeur a le droit de demander tous les renseignements dont il a besoin pour mettre en place des mesures d'adaptation efficaces.** Si l'employé a rempli un Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du GC, ce dernier devrait renfermer tous les renseignements nécessaires, dans la plupart des cas, pour appuyer les demandes de mesures d'adaptation en milieu de travail (consultez l'Orientation pour les gestionnaires sur le Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du gouvernement du Canada).

Le gestionnaire doit parler avec l'employé qui fait face à un ou plusieurs obstacles nuisant à sa pleine participation dans son milieu de travail pour lui demander des précisions afin de trouver des solutions ponctuelles aux obstacles. La discussion peut porter sur ce qui suit :

- les tâches ou les responsabilités qui nuisent à la participation pleine et égale de l'employé;
- les recommandations de mesures d'adaptation efficaces de l'équipement, des processus, des politiques ou des facteurs environnementaux qui peuvent créer des obstacles pour l'employé.

Les demandes d'évaluation générale de la déficience ou des limitations fonctionnelles d'un employé doivent être évitées si **les renseignements existants de l'employé et/ou d'une évaluation antérieure** peuvent être simplement clarifiés ou mis à jour.

Le diagnostic, le traitement ou les médicaments exacts n'ont habituellement pas à être divulgués à l'employeur. Toutefois, l'employeur peut demander si l'employé suit un traitement ou prend des médicaments qui pourraient nuire à sa sécurité ou à celle d'autres personnes au lieu de travail, ou qui pourraient avoir une incidence sur les mesures d'adaptation.

Lorsqu'on demande de l'information aux professionnels de la santé, on doit porter son attention sur la clarification des besoins de l'employé en matière de mesures d'adaptation en fonction de ses capacités, et non en fonction de sa maladie ou de sa déficience. En bref, le besoin d'une mesure d'adaptation ne doit pas être considérée comme un « problème » à résoudre. Il s'agit plutôt de trouver les mesures d'adaptation qui pourraient le mieux soutenir la pleine participation de l'employé dans son milieu de travail.

Documents précédents

Le Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du GC est un outil utile visant à documenter les mesures d'adaptation à l'intention des employés ayant une déficience et il contribue à accroître l'efficacité administrative. Lorsque l'employé change d'emploi ou de gestionnaire, il fournit également au nouveau gestionnaire des renseignements sur les mesures d'adaptation et les solutions qui ont été mises en place antérieurement (consultez l'Orientation pour les gestionnaires sur le Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du gouvernement du Canada).

Si un employé a déjà fourni des documents justificatifs, comme un Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du GC, ou s'il a déjà bénéficié d'une mesure d'adaptation, il ne devrait normalement pas être nécessaire de demander de nouveaux renseignements à des spécialistes externes, sauf dans les situations suivantes :

- les fonctions liées à l'emploi de l'employé ont considérablement changé;
- des changements dans sa situation personnelle affectent sa capacité d'exercer les fonctions liées à l'emploi;
- il n'est pas en mesure de fournir lui-même les renseignements requis.

Un changement dans la haute direction ou de superviseur d'un employé n'est généralement pas une raison appropriée pour demander de nouveaux documents ou une réévaluation des limitations fonctionnelles ou des mesures d'adaptation de l'employé, ni pour modifier ou retirer les mesures d'adaptation ou de soutien existantes.

Non-coopération dans la communication de renseignements adéquats

Un environnement de soutien, où chacun est traité avec respect, dignité et équité, améliore considérablement la participation des employés et leur rendement et favorise un milieu de travail coopératif.

Si, à la suite de conservations, l'employé décide de ne pas coopérer et refuse de fournir les renseignements requis, celui-ci doit être informé que, si les gestionnaires sont incapables d'évaluer sa demande, il est possible qu'aucune mesure d'adaptation ne puisse être prise. Dans ces cas, il est probable que les gestionnaires aient rempli leur obligation d'adaptation. Par conséquent, il est important qu'ils consignent tous les efforts qu'ils ont déployés pour tenter de répondre aux besoins de l'employé.

Notes en bas de page

- 1 Les spécialistes fonctionnels peuvent comprendre, sans s'y limiter, des professionnels de la santé et des experts en la matière dans les domaines suivants : les relations de travail, la santé et la sécurité au travail, l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, l'équité en matière d'emploi, les installations ou la technologie de l'information.

- 2 Le terme « employé » est synonyme du terme « personnes à l'emploi » (*Politique sur la gestion des personnes* et *Directive sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation*) et comprend les groupes d'employés qui ne font pas partie de la catégorie des personnes employées pour une période indéterminée, comme les étudiants et les personnes embauchées pour des affectations de durée déterminée ou des affectations occasionnelles.

- 3 Le terme « candidat » s'entend de tout postulant de l'extérieur de la fonction publique fédérale ou employé qui participe au processus de dotation.

Date de modification :

2023-01-13

Obligation de prendre des mesures d'adaptation : Démarche générale à l'intention des gestionnaires

- 1. Reconnaître le besoin de prendre des mesures d'adaptation
- 2. Recueillir des renseignements pertinents et évaluer les besoins
- 3. Prendre une décision éclairée
- 4. Mettre en œuvre la décision
- 5. Tenir des dossiers et assurer un suivi

3. Prendre une décision éclairée

Chaque personne a des besoins uniques. Il faut collaborer avec la personne pour trouver une solution.

- Prenez le temps d'examiner la demande, de comprendre les besoins et d'étudier les documents justificatifs.
- Déterminez si la demande pourrait être assujettie aux limites à l'obligation de prendre des mesures d'adaptation.
- Collaborez avec toutes les parties concernées, en commençant par l'employé, son représentant syndical, le cas échéant, des spécialistes fonctionnels et, si nécessaire, des collègues, pour déterminer une ou plusieurs mesures d'adaptation possibles.
- Donnez à l'employé le pouvoir de faire appel à d'autres parties pour faciliter le processus.
- Cherchez à trouver une solution efficace, pratique et rentable en temps opportun tout en veillant à ce qu'elle respecte la dignité de l'employé, y compris sa vie privée, la confidentialité, son confort et son autonomie.
- Documentez le processus suivi pour examiner la demande d'adaptation de l'employé et y donner suite, y compris toute mesure d'adaptation qui a été fournie de façon informelle, ou dans le cadre d'un emploi antérieur ou d'une organisation antérieure.

Renseignements supplémentaires

▼ Documents justificatifs

Généralités

Indépendamment des motifs d'une demande de mesures d'adaptation, **le type, la quantité et la source de documents justificatifs demandés doivent être déterminés au cas par cas**, en fonction des circonstances et de la complexité de la demande. En voici quelques exemples :

- la recommandation d'un conseiller en santé et sécurité au travail ou d'un ergothérapeute, fondée sur une évaluation ergonomique, est appropriée pour appuyer l'achat de meubles ou d'équipement ergonomiques lorsque l'employé n'est pas au courant de ses besoins en mobilier ou en équipement;
- dans de nombreux cas, qu'elle soit liée à une déficience, à la situation familiale ou à une autre distinction illicite, la demande de mesures d'adaptation de la personne peut être **traitée grâce à la collaboration** entre le gestionnaire et l'employé sans que des renseignements ou des documents de sources externes soient demandés;
- pour les demandes de mesures d'adaptation basées sur la religion, les employés peuvent fournir des renseignements qui décrivent la croyance ou la pratique religieuse à laquelle il adhère sincèrement. Les gestionnaires peuvent tout à fait consulter les spécialistes fonctionnels des ressources humaines de l'organisation ou d'autres spécialistes fonctionnels;
- pour tous les autres motifs de distinction en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, les gestionnaires peuvent consulter les spécialistes fonctionnels des ressources humaines de leur organisation ou d'autres spécialistes fonctionnels pour obtenir des conseils.

Considérations relatives à la protection des renseignements personnels

Lorsqu'ils recueillent et échangent des renseignements, les gestionnaires **doivent** :

- veiller à ce que les renseignements personnels des employés soient partagés strictement sur la base du besoin de savoir;

- gérer les renseignements de manière appropriée afin d'atténuer le risque que d'autres personnes aient accès volontairement ou involontairement aux renseignements personnels ou médicaux des employés;
- respecter la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et ses principes, comme la responsabilisation, la détermination des fins, le consentement, la limitation de la collecte, la limitation de l'utilisation, la divulgation et la conservation, l'exactitude, les garanties, l'ouverture, l'accès individuel et la remise en question de la conformité.

Demandes relatives aux personnes ayant une déficience

Les gestionnaires doivent agir en temps opportun pour soutenir la pleine participation de l'employé à un effective à haut rendement qui garantit une saine gestion et un bon service aux Canadiens. Dans les cas où une personne a demandé des mesures d'adaptation, **l'employeur a le droit de demander tous les renseignements dont il a besoin pour mettre en place des mesures d'adaptation efficaces.** Si l'employé a rempli un Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du GC, ce dernier devrait renfermer tous les renseignements nécessaires, dans la plupart des cas, pour appuyer les demandes de mesures d'adaptation en milieu de travail (consultez l'Orientation pour les gestionnaires sur le Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du gouvernement du Canada).

Le gestionnaire doit parler avec l'employé qui fait face à un ou plusieurs obstacles nuisant à sa pleine participation dans son milieu de travail pour lui demander des précisions afin de trouver des solutions ponctuelles aux obstacles. La discussion peut porter sur ce qui suit :

- les tâches ou les responsabilités qui nuisent à la participation pleine et égale de l'employé;
- les recommandations de mesures d'adaptation efficaces de l'équipement, des processus, des politiques ou des facteurs environnementaux qui peuvent créer des obstacles pour l'employé.

Les demandes d'évaluation générale de la déficience ou des limitations fonctionnelles d'un employé doivent être évitées si **les renseignements existants de l'employé et/ou d'une évaluation antérieure** peuvent être simplement clarifiés ou mis à jour.

Le diagnostic, le traitement ou les médicaments exacts n'ont habituellement pas à être divulgués à l'employeur. Toutefois, l'employeur peut demander si l'employé suit un traitement ou prend des médicaments qui pourraient nuire à sa sécurité ou à celle d'autres personnes au lieu de travail, ou qui pourraient avoir une incidence sur les mesures d'adaptation.

Lorsqu'on demande de l'information aux professionnels de la santé, on doit porter son attention sur la clarification des besoins de l'employé en matière de mesures d'adaptation en fonction de ses capacités, et non en fonction de sa maladie ou de sa déficience. En bref, le besoin d'une mesure d'adaptation ne doit pas être considérée comme un « problème » à résoudre. Il s'agit plutôt de trouver les mesures d'adaptation qui pourraient le mieux soutenir la pleine participation de l'employé dans son milieu de travail.

Documents précédents

Le Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du GC est un outil utile visant à documenter les mesures d'adaptation à l'intention des employés ayant une déficience et il contribue à accroître l'efficacité administrative. Lorsque l'employé change d'emploi ou de gestionnaire, il fournit également au nouveau gestionnaire des renseignements sur les mesures d'adaptation et les solutions qui ont été mises en place antérieurement (consultez l'Orientation pour les gestionnaires sur le Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du gouvernement du Canada).

Si un employé a déjà fourni des documents justificatifs, comme un Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du GC, ou s'il a déjà bénéficié d'une mesure d'adaptation, il ne devrait normalement pas être nécessaire de demander de nouveaux renseignements à des spécialistes externes, sauf dans les situations suivantes :

- les fonctions liées à l'emploi de l'employé ont considérablement changé;
- des changements dans sa situation personnelle affectent sa capacité d'exercer les fonctions liées à l'emploi;
- il n'est pas en mesure de fournir lui-même les renseignements requis.

Un changement dans la haute direction ou de superviseur d'un employé n'est généralement pas une raison appropriée pour demander de nouveaux documents ou une réévaluation des limitations fonctionnelles ou des mesures d'adaptation de l'employé, ni pour modifier ou retirer les mesures d'adaptation ou de soutien existantes.

Non-coopération dans la communication de renseignements adéquats

Un environnement de soutien, où chacun est traité avec respect, dignité et équité, améliore considérablement la participation des employés et leur rendement et favorise un milieu de travail coopératif.

Si, à la suite de conservations, l'employé décide de ne pas coopérer et refuse de fournir les renseignements requis, celui-ci doit être informé que, si les gestionnaires sont incapables d'évaluer sa demande, il est possible qu'aucune mesure d'adaptation ne puisse être prise. Dans ces cas, il est probable que les gestionnaires aient rempli leur obligation d'adaptation. Par conséquent, il est important qu'ils consignent tous les efforts qu'ils ont déployés pour tenter de répondre aux besoins de l'employé.

▼ Limites à l'obligation de prendre des mesures d'adaptation

Les mesures d'adaptation nécessitent un certain équilibre entre les droits d'un employé ou d'un candidat et le droit d'un employeur de faire en sorte que le milieu du travail soit productif.

L'obligation de prendre des mesures d'adaptation comporte des limites. Il n'y a pas d'exigence pour :

- Appliquer des mesures d'adaptation imposant une **contrainte excessive** à l'employeur (santé, sécurité et coûts);
- Créer un poste non nécessaire;
- Conserver un employé qui n'est pas en mesure de s'acquitter de ses responsabilités d'emploi après la mise en œuvre des mesures d'adaptation raisonnables. Par exemple, les gestionnaires ne sont pas tenus d'accepter un rendement inférieur aux normes ou une présence imprévisible. Les employés, une fois qu'ils auront

bénéficié de mesures d'adaptation, doivent satisfaire aux normes et aux **exigences professionnelles justifiées**. Il est important de s'assurer que tous les employés comprennent les attentes en matière de rendement;

- Embaucher un candidat qui, une fois qu'il aura bénéficié de mesures d'adaptation pendant le processus de sélection, ne satisfait pas aux qualifications essentielles requises pour le poste;
- Tolérer les absences persistantes d'un employé si elles ne sont pas liées à sa déficience ou à tout motif de distinction illicite. Cette situation doit être résolue par des mécanismes appropriés, tels que le Systeme de gestion informelle des conflits, le processus disciplinaire ou les processus de gestion du rendement.

▼ Responsabilités de l'employé¹ et du candidat²

L'employeur a le droit de recevoir les renseignements dont il a besoin pour trouver des mesures d'adaptation raisonnables. Le refus de permettre à l'employeur d'obtenir les renseignements nécessaires pourrait être un facteur déterminant pour établir si l'employeur s'est acquitté de ses responsabilités légales en matière d'obligation de prendre des mesures d'adaptation.

L'employé ou le candidat doit :

- communiquer le besoin de mesures d'adaptation et ne pas présumer que le gestionnaire connaît le besoin ou devrait le connaître;
- coopérer avec l'organisation en fournissant des renseignements pertinents et appropriés à l'appui de la demande de mesures d'adaptation;

- se soumettre à une évaluation ou à un bilan de santé si, par exemple :
 - des renseignements sont contradictoires,
 - l'information fournie n'est pas claire,
 - il a été absent pendant une longue période et qu'une évaluation ou un bilan est nécessaire pour déterminer si les mesures d'adaptation qui étaient en place avant sont toujours appropriées, ou si de nouvelles mesures sont nécessaires;
- collaborer avec le gestionnaire pour trouver des solutions d'adaptation raisonnables;
- examiner toutes les propositions ou solutions qui permettent de répondre raisonnablement aux besoins ou d'éliminer les obstacles sur le lieu de travail. Les mesures d'adaptation raisonnables proposées par un gestionnaire peuvent ne pas être l'option préférée de l'employé;
- aviser le gestionnaire si les mesures d'adaptation doivent être modifiées ou si la solution convenue n'a pas fonctionné comme prévu et explorer des façons de modifier les arrangements (les mesures d'adaptation ne sont pas toujours des dispositions ponctuelles; les changements dans les besoins des employés ou le travail lui-même peuvent amener le besoin de nouvelles solutions).

Notes en bas de page

- 1 Le terme « employé » est synonyme du terme « personnes à l'emploi » (*Politique sur la gestion des personnes* et *Directive sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation*) et comprend les groupes d'employés qui ne font pas partie de la catégorie des personnes employées pour une période indéterminée, comme les étudiants et les personnes embauchées pour des affectations de durée déterminée ou des affectations occasionnelles.

- 2 Le terme « candidat » s'entend de tout postulant de l'extérieur de la fonction publique fédérale ou employé qui participe au processus de dotation.

Date de modification :

2023-01-13

Obligation de prendre des mesures d'adaptation : Démarche générale à l'intention des gestionnaires

- 1. Reconnaître le besoin de prendre des mesures d'adaptation
- 2. Recueillir des renseignements pertinents et évaluer les besoins
- 3. Prendre une décision éclairée
- 4. Mettre en œuvre la décision
- 5. Tenir des dossiers et assurer un suivi

4. Mettre en œuvre la décision

Les mesures d'adaptation visent à éliminer les obstacles qui empêchent un employé de s'acquitter de ses fonctions et de contribuer pleinement à l'organisation.

- Informez la personne de la décision relative à la mesure d'adaptation. Selon la décision, précisez la manière dont la mesure d'adaptation sera mise en œuvre et le moment où elle le sera, ou les raisons pour lesquelles aucune mesure d'adaptation ne sera prise, par exemple, une exigence professionnelle justifiée et/ou une contrainte excessive pour l'employeur.
- Si l'obligation de prendre des mesures d'adaptation s'applique, mettez-les en place pour réaliser l'approche convenue.
- Consultez la personne au sujet de la meilleure façon d'expliquer les mesures d'adaptation à toute personne touchée par les mesures, si nécessaire. Informez les autres, selon le besoin et tel que convenu, en temps opportun.
- Assurez-vous que la personne et vous êtes au courant de tous les mécanismes de recours à disposition. Si l'employé n'est pas d'accord avec la décision sur les mesures d'adaptation, il doit d'abord en discuter avec son gestionnaire et peut, s'il n'est pas satisfait de la réponse, entamer les processus de recours habituels, y compris :
 - votre système ministériel de gestion informelle des conflits;
 - votre ombud ministériel;
 - le mécanisme de recours par l'entremise de son syndicat, le cas échéant – les employés représentés peuvent consulter leur syndicat pour explorer les mécanismes de recours qui leur sont offerts;
 - le dépôt d'une plainte auprès de la Commission canadienne des droits de la personne.

Renseignements supplémentaires

- ▼ Rendement et obligation de prendre des mesures d'adaptation

Les employés qui ne bénéficient pas de mesures d'adaptation raisonnables peuvent avoir de la difficulté à remplir leurs fonctions liées au travail. Cette difficulté pourrait être perçue à tort par les autres comme un problème de rendement.

Les employés pourraient se montrer réticents à l'idée de divulguer des renseignements au sujet des circonstances personnelles qui pourraient avoir une incidence sur leur travail. Les gestionnaires pourraient devoir se renseigner dans certaines circonstances et de prendre des mesures pour déterminer si des mesures d'adaptation sont nécessaires, même si l'employé ne les a pas demandées ¹. Quelques exemples sont présentés ci-dessous.

Les gestionnaires peuvent également consulter les spécialistes fonctionnels en ressources humaines de l'organisation ou d'autres spécialistes fonctionnels pour obtenir des conseils dans de telles situations.

Voici quelques exemples de signes pouvant indiquer que des mesures d'adaptation sont nécessaires :

- commentaires de collègues indiquant que le comportement de l'employé a récemment changé;
- baisse soudaine de la présence et augmentation de l'utilisation des congés;
- augmentation des retards;
- changements dans le comportement de l'employé observés par le gestionnaire;
- commentaires de l'employé concernant la difficulté à remplir ses responsabilités professionnelles.

Les gestionnaires devraient :

- discuter des questions de travail avec respect, sensibilité et sensibilisation aux différences culturelles possibles;
- offrir des renseignements sur le soutien offert, comme le Programme d'aide aux employés;
- examiner les ajustements qui peuvent être apportés et les mesures d'adaptation qui peuvent être mises en œuvre;
- s'assurer que l'employé comprend que des changements peuvent également être apportés au travail afin de lui permettre de mieux gérer sa charge de travail;
- obtenir de l'information, avec le consentement de l'employé, auprès du professionnel de la santé ou du conseiller médical traitant, au besoin;
- effectuer les ajustements ou mettre en œuvre les mesures d'adaptation nécessaires;
- rencontrer régulièrement l'employé pour veiller à ce que les mesures d'adaptation en place fonctionnent et que d'autres ne soient pas nécessaires.

Si les gestionnaires ont eu des discussions productives et respectueuses avec l'employé au sujet de certains de ses comportements et des éventuelles mesures qui pourraient être prises dans le cadre du processus d'adaptation, et que l'employé ne souhaite pas y donner suite, ceux-ci doivent consigner les mesures qu'ils ont prises afin de démontrer que tous les efforts raisonnables pour aider l'employé ont été déployés et que l'obligation de prendre des mesures d'adaptation a été respectée.

▼ Qu'est-ce qu'une exigence professionnelle justifiée?

Par exigence professionnelle justifiée, on entend une exigence à laquelle toute personne effectuant un travail donné doit satisfaire parce qu'elle est essentielle à l'exécution efficace et sûre de ce travail. S'il est établi que l'exigence professionnelle en question est justifiée, toute mesure d'adaptation visant la satisfaction de cette dernière est considérée comme une contrainte excessive. Les cas de contrainte excessive sont établis en fonction de la santé, de la sécurité et des coûts.

Pour la détermination d'une exigence professionnelle justifiée, les gestionnaires doivent suivre un processus en trois étapes établi par la Cour suprême du Canada (arrêts *Meiorin* et *Grismer*, 1999) :

- la règle ou la norme adoptée doit être liée aux fonctions du poste;
- la règle ou la norme est adoptée de bonne foi au motif qu'elle est nécessaire;
- la règle ou la norme est raisonnablement nécessaire pour atteindre l'objectif, c'est-à-dire que l'employeur ne pourrait prendre des mesures d'adaptation à l'égard de personnes qui possèdent les caractéristiques d'un groupe déterminé sans s'exposer à une contrainte excessive.

▼ Comment déterminer qu'il y a contrainte excessive

Les employeurs doivent fournir des mesures d'adaptation tant qu'elles ne constituent pas une contrainte excessive. Cette obligation d'adaptation comporte toutefois une limite, mais aucune précision permettant de définir ce que constitue une contrainte excessive. La notion de contrainte excessive varie selon l'employeur et la situation.

Afin de déterminer si la mesure constitue une contrainte excessive, les gestionnaires devraient :

- consigner les efforts rigoureux et sincères qu'ils ont déployés;
- prendre en note les commentaires de l'employé et du représentant syndical;
- collaborer avec les spécialistes des ressources humaines de l'organisation et d'autres spécialistes fonctionnels, le cas échéant;
- consulter leurs conseillers juridiques ministériels, au besoin.

Les éléments probants permettant de justifier une contrainte excessive devraient être objectifs, réels, directs et quantifiables (pour le coût), comme :

- des budgets et les états financiers;
- des avis d'experts;
- des renseignements détaillés sur les tâches de travail et les mesures d'adaptation demandées;
- des renseignements sur les conditions d'emploi, les restrictions en matière de santé et de sécurité et leurs effets ou répercussions, le cas échéant (par exemple, les raisons pour lesquelles une personne ne peut pas se prévaloir de mesures d'adaptation).

La possibilité de contrainte excessive est examinée au niveau organisationnel plutôt qu'au sein de l'unité du gestionnaire.

Notes en bas de page

- ¹ *Mager c. Louisiana-Pacific Canada Ltd.*, décision non publiée, Commission des droits de la personne de Colombie-Britannique, 29 juin 1988

2023-01-13

Obligation de prendre des mesures d'adaptation : Démarche générale à l'intention des gestionnaires

- 1. Reconnaître le besoin de prendre des mesures d'adaptation
- 2. Recueillir des renseignements pertinents et évaluer les besoins
- 3. Prendre une décision éclairée
- 4. Mettre en œuvre la décision
- 5. Tenir des dossiers et assurer un suivi

5. Tenir des dossiers et assurer un suivi

Les gestionnaires doivent respecter la dignité et la vie privée de la personne qui fait l'objet de mesures d'adaptation. La communication avec les autres doit se limiter à ceux qui ont besoin de savoir et à ce qu'ils ont

besoin de savoir.

- Assurez-vous que les dossiers documentent l'ensemble du processus et sont gardés privés et confidentiels.
- Effectuez un suivi régulier auprès de la personne. Modifiez les mesures au besoin et lorsque la situation d'un employé change.
- Documentez les changements et fournissez les renseignements pertinents à la personne-ressource de l'organisation (le cas échéant) en temps opportun, dans le respect de la vie privée et de la confidentialité.
- Intégrez les besoins de mesures d'adaptation dans la planification des ressources humaines et des activités futures.

Renseignements supplémentaires

▼ Documentation du processus relatif aux mesures d'adaptation

La consignation du processus d'adaptation pourrait permettre de démontrer que l'obligation d'adaptation a été respectée. L'employeur devrait être en mesure de consigner le processus suivi pour examiner la demande d'adaptation de l'employé et y donner suite, y compris les mesures d'adaptation prises de manière informelle.

Références

- Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique fédérale du Canada
- Lexique sur l'accessibilité du gouvernement du Canada
- Santé Canada - Santé et sécurité au travail

- Programme de gestion du rendement pour les employés du Secrétariat du Conseil du Trésor

Date de modification :

2023-01-13