



Commission
canadienne des
droits de la personne

Canadian
human rights
commission

Mesures d'adaptation en milieu de travail

Guide pour les milieux de travail sous réglementation fédérale

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada,
Représenté par le Commission canadienne des droits de la personne, 2026

N° de catalogue : HR4-123/2026F-PDF

ISBN : 978-0-660-98856-6

Table des matières

Introduction	1
Raison d'être du guide	1
Raisons de prendre des mesures d'adaptation	1
Rappel important à propos des handicaps invisibles	3
Compréhension de la législation	3
Élaboration d'une politique sur les mesures d'adaptation.....	6
Étapes à suivre pour prendre des mesures d'adaptation	7
Étape 1 – Conversation sur les besoins d'adaptation.....	7
Étape 2 – Évaluation des besoins d'adaptation	9
Étape 3 – Adaptation	13
Étape 4 – Réévaluation des besoins	19
ANNEXE A : Termes importants	20
ANNEXE B : Sources d'information utiles.....	23
Droit international	23
Législation fédérale.....	23
Directives du gouvernement fédéral	23

Introduction

Raison d'être du guide

Le présent guide pratique s'adresse à tous les employeurs, gestionnaires et superviseurs ou superviseurs sous réglementation fédérale qui veulent se renseigner sur ce qu'il faut faire pour adapter le milieu de travail aux besoins d'un membre de leur équipe. Il couvre donc un large éventail d'enjeux liés à l'adaptation en suivant un processus unique étape par étape.

Le processus d'adaptation lui-même ne doit pas devenir un obstacle supplémentaire à la capacité d'une travailleuse ou d'un travailleur à participer au milieu de travail. Le présent guide explique les obligations juridiques et diverses pratiques exemplaires pour mettre en place un bon processus d'adaptation en milieu de travail et des processus de retour au travail.

Les renseignements et les conseils fournis dans ce document aideront les employeurs à préparer le terrain pour s'occuper proactivement des enjeux d'adaptation en milieu de travail avant qu'ils dégénèrent. Le présent guide ne contient rien qui pourrait limiter la marge de manœuvre de la Commission canadienne des droits de la personne (la Commission) pour accepter une plainte relative à une demande d'adaptation en milieu de travail ou de renvoyer une telle plainte au Tribunal canadien des droits de la personne pour un examen approfondi.

Pour des conseils supplémentaires, on peut aussi consulter le document complémentaire intitulé « [Élaboration d'une politique sur les mesures d'adaptation en milieu de travail – Un modèle pour les milieux de travail sous réglementation fédérale](#) ».

Raisons de prendre des mesures d'adaptation

C'est la loi. En vertu de la Loi canadienne sur les droits de la personne (LCDP), les employeurs sous réglementation fédérale sont obligés d'aménager les modalités de travail d'une personne ou d'un groupe pour faire en sorte que ces personnes capables de travailler de ne pas être exclues injustement. C'est ce qu'on appelle l'obligation d'adaptation ou l'obligation de prendre des mesures d'adaptation. Les employeurs ont l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour répondre aux besoins des travailleuses et travailleurs pour l'un des treize motifs énoncés dans la LCDP. Les mesures d'adaptation liées au handicap¹ sont les mesures les plus couramment demandées.

Tout le monde en profite. Les mesures d'adaptation en milieu de travail dépassent l'obligation juridique d'un employeur. Il s'agit d'une composante essentielle d'un milieu de travail sain et épanouissant. Elles sont indispensables pour créer un environnement de travail accessible et épanouissant qui respecte le potentiel et les besoins uniques de tous les membres de l'équipe.

¹ Le terme « handicap » est utilisé dans le présent guide. Le terme « déficience » est utilisé dans la LCDP, mais la Commission considère qu'il est désuet. Aux fins du présent document, ces termes sont synonymes.

Elles constituent l'un des meilleurs moyens d'attirer et de conserver les meilleurs talents et de cultiver un milieu de travail diversifié et inclusif. Quand on conçoit correctement l'environnement de travail pour le rendre accessible, on l'améliore pour tout le monde en fin de compte. Par exemple, l'installation d'ouvre-portes automatiques et d'ascenseurs profitera tout autant à une travailleuse ou un travailleur qui a une jambe cassée ou qu'à une travailleuse ou un travailleur qui transporte quelque chose dans ses bras.

Elles génèrent une nouvelle normalité améliorée. Le fait d'avoir un milieu de travail inclusif représente vraiment la meilleure solution pour tenir compte de la plupart des besoins sans avoir recours à un processus d'adaptation officiel. Quand on permet une certaine souplesse dans les politiques et les pratiques du milieu de travail, on peut réduire la nécessité de prendre des mesures d'adaptations individuelles.

L'adaptation nous concerne tous et toutes. Il ne faut pas oublier que, au cours de notre vie, beaucoup d'entre nous auront besoin de mesures d'adaptation en milieu de travail à un moment ou à un autre.

Exemples de mesures d'adaptation

Les travailleuses et travailleurs peuvent avoir besoin de mesures d'adaptation pour diverses raisons, qui ne sont pas uniquement liées à un handicap. Il ne faut jamais oublier qu'il faut traiter chaque situation individuellement et l'évaluer en fonction des circonstances et des besoins particuliers de la personne. Il ne faut jamais oublier non plus que les travailleuses et travailleurs peuvent avoir besoin de mesures d'adaptation en raison de plus d'une caractéristique liée à plusieurs motifs de discrimination parmi ceux qui sont interdits par la LCDP. On parle alors d'identités intersectionnelles ou d'intersectionnalité.

Voici quelques exemples de types de mesures d'adaptation dont les travailleuses et travailleurs peuvent avoir besoin :

- un espace de travail modifié pour adapter l'environnement à un handicap physique (au motif de la déficience)
- un horaire de travail flexible ou des contrôles plus fréquents de la part de leur superviseur pour s'adapter aux besoins liés à un handicap mental (au motif de la déficience)
- un horaire de travail modifié pour s'adapter à des pratiques religieuses (au motif de la religion)
- des tâches professionnelles modifiées pour s'adapter aux besoins liés à une grossesse (au motif du sexe)

- un congé temporaire pour traiter un trouble lié à l'usage d'une substance² (au motif de la déficience)
- des horaires de travail ou des lieux de travail souples pour s'adapter aux obligations de proche aidance (au motif de la situation de famille)

Rappel important à propos des handicaps invisibles

Beaucoup de handicaps qui nécessitent des mesures d'adaptations ne sautent pas aux yeux des autres personnes. Les handicaps invisibles – que l'on appelle aussi des handicaps cachés ou des handicaps non visibles – sont souvent mal compris. Les personnes concernées peuvent être stigmatisées et même subir de la discrimination, les autres personnes refusant même de croire à la réelle existence d'un handicap.

Ainsi pour créer un milieu de travail inclusif, il faut entre autres choses éliminer les obstacles, y compris les obstacles comportementaux, pour tous les handicaps, y compris ceux qui ne sont pas visibles, afin de permettre à chaque personne d'apporter sa pleine contribution avec dignité.

Les handicaps invisibles peuvent inclure :

- les lésions au cerveau
- les troubles liés à la santé mentale
- les douleurs chroniques
- l'hypersensibilité environnementale
- les troubles liés à l'usage d'une substance

Les autres handicaps invisibles peuvent être des handicaps épisodiques, comme l'épilepsie ou une maladie que la personne choisit de ne pas révéler, comme un cancer.

Compréhension de la législation

Il existe quelques textes de loi essentiels en matière de droits de la personne, tant nationaux qu'internationaux, qu'il faut connaître quand il est question de mesures d'adaptation en milieu de travail.

² Le terme « trouble lié à l'usage d'une substance » est utilisé dans le présent guide. Le terme « dépendance envers l'alcool ou la drogue » est utilisé dans la LCDP, mais la Commission considère qu'il est désuet. Aux fins du présent document, ces termes sont synonymes.

Loi canadienne sur les droits de la personne

La Loi canadienne sur les droits de la personne (LCDP) est la loi fédérale au Canada visant à lutter contre la discrimination. Elle a pour objet de garantir le droit de tous les individus à l'égalité des chances d'épanouissement et à la prise de mesures visant à la satisfaction de leurs besoins, sans discrimination. Elle s'applique à toutes les employeurs sous réglementation fédérale, comme :

- les ministères et organismes fédéraux dans la fonction publique
- les gouvernements des Premières Nations
- les banques
- les sociétés d'État, comme Postes Canada
- les radiodiffuseurs et les télédiffuseurs
- les transporteurs aériens et ferroviaires

La prévention de la discrimination en milieu de travail consiste en grande partie à veiller à ce que les personnes qui sont en mesure de travailler autrement ne subissent pas de discrimination en se faisant exclure de leur travail en raison de leur handicap, de leur religion, du fait d'avoir des enfants ou de l'une ou l'autre des raisons inscrites dans la LCDP. Dans cette loi, ces raisons s'appellent des motifs de distinction illicite, dont voici la liste :

- race
- origine nationale ou ethnique
- couleur
- religion
- âge
- sexe (y compris la grossesse)
- orientation sexuelle
- identité ou expression de genre
- état matrimonial
- situation de famille
- caractéristiques génétiques
- déficience (ou handicap)
- état de personne graciée (autrement dit une condamnation pour un délit ayant fait l'objet d'une réhabilitation ou d'une suspension du casier judiciaire).

Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées

La Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées (la Convention) est un accord international visant à promouvoir et à protéger les droits de la personne des personnes en situation de handicap.³ Le Canada a accepté de respecter la Convention en 2010. La Convention comprend de nombreux droits qui couvrent divers aspects de la vie d'une personne, notamment le droit à l'emploi, le droit de travailler dans un environnement ouvert, favorisant l'inclusion et accessible et le droit à des aménagements (autrement dit des mesures d'adaptation) raisonnables dans le milieu de travail.

Loi canadienne sur l'accessibilité

La Loi canadienne sur l'accessibilité (LCA) est une loi fédérale qui vise à transformer le Canada en un pays sans obstacles. Elle oblige les organisations sous réglementation fédérale à agir proactivement pour reconnaître et éliminer les obstacles que rencontrent les personnes en situation de handicap et pour prévenir de nouveaux obstacles, dans des domaines particuliers, soit :

- l'emploi
- l'environnement bâti
- les technologies de l'information et des communications
- les communications, autres que les technologies de l'information et des communications
- l'approvisionnement de biens, de services et d'installations
- le transport

Des obstacles de ce genre peuvent exister dans les lieux physiques, dans la communication, dans les technologies, dans les politiques et pratiques, ainsi que dans les mentalités et les comportements. La LCA oblige les organisations à consulter les personnes en situation de handicap et à publier des plans d'accessibilité, des processus de rétroaction et des rapports d'étape. Le Règlement canadien sur l'accessibilité fournit des précisions sur ces obligations.

La LCA ne remplace pas l'obligation de prendre des mesures d'adaptation inscrite dans la LCDP. Les organisations doivent continuer à se conformer à la LCDP en s'adaptant aux besoins particuliers des personnes tout en respectant les exigences de la LCA.

Pour des renseignements détaillés sur les responsabilités des employeurs en vertu de la LCA, on peut consulter le [site Web de la Commission](#).

³ Les termes « handicap » et « personnes handicapées » sont toutefois employés par la grande majorité des organisations responsables de l'application des lois et règlements relatifs aux droits de la personne, tant dans les provinces et territoires du Canada que sur la scène internationale. Depuis quelques années, la Commission et un grand nombre d'organisations canadiennes utilisent de plus en plus le terme « personnes en situation de handicap ».

Élaboration d'une politique sur les mesures d'adaptation

Une organisation a intérêt à avoir sa propre politique sur les mesures d'adaptation. Une telle politique propose une série prescrite d'étapes à suivre, des conseils que les superviseuses et superviseurs et les gestionnaires de l'organisation peuvent utiliser pour élaborer leurs propres processus d'adaptation au cas par cas.

Les gestionnaires et les superviseuses et superviseurs doivent connaître tous les aspects de la politique et savoir à qui poser leurs questions. La politique doit être diffusée dans des formats accessibles et être fournie à l'ensemble des travailleuses, travailleurs, candidates et candidats. Pour obtenir des conseils sur la création de documents accessibles, on peut consulter le site Web de la [Boîte à outils de l'accessibilité numérique](#).

Pour obtenir des conseils sur l'élaboration d'une politique globale sur les mesures d'adaptation en milieu de travail, on peut consulter le document de la Commission intitulé « [Élaboration d'une politique sur les mesures d'adaptation en milieu de travail – un modèle pour les milieux de travail sous réglementation fédérale](#) ».

Étapes à suivre pour prendre des mesures d'adaptation

Étape 1 – Conversation sur les besoins d'adaptation

La première étape d'un processus d'adaptation nécessite une conversation ouverte entre l'employeur et la travailleuse ou le travailleur qui a des besoins particuliers. Cette conversation peut commencer de deux manières :

1) La travailleuse ou le travailleur entame la conversation

En règle générale, il revient à la travailleuse ou au travailleur de communiquer avec son employeur pour demander une mesure d'adaptation. Si cette mesure est nécessaire en raison d'un handicap, une travailleuse ou un travailleur n'a pas l'obligation de dévoiler un diagnostic médical précis au moment de demander une mesure d'adaptation. Cette personne doit seulement informer son employeur que des obstacles à l'emploi pourraient l'empêcher de participer pleinement et nécessiter une adaptation. L'employeur doit accepter les demandes de mesures d'adaptation de bonne foi. Il doit demander des renseignements justificatifs seulement s'il en a absolument besoin pour mettre en œuvre la mesure d'adaptation nécessaire. L'employeur a l'obligation de s'adapter aux besoins liés au handicap d'une travailleuse ou d'un travailleur, peu importe si le handicap découle d'un accident de travail.

L'employeur devrait avoir mis en place des procédures claires pour que les travailleuses et travailleurs sachent comment demander une mesure d'adaptation. Ces procédures doivent faire partie de la politique sur les mesures d'adaptation en milieu de travail adoptée par l'employeur. Elles doivent aussi être décrites dans tous les programmes et documents d'orientation concernant le milieu de travail.

2) L'employeur entame la conversation

Dans certains cas précis, il revient à l'employeur d'entamer une discussion avec la travailleuse ou le travailleur lorsque des circonstances suggèrent que cette personne pourrait avoir besoin d'une mesure d'adaptation.

C'est ce qu'on appelle l'obligation de se renseigner. L'obligation de se renseigner consiste essentiellement à prendre des nouvelles d'une travailleuse ou d'un travailleur. Ce processus peut être délicat, surtout lorsqu'il est question d'un handicap lié à un problème de santé mentale ou d'un trouble lié à l'usage d'une substance.

Nous avons tous des journées ou des semaines « creuses », mais si on remarque des changements dans l'assiduité, le rendement ou le comportement d'une travailleuse ou d'un travailleur et que ces changements sont plus durables ou graves, c'est à ce moment que l'employeur peut avoir l'obligation de se renseigner.

Cependant, il ne faut surtout pas faire de suppositions sur le comportement d'une travailleuse ou d'un travailleur ni sur la cause de ce comportement. Il faut poser des questions. Il faut montrer une saine curiosité. En même temps, il faut faire preuve de respect et de soutien, sans porter de jugement. On doit parler à la travailleuse ou au travailleur de la possibilité de raconter son histoire à n'importe quelle personne de la direction ou des Ressources humaines qui leur semble digne de confiance.

Lorsqu'on entame une conversation avec une travailleuse ou un travailleur sur son rendement professionnel, son absentéisme ou des changements à son apparence ou à son comportement, des exemples concrets pourraient faciliter les choses. Le mieux est de commencer par lui demander comment l'employeur peut lui fournir le meilleur soutien. La conversation doit être collaborative et peut se poursuivre au fil du temps.

Conversation avec les candidates et candidats à l'emploi

En règle générale, un employeur qui est en communication avec une candidate ou un candidat à un emploi peut discuter des mesures d'adaptation nécessaires pour cette personne seulement si elle aborde le sujet avant d'être embauchée. L'employeur doit attendre d'avoir fait une offre d'emploi conditionnelle avant de discuter des mesures d'adaptation dont la personne retenue aura besoin pour accomplir ses tâches professionnelles.

Toutefois, les candidates et candidats à un emploi peuvent avoir besoin de mesures d'adaptation pour participer pleinement au processus de candidature. Les offres d'emploi doivent inclure des renseignements sur la manière de demander des mesures d'adaptation pour le processus de candidature. Une bonne pratique consiste à fournir, à toutes les personnes qui présentent leur candidature, une copie de la politique sur les mesures d'adaptation de l'organisation et à les inviter à indiquer leurs besoins d'adaptation.

Lors de la conversation initiale sur les mesures d'adaptation liées au handicap d'une travailleuse ou d'un travailleur, l'employeur aura besoin de savoir ce qui suit :

- si cette personne a un handicap ou un problème de santé⁴ qui nécessite des mesures d'adaptation
- les obstacles que cette personne rencontre par rapport à son emploi
- les mesures d'adaptation dont cette personne a besoin

L'employeur n'a pas le droit de savoir :

- le diagnostic précis de la travailleuse ou du travailleur ou les détails de son plan de traitement, sauf dans des situations exceptionnelles, par exemple lorsque cette personne représente une menace pour elle-même ou pour autrui.

⁴ La grossesse, par exemple, n'est pas un handicap, mais une condition médicale liée au sexe qui peut nécessiter des mesures d'adaptation.

Dans certains cas, la travailleuse ou le travailleur pourra répondre directement à ces questions initiales. Dans d'autres cas, il faudra obtenir les réponses de la part d'une personne qui fournit des soins de santé. Dans certains cas, les renseignements médicaux aideront l'employeur à prendre une décision éclairée sur les possibilités d'adaptation raisonnables.

Étape 2 – Évaluation des besoins d'adaptation

L'étape suivante consiste à déterminer si une travailleuse ou un travailleur peut obtenir des mesures d'adaptation correspondant à ses besoins sans avoir à les demander par un processus officiel. Souvent, une demande de mesures d'adaptation officielle n'est pas nécessaire. En principe, la travailleuse ou le travailleur peut simplement indiquer à son employeur les mesures d'adaptation qu'il lui faut sans avoir à présenter une demande officielle. Par exemple, une travailleuse ou un travailleur peut avoir besoin d'un congé pour assister à une cérémonie religieuse ou d'un ouvre-porte automatique. Il est possible d'accorder des mesures de ce genre sans obliger le personnel à présenter une demande officielle.

Dans d'autres cas, un employeur aurait de bonnes raisons de demander une explication plus détaillée à la travailleuse ou au travailleur. Par exemple, si une travailleuse ou un travailleur demande des mesures d'adaptation pour remplir ses obligations en matière de proche aidance, on pourrait exiger que cette personne démontre qu'il lui est impossible de remplir ces obligations en prenant des dispositions différentes ou en établissant des horaires souples.

Parfois, un employeur aura besoin de renseignements supplémentaires pour justifier une demande d'adaptation ou pour déterminer les mesures d'adaptation appropriées. Ce genre de renseignements concerne généralement des mesures d'adaptation liées à un handicap, ce qui pourrait nécessiter des renseignements médicaux.

Renseignements médicaux complémentaires à demander

Tout d'abord, il faut faire preuve de prudence. Les renseignements médicaux complémentaires ne sont pas toujours nécessaires, et le fait d'en demander peut poser des problèmes de respect de la vie privée et d'autres droits de la personne. Dans l'idéal, une travailleuse ou un travailleur et son employeur peuvent se mettre d'accord sur des mesures d'adaptation qui répondent aux besoins de cette personne sans exiger de la documentation officielle de la part d'une personne qui fournit des soins de santé. Dans un processus d'adaptation officiel, il est important d'inscrire au dossier si l'employeur a demandé des renseignements médicaux complémentaires. Ces renseignements doivent être conservés dans le dossier d'adaptation de la travailleuse ou du travailleur, séparément du reste de son dossier servant aux Ressources humaines.

De façon générale, tout au long de la deuxième étape du processus d'adaptation, il faut concilier deux droits concurrents : le droit de l'employeur de gérer le milieu de travail et le droit de la travailleuse ou du travailleur que sa vie privée soit respectée.

Dans ce contexte, il reste que, pour certaines demandes d'adaptation liées à un handicap, l'employeur peut demander des renseignements à une personne qui fournit des soins de santé. Voici quelques pratiques exemplaires pour aborder cette étape délicate du processus d'adaptation.

Pratiques exemplaires pour demander des renseignements médicaux

- Utiliser le moyen le moins intrusif qui respecte le droit à la vie privée et la dignité de la travailleuse ou du travailleur.
- Tenir compte des croyances et des valeurs de la travailleuse ou du travailleur.
- Quand c'est possible, limiter les demandes de renseignements médicaux complémentaires auprès des médecins. On évite ainsi de solliciter inutilement le système de soins de santé, étant donné que, malgré leurs efforts, des travailleuses et des travailleurs n'ont pas toujours un médecin de famille proprement dit.
- Se préparer à accepter les renseignements médicaux fournis par d'autres personnes qui fournissent des soins de santé, comme une personne agréée en ergothérapie, en psychologie, en physiothérapie ou en chiropractie, une infirmière praticienne ou un infirmier praticien ou une sage-femme ou un sage-homme.
- Envisager d'utiliser d'autres évaluations, comme une évaluation ergonomique, pour déterminer ce qu'il faut aménager pour permettre à la travailleuse ou au travailleur de travailler de manière productive.
- Poser des questions précises plutôt que des questions générales, et s'assurer que ces questions concernent directement les tâches essentielles de la travailleuse ou du travailleur et les obstacles que cette personne rencontre. Voici quelques exemples de questions à poser à une personne qui fournit des soins de santé:
 - Est-ce que la travailleuse ou le travailleur a un handicap ou une condition de santé nécessitant une mesure d'adaptation?
 - Quelles sont les restrictions de la travailleuse ou du travailleur par rapport à l'exécution de son travail? Est-ce que les restrictions sont permanentes, temporaires ou récurrentes?
 - Quelles sont les mesures d'adaptation qu'il faut prendre pour la travailleuse ou le travailleur?
 - Si la travailleuse ou le travailleur est en arrêt de travail, est-ce qu'il y a des recommandations précises qui faciliteront un retour au travail sécuritaire et réussi? Par exemple, un calendrier particulier de retour progressif au travail?

- Quel est le pronostic concernant la date de retour au travail ou de reprise de l'ensemble de ses fonctions (si le sujet est pertinent)?
- Si la travailleuse ou le travailleur occupe un poste critique sur le plan de la sécurité, est-ce que cette personne est médicalement capable d'effectuer son travail en toute sécurité? Par exemple, est-ce que cette personne doit prendre des médicaments ayant des effets secondaires qui pourraient l'empêcher de travailler dans ce poste critique sur le plan de la sécurité?
- De son côté, l'employeur doit transmettre à la personne qui fournit des soins de santé les renseignements utiles suivants :
 - une description du poste et des responsabilités de la travailleuse ou du travailleur
 - l'horaire de travail de la travailleuse ou du travailleur
 - si la travailleuse ou le travailleur occupe un poste critique sur le plan de la sécurité
 - tout autre renseignement pertinent qui est particulier au milieu de travail

Remarque importante : un employeur a très rarement le droit d'obtenir le diagnostic ou le plan de traitement d'une travailleuse ou d'un travailleur.

En règle générale, un employeur pourrait avoir le droit de connaître ces renseignements sur une travailleuse ou un travailleur dans les cas où cette personne représente une menace pour les autres membres de l'effectif ou pour elle-même.

Les renseignements médicaux peuvent prendre différentes formes, d'une simple note manuscrite jusqu'à un rapport officiel. Les employeurs doivent faire preuve de souplesse en ce qui concerne les exigences relatives aux renseignements médicaux acceptables.

En fonction des renseignements fournis, l'employeur devrait être en mesure de déterminer si la travailleuse ou le travailleur :

- peut accomplir les tâches essentielles de son poste moyennant des mesures d'adaptation appropriées
- doit changer de poste en raison de ses besoins d'adaptation
- doit prendre un congé et, dans ce cas, pendant combien de temps environ

Après avoir obtenu des renseignements médicaux, l'employeur doit assumer la responsabilité première de mettre en œuvre les mesures d'adaptation requises.

Information essentielle sur les évaluations médicales indépendantes

Si, après avoir épuisé toutes les autres possibilités mentionnées à la deuxième étape, l'employeur n'a pas réussi à obtenir des renseignements médicaux suffisants ou clairs, il peut alors envisager de demander une évaluation médicale indépendante (EMI). En règle générale, on ne peut pas demander une EMI pour obtenir des renseignements médicaux supplémentaires comme condition à un retour au travail.

Remarque : L'employeur doit faire preuve de prudence et demander un avis juridique avant de demander une EMI, car le fait de demander à une travailleuse ou à un travailleur d'en subir une constitue une atteinte à son droit au respect de sa vie privée. Comme pour toute autre évaluation médicale, l'employeur a seulement droit aux renseignements médicaux qu'il lui faut pour s'adapter aux besoins de la travailleuse ou du travailleur.

Demande d'évaluation médicale indépendante

Il y a très peu de situations, et elles sont très particulières, où un employeur peut demander qu'une travailleuse ou un travailleur subissent une évaluation par une personne qui fournit des soins de santé qui n'est pas son médecin de famille ou son propre spécialiste.

Un employeur peut demander qu'une travailleuse ou un travailleur se soumette à une évaluation par une personne indépendante spécialisée en soins de santé si et seulement si :

- l'employeur n'a pas réussi, malgré des efforts en ce sens, à obtenir des renseignements médicaux clairs concernant une travailleuse ou un travailleur de la part de la personne qui lui fournit des soins de santé
- un contrat de travail donne le droit de demander à une travailleuse ou à un travailleur de se soumettre à une EMI, ce droit pouvant être inscrit dans une convention collective par exemple
- une loi exige de telles évaluations dans certains secteurs d'activités
- la travailleuse ou le travailleur a demandé de consulter un ou une spécialiste alors que c'est le seul moyen pour cette personne d'obtenir une telle consultation

Principes clés et pratiques exemplaires en matière de droits de la personne dont les employeurs doivent tenir compte avant de demander une EMI :

- les travailleuses et les travailleurs ont droit au respect de leur vie privée, ce qui comprend le respect de leur intégrité et autonomie corporelles⁵
- un employeur ne peut pas ordonner à une travailleuse ou à un travailleur de se soumettre à une EMI effectuée par un médecin qu'il choisit seul, à moins que cette exigence soit clairement inscrite dans un contrat de travail ou dans une loi

⁵ L'intégrité corporelle désigne le droit d'une personne de ne pas subir de contraintes physiques, sans son consentement. L'autonomie corporelle désigne le droit d'une personne de prendre elle-même les décisions concernant son propre corps.

- si les renseignements médicaux que la personne fournissant des soins de santé a transmis à la travailleuse ou au travailleur ne sont pas suffisants ou clairs, l'employeur peut demander des précisions à cette personne, en indiquant quels points ne sont pas clairs ou quels renseignements complémentaires sont nécessaires
- faire preuve de prudence et demander un avis juridique avant de demander à une travailleuse ou à un travailleur de se soumettre à une EMI
- permettre à la travailleuse ou au travailleur de choisir le médecin chargé de l'EMI à partir d'une liste de spécialistes mutuellement acceptables
- convenir à l'avance, avec la travailleuse ou le travailleur, que les deux parties accepteront les résultats médicaux d'une EMI
- faciliter l'EMI en accordant un congé et en payant les frais facturés
- transmettre les mêmes renseignements et poser les mêmes questions qu'à la personne qui fournit des soins de santé à la travailleuse ou au travailleur
- ne pas demander plus de renseignements médicaux dans le cadre d'une EMI que ceux qu'on peut demander au médecin de famille ou au spécialiste de la travailleuse ou du travailleur

Étape 3 – Adaptation

Principes directeurs

Une fois qu'on a cerné et évalué un besoin d'adaptation, la loi oblige l'employeur à prendre des mesures d'adaptation pour la travailleuse ou le travailleur, sans dépasser la limite de la contrainte excessive, un concept juridique qui sera abordé de manière détaillée plus loin dans le présent guide. L'employeur devrait informer, en temps opportun et de manière accessible, la travailleuse ou le travailleur quelle est la solution d'adaptation qui lui est proposée.

Un employeur doit traiter chaque demande d'adaptation au cas par cas. Une mesure d'adaptation consiste à modifier les conditions de travail en fonction des besoins particuliers d'une personne, en tenant compte de ce qui est possible au sein de l'organisation et du milieu de travail. L'employeur est responsable de l'élaboration du plan d'adaptation en collaboration avec la travailleuse ou le travailleur. La travailleuse ou le travailleur peut souhaiter que son syndicat ou son représentant participe à ces discussions.

La travailleuse ou le travailleur doit vouloir participer au processus; sinon, l'adaptation peut être impossible et l'obligation de prendre des mesures d'adaptation peut prendre fin. La participation attendue consiste souvent à fournir les renseignements pertinents que l'employeur demande.

Tout au long du processus d'adaptation, l'objectif doit être de maintenir la travailleuse ou le travailleur en fonction (si possible) ou de l'aider à retourner au travail dès que possible. En réalité, dans la plupart des cas, l'employeur est le mieux placé pour savoir quelles mesures d'adaptation sont possibles dans son environnement de travail. Cependant, il doit rester ouvert à toutes les solutions possibles.

Dans certaines situations, des mesures d'adaptation temporaires peuvent être nécessaires en attendant que l'employeur prenne une décision définitive sur les mesures à prendre pour s'adapter aux besoins de la travailleuse ou du travailleur. Il ne faut pas trop retarder le processus. On pourrait juger qu'un employeur n'a pas respecté son obligation de prendre des mesures d'adaptation si la procédure est excessivement longue.

Création d'un plan d'adaptation

Il est important d'élaborer un plan pour chaque travailleuse ou travailleur qui a besoin d'une mesure d'adaptation. Un plan d'adaptation doit :

- être écrit et signé par toutes les parties
- donner la liste des solutions ou mesures d'adaptation particulières qui ont été convenues, y compris les détails comme l'échéancier ou les dates, l'horaire de travail, les tâches, les ajustements apportés au milieu de travail en raison des obstacles, etc.
- comprendre une formation sur l'utilisation de tout équipement ou système adapté
- désigner la personne que la travailleuse ou le travailleur devra contacter en cas de problèmes ou de questions concernant le plan d'adaptation
- être flexible et modifiable en fonction des besoins de la travailleuse ou du travailleur et des renseignements mis à jour
- s'il le faut, permettre un traitement médical urgent ou continu dont la travailleuse ou le travailleur pourrait avoir besoin
- s'il le faut, inclure un protocole détaillé de retour au travail, en précisant les conditions que la travailleuse ou le travailleur accepte de respecter à son retour au travail

Exemples de mesures d'adaptation pour l'emploi :

- changements à court ou à long terme de l'horaire ou des heures de travail de la travailleuse ou du travailleur
- ajustement des exigences de rendement ou modification des tâches
- formation
- matériel spécialisé
- modifications à l'espace de travail
- congés
- réaffectation temporaire ou permanente
- autres lieux de travail ou télétravail

Préférences par opposition à besoins

La loi oblige un employeur à s'adapter aux besoins d'une travailleuse ou d'un travailleur, et non à ses préférences. On s'attend à ce qu'une travailleuse ou un travailleur accepte des mesures d'adaptation raisonnables même s'il ne s'agit pas de la solution que cette personne aurait préférée. Si une travailleuse ou un travailleur refuse une solution raisonnable qui répond à ses besoins d'adaptation, l'employeur peut être considéré comme ayant rempli son obligation d'adaptation. Cela dit, l'employeur doit s'efforcer de mettre en œuvre l'adaptation préférée de la travailleuse ou du travailleur si elle fait partie de la liste de solutions raisonnables.

Tiers et procédure d'adaptation

En plus des employeurs et des travailleuses ou travailleurs, des tiers peuvent aussi participer aux processus d'adaptation dans certains cas. Les travailleuses et travailleurs et les employeurs peuvent se faire aider par des spécialistes internes des Ressources humaines ou des relations du travail. Certains employeurs font appel à des organisations externes pour gérer les mesures d'adaptation liées à un handicap et les congés médicaux des travailleuses et travailleurs. Les tiers qui fournissent des services de gestion de l'incapacité et les compagnies d'assurance peuvent aussi participer à un processus d'adaptation.

Toutefois, les employeurs sont les ultimes responsables du processus d'adaptation, même s'ils sous-traitent certains services liés à l'adaptation. Tout employeur a aussi la responsabilité de régler les différends qui peuvent survenir avec une travailleuse ou un travailleur au cours d'un processus d'adaptation et il ne peut pas transférer cette responsabilité à un tiers.

Limites du processus d'adaptation

Il y a des circonstances particulières dans lesquelles un employeur peut refuser de prendre des mesures d'adaptation pour une travailleuse ou un travailleur. Par exemple, l'obligation d'adaptation prend fin lorsque la travailleuse ou le travailleur refuse de participer au processus d'adaptation, tout en étant incapable de remplir ses obligations professionnelles. Cela peut aller jusqu'au refus d'accepter des mesures d'adaptation raisonnables qui répondent à ses besoins spécifiques.

De plus, l'obligation d'adaptation prend fin lorsque l'employeur subit une contrainte excessive.

Concernant la contrainte excessive

Il n'existe pas de formule standard ni de définition juridique précise pour déterminer ce qu'est une contrainte excessive. Chaque situation doit être évaluée au cas par cas. La notion de contrainte excessive varie en fonction de chaque situation. Mais, dans l'ensemble, un employeur subit une contrainte excessive lorsqu'il a épuisé toutes les mesures d'adaptation raisonnables et qu'il ne reste plus que des solutions déraisonnables ou irréalisables.

Situations justifiant qu'un employeur invoque une contrainte excessive

Un employeur peut invoquer une contrainte excessive en fonction d'au moins un des trois facteurs suivants :

- 1) **Coût** : Les répercussions financières de la mesure d'adaptation sont si grandes qu'elles modifieraient la nature essentielle du fonctionnement de l'organisation ou auraient une incidence substantielle sur la viabilité financière de l'employeur.
- 2) **Santé** : Le fait de modifier les conditions de travail pour s'adapter aux besoins d'une travailleuse ou d'un travailleur pose un risque trop grand pour la santé de cette personne, de ses collègues ou du public.
- 3) **Sécurité** : Le fait de modifier les conditions de travail pour s'adapter aux besoins d'une travailleuse ou d'un travailleur pose un risque trop grand pour la sécurité de cette personne, de ses collègues ou du public. L'employeur doit d'abord déterminer qui est en danger et quelle est l'ampleur du risque. Les travailleuses et travailleurs ont la permission d'assumer certains risques personnels. Pour être excessif, le risque en matière de sécurité doit être impossible à gérer dans le contexte des activités de l'employeur. L'employeur doit aussi déterminer si le fait de déplacer la travailleuse ou le travailleur à un poste non critique pour la sécurité peut répondre au besoin d'adaptation.

Preuves de contrainte excessive

Un employeur doit prouver toute allégation de contrainte excessive par des faits et des pièces justificatives. Il ne peut pas s'appuyer sur des hypothèses ou des opinions. L'employeur doit pouvoir démontrer qu'il a épuisé tous les moyens raisonnables de s'adapter aux besoins de la travailleuse ou du travailleur. Au moment d'analyser les possibles mesures d'adaptation, un employeur doit faire preuve à la fois d'innovation et de pragmatisme. Les grandes entreprises sont plus susceptibles de disposer d'un éventail de solutions possibles pour répondre aux besoins d'une travailleuse ou d'un travailleur.

L'employeur doit fournir, par écrit, à la travailleuse ou au travailleur des raisons claires s'il refuse sa demande de mesure d'adaptation, y compris une explication de la manière dont il est parvenu à sa décision et des options qu'il a analysées et rejetées. La travailleuse ou le travailleur a besoin de ces renseignements pour savoir s'il est possible de contester la décision. La plupart des différends relatifs aux mesures d'adaptation découlent du fait que l'employeur et la travailleuse ou le travailleur n'ont pas réussi à s'entendre sur les mesures qui auraient pu raisonnablement être mises en place pour répondre aux besoins de cette personne.

Marche à suivre si une travailleuse ou un travailleur considère que la mesure d'adaptation proposée par l'employeur est insatisfaisante

Comme il en a été question plus haut, la loi oblige un employeur à s'adapter aux besoins d'une travailleuse ou d'un travailleur, et non à ses préférences. Parfois, des différends peuvent survenir si un employeur refuse la demande d'adaptation d'une travailleuse ou d'un travailleur ou si cette personne n'accepte pas la mesure d'adaptation proposée par l'employeur. Pour cette raison, l'employeur doit mettre en place un recours pour traiter les différends qui concernent les mesures d'adaptation. Ces différends peuvent donner lieu à des plaintes (griefs) dans le cadre d'une convention collective ou d'une procédure équivalente. La travailleuse ou le travailleur peut également choisir de déposer une plainte à la Commission dans un délai d'un an à compter du dernier acte allégué de traitement discriminatoire.

Concernant les protocoles de retour au travail

Comme c'est le cas pour le processus d'adaptation, la gestion du retour au travail d'une travailleuse ou d'un travailleur représente souvent une responsabilité complexe. Elle peut présenter le défi d'arriver à concilier avec précaution le droit d'un employeur à gérer un milieu de travail productif avec le droit fondamental d'une travailleuse ou d'un travailleur à l'égalité, à la dignité et au respect de sa vie privée. Un bon plan d'adaptation doit comprendre un protocole de retour au travail clair et bien structuré afin de faciliter la transition.

Un bon protocole de retour au travail doit :

- être élaboré conjointement par l'employeur et la travailleuse ou le travailleur
- préciser les conditions que la travailleuse ou le travailleur accepte de respecter à son retour au travail
- indiquer la fréquence et la méthode de communication avec la travailleuse ou le travailleur en congé afin de garantir que toutes les démarches auprès de cette personne sont effectuées de manière respectueuse
- décrire autant les attentes de l'employeur que celles de la travailleuse ou du travailleur
- indiquer les mesures d'adaptation temporaires ou permanentes
- être signé par l'employeur et la travailleuse ou le travailleur

Il est important que l'employeur se rende compte qu'une travailleuse ou un travailleur peut avoir besoin de mesures d'adaptation supplémentaires à son retour au travail après une absence. Cette personne pourrait avoir besoin de reprendre le travail de manière progressive. Elle pourrait avoir besoin d'une formation supplémentaire. Elle pourrait avoir besoin d'aide en matière de ressources humaines, notamment en ce qui concerne le régime de pension. Elle pourrait aussi avoir besoin de soutien pour prendre soin de sa santé mentale en raison de la transition. C'est pourquoi il est essentiel de maintenir des liens de communication ouverts et respectueux entre cette personne et l'employeur.

Pratiques exemplaires à la disposition des employeurs pour le retour au travail

- Quand il faut décider du nombre adéquat de prises de contact avec la travailleuse ou le travailleur, il faut tenir compte des préférences de cette personne ainsi que des besoins de l'employeur. Il faut établir des paramètres avec la travailleuse ou le travailleur concernant la fréquence souhaitée des communications relativement à l'évolution de sa situation et à la nécessité de la garder en contact avec le milieu de travail.
- Ne pas mettre de pression excessive sur la travailleuse ou le travailleur pour obtenir que cette personne revienne au travail avant d'y être prête ou d'en être capable.
- Communiquer avec la travailleuse ou le travailleur pour lui demander des nouvelles s'il n'y a eu aucun contact avec cette personne avant la date de retour prévue.
- Amorcer une discussion avec la travailleuse ou le travailleur au sujet d'un plan de retour au travail.
- Allouer suffisamment de temps à la travailleuse ou au travailleur pour lui permettre de se préparer au retour.
- Réévaluer tous les besoins d'adaptation de la travailleuse ou du travailleur en fonction de tout nouveau renseignement.
- Discuter avec la travailleuse ou le travailleur concernant les mesures d'adaptation existantes et toute nouvelle exigence.
- Être prêt à modifier ou à mettre à jour le plan d'adaptation en fonction de nouveaux renseignements.
- Veiller à ce que des mesures d'adaptation appropriées soient mises en place avant le retour de la travailleuse ou du travailleur.
- Conserver un dossier contenant le plan d'adaptation afin de s'assurer que les deux parties respectent les procédures.
- Conserver ensemble tous les documents relatifs aux coûts, aux évaluations de santé, aux réunions, à la correspondance et aux conversations téléphoniques afin de pouvoir s'y référer facilement. Ces renseignements doivent être conservés séparément du dossier personnel de la travailleuse ou du travailleur et toute modification du plan d'adaptation doit être consignée dans le dossier d'adaptation.

Étape 4 – Réévaluation des besoins

La dernière étape du processus d'adaptation doit se faire en continu. L'employeur doit demander périodiquement à la travailleuse ou au travailleur de confirmer si le plan d'adaptation correspond encore à ses besoins. Si les besoins de cette personne ont changé, il faudra peut-être modifier le plan d'adaptation. Il peut être utile que des réunions de suivi planifiées fassent partie du plan d'adaptation puisqu'il n'est pas toujours possible de prévoir comment se déroulera le processus d'adaptation. La flexibilité et la communication permanente sont essentielles pour mener à bien ce processus.

Si la travailleuse ou le travailleur donne son accord, l'employeur devrait communiquer les modifications apportées aux mesures d'adaptation de cette personne, en cas de nécessité absolue, aux autres gestionnaires, superviseuses et superviseurs et membres du personnel, ainsi qu'aux personnes représentant un syndicat ou les travailleuses et travailleurs.

ANNEXE A : Termes importants

Accessibilité – Conception de lieux, de programmes, de services et de produits qui sont inclusifs et utilisables par tout le monde dès le départ. Cela signifie qu'il faut prévenir les problèmes en s'attaquant aux obstacles dès le début, afin que des personnes ne soient pas exclues.

Contrainte excessive – Elle se produit lorsque les mesures d'adaptation requises seraient extrêmement coûteuses ou représenteraient un risque exagéré pour la santé ou la sécurité. C'est à cette condition que l'obligation d'adaptation prend fin. Il n'existe pas de formule normalisée ni de définition juridique précise pour déterminer ce qu'est une contrainte excessive. Chaque situation doit être considérée comme unique et évaluée au cas par cas. Un certain degré de contrainte est raisonnable; toutefois, un employeur aura subi une contrainte excessive lorsque les mesures d'adaptation raisonnables auront été épuisées et qu'il ne restera plus que des solutions déraisonnables ou irréalisables. Une allégation de contrainte excessive doit être étayée par des faits et une analyse détaillée des solutions possibles.

Discrimination – Toute action, décision, omission ou tout comportement entraînant un traitement injuste ou négatif d'une personne ou d'un groupe de personnes fondé sur l'un des motifs de distinction illicite, ou sur toute combinaison de motifs de distinction illicite, inscrits dans la LCDP. La discrimination peut être intentionnelle ou non. Même les règles, les pratiques et les procédures qui semblent neutres peuvent être discriminatoires si elles ont pour effet de désavantager certains groupes de personnes.

Exigence professionnelle justifiée (EPJ) – Il s'agit d'un moyen de défense contre la discrimination au sens de l'alinéa 15(1)a) et du paragraphe 15(2) de la LCDP lorsqu'une règle ou une norme fait partie intégrante des fonctions d'un lieu de travail. Pour qu'une norme ou une règle soit considérée comme une EPJ, l'employeur doit démontrer que :

- i) la norme ou de la règle a un lien rationnel avec l'exécution du travail;
- ii) il a imposé la norme en croyant honnêtement et de bonne foi à sa nécessité;
- iii) toute modification de la norme pour tenir compte des travailleuses et des travailleurs qui ne satisfont pas à la norme créerait une contrainte excessive en matière de santé, de sécurité et des coûts.

Par exemple, pour un pilote, une norme d'acuité visuelle représenterait une EPJ.

Handicap (ou déficience) – La LCDP définit une « déficience » ainsi : « Déficience physique ou mentale, qu'elle soit présente ou passée, y compris le défigUREMENT ainsi que la dépendance, présente ou passée, envers l'alcool ou la drogue ». Depuis l'adoption de la LCDP, le droit canadien et le droit international en matière de droits de la personne ont évolué et en sont arrivés à interpréter les termes « déficience » et « handicap » de manière élargie afin d'englober la déficience ou le handicap sous ses différentes formes. Par exemple, la [Convention des Nations unies relative aux droits des personnes handicapées](#) reconnaît « que la notion de handicap évolue et que le handicap résulte de l'interaction entre des personnes présentant des incapacités et les barrières comportementales et environnementales qui font obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres ».

Intersectionnalité – Concept, inventé par Kimberlé Crenshaw⁶, qui reconnaît que les différents types de discrimination se renforcent et s'influencent mutuellement. Les différentes catégories sociales auxquelles appartient une personne, comme sa religion, sa race, sa classe sociale, son sexe, ses capacités physiques ou mentales ou son orientation sexuelle peuvent déterminer la nature de la discrimination qu'elle subit dans sa vie. Si plusieurs facteurs convergent, les effets combinés de plusieurs motifs de discrimination peuvent avoir une incidence plus importante que la discrimination fondée sur un seul motif.

Mesure d'adaptation – Mesure pour modifier les règles, les politiques, les pratiques ou les espaces physiques qui ont des répercussions négatives sur les personnes – ou les groupes de personnes – fondées des motifs de discrimination interdits par la Loi canadienne sur les droits de la personne.

Mesure d'adaptation raisonnable – Terme souvent utilisé pour parler autrement d'une mesure d'adaptation qui répond aux besoins de la travailleuse ou du travailleur et lui permet de travailler, et qui doit obligatoirement être accordée par l'employeur jusqu'à la limite de la contrainte excessive.

Milieu de travail inclusif – Milieu dans lequel l'ensemble des travailleuses et travailleurs sont traités avec dignité et ont la possibilité de contribuer et de participer au milieu de travail dans un environnement exempt d'obstacles, et ce, dans toute la mesure de leurs capacités, et où les compétences, les capacités et les contributions potentielles de chaque personne sont respectées.

⁶ Kimberlé CRENSHAW, « [Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics](#) » [en anglais]

Milieu de travail sans obstacles – Milieu où chaque travailleuse et travailleur se voit offrir l'occasion de contribuer et de participer à son plein potentiel.

Obligation d'adaptation ou obligation de prendre des mesures d'adaptation – Obligation juridique d'adapter les conditions de travail d'une personne (ou d'un groupe) afin de s'assurer que celles qui sont par ailleurs capables de travailler ne sont pas injustement exclues, et de le faire rapidement. L'obligation d'adaptation entre en jeu lorsque les conditions de travail, telles que les règles, les normes ou les aspects de l'environnement physique, ont une incidence négative sur une travailleuse ou un travailleur fondé des motifs de distinction illicite et que cette personne a besoin d'une mesure d'adaptation pour effectuer son travail. L'employeur doit adapter les tâches ou le milieu de travail de la travailleuse ou du travailleur pour lui permettre d'effectuer son travail, jusqu'à la limite de la contrainte excessive.

Obligation de se renseigner – Lorsqu'un employeur sait ou devrait savoir qu'un facteur peut affecter le rendement professionnel d'une travailleuse ou d'un travailleur, la loi lui impose le devoir (obligation) d'entamer une discussion (se renseigner) sur l'éventuel besoin d'adaptation de cette personne. L'obligation de se renseigner survient le plus souvent dans des situations impliquant un handicap, en particulier un handicap d'ordre mental ou des troubles liés à l'usage d'une substance, mais elle peut être fondée sur n'importe quel motif.

Obstacle – Tout ce qui peut nuire à la participation pleine et égale d'une personne à la vie en société au Canada. Un obstacle peut être physique, architectural, technologique, informationnel ou comportemental.

Travailleuse ou travailleur – Comprend les employées et employés à temps plein et à temps partiel, le personnel occasionnel, contractuel, permanent ou temporaire, dont le personnel de service dans des fonctions militaires et d'autres secteurs de sécurité publique, ainsi que les stagiaires, les cadettes et cadets, les étudiantes et étudiants, les bénévoles, les personnes qui font une demande d'emploi ou qui posent leur candidature et les personnes qui sont en congé approuvé.

ANNEXE B : Sources d'information utiles

Droit international

- [Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées](#)
- [Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones](#)

Législation fédérale

- [Loi canadienne sur les droits de la personne](#)
- [Loi canadienne sur l'accessibilité](#)
- [Loi sur l'équité en matière d'emploi](#)
- [Loi sur l'équité salariale](#)
- [Code canadien du travail](#)

Directives du gouvernement fédéral

- [Directive sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation du Secrétariat du Conseil du Trésor](#)