



Organisation  
internationale  
du Travail

PROMOUVOIR L'ÉQUITÉ



**PROMOUVOIR  
LA DIVERSITÉ  
ET L'INCLUSION  
GRÂCE À DES AJUSTEMENTS  
SUR LE LIEU DE TRAVAIL**  
GUIDE PRATIQUE

PROMOUVOIR L'ÉQUITÉ

**PROMOUVOIR  
LA DIVERSITÉ  
ET L'INCLUSION  
GRÂCE À DES AJUSTEMENTS  
SUR LE LIEU DE TRAVAIL**  
GUIDE PRATIQUE

Copyright © Organisation internationale du Travail 2017  
Première édition 2017

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org). Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

---

Promouvoir la diversité et l'inclusion grâce à des ajustements sur le lieu de travail: guide pratique / Bureau international du Travail.- Genève : BIT, 2017

ISBN 978-92-2-231163-7 (print)  
ISBN 978-92-2-231164-4 (web pdf)

Egalement disponible en anglais: Promoting diversity and inclusion through workplace adjustments: a practical guide, ISBN 978-92-2-128402-4 (print) et ISBN 978-92-2-128403-1 (web pdf), Genève, 2016 et en espagnol: Fomentando la diversidad y la inclusión mediante ajustes en el lugar de trabajo: una guía práctica, ISBN 978-92-2-331225-1 (Print) et ISBN 978-92-2-331226-8 (web pdf) Genève, 2017.

Bureau international du Travail

employment security / job adaptation / workers adaptation / workers with disabilities / HIV/AIDS / family responsibilities / religious practice / quality of working life

13.01.3

*Données de catalogage du BIT*

---

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des plates-formes de distribution numérique. On peut aussi se les procurer directement en passant commande auprès de [ilo@turpin-distribution.com](mailto:ilo@turpin-distribution.com). Pour plus d'information, consultez notre site Web [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns) ou écrivez à l'adresse [ilopubs@ilo.org](mailto:ilopubs@ilo.org).

Cette publication a été réalisée par le Service de production,  
impression et distribution des documents et publications (PRODOC) du BIT.

Création graphique, conception typographique, mise en pages, préparation de manuscrits,  
lecture et correction d'épreuves, impression, édition électronique et distribution.

PRODOC veille à utiliser du papier provenant de forêts gérées d'une façon qui est  
respectueuse de l'environnement et socialement responsable.

Code: CAN-ICA

# Table des matières

7	<b>Préface</b>
9	<b>Remerciements</b>
11	<b>Introduction</b>
17	Chapitre 1 <b>Qu'est-ce que l'aménagement raisonnable?</b>
33	Chapitre 2 <b>Processus de mise en œuvre d'un aménagement raisonnable</b>
47	Chapitre 3 <b>Aménagement raisonnable tout au long du cycle de l'emploi</b>
57	Chapitre 4 <b>Pratiques des entreprises qui apportent des éléments supplémentaires aux aménagements raisonnables</b>
63	Chapitre 5 <b>Appui dont les employeurs disposent en matière de mise en œuvre d'aménagement raisonnable</b>
71	Annexe 1 <b>Glossaire des principaux termes et notions</b>
73	Annexe 2 <b>Modèle de politique en matière d'aménagement raisonnable</b>
81	Annexe 3 <b>Sources d'informations complémentaires</b>
83	Annexe 4 <b>Liste des abréviations</b>

## Préface

L'égalité des chances et de traitement est un principe fondamental de justice sociale qui est au cœur des travaux de l'Organisation internationale du Travail (OIT) depuis sa fondation en 1919. Des ajustements raisonnables, souvent appelées aménagements, constituent un élément essentiel de la promotion de la diversité, de l'inclusion sur le lieu de travail et du droit à l'égalité en matière d'emploi, de formation professionnelle et d'éducation. La plupart des travailleurs auront besoin d'un aménagement raisonnable à un moment ou un autre dans le cycle de l'emploi, qu'il s'agisse de leur permettre de concourir et d'accéder à l'emploi sur un pied d'égalité avec les autres, ou de leur permettre de rester ou de retourner au travail après une absence. Le besoin d'un aménagement raisonnable peut résulter des responsabilités familiales envers des enfants, des parents ou d'autres personnes à charge, d'exigences religieuses, d'un handicap, temporaire ou permanent, du statut VIH, ou d'autres causes telles qu'accidents, maladies chroniques ou affaiblissements liés à l'âge.

Des aménagements raisonnables permettent aux travailleurs et à leurs employeurs de profiter pleinement de leur potentiel professionnel et de contribuer ainsi à la réussite de l'entreprise.

L'objectif d'un aménagement raisonnable au travail n'est pas d'indûment imposer une charge à un employeur, ni d'accorder à un employé un bénéfice ou un avantage indu par rapport à un autre. Un aménagement raisonnable sur le lieu de travail implique d'apporter les modifications ou ajustements appropriés et nécessaires aux caractéristiques ou différences personnelles d'un travailleur ou d'un candidat à un emploi afin qu'il puisse bénéficier des mêmes droits que les autres. Souvent, un aménagement raisonnable peut être apporté à peu de frais ou sans aucun coût pour l'employeur, et se traduire par des avantages concrets tant pour l'employeur que pour le travailleur.

Quand et comment un aménagement au travail doit-il être mis en œuvre? Quand une demande doit-elle être considérée comme nécessaire et raisonnable? Ce guide vise à aider les entreprises de toutes tailles et dans tous les secteurs économiques à fournir un aménagement raisonnable à toutes les étapes de la relation de travail, y compris dans la conception et la publication d'un poste vacant, pendant la phase de sélection et de recrutement ainsi qu'au cours de l'emploi et dans le contexte de retour au travail.

Nous espérons que ce guide sera utilisé sur de multiples lieux de travail, grands et petits, et qu'il apportera aux employeurs des informations utiles et pratiques sur la façon de fournir un aménagement raisonnable. Nous espérons qu'il donnera aux employeurs les outils nécessaires pour bâtir des lieux de travail ouverts à tous, productifs et durables qui tiennent compte des différences individuelles et contribuent ainsi à améliorer les environnements de travail et, en fin de compte, les affaires.

**Moussa Oumarou**  
Directeur  
Département  
de la gouvernance  
et du tripartisme

**Manuela Tomei**  
Directrice  
Département  
des conditions de travail  
et de l'égalité

**Corinne Vargha**  
Directrice  
Département  
des normes internationales  
du travail

## Remerciements

Ce guide est le résultat d'une collaboration entre le Département des conditions de travail et de l'égalité (WORKQUALITY), le Département de la gouvernance et du tripartisme (GOVERNANCE) et le Département des normes internationales du travail (NORMES). Il a été conçu par Lisa Wong, Service des principes et droits fondamentaux au travail (FUNDAMENTALS) et élaboré conjointement avec Andrea Davila (FUNDAMENTALS), María Marta Travieso (NORMES), Stefan Trömel, Service des questions de genre, de l'égalité et de la diversité (GED) et Anna Torriente du Service du VIH et du sida dans le monde du travail (ILOAIDS).

Des consultants du cabinet DKA et Associés, experts en réadaptation professionnelle ont développé un premier projet du guide. Ce projet a bénéficié du savoir et de l'expérience d'un certain nombre d'experts du milieu des entreprises, des syndicats et du milieu universitaire, notamment: Mark Bell, Professeur, Trinity College, Dublin School of Law; Hélène Loubeyre, Directrice de l'IMS Entreprendre pour la Cité, Paris, France; Michael Lynk, Professeur associé de droit, Western University, Ontario, Canada et Rapporteur spécial de l'ONU sur la situation des territoires palestiniens; Wendy Porch, Cadre supérieur, Groupe de travail canadien sur le VIH et la réadaptation; Alberto Vásquez, Bureau du Rapporteur spécial de l'ONU sur les droits des personnes handicapées; Lucy Vickers, Professeur de Droit, Oxford Brookes University; et Graeme Whippy, MBE, Responsable du Programme Invalidité au Groupe Lloyds Banking.

Le professeur Bell a joué un rôle clé dans la finalisation du guide. Le projet de guide a également été revu par un certain nombre de collègues du BIT qui ont apporté leurs contributions au texte: Caroline Chaigne-Hope, Inviolata Chinyangarara, Jürgen Menze, Shingo Miyake, Henrik Möller et Emanuela Pozzan. Nous tenons également à remercier les anciens consultants du BIT, Peter Fremlin et Navleen Kaur, pour leurs précieuses contributions au texte et l'ONG Poster for Tomorrow pour avoir autorisé l'utilisation de ses affiches dans le guide.



# Introduction

Le présent guide vise à expliquer le concept d'ajustement raisonnable (ci-après «aménagement raisonnable») et à fournir des orientations concrètes quant à la façon de le mettre progressivement en place sur le lieu de travail et en temps opportun. Les employeurs et les travailleurs sont des parties prenantes essentielles pour assurer une plus grande égalité, diversité et inclusion au travail, tout comme les gouvernements, les organisations d'employeurs, les syndicats et d'autres acteurs tels que les organisations de la société civile.

S'il est vrai que tous les travailleurs devraient bénéficier d'un accès égal à l'emploi, certains se heurtent à des obstacles qui peuvent les défavoriser. Ces obstacles peuvent les empêcher d'accéder à l'emploi ou de conserver un emploi. S'ils ne sont pas combattus, ces obstacles peuvent priver les entreprises d'un groupe de travailleurs large et varié parmi lequel recruter. L'aménagement raisonnable joue un rôle essentiel dans la lutte contre ces obstacles et contribue, de ce fait, à l'égalité, à la diversité et à l'inclusion au travail.

Le présent guide est conçu pour être un outil souple pouvant être adapté aux besoins de toute entreprise ou de tout groupe d'entreprises, quels qu'en soient la taille et le champ d'activité, y compris les petites et moyennes entreprises (PME). Il présente au lecteur un éventail d'exemples de bonnes pratiques en matière d'aménagement raisonnable qui peuvent être adoptées dans différentes situations.

## **Mode d'emploi du guide**

Le présent guide comporte cinq parties qui visent à aider le lecteur à comprendre les concepts qui se trouvent derrière l'aménagement raisonnable, ainsi que le processus et les mesures à suivre pour réaliser ces aménagements au cours du cycle de l'emploi. Sa structure guide le lecteur tout au long du processus d'aménagement, étape par étape, en commençant par définir ce qu'est un aménagement raisonnable, avant de présenter les obstacles à son application concrète. Les exemples fournis n'ont pas une visée prescriptive mais illustrative. La détermination exacte de ce qui constitue un aménagement raisonnable dépendra toujours de la situation individuelle du travailleur et de l'entreprise. Un modèle de politique en matière d'aménagement raisonnable, qui peut être adapté aux entreprises selon leur taille (y compris les PME), leur complexité et leurs ressources figure en annexe.

## Catégories de travailleurs couverts par le présent guide

S'il est vrai que le besoin d'un aménagement raisonnable peut surgir dans diverses situations, le présent guide met l'accent sur quatre catégories précises de travailleurs:

1. les travailleurs handicapés;
2. les travailleurs vivant avec le VIH ou le sida ou affectés par le VIH ou le sida;
3. les travailleuses enceintes et les travailleurs ayant des responsabilités familiales;
4. les travailleurs appartenant à certaines religions ou ayant certaines croyances.

Ces catégories de travailleurs ont été choisies parce que l'expérience montre qu'elles représentent les situations les plus courantes dans lesquelles un travailleur demandera un aménagement. Même les PME peuvent vraisemblablement recevoir des demandes d'aménagement liées à l'appartenance à une ou à plusieurs de ces catégories. Bien que le présent guide ne traite pas spécifiquement des demandes fondées sur d'autres éléments, comme par exemple l'identité de genre<sup>1</sup>, l'approche qui y est recommandée en matière de traitement des demandes d'aménagement peut être appliquée à un plus large éventail de situations.

### Travailleurs handicapés

Les handicaps naissent de l'interaction entre une incapacité propre à l'individu (par exemple physique, sensorielle, intellectuelle ou mentale) et un obstacle comportemental ou environnemental. Les exemples les plus manifestes concernent l'environnement physique, par exemple lorsqu'une personne en fauteuil roulant se retrouve face à un bâtiment où l'on ne peut entrer qu'en empruntant des escaliers. Il est cependant important de comprendre la diversité des situations rencontrées par les personnes handicapées et les obstacles invisibles auxquels elles peuvent se heurter.

Par exemple, une personne atteinte d'un trouble d'anxiété généralisé peut avoir du mal à effectuer son travail parce qu'elle craint en permanence de ne pas arriver à en gérer sa charge. Un aménagement raisonnable pourrait consister en un soutien supplémentaire apporté par son supérieur. Cet aména-

gement pourrait prendre la forme de réunions régulières entre eux pour revoir les engagements et les échéanciers.

Les incapacités peuvent être antérieures à l'entrée du travailleur dans l'entreprise ou peuvent survenir au cours de l'emploi. Elles peuvent être causées par un accident du travail ou par des événements extérieurs au travail (par exemple, un accident de voiture sans lien avec le travail).

Il est important de comprendre que la protection contre la discrimination au motif du handicap, y compris la fourniture d'aménagement raisonnable, s'étend généralement aussi aux personnes qui ont la responsabilité d'un parent handicapé. Par exemple, les parents d'un enfant handicapé peuvent avoir besoin de connaître avec certitude leurs horaires de travail afin d'organiser la garde rémunérée de leur enfant.

1. Par exemple, les travailleurs transgenres peuvent demander un aménagement lors du processus de transition vers un genre qui reflète leur identité et qui diffère de celui qui leur a été attribué à la naissance.

### Travailleurs vivant ou affectés par le VIH ou le sida

Conformément à la Recommandation (n° 200) sur le VIH et le sida, 2010, de l'OIT, les travailleurs vivant ou affectés par le VIH ou le sida sont ceux qui vivent avec le virus ainsi que ceux qui s'occupent d'un membre de leur famille ou d'un tiers atteint d'une maladie liée au VIH.

Une personne séropositive peut, en général, être apte au travail mais malade de manière épisodique, ce qui veut dire qu'un aménagement raisonnable devrait être flexible. Par exemple, une travailleuse vivant avec le VIH peut habituellement s'acquitter

de toutes ses fonctions au bureau, mais peut avoir besoin d'une flexibilité lui permettant de travailler à partir de son domicile une partie de la semaine, lorsqu'elle est atteinte d'une maladie liée au VIH ou lors d'une période d'adaptation aux antirétroviraux ou à d'autres médicaments liés à sa séropositivité. Il se peut qu'un travailleur non atteint du VIH doive s'occuper d'un membre de sa famille atteint du VIH ou du sida. Dans ce cas, ce travailleur peut avoir besoin d'un aménagement raisonnable, par exemple d'une réduction temporaire de son temps de travail.

### Les travailleuses enceintes et les travailleurs ayant des responsabilités familiales

Dans le cadre de ce guide, les personnes ayant des responsabilités familiales sont les femmes enceintes ou qui allaitent et les personnes qui s'occupent de leurs enfants ou qui ont d'autres membres de la famille à leur charge, par exemple un parent, un frère ou une sœur.

Généralement, les travailleurs ayant des responsabilités familiales demandent des aménagements par rapport aux

horaires de travail. Si les travailleurs doivent commencer leur journée à 8h30, cela peut être difficile pour un parent qui doit déposer ses enfants à l'école à la même heure.

Un aménagement raisonnable consisterait à lui permettre de commencer sa journée de travail à 9h00 et de réduire sa pause-déjeuner d'une heure à trente minutes.

## Travailleurs appartenant à certaines religions ou ayant certaines croyances

L'aménagement raisonnable concerne souvent les trois groupes énoncés ci-dessus. Toutefois, la pratique montre de plus en plus que ce type d'aménagement peut être appliqué à des personnes appartenant à certaines religions ou ayant certaines croyances. Le travail et la société sont souvent structurés autour de la culture et des pratiques des communautés religieuses dominantes dans le pays. La culture et la religion dominantes peuvent aussi déterminer les jours fériés officiels reconnus par l'État, le(s) jour(s) normal(aux) de repos hebdomadaire ou le code vestimentaire au travail.

Ces éléments peuvent aller à l'encontre de certaines pratiques religieuses. Dans ce contexte, les travailleurs de toute

religion ou croyance, y compris ceux qui n'ont pas de religion ou croyance particulières, peuvent demander un aménagement raisonnable<sup>2</sup>. De plus, il est important de tenir compte du fait qu'il y a souvent des différences au sein d'une religion donnée quant à la façon dont ses adeptes interprètent leurs obligations. Par exemple, certains travailleurs peuvent travailler n'importe quel jour de la semaine alors que cela peut en gêner d'autres.

Certains aménagements peuvent être de nature temporaire, à un moment donné de l'année. Par exemple, un travailleur musulman qui jeûne pendant le Ramadan peut demander à avoir une pause au coucher du soleil afin de se restaurer.

2. Voir également: *Promouvoir l'équité - Diversité ethnique au travail: guide de mise en œuvre*, BIT, 2014, p. 27, [http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS\\_340493/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS_340493/lang--fr/index.htm)



# Chapitre 1

## Qu'est-ce que l'aménagement raisonnable ?

### Après avoir lu ce chapitre, vous devriez être en mesure:

- de comprendre le concept d'aménagement raisonnable;
- de décrire comment l'aménagement raisonnable favorise la promotion de l'égalité;
- de faire la distinction entre les politiques sur l'accessibilité et les politiques offrant un aménagement raisonnable;
- de déterminer les facteurs à prendre en compte lorsqu'il convient d'établir s'il est raisonnable d'accorder un aménagement précis lorsqu'il est demandé.

### Contenu

- ▶ Comprendre l'aménagement raisonnable
- ▶ Quand un aménagement est-il dit raisonnable?
- ▶ Déterminer les éléments essentiels de l'emploi
- ▶ Pourquoi les employeurs devraient-ils fournir un aménagement raisonnable?
- ▶ Comment un aménagement raisonnable favorise-t-il la promotion de l'égalité?
- ▶ Ressources pour faciliter un aménagement raisonnable
- ▶ Distinction entre aménagement raisonnable et accessibilité
- ▶ Prescriptions en matière de santé et de sécurité au travail

### Comprendre l'aménagement raisonnable

L'aménagement raisonnable a été défini dans deux instruments internationaux. La Recommandation de l'OIT concernant le VIH et le sida et le monde du travail (n° 200) définit l'aménagement raisonnable comme:

*«[T]oute modification ou adaptation de l'emploi ou du lieu de travail, qui est raisonnablement réalisable et qui permet à une personne vivant avec le VIH ou le sida d'avoir accès à l'emploi, de travailler ou d'obtenir de l'avancement»<sup>3</sup>.*

3. Par. 1(g), Recommandation de l'OIT concernant le VIH et le sida et le monde du travail, 2010, (n° 200).

La Recommandation n° 200 dispose également que:

*«Les personnes atteintes de maladies liées au VIH ne devraient pas se voir refuser la possibilité de continuer d'exercer leurs fonctions, avec des aménagements raisonnables si nécessaire, aussi longtemps qu'elles sont médicalement aptes à le faire. Il convient d'encourager la mise en place de mesures pour réaffecter ces personnes à un emploi raisonnablement adapté à leurs aptitudes, pour leur permettre de trouver un autre travail grâce à la formation ou pour faciliter leur retour au travail»<sup>4</sup>.*

En outre, le Recueil de directives pratiques du BIT sur le VIH/sida et le monde du travail (2001) - un ensemble de lignes directrices élaborées par un groupe tripartite d'experts - énonce les éléments suivants en tant qu'exemples d'aménagement raisonnable classique:

*«réaménagement du temps de travail, équipement approprié, pauses, absences autorisées en cas de rendez-vous médical, congés maladie souples, travail à temps partiel, possibilité pour les travailleurs susmentionnés de retrouver leur emploi.»*

La Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées (CDPH) définit l'aménagement raisonnable comme suit:

*«[M]odifications et ajustements nécessaires et appropriés n'imposant pas de charge disproportionnée ou induue, en fonction des besoins dans une situation donnée, pour assurer aux personnes handicapées la jouissance ou l'exercice, sur la base de l'égalité avec les autres, de tous les droits de l'homme et de toutes les libertés fondamentales»<sup>5</sup>.*

De plus, la Convention définit le refus d'aménagement raisonnable comme une forme de discrimination.

Certains travailleurs peuvent rencontrer des obstacles en matière d'accès à l'emploi, de promotion ou de maintien dans l'emploi en raison de facteurs tels que l'environnement physique du lieu de travail ou l'organisation du travail. Un aménagement raisonnable vise à faire tomber ou à diminuer ces obstacles en adaptant la façon de faire les choses ou en supprimant les obstacles physiques sur le lieu de travail lorsque c'est nécessaire et faisable, par exemple en remplaçant un escalier par une rampe afin de faciliter l'accès aux utilisateurs de fauteuil roulant.

L'élément clé de ce concept est le caractère raisonnable. Il se peut que les employeurs ne puissent pas satisfaire toutes les demandes de changement d'emploi ou de lieu de travail; certaines modifications pourraient être considérées comme perturbant trop le fonctionnement de l'entreprise. En même temps, le simple fait qu'un aménagement puisse constituer un inconvénient pour l'employeur n'est pas une raison suffisante pour le refuser. Un aménagement raisonnable rend le lieu de travail plus inclusif tout en garantissant que les activités continueront d'être menées de manière efficace.

4. *Ibid.*, par. 13.

5. Art. 2, CDPH.

La détermination du caractère raisonnable de l'aménagement tient fondamentalement compte de toutes les circonstances qui entourent un cas précis. Plus avant dans le présent chapitre, figurent des orientations plus détaillées sur les facteurs à examiner au moment de décider si l'aménagement demandé est raisonnable. Par exemple, s'il existe un financement public participant aux coûts financiers d'un aménagement, les coûts encourus ne constitueront probablement pas une base suffisante au refus de la demande.

Si un travailleur n'est pas en mesure de s'acquitter des fonctions essentielles<sup>6</sup> d'un emploi, même avec un aménagement, on n'attend en principe pas de l'employeur qu'il apporte un aménagement car ce dernier ne permettrait pas au travailleur de s'acquitter des tâches essentielles de son travail ou de celui pour lequel il a fait acte de candidature ou a été recruté.

### Quand un aménagement est-il dit raisonnable?

Le concept d'aménagement raisonnable peut être divisé en deux éléments principaux:

- ▶ la détermination de mesures efficaces qui suppriment ou atténuent les obstacles rencontrés par le travailleur;
- ▶ l'évaluation du caractère raisonnable de cet aménagement.

### Quelles mesures sont-elles dites efficaces?

Les mesures efficaces sont celles qui permettent aux travailleurs de s'acquitter des fonctions essentielles d'un emploi donné. Autrement dit, il s'agit des mesures qui suppriment ou atténuent suffisamment les obstacles qu'un travailleur peut rencontrer, lui permettant ainsi d'accéder à l'emploi, de s'y maintenir et d'y progresser. A différents types d'obstacles, différents types d'ajustement. Ces obstacles peuvent naître de l'environnement physique (par exemple, des postes de travail non adaptés), des politiques sur le lieu de travail (par exemple, la possibilité de changer les horaires de travail) ou des attitudes (par exemple, le stéréotype d'après lequel on ne peut compter sur l'assiduité des travailleurs ayant des responsabilités familiales). Aux Etats-Unis, le réseau Job Accommodation Network donne des indications sur un large éventail de limitations fonctionnelles et sur l'aménagement qui peut être adopté suite à une demande individuelle: <https://askjan.org/limitations/atoz.htm>

6. Dans la pratique, différents termes sont utilisés. Toutefois, les fonctions essentielles ou fondamentales sont celles qui peuvent être considérées comme étant indispensables à l'exécution du travail correspondant à un emploi. Veuillez vous reporter à la partie intitulée «Déterminer les éléments essentiels de l'emploi» dans la suite du présent chapitre.

### Exemples: Obstacles et mesures efficaces

**Obstacle:** Dora est au début de sa grossesse et souffre de nausées matinales. Il lui est donc très difficile d'emprunter les transports publics bondés aux heures de pointe.

**Mesures efficaces:** L'employeur de Dora accepte qu'elle travaille temporairement à partir de chez elle le matin car cela lui permet de se rendre au travail plus tard dans la journée, lorsqu'il y a moins de monde dans les transports publics et qu'elle se sent généralement mieux. Les collègues de Dora pourront la contacter par téléphone et par visioconférence le matin afin de pouvoir continuer à tenir les réunions nécessaires.

**Obstacle:** Salim souhaite effectuer le pèlerinage à La Mecque mais n'a pas suffisamment de jours pour le faire en utilisant uniquement ses jours de congé annuels accumulés.

**Mesures efficaces:** L'employeur de Salim accepte qu'il prenne moins de congés cette année et qu'il reporte les jours de congés annuels qu'il n'aura pas pris sur l'année suivante afin qu'il puisse s'absenter plus longtemps. Cela lui permettra d'accumuler suffisamment de jours de congés annuels pour effectuer le pèlerinage.

**Obstacle:** Gloria travaille à temps plein et est atteinte d'arthrite rhumatoïde. Elle trouve que la douleur et la rigidité de ses articulations sont très pénibles le matin, mais qu'elles s'atténuent progressivement au fil de la journée. Pour cela, il lui est pénible de travailler jusqu'en milieu de matinée. Elle demande donc une réduction de son temps de travail.

**Mesures efficaces:** Gloria est autorisée à réduire son temps de travail contractuel à 70 pour cent. Elle commencera normalement sa journée à 11h, mais elle pourra utiliser un horaire de travail flexible pour commencer plus tôt ou plus tard certains jours.

**Obstacle:** João commence un travail dans un supermarché de taille moyenne. Il garnira les présentoirs et participera à la réception des livraisons. Il est atteint d'un handicap intellectuel, qui limite certaines de ses capacités, notamment en matière de communication et de littérisme.

**Mesures efficaces:** L'entreprise désigne une collègue, Sara, qui l'encadrera. Elle recevra une formation spécifique sur la meilleure façon d'accompagner les personnes avec un handicap intellectuel. Elle rencontre João avant qu'il ne commence à travailler. Au début, il suit Sara pendant sa première semaine de travail. A mesure qu'il prend confiance, il assume progressivement l'ensemble des tâches. Il sait qu'il peut poser des questions à Sara et cela facilite son intégration au travail.

**Obstacle:** Jaimini a été absente de son travail pendant trois mois, suite à une maladie liée au VIH. Elle souhaite reprendre son travail mais ne se sent pas capable de reprendre à temps plein, du moins au début.

**Mesures efficaces:** Jaimini est autorisée à reprendre progressivement son travail<sup>7</sup>. Elle augmentera peu à peu ses heures, sur trois mois, jusqu'au retour à temps complet. Chaque semaine, elle fera le point avec son superviseur sur sa situation et sur les changements éventuels à apporter à l'arrangement convenu.

### Comment évaluer le caractère raisonnable?

L'obligation faite à un employeur d'apporter un aménagement est contrebalancée par l'impératif de caractère raisonnable de cet aménagement. Bien que cela soit exprimé de différentes façons, un aménagement n'est pas raisonnable s'il impose une «charge disproportionnée» ou s'il crée une «contrainte indue» à l'employeur. Par exemple, l'article 2 de la CDPH dispose:

*«[qu']on entend par «aménagement raisonnable» les modifications et ajustements nécessaires et appropriés n'imposant pas de charge disproportionnée ou indue (...).».*

Les notions de charge disproportionnée et de contrainte indue contiennent l'idée que l'on peut attendre des employeurs qu'ils engagent certaines dépenses ou que la réalisation d'aménagements comportent certains inconvénients mais qu'à un certain stade, ces éléments deviennent excessifs et déraisonnables. En fin de compte, ces éléments ne peuvent être évalués qu'à l'aune de l'ensemble des circonstances qui entourent chaque cas individuel. Certains des facteurs généralement pris en compte lorsqu'il s'agit de déterminer si l'aménagement demandé représenterait une charge disproportionnée sont les suivants:

- ▶ le coût de l'aménagement;
- ▶ la taille et le chiffre d'affaires de l'entreprise obligée d'apporter cet aménagement. Si l'établissement fait partie d'une plus grande entreprise, c'est la taille de l'ensemble de l'entreprise qui doit servir de référence;
- ▶ le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise;
- ▶ l'utilité de l'aménagement pour d'autres personnes que celle qui en a fait la demande;
- ▶ l'existence d'un financement public (ou d'autre nature) qui couvrirait en partie ou en totalité l'aménagement ou qui rembourserait l'employeur en partie ou en totalité;
- ▶ les prescriptions relatives à la santé et à la sécurité au travail; et
- ▶ la durée prévue de la relation d'emploi. Si le travailleur est recruté pour un contrat de courte durée, temporaire, on ne peut s'attendre à ce que l'employeur investisse dans des changements majeurs saufs si ces derniers bénéficieraient plus largement aux autres travailleurs.

7. En cas de reprise progressive du travail, le niveau de rémunération perçu par l'employé peut dépendre des termes de son contrat ou de la politique de l'entreprise en matière de congé de maladie; ou alors, une aide financière peut être prévue par un régime de sécurité sociale couvrant la profession en question.

Parfois, les demandes d'aménagement peuvent avoir des conséquences inadéquates sur d'autres travailleurs. C'est un facteur à prendre en compte lorsque l'on détermine si l'aménagement souhaité risque de créer une charge disproportionnée. Par exemple, un employeur ne peut accéder à la demande d'aménagement formulé par un travailleur qui, évoquant des raisons religieuses, ne souhaite pas être sous la supervision directe d'une femme. Cette demande créerait une inégalité au travail fondée sur le genre et pourrait aller à l'encontre des lois ou politiques nationales visant à assurer l'égalité de genre au travail.

### Exemples: Charge disproportionnée

Zhang Li est sourde et s'est présentée pour un emploi dans un atelier de retouches. Il s'agit d'une petite entreprise de dix travailleurs qui se relaient à l'accueil et aux machines à coudre. L'entreprise se demande si Zhang Li peut s'acquitter de toutes les responsabilités du poste. Elle sait lire sur les lèvres, ce qui lui permet de répondre aux demandes des clients en personne, mais elle ne peut pas répondre au téléphone.

La boutique accueille essentiellement des clients sur place et il y a toujours un autre membre du personnel qui peut répondre au téléphone, ce qui fait que le recrutement de Zhang Li ne créerait pas de charge disproportionnée pour l'entreprise. Cette dernière embauche Zhang Li en sachant que les aménagements dont elle aura besoin sont raisonnables et qu'elle sera en mesure de s'acquitter des fonctions essentielles de son emploi une fois l'aménagement mis en place.

Olga s'est vue offrir un poste d'auxiliaire de vente dans un magasin de téléphonie mobile, ouvert le dimanche. En raison de ses croyances religieuses, elle souhaite être dispensée du travail le dimanche. Or, le magasin est un petit commerce où ne travaillent que trois autres auxiliaires de vente. Chaque auxiliaire de vente doit travailler un dimanche par mois. Les autres auxiliaires de vente ont de jeunes enfants et le propriétaire du magasin sait qu'ils ne souhaitent pas travailler plus d'un dimanche par mois en raison de leurs responsabilités familiales.

Le propriétaire conclut que la demande d'aménagement d'Olga imposerait une charge disproportionnée sur ses trois autres employés et lui dit que l'obligation de travailler un dimanche par mois ne peut pas être modifiée. Dans ces circonstances, Olga décide de ne pas accepter cet emploi.

### Déterminer les éléments essentiels de l'emploi

Lorsqu'il examine le caractère raisonnable d'un aménagement proposé, il est important que l'employeur fasse la distinction entre les éléments essentiels et non essentiels d'un emploi. Dans tout emploi, il existe des fonctions essentielles qui sont indispensables à son exécution. Par exemple, les enseignants doivent pouvoir faire la classe à leurs élèves. Or, dans la plupart des emplois, il existe aussi des fonctions supplémentaires dont le travailleur s'acquitte mais qui ne sont pas essentielles à l'emploi. On peut par exemple attendre d'un

enseignant qu'il puisse de temps en temps accompagner des voyages d'études d'élèves ou participer bénévolement à des activités, par exemple à l'organisation d'un concert à l'école pour lever des fonds pour une organisation caritative locale. S'il est indéniable que ces activités sont importantes à la vie de l'école en général, elles ne seront pas nécessairement considérées comme étant essentielles à l'accomplissement des fonctions fondamentales du métier d'enseignant.

Il est important de faire la distinction entre les fonctions essentielles et non essentielles d'un emploi lorsque l'employeur évalue les demandes d'aménagement raisonnable. Si un travailleur ne peut s'acquitter d'une composante donnée d'un emploi, même avec un aménagement raisonnable, alors l'employeur doit établir si cette composante est essentielle ou non à l'emploi. Si cette tâche n'est pas essentielle, il peut la réassigner à d'autres travailleurs. De manière générale, on n'attend pas d'un employeur qu'il recrute un travailleur qui ne peut s'acquitter des fonctions essentielles d'un emploi, même avec un aménagement raisonnable.

### Exemples: Fonctions essentielles et non essentielles

Un poste de professeur d'histoire est proposé à Maria. Le descriptif de poste mentionne qu'elle devra accompagner un voyage scolaire annuel de découverte d'un autre pays. Maria est une maman seule d'un enfant de quatre ans. Il lui est impossible de s'absenter plusieurs jours en raison de ses responsabilités familiales. Elle indique qu'elle ne pourrait pas

participer à ce voyage annuel. Il ne s'agit pas d'un élément obligatoire du programme et seuls quelques élèves et membres du personnel y participent chaque année.

L'école conclut qu'il ne s'agit pas d'une fonction essentielle et que Maria peut accepter le poste sans avoir à s'acquitter de cette tâche.

Un poste de professeur de géographie est offert à Jin. Il prévoit que l'enseignant prend ses élèves en voyage d'études sur le terrain, qui dure parfois plusieurs jours. Cependant, Jin s'occupe de sa mère âgée, atteinte de démence. Il doit être là le soir pour lui donner à manger et l'aider à se préparer pour se coucher.

Jin explique à l'école qu'il ne pourra pas participer à certains voyages d'études. Il n'existe cependant qu'un seul poste de professeur de géographie à l'école et le voyage d'études du département de géographie fait partie intégrante du programme scolaire. L'école ne peut modifier cette partie de l'emploi, ce qui fait que Jin ne peut accepter le poste.

Compte tenu de l'importance que peut avoir la détermination des tâches essentielles et non essentielles, l'employeur devrait se pencher sur ce point avant de publier une offre d'emploi. Voir **Attirer une main-d'œuvre variée, chapitre 4**.

## Pourquoi les employeurs devraient-ils fournir un aménagement raisonnable?

Dans un nombre croissant de pays, la législation nationale établit l'obligation faite aux employeurs de fournir un aménagement raisonnable. Le plus souvent, cette législation est propre au handicap qui, dans plusieurs pays, inclut le VIH et le sida.

L'article 4 de la CDPH impose aux Etats de prendre les mesures législatives nécessaires pour mettre en œuvre les dispositions de la Convention, y compris des mesures visant à garantir l'élimination de la discrimination par les entreprises privées. Certains pays ont déjà inscrit, dans leur législation nationale, l'obligation de fournir un aménagement raisonnable aux travailleurs. Par conséquent, il est utile que les entreprises comprennent ce que cela signifie et qu'elles soient en mesure d'anticiper et de respecter toute obligation juridique existante ou future dans ce domaine.

De plus, l'aménagement raisonnable est une mesure essentielle à la promotion de la diversité au travail. Or, il est de plus en plus patent que la diversité peut améliorer les résultats et la compétitivité d'une entreprise.

Un nombre croissant d'entreprises reconnaissent les bénéfices de la diversité. Par exemple, le Réseau Mondial sur l'Entreprise et le Handicap de l'OIT réunit divers employeurs qui ont volontairement décidé de promouvoir l'emploi de personnes handicapées<sup>8</sup>. Si une diversité accrue est sans doute bénéfique pour la société, les entreprises concernées ont également conclu que la diversité constituait une bonne pratique commerciale.

AXA est une multinationale d'assurance qui compte plus de 100 millions de clients. Son Directeur général adjoint a déclaré:

*«Chez AXA, nous recherchons activement à attirer et à conserver des talents divers. Nous nous efforçons de créer un environnement accessible et inclusif afin d'élargir notre réserve de talents tout en étant dynamiques, novateurs et orientés vers la clientèle»<sup>9</sup>.*

Les principaux arguments en faveur de la diversité en entreprise sont notamment:

- ▶ Une main-d'œuvre diverse qui ose exprimer des points de vue différents offre un plus grand réservoir d'idées et d'expériences. Cela permet à une entreprise d'être plus novatrice en matière de planification et de résolution des problèmes.
- ▶ La réunion de diverses compétences et expériences (par exemple quant aux langues et à la compréhension culturelle) permet à une entreprise d'offrir un meilleur service aux clients, aux niveaux tant local que mondial.
- ▶ Les entreprises ayant une bonne réputation quant à leur sensibilité, à leur diversité et aux aménagements qu'elles proposent peuvent augmenter leurs parts de marché avec des consommateurs issus de tous horizons.
- ▶ Les entreprises qui valorisent la diversité et préservent une culture inclusive au travail peuvent mieux conserver les travailleurs issus d'horizons divers et renforcer leur loyauté envers elles. Cela réduira en retour les coûts liés à la rotation des effectifs, diminuera les investissements liés à la formation et préservera la mémoire institutionnelle.

8. Charte du Réseau Mondial sur l'Entreprise et le Handicap de l'OIT : Signataires, <http://www.businessanddisability.org/index.php/en/about-the-network/charter>

9. Ibid.

L'aménagement raisonnable a un rôle essentiel à jouer dans les entreprises, en les aidant à élargir leur vivier de recrutement et à conserver leurs travailleurs, bénéficiant ainsi de leurs compétences et expérience. Voici quelques avantages souvent liés à un aménagement raisonnable:

- ▶ Une entreprise qui offre un aménagement raisonnable sera bien placée pour prouver qu'elle offre un environnement de travail inclusif, qui peut contribuer à réduire la discrimination et à promouvoir l'implication des employés.
- ▶ Un aménagement raisonnable peut faciliter un retour plus rapide et plus souple après une absence pour congé maladie, maternité, paternité ou parental. Il peut réduire les coûts encourus par l'employeur en raison de l'absentéisme et de la rotation des effectifs et aider à briser le plafond de verre en faisant progresser la carrière des femmes et en leur permettant d'accéder aux postes de direction.
- ▶ Les aménagements mis en place à la demande de travailleurs peuvent être également bénéfiques pour les clients, par exemple un aménagement qui rend l'environnement physique du lieu de travail plus accessible à toutes les personnes à mobilité réduite.
- ▶ Lorsque les aménagements sont une obligation juridique, le respect de cette dernière aide les entreprises à éviter les coûts liés à un procès, au versement d'indemnisations et à une mauvaise publicité.
- ▶ Dans certains pays, les employeurs sont légalement tenus de recruter un nombre minimum de travailleurs handicapés. Un aménagement raisonnable peut aider les employeurs à respecter les quotas, lorsqu'ils existent.

### Mesurer les bénéfices

Lloyds Banking Group est un groupe de services financiers majeur basé au Royaume-Uni. Il a lancé une nouvelle politique sur les ajustements au travail en 2010, dont les principaux éléments sont les suivants:

- ▶ tous les employés peuvent demander un ajustement. Cette demande est traitée par un directeur commercial spécial, chargé des ajustements;
  - ▶ un budget central pour financer les ajustements a été créé;
  - ▶ des processus clairs de traitement des demandes ont été instaurés, l'accent étant fortement mis sur la rapidité et l'efficacité; en moyenne, les cas sont traités en 14 jours.
- Les recherches menées au sein de l'entreprise ont conclu que cette politique avait eu des retombées fortement positives sur la productivité:
- ▶ le coût moyen des cas a chuté de 1 500 livres sterling par cas en 2010, à 700 livres sterling en 2014.
  - ▶ 62 pour cent des collègues (et 63 pour cent de leurs responsables) utilisant ce service ont indiqué une diminution de l'absentéisme.
  - ▶ 85 pour cent des responsables utilisant ce service ont indiqué une amélioration significative des résultats<sup>10</sup>.

10. S. Scott-Parker, *Moving from Ad Hoc to Streamlined Efficiency: The Lloyds Banking Group Case Study*, Business Disability Forum, 2014, p. 4-5, <http://businessdisabilityforum.org.uk/about-us/news/case-study-lloyds-banking-group-transforms-workplace-adjustments-process/>

Des recherches ont été menées dans huit entreprises américaines de diverses tailles<sup>11</sup>. Plus d'une centaine de participants ont pris part à des entretiens ou à des groupes de discussions et plus de 5 000 employés ont répondu à une enquête en ligne.

Les résultats ont montré que tant les responsables que les employés trouvaient que la fourniture d'aménagements avait des retombées positives concrètes:

- ▶ 58,7 pour cent des responsables/superviseurs ont dit que l'aména-

gement fourni avait amélioré la productivité de l'employé.

- ▶ 71,8 pour cent des responsables/superviseurs ont dit que l'aménagement fourni avait remonté le moral de l'employé.
- ▶ 71,9 pour cent des employés ayant bénéficié d'un aménagement ont dit que cela les rendait plus enclins à rester dans l'entreprise.
- ▶ 65,2 pour cent des employés ayant bénéficié d'un aménagement ont dit que cela avait réduit leur stress au travail.

## Comment un aménagement raisonnable favorise-t-il la promotion de l'égalité?

En réfléchissant au sens de l'égalité, nombreux sont ceux qui peuvent conclure que l'égalité revient à traiter une personne ou un groupe de personnes de la même manière qu'une autre personne ou qu'un autre groupe de personnes, dans des circonstances similaires ou identiques, sans tenir compte des caractéristiques de chacun. Cette compréhension de l'égalité se reflète dans la notion selon laquelle il ne faudrait pas refuser un emploi à quelqu'un en raison de caractéristiques telles que son genre ou son origine ethnique. Elle est souvent résumée par l'expression «égalité formelle».

Toutefois, il existe certaines situations dans lesquelles traiter quelqu'un de manière identique n'entraînera pas de véritable égalité. C'est là que le principe de l'aménagement raisonnable peut entrer en jeu pour aider à garantir l'égalité de chances et de traitement au travail.

### Exemple: Aménagement raisonnable et égalité

Un employeur organise un entretien d'embauche dans un bureau au premier étage, qui n'est accessible que par une volée de marches. Tous les candidats doivent monter ces marches pour accéder à la salle. Cela s'applique à tous. Il est cependant évident que cette exigence n'entraînera pas de véritable égalité dans la

pratique pour un candidat qui se déplace en fauteuil roulant. Comme il ne peut se rendre dans la salle d'entretien, il ne peut défendre ses chances, même s'il s'avère être le candidat le plus qualifié. Cet exemple montre que l'égalité passe parfois par une modification de la façon de faire les choses et de l'attitude à avoir selon la situation

11. L. Schur et al, *Accommodating Employees With and Without Disabilities*, en : *Human Resource Management*, 2014, vol. 53, p. 593

de chacun. L'employeur peut arranger les choses en interrogeant le candidat dans une autre salle du rez-de-chaussée. Dans l'idéal, l'employeur pourrait changer la salle de l'entretien pour tous les candidats et l'organiser dans un lieu accessible à tous et où tous seraient interrogés dans les mêmes conditions.

La communauté internationale reconnaît de plus en plus que traiter tous les individus de la même manière ne suffit pas à réaliser l'égalité. L'expression «égalité substantielle» est utilisée pour refléter une compréhension différente de ce qu'implique l'égalité. Elle met l'accent sur la lutte contre les inégalités, la sous-représentation et la marginalisation au sein du marché du travail. Elle reconnaît que la façon dont les choses sont actuellement faites est souvent façonnée par la vie professionnelle de ceux qui ont toujours dominé le marché du travail. Par exemple, le schéma traditionnel du temps complet de travail était adapté aux travailleurs en bonne santé et qui n'avaient pas de charges familiales. De la même manière, les femmes et les filles sont plus vulnérables à l'infection du VIH et, en raison d'inégalités de genre, elles sont affectées de manière disproportionnée par l'épidémie. En particulier, les femmes assument souvent une part disproportionnée des charges familiales, ce qui a un impact sur leur vie professionnelle.

Le développement d'un marché du travail plus inclusif signifie que les pratiques «normales» pourraient devoir être reconsidérées afin de répondre à la diversité de la main-d'œuvre d'aujourd'hui.

## Ressources pour faciliter un aménagement raisonnable

La plupart des aménagements n'impliquent pas un coût élevé. Les recherches menées pour le Job Accommodation Network aux États-Unis ont conclu que, pour 58 pour cent des employeurs, les aménagements demandés n'impliquaient aucun coût. Là où il y avait un coût, il avoisinait généralement les 500 dollars E.-U.<sup>12</sup>. De plus, dans de nombreux pays, il existe des fonds extérieurs, issus de sources publiques ou privées, qui peuvent aider les employeurs à faire face aux coûts liés à un aménagement raisonnable. Ces sources sont généralement les départements du travail ou de la protection sociale, ou des organismes nationaux assurant des régimes de sécurité sociale.

Dans la plupart des entreprises, il est recommandé de prévoir à l'avance tout coût associé à la mise en place d'aménagements raisonnables. Si ces dépenses sont traitées au coup par coup et prises en charge par le département où travaille l'employé, cela peut entraîner une résistance aux demandes d'aménagement. En particulier, le responsable du département concerné peut avoir l'impression que le coût de l'aménagement a des répercussions néfastes sur le budget de son département.

Une bonne pratique pour les grandes entreprises est de créer un budget administré au niveau central pour tout coût lié à un aménagement raisonnable. Cela évitera la situation dans laquelle des départements individuels au sein d'une entreprise sont affectés de manière disproportionnée par tout coût né d'une demande d'aménagement. Un budget central

12. Dans les études aux États-Unis, les responsables/superviseurs ont indiqué que les coûts de l'aménagement étaient inférieurs à 500 dollars E.-U. dans 60 pour cent des cas. Voir: B. Loy, *Workplace accommodations: Low cost, high impact*, Job Accommodation Network Accommodation and Compliance Series, mise à jour janvier 2016, <https://askjan.org/media/lowcosthighimpact.html>.

aidera également l'entreprise à évaluer le caractère raisonnable des demandes; ce dernier devrait être évalué à l'aune des ressources globales de l'entreprise et non uniquement du département local où se trouve le travailleur.

Dans les PME, il peut ne pas s'avérer nécessaire d'allouer un budget séparé pour les aménagements car ces coûts peuvent ne surgir que de manière irrégulière. Toutefois, il serait utile pour les employeurs d'examiner à l'avance les ressources qui pourraient être mises à disposition en cas de demande.

### Exemple: Ressources budgétaires pour les aménagements

Gbeke dirige un petit cabinet comptable avec deux autres personnes. L'un de ses travailleurs a eu un accident de la route. Il souffre de douleurs dorsales aiguës qui l'empêchent de travailler à temps plein à son bureau, sur sa chaise. Son physiothérapeute a recommandé l'achat d'une chaise spéciale et d'un bureau de hauteur ajustable afin qu'il puisse changer de position pendant la journée.

Le coût de ces meubles est estimé à 750 dollars E.-U.

Malheureusement, le cabinet de Gbeke connaît des difficultés depuis quelques mois et il cherche actuellement à économiser, ce qui fait qu'il lui serait difficile de se permettre le coût supplémentaire de ces meubles. Il apprend que le gouvernement a mis en place un programme qui lui rembourse 60 pour cent de cet achat. Même s'il devra encore déboursier une certaine somme pour offrir cet aménagement, cet investissement lui reviendra moins cher que s'il devait recruter et former un nouveau travailleur. Gbeke accepte de fournir l'aménagement demandé.

## Distinction entre aménagement raisonnable et accessibilité

Parfois, il y a confusion autour de la distinction entre le concept spécifique d'aménagement raisonnable et les mesures plus larges prises pour rendre les entreprises accessibles à tous. S'il s'agit de notions complémentaires par nature, elles sont différentes. Il est donc important de connaître la signification de chacune dès le début.

L'accessibilité est un concept tiré de la loi et de la politique sur le handicap. Toutefois, l'idée derrière la conception inclusive du travail concerne également ceux qui ont certaines croyances religieuses ou ceux qui ont des responsabilités familiales. L'accessibilité couvre des questions telles que la conception de l'environnement bâti, le type de technologies utilisées au travail ou d'autres façons de structurer le travail. Elle implique une planification stratégique préalable des entreprises, de manière continue. La conception universelle est une démarche qui vise à garantir que les produits, équipements, programmes et services puissent être utilisés par tous, dans toute la mesure possible, sans nécessiter ni adaptation ni conception spéciale. Il s'agit d'un objectif ambitieux, sur le long terme, qui facilite la réalisation de l'accessibilité.

Par exemple, selon leur taille, les entreprises devraient envisager d'offrir un espace adapté aux travailleuses qui allaitent ou aux travailleurs qui souhaitent prier pendant leur pause.

### Exemple: Planification de l'accessibilité

Une entreprise s'agrandit et envisage de passer d'un site unique à deux sites. Lors de la préparation des plans des nouveaux locaux, elle devra au préalable étudier comment garantir l'accessibilité du bâtiment aux travailleurs avec de divers handicaps, notamment de mobilité réduite ou de handicap visuel. Par exemple, cela peut revenir à installer des portes qui s'ouvrent de manière électronique sur pression d'un bouton ou à faire en sorte que toute porte en verre soit signalée pour ceux qui ont un handicap visuel.

Comme de toute façon l'entreprise fera l'acquisition d'un volume important de

nouveau matériel pour ces locaux, elle devra veiller à ce qu'il puisse être utilisé par tous les travailleurs. Par exemple, les bureaux peuvent être ajustables en hauteur car cela peut aider les travailleurs qui ont des maux de dos. Lorsque l'entreprise commencera à opérer à partir des deux sites, certains travailleurs auront besoin de se rendre aux deux endroits. Elle doit donc veiller à ce que les modes de transport entre ses différentes branches puissent être utilisés par tous les travailleurs. Le transit entre les sites pouvant être un peu plus long pour certains travailleurs à mobilité réduite, la planification des réunions doit en tenir compte.

Un aménagement raisonnable est généralement considéré comme un ajustement individualisé de l'environnement de travail suite aux demandes spécifiques d'un travailleur. Là où l'accessibilité implique la prise de mesures générales en amont des besoins d'un ensemble de travailleurs, y compris ceux qui pourraient rejoindre les rangs de l'entreprise à l'avenir, l'aménagement raisonnable répondra généralement à une demande individuelle.

### Exemple: Fournir un aménagement raisonnable

L'entreprise opère désormais sur deux sites. Philip est responsable des ressources humaines et travaille donc souvent aux deux endroits.

Philip vit avec le VIH et suit un traitement médical. Suite à une récente modification de son traitement antirétroviral, il est davantage fatigué. Afin d'éviter une fatigue excessive induite par les déplacements entre les

deux sites de l'entreprise, il demande un aménagement raisonnable, à savoir l'autorisation de mener davantage de réunions par visioconférence. En réduisant ses déplacements entre les deux sites, il est mieux à même de gérer sa fatigue, ce qui lui permet de continuer à travailler. L'entreprise accepte cet aménagement et les parties conviennent de faire le point au bout de trois mois.

Dans les exemples ci-dessus, l'entreprise a abordé la question de l'accessibilité par une planification minutieuse des modifications dans ses locaux, y compris du matériel de bureau. Des démarches efficaces en matière d'accessibilité devraient réduire la nécessité de demander un aménagement raisonnable. Si le matériel informatique est conçu pour répondre aux besoins de différents utilisateurs, les demandes d'adaptations spécifiques seront moins fréquentes. Toutefois, compte tenu de la diversité des situations rencontrées par les individus, ainsi que des polyhandicaps, il peut également être nécessaire de répondre à la situation d'un individu par un aménagement raisonnable. A cet égard, il est important de garder à l'esprit que chacun vit différemment son handicap. Par exemple, certaines personnes qui suivent une chimiothérapie peuvent souhaiter réduire leur temps de travail et travailler plus souvent depuis chez elles. D'autres peuvent être en mesure de travailler une plus grande partie de la semaine et préférer continuer à travailler depuis leur bureau.

## Prescriptions en matière de santé et de sécurité au travail

Les employeurs ont pour obligation de protéger la santé et la sécurité de leurs travailleurs. Un employeur peut se demander si la fourniture d'un aménagement raisonnable serait incompatible avec les prescriptions en matière de santé et de sécurité au travail (SST). Par exemple, certaines situations qui causent un handicap passager peuvent temporairement affecter la capacité de travail d'un travailleur, par exemple dans le cas d'une personne atteinte de diabète qui traverse des épisodes hypoglycémiques ou d'une personne atteinte d'épilepsie qui fait des crises.

La plupart du temps, un travailleur atteint d'une maladie spécifique peut exécuter l'emploi en question et il n'y aura aucune incompatibilité avec les mesures adéquates en matière de SST qui peuvent être mises en place. Les employeurs devraient effectuer en connaissance de cause des évaluations sur les risques qui peuvent être tolérés plutôt qu'imaginer automatiquement que toute élévation du risque posé pour le travailleur ou pour d'autres en raison de la maladie du travailleur ne peut être intégrée.

Parfois, les demandes d'aménagement raisonnable peuvent naître de l'application de pratiques de SST normales. Une évaluation du caractère raisonnable du non-respect de ces pratiques doit examiner si une élévation du risque peut être tolérée.

### Exemple: Aménagement raisonnable et prescriptions en matière de SST

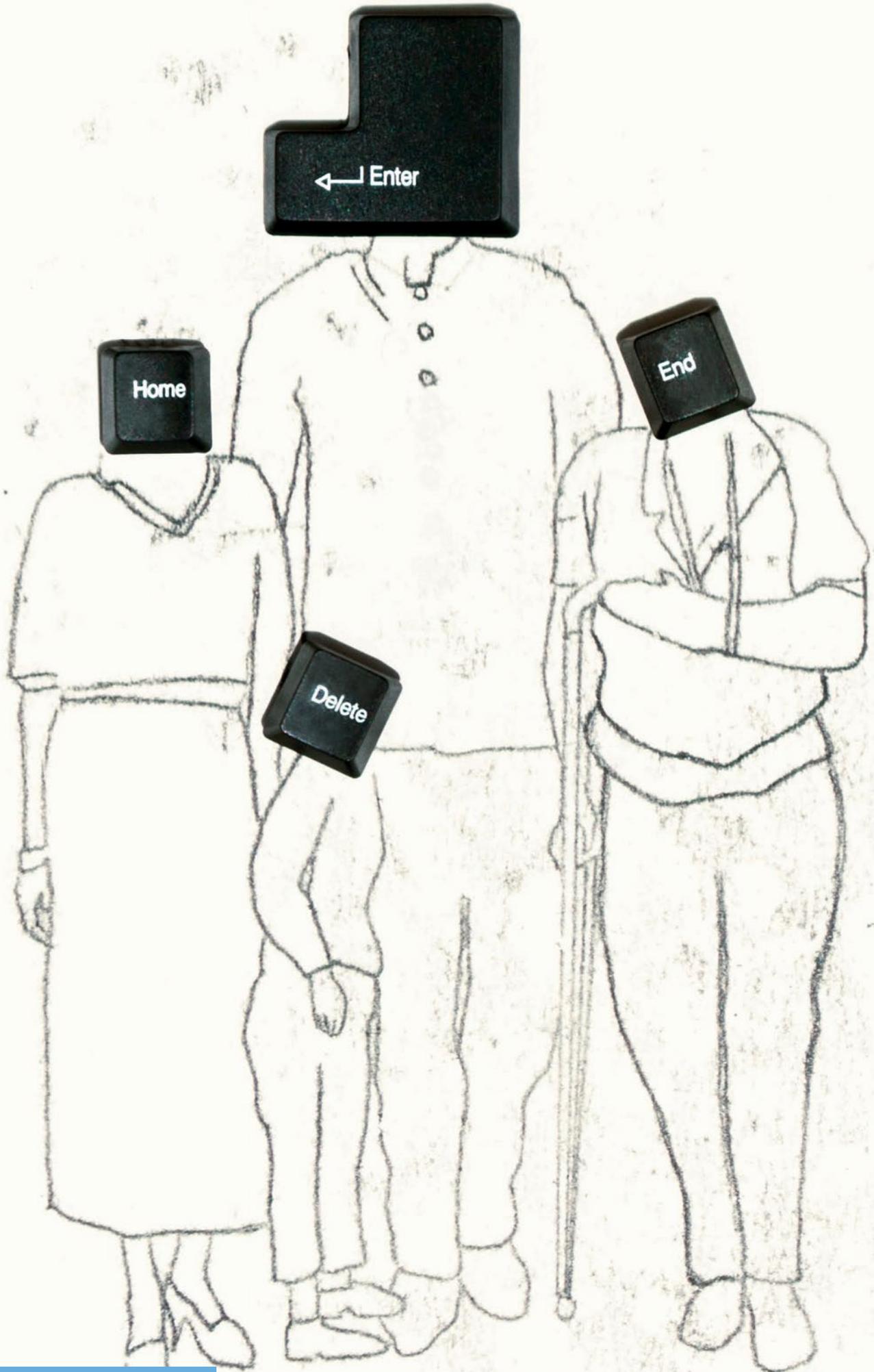
Mary est infirmière. La politique de l'hôpital en matière d'uniforme interdit le port ostentatoire de tout bijou. En raison de ses croyances religieuses, elle demande l'autorisation de porter un collier avec une croix en pendentif sur son uniforme.

Son superviseur lui explique que les bijoux portés sur l'uniforme peuvent

entrer en contact avec les patients pendant qu'elle travaille. Cela pourrait entraîner la propagation de virus. Afin de protéger la santé des patients et des autres travailleurs, la politique interdit strictement le port ostentatoire de bijoux et aucune exception ne peut être accordée. Mary peut cependant porter sa croix sous son uniforme.

**Après avoir lu ce chapitre, vous devriez maintenant comprendre:**

- l'argument économique en faveur de l'aménagement raisonnable;
- la différence entre les mesures générales qui assurent l'accessibilité d'un lieu de travail et le traitement des demandes individuelles d'aménagement raisonnable;
- la distinction entre les fonctions essentielles et non essentielles d'un emploi;
- les mesures qui peuvent constituer une mesure efficace, selon que de besoin, dans un cas précis;
- le fait qu'un aménagement ne sera pas raisonnable s'il implique une charge disproportionnée pour l'employeur.



## Chapitre 2

# Processus de mise en œuvre d'un aménagement raisonnable

### Après avoir lu ce chapitre, vous devriez être en mesure:

- de décrire les principales étapes du traitement d'une demande d'aménagement raisonnable;
- de comprendre l'importance de la confidentialité dans le cadre de l'aménagement raisonnable, ainsi que des mesures nécessaires pour la garantir;
- de déterminer les besoins de formation au sein de l'entreprise lors de la mise en œuvre d'un programme d'aménagement raisonnable.

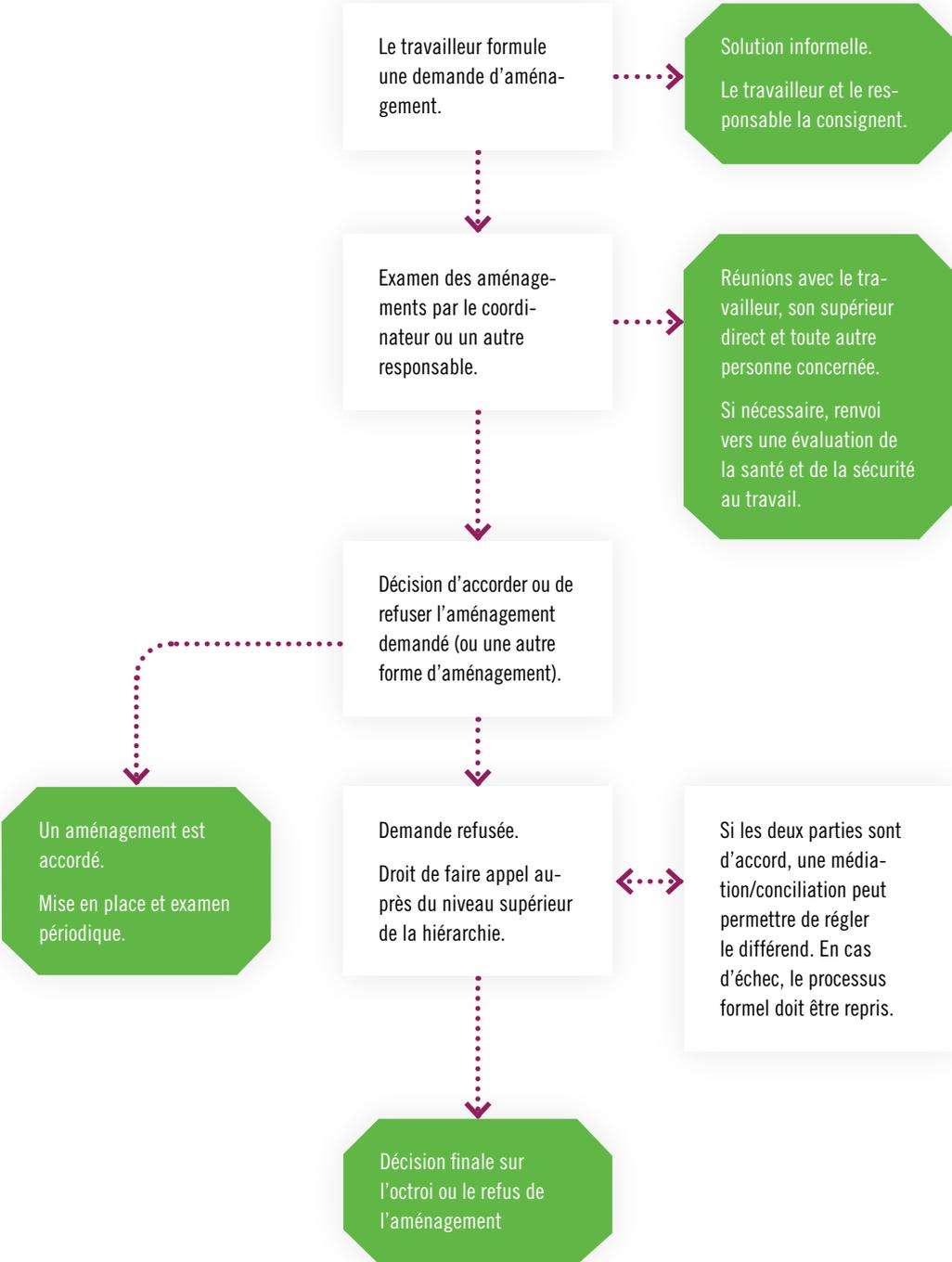
Le présent chapitre doit être lu en relation avec le [modèle de politique en matière d'aménagement raisonnable](#), qui figure à l'[annexe 2](#) et qui donne un exemple de la façon dont les employeurs peuvent rédiger une procédure de traitement des demandes d'aménagement raisonnable.

### Contenu

- ▶ Etapes de l'octroi d'un aménagement raisonnable
- ▶ Accueil des demandes d'aménagement raisonnable formulées par des candidats et des travailleurs
- ▶ Divulcation et confidentialité
- ▶ Quelles informations un employeur devrait-il demander à un travailleur?
- ▶ Processus formel et informel
- ▶ Qui traite les demandes d'aménagement?
- ▶ Entretiens sur les demandes d'aménagement
- ▶ Règlement des différends au travail: médiation/conciliation
- ▶ Règlement des différends en dehors du travail: le rôle potentiel de la loi
- ▶ Collègues et processus d'aménagement

### Le processus de traitement des demandes d'un aménagement raisonnable

Le présent chapitre s'ouvre sur un organigramme qui donne un aperçu du processus de traitement des demandes d'aménagement raisonnable par une entreprise. Cet organigramme contient des orientations mais devra être adapté à la taille et à la structure de l'entreprise. La suite du chapitre examine plus en détail les étapes de ce processus.



## Accueil des demandes d'aménagement raisonnable formulées par des candidats et des travailleurs

Le processus d'aménagement raisonnable débute généralement par une demande d'aménagement formulée par un travailleur (ou un candidat) en vue de lever un obstacle. S'il revient, en règle générale, à l'individu d'engager ce processus, dans certains cas, l'employeur possède suffisamment d'éléments sur la situation de l'individu pour le faire.

### Exemple: Aménagement raisonnable à l'initiative de l'employeur

Le VIH a été diagnostiqué chez Faruk l'an dernier. Il n'a pas travaillé pendant neuf mois, au début en raison des effets secondaires du traitement, puis en raison d'une dépression. Sa responsable veut l'aider à reprendre le travail et lui propose d'examiner comment elle pourrait l'aider à le faire progressivement.

Après s'être consultées, les parties conviennent que, au moins dans un

premier temps, Faruk reprendra son travail à temps partiel. Le traitement qu'il prend le fatigue parfois, son heure pour débuter la journée de travail sera flexible. Afin de lutter contre sa dépression, il bénéficiera au début d'une réunion hebdomadaire de soutien avec un mentor. L'entreprise offre un cours de méditation consciente de pleine conscience aux travailleurs; les horaires de Faruk seront organisés de manière à lui permettre d'y assister.

### Divulgateion

Les travailleurs s'acquitteront plus efficacement de leur emploi s'ils peuvent demander et obtenir un aménagement raisonnable. Par conséquent, il est souhaitable que les travailleurs communiquent leurs besoins d'aménagement dès le début de la relation d'emploi, y compris lors du processus de recrutement, ou lorsque ces besoins surgissent en cours d'emploi. Cela permet à l'employeur d'avoir le temps de mettre en place tout aménagement raisonnable nécessaire. Les travailleurs devraient coopérer avec leur employeur afin de faciliter le bon déroulement du processus d'aménagement.

Dans la pratique, certains travailleurs peuvent être réticents à l'idée de communiquer leurs besoins d'aménagement. Cela est en particulier vrai pour ceux dont la maladie est fortement stig-

matisée, par exemple le statut VIH ou un problème de santé mentale. Un individu qui a été victime de discrimination par le passé en raison de sa santé peut choisir de taire cet élément pour éviter tout préjugé à l'avenir.

Les employeurs ne peuvent pas obliger les travailleurs à révéler des informations personnelles au moment de l'embauche. Cependant, une formation périodique des nouveaux membres du personnel et du personnel en place permet grandement à l'entreprise d'indiquer qu'elle souhaite aider les travailleurs qui ont besoin d'un aménagement et d'expliquer comment ces demandes seront traitées (y compris en affirmant son engagement à préserver la confidentialité). Cela devrait encourager les travailleurs à exprimer leurs besoins.

## Confidentialité

Les travailleurs peuvent s'interroger sur le respect de la vie privée et la confidentialité au travail lors d'une demande d'aménagement. Les entreprises devraient être dotées de processus adaptés pour garantir le respect de la vie privée des travailleurs, en particulier en ce qui concerne leurs données médicales personnelles. Il convient de trouver un équilibre entre les préoccupations des travailleurs et les situations dans lesquelles l'employeur a raisonnablement besoin d'accéder aux informations médicales, notamment pour:

- ▶ justifier l'absence d'un travailleur pour congé maladie;
- ▶ déterminer quand ou si un travailleur peut reprendre le travail en toute sécurité;
- ▶ concevoir un aménagement raisonnable.

Dans tous les cas, le besoin d'information devrait être proportionné (voir ci-après).

Les mesures nécessaires pour garantir la confidentialité reflèteront nécessairement la situation de l'entreprise. Elles peuvent néanmoins consister:

- ▶ à transmettre les informations sensibles uniquement dans des enveloppes, portant clairement la mention «confidentiel» et adressée nommément à un membre du personnel, ou
- ▶ à conserver les dossiers sur les demandes d'aménagement séparément des autres dossiers personnels, en limitant l'accès aux informations qu'ils contiennent.

Il est essentiel de préserver la confidentialité des informations médicales pour garantir qu'aucune stigmatisation n'est liée à un travailleur. A ce titre, la recommandation (n° 200) de l'OIT sur le VIH et le sida, 2010 dispose que:

*«[L]es travailleurs, leurs familles et les personnes à leur charge devraient jouir de la protection de leur vie privée, y compris de la confidentialité relative au VIH et au sida, en particulier de leur statut VIH; ... aucun travailleur ne devrait être contraint de se soumettre à un test de dépistage du VIH ni de révéler son statut VIH»<sup>13</sup>.*

La Recommandation dispose également que des mesures devraient être prises sur le lieu de travail ou par l'intermédiaire de celui-ci pour réduire la transmission du VIH et atténuer son impact, en vue «de garantir la confidentialité effective des données personnelles, y compris les données médicales» et que :

*«[L]es travailleurs, y compris (...) les candidats à un emploi, ne devraient pas être tenus (...) de révéler des informations liées au VIH les concernant ou concernant d'autres personnes. L'accès à ce type d'information devrait être régi par des règles de confidentialité compatibles avec le Recueil de directives pratiques du BIT sur la protection des données personnelles des travailleurs, 1997, et autres normes internationales pertinentes sur la protection des données personnelles»<sup>14</sup>.*

13. Recommandation n° 200, par. 3, alinéas (h) et (i).

14. Ibid., par. 14 (g) et 27. Voir également le Recueil de directives pratiques du BIT sur la protection des données personnelles des travailleurs (1997), [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms\\_112624.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms_112624.pdf). En outre, l'article 4.7 du Recueil de directives pratiques du BIT sur le VIH/SIDA et le monde de travail, 2001, dispose que «[r]ien ne justifie d'exiger de demandeurs d'emploi ou de travailleurs des informations personnelles liées au VIH».

## Quelles informations un employeur devrait-il demander à un travailleur?

La pratique varie quant à l'étendue des informations que les employeurs demandent à un travailleur pour appuyer sa demande d'aménagement raisonnable. Certaines entreprises n'insistent pas sur la production d'un faisceau d'éléments probants, sauf s'il existe des raisons précises de le faire. Cette approche traduit la confiance de l'employeur envers ses travailleurs et tient compte du fait que le besoin de certains types d'aménagement peut être difficile à établir. Cela est en particulier le cas pour les aménagements demandés au motif d'une pratique religieuse donnée.

En ce qui concerne les demandes d'aménagement au motif d'un handicap, les seules informations que l'employeur devrait demander sont:

- ▶ la(les) limitation(s) fonctionnelle(s) rencontrée(s) par le travailleur; et
- ▶ les mesures qui pourraient être prises pour supprimer ou atténuer tout obstacle lié à cette (ces) limitation(s).

Plus important encore, l'employeur n'a pas besoin de connaître le diagnostic posé.

Par exemple, un travailleur connaît une limitation fonctionnelle en raison d'une déficience de son système immunitaire. Il peut donc avoir besoin de plusieurs aménagements, notamment la possibilité d'utiliser son propre poste de travail, doté de son propre équipement informatique, afin de réduire au minimum l'exposition aux germes<sup>15</sup>. Lorsqu'il traite cette demande d'aménagement, l'employeur n'a pas besoin de connaître la cause fondamentale de cette déficience du système immunitaire. Cela est particulièrement important en raison de la stigmatisation liée à certaines maladies. Lorsque les travailleurs sont obligés de révéler ces maladies afin d'obtenir des aménagements, ils choisissent souvent de ne pas demander d'aménagement. Cela ira également à l'encontre des intérêts de l'employeur. Si les travailleurs ne demandent pas d'aménagement par crainte de conséquences néfastes, les employeurs peuvent à leur tour connaître une augmentation de l'absentéisme et une diminution de la productivité.

---

15. *Job Accommodations for People with Immune System Conditions*, Job Accommodation Network, EAP series, 2016, <http://soar.askjan.org/Limitation/111>

### Exemple: Le type d'information qui peut être exigée d'un travailleur

Selon la Commission des droits de la personne de l'Ontario, «Le meilleur scénario serait celui où l'employeur détermine clairement quels sont les renseignements nécessaires et pour quels motifs ils le sont. À cette fin, il peut, par exemple, fournir une série de questions destinées au médecin:

- ▶ Suzanne doit-elle être absente pendant toute la durée du congé de six semaines, ou est-il possible d'envisager qu'elle continue de travailler si on lui offre de prendre des mesures d'adaptation comme le temps partiel, un horaire variable, le travail à domicile ou la modification des tâches ou du lieu de travail?
- ▶ Suzanne pourrait-elle réintégrer progressivement le travail? Dans l'affirmative, à quel moment et comment la réintégration doit-elle se faire?
- ▶ Voici une analyse des exigences physiques de l'emploi. Prière

d'indiquer, s'il y a lieu, les tâches que Suzanne peut continuer d'exécuter.

L'employeur ne doit pas formuler ses questions de manière à ce que les réponses révèlent le diagnostic du médecin. Par exemple, l'employeur peut demander si des adaptations sont nécessaires pour tenir compte de tout effet secondaire des médicaments sur ordonnance, mais il ne doit pas tenter de savoir quels médicaments ont été prescrits à l'employé, car ceux-ci pourraient révéler le diagnostic, lequel n'est pas requis pour déterminer les mesures d'adaptation à prévoir.

Si le médecin fournit un diagnostic ou des renseignements non demandés, l'employeur doit faire preuve d'une grande circonspection et s'assurer que toute prise de décision est fonction des limites et des besoins d'adaptation associés au handicap de l'employé et non pas d'hypothèses reposant sur le diagnostic ou d'autres renseignements fournis.»<sup>16</sup>

### Conseils pratiques

- ✓ **DEMANDER** au travailleur d'expliquer l'obstacle qu'il rencontre lorsqu'il accomplit son travail.
- ✓ **DEMANDER** au travailleur s'il existe des ajustements ou des modifications qui pourraient lever ou atténuer les obstacles qu'il rencontre.
- ✗ **NE PAS** demander au travailleur le diagnostic médical qui a été posé.
- ✗ Si des documents médicaux sont nécessaires, **NE PAS** demander au médecin du travailleur de révéler le diagnostic posé.

16. Les droits de la personne au travail, Commission Ontarienne des Droits de la Personne, 2008, section IV. 9d, <http://www.ohrc.on.ca/fr/iv-situations-mettant-en-cause-les-droits-de-la-personne-%C3%A0-toutes-les-%C3%A9tapes-de-l%E2%80%99emploi/9-autres-renseignements-au-sujet-des-mesures-d%E2%80%99adaptation-%C3%A0-l%E2%80%99intention-des-personnes>

## Processus formel et informel

Lorsqu'un travailleur formule une demande d'aménagement, il peut être judicieux d'examiner si elle peut être traitée de manière informelle.

### Exemples: Règlement informel d'une demande d'aménagement

Le père de Kinga va suivre un traitement médical pendant les trois mois à venir qui lui impose de se rendre chaque semaine à l'hôpital. Elle demande l'autorisation de travailler une demi-journée le mercredi pour l'accompagner à l'hôpital. Elle propose

de travailler une heure de plus les quatre autres jours de la semaine pour effectuer la durée du travail prévue dans son contrat. Cela ne posant aucun problème à l'entreprise, son responsable peut immédiatement accepter cet arrangement.

Sally vient de reprendre son travail dans une petite agence de voyage après son congé maternité. Elle continue à allaiter son bébé. Sally travaille dans un espace ouvert avec quatre autres agents de voyage. Il n'existe qu'un petit bureau privé pour le directeur et un W.C. pour tout le personnel. Il lui est donc difficile de tirer du lait au travail. Une option serait qu'elle se rende dans

le bureau du directeur pour tirer son lait pendant sa pause déjeuner. Toutefois, ce bureau n'est pas un endroit privé dans lequel Sally pourrait tirer son lait en étant certaine de ne pas être interrompue. Elle a finalement été autorisée à avoir des horaires flexibles pour pouvoir allaiter dans un endroit privé, selon sa convenance.

Même si certaines demandes d'aménagement peuvent être traitées rapidement et de manière informelle, il reste recommandé de conserver trace écrite de ce qui a été convenu entre l'employeur et le travailleur. Cela est utile pour les deux parties en cas de désaccord futur.

Si la demande d'aménagement est plus complexe ou qu'elle n'a pas été résolue de manière informelle, l'entreprise doit recourir à une procédure formelle pour traiter ces demandes. Les petits employeurs n'ont pas à être dotés d'une procédure formelle conçue exclusivement pour les demandes d'aménagement mais ces demandes peuvent être intégrées à un autre processus qui permet aux travailleurs d'exprimer leurs préoccupations. Pour les grandes entreprises, une procédure spécifique pour les demandes d'aménagement est recommandée.

## Qui traite les demandes d'aménagement?

Il est conseillé aux entreprises d'établir une procédure claire déterminant à qui il revient de statuer lors d'une demande d'aménagement. Dans les petites entreprises, il peut s'agir du superviseur du travailleur. Cependant, dans les grandes entreprises, il est généralement préférable de confier cette responsabilité à une unité/à un département spécialisé(e). L'avantage d'avoir des membres du personnel chargés du traitement des demandes d'aménagement est qu'ils peuvent développer un savoir-faire sur les options existantes

face à des besoins divers. De ce fait, on peut escompter qu'ils connaissent les sources de financement public à disposition ou la façon de contacter les fournisseurs de matériel/ de meubles spécialisés. Cela contribuera également à garantir la cohérence de la réponse de l'entreprise aux demandes de membres du personnel occupant différents postes et travaillant en divers lieux, et à constituer des compétences quant à toute obligation juridique de l'entreprise en la matière. De plus, il est recommandé que l'équipe traitant les demandes d'aménagement gère tout budget central alloué à cette fin. Voir **Ressources pour faciliter un aménagement raisonnable, chapitre 1**.

### Exemple: Traitement des demandes d'aménagement

#### Département de la fonction publique et de l'administration, Afrique du Sud<sup>17</sup>

La clé en matière de gestion des cas est la coordination efficace des différents facteurs et membres du personnel concernés. Le personnage central est le coordinateur du handicap, dont le rôle est de faire le lien entre avis et expertise lors de l'évaluation et de l'examen. Il peut s'agir du responsable des ressources humaines, d'un administrateur chargé de l'équité au travail ou d'un autre membre du personnel qui connaît les questions liées au handicap au travail, ainsi que les pratiques en matière de ressources humaines. Le coordinateur assumera notamment les fonctions suivantes:

- ▶ protection des droits de la personne, garantie de confidentialité et explication de ces éléments à la personne concernée;
  - ▶ administration de l'évaluation et demande de conseils du spécialiste le cas échéant, y compris un avis médical;
  - ▶ information en détail des conseillers;
  - ▶ coordination de l'évaluation des besoins fonctionnels des individus dans certains emplois, y compris l'analyse du travail, afin d'inclure les prescriptions inhérentes à l'emploi;
  - ▶ recueil des informations permettant une étude interdisciplinaire afin d'interpréter l'évaluation;
  - ▶ mise en place d'un aménagement raisonnable, appuyée par une formation adéquate du personnel;
  - ▶ enregistrement du processus concernant chaque individu afin d'inclure toute justification de traitement moins favorable; et
  - ▶ supervision de la cessation de la relation d'emploi, le cas échéant, et conformément aux procédures de l'entreprise.
- ▶ coordination du personnel concerné en tant qu'équipe (en particulier en ce qui concerne les questions relatives aux orientations), examen des cas et apport de solution aux cas posés;
  - ▶ repérage des personnes qui ont besoin d'un dispositif de gestion du handicap ou d'une aide à la reprise du travail;
  - ▶ travail avec la personne concernée par le biais d'une évaluation, d'une planification, d'une prise de décisions et d'un examen;

17. *Handbook on Reasonable Accommodation For People With Disabilities in the Public Service, Department of Public Service and Administration RSA, 2007, <http://unpan1.un.org/intrados/groups/public/documents/CPSI/UNPAN028090.pdf>*

## Entretiens sur les demandes d'aménagement

Lorsqu'une demande d'aménagement est reçue, elle devrait être soigneusement étudiée par la personne responsable. Dans le cadre de ce processus, le travailleur qui a formulé la demande devrait pouvoir exprimer son avis et s'exprimer sur tout aménagement proposé.

Il arrive qu'une entreprise ne puisse pas apporter l'aménagement précis demandé par le travailleur. Cependant, souvent, un processus de dialogue et de négociation peut déboucher sur un compromis acceptable par toutes les parties. Un aménagement raisonnable est à la fois une exigence procédurale et une obligation fondamentale. A cet égard, la CDPH dispose que «les personnes handicapées devraient avoir la possibilité de participer activement aux processus de prise de décisions concernant les politiques et programmes, en particulier ceux qui les concernent directement»<sup>18</sup>.

### Exemple: Entretiens sur les demandes d'aménagement

Tina a un handicap intellectuel. Elle travaille dans une usine qui fabrique des vélos. Actuellement, elle travaille dans une partie très bruyante de la chaîne de production, où elle a du mal à se concentrer. Elle a demandé un aménagement sous la forme d'un transfert au dernier stade de la chaîne de production, dans une zone plus petite et plus calme. Sa demande sera examinée lors d'une réunion formelle avec son superviseur et le coordinateur chargé des aménagements de l'entreprise.

Tina a du mal à exprimer son avis, en particulier dans un contexte formel, qu'elle trouve stressant. Elle demande l'autorisation de s'y rendre avec son accompagnant, qui est une personne qui l'assiste pour qu'elle puisse mener une vie indépendante en dehors du travail. Les procédures de l'entreprise n'autorisent normalement pas les travailleurs à être accompagnés par une personne extérieure. L'entreprise accepte néanmoins cet aménagement en lui accordant cette autorisation.

## Règlement des différends au travail: médiation/conciliation<sup>19</sup>

Il n'est parfois pas facile pour les employeurs de parvenir à un accord avec leurs travailleurs sur ce qui constitue un aménagement raisonnable ou sur les mesures qui seraient raisonnables que l'employeur prenne en réponse à une demande précise. En cas de différend, il est recommandé aux employeurs de proposer un règlement informel du conflit, par la médiation ou la conciliation.

Les termes «conciliation» et «médiation» sont parfois utilisés de manière interchangeable, même si une distinction est faite, dans certains systèmes, quant à la mise en œuvre des processus qu'ils supposent: un médiateur formule des recommandations, tandis qu'un conciliateur facilite le dialogue entre les parties sans formuler de recommandation. Lorsque les deux parties sont d'accord, la conciliation ou la médiation peuvent intervenir à tout moment du processus. Par exemple, un travailleur peut déposer une plainte formelle suite au refus d'une demande d'aménagement. Si, au cours de l'enquête formelle concernant cette plainte, le travailleur et l'employeur conviennent plutôt d'une médiation, le processus formel sera suspendu en attendant l'issue du processus informel.

18. Par. (o), Préambule, CDPH.

19. Cette partie s'appuie sur le document *Promouvoir l'équité - Diversité ethnique au travail: guide de mise en œuvre*, BIT, 2014, p. 43, [http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS\\_340493/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS_340493/lang--fr/index.htm)

Le rôle du conciliateur ou du médiateur n'est pas d'imposer un accord mais d'aider les parties à trouver un accord mutuellement acceptable. Par conséquent, les conciliateurs et les médiateurs doivent connaître toute loi sur l'aménagement raisonnable, les termes de toute convention collective en vigueur, la politique de l'entreprise en matière d'aménagement raisonnable et toutes autres politiques et procédures pertinentes de l'entreprise.

Le conciliateur ou le médiateur devra demeurer objectif et impartial tout au long du traitement de la plainte. Dans la plupart des cas, les conciliateurs et les médiateurs ont suivi une formation spéciale. Ils peuvent être recrutés à l'extérieur de l'entreprise, en particulier lorsque la question de la neutralité pose problème. En ce qui concerne les demandes d'aménagement, on considère généralement que conserver trace écrite et confidentielle de l'issue de la médiation et de tout engagement pris par le travailleur et l'employeur constitue une bonne pratique.

### **Règlement des différends en dehors du travail: le rôle potentiel de la loi**

Il est important que les employeurs sachent que, dans certaines juridictions, il est illégal de refuser un aménagement raisonnable. Les employeurs devront examiner les sources d'information sur la législation nationale pour connaître leurs responsabilités juridiques.

Lorsque l'octroi d'un aménagement raisonnable constitue une obligation juridique, les employeurs ont une raison supplémentaire de veiller à ce que toutes les demandes soient traitées de manière équitable et transparente. Une procédure judiciaire est souvent coûteuse et longue pour toutes les parties concernées. Pour cela, il est souvent dans l'intérêt de l'employeur d'essayer de régler les différends en interne. Cela peut également contribuer à maintenir un climat de confiance et à assurer un environnement de travail non discriminatoire.

Dans certains ordres juridiques, les requêtes pour manquement d'aménagement raisonnable de la part d'un employeur sont régies par des règles spéciales quant à la charge de la preuve en ce qui concerne les éléments fondamentaux de la requête. Cela signifie que, lorsqu'un individu a présenté des données probantes dont on peut conclure que l'employeur ne s'est pas acquitté de ses responsabilités, la charge de la preuve revient à ce dernier, qui doit prouver que tel n'est pas le cas. Cela renforce l'importance, pour l'employeur, de se doter d'une politique formelle de traitement des demandes d'aménagement raisonnable au travail. Le **modèle de politique** qui figure à l'**annexe 2** du présent guide offre à toutes les entreprises une base pour l'élaboration de leur propre politique.

## Collègues et processus d'aménagement

Comme susmentionné, accorder un aménagement raisonnable à un travailleur peut avoir des incidences sur les autres travailleurs. Par exemple, cela peut conduire à un ajustement de la répartition des tâches si un aménagement implique que certaines fonctions sont transférées à d'autres travailleurs (et vice-versa). Même lorsqu'il n'y a pas de modification des tâches des collègues, il est naturel que d'autres travailleurs posent des questions lorsqu'ils constatent des différences dans l'organisation du travail de l'un de leurs collègues. Cela peut entraîner les questions suivantes:

- ▶ Pourquoi Dana peut-elle commencer à 9h30 alors que tout le monde doit arriver à 8h30?
- ▶ Pourquoi Femi a-t-elle une chaise de bureau différente de la nôtre?
- ▶ Pourquoi Katarzyna n'est-elle pas obligée de participer à la journée organisée à l'extérieur du bureau, comme tout le monde?

Il est possible que l'employeur ne puisse pas répondre à ces questions en raison de son obligation de confidentialité vis-à-vis du travailleur qui bénéficie de l'aménagement. Selon les cas, il peut s'avérer utile que l'employeur demande ce dernier s'il convient de répondre aux questions posées par les autres travailleurs quant à l'aménagement accordé. Lorsque la réponse aux questions posées concerne des données personnelles du travailleur, c'est à ce dernier qu'il revient de décider s'il souhaite volontairement en faire part à ses collègues. Aucune pression ne devrait être exercée sur lui pour qu'il les divulgue. Cependant, il peut y avoir des cas où le travailleur préfère que les autres collègues soient informés des raisons de l'aménagement.

Si l'on reprend nos exemples, les collègues de Dana savent déjà qu'elle a un jeune enfant qu'elle doit accompagner à l'école avant de venir au travail. Par conséquent, si on pose une question quant à son arrivée tardive, elle ne voit pas d'inconvénient à ce que cela soit expliqué à ses collègues. De la même manière, les collègues de Femi savent qu'elle a été blessée au dos dans un récent accident de voiture. Elle ne voit pas d'inconvénient à ce que ses collègues sachent que cela explique l'installation de sa nouvelle chaise. En revanche, Katarzyna ne peut se rendre à la journée organisée à l'extérieur du bureau parce qu'elle doit faire un contrôle prénatal. Ses collègues ignorent qu'elle est enceinte et elle ne souhaite pas le leur annoncer à ce stade. Dans ce cas, l'employeur devra expliquer à tout travailleur qui s'enquiert de son absence que la raison de cette dernière est confidentielle.

Une stratégie planifiée, qui garantit que tous les travailleurs connaissent et comprennent la politique d'aménagement raisonnable de l'entreprise, est nécessaire pour résoudre d'éventuels conflits ou dissiper une grogne éventuelle. Dans l'idéal, une formation à la politique en matière d'aménagement raisonnable devrait être dispensée dès que possible après l'arrivée d'un travailleur au sein de l'entreprise. Une formation et une information de bonne qualité auront probablement des retombées positives car elles atténueront toute tension pouvant survenir au travail face à des situations où un aménagement est accordé.

Grâce à cette formation, les travailleurs devraient comprendre qu'un aménagement raisonnable est potentiellement pertinent et utile à tous les travailleurs. Même ceux qui n'ont actuellement pas ce besoin d'aménagement pourraient en faire la demande à l'avenir. Par conséquent, il est intéressant pour tout un chacun de connaître et de respecter le principe de l'aménagement raisonnable.

- ▶ *Generali* est l'une des plus grandes compagnies d'assurance d'Europe. En France, elle a innové par une nouvelle démarche de formation aux questions relatives au handicap sur le lieu du travail. Elle a tourné une série de vidéos dans lesquelles des membres du personnel racontent leur expérience de travailleurs, notamment ceux qui ont les handicaps les moins visibles<sup>20</sup>.
- ▶ Le *Groupe Accor* est un opérateur international de l'hôtellerie. En France, une démarche novatrice a été adoptée pour former le personnel de cuisine à travailler avec des collègues atteints de déficience visuelle. Cette formation a comporté un exercice au cours duquel le personnel portait des lunettes spéciales qui simulaient les effets d'une déficience visuelle. Cela leur a permis de mieux comprendre les effets de ces déficiences et le besoin d'aménagement. Parmi les changements apportés pour ces travailleurs dans les cuisines figurent l'installation de planches de découpage de différentes couleurs et la modification de l'éclairage au néon<sup>21</sup>.
- ▶ *Standard Bank* emploie près de 48 000 personnes dans 18 pays d'Afrique. Au début, les demandes d'aménagement raisonnable étaient traitées au cas par cas par les supérieurs directs. Ce processus a été remplacé par une «politique de Standard Bank en matière de handicap», contenant des procédures claires de traitement des demandes et un budget central de financement de tout coût y associé. Cette politique était assortie d'un «Guide de gestion du handicap au travail» qui contient des conseils adressés aux responsables sur la façon de travailler avec des collègues et des clients handicapés. Ce guide ressemble à un module de formation et couvre les divers problèmes qui peuvent se poser<sup>22</sup>.

---

### Après avoir lu ce chapitre, vous devriez maintenant comprendre:

- le processus qui doit servir à traiter les demandes d'aménagement;
- l'importance de préserver la confidentialité tout au long de ce processus et de ne pas chercher à ce que le travailleur divulgue tout diagnostic médical;
- la nécessité de former et de sensibiliser le personnel de l'entreprise, à tous les niveaux, afin de garantir que le processus d'aménagement soit pleinement compris et accepté.

---

20. Série de vidéos de Generali, <http://www.cahandilong.fr>

21. *Business as unusual: Making workplaces inclusive of people with disabilities*, BIT, 2014, [http://www.businessand-disability.org/images/pdf/pubs/Business\\_as\\_unusual\\_web.pdf](http://www.businessand-disability.org/images/pdf/pubs/Business_as_unusual_web.pdf)

22. *Ibid.*



# Chapitre 3

## Aménagement raisonnable tout au long du cycle de l'emploi

### Après avoir lu ce chapitre, vous devriez être en mesure:

- de déterminer comment les questions relatives à l'aménagement raisonnable peuvent surgir à différents moments de la carrière d'un travailleur au sein de l'entreprise;
- de comprendre comment un aménagement raisonnable peut faciliter le retour au travail après une période d'absence.

### Contenu

- ▶ Processus de recrutement
- ▶ Formation
- ▶ Promotion
- ▶ Maintien en emploi et reprise du travail

### Processus de recrutement

Lors du recrutement, les entreprises devraient être ouvertes au fait que certains candidats peuvent avoir besoin d'un aménagement raisonnable qui peut concerner:

- ▶ le processus de recrutement;
- ▶ les exigences du poste vacant.

Dans le cadre du processus de recrutement, l'offre d'emploi devrait inviter les candidats à indiquer s'ils ont un besoin spécial ou s'ils ont besoin d'un aménagement pour pouvoir participer à l'entretien ou à toute autre activité d'évaluation. Par exemple:

Entreprise A «est un employeur qui offre l'égalité des chances et qui s'engage à satisfaire les besoins des individus pour leur permettre de participer au processus de sélection sur la base de l'égalité. Veuillez nous indiquer si vous avez certains besoins qui devraient être satisfaits si vous étiez invités à une évaluation/à un entretien ou que vous souhaitez que nous prenions en compte lors de l'examen de votre candidature»<sup>23</sup>.

23. D'après *Guidelines on the Equal Opportunities Aspects of Employing People with Disabilities in the Health Service, Health Service Executive, Ireland, 2006*, [http://hse.ie/eng/staff/Resources/Employment\\_Legislation\\_Guidelines/Guidelines%20on%20Employment%20of%20People%20with%20Disabilities.pdf](http://hse.ie/eng/staff/Resources/Employment_Legislation_Guidelines/Guidelines%20on%20Employment%20of%20People%20with%20Disabilities.pdf)

Les aspects du processus de sélection qui peuvent susciter une demande d'aménagement sont généralement:

- ▶ le format dans lequel les informations sur l'emploi sont fournies;
- ▶ le format du formulaire de candidature;
- ▶ le format de tout test ou de toute évaluation mené dans le cadre du processus de recrutement, ainsi que les dispositions relatives à leur déroulement;
- ▶ l'organisation des entretiens, notamment la date et le lieu.

Garantir l'accessibilité lors de la conception du processus de recrutement aidera à réduire les besoins d'aménagement individuel demandé par les candidats. Voir [Attirer une main-d'œuvre variée, chapitre 4](#).

### Exemples: Aménagement raisonnable et processus de recrutement

Prita a été retenue à l'issue de la première sélection pour un poste. Lorsqu'elle apprend la date de l'entretien, elle constate qu'elle coïncide avec la fête de Divali. En tant qu'hindoue, il s'agit d'une date très importante pour elle; elle se rend toujours dans une autre ville pour passer cette fête avec sa famille.

Prita explique l'importance de cette fête à l'entreprise et demande si son entretien pourrait être déplacé à une autre date. Le processus de recrutement se déroulant sur plusieurs jours, l'entreprise est en mesure de lui accorder cet aménagement.

Daniel est invité à un entretien d'embauche. Cependant, le même jour, sa mère quittera la maison où elle vit depuis 40 ans pour s'installer dans une structure d'hébergement pour personnes âgées. Il souhaite être présent ce jour-là pour l'accompagner pendant cette importante transition. Il demande si l'entretien peut être

repoussé à une autre date mais l'employeur explique que des examinateurs extérieurs à l'entreprise y participeront et que, de ce fait, pour des raisons logistiques, tous les entretiens se tiendront le même jour. Par conséquent, Daniel décide de refuser cet entretien.

Les demandes d'aménagement raisonnable peuvent également être liées aux exigences du poste offert. Par exemple, la description du poste énonce que les heures de travail sont 8h30 – 17h00. Un candidat qui doit déposer son enfant à l'école avant d'aller au travail peut demander s'il est possible que ses heures de travail soit 9h00 – 17h30.

Dans certains cas, le candidat n'est pas en mesure de s'acquitter de toutes les tâches associées au poste. Dans ce cas, l'entreprise peut envisager de confier les fonctions non essentielles à d'autres travailleurs. L'obligation d'accorder un aménagement raisonnable n'impose pas aux employeurs de recruter un travailleur qui, même après la mise en place d'un aménagement, ne serait pas en mesure de s'acquitter des fonctions essentielles de l'emploi.

## Formation

Les entreprises de toutes tailles demandent souvent à leur personnel de suivre une formation, qu'il s'agisse d'une formation initiale au moment de leur embauche ou d'une formation périodique en cours d'emploi, selon que de besoin. Compte tenu de l'importance de la formation pour l'évolution de carrière, l'entreprise doit veiller à ce qu'il soit possible d'accorder aux travailleurs un aménagement raisonnable leur permettant de participer à l'activité de formation. Par exemple, certaines entreprises choisissent de dispenser la formation par des cours en ligne. Si un travailleur est atteint d'une déficience visuelle, il peut être nécessaire de prévoir une technologie de lecture d'écran afin qu'il puisse y accéder.

Il peut arriver que les petites entreprises n'aient pas les capacités nécessaires pour dispenser leur propre formation et qu'elles aient recours à des formateurs externes. Le simple fait que la formation est dispensée par un tiers n'exonère pas en soi l'entreprise de toute responsabilité d'accorder un aménagement raisonnable. Par exemple, une travailleuse qui allaite suit une formation dispensée au nom de l'entreprise mais à l'extérieur de ses locaux. Lorsque cela est possible, le formateur devrait prendre les mesures nécessaires pour que la travailleuse en question ait accès à un espace où elle peut tirer son lait au cours de la journée de formation.

Il est également important que les entreprises dispensent une formation adaptée aux membres du personnel participant au processus d'aménagement raisonnable. Par exemple, un membre du personnel qui a obtenu une promotion et devient responsable peut avoir de nouvelles responsabilités du fait de son nouveau poste. Lorsqu'un individu assume des responsabilités en matière de traitement des demandes d'aménagement, l'employeur doit veiller à ce qu'il soit formé, au préalable, au traitement de ces situations.

## Promotion

Les possibilités de promotion devraient être offertes à tous les travailleurs qualifiés, quels que soient leurs besoins éventuels ou réels d'aménagement. Une fois encore, avec un descriptif du poste qui doit identifier les éléments essentiels de l'emploi, tous les travailleurs qualifiés devraient pouvoir concourir pour une promotion, sur la base de l'égalité.

Une promotion implique souvent une augmentation des responsabilités, du nombre d'heures travaillées, des résultats attendus, du personnel et des ressources gérés, des déplacements et/ou un éventuel changement de lieu d'affectation. Pour autant que la personne possède les qualifications et l'expérience nécessaires pour l'emploi et qu'elle puisse se présenter pour cette promotion, tout besoin d'aménagement raisonnable devrait être considéré.

### Exemple: Aménagement raisonnable et promotion

Joyce a décroché une promotion pour un poste de cadre qui englobe la supervision de membres du personnel qui travaillent dans différentes régions du pays. Cela implique des déplacements réguliers et longs. Or, Joyce a récemment accouché et allaite.

Elle demande un aménagement raisonnable qui consiste à réduire le nombre de déplacements qu'elle aurait à effectuer pendant qu'elle allaite. Après consultation, l'entreprise conclut que les déplacements sont essentiels au poste mais accepte qu'elle organise temporairement davantage de réunions à distance, réduisant ainsi ses déplacements.

## Maintien en emploi et reprise du travail

Lorsqu'un travailleur doit quitter son travail pour se remettre d'un accident, d'une maladie ou d'une autre raison qui peut modifier son aptitude au travail (par exemple, une absence pour un congé de maternité ou de paternité), l'entreprise doit régler plusieurs problèmes, tant pendant son absence qu'à son retour.

L'entreprise doit trouver une façon de garder les travailleurs qui n'auront pas travaillé pendant une longue période. Parfois, la santé mentale et physique du travailleur blessé qui reprend le travail a changé et il a besoin d'un aménagement raisonnable. Les travailleurs qui ont des responsabilités familiales peuvent demander un aménagement lorsqu'ils reprennent le travail, par exemple une modification de leur temps de travail. Cela peut prendre la forme d'une demande de modification permanente ou temporaire de leurs heures de travail.

Certains pays ont une législation du travail qui prescrit clairement ce qu'il faut faire dans ces cas. Dans les pays où il n'existe pas de cadre juridique réglementant ces situations, les obligations de l'employeur peuvent être moins claires.

Toutefois, dans tous les cas, les éléments fondamentaux d'un solide programme de maintien dans l'emploi et de reprise du travail sont:

- ▶ la flexibilité quant au temps de travail;
- ▶ la flexibilité quant au lieu de travail;
- ▶ la flexibilité quant aux tâches à accomplir.

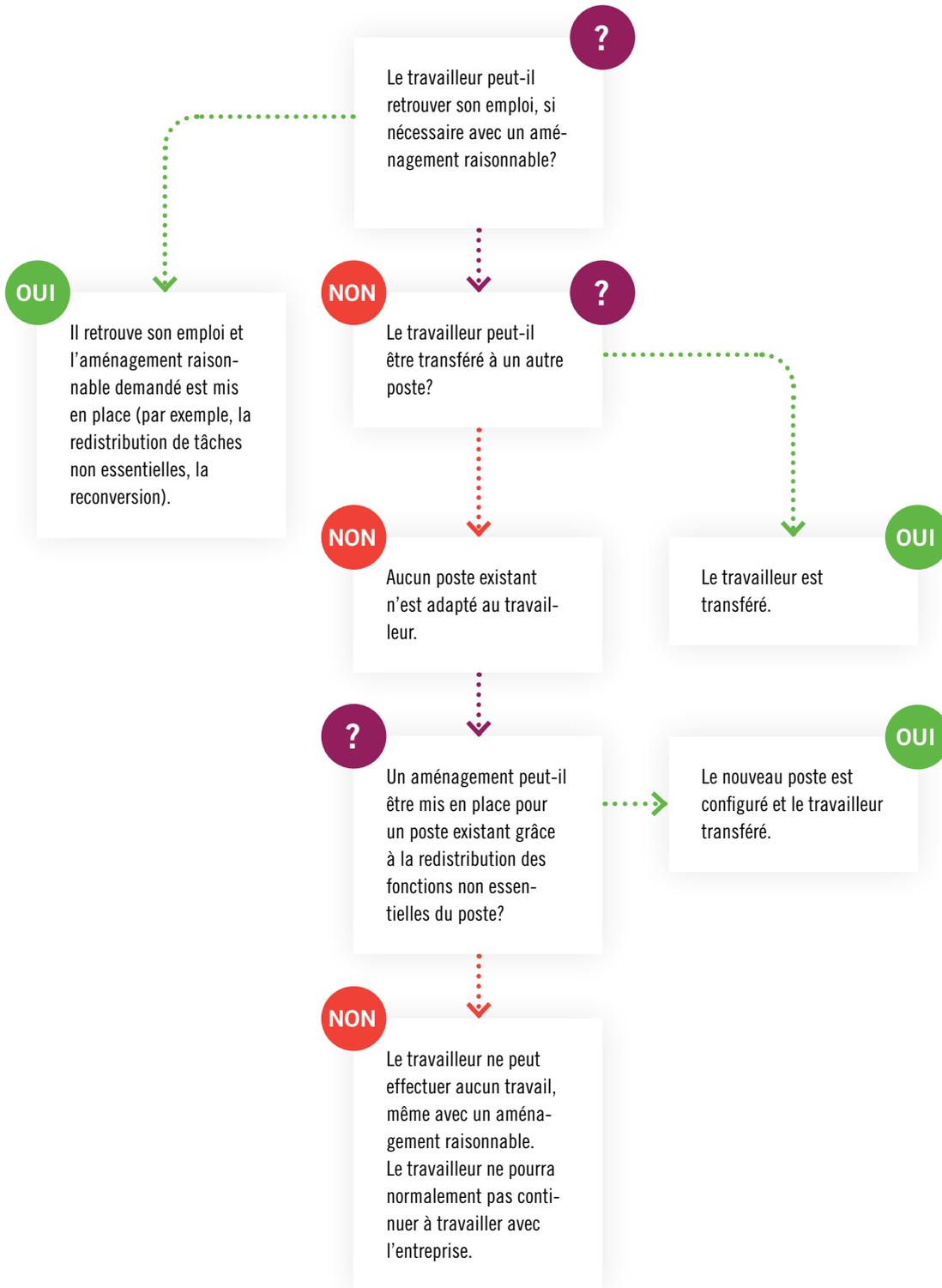
La première étape du processus est de trouver comment permettre aux travailleurs de reprendre le travail aussi rapidement que possible. Le maintien de travailleurs talentueux, formés et expérimentés est l'un des éléments les plus rentables pour une entreprise. Les entreprises ayant des pratiques claires et flexibles en matière de reprise du travail sont bien placées pour garder l'investissement mis dans leur personnel.

Dans certains cas, le travailleur ne sera pas en mesure de s'acquitter des éléments essentiels de son ancien emploi, même avec un aménagement raisonnable.

Par exemple, un éboueur qui ne peut plus marcher suite à un accident. Son travail suppose de marcher le long du camion poubelle et de vider les poubelles qui se trouvent dans la rue à l'intérieur du camion. Suite à son accident, il ne peut plus effectuer cette tâche, même avec un aménagement raisonnable. Dans ce cas, l'entreprise doit envisager de le transférer à un autre poste au sein de l'organisation. Lorsqu'elle cherche d'autres rôles dont il pourrait s'acquitter, elle peut envisager de lui accorder un aménagement raisonnable à un autre poste.

## Déroulement des opérations: reprise du travail

Les étapes à suivre au cours de ce processus sont représentées dans le schéma ci-après:



### Exemple: Reprise du travail après un congé parental

Eva dirige une petite entreprise qui fournit un soutien informatique à d'autres entreprises. L'un des travailleurs, David, a pris un congé parental de trois mois pour s'occuper de sa petite fille. Il contacte Eva pour lui expliquer que, en raison de ses responsabilités de père, il souhaite modifier son contrat à temps plein en un contrat à temps partiel (uniquement le matin).

Eva refuse dans un premier temps sa demande car elle est préoccupée par le maintien de la continuité des affaires pour les clients de son entre-

prise, qui ont souvent des demandes urgentes à brève échéance. David lui fait alors une autre proposition: il partagera son poste avec une collègue qui souhaite également réduire son temps de travail. Il travaillera de lundi à mercredi midi et elle travaillera de mercredi après-midi à vendredi. Ils travailleront une heure ensemble le mercredi pour assurer un passage de relais sans heurts. Eva accepte de mettre cet arrangement à l'essai pendant une année, en prévoyant des réunions mensuelles pour faire le point sur son fonctionnement.

### Conseils pratiques pour les gestionnaires, lorsqu'un travailleur reprend le travail<sup>24</sup>

- ▶ Voir le travailleur le jour de sa reprise.
- ▶ Organiser la journée de reprise pour qu'il se sente inclus et accueilli.
- ▶ Parler des tâches, des responsabilités ou des rapports humains qu'il appréhende et envisager d'apporter des modifications temporaires à son poste lors de sa reprise.
- ▶ Etudier de façon ouverte les adaptations possibles dans le cadre de la reprise.
- ▶ Expliquer certains changements qui affectent son poste, ses responsabilités et ses pratiques professionnelles.
- ▶ Prévoir un retour progressif au travail, le cas échéant.
- ▶ Rendre les premières semaines de la reprise le moins stressantes possible.
- ▶ Associer un autre collègue à la réinsertion de celui qui revient, associer le travailleur concerné aux pauses café et aux déjeuners, et lui faire part des modifications survenues dans l'organisation, par exemple les changements de personnel ou les modifications apportées aux systèmes ou aux processus.
- ▶ Promouvoir un esprit d'équipe positif et encourager les collègues à faire en sorte que le travailleur concerné se sente bienvenu et qu'il effectue une bonne reprise.
- ▶ Souvent, les collègues ne savent pas s'il convient de prendre des nouvelles mais la plupart des gens apprécient qu'on leur demande comment ils vont.
- ▶ Maintenir un contact régulier avec l'employé qui reprend le travail et lui demander régulièrement comment il va.
- ▶ Veiller à ce qu'il soit périodiquement possible de contrôler et d'examiner ce qui ne va pas, de faire en sorte que l'appui/les ajustements sont utiles et de les affiner s'ils ne sont pas entièrement adaptés.

### Après avoir lu ce chapitre, vous devriez maintenant comprendre:

- que les demandes d'aménagement peuvent être formulées à tout stade du cycle de l'emploi;
- qu'un aménagement peut jouer un rôle important dans la facilitation de la reprise du travail après une absence prolongée.

24. D'après *How To Support Staff Who Are Experiencing a Mental Health Problem*, Mind, p. 13, <http://www.mind.org.uk/media/550657/resource4.pdf>



## Chapitre 4

# Pratiques des entreprises qui apportent des éléments supplémentaires aux aménagements raisonnables

### Après avoir lu ce chapitre, vous devriez être en mesure:

- d'expliquer l'importance d'une politique relative à la diversité en tant que complément à l'octroi d'un aménagement raisonnable;
- de déterminer s'il est nécessaire de réfléchir à un large éventail de politiques et pratiques d'entreprise visant à promouvoir une culture d'entreprise inclusive.

### Contenu

- ▶ Attirer une main-d'œuvre variée
- ▶ Créer une culture d'entreprise inclusive
- ▶ Santé et sécurité au travail (SST)

Fournir un aménagement raisonnable constitue un élément d'une plus large politique d'entreprise sur l'inclusion et la diversité. Afin de tirer le maximum de bénéfices de sa politique d'aménagement raisonnable, l'entreprise doit se pencher sur un éventail de mesures visant à garantir un lieu de travail caractérisé par la diversité et l'inclusion.

Fournir des conseils détaillés sur tout l'éventail d'initiatives que les entreprises peuvent prendre pour soutenir la diversité irait au-delà de la portée du présent guide. Le présent chapitre contient des exemples de mesures qui complèteraient bien une politique spécifique relative à l'aménagement raisonnable. Pour plus d'informations sur une main-d'œuvre plus diversifiée d'un point de vue ethnique, il vous est particulièrement recommandé de consulter le document du BIT, intitulé *Promouvoir l'équité - Diversité ethnique au travail: guide de mise en œuvre* (2014)<sup>25</sup>.

25. *Promouvoir l'équité - Diversité ethnique au travail: guide de mise en œuvre*, BIT, 2014, [http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS\\_340493/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS_340493/lang--fr/index.htm)

## Attirer une main-d'œuvre variée

La sélection et le recrutement sont des exercices essentiels pour toutes les entreprises, indépendamment de leur taille ou de leur champ d'activité. Cela représente pour elles l'occasion d'attirer et de conserver les meilleurs talents sur le marché. Il est dans l'intérêt d'une entreprise de veiller à ce que les offres d'emploi soient soigneusement rédigées afin de répondre aux besoins de ses activités tout en évitant les obstacles qui peuvent réduire le nombre de candidats qualifiés. Les mesures à envisager incluent notamment:

- ▶ Décrire clairement le niveau d'éducation et d'expérience recherché pour le poste, en faisant la distinction entre les éléments exigés et les éléments souhaités;
- ▶ Définir les fonctions essentielles et non essentielles du poste;
- ▶ Publier l'offre d'emploi à divers endroits, y compris dans les journaux gratuits, sur les sites Web, dans les bulletins d'information internes, ainsi qu'auprès d'organismes gouvernementaux, de prestataires de services sociaux, d'organisations de groupes de personnes (personnes handicapées, personnes atteintes du VIH ou du sida, etc.) et d'universités;
- ▶ L'offre d'emploi devrait être consultable sous différents formats, y compris dans un format électronique pouvant être lu par un lecteur d'écran.

## Créer une culture d'entreprise inclusive

Les processus de recrutement accessibles devraient faire partie d'une culture d'entreprise plus ample et inclusive. Dans le cas contraire, il se peut que les femmes ainsi que les travailleurs issus des groupes minoritaires soient plus nombreux à quitter l'entreprise. Pour rendre la culture de l'entreprise inclusive, il convient de réfléchir tant aux mesures formelles, telles les politiques relatives au lieu de travail, qu'aux pratiques informelles, notamment la façon dont les événements sociaux liés au travail sont organisés.

Voici quelques exemples de mesures qui peuvent être prises pour accroître le caractère inclusif de la culture d'une entreprise:

- ▶ Dans la mesure du possible, les réunions devraient être prévues pendant les heures normales de travail dans le pays où se trouvent les travailleurs, avec fixation d'une heure de début et de fin. Les travailleurs ayant des responsabilités familiales ont souvent besoin de connaître avec certitude à quelle heure ils peuvent quitter le travail pour aller chercher leurs enfants ou d'autres personnes à charge, ou pour organiser la garde rémunérée de ces derniers.
- ▶ Si possible, fournir sur place des structures de garde d'enfants ou aider les travailleurs à accéder à une garde d'enfants près du lieu de travail. Par exemple, constatant que le manque d'accès aux structures de garde d'enfants constituait un obstacle empêchant les femmes de travailler, l'entreprise *Weleda*, qui fabrique des produits cosmétiques en France, a créé une structure de garde d'enfants de qualité et respectueuse de l'environnement pour améliorer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle pour tous ses travailleurs.
- ▶ En ce qui concerne la restauration sur le lieu de travail, les entreprises devraient prévoir un choix de plats et répondre aux différentes exigences alimentaires. Elles peuvent être d'ordre religieux (par exemple, la non-consommation de certaines viandes) ou liées à la santé (par exemple une allergie aux noix).

- ▶ Les entreprises devraient prévoir un espace pour les femmes enceintes ou qui allaitent. Par exemple, il peut s'agir d'une simple pièce calme, fermée, où elles peuvent s'asseoir ou s'allonger, et d'un espace réfrigéré où elles peuvent conserver du lait maternel, si besoin.
- ▶ Certains travailleurs ne boivent pas d'alcool pour des motifs religieux alors que d'autres n'en boivent pas pour des raisons de santé ou parce qu'ils doivent conduire en raison de leurs responsabilités familiales. Les entreprises doivent veiller à ce que des boissons non alcoolisées soient également proposées lors des manifestations professionnelles. Elles doivent éviter que les événements sociaux liés au travail aient toujours lieu dans des pubs ou dans des bars.
- ▶ Selon la taille et les ressources, les entreprises peuvent créer un espace calme et privé sur le lieu de travail qui peut être utilisé par les travailleurs qui souhaitent s'acquitter de leurs devoirs religieux, par exemple les prières, mais aussi par les travailleurs atteints de problèmes de santé mentale qui peuvent avoir besoin d'un espace calme.

## Santé et sécurité au travail (SST)

Une politique en matière de SST a un rôle important à jouer en ce qui concerne la diversité. Comme abordé au [chapitre 1](#), les exigences en matière de SST peuvent parfois entrer en conflit avec les demandes d'aménagement raisonnable. Il est donc important que l'élaboration d'une politique relative à la SST soit liée à la politique concernant la diversité. Par exemple, la politique relative à la SST devrait tenir compte des risques psychosociaux qui pèsent sur les travailleurs et des mesures que l'entreprise peut prendre pour les atténuer.

Dans les grandes entreprises, il peut y avoir des services chargés de la SST. Il est important de définir leur rôle en lien avec le processus d'aménagement raisonnable. Nombre de demandes d'aménagement n'ayant pas besoin d'une évaluation préalable de la SST, le renvoi à ces services ne devrait donc pas figurer en tant qu'étape obligatoire du processus. Dans le même temps, il peut y avoir des besoins complexes d'aménagement pour lesquels une évaluation de la SST peut contribuer à concevoir d'éventuelles solutions et garantir que l'aménagement proposé est compatible avec les exigences en matière de SST. Les services chargés de la SST peuvent également aider les travailleurs en cas d'absence prolongée et lors de la préparation de leur retour au travail.

Il est peu probable que les petites entreprises aient leurs propres services de SST. Selon sa situation financière, une entreprise peut envisager de participer à un programme privé d'assistance aux employés qui offre l'accès à des services de santé, y compris à une aide en cas de réadaptation, à la demande d'un travailleur.

Un point de la politique en matière de SST concerne les protocoles d'urgence et les procédures d'évacuation. Les entreprises devraient étudier tous les aspects de ces protocoles et la façon dont ils s'appliquent aux travailleurs ayant besoin d'un aménagement. Cela signifie qu'il faut tenir compte des besoins des travailleurs à mobilité réduite, notamment les utilisateurs de fauteuil roulant, ainsi que de ceux qui ont des déficiences auditives ou visuelles, en cas d'évacuation d'urgence. Cela inclut l'évaluation de tous les lieux où se trouvent les travailleurs ayant des besoins spéciaux, notamment les femmes enceintes, au cas où le personnel d'intervention d'urgence aurait besoin de les aider à évacuer.

**Après avoir lu ce chapitre, vous devriez maintenant comprendre:**

- qu'il convient d'élaborer des processus de recrutement accessibles à tous les travailleurs;
- qu'il est important d'étudier tous les aspects de la culture de l'entreprise et de ses pratiques afin de veiller à ce qu'elle promeuve l'inclusion de tous les travailleurs;
- qu'il doit y avoir une interaction entre les considérations relatives à la SST et celles relatives à la diversité et à l'inclusion.



## Chapitre 5

# Appui dont les employeurs disposent en matière de mise en œuvre d'aménagement raisonnable

---

### **Après avoir lu ce chapitre, vous devriez être en mesure:**

- de déterminer les sources potentielles d'appui pour les employeurs en ce qui concerne la fourniture d'un aménagement raisonnable.

### **Contenu**

- ▶ Autorités publiques
  - ▶ Aide financière
  - ▶ Aide technique
- ▶ Institutions nationales des droits de l'homme
- ▶ Organisations d'employeurs
- ▶ Syndicats
- ▶ Organisations de la société civile

### **Autorités publiques**

Dans de nombreux pays, les autorités publiques aideront les employeurs à fournir un aménagement raisonnable à leur main-d'œuvre. Cette aide prend diverses formes, dont deux sont particulièrement importantes: i) l'aide financière et ii) l'aide technique.

**(i) Aide financière**

Les autorités publiques peuvent aider les entreprises à assumer le coût d'un aménagement raisonnable. Par exemple, l'État peut subventionner une partie des frais encourus pour accorder un appui individuel à un travailleur (par exemple un tuteur ou un mentor) ou des dispositifs techniques dont une personne peut avoir besoin (par exemple, un bureau à hauteur ajustable pour un travailleur ayant mal au dos).

**Exemple: Aide financière**

En Nouvelle-Zélande, le Gouvernement octroie aux agences d'emploi une aide financière sur le long terme qui vise à aider les personnes handicapées à accéder à un emploi et à le conserver. À travers le pays, ces agences peuvent financer le soutien à l'emploi et la formation de personnes handicapées. Ce financement peut être utilisé pour des investissements personnalisés ou pour des programmes pour l'emploi de personnes handicapées afin qu'elles acquièrent une bonne expérience professionnelle.

Par exemple, la *Modification Grant*<sup>26</sup> est un paiement d'argent visant à appuyer les personnes handicapées dans le but de financer les ajustements nécessaires sur le lieu de travail, afin qu'elles puissent accéder à l'emploi ou le conserver. Les sommes accordées servent généralement pour des rampes et des mains courantes, des aides visuelles et du matériel informatique.

**(ii) Aide technique**

Les organismes publics sont souvent une source de conseils et d'orientations pour les employeurs sur le respect des obligations en matière de fourniture d'aménagement. Si nombre d'aménagements sont relativement simples, d'autres peuvent soulever des problèmes techniques plus complexes. Par exemple, des technologies d'assistance peuvent s'avérer nécessaires pour les travailleurs ayant des incapacités visuelles ou auditives. Les directives officielles peuvent également aider les employeurs à garantir que les autres obligations juridiques, notamment les prescriptions relatives à la santé et à la sécurité au travail, soient respectées.

**Exemple: Mesures concernant l'allaitement**

Le service de conseil, de conciliation et d'arbitrage du Royaume-Uni (*Advisory, Conciliation and Arbitration Service, ACAS*) a élaboré un guide sur l'aménagement pour les employées qui

allaitent au travail. Cette petite brochure explique, en des termes simples, les responsabilités juridiques des employeurs et contient des exemples pratiques de types d'aménagement qui

26. *Modification Grant*, New Zealand Ministry of Social Development, <http://www.workandincome.govt.nz/individuals/a-z-benefits/modification-grant.html>

peuvent être accordés pour aider les travailleuses qui allaitent. Par exemple, il peut s'agir de mettre à disposition une partie d'un réfrigérateur, sûre et propre, réservée au lait maternel<sup>27</sup>.

## Institutions nationales des droits de l'homme

De nombreux pays sont dotés d'une institution nationale des droits de l'homme. Dans certains cas, son mandat prévoit la promotion de l'égalité et de la non-discrimination. Dans d'autres pays, il peut y avoir un (d') autre(s) organisme(s) chargé(s) de la promotion de l'égalité. Il arrive fréquemment aussi de trouver des organismes spécialisés qui promeuvent les droits des personnes handicapées. Ces organisations, quelles qu'elles soient, peuvent constituer une source de conseils et d'orientations pour les employeurs en matière d'aménagement raisonnable.

### Exemple: Belgique – Centre interfédéral pour l'égalité des chances (UNIA)

UNIA a élaboré plusieurs brochures sur l'aménagement raisonnable. En 2005, elle a publié une brochure portant spécifiquement sur l'aménagement raisonnable au travail. En 2010, elle a publié une brochure sur la fourniture d'aménagement raisonnable dans dix secteurs, à savoir: les services privés, les services publics, le transport, le sport, le commerce, les soins de santé, le logement, la culture, les loisirs et la restauration<sup>28</sup>. Le but de cette initiative était de promouvoir une meilleure compréhension de l'aménagement raisonnable et sa plus large mise en œuvre.

### Exemple: Canada – Commission canadienne des droits de la personne

La Commission canadienne des droits de la personne conseille les entreprises sur leurs obligations juridiques en vertu de la loi canadienne sur les droits de la personne et de la loi sur l'équité en matière d'emploi. Elle donne des orientations sur l'obligation d'aménagement et fournit des exemples sur ce qu'elle implique. Elle a notamment élaboré un modèle de politique sur les mesures d'adaptation dans le milieu de travail<sup>29</sup>, un guide de pratiques exemplaires sur

27. *Accommodating breastfeeding employees in the workplace*, ACAS, 2014, [http://www.acas.org.uk/media/pdf/j/k/Acas\\_guide\\_on\\_accommodating\\_breastfeeding\\_in\\_the\\_workplace\\_\(JANUARY2014\).pdf](http://www.acas.org.uk/media/pdf/j/k/Acas_guide_on_accommodating_breastfeeding_in_the_workplace_(JANUARY2014).pdf)

28. *Les aménagements raisonnables en 10 brochures*, UNIA, 2010, <http://www.diversite.be/les-aménagements-raisonnables-en-10-brochures>

29. *Modèle de politique sur les mesures d'adaptation dans le milieu de travail*, Commission Canadienne des droits de la personne, <http://www.chrc-ccdp.gc.ca/fra/content/modele-de-politique-sur-les-mesures-d%E2%80%99adaptation-dans-le-milieu-de-travail>

la grossesse et les droits de la personne en milieu de travail<sup>30</sup> et un guide sur la conciliation des responsabilités

professionnelles et des obligations familiales des proches aidants<sup>31</sup>.

## Organisations d'employeurs

Les organisations d'employeurs jouent un rôle clé en matière de fourniture d'orientations et de conseils, au moyen d'ateliers ou de diffusion de travaux de recherche sur les bonnes pratiques et d'exemples pertinents pour le secteur dans lequel l'entreprise opère.

### Exemple: République du Suriname – Coalition des entreprises du Suriname contre le VIH/sida (Suriname Business Coalition Against HIV/AIDS)

La Coalition vise à «trouver l'équilibre entre les besoins des entreprises et l'empathie à l'égard des personnes vivant avec le VIH/sida afin que ces dernières puissent être productives au travail, en leur octroyant un aménagement raisonnable, leur permettant de travailler autant qu'elles sont médicalement jugées aptes au travail disponible et adapté»<sup>32</sup>. Elle s'engage à consulter les travailleurs et leurs représentants

pour prendre des mesures d'aménagement raisonnable, notamment: la réorganisation du temps de travail, la fourniture d'équipement spécial, la possibilité de faire des pauses pour se reposer ou pour se rendre à un rendez-vous médical, et la mise en place d'arrangements flexibles pour congé maladie, travail à temps partiel et reprise du travail.

### Exemple: Royaume-Uni – Forum des entreprises sur le handicap (Business Disability Forum)

Ce Forum est une organisation à but non lucratif qui vise à faciliter les affaires avec des personnes handicapées ainsi que leur accès à l'emploi. Ses membres emploient près de 20 pour cent de la main-d'œuvre au Royaume-Uni et regroupent des entrepre-

neurs, des leaders d'opinion handicapés et les autorités afin de comprendre ce qui doit changer pour que les personnes handicapées soient traitées de manière équitable afin qu'elles puissent contribuer au succès des affaires, à la société et à la croissance économi-

30. *Grossesse et droits de la personne en milieu de travail – Politique et pratiques exemplaires*, Commission Canadienne des droits de la personne, <http://www.chrc-ccdp.gc.ca/fra/content/grossesse-et-droits-de-la-personne-en-milieu-de-travail-politique-et-pratiques-exemplaires>

31. *Guide sur la conciliation des responsabilités professionnelles et des obligations familiales des proches aidants*, Commission Canadienne des droits de la personne, <http://www.chrc-ccdp.gc.ca/fra/content/guide-sur-la-conciliation-des-responsabilites-professionnelles-et-des-obligations-familiales>

32. *Policy statement*, Suriname Business Coalition, <http://www.surinamebusinesscoalition.org/en/council/purpose>

que. Le Forum apporte son appui en mettant en commun son expertise, en donnant des conseils, en dispensant une formation et en facilitant les possibilités de réseautage<sup>33</sup>.

## Syndicats

Les syndicats sont des partenaires essentiels pour les entreprises en matière d'élaboration d'une politique sur l'aménagement raisonnable et d'aide à sa mise en œuvre. Ils sont bien placés pour diffuser cette politique auprès de leurs membres. Ils peuvent s'appuyer sur leurs connaissances et leur expérience en matière d'utilisation des politiques d'aménagement raisonnable dans d'autres entreprises. Associer les syndicats à la conception et à la mise en œuvre de la politique, puis à la formation des travailleurs sur ce point, peut renforcer la confiance que les travailleurs ont dans la procédure.

Les travailleurs qui souhaitent comprendre si et quand ils ont droit à un aménagement raisonnable, notamment lorsqu'ils reprennent le travail, se tournent souvent d'abord vers les syndicats. Les syndicats et les employeurs devraient faire la même lecture de la politique, ce qui faciliterait le règlement informel des demandes d'aménagement formulées par des travailleurs.

### Exemple: Royaume-Uni – Représentants syndicaux de l'égalité

Ces dix dernières années, il y a eu une augmentation importante du nombre de «représentants de l'égalité», dont plus d'un millier sont actifs dans les secteurs public et privé. Nombre d'entre eux ont été formés par le Congrès des syndicats (TUC). Ils servent de point de contact local pour les travailleurs qui ont besoin de conseils et qui doivent être représentés sur des questions relatives à l'égalité. Ils peuvent également utiliser leur formation spécialisée pour travailler aux côtés des employeurs à l'amélioration de la politique et de la pratique au sein de l'entreprise<sup>34</sup>.

## Organisations de la société civile

Les organisations de la société civile peuvent fournir des conseils aux entreprises sur le type et la forme d'aménagement raisonnable nécessaire. Elles sont particulièrement bien placées pour offrir des conseils spécialisés. En ce qui concerne le handicap, les organisations de la société civile peuvent avoir acquis une expertise sur les aménagements les plus pertinents selon le type de handicap. Elles peuvent également être une source utile d'informations concrètes, par exemple sur les fournisseurs de matériel spécialisé.

33. Business Disability Forum, <http://businessdisabilityforum.org.uk/about-us/#sthash.eJ8Uc7hh.dpuf>

34. Equality reps make a real difference to UK workplaces, TUC, 2010, <https://www.tuc.org.uk/equality-issues/equality-reps-make-real-difference-uk-workplaces>

Elles peuvent offrir des services de formation aux employeurs sur l'aménagement raisonnable, ainsi que publier des ressources utiles. Certaines organisations caritatives disposent de financements pour participer aux coûts d'un aménagement raisonnable. Il est donc important que les employeurs envisagent cette option.

### Exemple: Irlande – See Change

See Change est une alliance d'organisations qui œuvrent ensemble au sein du Partenariat national pour la réduction de la stigmatisation (*National Stigma Reduction Partnership*) en Irlande afin de faire évoluer les comportements de la population envers les personnes avec un handicap mental<sup>35</sup>. Elle offre des ressources électroniques aux responsables hié-

rarchiques et un modèle de politique sur le lieu de travail sur la santé mentale. Si une entreprise s'engage à mettre en œuvre le programme d'engagement en six étapes afin de créer une culture d'ouverture au sujet de la santé mentale au travail, le Partenariat offre une formation spécifique aux responsables hiérarchiques de l'entreprise.

### Après avoir lu ce chapitre, vous devriez maintenant comprendre:

- les différentes sources d'appui dont les employeurs peuvent disposer pour les aider à traiter les demandes d'aménagement;
- l'importance d'étudier tout dispositif offrant un financement public ou privé pour toute dépense encourue pour un aménagement.

35. See Change in your Workplace, See Change, <http://www.seechange.ie>



# Annexe 1

## Glossaire des principaux termes et notions

**Accessibilité** – Garantie que tout au sein d'une entreprise soit adapté à tous les individus. Il s'agit de l'environnement physique et des modes d'information et de communication, ainsi que des politiques, procédures, systèmes et installations de l'entreprise.

**Conception universelle** – Conception de produits, d'équipements, de programmes et de services qui puissent être utilisés par tous, dans toute la mesure possible, sans nécessiter ni adaptation ni conception spéciale. La «conception universelle» n'exclut pas les appareils et accessoires fonctionnels pour des catégories particulières de personnes handicapées là où ils sont nécessaires<sup>36</sup>.

**Conciliation/Médiation** – Intervention d'un tiers indépendant dans un différend en vue de parvenir à une solution négociée grâce à un dialogue facilité. Les termes «conciliation» et «médiation» sont parfois utilisés de manière interchangeable bien que, dans certains systèmes, une distinction soit faite en termes de méthode, le médiateur formulant des recommandations tandis que le conciliateur facilite le dialogue entre les parties sans émettre de recommandation.

**Discrimination** – La Convention n° 111 de l'OIT définit la discrimination comme «toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, qui a pour effet de détruire ou d'altérer l'égalité de chances ou de traitement en matière d'emploi ou de profession». Elle prévoit également la possibilité d'ajouter d'autres motifs de discrimination, qui pourront être spécifiés par le Membre intéressé après consultation des organisations représentatives d'employeurs et de travailleurs, s'il en existe, et d'autres organismes appropriés. La discrimination peut être directe ou indirecte:

La discrimination est directe lorsque les règles, pratiques, comportements ou politiques excluent, privilégient ou traitent moins favorablement certaines personnes, de manière explicite ou implicite, du fait de leur appartenance à un groupe précis;

La discrimination indirecte qualifie des situations, des réglementations ou des pratiques apparemment neutres qui entraînent en réalité une inégalité de traitement envers des personnes présentant certaines caractéristiques, par exemple les personnes ayant une certaine croyance religieuse. Elle se produit lorsque les mêmes conditions, traitements ou critères sont appliqués à tous mais qu'ils ont, de manière disproportionnée, un fort impact ou un effet négatif sur certains groupes<sup>37</sup>.

**Diversité** – Engagement à reconnaître et à apprécier l'éventail de caractéristiques qui rendent chaque personne unique dans une atmosphère qui promeut la réussite individuelle et collective. L'identité est tributaire de plus d'un aspect de l'histoire d'une personne. En reconnaissant la valeur des nombreuses caractéristiques qui rendent chaque personne unique, la diversité offre des solutions à l'élimination de la discrimination sur le lieu de travail<sup>38</sup>.

36. Art. 2, CDPH.

37. Ces définitions s'appuient sur celles figurant dans *Promouvoir l'équité - Diversité ethnique au travail: guide de mise en œuvre*, BIT, 2014, 70-71, [http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS\\_340493/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/declaration/info/publications/eliminationofdiscrimination/WCMS_340493/lang--fr/index.htm)

38. *Ibid.*

**Handicap** – La notion de handicap évolue et 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<sup>39</sup>.

**Institutions nationales des droits de l'homme** – Organismes chargés de promouvoir et de protéger les droits de l'homme, dont le mandat est clairement énoncé dans un texte constitutionnel ou législatif, qui détermine leur composition et leur champ de compétence<sup>40</sup>.

**Limitations fonctionnelles** – «Restrictions dans le fonctionnement d'une personne qui entravent sa capacité d'accomplir une tâche ou une activité»<sup>41</sup>.

**Personnes vivant avec le VIH** – Personnes infectées par le VIH<sup>42</sup>.

**Personnes handicapées** – «Personnes qui présentent des incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres»<sup>43</sup>.

**Religion ou croyance** – [L]es termes «croyance» et «religion» doivent être interprétés au sens large. La disposition protège les convictions théistes, non théistes et athées; elle n'est pas limitée aux religions ou aux croyances traditionnelles, mais s'étend également aux religions et aux croyances nouvellement établies, et notamment celles des minorités religieuses<sup>44</sup>.

**Sida** – Désigne le syndrome d'immunodéficience acquise, résultant d'une infection au VIH qui en est à un stade avancé et qui se caractérise par l'apparition d'infections opportunistes ou de cancers liés au VIH, ou des deux<sup>45</sup>.

**Stigmatisation** – «Marquage social qui, lorsqu'il s'applique à un individu, entraîne généralement la marginalisation ou fait obstacle à une vie en société épanouie»<sup>46</sup>.

**Travailleurs ayant des responsabilités familiales** – Travailleurs des deux sexes ayant des responsabilités à l'égard de leurs enfants à charge, lorsque ces responsabilités limitent leurs possibilités de se préparer à l'activité économique, d'y accéder, d'y participer ou d'y progresser. Il s'agit également des travailleurs des deux sexes ayant des responsabilités à l'égard d'autres membres de leur famille directe qui ont manifestement besoin de leurs soins ou de leur soutien<sup>47</sup>.

**VIH** – Désigne le virus de l'immunodéficience humaine, lequel porte atteinte au système immunitaire<sup>48</sup>.

39. Par. (e), Préambule, CDPH. Voir également: Convention (n° 159) de l'OIT sur la réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées, 1983

40. Principes concernant le statut des institutions nationales (Principes de Paris), Haut-Commissariat des Nations unies aux droits de l'homme, 1993, <http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/StatusOfNationalInstitutions.aspx>

41. Guide relatif à l'évaluation des personnes handicapées, Commission de la fonction publique du Canada, <http://www.psc-cfp.gc.ca/plcy-pltq/guides/assessment-evaluation/apwd-eph/ch1-fra.htm>

42. Par. 1 (c), Recommandation concernant le VIH et le sida et le monde du travail (2010), n° 200 de l'OIT.

43. Art. 1, CDPH.

44. Par. 10, Rapporteur spécial des Nations Unies, Étude sur la liberté de religion ou de conviction et la condition de la femme au regard de la religion et des traditions, Conseil économique et social, E/CN.4/2002/73/Add.2, 24 avril 2009.

45. Par. 1(b), Recommandation n° 200 de l'OIT.

46. Par. 1(d), Recommandation n° 200 de l'OIT.

47. Art. 1, Convention (n° 156) de l'OIT sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales, 1981.

48. Par. 1(a), Recommandation n° 200 de l'OIT.

## Annexe 2

# Modèle de politique en matière d'aménagement raisonnable

Le présent modèle de politique a été élaboré pour répondre aux besoins d'entreprises de tailles différentes. Il demeure néanmoins important d'adapter le texte proposé aux caractéristiques propres à chaque entreprise. Les toutes petites entreprises sont invitées à utiliser le modèle de déclaration comme point de départ du traitement des demandes d'aménagement raisonnable, tandis qu'il est recommandé aux plus grandes entreprises de mettre en place une politique globale en matière d'aménagement raisonnable, pouvant être associée à une politique plus large sur l'égalité et la non-discrimination.

Un élément clé de la réussite d'une politique sur le lieu de travail est un engagement clair et soutenu de la part de la direction en faveur d'une réelle mise en œuvre. Les plus grandes entreprises devraient envisager de faire avaliser la politique par le président directeur général de l'entreprise (ou équivalent) et de charger un membre de la direction de sa mise en œuvre.

Cette politique devrait être élaborée en consultation avec les représentants des travailleurs, y compris les syndicats. S'il existe des réseaux de travailleurs au sein de l'entreprise (tel un réseau de travailleurs handicapés ou de travailleurs vivant avec le VIH), il convient également de les consulter.

Le présent modèle de politique est fondé sur le principe selon lequel l'aménagement raisonnable devrait être accessible à tous les travailleurs. L'organisation devrait décider si elle suit cette démarche ou si elle limite l'aménagement raisonnable à certaines catégories de travailleurs, par exemple aux travailleurs handicapés, aux travailleurs vivant avec le VIH ou affectés par le VIH, aux femmes enceintes, aux travailleurs ayant des responsabilités familiales, aux travailleurs ayant une religion ou une croyance donnée, ou à d'autres groupes. Au moment de prendre cette décision, l'entreprise doit prendre en compte ses objectifs en matière de création d'un environnement de travail caractérisé par la diversité et la non-discrimination, ainsi que toute obligation sociale et juridique applicable.

Le présent modèle de politique a été axé sur les besoins des travailleurs déjà employés par une entreprise. Comme cela a été évoqué plus haut, les candidats au recrutement peuvent également formuler des demandes d'aménagement raisonnable. Des procédures équivalentes, convenablement adaptées, devraient être mises en place pour que ces demandes soient traitées équitablement au moment du recrutement. Par exemple, les contraintes de temps imposées à toute procédure de recrutement signifient que les décisions doivent être prises rapidement et qu'il sera peut-être impossible d'étudier la question de manière aussi approfondie que pour un employé. La procédure de demande d'aménagement doit être précisée dans les informations fournies aux éventuels candidats (par exemple, via le site Web de recrutement de l'entreprise ou dans les offres d'emploi publiées).

## Déclaration

Nous, dirigeants de [*insérer le nom de l'entreprise*] nous engageons:

- ▶ à garantir l'égalité de tous sur le lieu de travail;
- ▶ à respecter la diversité de la main d'œuvre;
- ▶ à promouvoir une culture organisationnelle caractérisée par l'inclusion et le respect des droits de l'homme et de la dignité;
- ▶ à appliquer une politique de tolérance zéro en cas de discrimination;
- ▶ à créer et à préserver un environnement de travail à l'abri de la discrimination, qui est illégale ou interdite par la politique de l'entreprise.

L'entreprise devrait fournir un aménagement raisonnable aux travailleurs qui ont besoin d'une modification du lieu de travail pour pouvoir effectuer leur travail sur la même base que les autres. En principe, le refus d'un aménagement raisonnable constitue une forme de discrimination.

Par conséquent, elle s'engage à accorder un aménagement aux travailleurs lorsqu'il est raisonnable et nécessaire, et admet qu'un aménagement raisonnable doit être accordé lorsqu'il n'impose pas de charge disproportionnée. A cet égard, les besoins du travailleur et de l'entreprise doivent être examinés.

## Définitions

### «Aménagement raisonnable»

Modifications et ajustements nécessaires et appropriés n'imposant pas de charge disproportionnée ou induue, en fonction des besoins dans une situation donnée, pour garantir que tous les individus ont accès à l'emploi ou à une profession précise, peuvent y participer ou y connaître un avancement.

### «Charge disproportionnée»

Au moment de déterminer si l'aménagement demandé imposera une charge disproportionnée, l'entreprise devrait notamment tenir compte des facteurs suivants:

- ▶ les coûts financiers et d'autre nature;
- ▶ les ressources de l'entreprise;
- ▶ l'organisation ou le fonctionnement de l'entreprise;
- ▶ la possibilité d'obtenir un financement de l'aménagement par un tiers;

- ▶ les bénéfices éventuels de l'aménagement pour d'autres personnes que celle ayant formulé la demande;
- ▶ les obligations de l'entreprise de protéger la santé et la sécurité de l'individu qui fait la demande et de toute autre personne qui pourrait être touchée;
- ▶ les droits et libertés des autres.

#### **«Qualifié pour assumer les fonctions essentielles de l'emploi»**

Un individu devrait être qualifié pour effectuer les fonctions essentielles de l'emploi. Cela signifie qu'il peut:

- ▶ satisfaire aux exigences essentielles de l'emploi en matière d'éducation, d'expérience professionnelle, de compétence, de droit d'exercer et de toute autre norme de qualification liée à l'emploi;
- ▶ être en mesure d'exécuter ces tâches essentielles à l'emploi, mais qui pourrait nécessiter un aménagement raisonnable pour lui permettre de les faire.

#### **«Fonctions essentielles de l'emploi»**

Les fonctions essentielles (ou fondamentales) de l'emploi sont les obligations ou prescriptions d'un emploi particulier. Elles ne peuvent être éliminées ni modifiées sur le fond sans modifier la nature de l'emploi. Elles n'incluent pas les tâches secondaires d'un emploi.

Les facteurs à considérer lorsqu'il s'agit de déterminer le caractère essentiel d'une fonction sont notamment les suivants:

- ▶ si la principale raison de l'existence du poste est l'exercice de cette fonction;
- ▶ le nombre d'autres travailleurs pouvant assumer cette fonction ou auxquels elle pourrait être confiée;
- ▶ le niveau d'expertise ou de compétence requis pour exécuter cette fonction;
- ▶ l'appréciation de l'entreprise sur les fonctions essentielles et le descriptif de poste établi avant la publication d'une offre d'emploi ou un entretien;
- ▶ l'expérience professionnelle de ceux qui exercent ou ont exercé cet emploi;
- ▶ la proportion de temps que le travailleur doit passer à exécuter cette fonction;
- ▶ les conséquences si aucun travailleur n'assume cette fonction.

### Qui est couvert

Un travailleur peut demander un aménagement à tout stade du cycle de l'emploi (y compris lors de son avancement au sein de l'entreprise).

En principe, l'entreprise s'engage à fournir un aménagement raisonnable:

- ▶ lorsqu'un travailleur a besoin d'un aménagement pour effectuer son travail;
- ▶ lorsqu'un travailleur a besoin d'un aménagement pour bénéficier d'un accès égal à tout bénéfice de l'emploi, pour utiliser tout matériel ou toute installation de l'entreprise ou pour participer à tout élément de la culture ou des activités de l'entreprise (par exemple, la participation au séminaire annuel de l'entreprise, aux cours de formation ou à des réunions d'information et/ou de concertation avec le personnel de l'entreprise).

La responsabilité du traitement des demandes d'aménagement incombe à [insérer le nom de l'unité ou du poste compétent au sein de l'entreprise, ci-après «le Coordonnateur des aménagements»].

### Coordonnateur des aménagements

Le Coordonnateur des aménagements devrait traiter toutes les demandes d'aménagement raisonnable formulées par les travailleurs. Il doit être joignable comme suit:

- ▶ Courriel [il peut être générique, par exemple aménagements@...]
- ▶ Numéro de téléphone
- ▶ Adresse postale

S'il est vrai que le Coordonnateur des aménagements devrait traiter toutes les demandes d'aménagement raisonnable, les supérieurs directs et les autres responsables doivent souvent être consultés pour des demandes spécifiques.

### Processus d'aménagement raisonnable

Le travailleur doit indiquer à l'entreprise, dès que possible, qu'il a besoin d'un ajustement en ce qui concerne un aspect de son travail, ou une prestation, une installation ou une activité de l'entreprise.

Il peut demander un aménagement raisonnable, en tout temps, oralement ou par écrit.

Il peut choisir, dans un premier temps, d'adresser sa demande de manière informelle à son supérieur direct, ce qui peut permettre un règlement rapide et informel de la demande. Toutefois, toute mesure convenue doit être consignée et conservée par le travailleur et le supérieur.

Ce n'est pas parce qu'un travailleur a déjà bénéficié d'un aménagement ou qu'il s'est vu refuser un aménagement qu'il ne peut pas en demander un autre ultérieurement si sa situation a changé et s'il estime qu'un aménagement raisonnable est nécessaire. Il peut s'agir de la même demande d'aménagement si sa situation a évolué ou si il s'agit d'une demande pour un type d'aménagement différent. Le Coordonnateur des aménagements peut refuser de traiter une demande lorsqu'il s'agit manifestement d'une procédure frivole.

### Traitement d'une demande

Le Coordonnateur des aménagements est chargé de traiter les demandes d'aménagement raisonnable. Lorsqu'il reçoit une demande, il doit rencontrer le travailleur dans un délai raisonnable.

#### **Obligations du travailleur**

Le travailleur doit participer de manière constructive au processus d'aménagement en faisant part de ses besoins en temps voulu, en fournissant les documents nécessaires et en participant aux réunions nécessaires pour discuter sa demande d'aménagement.

#### **Soutien**

Pour toute réunion tenue avec le travailleur sur sa demande d'aménagement, ce dernier peut décider d'être accompagné d'un collègue ou d'un représentant, y compris un représentant syndical.

#### **Première réunion**

Lors de la première rencontre avec le travailleur, le Coordonnateur des aménagements devrait étudier la demande d'aménagement afin de mieux comprendre la situation et déterminer tout aménagement efficace et raisonnable possible.

#### **Évaluation de la faisabilité**

Le Coordonnateur des aménagements peut avoir besoin de consulter le supérieur direct du travailleur, d'autres membres du personnel de l'entreprise ou des experts/sources extérieurs afin d'obtenir les informations nécessaires pour éclairer sa décision. Il peut notamment se renseigner sur les fonctions essentielles de l'emploi. Le personnel de l'entreprise interrogé à cette fin doit répondre dans les meilleurs délais.

**Informations supplémentaires pour fonder la demande**

Le Coordonnateur des aménagements peut demander des informations supplémentaires pour étayer la demande. Si elles concernent des informations médicales, elles doivent se limiter aux informations qui lui permettront de comprendre les limitations fonctionnelles concrètes que rencontre le travailleur concerné, leur durée probable et les aménagements qui pourraient donc être nécessaires. De manière générale, il ne doit pas demander d'information sur le diagnostic posé.

Le Coordonnateur des aménagements peut demander l'avis d'un conseiller en santé au travail ou d'un autre expert pour l'aider à déterminer la nature et l'existence d'une mesure efficace pour le travailleur concerné.

**Résolution de la demande d'aménagement**

Le Coordonnateur des aménagements devrait traiter les demandes rapidement et efficacement. Il est recommandé que les entreprises définissent des délais raisonnables pour ce processus.

**(i) La décision**

Une fois que le Coordonnateur des aménagements aura pris une décision, il devra la communiquer par écrit au travailleur. Tout refus doit être motivé. Le supérieur direct doit également être informé de sa décision.

**(ii) Mise en place de l'aménagement raisonnable**

Lorsqu'un aménagement a été accordé, le Coordonnateur des aménagements doit en superviser la mise en place. Le supérieur direct du travailleur devrait adresser une confirmation au Coordonnateur des aménagements, une fois l'aménagement en place.

**(iii) Résultats au travail**

Un travailleur qui bénéficie d'un aménagement raisonnable devrait être tenu aux mêmes normes et exigences de résultats que les autres travailleurs.

**(iv) Transfert vers un autre poste**

S'il est décidé qu'aucun aménagement ne peut être accordé au travailleur à ce poste, l'entreprise doit essayer de le transférer vers un poste vacant, correspondant à ses qualifications et à son expérience. Ce transfert n'est possible que si le travailleur est en mesure d'assumer les fonctions essentielles du nouveau poste, avec un aménagement raisonnable.

**Examen de l'aménagement raisonnable**

Le Coordonnateur des aménagements devrait mettre en place des dispositifs d'examen régulier du fonctionnement concret de l'aménagement. Cet examen devrait prendre en compte le point de vue du travailleur et les besoins de l'entreprise.

**Exigences de confidentialité**

Les informations obtenues en lien avec le processus d'aménagement raisonnable doivent rester confidentielles. Lorsqu'elles concernent des informations personnelles particulièrement sensibles (par exemple, des informations médicales), leur accès devrait être strictement limité. La personne qui dépose une demande devrait être informée des dispositions relatives à la confidentialité qui s'y appliquent.

**Règlement des différends**

Si un travailleur conteste la décision prise au sujet de sa demande d'aménagement au titre de la politique de l'entreprise, l'entreprise et le travailleur peuvent étudier d'autres moyens de règlement informel du différend, notamment, mais sans s'y limiter, la médiation, la conciliation et d'autres pratiques de l'entreprise.

Alternativement, ou si le dialogue informel ne règle pas le différend, le travailleur peut également faire appel de la décision auprès du niveau hiérarchique supérieur. La personne qui sera désignée pour examiner la décision devra étudier l'ensemble du processus qui a abouti à la décision contestée. Elle peut examiner toutes les informations fournies au cours de l'étude de la demande d'aménagement, ainsi que toute nouvelle information considérée pertinente. La procédure d'appel doit être menée rapidement et efficacement.

**Formation**

L'ensemble du personnel de l'entreprise, à tous les niveaux, devrait être formé à la présente politique, qui doit leur être accessible sous différents formats. Cette formation devrait être dispensée lors de l'entrée dans l'entreprise. Une formation périodique visant à rafraîchir et à actualiser les connaissances doit être prévue. Lorsque des travailleurs sont promus à des postes à responsabilité, ils doivent être formés aux responsabilités qui leur incombent au titre de la présente politique. Cette formation peut être dispensée en même temps que d'autres formations, par exemple la formation des nouveaux arrivants.

### Examen de la politique

En consultation avec les représentants des travailleurs, y compris les syndicats et tout réseau de membres du personnel touchés par une affection particulière (par exemple, les travailleurs handicapés ou les travailleurs vivant avec le VIH/sida ou affectés par le VIH/sida), cette politique doit être régulièrement examinée, tous les [*insérer le nombre d'années, par exemple 3*].

Afin de faciliter l'évaluation de la mise en œuvre de la présente politique, des données devraient être régulièrement recueillies, notamment le nombre de candidats et de travailleurs ayant formulé une demande, la durée du traitement d'une demande, les décisions prises, et les coûts et avantages des aménagements fournis.

## Annexe 3

### Sources d'informations complémentaires

- ▶ Réseau mondial entreprises et handicap de l'OIT: <http://www.businessanddisability.org>
- ▶ BIT, *Recueil de directives pratiques sur la protection des données personnelles des travailleurs* (1997)
- ▶ BIT, *Recueil de directives pratiques sur le VIH/sida et le monde du travail* (2001)
- ▶ BIT, *Recueil de directives pratiques sur la gestion du handicap sur le lieu de travail* (2002)
- ▶ BIT, *Le handicap sur le lieu de travail: les pratiques des entreprises* (2010)
- ▶ BIT, *Good practices and challenges on the Maternity Protection Convention, 2000 (No. 183) and the Workers with Family Responsibilities Convention, 1981 (No. 156): A comparative study* (2012)
- ▶ BIT, *Promouvoir l'équité - Diversité ethnique au travail: guide de mise en œuvre* (2014)
- ▶ BIT, *Business as unusual: Making workplaces inclusive of people with disabilities* (2014)
- ▶ BIT, *Achieving Equal Employment Opportunities for People with Disabilities through Legislation: Guidelines* (2<sup>ème</sup> éd., 2014)
- ▶ Perry, D. (éd.), *Moving Forward: Toward decent work for people with disabilities – Obstacle of good practices in vocational training and employment from Asia and the Pacific* (2003)
- ▶ Perry, D. (éd.), *EmployAbility: a resource guide on disability for employers in Asia and the Pacific* (BIT 2007)
- ▶ BIT, *Wise-R Action Manual Module 5 - Family-friendly measures* (ILO, 2010), available at: ILO, Wise- [http://www.ilo.org/travail/whatwedo/instructionmaterials/WCMS\\_145380/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/travail/whatwedo/instructionmaterials/WCMS_145380/lang--en/index.htm)
- ▶ BIT, *Wise-R Trainers' Guide Module 5 - Family-friendly Measures* (ILO, 2010), available at: [http://www.ilo.org/travail/whatwedo/instructionmaterials/WCMS\\_145387/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/travail/whatwedo/instructionmaterials/WCMS_145387/lang--en/index.htm)

#### Principaux instruments internationaux

- ▶ Convention (n° 111) de l'OIT concernant la discrimination (emploi et profession), 1958
- ▶ Convention (n° 156) de l'OIT sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales, 1981
- ▶ Convention (n° 159) de l'OIT sur la réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées, 1983
- ▶ Convention (n° 183) sur la protection de la maternité, 2000
- ▶ Recommandation (n° 200) de l'OIT sur le VIH et le sida, 2010
- ▶ Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées, 2006

## Annexe 4

### Liste des abréviations

---

<b><i>CDPH</i></b>	Convention sur les Droits des Personnes Handicapées
<b><i>OIT</i></b>	Organisation internationale du Travail
<b><i>PME</i></b>	Petite et moyenne entreprise
<b><i>SST</i></b>	Santé et sécurité au travail

Le guide pratique *Promouvoir la diversité et l'inclusion grâce à des ajustements sur le lieu de travail* est le troisième module de la série de l'OIT intitulée «Promouvoir l'équité» et a pour objet d'aider les employeurs à la tête d'entreprises de toutes tailles et dans tous les secteurs économiques à mettre en place des aménagements raisonnables tout au long du cycle de l'emploi.

Les ajustements raisonnables sur le lieu de travail, souvent appelés aménagements raisonnables, peuvent comprendre des modifications apportées à l'emploi lui-même, aux machines et équipements et/ou aux tâches confiées aux travailleurs, au temps de travail et à son organisation.

Les aménagements raisonnables ont pour objet de fournir aux travailleurs une égalité de chances sur le lieu de travail afin que leurs compétences et talents soient utilisés pleinement. En reconnaissant et en aménageant les besoins individuels, les entreprises créent un environnement de travail qui embrasse la diversité de leur personnel et contribue ainsi à mieux développer leur potentiel économique.

Ce guide vise spécifiquement les employeurs qui veulent mettre en place des aménagements raisonnables pour les travailleurs handicapés, ceux vivant ou étant affectés par le VIH ou le SIDA, les travailleuses enceintes et les travailleurs ayant des responsabilités familiales ainsi que ceux qui ont une certaine religion ou croyance.

Ce guide pratique accompagne les professionnels de la gestion et ceux des ressources humaines tout au long du processus de mise en place d'un aménagement raisonnable, étape par étape, en commençant par une explication de ce qu'est le concept de l'aménagement raisonnable, suivi par des exemples de mise en œuvre de l'aménagement raisonnable dans la pratique. Un modèle de politique d'aménagement raisonnable est annexé et peut être modifié par les entreprises souhaitant l'utiliser en fonction de leur taille, complexité et ressources.

**Département des conditions  
de travail et de l'égalité**  
workquality@ilo.org

**Département de la  
gouvernance et du tripartisme**  
governance@ilo.org

**Département des normes  
internationales du travail**  
normes@ilo.org

4, route des Morillons – 1211 Genève 22 – Suisse

ISBN 978-92-2-231163-7



9 789222 311637