



COMMISSION  
CANADIENNE DES  
DROITS DE LA PERSONNE

CANADIAN  
HUMAN RIGHTS  
COMMISSION

# GUIDE DE LA GESTION DU RETOUR AU TRAVAIL



Canada

## **Comment joindre la Commission canadienne des droits de la personne**

Pour tous renseignements ou pour commander d'autres publications, n'hésitez pas à communiquer avec :

**l'un des bureaux régionaux de la Commission** situés à Halifax, Montréal, Toronto, Edmonton et Vancouver, au numéro sans frais 1.800.999.6899 (adresses fournies sur le site Web de la Commission);

ou

**le bureau national** au 344, rue Slater, 8<sup>e</sup> étage, Ottawa (Ontario) K1A 1E1

Téléphone : (613) 995.1151 ou, sans frais, 1.888.214.1090  
ATS : 1.888.643.3304.

Courriel : [info.com@chrc-ccdp.ca](mailto:info.com@chrc-ccdp.ca)

Site Web : [www.ccdp-chrc.ca](http://www.ccdp-chrc.ca)

Ce document est disponible sur le site Web de la Commission et peut être fourni en médias substitués sur demande.

© Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux 2007

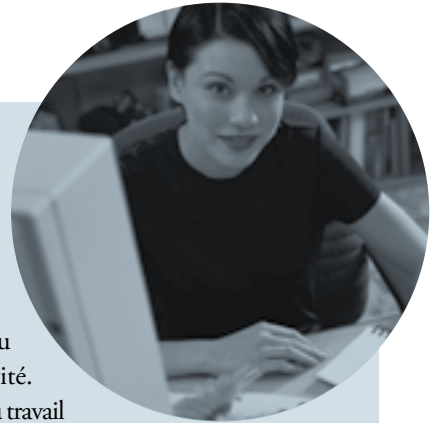
N° de catalogue HR21-63/2007  
ISBN 978-0-662-69728-2



# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>Partie 1 : Principes juridiques fondamentaux</b> .....	<b>5</b>
<b>Partie 2 : Directives pas à pas de la gestion du retour au travail</b> .....	<b>9</b>
<b>Partie 3 : Études de cas</b> .....	<b>21</b>
<b>Ressources recommandées.</b> .....	<b>34</b>





## Introduction

De nos jours, les absences résultant d'une invalidité ou d'une maladie comptent parmi les plus grands défis que pose aux employeurs la gestion des ressources humaines. De fait, selon les statistiques, les coûts des régimes d'invalidité et des programmes de protection du revenu sont en progression constante, tout comme les pertes de productivité. D'ailleurs, l'Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail estime qu'en tout temps, entre 8 et 12 % de la main-d'œuvre canadienne est absente du travail à cause d'une blessure ou d'une maladie.

Plusieurs facteurs contribuent à l'augmentation des taux d'absentéisme prolongé chez les salariés canadiens, notamment le stress lié aux changements technologiques et aux réorganisations administratives, le vieillissement de la main-d'œuvre (plus prédisposée à contracter des maladies à long terme) et la difficulté croissante de concilier le travail et la famille.

La Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) reçoit de nombreuses plaintes résultant de différends qui surgissent à l'occasion du retour au travail d'un employé après une absence prolongée. La Commission est résolue à aider les employeurs à gérer ce type de cas, pour assurer aux employés un retour au travail sûr, rapide et efficace. La présente brochure a donc été conçue pour offrir aux gestionnaires et aux superviseurs des directives qui les aideront à gérer diverses situations de retour au travail.

Vous trouverez ici :

- un aperçu des principes juridiques qui s'appliquent au retour au travail;
- des procédures pas à pas destinées à guider votre démarche de gestion de cas; et
- des études de cas illustrant la gestion d'une variété de scénarios hypothétiques.

Ces directives pourront vous permettre de gérer les situations de retour au travail; cependant, elles ne constituent PAS des conseils juridiques applicables à des cas particuliers, chaque cas ayant son contexte spécifique. Si vous avez besoin de conseils pour résoudre des cas complexes de retour au travail, consultez vos cadres supérieurs, vos conseillers juridiques ou d'autres membres de votre organisation.

Pour plus de renseignements, nous vous invitons à consulter les ressources énumérées à la fin de cette brochure, accessibles en ligne.



# PRINCIPES JURIDIQUES FONDAMENTAUX





La Loi canadienne sur les droits de la personne (LCDP) a défini plusieurs principes fondamentaux destinés à protéger les droits des employés et des employeurs et de promouvoir des milieux de travail productifs et respectueux. Dans la présente section, nous donnons un aperçu des principes qui s'appliquent à la gestion du retour au travail d'un employé. En optant pour une démarche proactive, les employeurs seront en mesure de résoudre des situations complexes liées aux aménagements requis par des employés, et ce faisant, de réduire le nombre de plaintes.



## 1. La protection contre la discrimination

La LCDP souligne « le droit de tous les individus à l'égalité des chances d'épanouissement. » Elle affirme aussi que tous ont droit à des mesures visant à la satisfaction de leurs besoins, dans la mesure compatible avec leurs devoirs et obligations au sein de la société, sans qu'y fasse obstacle une discrimination fondée sur les facteurs ou « motifs de distinction illicite » énumérés ci-dessous :

- La race
- La couleur
- La religion
- Le sexe
- L'état matrimonial
- La déficience
- L'origine nationale ou ethnique
- L'âge
- L'orientation sexuelle
- La situation de famille
- L'état de personne graciée

La protection contre la discrimination est un principe particulièrement important dans les cas où un employé retourne au travail après une absence. En effet, les recherches révèlent que bon nombre de plaintes déposées devant la CCDDP relèvent de ces situations. Pour ce qui touche les plaintes associées à la réintégration au travail, le motif le plus souvent invoqué est la déficience. D'autres motifs de plainte concernent la discrimination après des absences subséquentes à des congés de grossesse et de maternité.

### Qu'est-ce que la discrimination dans le milieu de travail?

La discrimination dans le milieu de travail consiste à pénaliser un employé en raison de motifs de distinction illicite. La discrimination a pour résultat de créer des obstacles à l'équité dans le milieu de travail en interdisant l'accès à l'égalité des chances. Elle peut se produire intentionnellement ou non : les milieux de travail





ont souvent des politiques qui s'appliquent à tous, mais il se peut que certains employés ne soient pas en mesure de répondre à certaines attentes pour des raisons liées à une déficience ou tout autre motif de distinction illicite.

Comme l'énonce la LCDP, les employeurs doivent commencer par examiner les règlements en vigueur dans le milieu de travail pour déterminer s'ils enfreignent les droits des employés; ils sont ensuite tenus d'agir de façon à prévenir la discrimination.

## 2. L'obligation d'accommodement

L'obligation d'accommodement est un principe légal qui exige des employeurs qu'ils cernent et modifient tout règlement, pratique, attente ou procédure qui a ou qui pourrait avoir des conséquences discriminatoires selon les motifs de distinction illicite au sens de la LCDP.

L'employeur a aussi l'obligation d'accommoder les besoins spécifiques des employés pour leur permettre de réaliser pleinement leur potentiel. Cependant, l'obligation d'accommodement n'est pas illimitée. Le droit à l'égalité d'un employé doit être équilibré avec le droit d'un employeur à gérer un milieu de travail productif.

En général, les employeurs devraient examiner cas par cas les situations impliquant l'obligation d'accommodement, car chacune relève de circonstances particulières. De bonnes pratiques

de communication permettent aux employeurs de s'assurer que les membres du personnel disposent de ce dont ils ont besoin pour tirer pleinement parti de leurs capacités dans l'exécution de leurs tâches.

Dans certaines circonstances, néanmoins, comme dans les cas de contrainte excessive, l'employeur n'est pas tenu à l'obligation d'accommodement.

### **Qu'est-ce que la contrainte excessive?**

On entend par contrainte excessive la limite au-delà de laquelle un employeur ne peut plus faire d'accommodements sans qu'il en résulte pour lui des difficultés extrêmes. Les employeurs sont tenus de fournir des accommodements jusqu'à la contrainte excessive. Cela signifie qu'un employeur n'est pas obligé d'adopter des mesures d'adaptation s'il en résulte une contrainte excessive en matière de santé, de sécurité ou de coûts.

L'expression « contrainte excessive » n'a pas de définition légale précise, et il n'y a pas non plus de formule type pour déterminer s'il y a ou non contrainte excessive. Chaque situation est différente et doit être évaluée indépendamment. En règle générale, il y a contrainte excessive quand l'employeur ne peut pas assumer les charges financières ou la perte de rendement occasionnées par les mesures d'adaptation.

On peut s'attendre, de façon générale, à ce que l'obligation d'accommodement cause



certaines contraintes. On demande aux employeurs d'examiner soigneusement toutes les solutions possibles avant de conclure que l'accommodement causerait une contrainte excessive. Pour invoquer la contrainte excessive, il ne suffit pas de formuler une supposition ou une opinion : l'employeur qui veut démontrer un cas de contrainte excessive doit présenter des preuves objectives.

### **3. Les droits concernant la vie privée**

Le droit au respect de la vie privée est un autre principe juridique à garder en mémoire pendant l'absence et le retour au travail d'un employé. Même si, dans certains cas, les employés doivent fournir des renseignements sur leur état de santé, il existe des limites à ce qu'un employeur peut demander et à ce qu'un employé est tenu de dévoiler. Dans le milieu de travail, on ne demande à divulguer des renseignements à caractère médical qu'en cas de nécessité et ceux-ci doivent rester confidentiels.

En outre, les circonstances dans lesquelles un employeur peut demander à un employé de se soumettre à un examen médical font l'objet de restrictions. Pour plus de renseignements à ce sujet, veuillez consulter la partie 2 de la présente brochure.

2

# DIRECTIVES PAS À PAS DE LA GESTION DU RETOUR AU TRAVAIL





La gestion d'un cas de retour au travail est souvent une tâche complexe. Ces cas présentent des défis parce qu'il faut équilibrer rigoureusement le droit qu'a l'employeur de gérer un milieu de travail productif avec le droit fondamental de l'employé à l'égalité, à la dignité et au respect de sa vie privée. Les employeurs – et ceux qui les représentent, tels que les directeurs, superviseurs et responsables des ressources humaines – peuvent s'interroger sur la meilleure façon d'aborder un cas de retour au travail, en particulier quand les mesures d'adaptation que demande l'employé sont inattendues ou posent des difficultés.

Dans la présente section, vous trouverez des directives générales destinées à vous aider à aborder les cas de retour au travail. Ces directives clarifient vos droits et vos obligations légales en tant qu'employeur, et ce que vous êtes en droit d'attendre de vos employés, des syndicats et des autres parties prenantes au cours du processus de retour au travail.

Le but de ces directives n'est PAS de remplacer les politiques internes de votre organisation concernant le retour au travail ou la gestion des cas d'accommodement (si, comme il est recommandé, votre organisation dispose des politiques sur ces sujets). Elles ont plutôt pour but de démontrer qu'une communication transparente favorise une gestion de cas efficace et assure le meilleur dénouement possible pour toutes les parties impliquées. Si vous avez besoin de renseignements sur les politiques internes en vigueur, consultez le département des ressources humaines de votre organisation.

Les étapes présentées ci-dessous correspondent aux phases générales de la plupart des situations de retour au travail. Servez-vous de ces procédures pour orienter votre démarche et guider vos décisions, mais souvenez-vous que vous devez évaluer chaque cas individuellement, car chacun a des circonstances qui lui sont propres.



## Étape n° 1 : Recueillez l'information et évaluez la situation.

- **Restez en contact avec l'employé pendant une absence prolongée.**

Dans la plupart des cas, mais pas dans tous, il est bon de maintenir des contacts occasionnels avec l'employé pendant son absence. En communiquant avec lui de temps à autre, vous pourrez savoir comment il va, et, dans certaines situations, vers quelle date il pourra retourner au travail. Cela vous donne le temps de prendre vos dispositions à l'avance. Cependant, il ne faut pas que ces contacts soient si fréquents que l'employé se sente poussé à retourner au travail avant d'en être capable.

- **Agissez dès que l'employé annonce qu'il est prêt à retourner au travail.**

La première étape de la gestion d'un cas de retour au travail commence au moment où l'employé vous informe qu'il est prêt à reprendre le travail. Il peut communiquer avec vous par téléphone, par courriel, par télécopieur ou par lettre; il peut aussi s'adresser à vous de vive voix.

Dans certains cas, la date du retour au travail de l'employé peut être déjà fixée. Si l'employé ne communique pas avec vous à la date convenue, vous devrez alors tenter de le joindre pour prendre des renseignements sur son état de santé. Dans d'autres cas, vous n'aurez peut-être pas une idée précise du moment auquel l'employé sera prêt à reprendre le travail,

comme c'est souvent le cas des absences résultant d'une maladie ou d'une blessure.

Si l'employé demande des mesures d'adaptation qui soulèvent des questions ou des préoccupations, vous devrez immédiatement l'informer que vous souhaitez analyser sa requête plus à fond. Vous devrez souligner que vous vous préoccupez de sa santé et que vous avez besoin de mieux comprendre la situation pour prendre une décision et trouver les solutions appropriées.

Le superviseur a droit à un délai supplémentaire pour évaluer une demande d'accommodement si l'employé ne l'avise pas suffisamment tôt de son retour au travail. De son côté, l'employé est tenu de donner à son superviseur un délai suffisant pour préparer son retour au travail, surtout s'il demande des aménagements pour des besoins spécifiques.

Si vous avez besoin d'un délai supplémentaire pour étudier une demande d'accommodement, vous devrez demander à l'employé s'il peut reprendre son travail (sans mesures d'adaptation) en attendant que la décision soit prise. Si cela ne lui est pas possible, vous devrez planifier des mesures temporaires. Si cela non plus n'est pas possible, l'employé devra rester en congé. Quand vous demandez à un employé de prolonger son congé, vous devez avoir sous la main des documents démontrant que vous avez examiné plusieurs possibilités d'accommodement temporaires.



- **Créez un dossier.**

Assurez-vous de créer un dossier individuel pour chaque cas de retour au travail que vous avez à gérer. Prenez des notes détaillées pendant toutes les conversations et les rencontres portant sur le cas. Conservez des copies de ces notes dans le dossier.

Le dossier est d'une importance décisive pour plusieurs raisons :

- Le dossier deviendra un instrument important pour réexaminer les particularités du cas.
  - Avec les pièces que contient le dossier, vous pouvez facilement retracer l'évolution du cas.
  - Le dossier vous permet de conserver la documentation concernant toute la correspondance avec l'employé, les spécialistes de la santé, et autres parties prenantes, en cas de malentendu.
  - En cas d'appel, un dossier détaillé vous aide à attester les efforts que vous avez faits pour vous acquitter de votre obligation d'accommodement.
- **Examinez tous les renseignements à caractère médical soumis par l'employé.**  
Pendant la phase initiale de la gestion d'un cas de retour au travail, vous devrez réexaminer tous les renseignements à caractère médical,

ou se rapportant à la santé, fournis par l'employé, comme une note ou un certificat médical. Avant de permettre à l'employé de reprendre le travail, vous devez vous assurer que vous avez suffisamment d'information sur ses aptitudes et ses limitations dans le contexte des fonctions qu'il est appelé à exercer.

À titre de superviseur, il vous appartient de veiller à la santé et à la sécurité des employés pendant leur présence dans le milieu de travail. Vous avez donc le droit de recueillir des renseignements à caractère médical et liés à la santé d'un employé qui se prépare à retourner au travail.

Vous avez le droit de savoir comment l'état de santé de l'employé peut influencer sa capacité à accomplir ses tâches. Prenez note que cela ne vous autorise PAS nécessairement à obtenir le diagnostic d'une maladie, mais seulement de l'information sur les conséquences que son état de santé peut avoir sur son travail. Ainsi, on pourra vous aviser qu'un employé a un rendez-vous médical hebdomadaire et prend un médicament qui ne lui permet pas d'utiliser des équipements lourds, mais on ne vous donnera pas le diagnostic exact ni la cause de la maladie (dépression, par exemple). L'étape n° 2 vous donnera plus de détails sur les renseignements à caractère médical que vous pouvez légitimement obtenir.

L'employé, quant à lui, est tenu de fournir des documents spécifiant les restrictions médicales



## Suggestion

### Gardez l'esprit ouvert.

On peut aborder une situation de retour au travail de bien des façons. Les recherches démontrent que plus vous acceptez d'envisager diverses possibilités et d'en discuter, plus vous avez de chance d'obtenir la coopération de l'employé, de ses collègues et des autres parties prenantes, telles que les représentants syndicaux.

qui lui sont imposées et décrivant le type d'aménagement qui serait le plus efficace en vue de son retour au travail.

- **Rencontrez l'employé.**

Dans les cas complexes, vous devrez demander à l'employé de vous rencontrer le plus vite possible pour confirmer l'information sur la date de son retour au travail ainsi que sur toute demande d'accommodement qui y serait liée. Dans les situations simples, une conversation téléphonique suffira. Notez bien que l'employé est légalement obligé de prendre une part active au processus d'accommodement.

Pendant la rencontre ou la conversation téléphonique, prenez des notes détaillées qui vous aideront à mieux suivre la discussion et à

mieux vous la remémorer. Versez une copie de ces notes au dossier.

Quand vous vous entretenez avec l'employé, vous devrez tenter d'obtenir des précisions sur tout ce qui n'est pas clair dans les renseignements à caractère médical qu'il a fournis.

Un autre point d'importance à clarifier au cours de cette rencontre est de savoir si l'employé souhaite être accompagné par un représentant syndical pendant le processus de retour au travail et d'accommodement (voir l'étape n° 3, à la page 15, pour plus de renseignements à ce sujet).

- **Demandez à l'employé l'autorisation d'obtenir d'autres renseignements à caractère médical ou liés à la santé (s'il y a lieu).**

En tant que superviseur, vous avez l'obligation de fonder vos décisions d'accommodement sur de l'information adéquate. Dans ce but, vous devez réunir les données appropriées sur la situation de l'employé, tout en observant les lois sur le respect de la vie privée et les droits de la personne.

Si vous jugez que vous n'avez pas assez d'information sur la situation de l'employé, vous aurez besoin de son autorisation pour obtenir des renseignements supplémentaires. Si l'employé refuse de coopérer, expliquez-lui que vous ne pouvez pas évaluer correctement ses besoins



et que, sans cette information, le processus d'accommodement ne peut pas avancer.

Il est important de s'assurer que l'employé comprend que les renseignements ne serviront qu'à déterminer les mesures d'adaptation appropriées. Vous devrez aussi lui expliquer que l'organisation a des procédures officielles pour garantir que les renseignements à caractère médical restent confidentiels et ne sont divulgués qu'en cas de nécessité. Pour être en mesure de décrire ces procédures à

l'employé, communiquez avec le département des ressources humaines de votre organisation si vous avez besoin d'information supplémentaire.

## Étape n° 2 : S'il y a lieu, consultez le personnel médical et les professionnels de la santé.

Généralement, les superviseurs ont le droit d'obtenir les renseignements à caractère médical suivants :

- *Renseignements concernant l'état de santé actuel de l'employé*  
Vous avez le droit de savoir si la maladie de l'employé risque d'avoir des répercussions sur sa capacité à accomplir ses tâches.
- *Pronostic de rétablissement (si disponible)*  
Vous avez le droit de savoir si la maladie est temporaire ou permanente (si le médecin a cette information; parfois, il n'est pas possible de faire un pronostic). S'il s'agit d'un état temporaire, vous pouvez chercher à savoir pendant combien de temps vous aurez à assurer un accommodement.
- *Renseignements sur les aptitudes de l'employé pour un emploi différent*  
S'il est prouvé que l'employé n'est pas apte à accomplir ses tâches habituelles dans des conditions normales ou adaptées, il faudra examiner la possibilité de lui attribuer un

## Suggestion

### Fournissez des renseignements

Quand vous consultez des médecins ou d'autres spécialistes de la santé, par exemple des ergothérapeutes, il est extrêmement important de fournir le plus de détails possibles sur les tâches de l'employé et sur son cadre de travail. Décrivez le milieu de travail de façon à faire comprendre aux spécialistes comment et où l'employé travaille, et quelle sorte d'équipement il utilise pour exécuter ses tâches.





poste différent. Vous avez le droit de savoir si l'employé est apte à accomplir des tâches différentes.

- **Demandez l'avis d'un expert quand les renseignements à caractère médical fournis sont inadéquats.**

Si, après avoir rencontré l'employé et examiné tous les documents médicaux qu'il a fournis, vous estimez que vous ne pouvez pas arriver à une décision éclairée sur les mesures d'adaptation qu'il demande, vous pouvez entreprendre des démarches pour mieux vous informer sur son état de santé.

– *Demandez des précisions au médecin de l'employé ou à son spécialiste de la santé.*

La première étape pour clarifier l'information liée à la santé consiste à obtenir de votre employé l'autorisation de demander d'autres renseignements à son médecin soignant. Si, après cela, vous avez toujours des doutes, vous pouvez demander des renseignements supplémentaires à un spécialiste externe.

– *Demandez que l'employé soit soumis à un examen médical indépendant.*

Un examen médical par un expert indépendant n'est admis que dans des circonstances particulières. Généralement, les examens médicaux sont permis dans le cas d'employés retournant au travail après une maladie grave ou un accident.

Vous pouvez demander un examen si vous avez des raisons de croire que l'employé n'est pas apte à s'acquitter de ses tâches, et que son retour au travail risque de menacer sa santé ou le bien-être d'autrui. Dans ces circonstances, vous devez préparer une justification claire de vos raisons de penser que le retour au travail de l'employé pose un risque réel, immédiat et important pour sa propre santé. Assurez-vous d'inscrire ces raisons dans son dossier. Il est INACCEPTABLE de demander un examen médical simplement par crainte d'une récurrence ou d'une aggravation éventuelle de la maladie de l'employé.

### Étape n° 3 : Consultez les représentants syndicaux (s'il y a lieu).

- **Déterminez s'il est nécessaire de consulter le syndicat.**

Les conseils d'un représentant syndical peuvent vous être utiles pendant que vous examinez différentes mesures pour accommoder un employé qui retourne au travail.

Vous devez inclure le syndicat dans les discussions liées à un retour au travail ou à des accommodements quand :

– Les mesures d'adaptation que vous proposez peuvent avoir des répercussions sur les droits des autres employés (par ex. le droit d'ancienneté), accordés par la convention collective; et/ou



– L'employé vous informe qu'il demande la présence de son représentant syndical pendant les discussions portant sur les possibilités d'accommodement.

- **Prenez des dispositions pour parler avec un représentant syndical.**

Une fois que vous avez évalué la situation et que vous avez décidé que le syndicat devrait être impliqué, planifiez un entretien avec un représentant syndical, en personne ou au téléphone. Dressez un bilan du cas avec le délégué syndical tout en ayant soin de respecter la confidentialité de toute l'information personnelle recueillie auprès de l'employé. Rappelez-vous que les renseignements personnels ne peuvent être révélés qu'en cas de nécessité. Assurez-vous de prendre des notes et d'en verser copie au dossier.

Les syndicats ont la responsabilité de coopérer avec les superviseurs dans la recherche de solutions permettant d'accommoder les employés qui retournent au travail.

Les tribunaux ont statué que les syndicats sont tenus d'appuyer les mesures d'adaptation sans égard à ce qui est spécifié dans les conventions collectives. Autrement dit, les syndicats ne peuvent pas s'opposer à une solution d'accommodement viable, comme le transfert à un autre poste, sous prétexte que cela peut violer les dispositions de la convention collective; en fait le syndicat peut être passible de sanctions s'il entrave des efforts d'accommodement.

Il faut cependant s'efforcer de respecter les dispositions des conventions collectives. Les superviseurs ont l'obligation d'étudier en priorité les possibilités d'accommodement ne faisant pas obstacle aux droits octroyés par les conventions collectives.

## Étape n° 4 : Examinez les possibilités d'accommodement en présence de l'employé et des autres parties prenantes.

- **Déterminez les possibilités d'accommodement.**

En tant que superviseur, vous devez vous assurer que toutes les mesures d'adaptation possibles ont été examinées et que celle que vous choisissez est compatible avec les renseignements à caractère médical que vous possédez; ce doit aussi être celle qui répond le mieux aux besoins de l'employé, de l'employeur et des autres parties prenantes. Dans une situation qui touche les autres employés, vous devez choisir la mesure qui entrera le moins en conflit avec l'ancienneté et les droits accordés par la convention collective.

Souvenez-vous que vous n'avez pas l'obligation de mettre en œuvre la solution idéale du point de vue de l'employé, ni même celle qu'il réclame spécifiquement. Cependant, l'employé a le droit qu'on lui propose une solution qui réponde à ses besoins médicaux réels. Examinez avec un esprit ouvert les



# Suggestion

## Soyez positif.

Dans toutes vos communications avec les différentes parties prenantes, restez aussi positif et optimiste que possible. Si vous démontrez que vous êtes déterminé à mener à bien le processus d'accommodement, vous établirez de bonnes relations avec les parties prenantes, qui vous accorderont leur confiance. Cela peut aider à résoudre la situation et accélérer le retour au travail de l'employé.

différentes façons d'accommoder l'employé. S'il n'existe aucune solution évidente, envisagez de recourir à une combinaison de mesures.

Si vous constatez que les mesures d'adaptation requises par un employé causeraient une contrainte excessive à l'employeur, vous pouvez décider de refuser la demande. Conservez dans le dossier les notes expliquant les raisons du refus. Vous aurez peut-être à justifier votre raisonnement si l'employé décide d'en appeler de votre décision à un échelon supérieur de votre organisation, ou si le cas est soumis à la Commission canadienne des droits de la personne.

Si vous envisagez de refuser une demande d'accommodement, nous vous encourageons à en parler avec des conseillers du département des ressources humaines de votre organisation. Veuillez consulter la section sur la contrainte excessive en page 7 pour plus de renseignements sur votre droit légitime de refuser des demandes d'accommodement.

- **Parlez de vos recommandations avec l'employé.**

Après avoir consulté toutes les parties prenantes et réuni l'information nécessaire, préparez-vous à présenter à l'employé une ou plusieurs mesures d'adaptation que vous recommandez en vue de son retour au travail. Il peut aussi être utile d'inclure d'autres parties prenantes dans cette discussion, par exemple un représentant du département des ressources humaines de votre organisation, ou des délégués syndicaux.

Fixez une rencontre avec l'employé et, s'il y a lieu, les autres parties prenantes, pour examiner toutes les mesures que vous recommandez. Pendant cet entretien, vous aurez l'occasion de répondre à toutes les questions et de clarifier tous les points qui auraient pu être mal compris. Cela permet aussi à l'employé de donner son point de vue sur les solutions que vous proposez, ce qui devrait vous aider à les finaliser.

Si l'employé refuse les mesures d'adaptation que vous proposez, vous pouvez décider



d'étudier d'autres possibilités ou, en dernier recours, de rejeter sa demande (si vous estimez que vous avez satisfait à votre obligation en lui offrant un accommodement raisonnable). N'oubliez pas de prendre des notes décrivant les raisons du refus de l'employé. Si vous contemplez la possibilité d'arrêter le processus d'accommodement, nous vous recommandons de communiquer préalablement avec le département des ressources humaines ou avec d'autres représentants de votre organisation pour qu'ils vous assistent de leurs conseils.

## Étape n° 5 : Mettez en œuvre les mesures d'adaptation.

Après avoir passé en revue vos recommandations avec l'employé et les parties prenantes, et après avoir pris une décision, vous êtes prêt pour la mise en œuvre. Vous devrez agir le plus rapidement possible pour mettre en place les mesures d'adaptation que vous avez choisies. Cela permettra à l'employé de retourner au travail sans tarder et vous pourrez démontrer que vous êtes résolu à mener à bien un processus efficace de retour au travail. Tout ceci contribue à la création d'une culture de confiance et de respect – des valeurs qui améliorent la productivité globale du milieu de travail.

- **Vérifiez l'efficacité de l'accommodement**  
Une fois que l'employé est de retour au travail, vous devrez évaluer périodiquement l'efficacité des mesures d'adaptation. Entretenez-vous avec l'employé, pour savoir s'il peut exécuter son travail de façon productive, et si l'une ou l'autre des mesures aurait besoin d'être ajustée. S'il y a lieu, assurez-vous que les collègues de l'employé sont satisfaits et peuvent gérer la charge de travail qui leur a été redistribuée ou attribuée en surcroît. Si vous avez besoin d'aide pour répartir des tâches parmi un groupe d'employés, demandez conseil au département des ressources humaines ou aux responsables désignés de votre organisation.
- **Informez l'employé du processus d'appel et de plainte.**  
Si vous jugez que vous avez fait tout en votre pouvoir pour répondre à votre obligation d'accommodement mais que l'employé demeure insatisfait, dites-lui qu'il peut faire appel de la décision à un échelon supérieur de l'organisation. Donnez-lui les renseignements dont il a besoin pour lancer ce processus selon la politique interne de votre organisation. Vous devrez aussi lui faire savoir qu'il peut soumettre ses difficultés à la Commission canadienne des droits de la personne.



## Rôles et responsabilités dans le processus du retour au travail

Les employeurs (y compris leurs représentants, tels que directeurs, superviseurs et responsables des ressources humaines), les employés et les syndicats partagent la responsabilité de trouver les solutions qui permettent de gérer le retour au travail. Les listes ci-dessous résumant les principaux rôles et responsabilités qui incombent à chacune des parties impliquées dans le processus.

### *Responsabilités de l'employeur ou du superviseur*

1. Veiller à ce que les employés aient connaissance de leur droit à l'accommodement, expliquer la politique d'accommodement en vigueur dans le milieu de travail, et en distribuer des copies.
2. Sur réception d'une demande, examiner les possibilités d'accommodement avec l'employé.
3. Prendre des notes et consigner toutes les discussions concernant l'accommodement.
4. Participer activement à l'étude de méthodes et de solutions de remplacement visant l'accommodement de l'employé.
5. S'il y a lieu, obtenir l'opinion et les avis professionnels d'un responsable désigné des ressources humaines ou d'un spécialiste médical.
6. Maintenir la confidentialité des renseignements personnels et des dossiers médicaux.
7. Consentir aux demandes d'accommodement d'une manière raisonnable et en temps utile, à moins de causer une contrainte excessive (voir page 7 pour obtenir des renseignements sur la contrainte excessive).
8. Accepter de revoir et de modifier l'entente d'accommodement si les circonstances changent, ou si la solution n'est plus efficace.
9. Fournir des éléments justifiant une décision de refuser l'accommodement.
10. Informer les employés de leur droit d'interjeter appel et de s'adresser à la CCDP.





### ***Responsabilités de l'employé***

1. Demander un accommodement quand le besoin se présente et, si possible, suggérer des mesures appropriées.
2. Fournir des renseignements ou des documents émanant d'un professionnel de la santé qualifié expliquant les restrictions liées à la santé et décrivant les types d'accommodement les plus efficaces.
3. Collaborer avec les experts à qui l'on demande de faire des recommandations sur la situation.
4. Si l'employeur, agissant dans des limites raisonnables, demande un examen médical indépendant, donner suite à cette demande. Remarque : On ne peut pas obliger un employé à se soumettre à un examen médical indépendant, mais ne pas accéder à cette demande peut retarder le processus d'accommodement.
5. Accorder à l'employeur un délai raisonnable pour donner suite à la demande d'accommodement.
6. Participer à toutes les discussions concernant les possibilités d'accommodement.
7. Écouter et prendre en considération toute proposition raisonnable de l'employeur portant sur des mesures d'adaptation.

8. Une fois que l'accommodement est en place, atteindre les niveaux de rendement convenus.
9. Travailler de façon continue avec le responsable des mesures d'adaptation à la gestion du processus d'accommodement.
10. Informer l'employeur de changements dans les besoins d'accommodement.

### ***Responsabilités du syndicat***

1. Jouer activement le rôle de partenaire dans le processus d'accommodement.
2. Offrir des conseils sur l'accommodement.
3. Appuyer les mesures d'adaptation indépendamment de la convention collective, à moins que ceci ne cause une contrainte excessive.
4. Travailler avec l'employeur à tenter de résoudre les obstacles existant dans la convention collective et à assurer que de nouveaux obstacles n'y soient pas ajoutés.

# 3 ÉTUDES DE CAS





Les employeurs (y compris les représentants de l'employeur tels que les directeurs, superviseurs et responsables des ressources humaines), les employés et les syndicats partagent la responsabilité de trouver les solutions permettant de gérer le retour au travail. Dans la présente section, nous présentons des études de cas hypothétiques illustrant ces rôles et ces responsabilités. À la suite de chaque étude de cas, vous trouverez des directives générales vous indiquant comment aborder la situation en tant qu'employeur ou superviseur.

## Cas n° 1

### L'employé soumet des renseignements à caractère médical insuffisants et refuse de collaborer.

Un employé aborde son superviseur et lui dit que son médecin lui recommande de prendre huit semaines de congé de maladie pour se remettre « de stress et d'épuisement professionnel ». L'employé présente à son superviseur une note du médecin confirmant cette recommandation et explique qu'il doit immédiatement quitter le travail.

Le superviseur constate que cet employé a déjà eu des difficultés dans l'organisation. Il a fait l'objet de mesures disciplinaires à plusieurs reprises et il a, à son tour, formulé plusieurs griefs contre son superviseur et divers collègues. Il ne cache pas qu'il aimerait être transféré de son quart de nuit actuel à un quart de jour, ou à un autre lieu de travail, mais il n'a pas assez d'ancienneté pour pouvoir poser sa candidature pour ces postes. Devant cette demande de congé, le superviseur se demande si la longue absence que demandent l'employé et le médecin n'a pas quelque chose d'arbitraire.

Néanmoins, puisque la note que l'employé a présentée est valide, le superviseur lui accorde le congé. Il fixe les dates de commencement et de fin du congé de maladie.

Quelques jours avant son retour au travail, l'employé apporte une autre note du médecin disant qu'il doit être immédiatement transféré au quart de jour.







## Recueillez l'information et évaluez la situation.

En principe, vous êtes resté en contact avec l'employé pendant son absence et vous avez constaté qu'il faudrait sans doute planifier des mesures d'adaptation avant son retour au travail.

Dans le cas présent, l'employé ne vous a pas avisé suffisamment à l'avance de sa date de retour au travail. Vous devriez lui dire que vous avez besoin de temps pour étudier sa requête. Un employeur a le droit de demander du temps pour examiner une demande d'accommodement et pour la mettre en œuvre quand l'information dont il dispose est insuffisante pour prendre une décision en toute connaissance de cause.

La note du médecin présentée par l'employé déclare qu'il doit être immédiatement transféré à un quart de jour. Cependant, l'information que donne la note sur la façon dont l'état de santé de l'employé se répercutera sur sa capacité à accomplir ses tâches est insuffisante, et il n'y est pas non plus indiqué s'il s'agit d'une situation temporaire ou permanente. Finalement, la note ne dit pas quelles autres tâches l'employé pourrait être capable d'exécuter.

Dans ce cas concret, vous devrez demander à l'employé s'il serait capable, et s'il accepterait, de retourner à son quart de nuit habituel jusqu'à ce qu'on puisse prendre une décision sur sa demande. S'il ne peut pas le faire, examinez la

possibilité de le transférer temporairement à un quart de jour. Si cela non plus n'est pas possible, il faudra peut-être prolonger son congé. Vous devrez conserver dans le dossier des notes sur ces délibérations.

## Consultez le personnel médical et les professionnels de la santé.

Puisque vous ne disposez pas de renseignements suffisants pour prendre une décision en toute connaissance de cause, vous devrez dire à l'employé que vous avez besoin de faire clarifier cette information par son médecin ou par un expert médical indépendant.

C'est aussi le moment d'expliquer à l'employé les politiques internes de l'organisation sur la cueillette et la protection des renseignements personnels. Demandez à l'employé l'autorisation de communiquer avec le médecin qui lui a fourni la note.

## **QUE FAIRE SI... l'employé refuse de vous permettre de communiquer avec son médecin, ou refuse de se soumettre à un examen médical indépendant?**

*L'employé a la responsabilité de collaborer en tous points aux actions entreprises pour trouver des possibilités d'accommodement raisonnables. Cela inclut permettre à un superviseur de recueillir des renseignements à caractère*



*médical et reliés à la santé nécessaires à une prise de décision éclairée, dans la mesure où ce processus respecte la vie privée et les droits de la personne.*

*Si un employé refuse de vous aider à obtenir les renseignements à caractère médical dont vous avez besoin, vous devrez l'aviser que vous ne pouvez pas continuer le processus d'accommodement, et que sa requête va être retardée jusqu'à ce qu'on obtienne l'information nécessaire.*

Rappelez-vous qu'un employeur ne peut pas imposer des mesures disciplinaires à un employé parce qu'il refuse de se soumettre à un examen médical fait par un médecin choisi par l'employeur, et que l'employeur ne peut pas non plus utiliser de mesures disciplinaires envers un employé qui refuse de divulguer des renseignements à caractère médical confidentiels. Il peut être utile que l'employeur accepte de consulter un médecin choisi par l'employé.

En général, vous devrez vérifier si l'employé est capable ou non d'accomplir les tâches de son quart de nuit. S'il en est incapable, vérifiez si la modification de certaines tâches pourrait changer les choses. Finalement, si l'employé est incapable de reprendre son travail avec des tâches modifiées, cherchez à savoir quel genre de tâches l'employé serait capable d'accomplir.

## **Consultez les représentants syndicaux.**

Dans cet exemple, l'employé demande un accommodement qui va avoir une incidence sur les droits que la convention collective accorde aux autres travailleurs. Par conséquent, vous devrez consulter un représentant syndical pour discuter des possibilités d'accommodement. De son côté, le syndicat a l'obligation de vous assister dans l'examen de ces possibilités. Pour plus de renseignements, veuillez consulter la page 15 de la partie 2.

Si les renseignements à caractère médical que vous recevez confirment que l'employé devrait être transféré au quart de jour, vous devrez peut-être répartir ou réorganiser les tâches de ses collègues. Vous devrez consulter le syndicat pour savoir comment cela peut se répercuter sur les droits liés à l'ancienneté ou la convention collective. Demandez au syndicat de suggérer des solutions qui pourraient minimiser les perturbations pour les autres travailleurs.

## **Examinez les possibilités d'accommodement en présence de l'employé et des autres parties prenantes.**

Rencontrez l'employé pour examiner toutes les possibilités d'accommodement qui semblent acceptables dans cette situation. Si les renseignements à caractère médical confirment



que l'employé devrait être transféré à un quart de jour, vous devez alors recommander le choix de l'horaire qui risque le moins de contrevenir aux droits des autres employés tels que définis dans la convention collective.

Si les renseignements à caractère médical ne confirment pas la requête de l'employé, vous n'êtes pas tenu de le transférer à un quart de jour. Cependant, il vous faudra peut-être quand même apporter certains changements à ses tâches de travail actuelles (si les renseignements à caractère médical l'indiquent). Vous devrez peut-être consulter d'autres représentants de votre organisation pour définir ces modifications. Vous aurez peut-être aussi à donner à l'employé de la formation sur les nouvelles tâches de ce poste, ou sur celles qui ont été modifiées.

### **QUE FAIRE SI... l'employé refuse les accommodements recommandés?**

*Les droits de l'employé ne lui garantissent pas d'obtenir la solution idéale, ni de la choisir lui-même. Il a droit à un accommodement qui correspond à ses besoins médicaux réels. Si vous avez offert un accommodement raisonnable (qui n'impose pas de contrainte excessive), vous avez satisfait à votre obligation d'accommodement. Si l'employé refuse l'accommodement proposé, il lui faudra expliquer le motif du refus.*

### **Mettez en œuvre les mesures d'adaptation.**

Après avoir examiné de nouveau les différentes possibilités avec l'employé, vous devrez mettre en œuvre les mesures d'adaptation convenues de façon à ce que l'employé puisse retourner au travail aussi rapidement que possible (s'il n'est pas retourné au travail pendant que vous examiniez sa requête). Une fois l'employé de retour au travail, vous devrez évaluer périodiquement l'efficacité des mesures d'adaptation. Si l'accommodement ne répond pas aux besoins réels de l'employé, vous aurez peut-être à faire d'autres ajustements. Si l'employé demeure insatisfait, informez-le de son droit d'interjeter appel auprès de l'organisation, ou de son droit de porter plainte pour atteinte aux droits de la personne.





## Cas n° 2

### Un cas de contrainte excessive?

M. B est un homme de 56 ans qui travaille comme matelot de pont sur un traversier. Il a subi une lésion permanente à l'épaule et au dos, et se trouve en congé depuis plus d'un an. Il a fait savoir qu'il est maintenant apte à retourner au travail. Son employeur prépare une évaluation de sa condition physique pour s'assurer que M. B est en mesure d'accomplir ses tâches. L'évaluation montre qu'il doit éviter les levages et transports répétitifs ainsi que les mouvements de torsion, et qu'il ne devrait plus travailler à bord d'un bateau.

En ce qui concerne sa scolarité et ses autres compétences, M. B a terminé la 3<sup>e</sup> secondaire et ses habiletés de lecture et d'écriture sont très limitées. On ne le considère pas comme un bon candidat pour un recyclage professionnel. Il a fait savoir qu'il ne veut pas être transféré à un poste à l'extérieur de sa province.

L'employeur de M. B croit que l'entreprise ne pourra vraisemblablement pas trouver un poste qui puisse utiliser ses compétences, étant donné ses limitations médicales et ses préférences quant à son lieu de travail. L'employeur ne dispose que d'un nombre limité de postes de travail léger, et ceux-ci sont très recherchés, car le nombre d'employés atteints d'invalidité a augmenté.

Dans ce cas-ci, plusieurs démarches concernant l'accommodement ont déjà été prises. Vous avez déjà réuni l'information permettant d'évaluer la situation, consulté les médecins et les professionnels de la santé et parlé des options possibles avec le syndicat.

### Envisagez toutes les possibilités d'accommodement.

Pour satisfaire à l'obligation d'accommodement, l'employeur doit pouvoir démontrer qu'il a examiné toutes les mesures d'adaptation possibles n'imposant pas de contrainte excessive.



M. B a des compétences limitées et refuse de s'établir ailleurs. Cette situation rend un accommodement très difficile. En dépit des préférences de M. B, l'employeur devrait prendre en considération des postes dans d'autres zones géographiques et les lui offrir. Une autre possibilité serait de donner à M. B une formation lui permettant de prendre un autre poste dans l'organisation; cependant, un employeur n'est pas tenu de créer un poste de travail non productif pour accommoder un employé.

### Choisissez la mesure d'adaptation la plus appropriée.

Après avoir passé en revue toutes les solutions possibles, l'employeur devra retenir une option réalisable permettant d'accommoder les limitations physiques de M. B et portant le moins atteinte aux droits reconnus aux travailleurs par la convention collective.

S'il n'existe aucune autre possibilité d'emploi, l'employeur devra évaluer très soigneusement la façon de prouver qu'il s'agit d'un cas de contrainte excessive avant de licencier M. B.

### S'agit-il de contrainte excessive?

L'employeur devrait se poser les questions ci-dessous avant de conclure qu'accommoder M. B constituerait une contrainte excessive :

1. La situation de M. B présente-t-elle un risque pour sa propre santé?
2. La situation de M. B présente-t-elle un risque pour la santé d'autrui?
3. Est-il possible d'apporter des modifications qui permettront à M. B de faire son travail?
4. Si on ne peut pas offrir un accommodement à M. B dans son poste actuel, quels autres postes ont été pris en considération?
5. M. B peut-il être transféré à un poste qui ne soit pas affilié à une unité de négociation, ou qui soit affilié à une autre unité de négociation?
6. Quels seraient les coûts de la mise en œuvre de l'accommodement de M. B? Ces coûts devraient être quantifiés et non pas fondés sur de simples conjectures.
7. Existe-t-il des raisons expliquant que d'autres solutions viables n'ont pas été mises en œuvre?
8. Quelles discussions sur la situation ont eu lieu entre l'employeur, l'employé et le syndicat?
9. L'employeur, l'employé et le syndicat ont-ils collaboré pour tenter d'arriver à une solution?



## Cas n° 3

### L'employée est retournée au travail avec des tâches adaptées mais n'a pas encore repris son poste attitré.

M<sup>me</sup> T, agente de piste dans un aéroport, est en congé depuis quatre semaines à la suite d'une chirurgie du genou. Conformément aux instructions de son médecin, elle est revenue au travail graduellement, travaillant d'abord deux jours, puis trois, quatre et enfin cinq jours par semaine. Elle n'accomplit plus les tâches physiquement exigeantes qui font partie des conditions requises pour son poste. Ces tâches ont été confiées à ses collègues, et elle a assumé certaines de leurs tâches les moins lourdes.

Six mois ont passé, et selon l'évaluation médicale originale, M<sup>me</sup> T devrait maintenant pouvoir travailler sans restrictions. Mais elle vient de présenter une note de son médecin déclarant qu'elle devrait continuer à assumer des tâches légères jusqu'à nouvel ordre. Son superviseur pense que certains de ses collègues acceptent mal d'avoir à supporter une charge de travail accrue, et il redoute que cette situation ne mène à des accidents de travail.

Ayant reçu la note de médecin de M<sup>me</sup> T, le superviseur doit examiner les mesures temporaires d'adaptation et décider de les prolonger, de les ajuster ou de trouver une autre solution.

### **Demandez des clarifications sur les renseignements à caractère médical.**

La première étape, dans ce cas-ci, consisterait à déterminer si l'état de santé de M<sup>me</sup> T est temporaire ou permanent. S'il est temporaire,

vous devrez essayer de savoir approximativement quand elle sera rétablie, ou quand il faudra réévaluer la situation. Vous devrez obtenir de M<sup>me</sup> T l'autorisation de demander cette information à son médecin.

En outre, vous aurez peut-être aussi à demander à M<sup>me</sup> T de se soumettre à une évaluation de ses capacités par un ergothérapeute. Cela permettrait d'avoir une meilleure idée des tâches qu'elle doit éviter. Il se peut qu'elle puisse maintenant accomplir au moins certaines des tâches plus exigeantes.



## Envisagez d'autres postes ou une nouvelle répartition des tâches.

Si l'état de M<sup>me</sup> T est permanent, vous devrez envisager de lui offrir d'autres postes permanents dans l'entreprise qui correspondent à ses compétences. Vous devrez sans doute consulter d'autres représentants de votre organisation pour vous aider dans cette démarche. S'il n'y a pas d'autres postes disponibles, vous devrez penser à créer un poste permanent à partir des tâches temporaires de M<sup>me</sup> T.

Même si vous craignez que les collègues de M<sup>me</sup> T acceptent mal de se charger des tâches les plus exigeantes, rappelez-vous que les plaintes des autres employés ne constituent pas un motif suffisant pour rejeter une possibilité d'accommodement acceptable. Néanmoins, quand vous évaluerez les solutions possibles, vous devrez tenir compte de certains facteurs : distribution inégale des tâches, nécessité d'une restructuration importante, et risque de récurrence. Ces facteurs peuvent influencer votre décision.

Si la sécurité des collègues de M<sup>me</sup> T vous préoccupe, vous devrez peut-être répartir certaines tâches de façon à ce que les plus exigeantes soient distribuées plus équitablement au sein du groupe. Si la sécurité des travailleurs continue de vous préoccuper et que vous n'arrivez pas à résoudre le problème, vous devrez demander des conseils à des responsables de votre organisation.

Si la solution d'accommodement n'est toujours pas évidente, et si vous vous demandez s'il s'agit d'un cas de contrainte excessive, souvenez-vous que vous devrez produire des preuves fondées sur les facteurs de santé, de sécurité et de coûts en lien avec ce cas. Veuillez vous reporter à la section sur la contrainte excessive, à la page 7, pour plus de renseignements.



## Cas n° 4

### L'employé retourne au travail dans un poste impliquant un risque pour la sécurité.

M. C, un camionneur, est en congé depuis plus d'un an à la suite d'un diagnostic de sclérose en plaques. Son état de santé s'est stabilisé et son employeur, une entreprise de camionnage, a été avisé qu'il est maintenant en rémission. La compagnie d'assurance de M. C a conclu qu'il est apte à reprendre le travail et a mis fin à ses prestations d'invalidité de longue durée.

Vendredi, M. C informe son superviseur qu'il est prêt à retourner au travail le lundi suivant. Il présente un certificat médical d'un spécialiste de la sclérose en plaques qui indique qu'il est apte à travailler sans restrictions. La compagnie de camionnage redoute que cet employé n'ait une crise lorsqu'il est sur la route, provoquant un accident catastrophique dont elle serait tenue responsable.

Dans ce cas-ci, M. C n'a pas donné beaucoup de temps pour préparer son retour au travail. Puisque le poste de M. C implique un risque à la sécurité, vous avez sans doute besoin de temps supplémentaire pour vous assurer qu'il est vraiment apte à exercer les tâches que prévoit son emploi. N'oubliez pas que l'employeur a la responsabilité de protéger la santé et la sécurité de tous dans le milieu de travail. L'employeur a aussi l'obligation de minimiser les risques qu'un problème de santé ou de sécurité ne se reproduise.

En principe, vous êtes resté en contact avec M. C pendant son congé, pour connaître la date

approximative de son retour au travail. De cette façon, certaines démarches pouvaient être prises à l'avance.

### Informez-vous sur la maladie de M. C.

M. C vous a dit qu'il avait un diagnostic de sclérose en plaques (SP). Puisque vous disposez de cette information, vous devriez vous renseigner sur la SP, apprendre s'il existe différentes manifestations de la maladie et comment cette dernière pourrait influencer le travail de M. C. Ne faites pas de suppositions





fondées sur ce que vous avez entendu dire de la maladie, ou sur les stéréotypes qui lui sont associés. Cherchez de l'information objective sur le site Web de la Société de la sclérose en plaques, ou à la bibliothèque locale.

### **Assurez-vous que M. C peut reprendre le travail sans danger.**

La prochaine étape consiste à vérifier que M. C est apte à reprendre le travail. Vous avez un certificat médical à cet effet, mais puisqu'il s'agit d'un poste impliquant un risque pour la sécurité, vous devez vous assurer que ce certificat a été préparé en tenant compte du métier qu'exerce M. C. Ne prenez pas la décision de sa compagnie d'assurance de ne plus lui verser ses prestations pour une confirmation qu'il peut retourner au travail sans danger. Demandez plutôt à M. C l'autorisation de communiquer avec le spécialiste en SP qui a signé le certificat pour obtenir plus de renseignements. Assurez-vous que le spécialiste a lu la description de travail de M. C et a confirmé qu'il peut accomplir ses tâches sans danger. Demandez s'il prend des médicaments qui pourraient altérer sa capacité à accomplir ses tâches.

Remarque : Si un employeur refuse de laisser un employé retourner au travail pour des raisons liées à la santé ou à la sécurité, il doit pouvoir

faire la preuve qu'il existe un risque réel. Un risque potentiel ou hypothétique ne constitue pas un motif suffisant pour refuser le retour au travail d'un employé.

### **Envisagez de demander des examens médicaux indépendants.**

Si, après avoir communiqué avec le spécialiste en SP, vous avez besoin de renseignements supplémentaires sur la capacité de M. C à reprendre le travail, vous devrez demander un examen médical indépendant. En outre, comme M. C est en rémission et peut éventuellement retomber malade, vous aurez peut-être besoin d'évaluer régulièrement son aptitude au travail. Par exemple, il devrait peut-être se soumettre à des examens médicaux annuels ou bisannuels.



## Cas n° 5

### L'accommodement raisonnable par opposition à l'accommodement idéal.

M<sup>me</sup> K travaille comme commis au service de la paye d'un grand ministère. Au cours des quelques dernières années, elle est devenue de plus en plus sensible aux aéroallergènes, en particulier aux moisissures et aux parfums. Elle souffre de maux de tête, de fatigue, de douleurs gastro-intestinales et de confusion mentale quand elle est exposée à ces substances dans le milieu ambiant. Elle a pris des congés dont la durée est devenue graduellement plus longue. Pendant ce congé-ci, elle a reçu un diagnostic d'hypersensibilité aux facteurs environnementaux. Une évaluation de Santé Canada indique qu'elle est apte à retourner au travail mais recommande qu'elle évite le contact avec l'air climatisé, les parfums et les eaux de Cologne, ainsi que les moisissures.

L'employeur a institué une politique « sans odeur » dans le milieu de travail et a offert à M<sup>me</sup> K de reprendre son poste de commis à la paye dans un bureau fermé, équipé de purificateurs d'air. L'employeur lui a aussi offert l'option du télétravail. M<sup>me</sup> K, quant à elle, exige que l'employeur la transfère en ville, dans un immeuble de bureaux « vert », récemment construit, pour lui procurer un milieu de travail sain. Le gouvernement ne possède ni ne loue de locaux dans ce bâtiment et, pour cette raison, l'employeur n'est pas disposé à fournir cet accommodement à M<sup>me</sup> K.

Dans ce cas-ci, plusieurs démarches d'accommodement ont déjà été faites. L'employeur a recueilli de l'information pour évaluer la situation; il a pris des mesures pour qu'un médecin de Santé Canada évalue l'état de santé de M<sup>me</sup> K; et il lui a présenté deux possibilités d'accommodement.

### **Assurez-vous que les accommodements proposés répondent aux besoins médicaux de M<sup>me</sup> K.**

M<sup>me</sup> K affirme qu'elle a besoin d'être installée dans un bureau du nouvel immeuble « vert ». Avant de vérifier si cette demande est réaliste, vous devrez examiner de nouveau les choix



d'accommodement qui ont déjà été présentés – la possibilité d'un bureau fermé équipé de purificateurs d'air et la possibilité du télétravail. Vous devrez vous assurer que ces choix répondent de façon satisfaisante aux besoins médicaux de M<sup>me</sup> K, à la lumière de l'évaluation de Santé Canada et de tout autre renseignement à caractère médical que vous avez obtenu. Si vous avez besoin d'autres renseignements, communiquez avec le médecin de Santé Canada qui a fait l'évaluation.

Vous devriez aussi étudier la possibilité de transférer M<sup>me</sup> K à un immeuble « vert ». Vérifiez les coûts et la faisabilité de cette option. Consultez les experts médicaux pour déterminer si ce type d'accommodement est indispensable, ou si les autres possibilités répondraient aussi aux besoins de l'employée.

Comme le gouvernement ne possède ni ne loue de locaux dans l'immeuble « vert », y transférer M<sup>me</sup> K pourrait s'avérer difficile. Si au moins l'une des autres possibilités d'accommodement répond aux besoins de M<sup>me</sup> K, et constitue le meilleur choix du point de vue de l'employeur, c'est celle-là qu'on pourrait retenir.

Rappelez-vous que la responsabilité de choisir la mesure d'adaptation appropriée revient à l'employeur, non à l'employé. Il est certes important de tenir compte des préférences de l'employé, mais l'employeur a le droit de gérer un milieu de travail productif et de perturber le moins possible les activités des autres personnes

qui s'y trouvent. L'employé ne peut pas s'attendre à ce qu'on lui offre la solution idéale et doit accepter toute mesure d'adaptation raisonnable dans les circonstances. Si vous pouvez prouver qu'au moins un des choix offerts dans ce cas répond convenablement aux besoins de M<sup>me</sup> K, vous aurez satisfait à votre obligation d'accommodement.

**Informez M<sup>me</sup> K de votre décision, de vos raisons, et de son droit d'interjeter appel.**

Si M<sup>me</sup> K demeure insatisfaite, informez-la de son droit d'interjeter appel auprès de l'organisation et/ou de son droit de porter plainte pour atteinte aux droits de la personne.



## Ressources recommandées

Vous trouverez ci-dessous une liste de ressources susceptibles de vous aider à mieux comprendre les questions liées aux droits de la personne dans le milieu de travail. Vous pouvez télécharger ces documents en vous rendant aux sites Web indiqués. Vous pouvez aussi commander des exemplaires des documents mentionnés en téléphonant à la CCDP, au 1-888-214-1090.

- Le retour au travail et les droits de la personne : l'état de la question  
[http://www.chrc-ccdp.ca/research\\_program\\_recherche/RTW\\_RAT/toc\\_tdm-fr.asp](http://www.chrc-ccdp.ca/research_program_recherche/RTW_RAT/toc_tdm-fr.asp)
- Une place pour tous : guide pour la création d'un milieu de travail inclusif  
[http://www.chrc-ccdp.ca/discrimination/APFA\\_UPPT/toc\\_tdm-fr.asp](http://www.chrc-ccdp.ca/discrimination/APFA_UPPT/toc_tdm-fr.asp)
- Feuillet d'information – Obligation de prendre des mesures d'adaptation  
[http://www.chrc-ccdp.ca/preventing\\_discrimination/duty\\_obligation-fr.asp](http://www.chrc-ccdp.ca/preventing_discrimination/duty_obligation-fr.asp)
- FAQ – L'obligation de prendre des mesures d'adaptation  
[http://www.chrc-ccdp.ca/preventing\\_discrimination/toc\\_tdm-fr.asp](http://www.chrc-ccdp.ca/preventing_discrimination/toc_tdm-fr.asp)
- Employeurs sans obstacles  
[http://www.chrc-ccdp.ca/discrimination/barrier\\_free-fr.asp](http://www.chrc-ccdp.ca/discrimination/barrier_free-fr.asp)
- Exigences professionnelles justifiées et motifs justifiables dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*  
<http://www.chrc-ccdp.ca/discrimination/occupational-fr.asp>
- Fiche d'information du Commissariat à la vie privée du Canada : *La protection des renseignements personnels au travail*  
[http://www.privcom.gc.ca/fs-fi/02\\_05\\_d\\_17\\_f.asp](http://www.privcom.gc.ca/fs-fi/02_05_d_17_f.asp)
- L'Institut national de recherche et de gestion de l'incapacité au travail  
<http://nidmar.ca>