



SHAWN DE RAAF
NAOMI FRASER
JILLIAN PARAGG
LINDSAY THACKERAY

Normes d'accessibilité à l'emploi pour le recrutement et le maintien en poste des personnes handicapées

Rapport final

2023

Conseil d'administration de la SRSA

Richard A. Wagner
Ancien associé principal, Norton Rose Fulbright S.E.N.C.R.L.,
s.r.l.

Tim Aubry, Ph.D.
Professeur, École de psychologie
Chercheur principal, Centre de recherche sur les services
éducatifs et communautaires

Gordon Berlin
Professeur de recherche, Université de Georgetown et
ancien président de MDRC

Gary Birch, Ph.D.
Directeur général, Société Neil Squire

Satya Brink, Ph.D.
Consultante internationale, recherche, analyse des politiques
et conseils en politiques stratégiques
Éducation, apprentissage tout au long de la vie et
développement

Erica Di Ruggiero, Ph.D.
Directrice, Centre de la santé mondiale
Directrice, Spécialisation collaborative en santé mondiale
École de santé publique Dalla Lana, Université de Toronto

Marie-Lison Fougère
Ancienne sous-ministre, ministère des Affaires francophones
Ancienne sous-ministre déléguée à la Condition féminine

Renée F. Lyons, Ph.D.
Professeure émérite, Université Dalhousie
Présidente fondatrice et directrice scientifique émérite,
Bridgepoint Collaboratory for Research and Innovation,
Université de Toronto

Andrew Parkin, Ph.D.
Directeur exécutif de l'Environics Institute

Nancy Reynolds
Associée directrice, Sterling Lifestyle Solutions

Président et chef de la direction de la SRSA

David Gyarmati

La Société de recherche sociale appliquée (SRSA) est un organisme de recherche sans but lucratif, créé dans le but précis d'élaborer, de mettre à l'essai sur le terrain et d'évaluer rigoureusement de nouveaux programmes. Notre mission, qui comporte deux volets, consiste à aider les décideurs et les intervenants à déterminer les politiques et programmes qui améliorent le bien-être de tous les Canadiens, en se penchant particulièrement sur les effets qu'ils auront sur les personnes défavorisées, et à améliorer les normes relatives aux éléments probants utilisées pour évaluer ces politiques.

Depuis sa création en décembre 1991, la SRSA a mené plus de 450 projets et études pour différents ministères fédéraux et provinciaux, des municipalités ainsi que d'autres organismes publics et sans but lucratif. La SRSA a des bureaux à Ottawa et Vancouver et des bureaux satellites à Calgary, Hamilton, Montréal, Regina, St. John's, Toronto et Winnipeg.

Pour plus de renseignements sur la SRSA, contacter :

Société de recherche sociale appliquée
55, rue Murray, bureau 400
Ottawa (Ontario) K1N 5M3
613-237-4311 | 1-866-896-7732
info@srdc.org | www.srdc.org

Bureau de Vancouver
890, rue Pender Ouest, bureau 440
Vancouver (Colombie-Britannique) V6C 1J9
604-601-4070

Bureaux satellites :
Alberta, Colombie-Britannique, Manitoba,
Ontario, Québec, Saskatchewan
et Terre-Neuve-et-Labrador
1-866-896-7732

Publié en 2023 par la Société de recherche sociale
appliquée

Canada

Ce projet est en partie financé par le
biais du Programme des Normes
d'accessibilité Canada.

Les opinions et interprétations contenues dans cette
publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas
nécessairement celles du gouvernement du Canada.

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	1
INTRODUCTION	3
Présentation du projet	3
MÉTHODES DE RECHERCHE ET COLLECTE DE DONNÉES	6
Les quatre piliers de l'emploi accessible et inclusif	6
Revue de la littérature et analyse environnementale	6
Entretiens et consultations	7
Limites de la recherche et incidence de la COVID-19	9
RÉSULTATS DE LA RECHERCHE	11
Évaluation de l'employeur	13
Le modèle social du handicap	14
Les quatre piliers : Thèmes principaux	16
Engagement	17
Préparation	26
Recrutement	32
Maintien en poste	39
CONSÉQUENCES POUR L'ÉLABORATION DES NORMES	45
Recommandations	46
ANNEXE A: EXAMEN DES OUTILS D'ÉVALUATION, DES APPROCHES ET DES ÉTUDES EN MATIÈRE DE DEI	51
ANNEXE B: ÉVALUATION DES QUATRE PILIERS	55
RÉFÉRENCES	72

PRÉAMBULE

Les personnes en situation de handicap forment au moins 20 % de la population canadienne. Comme membres de ce groupe, nous avons apprécié l'occasion de partager nos connaissances expérientielles afin de contribuer à l'élaboration de recommandations sur les normes d'emploi à l'intention de Normes d'accessibilité Canada.

Nos espérances par rapport à ce projet dépassent probablement sa capacité à susciter le changement. Cela ne veut pas dire qu'il ne peut pas jouer un rôle de catalyseur, mais simplement que le manque d'imagination ne fait pas partie de nos handicaps. Nos visions ne sont pas éclairées par les limites de pratiques actuelles de recrutement et de maintien en poste qui forment la base du statu quo organisationnel. En effet, nos handicaps sont nés de ces pratiques de longue date.

Certains d'entre nous peuvent nous adapter à divers degrés pour répondre à des exigences conçues pour nous décourager. On nous appelle alors « personnes à haut niveau de fonctionnement ». C'est un terme poli pour quelqu'un qui parvient à se conformer à l'idée sociétale de la normalité, généralement au détriment de son bien-être mental, physique et émotionnel. Que nos handicaps soient visibles ou non, certains d'entre nous ne parviennent simplement pas à nous adapter.

Les lacunes légitimes dans nos CV deviennent des désavantages importants en raison du manque d'expérience, de compétences et de connaissances. Un nombre disproportionné d'entre nous frôle le seuil de pauvreté à cause d'emplois mal rémunérés ou de la prestation d'indemnités d'invalidité insuffisantes, assorties de conditions obsolètes, qui nous maintiennent en vie mais entravent notre mobilité ascendante.

C'est la raison pour laquelle nous rêvons d'une société équitable dans laquelle nous disposerions des outils et du soutien nécessaires pour atteindre notre potentiel actuellement inexploité.

La Loi canadienne sur l'accessibilité, qui s'appuie sur le cadre existant des droits de la personne, soutient l'égalité pour les personnes en situation de handicap. Nous espérons qu'en tant qu'employeurs, vous vous mobiliserez et prendrez part à un dialogue ouvert et transparent avec nous sur la manière de rendre l'embauche et le maintien en poste équitables, ainsi que sur la façon de fournir un soutien et des occasions adaptés afin que nous puissions participer pleinement au marché du travail.

Nous cherchons des emplois significatifs, et non subalternes. Nous espérons que tous les employeurs reconnaîtront, garantiront et soutiendront des plateformes qui nous dotent de

ressources accessibles et flexibles, et investiront financièrement dans ces dernières, pour nous aider non seulement à trouver des carrières, mais aussi à nous épanouir et à progresser dans celles-ci.

Nous voulons avoir la possibilité de diriger et de prendre des décisions plutôt que d'avoir des gardiens, aussi bien intentionnés soient-ils, qui font des choix en notre nom – des décisions qui ne reflètent pas les exigences et les demandes des personnes ayant des aptitudes diverses. Nous espérons que vous découvrirez notre véritable potentiel.

Enfin, nous avons besoin d'alliés pour mener à bien ces changements. En tant que personnes marginalisées, nous avons parfois du mal à nous mobiliser. Il est donc urgent de mettre en place des mesures de sensibilisation et de collaboration entre les personnes en situation de handicap et les employeurs, les agences de placement et les représentants du public.

Certains d'entre nous ont trop longtemps peiné à trouver les mots pour parler des effets que des décennies de marginalisation ont eus sur eux – et pour les comprendre. Mais nous y sommes parvenus. Chers concitoyens canadiens, nous ne pouvons plus garder le silence.

Nous espérons que ces propos trouveront un écho chez vous. Si c'est le cas, nous espérons que les mesures que vous prendrez pour favoriser une expérience d'emploi plus inclusive pour les Canadiens en situation de handicap résonneront davantage.

Cordialement,

Le groupe de travail Persons with Experiential Knowledge, composé de Canadiens ayant une expérience vécue du handicap (Amelia Cooper, Natalie Beanland, Gent Ng et Irina Voronin)

INTRODUCTION

Ce rapport présente le contexte, les activités du projet et les résultats de recherche finaux du projet *Normes d'accessibilité à l'emploi pour le recrutement et le maintien en poste des personnes handicapées*. L'objectif du projet était de mieux comprendre les pratiques de recrutement, d'embauche et de maintien en poste des employeurs, ainsi que leurs stratégies en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) en ce qui concerne les personnes en situation de handicap. Les résultats du projet peuvent contribuer à l'élaboration de normes d'emploi par Normes d'accessibilité Canada dans le cadre de la *Loi visant à faire du Canada un pays exempt d'obstacles (Loi canadienne sur l'accessibilité)*, 2019.

L'objectif de la *Loi canadienne sur l'accessibilité* est d'améliorer la participation pleine et égale de toutes les personnes à la société, y compris les personnes en situation de handicap, par l'identification, l'élimination et la prévention des obstacles dans les domaines relevant de la compétence fédérale. Le but est de parvenir à un Canada sans obstacles d'ici 2040. Il s'agit notamment d'aider à surmonter les obstacles auxquels les personnes en situation de handicap sont confrontées dans la recherche d'un emploi et au travail, et de veiller à ce qu'elles bénéficient d'un accès égal aux possibilités d'avancement tout au long de leur carrière (Normes d'accessibilité Canada, 2021).

Selon l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2017, seuls 59 % des Canadiens en situation de handicap âgés de 25 à 64 ans ont un emploi, contre 80 % des Canadiens non handicapés. Les personnes en situation de handicap gagnent moins que les Canadiens non handicapés et sont plus susceptibles de vivre dans la pauvreté. Parmi les personnes en situation de handicap âgées de 25 à 64 ans qui n'ont pas d'emploi et ne sont pas actuellement aux études, on estime que 39 %, soit près de 645 000 personnes, ont le potentiel de travailler (c'est-à-dire qu'elles ne travaillent pas actuellement, mais pourraient occuper un emploi rémunéré dans des conditions plus inclusives et accessibles) (Morris et coll., 2018).

PRÉSENTATION DU PROJET

Les normes d'emploi prévues par la *Loi canadienne sur l'accessibilité* détermineront les obstacles auxquels les personnes en situation de handicap peuvent être confrontées et établiront des normes visant à encourager la participation active et inclusive des personnes à chaque étape du cycle de vie de l'emploi, y compris le recrutement, l'embauche, l'accueil et l'intégration, le maintien en poste, les accommodements individuels, le retour au travail, la gestion du rendement, la rémunération équitable, le perfectionnement ou l'avancement professionnel, et la fin de l'emploi (Comités techniques d'élaboration des normes – Mandat – Emploi).

Le projet *Normes d'accessibilité à l'emploi pour le recrutement et le maintien en poste des personnes handicapées* s'est principalement concentré sur la première moitié du cycle de vie de l'emploi, c'est-à-dire le recrutement, l'embauche, l'accueil et l'intégration, et le maintien en poste des salariés en situation de handicap, en travaillant directement avec les employeurs, y compris ceux des secteurs réglementés par le gouvernement fédéral. Le projet a permis d'explorer la manière dont les normes peuvent s'arrimer avec les stratégies de DEI et les approches en matière d'emploi actuelles des employeurs, en soulignant les domaines dans lesquels les normes peuvent soutenir et renforcer les pratiques prometteuses. Le projet a également permis d'examiner la mesure dans laquelle les normes peuvent jouer un rôle dans l'application des exigences minimales en matière d'accessibilité à l'emploi.

Partenaires du projet

L'équipe de projet a mis en place un partenariat entre les chercheurs de la SRSA et MacLeod Silver HR Business Partners, qui a tiré parti des ressources et des expériences de l'initiative BC Partners in Workforce Innovation (BC WiN). BC WiN fournit des services de placement et de renforcement des capacités des employeurs en Colombie-Britannique. Au centre du modèle de BC WiN se trouve une équipe de consultants en matière de main-d'œuvre inclusive (CMI) ayant des connaissances et une expérience des ressources humaines qui aident les employeurs à embaucher et à maintenir en poste les personnes en situation de handicap. L'équipe CMI est liée à un réseau d'agences de placement et d'autres ressources pour répondre aux besoins des employeurs en matière de main-d'œuvre et d'embauche. Dans le cadre de ce projet, Jamie Millar-Dixon et Jasmine Marchant, membres de l'équipe CMI, ont travaillé avec un groupe d'employeurs pour comprendre leurs buts et objectifs en matière de DEI en ce qui concerne le recrutement accessible et le maintien en poste des personnes en situation de handicap. Les employeurs ont également été invités à participer à une communauté de pratique afin de faire part de renseignements sur la manière de déterminer et d'éliminer les obstacles au sein de leurs organismes et de leurs réseaux d'entreprises.

Le projet comprenait des partenariats avec des organismes nationaux de services aux personnes en situation de handicap, notamment la Société Neil Squire, Magnet et Discover Ability Network, CBDC Restigouche ainsi que le Réseau national de ressources et d'échanges sur l'autisme, les déficiences intellectuelles et les troubles du développement, qui ont participé par l'intermédiaire d'un comité consultatif national. Le comité consultatif comprenait également des employeurs ayant une expérience en matière d'emploi accessible et inclusif (notamment London Drugs, Toronto Metropolitan University et Port of Vancouver). Le comité a fourni une orientation stratégique générale pour le projet, a formulé des recommandations sur les activités du projet et a fourni un retour d'information sur les résultats de la recherche.

Un groupe de travail composé de personnes ayant une expérience vécue du handicap (*People with Experiential Knowledge ou PwEK*) a examiné les activités et les résultats du projet et a fourni des conseils. Le groupe de travail était présidé par un allié ayant une expérience vécue. Les membres du groupe de travail PwEK ont fait part de leur expertise en tant que personnes en situation de handicap et de leur expérience de lutte contre les obstacles à l'emploi dans leur propre vie, de leurs réflexions sur leurs forces et de leur capacité à trouver des solutions créatives aux obstacles systémiques, ainsi que de leurs commentaires sur la manière dont leurs expériences pourraient être prises en compte dans les rapports de projet.

MÉTHODES DE RECHERCHE ET COLLECTE DE DONNÉES

LES QUATRE PILIERS DE L'EMPLOI ACCESSIBLE ET INCLUSIF

L'équipe du projet a collaboré avec un groupe d'employeurs pour perfectionner et explorer l'application du cadre fondé sur la pratique élaboré par BC WiN, appelé les « quatre piliers de l'emploi accessible et inclusif ». Les quatre piliers (l'engagement, la préparation, le recrutement et le maintien en poste) sont apparus initialement dans le cadre des activités de BC WiN avec des partenaires employeurs, des partenaires de service, le gouvernement et des organismes éducatifs pour déterminer des mesures axées sur les résultats en matière de recrutement, d'embauche et de maintien en poste des personnes en situation de handicap (BC WiN, 2018).

Les activités de recherche du projet ont repris le cadre des quatre piliers afin de concevoir, de perfectionner et d'ajouter des mesures fondées sur des données probantes trouvées dans le cadre d'une revue de la littérature et d'une analyse environnementale des boîtes à outils, des documents d'orientation et des rapports des employeurs. L'équipe de recherche a également reçu de la part d'experts en la matière, sous la forme d'entretiens et de consultations avec des intervenants importants, des renseignements supplémentaires pour valider les composantes de chaque pilier. Le cadre des quatre piliers a ensuite été intégré dans une auto-évaluation que l'équipe CMI a fait passer à douze employeurs. Parmi ces employeurs, sept ont participé à des entretiens de recherche pour faire part de leurs expériences et de leurs stratégies en matière de DEI, et pour donner des exemples de pratiques précises en matière de recrutement et de maintien en poste accessibles et inclusives des personnes en situation de handicap.

REVUE DE LA LITTÉRATURE ET ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

Une première revue de la littérature a permis de cibler les pratiques et les approches prometteuses en matière d'accessibilité au travail. Il s'agissait notamment de consulter des bases de données de recherche en ligne et une sélection pertinente de sources de littérature grise afin de fournir un contexte à l'évolution du paysage politique de l'accessibilité et de l'emploi au Canada. La recherche préliminaire visait à obtenir des articles issus de la littérature de recherche appliquée sur les pratiques en matière d'emploi, puis s'est élargie pour inclure des perspectives théoriques afin d'offrir un point de vue critique sur la compréhension du handicap sur le lieu de travail.

Au fur et à mesure que les activités avec les employeurs partenaires du projet ont évolué, des analyses documentaires ciblées ont été effectuées pour obtenir des données probantes supplémentaires et documenter les approches potentielles liées à l'accessibilité en matière de recrutement, d'embauche et de maintien en poste (p. ex. les demandes d'emploi, les méthodes d'entretien, les méthodes de divulgation, l'accueil et l'intégration ainsi que les styles de gestion). Des rapports pertinents ont également été trouvés par le biais de références et de recherches en ligne afin de trouver une sélection de sources de littérature grise, y compris des conseils aux employeurs pour la mise en œuvre de pratiques accessibles.

ENTRETIENS ET CONSULTATIONS

Les données de la recherche primaire ont été recueillies au moyen d'entretiens avec des intervenants importants, de consultations d'experts et d'entretiens avec des employeurs. Au total, 35 personnes ont participé à ces activités, y compris des personnes qui se sont auto-identifiées comme ayant une expérience vécue du handicap.

Entretiens avec les intervenants importants

Onze experts en la matière ont participé aux entretiens avec les intervenants importants qui se sont déroulés entre mai et juillet 2021. Chaque entretien a été réalisé par l'intermédiaire du logiciel de vidéoconférence Zoom et a duré environ une heure. Les intervenants ont été sélectionnés pour leur expertise en matière de lutte contre les obstacles à l'emploi des personnes en situation de handicap. Il s'agissait de trois spécialistes et dirigeants d'organismes nationaux de services aux personnes en situation de handicap, dont des membres du comité consultatif national, et de trois organismes qui rassemblent des prestataires de services d'emploi assisté et des organismes représentant les employeurs afin de rendre les lieux de travail plus inclusifs et d'embaucher des talents plus diversifiés. Les intervenants comprenaient également quatre personnes ayant une expérience vécue, deux d'entre elles ayant eu comme rôle de mettre les employeurs en contact avec des talents diversifiés, une autre ayant assuré la coprésidence d'un groupe de ressources pour les employés auprès d'un employeur réglementé à l'échelle fédérale, et un spécialiste organisationnel doté d'une expérience de la direction d'initiatives en matière de DEI dans les secteurs de l'enseignement supérieur et de la communication. Parmi les intervenants figurait également un expert en matière d'élaboration de normes sur le lieu de travail. Un protocole d'entretien semi-structuré a été élaboré pour explorer l'expérience des intervenants en matière d'accessibilité sur le lieu de travail, leurs points de vue sur la capacité actuelle des employeurs à adopter des approches plus inclusives pour l'embauche de personnes en situation de handicap, et leurs réflexions sur les pratiques prometteuses, les principaux facteurs de succès et la manière dont les normes d'emploi pourraient avoir une incidence sur le comportement des employeurs.

Consultations d'experts

Tout au long du projet, l'équipe de recherche a consulté une diversité d'experts sur l'élaboration du cadre des quatre piliers. Au cours des phases initiales du projet, l'équipe de recherche a organisé des réunions d'échange de renseignements avec des représentants des gouvernements provinciaux de l'Ontario, du Manitoba et de la Colombie-Britannique afin de faire part de leurs points de vue sur les défis et les occasions auxquels sont confrontés les employeurs pour rendre les lieux de travail plus accessibles et inclusifs, qu'ils travaillent dans le cadre d'une législation provinciale sur l'accessibilité nouvelle ou bien établie.

Au fur et à mesure que les résultats étaient intégrés dans le cadre des quatre piliers et testés au moyen d'évaluations des employeurs, l'équipe du projet a également organisé des réunions de consultation avec d'autres experts en la matière. Il s'agissait notamment de spécialistes en matière de DEI ayant une expérience de travail avec de grands employeurs soumis à la réglementation fédérale, et de réunions avec des représentants de deux syndicats nationaux. Les consultations ont commencé par la présentation par l'équipe du projet d'un résumé du cadre des quatre piliers et des résultats provisoires de la recherche, et de la fourniture d'un guide d'entretien semi-structuré abordant des contextes d'emploi précis (p. ex. les lieux de travail syndiqués) afin de recueillir des commentaires supplémentaires et de perfectionner les mesures déterminées dans le cadre des quatre piliers.

Recrutement et participation des employeurs

Les employeurs ont été recrutés par l'équipe CMI, en commençant par la formation de la communauté de pratique au début de 2021. L'objectif de la communauté de pratique était de permettre aux employeurs de donner leur avis sur les pratiques prometteuses, les outils et les approches permettant d'éclairer l'élaboration des normes d'accessibilité à l'emploi. L'équipe CMI a mené des activités de sensibilisation auprès d'un groupe d'employeurs de la Colombie-Britannique participant à l'initiative BC WiN et des réunions trimestrielles de la communauté de pratique ont été tenues en 2021.

En février 2022, l'équipe du projet a élargi ses activités de sensibilisation aux employeurs de l'ensemble du pays en organisant un événement d'apprentissage virtuel pour faire part des résultats provisoires de la recherche et fournir des commentaires sur le cadre des quatre piliers. L'événement a attiré plus de 100 participants représentant des employeurs de partout au Canada, ainsi que des organismes nationaux et provinciaux d'aide aux personnes en situation de handicap, des décideurs politiques et des parties prenantes. Tout au long de l'année 2022, dix employeurs ont rencontré l'équipe CMI pour procéder à l'évaluation des quatre piliers et fournir un retour d'information général sur le cadre. Certains employeurs ont donné des exemples de politiques, de pratiques et d'approches pour illustrer les mesures mises en œuvre

dans le cadre des quatre piliers. Ces exemples ont été systématiquement analysés et répertoriés pour indiquer le type d'outil, le destinataire de l'outil, les pratiques intégrées dans l'outil et la manière dont l'outil s'inscrit dans les pratiques du pilier. L'analyse a également porté sur la détermination de caractéristiques transférables manifestes dans les outils qui pourraient contribuer aux objectifs du projet, à savoir la détermination de pratiques de DEI prometteuses et d'éléments de leadership pour l'embauche et le maintien en poste des personnes en situation de handicap.

Sept employeurs ont également participé à des entretiens de recherche sur Zoom. Un protocole d'entretien semi-structuré a été préparé pour explorer l'application des quatre piliers par les employeurs, les pratiques prometteuses pour éclairer les normes d'emploi accessibles, ainsi que les principaux défis et principales occasions liés à l'élimination des obstacles sur le lieu de travail. Les sept entretiens ont été menés avec des spécialistes des ressources humaines travaillant dans le domaine de l'acquisition de talents, des ressources humaines en général, ou de la DEI et de la capacité organisationnelle.

En janvier 2023, l'équipe de projet a organisé un événement d'apprentissage en personne axé sur les employeurs à Vancouver, en Colombie-Britannique, afin d'examiner les résultats de la recherche et de recueillir d'autres commentaires des employeurs sur le cadre des quatre piliers. Des représentants de plus de 50 employeurs, d'organismes au service des personnes en situation de handicap, ainsi que des gouvernements provincial et fédéral de la Colombie-Britannique étaient présents. L'événement comprenait une séance en petits groupes pour recueillir des exemples et des points de vue supplémentaires sur les quatre piliers. À la suite de cet événement, deux employeurs supplémentaires ont communiqué avec l'équipe CMI pour participer à l'évaluation, élevant le total d'employeurs à la fin du projet à douze. Compte tenu de la réaction positive, l'équipe CMI a également organisé un événement d'apprentissage de suivi en février 2023 pour les employeurs afin de leur permettre de mieux comprendre comment appliquer les quatre piliers à leurs organismes.

LIMITES DE LA RECHERCHE ET INCIDENCE DE LA COVID-19

Il convient de noter que les principales activités de recherche menées dans le cadre de ce projet ont été touchées par la pandémie de COVID-19, ce qui a limité la capacité de l'équipe de recherche à suivre la mise en œuvre par les employeurs des priorités en matière de DEI, alors qu'ils devaient faire face à des pressions organisationnelles plus immédiates. L'équipe du projet a connu des retards et des difficultés pour mobiliser les employeurs de manière soutenue et continue au cours du projet. En 2020 et 2021, ces défis découlaient principalement des pressions exercées sur les organismes pour qu'ils soutiennent leur personnel et leurs activités au milieu de la pandémie de COVID-19. Lorsque les entreprises ont repris leurs activités en 2022, les professionnels des ressources humaines ont été soumis à une forte pression pour répondre aux

nouveaux besoins en matière de recrutement, tout en aidant leurs dirigeants et leurs employés à mettre en place de nouvelles politiques et pratiques sur le lieu de travail.

Un autre défi lié à la recherche a été la préférence écrasante des participants de donner leur point de vue de manière anonyme en tant que professionnels individuels ayant une expérience en matière de DEI, professionnels travaillant avec des personnes en situation de handicap et personnes ayant une expérience vécue du handicap. Dans la plupart des cas, les participants ont accepté de prendre part aux activités de recherche à condition de fournir leur point de vue et leurs idées à titre personnel, car ils n'étaient pas habilités à s'exprimer au nom de leur employeur ou de leur organisme. Afin de recueillir le plus grand nombre de points de vue possible, l'équipe de recherche a accepté d'exclure tout renseignement susceptible d'identifier ces personnes ou leurs employeurs dans le rapport du projet.

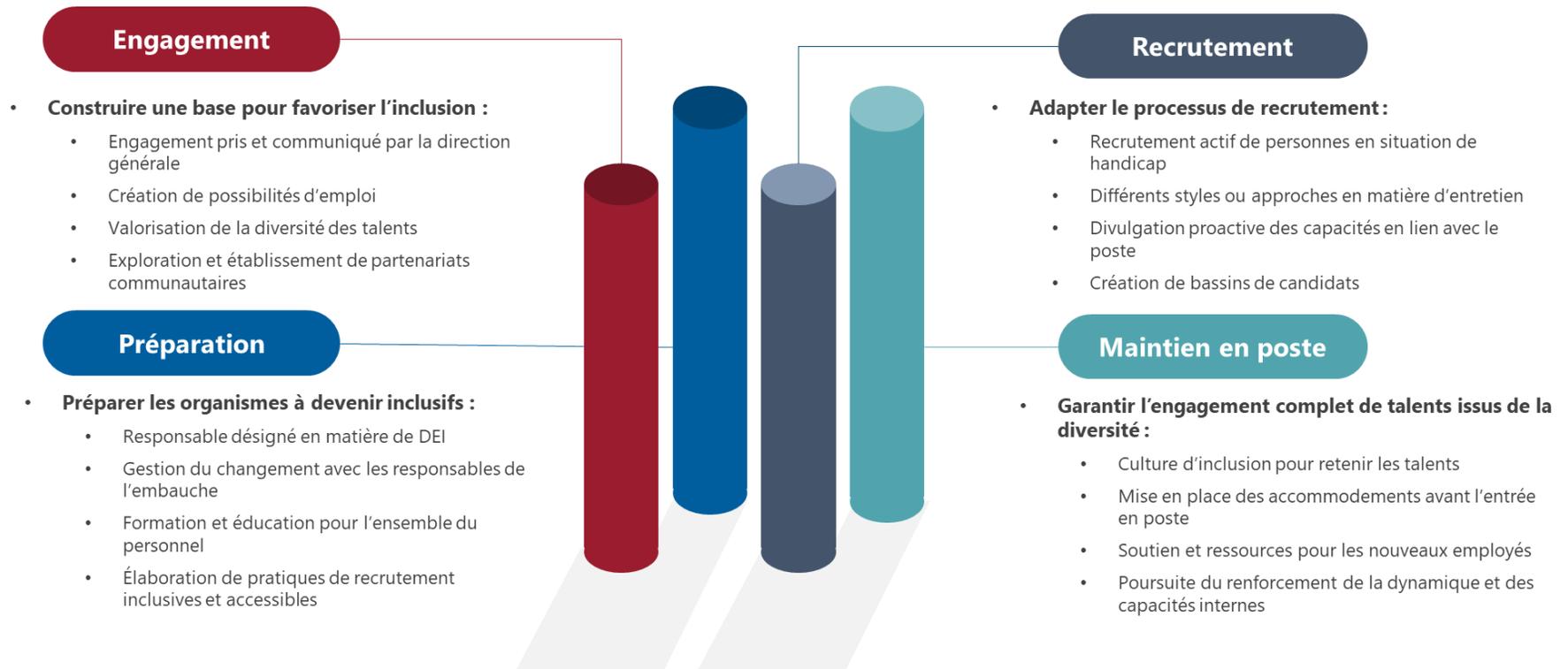
En ce qui concerne l'évaluation des quatre piliers, les résultats agrégés n'ont pas pu être examinés pour dégager des tendances ou des analyses comparatives en raison du petit nombre d'employeurs et des contextes propres à chacun d'entre eux. Compte tenu de l'incidence de la COVID-19, les chercheurs n'ont pas été en mesure de suivre, comme prévu initialement, la mise en œuvre de priorités ou de mesures particulières en matière de DEI et n'ont pas pu effectuer d'observations sur place. Les entretiens de recherche ont permis de déterminer des pratiques prometteuses, mais plusieurs éléments du cadre des quatre piliers n'ont pas pu être confirmés en raison de l'expérience limitée des employeurs quant à leur application. En raison de ces limites, l'équipe de recherche a complété les activités de collecte par d'autres données (p. ex. revue de la littérature, analyse environnementale, consultations) afin d'élargir et de valider les résultats.

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Les résultats de la recherche sont organisés en fonction des quatre piliers de l'emploi accessible et inclusif, un cadre fondé sur la pratique qui a été documenté pour la première fois dans le cours des activités de l'initiative BC WiN. Cette initiative visait à déterminer des mesures axées sur les résultats en matière de recrutement, d'embauche et de maintien en poste des personnes en situation de handicap. L'équipe CMI a utilisé les quatre piliers comme feuille de route pour ses activités avec les employeurs afin de déterminer les domaines dans lesquels il est possible d'améliorer les processus, les capacités et les ressources et soutiens nécessaires pour les aider dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Ce processus d'élaboration, de validation et de test du modèle des quatre piliers avec les employeurs a permis d'obtenir des renseignements importants sur les expériences, les défis et les occasions des employeurs dans la poursuite de leurs objectifs en matière de DEI tout au long du cycle de vie de l'emploi.

Les données recueillies dans le cadre des activités de recherche initiales ont contribué à un processus de conception itératif entre les chercheurs et l'équipe CMI afin de déterminer des mesures fondées sur des données probantes pour confirmer ou préciser certains piliers. L'équipe a travaillé ensemble pour perfectionner et élargir le cadre, faisant passer la liste initiale de 25 à 66 mesures dans le cadre des quatre piliers. Le cadre des quatre piliers a ensuite été traduit en une auto-évaluation que l'équipe CMI a fait passer aux employeurs. Les phases suivantes de la recherche se sont concentrées sur la collaboration avec les employeurs pour mettre en œuvre les quatre piliers afin d'améliorer et de perfectionner leurs plans, leurs politiques et leurs pratiques en matière de DEI sur le lieu de travail par l'intermédiaire de consultations et de formations. L'équipe de recherche a recueilli des renseignements sur les politiques et les pratiques des employeurs en matière de ressources humaines ainsi que sur la mesure dans laquelle le cadre des quatre piliers a été mis en œuvre dans les plans de DEI pour soutenir l'accessibilité et l'inclusion. Puis, elle a validé les résultats par des recherches supplémentaires et la consultation d'experts en la matière.

Figure 1 Les quatre piliers de l'emploi accessible et inclusif



ÉVALUATION DE L'EMPLOYEUR

L'évaluation organisationnelle est reconnue comme une stratégie importante dans la gestion en matière de DEI pour encourager les réflexions sur les forces de l'organisme et sur les possibilités d'amélioration, et est généralement organisée autour d'une diversité de déclarations ou d'exemples de meilleures pratiques. Les auto-évaluations sont plus ou moins longues; elles peuvent être complétées par d'autres méthodes de collecte de données et d'éléments probants, comme des entretiens avec les employés, des groupes de discussion et des analyses documentaires (Trenerry et Paradies, 2021; Iwanaga et coll., 2021; Polanco, 2020). Dans le contexte des évaluations organisationnelles en matière de DEI, des domaines communs sont généralement évalués : l'engagement et la gouvernance des dirigeants, les pratiques en matière de ressources humaines (p. ex. le recrutement, la gestion du rendement, les promotions, la formation), la culture organisationnelle, les méthodes d'évaluation et de suivi, l'intégration de la DEI dans la chaîne de valeur (p. ex. la prise en compte de la DEI dans la conception, le perfectionnement, le marketing et l'approvisionnement des produits), ainsi que la sensibilisation et les partenariats pour continuer à élargir le réservoir (Polanco, 2020).

L'équipe de recherche a passé en revue une sélection d'outils et d'approches de mesure pour le suivi de la DEI en mettant l'accent sur les personnes en situation de handicap, afin de fournir un contexte plus comparatif pour l'évaluation des quatre piliers, y compris les formats, les échelles de réponse et les principaux domaines de l'emploi accessible et inclusif (voir l'annexe A pour obtenir plus de détails). En consultation avec l'équipe CMI, l'équipe de recherche a formulé les mesures à évaluer sous forme d'énoncés de pratiques, en s'appuyant sur les résultats de la recherche et les outils examinés. Les questions sont organisées selon l'échelle suivante : 1- *Les activités dans ce domaine n'ont pas encore commencé*, 2- *La planification et la mise en œuvre sont en cours*, 3- *Cette mesure est en place et nous avons des preuves de son application*, 4- *Cette mesure est bien établie et l'employeur peut servir de modèle à d'autres organismes*, 5- *Je ne sais pas/Je ne suis pas en mesure d'évaluer cet énoncé*.

L'évaluation des quatre piliers (voir l'annexe B pour obtenir plus de détails) est présentée par l'équipe CMI comme un outil autoadministré que les employeurs doivent remplir avec leurs équipes internes, puis réviser conjointement avec l'équipe CMI dans le cadre de réunions individuelles, pour un total de douze évaluations. Contrairement à d'autres évaluations organisationnelles examinées par l'équipe de recherche, l'objectif n'est pas d'évaluer officiellement les employeurs ou de les soumettre à un exercice de classement. L'outil est plutôt utilisé dans le cadre du projet comme un instrument qualitatif permettant de mieux comprendre les approches actuelles des employeurs en matière d'emploi accessible et inclusif, de déterminer les principales forces et d'aider à hiérarchiser les mesures supplémentaires que les objectifs en matière de DEI de leur organisme nécessitent.

Rétroaction des employeurs sur l'évaluation

La rétroaction des employeurs lors des entretiens souligne que le processus d'évaluation est utile pour documenter les mesures que leurs organismes ont déjà prises pour améliorer l'accessibilité et l'inclusivité selon le modèle des quatre piliers. En général, les employeurs indiquent qu'il s'agit d'un exercice utile pour faire le point et examiner d'autres moyens de promouvoir l'inclusivité et l'accessibilité en matière d'emploi. Alors que certains employeurs ont utilisé le processus d'évaluation pour fournir une rétroaction générale sur les quatre piliers ou donner des exemples de la manière dont certaines mesures ont été mises en œuvre, deux employeurs ont utilisé les renseignements issus de l'évaluation pour contribuer à la planification stratégique de l'accessibilité et à l'établissement des priorités au sein de leur organisme :

« Le fait d'évaluer tous ces critères très précis et de réfléchir à l'allure que prendrait la situation idéale nous a aidés à nous rappeler ce que nous faisons... L'une des choses que j'apprécie de cet exercice, c'est qu'il facilite le passage à l'acte; les questions sont si précises qu'elles vous donnent une très bonne idée des mesures à prendre dans chaque domaine. L'évaluation est conçue de manière à ce qu'elle soit facile à remplir et elle permet de déterminer les lacunes les plus évidentes et de déterminer à partir de ces lacunes les mesures à prendre en priorité. » (Entretien 26)

Étant donné que de nombreux employeurs n'en sont qu'aux premières phases de planification des mesures d'accessibilité et d'inclusion, ils estiment que le principal résultat de l'évaluation est de disposer d'un cadre permettant de comprendre la maturité organisationnelle globale et d'obtenir des idées concrètes sur les mesures qu'ils peuvent entreprendre pour progresser vers leurs objectifs. De plus, les employeurs qui ont participé à l'événement de janvier 2023 ont fait part de l'utilité du cadre des quatre piliers. Une enquête postérieure à l'événement a été distribuée aux participants pour connaître leur satisfaction globale à l'égard de l'événement. L'enquête comprenait la question : « Avez-vous trouvé le modèle des quatre piliers (engagement, préparation, recrutement, maintien en poste) utile dans le cadre de vos projets visant à accroître l'intégration des personnes en situation de handicap dans la main-d'œuvre? » Tous les participants à l'événement qui ont répondu à l'enquête (n=32) ont répondu par l'affirmative.

LE MODÈLE SOCIAL DU HANDICAP

Avant d'examiner les résultats obtenus pour chacun des quatre piliers, il convient de souligner l'importance d'un modèle social du handicap en tant que fondement de l'emploi accessible et inclusif. Un modèle social du handicap considère que l'élément central du désavantage ou de la

restriction des activités est lié à des dispositions sociales et à des normes institutionnelles qui, bien que modifiables en soi, nécessitent une réorientation de la « différence » de la personne vers un modèle de responsabilité collective (Goering, 2015). Le modèle social du handicap a été fortement mis en avant lors des consultations publiques ayant mené à l'adoption de la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, et définit un obstacle comme étant tout ce qui empêche ou limite les personnes en situation de handicap d'être pleinement intégrées ou d'accomplir les mêmes activités que les personnes non handicapées (EDSC, 2017). Un modèle social du handicap établit une orientation différente de l'inclusion par rapport à un modèle médical, car il est étayé par des principes de responsabilité collective et de collaboration pour déterminer tous les types d'obstacles, y compris les obstacles systémiques et liés aux attitudes; il intègre la flexibilité et l'empathie et souligne l'importance de susciter la participation de personnes ayant une expérience vécue dans la prise de décision (Byng et Duchan, 2005; Tregaskis, 2002; Doyle, 2020).

Les entretiens et les consultations avec des intervenants importants, des personnes ayant une expérience vécue et d'autres parties prenantes du projet révèlent que, bien que le modèle social du handicap soit le fondement de la législation fédérale et provinciale en matière d'accessibilité, il ne s'agit pas d'un concept courant chez les employeurs. Par conséquent, il ne doit pas être considéré comme acquis :

« C'est étrange parce que le modèle social du handicap existe depuis très longtemps, mais dès que vous sortez du monde du handicap, il faut expliquer ces idées en commençant par la base. Une fois que les gens y sont exposés, ils deviennent ouverts et réceptifs. Il ne s'agit tout simplement pas d'idées répandues dans la société. Mais une fois que les gens en prennent connaissance, ils comprennent généralement leur bien-fondé. Ils n'y ont simplement jamais pensé. » (Entretien 10)

Un manque de compréhension de la manière dont les obstacles sont bâtis socialement peut avoir des répercussions négatives sur les personnes en situation de handicap, car les employeurs continuent à mettre en œuvre des politiques et des processus qui reflètent davantage le modèle médical du handicap, selon lequel les limitations fonctionnelles (lacunes) d'une personne sont la cause première de tous les désavantages subis, et ces désavantages ne peuvent donc être rectifiés que par un traitement ou une guérison (Crow, 1996). Le modèle médical du handicap génère des idées préconçues sur ce qui est considéré comme « normal » (Perju, 2011). Il réduit les efforts en matière d'accessibilité et d'inclusion à des adaptations physiques ou à des accommodements, en renvoyant souvent la responsabilité à la personne de produire une justification ou une « preuve » médicale de la nécessité d'un tel ajustement. Les résultats de la recherche mettent en

lumière la persistance du modèle médical du handicap dans les organismes et son incidence négative sur les employés en situation de handicap :

« Selon moi, la façon dont la gestion du handicap fonctionne actuellement dans les organismes est extrêmement problématique. On s'appuie sur des documents médicaux qui, à mon avis, nous empêchent d'être des employeurs inclusifs et accessibles. La personne en situation de handicap doit prouver qu'elle a besoin de quelque chose qui sort de l'ordinaire. Ensuite, l'employeur décide si on le lui accorde ou non. Je pense qu'il s'agit d'une question importante, en particulier lorsque nous pensons à l'emploi. » (Entretien 3)

La compréhension d'un modèle social du handicap est nécessaire pour orienter les employeurs vers la lutte contre les obstacles à toutes les étapes du cycle de vie de l'emploi. Les entretiens menés dans le cadre de la recherche mettent en évidence le fait que les organismes n'envisagent souvent l'accessibilité que sous l'angle d'obstacles présents dans l'environnement bâti, ou que le handicap se réduit à des politiques d'accommodement nécessitant la fourniture de documents médicaux. Cependant, un modèle social du handicap permet à un organisme de comprendre, de déterminer et de traiter toutes les formes d'obstacles auxquels les employés sont confrontés. Par exemple, un employeur a intégré un modèle social du handicap dans sa boîte à outils de leadership, et conseille aux cadres de se concentrer sur les mesures de soutien dont les employés ont besoin plutôt que sur la nature du handicap. À travers cet exemple et d'autres, les employeurs décrivent comment le fait d'élargir la compréhension de l'accessibilité par le biais d'un modèle social permet une contribution plus profonde à l'engagement organisationnel et à la planification dans l'ensemble de l'organisme :

« Il s'agit de prendre conscience de la portée de l'accessibilité, c'est-à-dire du nombre d'éléments de l'organisme qu'elle touche au-delà de l'environnement bâti. Beaucoup de ceux qui soutenaient le projet au départ pensaient qu'ils n'avaient pas grand-chose à apporter, mais ils se rendent compte maintenant qu'en raison de l'ampleur du projet, il pourrait y avoir des domaines dans lesquels ils pourraient faire part de pratiques qui y sont liées et qui peuvent améliorer l'accessibilité. » (Entretien 25)

LES QUATRE PILIERS : THÈMES PRINCIPAUX

La discussion qui suit présente les résultats de la recherche selon des thèmes principaux. L'analyse thématique des transcriptions des entretiens et des notes de consultation est

juxtaposée aux résultats pertinents de la revue de la littérature et de l'analyse environnementale. Lors du codage et de l'analyse des transcriptions, une approche inductive a été utilisée. Les thèmes reflètent les résultats de la recherche sur la capacité des employeurs à adopter des approches plus accessibles et inclusives pour embaucher des personnes en situation de handicap, ainsi que leurs réflexions sur les pratiques prometteuses, les principaux facteurs de succès et la manière dont les normes d'emploi pourraient avoir une incidence sur le comportement des employeurs.

ENGAGEMENT

Dans le cadre du modèle des quatre piliers, un engagement clairement exprimé en faveur de l'accessibilité et de l'inclusion des personnes en situation de handicap sert de base aux mesures ultérieures. Le pilier se concentre sur le leadership organisationnel, les responsabilités et l'engagement des principales parties prenantes afin de fixer des objectifs, de déterminer les priorités et de planifier le changement. La plupart des priorités et des mesures des employeurs interrogés dans le cadre de ce projet sont axées sur le pilier de l'engagement. Par exemple, la réalisation d'un examen complet des pratiques afin d'élaborer un plan d'accessibilité, de s'engager auprès des principales parties prenantes internes (p. ex. la direction de l'organisme, les syndicats, les responsables de l'embauche) et de sensibiliser et de susciter l'adhésion initiale aux objectifs en matière de DEI.

Planification et priorités

Les conclusions de l'analyse documentaire soulignent qu'un plan stratégique permet d'établir un lien entre les intentions et le passage à l'action, en décrivant la manière dont l'organisme peut aborder les différents éléments des politiques d'intégration du handicap et fixer des objectifs mesurables pour suivre les progrès accomplis (Curtis et Scott, 2004). Ces plans peuvent également servir d'outil de sensibilisation à la manière dont l'accessibilité et l'intégration des personnes en situation de handicap procurent des avantages à long terme aux organismes, notamment en améliorant le moral des employés, en augmentant la rentabilité et en renforçant l'opinion publique (Houtenville et Kalargyrou, 2012).

Un grand nombre d'employeurs sont en train d'entreprendre une évaluation organisationnelle plus large des obstacles dans le cadre d'un exercice plus vaste de planification de l'accessibilité, que ce soit directement motivé par les exigences de la *Loi canadienne sur l'accessibilité* ou indirectement en prévision des exigences provinciales. Les pratiques de planification de l'accessibilité comprennent l'examen systémique des produits, des systèmes et des processus afin de déterminer les obstacles et de chercher des possibilités d'y remédier, ce qui inclut également l'évaluation de l'acquisition de technologies et de logiciels du point de vue de l'accessibilité.

Pleins feux sur les employeurs : Le plan d'accessibilité pluriannuel de la Canadian Western Bank

La CWB a mis en place un « plan d'accessibilité pluriannuel » qui est révisé tous les cinq ans. Les pratiques intégrées dans le plan sont réparties entre la formation, l'information et la communication, et l'emploi :

Formation : les employés suivent une formation sur les normes d'accessibilité et le code des droits de la personne, qui est fournie à tous les nouveaux employés ainsi qu'à tous les employés aux deux ans ou lorsque les politiques sont modifiées.

Information et communication : les sites Web de la CWB et leur contenu sont conformes aux Règles pour l'accessibilité des contenus Web (WCAG 2.0, niveau AA).

Emploi : utilisation de processus de rechange et de technologies d'assistance pour le recrutement, la formation et le perfectionnement des employés. Les candidats sont informés des accommodements disponibles et les offres d'emploi confirment les politiques d'accommodement. Les employés sont informés des politiques de soutien aux employés en situation de handicap, et des plans d'accommodement individuels et des politiques de retour au travail sont en place.

Pour en savoir plus, consultez le document <https://www.cwbnationalleasing.com/uploads/docs/Multi-Year-Plan-Apr-2019-F.pdf>.

De nombreux employeurs indiquent qu'à cette étape, ils se concentrent sur l'évaluation initiale des obstacles, sur la sensibilisation à l'accessibilité et sur la préparation de la consultation des employés. Certains employeurs affirment que leur planification de l'accessibilité nécessite une analyse complète des lacunes afin d'examiner les processus, d'évaluer et de vérifier les systèmes et les processus, de consulter les employés et les parties prenantes internes et, enfin, de définir les priorités d'un plan d'accessibilité conforme aux exigences fédérales ou provinciales en matière de planification de l'accessibilité. D'autres employeurs font appel à des consultants externes pour les aider à élaborer leurs plans d'accessibilité.

Engagement de ressources

L'un des éléments essentiels du pilier de l'engagement est l'engagement financier sous forme de ressources, d'effectifs et de budget de formation pour la mise en œuvre des mesures en matière de DEI. Toutefois, les entretiens de recherche soulignent les difficultés d'accès aux ressources de l'organisme pour faire avancer les objectifs en matière de DEI ainsi que les priorités concurrentes globales de l'organisme. Pour les personnes interrogées qui n'occupent pas de fonctions spécialisées en matière de DEI, la promotion de l'accessibilité et de l'inclusion peut constituer une priorité personnelle ou l'une de nombreuses priorités concurrentes, mais elle est toujours avancée en dehors de leurs fonctions ordinaires. Même dans les cas où l'employeur a confié des responsabilités à un comité ou à un dirigeant en matière de DEI, les entretiens révèlent que le manque de ressources et d'expertise constitue un défi continu :

« Le défi continu consiste à disposer des ressources et parfois de l'expertise nécessaires, car nous établissons pour nous-mêmes cet objectif. Il faut donc nous assurer que nous faisons les choses correctement, mais surtout que nous trouvons des ressources. Je dirais que c'est notre plus grand défi. Nous avons le soutien nécessaire et l'adhésion des dirigeants. Honnêtement, c'est une question de ressources. » (Entretien 26)

De nombreux employeurs interrogés soulignent la difficulté de faire progresser les initiatives en matière de DEI sur le lieu de travail lorsque la responsabilité incombe principalement aux équipes des ressources humaines. Certains remarquent qu'il est courant que les grands organismes du secteur public disposent de spécialistes en matière de DEI, mais que cela n'est pas le cas dans tous les secteurs. Les employeurs font remarquer que les services des ressources humaines subissent une pression sans précédent depuis les dernières années, non seulement pour surmonter les défis de la pandémie de COVID-19 liés à la santé et à la sécurité, mais aussi en raison de la volatilité du marché du travail et des défis continus que posent les mandats de vaccination, le travail hybride et les départs volontaires à la retraite sur le lieu de travail. Ils remarquent que cette pression a entraîné une forte rotation de leur personnel des ressources humaines, ce qui a contribué aux difficultés rencontrées pour maintenir l'attention sur les priorités en matière de DEI. D'autres résultats de la recherche confirment que les petites et moyennes entreprises (PME) peuvent être confrontées à des défis liés à des capacités en RH internes limitées, ce qui peut entraîner des contraintes en matière de recrutement, d'embauche, et d'accueil et d'intégration, tandis que les grands organismes peuvent être confrontés à des défis différents, comme des priorités concurrentes à l'échelle de l'entreprise ou locale (CRWDP, McMaster, et IWH, 2022).

Les entretiens de recherche font état de difficultés concernant les ressources, ainsi que de leur importance, et les employeurs reconnaissent que l'accessibilité et l'inclusion devaient être une priorité indépendamment de ces difficultés. Les personnes ayant occupé des fonctions spécialisées en matière de DEI au sein de leur organisme indiquent également que leurs fonctions étaient souvent limitées à un petit nombre de personnes et qu'une partie de leur rôle consistait à susciter la participation d'autres personnes au sein de l'organisme afin de les sensibiliser aux priorités en matière de DEI et de les faire adhérer à ces priorités. De nombreuses personnes interrogées soulignent les défis liés à l'engagement continu des dirigeants, au-delà de certaines formes initiales de parrainage et de communication des initiatives en matière de DEI à l'échelle de la direction. Le retour d'information met en évidence le fait que le cadre des quatre piliers, conçu en grande partie par et pour les professionnels des ressources humaines dont les activités sont axées sur le recrutement, peut avoir entraîné une dépendance excessive à l'égard de ces rôles pour faire progresser la DEI dans leurs organismes, alors qu'ils étaient déjà très sollicités :

« Ce dont je me souviens vraiment, c'est d'avoir pensé que beaucoup de ces recommandations devaient être mises en œuvre à l'échelle des RH. Notre équipe des RH était très sollicitée à l'époque. Lorsque nous avons examiné ces recommandations, je me suis dit qu'il faudrait jouer un rôle assez important pour mettre en place probablement la majorité d'entre elles. » (Entretien 23)

Responsabilité partagée et obligation de rendre compte

Les pressions subies par les employeurs mettent en évidence les difficultés importantes rencontrées lorsque les organismes considèrent que les activités en matière de DEI relèvent de la seule responsabilité des dirigeants ou des spécialistes, sans partage des responsabilités ou d'obligation de rendre compte de ces activités (Tharakan et Woods, 2021). Par conséquent, si les organismes s'engagent en faveur de la diversité par l'intermédiaire de ces rôles désignés (qui sont souvent occupés par des personnes ayant une expérience vécue), l'organisme ne va pas au-delà de la création du rôle pour aborder la question de la DEI au sein de l'organisme. Autrement dit, si les postes spécialisés constituent une preuve organisationnelle de l'engagement en faveur de la diversité, ils peuvent s'arrêter là, éclipsant souvent l'importante responsabilité collective de faire progresser l'équité et l'inclusion dans l'ensemble de l'organisme (Ahmed, 2012).

Tout au long de ce projet, l'équipe de recherche a constaté les pressions exercées sur les employeurs responsables des activités en matière de DEI. Les expressions « fatigue de la diversité » ou « fatigue de la DEI » sont apparues pour exprimer les sentiments de frustration, d'isolement et même de démoralisation qu'éprouvent les personnes qui travaillent quotidiennement à la création d'espaces de travail plus équitables (Laing, 2022). Les entretiens de recherche confirment que ce personnel est victime d'épuisement professionnel, qu'il est confronté à des priorités concurrentes et qu'il n'a souvent pas accès aux décideurs de haut niveau ni aux unités opérationnelles sur le terrain, ce qui est nécessaire pour progresser. De nouvelles données indiquent également que si les stratégies en matière de DEI sont plus largement mises en œuvre au cours des dernières années, elles démontrent rarement des progrès significatifs ou manquent de moyens pour mesurer les progrès (Hue, 2022; Subramaniam et coll., 2021).

Pour lutter contre la « fatigue de la DEI », la recherche souligne l'importance du partage des responsabilités et de l'obligation de rendre compte des priorités en matière de DEI en les arrimant avec la stratégie de l'entreprise, ainsi qu'en intégrant les initiatives de DEI dans les activités quotidiennes, les données et les évaluations pour suivre les progrès, et la DEI dans l'évaluation du rendement et la rémunération des dirigeants (Willingham, 2022). Il s'agit d'une pratique qu'un employeur est en train de mettre en œuvre, où l'on encourage l'intégration d'un objectif en matière de DEI dans le cadre des évaluations annuelles de rendement au sein de

l'organisme. Une responsabilité partagée assortie de mesures claires permet non seulement d'instaurer la confiance au sein d'un organisme, mais aussi de contribuer à l'engagement des employés et à la collaboration sur de meilleures politiques et pratiques organisationnelles en répondant aux besoins des employés (Khan et coll., 2019).

Les résultats de la recherche soulignent le fait que la responsabilité partagée et une évaluation sérieuse sont nécessaires pour établir un dialogue continu sur l'inclusion et pour passer de l'intention à l'action. Parmi les autres pratiques prometteuses, citons le rattachement direct des professionnels de la DEI à la direction générale, plutôt qu'aux services des ressources humaines ou aux structures hiérarchiques, et l'intégration des spécialistes de la DEI dans une approche globale des objectifs en matière de DEI, harmonisée avec les objectifs généraux de l'organisme :

« Ma philosophie concernant ces activités est d'accorder la priorité à l'adhésion. Si la DEI est intégrée dans l'entreprise, je ne devrais pas avoir besoin d'une très grande équipe. En quoi cette optique peut être utile pour l'entreprise? » (Entretien 22)

Engagement des parties prenantes internes

Afin de s'assurer que la DEI couvre tous les échelons de l'organisme, le pilier de l'engagement se concentre sur l'engagement des parties prenantes internes, y compris l'engagement officiel et le soutien des syndicats, le cas échéant, ainsi que l'engagement des employés, en mettant l'accent sur les employés ayant une expérience vécue.

Engagement des syndicats

Les résultats de l'analyse documentaire montrent que le soutien des syndicats aux employés en situation de handicap peut constituer une ressource importante pour la résolution des problèmes et la protection des droits des travailleurs (Small, de Boer, et Swab, 2021). Les syndicats peuvent jouer un rôle important dans la promotion des droits des personnes en situation de handicap sur le lieu de travail : ils négocient les prestations de santé, de soutien et de congé d'invalidité pour leurs membres, défendent l'accessibilité des conditions de travail au nom de leurs membres handicapés et peuvent jouer un rôle essentiel dans les vérifications de santé et de sécurité au travail (Congrès du travail du Canada, 2021).

Malgré ces contributions à l'inclusion sur le lieu de travail, certaines parties prenantes du projet s'inquiètent des difficultés rencontrées par les employeurs pour mettre en œuvre des stratégies de recrutement et de maintien en poste plus souples pour les personnes en situation de handicap dans les environnements syndiqués. Parmi les préoccupations exprimées figurent les contraintes

liées à la classification des emplois et aux règles d'affichage, qui sont perçues comme limitant la flexibilité nécessaire pour adapter les rôles professionnels aux forces et aux besoins des personnes en situation de handicap. Certaines parties prenantes du projet sont également préoccupées du fait que les dispositions des conventions collectives relatives aux licenciements par ancienneté (c'est-à-dire lorsqu'un employé plus ancien remplace un employé moins ancien, appelé « supplantation ») désavantagent les personnes en situation de handicap dans un scénario caractérisé par le principe du « dernier arrivé, premier parti ».

Une revue de la littérature de recherche montre que les inquiétudes concernant les groupes en quête d'équité dans les lieux de travail syndiqués, touchés de manière disproportionnée par les licenciements, ne sont pas fondées (Singh et Reid, 1998). La Cour suprême du Canada et les tribunaux canadiens des droits de la personne ont tous deux confirmé l'importance de l'obligation de prendre des mesures d'adaptation des employeurs *et* des droits de négociation collective des employés, lorsque les conflits doivent être arbitrés au cas par cas (Swinton, 1995; Lynk, 1999; Neumayer, 2003). La recherche suggère également que les lieux de travail syndiqués peuvent offrir d'autres protections aux groupes en quête d'équité, y compris des mécanismes visant à réduire la probabilité de licenciements ou d'autres moyens de protéger les membres ayant moins d'ancienneté, comme le partage du travail (Singh et Reid, 1998). En fin de compte, la dynamique entre la protection des droits des travailleurs à l'ancienneté et la lutte contre la discrimination des personnes en situation de handicap souligne l'importance de la collaboration entre les syndicats et les employeurs sur les moyens d'intégrer les groupes en quête d'équité pouvant avoir moins d'ancienneté (Swinton, 1995).

Pour mieux comprendre la manière dont les syndicats peuvent jouer un rôle dans l'engagement de l'employeur en faveur de l'intégration des personnes en situation de handicap, l'équipe de recherche a consulté des représentants de deux syndicats nationaux, ainsi que trois experts en la matière ayant travaillé avec des organismes syndicaux dans le cadre de l'élaboration des stratégies de DEI de leur organisme. Tous soulignent l'importance d'engager les représentants syndicaux dès le début du processus, de créer une vision commune de l'inclusion sur le lieu de travail et de veiller à ce que les dirigeants syndicaux et la direction travaillent à la résolution des problèmes et à l'établissement des priorités, au lieu d'approuver sans discussion les initiatives en matière de DEI. Les consultations avec les représentants syndicaux révèlent l'existence de pratiques prometteuses entre les employeurs et les syndicats en matière de DEI, en particulier dans le secteur public, où l'on trouve des exemples d'engagement, de consultation et de représentation des employés sur ces questions. Enfin, les consultations mettent en évidence l'importance de la responsabilité et soulignent le fait que, à l'échelle politique ou organisationnelle, l'accessibilité est souvent abordée comme un processus réactif ou axé sur les plaintes, plutôt que comme un processus proactif de détermination et d'élimination des obstacles.

Pleins feux sur les ressources : Faire les choses différemment : guide pour le respect des droits des personnes ayant un handicap au travail du Congrès du travail du Canada

Le guide du Congrès du travail du Canada (CTC) fournit des renseignements sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation ainsi qu'une liste de contrôle sur l'accessibilité pour les réunions et les événements que les syndicats et le personnel peuvent consulter.

Le guide comprend également des renseignements sur :

- Comprendre les handicaps
- Historique de la participation des syndicats à la lutte pour les droits des personnes ayant un handicap au Canada
- Droits des travailleurs et travailleuses ayant un handicap au Canada
- Défendre les droits des personnes ayant un handicap : l'obligation d'adaptation; et Bâtir un syndicat inclusif pour les personnes ayant un handicap.

Pour en savoir plus, consultez la page <https://congresdutravail.ca/guide-faire-choses-differemment/>.

Les entretiens avec les employeurs mettent l'accent sur plusieurs pratiques prometteuses concernant la participation des syndicats dans l'avancement des stratégies en matière de DEI, soulignant que la collaboration avec les syndicats a conduit à certaines modifications et à des pratiques prometteuses pour garantir une plus grande diversité dans les candidatures. Un employeur estime que ses activités et son engagement avec son syndicat pour trouver un moyen d'intégrer un stage pour les personnes en situation de handicap dans un poste à temps plein sont une de ses plus grandes réussites en matière de DEI à ce jour. Dans cet exemple, la collaboration et les objectifs communs permettent à l'employeur et au syndicat de naviguer dans le système d'évaluation et d'affichage des emplois, et le syndicat contribue à sensibiliser ses membres à l'entente.

Engagement des employés

L'inclusion significative des personnes ayant une expérience vécue dans le processus décisionnel fait partie intégrante de la création de lieux de travail accessibles et inclusifs, comme en témoigne la devise utilisée par le mouvement pour la justice des personnes en situation de handicap, « Rien sur nous sans nous » (Charlton, 1998), et constitue un principe fondamental de la Convention relative aux droits des personnes handicapées des Nations Unies et de la *Loi canadienne sur l'accessibilité*.¹ L'engagement des employés ayant une expérience vécue est

¹ La Convention relative aux droits des personnes handicapées des Nations Unies reconnaît 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 »

important dans l'ensemble du cadre des quatre piliers, mais en particulier dans le pilier de l'engagement afin d'établir la vision, les objectifs et les priorités en matière de DEI, et de contribuer à la prise de décision en cours.

Comme l'indique la partie sur le pilier de l'engagement, les groupes de ressources pour les employés (GRE) constituent une façon de susciter la participation des personnes ayant une expérience vécue. Les GRE peuvent assumer différents mandats et rôles au sein d'un organisme, mais ils sont généralement composés d'employés bénévoles qui offrent un espace permettant aux personnes ayant une expérience vécue de s'exprimer sur les questions organisationnelles qui les concernent directement. Les avantages de ces groupes sont bien connus : ils contribuent notamment à renforcer l'engagement et le maintien en poste des employés, ainsi qu'à sensibiliser et à former l'organisme en matière de DEI (Bonaccio et coll., 2020).

Les résultats de la recherche mettent en évidence des éléments importants à prendre en compte lors de l'établissement des GRE. Les entretiens de recherche montrent que la création d'un GRE dépend de la confiance des employés et de leur aisance à s'identifier comme étant en situation de handicap au travail, ainsi que du travail émotionnel lié à la responsabilité des membres du GRE de faire avancer les priorités en matière d'accessibilité. Certains entretiens font état d'un faible taux de réponse aux appels à volontaires ou au petit nombre de membres se présentant pour créer des GRE. D'autres remarquent que les GRE ont besoin de ressources et de capacités organisationnelles pour garantir que les membres sont soutenus. Les entretiens montrent que les employeurs sont souvent invités à considérer les GRE comme une pratique prometteuse, mais qu'ils manquent d'indications sur la manière dont les GRE doivent être mis en œuvre. Il faut tenir compte de la structure du GRE, des résultats attendus et de la responsabilité de la direction, ainsi que de la manière de susciter la participation des employés dans des structures organisationnelles complexes ou dans une main-d'œuvre nombreuse et répartie.

Les entretiens permettent de déterminer d'importants facteurs de réussite dans la mise en place des GRE. Ainsi, il est important d'avoir une hiérarchie claire des responsabilités pour les activités et les contributions du GRE et un mandat clair, une rémunération pour les présidents des GRE (qui peut également comprendre des négociations sur les congés syndicaux) et du soutien organisationnel, soit de la part d'un personnel spécialisé, soit de la part de la direction générale :

directement ». Pour obtenir des renseignements supplémentaires, consultez la page <https://www.ohchr.org/fr/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-persons-disabilities>.

Selon la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, celle-ci doit être appliquée conformément à de nombreux principes, dont le suivant : « les personnes handicapées doivent participer à l'élaboration et à la conception des lois, des politiques, des programmes, des services et des structures ». Consultez le site <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/a-0.6/page-1.html>.

« Nous avons élaboré un nouveau cadre. Nous rémunérons également nos présidents. Il s'agit d'être très clair sur les rôles et la responsabilité. La clarté des rôles est ce qui favorise le plus le bien-être psychologique. Lorsque vous avez des groupes dirigés par des employés ou par l'organisme, il est préférable de clarifier leur rôle, leur objectif, leur autorité, et le pouvoir qu'ils ont. Il est également utile d'avoir une personne consacrée à leur soutien. »
(Entretien 24)

Un modèle de GRE réussi nécessite également la participation active des cadres supérieurs, soulignant l'importance d'une responsabilité partagée pour faire avancer les priorités en matière d'accessibilité et d'inclusion qui reflètent l'expérience vécue par les employés :

« Je pense que c'est en grande partie la raison pour laquelle le GRE a connu un tel succès. Nous avons beaucoup discuté avec l'équipe de direction du fait que nous avons l'expérience vécue, l'encadrement et la capacité d'établir une relation avec les personnes en situation de handicap qui arrivent, et l'équipe de direction nous a donné les outils nécessaires. » (Entretien 4)

Au-delà des GRE, les employeurs font également état de pratiques prometteuses qui garantissent la participation des employés au processus décisionnel. Par exemple, un employeur a mis en place un groupe de travail en matière de DEI composé d'employés de l'ensemble de l'organisme, y compris le personnel de première ligne, les cadres et les directeurs. Les résultats de la recherche mettent également en évidence l'importance de veiller à ce que les personnes ayant une expérience vécue soient incluses dans les processus de prise de décision, mais qu'il n'incombe pas seulement aux personnes en situation de handicap de mener le changement au sein de leur organisme ou d'éduquer leurs collègues. L'engagement des employés ayant une expérience vécue doit être équilibré avec la responsabilité partagée de se former et de contribuer à l'accessibilité et à l'inclusion sur le lieu de travail :

« J'essaie de trouver un équilibre, car je ne veux pas imposer aux personnes en situation de handicap tout le travail et le fardeau de parler de leurs expériences vécues. Je fais donc venir tous les experts dans la salle, mais je ne veux pas que ceux-ci prennent des décisions sans l'avis des personnes qui seront touchées par ces décisions. » (Entretien 3)

PRÉPARATION

Selon une étude sur les facteurs d'inclusion des personnes en situation de handicap, la préparation est le facteur qui prédit le mieux l'augmentation de l'emploi dans cette population (Iwanaga et coll., 2021). Le manque général de préparation ou de connaissances pour accueillir une personne en situation de handicap peut être un problème (Shahin et coll., 2020) et le manque de préparation et de planification peut avoir des répercussions négatives sur tous les employés, car les organismes peuvent ne pas avoir les ressources et les compétences nécessaires pour surmonter des situations difficiles ou inattendues (von Schrader et coll., 2014).

Dans le cadre des quatre piliers, le pilier de la préparation comprend des mesures axées sur les préparatifs nécessaires pour embaucher les travailleurs de manière inclusive, y compris la mise en œuvre d'un processus de gestion du changement pour déterminer et éliminer les obstacles dans les pratiques d'embauche de l'organisation, la formation et l'éducation pour soutenir une culture organisationnelle d'inclusion, et l'examen et la modification des principales composantes du processus de recrutement et d'embauche pour éliminer les obstacles (p. ex. examen et modification des processus et des guides de candidature, de sélection et d'entretien, ainsi que d'autres politiques et pratiques). Dans l'ensemble, les employeurs apprécient le pilier de la préparation, qui leur permet de se sentir confiants dans la poursuite de leurs objectifs en matière de DEI :

« Pour en revenir à la préparation, il faut se demander si l'environnement est propice à l'accueil des personnes en situation de handicap, et si elles désireront rester. Nous devons nous concentrer sur notre environnement, car lorsque nous faisons cela, nous le rendons meilleur pour tout le monde, et pas seulement pour les personnes en situation de handicap. » (Entretien 22)

Analyse comparative et divulgation de la diversité

Dans le cadre des quatre piliers, l'une des mesures de la préparation est la suivante : « Nous avons recueilli des données sur les employés afin d'évaluer notre représentation actuelle de la diversité. » Plusieurs employeurs font état des difficultés rencontrées pour établir des mesures de référence : d'une part, ils reconnaissent qu'une culture d'inclusion et de confiance est une condition préalable nécessaire pour que les employés se sentent à l'aise de divulguer un handicap, même dans le cadre d'un sondage anonyme. D'autre part, ils font état de difficultés à créer une culture d'intégration des personnes en situation de handicap sans pouvoir indiquer la représentation actuelle des personnes en situation de handicap dans leur organisme et sans disposer de données probantes permettant de comprendre leur état actuel et leurs objectifs :

« Nous avons ressenti une très grande réticence à poser des questions démographiques lors des premières itérations de nos sondages auprès des employés. De nombreuses personnes ont exprimé des inquiétudes par rapport au caractère confidentiel des renseignements et au risque de se faire reprocher leur situation. Il y a des gens qui sont réticents à s'auto-identifier en raison de leur expérience vécue. C'est un autre exemple où un mandat du gouvernement pourrait en fait nous aider à collecter ces données et à avoir une meilleure idée de notre état et des paramètres grâce auxquels nous pouvons nous mesurer. » (Entretien 26)

Dans la plupart des cas, la divulgation d'un handicap est une décision très personnelle. Les employés ne sont pas tenus de divulguer un handicap à un employeur, à moins qu'il n'interfère avec la capacité de la personne à remplir une fonction essentielle de l'emploi. Dans un rapport, les employés en situation de handicap affirment craindre que le fait de révéler leur handicap n'entraîne des conséquences comme des représailles, une progression plus lente et des rôles moins significatifs (Accenture, 2020).

La décision de s'auto-identifier ou de divulguer un handicap au travail est souvent influencée par la perception qu'ont les employés du caractère inclusif du lieu de travail (Jans et coll., 2012). Les employeurs doivent indiquer clairement la manière dont ils recueillent et utilisent les renseignements des employés, y compris en ce qui a trait à la protection de la vie privée et aux renseignements personnels (Von Shrader et Bruyère, 2014). De plus, la recherche suggère que les environnements de travail inclusifs contribuent positivement aux processus d'évaluation obligatoires et volontaires. La mesure dans laquelle l'inclusion sur le lieu de travail est évidente est un facteur important qui peut améliorer les réactions aux demandes d'auto-identification et d'évaluation (Santuzzi et coll., 2022).

Dans les entretiens de recherche, les employeurs reconnaissent que l'établissement d'un environnement de confiance dans lequel les employés se sentent en sécurité pour divulguer des renseignements exige que l'organisme mette en œuvre d'autres mesures qui démontrent la manière dont l'employeur progresse en matière d'inclusion de personnes en situation de handicap :

« Ce qu'il faut, c'est renforcer la confiance des employés. En ce moment, un grand nombre de nouvelles personnes se joignent à l'équipe et les gens ne font pas suffisamment confiance à l'organisme pour leur divulguer un handicap. Ils ont d'abord besoin de voir des avancées concrètes. Il faut donc, selon moi, créer ce lien avec nos employés. » (Entretien 21)

Les entretiens montrent également que le fait d'aborder l'évaluation comme une condition préalable à la préparation peut limiter la capacité des organismes à favoriser la culture d'inclusion nécessaire à la divulgation. Certains suggèrent que plutôt qu'un exercice « ponctuel », la création d'occasions de divulgation confidentielle, positive et volontaire pour tous les employés est également nécessaire pour les piliers de l'engagement, du recrutement et du maintien en poste.

Les processus d'évaluation comparative doivent être liés à la sensibilisation et au soutien de la vision et des objectifs en matière de DEI, ainsi qu'à la transparence, au suivi des progrès et à la mise en commun des leçons tirées dans le cadre d'un processus d'amélioration continue. Au lieu de mener un sondage auprès des employés, un employeur indique que son organisme leur permet de créer un profil qui reconnaît le handicap comme l'un des éléments de l'identité intersectionnelle d'un employé. Le système de profil est également soutenu par une campagne de communication visant à expliquer la manière dont les données des employés seront utilisées et les avantages de l'auto-identification, qui ont été des facteurs essentiels dans l'adoption du système par les employés.

Pleins feux sur les ressources : Équilibrer la protection de la vie privée avec la divulgation de renseignements des employés (Presidents Group)

Le Presidents Group est résolu à améliorer la représentation des personnes en situation de handicap sur le lieu de travail. Dans le cadre de son initiative « Pledge to Measure », il reconnaît que l'augmentation du nombre de personnes s'auto-identifiant comme étant en situation de handicap est due au fait que les organismes créent un climat sûr pour cette divulgation. Les ressources dont disposent les employeurs pour trouver un équilibre entre la protection de la vie privée des employés et la divulgation de renseignements recommandent les pratiques suivantes :

1. Demander à la personne concernée
2. Déterminer les renseignements pertinents pour le poste
3. Réfléchir à la manière dont vous divulguez les renseignements de vos employés
4. Démontrer les avantages de la divulgation

La ressource souligne également que la divulgation est un choix personnel et qu'il appartient à la personne de décider. La série de vidéos *Spotlight on Disability in the Workplace* du Presidents Group présente les expériences des employés et des employeurs en matière de divulgation.

Pour en savoir plus, consultez le site <https://accessibleemployers.ca/resource/employee-privacy-and-disclosure/>.

Révision des politiques et des procédures de l'organisme

Le pilier de la préparation comprend de nombreuses mesures visant à revoir les politiques et les procédures de l'organisme, y compris les obstacles liés au processus de recrutement et d'embauche (p. ex. les descriptions de poste, la page Web « Carrières », le processus de

candidature, les examens et les entretiens) et les avantages sociaux et les programmes d'assistance, ainsi qu'à mettre en place un processus visant à réévaluer les politiques et les pratiques sur une base annuelle. Les conclusions de l'analyse documentaire soulignent que les politiques du lieu de travail peuvent ne pas répondre aux besoins des personnes en situation de handicap, qui comprennent notamment les évaluations de la condition physique, les programmes de retour au travail, les congés de maladie et les prestations de sécurité de l'emploi à long terme (Small, de Boer, et Swab, 2021; Shahin et coll., 2020). Par exemple, les politiques favorables aux personnes en situation de handicap sur le lieu de travail peuvent comprendre des prestations de congé de maladie et d'invalidité plus complètes, permettant de prendre des congés tout en rendant possible le retour au travail, des congés flexibles ou supplémentaires, ainsi que des aides au revenu (Small, de Boer, et Swab, 2021). Les résultats soulignent également l'importance pour les employeurs de consulter des employés en situation de handicap et des experts lors de la révision ou de la création de politiques (The Inclusive Workplace, 2019; Ford Foundation, 2021).

L'importance d'un examen plus complet des politiques et des procédures organisationnelles au-delà de l'embauche est également soulignée dans les entretiens avec les experts qui travaillent avec les employeurs. Ils font remarquer qu'une « base de soutien » doit exister avant de s'engager à embaucher des personnes en situation de handicap. Bien que cette base comprenne l'accessibilité physique et la mise en place d'accommodements pour les employés, ces experts soulignent également que l'inclusion des personnes en situation de handicap sur le lieu de travail nécessite un examen plus complet des politiques et des procédures en vue d'une meilleure flexibilité :

« Je ne pense pas que quelqu'un doive divulguer un handicap simplement pour pouvoir se rendre à un rendez-vous chez le physiothérapeute deux fois par semaine pendant la journée de travail. Il faut simplement accepter que certaines personnes aient des imprévus dans leur vie et que les employeurs soient en mesure de l'accepter. » (Entretien 5)

Les employeurs soulignent également qu'un élément important de la préparation consiste à revoir les programmes de santé, d'avantages sociaux et de retraite des employés en consultation avec les groupes d'équité salariale. Certains employeurs affirment que les récentes augmentations des avantages sociaux, axées sur la santé mentale, sont le résultat de consultations avec les employés, et reconnaissent que les employés issus de groupes défavorisés peuvent avoir des besoins plus importants que d'autres en matière de santé mentale. D'autres employeurs ont mis en place des prestations de bien-être afin de permettre à tous les employés de réaliser leur potentiel.

Pleins feux sur les ressources : Meilleures pratiques en matière d'inclusion dans l'emploi des personnes en situation de handicap (Disability:IN)

Disability:IN détermine les meilleures pratiques permettant une culture de l'inclusion qui favorise l'auto-identification, l'appartenance et l'innovation. Ces dernières comprennent les pratiques d'emploi suivantes qui peuvent faire l'objet d'un examen en vue de détecter les obstacles :

Veiller à ce que des avantages sociaux soient fournis aux employés à temps plein et à temps partiel, ainsi que d'une couverture adéquate en cas d'invalidité et de mesures de soutien supplémentaires, comme un programme d'aide aux employés.

Créer des pratiques d'acquisition de talents inclusives, notamment en ciblant les demandeurs d'emploi en situation de handicap et en veillant à ce que les recruteurs disposent de techniques d'entretien et d'évaluation accessibles et inclusives.

Favoriser le renforcement des compétences et créer des programmes personnalisés axés sur les employés en situation de handicap, comme des plateformes de perfectionnement professionnel inclusives, des possibilités de mentorat et l'élargissement des possibilités de promotion pour les employés en situation de handicap.

Établir des politiques et mettre en œuvre des programmes pour offrir des accommodements, accéder à des technologies et à de l'information inclusives, et créer un environnement de travail accessible.

Pour en savoir plus, consultez le document <https://disabilityin-bulk.s3.amazonaws.com/2021/Disability+Inclusion+Emploi+Bonnes+pratiques+Final508.pdf>.

Formation des employés

Les attitudes sur le lieu de travail représentent souvent l'obstacle le plus important à l'inclusion des personnes en situation de handicap et ont une incidence négative sur l'issue de ces dernières (Baker et coll., 2018). Les stéréotypes négatifs sur les personnes en situation de handicap, les inquiétudes concernant le coût des accommodements et la crainte de la responsabilité juridique sont des sources courantes d'idées fausses et de préjugés. Ces inquiétudes ont été dissipées par des réponses fondées sur des preuves démontrant que les coûts des accommodements sont faibles et que les problèmes juridiques perçus sont sans fondement (Bonaccio et coll., 2020), mais les entretiens soulignent le fait que les employeurs prennent souvent des décisions sur la base de ces idées erronées et font valoir l'importance de l'éducation des employeurs dans ce contexte.

Les idées fausses concernant les préoccupations des employeurs en matière de risque, les coûts des accommodements et les capacités des personnes en situation de handicap liées au travail peuvent constituer un préjugé inconscient à l'égard des capacités, ce qui peut conduire à des obstacles systémiques et à la discrimination des personnes en situation de handicap (Murfitt et coll., 2018). Les préjugés inconscients ou implicites font référence à la manière dont le comportement social est largement influencé par des associations et des jugements inconscients.

Comme ces processus sont souvent appris et rappelés automatiquement, il est difficile de les cerner, mais encore plus nécessaire de le faire et de promouvoir le changement (Banaji et Greenwald, 1995, 2016). La lutte contre les préjugés inconscients va de pair avec l'adoption d'un modèle social du handicap. L'utilisation continue du modèle médical, qui met l'accent sur le « manque de capacités » des personnes ou le fait qu'elles demandent quelque chose qui est « hors de l'ordinaire », peut encourager la persistance de perceptions erronées et d'associations négatives concernant la gestion du handicap et la productivité (Bonaccio et coll., 2020).

La formation à la diversité et à l'inclusion qui traite des préjugés peut contribuer à accroître la compréhension et le confort des employés relativement aux personnes en situation de handicap (Lindsay et coll., 2022). Elle est également considérée comme nécessaire pour accroître la sensibilisation aux pratiques discriminatoires (IWH, 2022; AbleTo, 2020). Toutefois, les entretiens montrent que cette formation est souvent inefficace si elle n'est pas mise en œuvre de manière significative dans le quotidien des employés. Certains entretiens de la recherche montrent que les organismes peuvent considérer la formation comme une « solution miracle »; cependant, elle contribue souvent peu à l'apport de changements significatifs :

« Je ne suis pas un grand adepte de la formation. Au début de la formation, nous avons toujours l'intention de devenir plus inclusifs. Nous avons l'impression que nous faisons quelque chose de bien. Nous faisons venir quelqu'un, et en apprenons peut-être un peu, mais inévitablement, cela ne change rien. Nous avons besoin d'une solution qui perdure. » (Entretien 22)

Les entretiens de la recherche permettent également d'explorer les défis liés à la formation des employés et à la mise en place de moyens significatifs pour lutter contre les préjugés inconscients. Les employeurs affirment qu'en raison de la rotation du personnel, il est difficile d'établir une compréhension commune de la DEI à l'échelle de l'organisme, en particulier avec les responsables de l'embauche et les superviseurs directs. Certains indiquent que la formation sur les préjugés inconscients peut être mal interprétée ou perçue avec méfiance ou résistance par les employés (c'est-à-dire que certains employés peuvent se sentir mal à l'aise avec le fait que l'employeur aborde leurs croyances). D'autres font remarquer que les organismes dont la main-d'œuvre est répartie ou saisonnière ne peuvent pas tirer parti d'outils comme l'intranet des employés ou les ressources d'apprentissage en ligne pour approfondir la compréhension :

« Les moyens de communication habituels, comme les courriels ou la publication d'articles sur l'intranet de l'organisme, ne sont pas consultés tous les jours par les employés dont les tâches demandent des déplacements. La détermination de stratégies ou d'initiatives qui atteindront la majorité des employés constitue un véritable défi. » (Entretien 25)

La littérature de recherche souligne également l'importance d'aborder la mise en œuvre de la formation à la lutte contre les préjugés, soulignant qu'il existe des lacunes dans le passage de la sensibilisation à l'action. Les difficultés comprennent l'absence de mesure des résultats ou de l'incidence de la formation, la concurrence entre les priorités et les valeurs organisationnelles, et l'absence d'initiative en matière de communications interpersonnelles (Hagiwara et coll., 2020). Pour relever ces défis, plusieurs pratiques ont été déterminées dans le cadre de la recherche. Les participants aux entretiens suggèrent d'intégrer les valeurs de DEI dans le code de conduite des employés, de proposer à ces derniers des « défis » sur le lieu de travail visant à incorporer les pratiques de DEI dans leurs interactions quotidiennes, et de créer des occasions de réflexion en équipe :

« Un organisme qui réussit ne se contente pas d'organiser un atelier sur les préjugés inconscients. Il travaille véritablement à l'intégration des principes. Au début des réunions, les membres d'équipe discutent des préjugés possibles propres au contexte. Ainsi, ils appliquent les connaissances et s'attaquent aux préjugés inconscients ou liés aux attitudes qui relèvent de la culture et des obstacles relationnels. Selon moi, c'est une façon plus avancée de procéder. Il s'agit également de donner aux gens la liberté d'intérioriser le cadre ou de s'attaquer aux éléments problématiques moins tangibles sur lesquels il est difficile d'interpeller les gens. » (Entretien 1)

RECRUTEMENT

On comprend de mieux en mieux que l'embauche inclusive rend les entreprises plus fortes, productives, innovantes, stables et sûres (Le Milieu de Travail Inclusif, 2019). Les employeurs canadiens reconnaissent l'avantage commercial que représente l'embauche de personnes en situation de handicap, mais des études montrent qu'ils le font peu parce qu'ils ne savent pas comment les recruter ou éprouvent de la difficulté à trouver des candidats compétents pour les postes à pourvoir (Brisbois, 2014). Les employeurs ne sont souvent pas conscients de la façon dont certaines pratiques de recrutement peuvent exclure des personnes en situation de handicap qui pourraient être autrement qualifiées pour le poste, y compris les personnes neuroatypiques.

Les obstacles n'existent pas seulement dans l'environnement physique, mais aussi dans les pratiques d'évaluation et de sélection (Kulkarni et Lengnick-Hall, 2012). Les employeurs souhaitant adopter des pratiques d'embauche inclusives doivent s'assurer que des politiques et des processus sont en place dans les mesures de recrutement et d'embauche, qu'il s'agisse de clarifier les tâches dans la description du poste, d'offrir des options de travail flexibles ou d'explorer les formulaires de candidature accessibles et les tests préalables à l'emploi (AbleTo, 2020).

Dans la pratique, le pilier du recrutement encadre les principales étapes du processus de recrutement, y compris le ciblage actif des personnes en situation de handicap dans les postes annoncés, la collaboration avec les partenaires communautaires et les organismes de services pour la recherche des candidats, et l'élimination des obstacles dans le cadre des processus de candidature, de sélection et d'entretien.

Recrutement accessible

Les résultats de l'analyse documentaire confirment que les employeurs devraient revoir leurs pratiques et leurs processus de recrutement en fonction de divers obstacles. Les descriptions d'emploi ou de rôles doivent être axées sur les compétences nécessaires pour bien réaliser le travail. Les employeurs doivent examiner et énoncer clairement les compétences, les expériences antérieures et les connaissances requises pour réussir dans le poste en question (CCRT, s.d.). Les conseils donnés aux employeurs pour rédiger des offres d'emploi accessibles comprennent l'utilisation d'un langage simple et sans obstacles pour encourager tous les candidats compétents à postuler, la fourniture de descriptions de postes dans des formats multiples et accessibles (p. ex. braille, gros caractères, audio, etc.), la publication d'offres d'emploi en dehors des plateformes traditionnelles (comme les médias sociaux), la collaboration avec les organismes locaux de soutien aux personnes en situation de handicap, ainsi que la publication d'annonces dans des publications, des sites Web et des salons de l'emploi liés au handicap (CCRT, s.d., AbleTo, 2020; Inclusive Futures, s.d.). L'accessibilité des sites Web et des applications en ligne doit également être vérifiée (Fielden et coll., 2020).

Les employeurs ont des expériences variées en matière de recrutement de candidats en situation de handicap. Alors que certains organismes d'employeurs sont aux premières étapes de la planification de l'accessibilité et de l'inclusion, d'autres ayant des pratiques de recrutement plus inclusives ont observé qu'il est important non seulement de souligner la disponibilité des accommodements dans les offres d'emploi et le processus de candidature, mais aussi de mettre l'accent sur les valeurs et les priorités plus larges de l'organisme en matière de DEI :

« Nous commençons toutes nos offres d'emploi avec une phrase qui dit : “Qui que vous soyez, quoi que vous apportiez, vous êtes ce dont nous avons besoin”. Quand j’ai vu l’énoncé pour la première fois, je me suis dit : “Wow, c’est audacieux!” Mais en même temps, la réalité, c’est que c’est vrai : oui, vous êtes absolument ce que nous voulons. Nous avons reçu beaucoup de commentaires à ce sujet. Une personne neuroatypique ayant été embauchée a affirmé que la seule raison pour laquelle elle avait postulé à une offre d’emploi au sein de notre organisme, c’est qu’elle appréciait le fait que celui-ci valorise les personnes sur le spectre, au point de l’indiquer en tête d’une offre d’emploi. » (Entretien 20)

Pleins feux sur les employeurs : Insurance Corporation of British Columbia

Dans ses offres d'emploi, l'Insurance Corporation of British Columbia pose d'emblée des questions sur les accommodements, propose des modalités de travail flexibles et inclut des déclarations concernant son environnement de travail inclusif. Ces déclarations comprennent les suivantes :

Accommodements : « Nous acceptons les candidatures de tous les demandeurs d'emploi compétents. Si vous êtes un demandeur d'emploi en situation de handicap, n'hésitez pas à nous le faire savoir, car nous pouvons offrir des accommodements pour vous aider à donner le meilleur de vous-même. Nous sommes impatients de discuter des options que nous pouvons vous proposer pour répondre à vos besoins particuliers. »

Modalités de travail flexibles : « Nous offrons des modalités de travail flexibles, car nous continuons à aider nos employés à concilier leurs vies professionnelle et personnelle, notamment grâce à la possibilité de combiner travail au bureau et télétravail sur une base hebdomadaire. »

Culture attrayante : « Nous promovons un environnement de travail inclusif et diversifié. »

Pour en savoir plus, consultez la page <https://www.icbc.com/about-icbc/careers/Pages/default.aspx>.

Les processus d'embauche comportent souvent des obstacles pour les personnes en situation de handicap qui passent inaperçus aux yeux des employeurs. Par exemple, les candidats neuroatypiques bénéficient de l'utilisation d'un langage clair et concret qui évite le jargon et l'ambiguïté et fait appel à des exemples précis (Le Milieu de Travail Inclusif, 2019; Sinneave Family Foundation, 2021). Outre le fait de veiller à ce que les formats de candidature en ligne soient accessibles (en fournissant des formats alternatifs), les formats normalisés découragent souvent les candidats ou les excluent lorsqu'ils sont trop restreints ou restrictifs (Le Milieu de Travail Inclusif, 2019). Les candidats peuvent avoir des lacunes dans leurs antécédents professionnels ou disposer d'une expérience limitée en matière d'emploi rémunéré, mais posséder des expériences pertinentes en matière de bénévolat ou d'éducation (CSMC, 2019; Le

Milieu de Travail Inclusif, 2019). Certaines recommandations encouragent les employeurs à supprimer tous les champs obligatoires dans leur processus de candidature en ligne (Le Milieu de Travail Inclusif, 2019) ou à revoir entièrement le processus de candidature. Par exemple, il peut s'agir de fournir des amorces et de demander aux candidats de répondre sous forme de vidéo au lieu d'une lettre de motivation et d'un CV (Inclusive Futures, s.d.).

Les tests de sélection normalisés créent souvent des obstacles pour les personnes neuroatypiques et ne tiennent pas compte des diverses façons de penser (Le Milieu de Travail Inclusif, 2019; Le Conference Board du Canada, 2015). Si les employeurs utilisent des évaluations ou des tests de présélection, ils doivent envisager de fournir aux candidats des questions à l'avance, leur offrir la possibilité de fournir des réponses dans des formats différents et veiller à ce que d'autres accommodements soient mis en place, qu'il s'agisse de temps supplémentaire ou de la présence d'une personne de soutien ou d'un conseiller de travail pour les aider à passer le test (Le Milieu de Travail Inclusif, 2019). Plusieurs employeurs soulignent qu'une politique de sélection « en début de processus » par rapport à une sélection « en fin de processus » est utile pour diversifier le recrutement. Un processus de recrutement fondé sur la sélection « en début de processus » peut mettre davantage l'accent sur les compétences, l'expérience et les connaissances transférables, en reconnaissant les forces des candidats et leur potentiel de formation sur le tas.

Pleins feux sur les ressources : Le Milieu de Travail Inclusif (Prêts, disponibles et capables)

Au-delà de l'offre d'emploi, il existe également un certain nombre de pratiques exemplaires qui peuvent être utilisées pour améliorer l'accessibilité d'un système de candidature en ligne.

En voici des exemples :

- Inclure des instructions claires pour les champs de recherche et fournir des menus déroulants afin que les candidats puissent savoir plus clairement quels sont les emplois disponibles.
- Définir clairement les exigences en matière de mot de passe lorsque l'on demande au candidat de créer un compte, ce qui peut réduire les frustrations susceptibles d'empêcher le bon candidat de postuler.
- Offrir aux candidats plusieurs moyens de postuler à un emploi, par exemple en leur offrant la possibilité de téléverser leur CV plutôt que de leur demander de saisir les renseignements manuellement.
- Inclure une barre de progression ou une représentation visuelle de l'état d'avancement du processus de candidature, ce qui peut contribuer à réduire le nombre de personnes qui abandonnent la soumission des renseignements.
- Inclure des questions qui permettent au candidat de répondre de manière complète et précise, par exemple en prévoyant un espace pour qu'il puisse ajouter des commentaires ou expliquer ses choix.

Pour en savoir plus, consultez le site <https://www.theinclusiveworkplace.ca/fr/embaucher-de-maniere-inclusive>.

Les résultats des entretiens mettent également en évidence des exemples de transparence et de responsabilité dans le processus de recrutement. Dans un organisme, un mécanisme officiel de

remise en question a été mis en place pour toutes les décisions de recrutement, dans le cadre duquel le responsable de l'embauche doit décrire officiellement les mesures prises pour soutenir les objectifs de l'organisme en matière de recrutement de talents diversifiés. Les mécanismes de transparence et de responsabilité sont particulièrement importants dans les grands organismes, où les cadres peuvent exercer un large pouvoir discrétionnaire dans les décisions d'embauche :

« Les responsables de l'embauche doivent savoir que leurs décisions seront mises à l'épreuve. Prenons par exemple le cas où un excellent candidat se trouvant en situation de handicap a le courage de dévoiler sa situation durant le processus de recrutement. Par la suite, il n'est pas choisi en raison de son handicap. Plutôt, le responsable choisit la personne qui, selon lui, n'est pas handicapée. Ces dirigeants doivent être tenus responsables de leurs décisions. Ils ont besoin de savoir que quelqu'un va remettre leurs choix en question. » (Entretien 1)

Entretiens accessibles

De nombreuses personnes en situation de handicap ne sont pas disposées à divulguer leur état ou à demander des accommodements dans le cadre du processus de recrutement par crainte de discrimination (Fielden et coll., 2020). Lors de la planification d'un entretien, les employeurs sont invités à revoir les instructions pour s'assurer qu'elles sont claires, à proposer au candidat de l'aider à se préparer à l'entretien, à fournir des questions ou un itinéraire pour que le candidat se sente préparé à la discussion, et à fournir à tous les candidats une liste de contrôle des accommodements possibles pour l'entretien parmi lesquels ils peuvent choisir (Sinneave Family Foundation, 2021; Le Milieu de Travail Inclusif, 2019).

Pour de nombreux candidats, l'entretien peut être source d'anxiété, que ce soit en raison d'expériences négatives et de discriminations passées, ou en raison d'entretiens avec des groupes qui peuvent sembler intimidants. Les candidats neuroatypiques se heurtent à des obstacles lorsque l'employeur ne tient pas compte de l'environnement sensoriel, où un éclairage ou un bruit excessif peut également entraver leur performance. La littérature indique également que les entretiens basés sur le comportement ne sont pas propices à la démonstration des compétences et de l'expérience, en particulier chez les candidats neuroatypiques (Patton, 2019; Le Milieu de Travail Inclusif, 2019; Sinneave Family Foundations, 2021). Au lieu des entretiens basés sur le comportement où l'on pose des questions hypothétiques ou abstraites, il est possible de poser des questions claires et précises (p. ex. « dites-moi une ou deux choses que vous savez faire et qui vous aideront dans ce travail » au lieu de « quels sont vos points forts? »), d'utiliser le CV du candidat pour élaborer des questions et d'éviter les questions à double sens (Le Milieu de Travail Inclusif, 2019; Fondation de la famille Sinneave, 2021).

Les résultats de l'analyse documentaire mettent également en évidence des possibilités autres que l'entretien traditionnel en salle de réunion. Parmi ces possibilités figurent l'entretien en marchant, au cours duquel l'employeur présente au candidat le lieu de travail ou l'environnement et apprend en même temps à le connaître, ou l'entretien de démonstration ou de travail, au cours duquel le candidat peut effectuer des tâches ou des mandats essentiels liés à l'emploi. Ces formats peuvent mieux convenir aux candidats qui interprètent les choses littéralement, ou à ceux qui ont un style de communication ou d'interaction différent, où la lecture du langage corporel et l'établissement du contact visuel sont difficiles (Le Milieu de Travail Inclusif, 2019; Sinneave Family Foundation, 2021).

Compte tenu de l'essor du travail à distance et du travail hybride, les employeurs doivent également prendre en compte le fait que les plateformes en ligne (p. ex. Microsoft Teams, Google Meet, Zoom) peuvent ne pas être suffisantes pour répondre aux besoins en matière de communication. Les recommandations suggèrent de veiller à ce qu'un interprète en langue des signes ou un sous-titreur ait accès à la plateforme, qu'un tableau effaçable à sec, une tablette d'écriture ou un autre dispositif de communication soit disponible, et de faire l'essai des accommodements avec le candidat à l'avance pour s'assurer que le moyen de communication fonctionne pour lui (Murad, 2020).

Pleins feux sur les ressources : Garantir l'accessibilité des entretiens numériques (PEAT)

Les entretiens numériques ont le potentiel d'accroître l'accessibilité en permettant au candidat de passer l'entretien à partir d'un environnement qui répond déjà à ses besoins. Les entretiens numériques peuvent également être plus personnels qu'un entretien téléphonique, et plus rentables que les entretiens en personne, qui nécessitent le déplacement du candidat.

Cependant, les entretiens numériques peuvent également poser des problèmes d'accessibilité, ce qui nécessite de penser à des façons de garantir l'inclusivité et l'équité :

- Décalage – assurez-vous de disposer de suffisamment de temps pour les entretiens numériques et soyez conscient de l'incidence des retards.
- Problèmes de connectivité à l'Internet – soyez conscient de l'incidence d'une connexion Internet irrégulière et proposez d'autres méthodes d'entretien à ceux qui les préfèrent.
- Mauvais éclairage – assurez-vous que vous, en tant qu'intervieweur, êtes face à une source de lumière et que vous n'êtes pas à contre-jour.
- Accommodements – travaillez avec les candidats qui demandent des accommodements raisonnables et prévoyez suffisamment de temps pour l'entretien.
- Sous-titrage – envisagez de fournir un sous-titrage en temps réel aux candidats souffrant de déficiences auditives.

Pour en savoir plus, consultez le site <https://www.peatworks.org/digital-accessibility-toolkits/talentworks/make-your-erecruiting-tools-accessible/talent-sourcing/pre-employment-testing/ensuring-accessible-digital-interviews/>.

Parmi les pratiques d'entretien prometteuses utilisées par les employeurs participant au projet, citons la collaboration avec un organisme d'aide aux personnes en situation de handicap afin d'adapter le processus d'entretien au candidat, la mise en œuvre d'entretiens fondés sur les valeurs fondamentales (c'est-à-dire où les questions portent sur les valeurs de l'entreprise en matière d'accessibilité et d'inclusion) et la consultation du GRE de l'organisme au sujet des obstacles liés au processus d'entretien. Comme le note un employeur, « les entretiens traditionnels vous permettent d'obtenir des employés traditionnels ».

Autres voies d'accès à l'emploi

Un organisme confiant en matière de handicap est un organisme qui possède les connaissances et les compétences nécessaires pour travailler efficacement avec des personnes en situation de handicap, afin de comprendre et de mettre en œuvre des accommodements sur le lieu de travail et de créer des lieux de travail inclusifs (Lindsay et coll., 2019). Comme un entretien l'a révélé, les mauvaises expériences en matière d'emploi ou l'inadéquation des candidats conduisent au découragement des employeurs et des demandeurs d'emploi et peuvent faire plus de mal que de bien. L'un des moyens les plus efficaces d'accroître la confiance des personnes en situation de handicap à toutes les échelles est de leur faire vivre des expériences positives en travaillant avec elles, souvent par l'intermédiaire d'autres voies d'accès à l'emploi comme les stages (Murfitt et coll., 2018).

Le recrutement pouvant encore être considéré par les employeurs comme une approche trop « risquée » pour renforcer la confiance des personnes en situation de handicap, les résultats de l'analyse documentaire mettent également en lumière d'autres façons dont les organismes peuvent aborder ce processus, par exemple au moyen de bénévolat, de mentorat et de stages (Murfitt et coll., 2018). Les autres voies d'accès à l'emploi qui intègrent les personnes en situation de handicap présentent l'avantage unique de renforcer la capacité d'inclusion des personnes en situation de handicap de l'employeur, tout en garantissant que le poste répond aux besoins de l'employeur en matière de main-d'œuvre. Les programmes de stages et en milieu de travail soutenus permettent également aux personnes en situation de handicap d'acquérir des compétences et une expérience professionnelle, d'améliorer leur confiance en elles et de se sentir socialement intégrées (Hanson et coll., 2021).

Certains entretiens font état d'expériences positives dans le cadre de ces voies d'accès différentes. Le GRE d'un organisme a proposé et a conçu un stage rémunéré de 12 semaines pour les personnes en situation de handicap afin qu'elles acquièrent une expérience professionnelle et qu'elles reçoivent éventuellement une offre de poste à temps plein. Cette occasion est importante pour surmonter les obstacles auxquels font face les personnes ayant une expérience vécue, qui n'ont pas accès aux mêmes réseaux d'emploi ou aux mêmes occasions d'acquérir une expérience professionnelle que d'autres personnes :

« Nous l'envisageons comme un programme de 12 semaines dans le cadre duquel les personnes en situation de handicap peuvent choisir un service figurant sur la liste et acquérir une formation auprès d'un cadre ou d'un membre de ce service afin de gagner de l'expérience. Le programme a même permis à deux de nos participants d'obtenir un emploi à temps plein! Il y a cinq ans, lorsque j'essayais de me joindre à l'organisme, il n'y avait vraiment rien de tel. J'ai eu de la chance parce que j'avais rencontré quelqu'un lors d'un événement de réseautage. » (Entretien 4)

Un autre employeur souligne qu'il a réussi, en collaboration avec son syndicat, à faire passer une personne en stage à un poste à temps plein. Cette autre voie d'accès à l'emploi permet à l'employeur et au syndicat de collaborer avec succès, car elle n'est pas soumise à la procédure normalisée d'évaluation et d'affichage des postes, ce qui offre une plus grande flexibilité pour offrir un poste à temps plein au candidat.

MAINTIEN EN POSTE

Le cadre des quatre piliers est né de l'expérience de BC WiN en matière de renforcement de la capacité des employeurs à recruter et à embaucher des personnes en situation de handicap, ainsi que de fourniture de services de placement de personnes en situation de handicap afin de les aider à trouver un emploi. Compte tenu de cette orientation, le pilier du maintien en poste met l'accent sur les moyens dont disposent les employeurs pour déterminer et éliminer les obstacles dès le début du cycle de vie de l'emploi, afin de préparer les nouveaux employés à la réussite. Le pilier du maintien en poste décrit les mesures liées à l'accueil et l'intégration ainsi qu'aux aides à l'apprentissage (p. ex. l'inclusion d'un conseiller de travail pendant l'accueil et l'intégration, ou l'intégration de différentes méthodes d'apprentissage comme les listes de tâches ou les supports visuels pour les personnes neuroatypiques).

Accueil, intégration et soutien des employés

Les résultats de l'analyse documentaire soulignent l'importance de l'accueil et l'intégration des employés pour leur maintien en poste. Les premières semaines d'un employé dans son nouvel emploi sont essentielles pour déterminer s'il maintiendra son poste au sein de l'organisme. De nombreuses études suggèrent que peu d'employeurs accueillent et intègrent efficacement les employés, ce qui agit sur la décision de ces derniers de continuer chez l'employeur (Maurer, 2015; Dable et coll., 2013). Une expérience positive d'accueil et d'intégration améliore le taux de maintien en poste des nouveaux employés de 82 % et augmente la productivité de 70 % (Sinneave Family Foundation, 2021).

Du point de vue de l'accessibilité et de l'inclusion, l'accueil et l'intégration devraient comprendre la préparation des accommodements dès le premier jour de l'employé, la rédaction des documents d'orientation en langage clair et leur fourniture dans d'autres formats, et le fait que toute l'équipe soit prête à accueillir et à soutenir le nouvel employé (Sinneave Family Foundation, 2022; ACSE, 2021; Inclusive Futures, s.d.). Les recommandations pour l'accueil et l'intégration des employés en situation de handicap soulignent également l'importance de la communication, notamment en complétant les renseignements verbaux par des communications écrites, en établissant un processus officiel et régulier de vérification et de retour d'information, et en veillant à ce qu'une variété de points de contact soient en place pour s'assurer qu'il n'y a pas de lacunes au niveau du soutien (ACSE, 2021; Inclusive Futures, s.d.).

Les entretiens de recherche ont permis de constater que le pilier du maintien en poste contribuait à la cohérence des processus de recrutement, d'accueil et d'intégration, et à la cohérence des engagements et des soutiens déterminés lors des phases de candidature et d'entretien avec les offres d'emploi et les processus d'accueil et d'intégration. Certains employeurs indiquent que la capacité d'accueil et d'intégration et les mesures de soutien constituent des défis continus, les responsables de l'embauche et les équipes des ressources humaines étant confrontés à des priorités concurrentes qui peuvent limiter l'attention portée aux besoins des nouveaux employés. Un employeur a mis en place un spécialiste de l'accueil et de l'intégration au sein de son organisme, ce qui permet une approche plus individualisée. Un autre entretien de recherche met en lumière des pratiques prometteuses sur la manière dont les employeurs peuvent s'assurer que les possibilités de demande d'accommodements font partie intégrante du processus d'accueil et d'intégration de tous les employés :

« Lorsque j'ai commencé mon emploi, dans le cadre de la procédure d'accueil et d'intégration, on m'a envoyé tout le matériel informatique et on m'a dit : "Voici la liste standard du matériel technique que nous fournissons à nos employés, avez-vous besoin d'accommodements particuliers par rapport à cette liste? Si oui, faites-nous savoir ce dont vous avez besoin, et nous vous le fournirons." Ce qui était vraiment génial, c'est qu'on m'a posé cette question dès le début du processus. Dans la plupart des cas, je pense que cet échange n'aurait lieu qu'après un certain temps et l'employeur serait peut-être réticent à devoir fournir des accommodements supplémentaires. Avec cette méthode, il s'agit plutôt d'une invitation. » (Entretien 3)

Outre le fait de veiller à ce que les accommodements soient adaptés aux besoins individuels et mis en place dès le premier jour de l'emploi, la recherche souligne également l'importance d'offrir aux employés la possibilité de revoir les adaptations tout au long du cycle de vie de l'employé. Les entretiens de recherche mettent aussi en lumière l'importance de centraliser ces

processus afin qu'ils ne soient pas soumis à la manière dont, sur une base individuelle, les cadres peuvent aborder ces demandes, ou si un employé choisit de ne rien divulguer à son superviseur direct. Le guide de ressources d'un employeur décrit le processus de divulgation et d'accommodement de l'organisme. Il fournit également des conseils aux employés sur ce qu'ils doivent faire s'ils s'inquiètent de la manière dont leur cadre réagit à la divulgation d'un besoin ou d'une demande. Le guide de ressources souligne aussi le fait que l'employeur est ouvert à la tenue de discussions continues sur les accommodements tout au long du cycle de vie de l'employé.

Le rôle des cadres et des superviseurs directs

Comme l'indique la partie sur le pilier de la préparation, les cadres et les superviseurs directs jouent un rôle essentiel dans la perception qu'ont les employés d'un lieu de travail inclusif. Dans une étude, les cadres représentent au moins 70 % de la variance des cotes d'engagement des employés (Beck et Harter, s.d.). Les cadres jouent un rôle important dans le maintien en poste des employés, les personnes étant plus susceptibles de fonder leur décision de continuer à exercer une fonction sur leur cadre ou leur superviseur direct, et non sur l'organisme ou le rôle. Les cadres et les superviseurs directs des employés en situation de handicap doivent également trouver un équilibre entre les préoccupations en matière de confidentialité de l'employé et l'intégration de celui-ci dans les routines et la dynamique de l'équipe (Angotta, 2013).

Les employeurs participant au projet font savoir qu'ils ont eu des difficultés à renforcer les capacités des cadres en matière de DEI et que les compétences inclusives ne sont pas explicitement décrites comme faisant partie du rôle d'un cadre ou comme une mesure de son rendement. Ce manque de capacité de gestion partagée en matière de DEI peut s'avérer particulièrement difficile pour les employés en situation de handicap, qui peuvent avoir un responsable favorisant le progrès ou l'inclusivité au début de leur emploi, puis changer de rôle ou voir leur cadre remplacé par un autre doté de capacités moindres. Les employeurs reconnaissent également que les divergences dans la manière dont les cadres définissent les attentes des employés peuvent constituer un défi, lorsque la compréhension de la flexibilité et du soutien n'est pas la même entre les équipes de travail.

Les employeurs fournissent également des exemples de la manière dont les organismes pourraient aborder la question de la capacité des cadres et des superviseurs directs. Un employeur fait remarquer que l'introduction d'un prix annuel est un moyen de renforcer l'engagement de la direction à l'égard des valeurs et des objectifs de DEI. Un autre indique que son organisme met en place un soutien particulier pour renforcer les compétences en matière de leadership inclusif :

« Les turbulences que nous avons connues engendrent des degrés variables d'intention et d'attention à l'égard de cette capacité de gestion. Nous investissons beaucoup d'efforts dans la création d'une capacité de gestion axée sur le leadership inclusif. C'est l'une des priorités cette année. »
(Entretien 24)

Le leadership inclusif peut comprendre la communication interpersonnelle, y compris le développement de l'intelligence émotionnelle et de l'empathie pour le personnel, la connaissance des objectifs, des politiques et des responsabilités de l'employeur en matière de DEI, y compris l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, les moyens de répondre et de s'adapter aux divers besoins des employés tout en répondant aux besoins de l'entreprise, la promotion de la confiance et du respect parmi les membres de l'équipe en traitant les personnes de manière équitable, ainsi que l'établissement de relations d'équipe et de possibilités de participer à la prise de décision (Korkmaz et coll., 2022; Optez pour le talent, s.d.).

Maintien en poste tout au long du cycle de vie de l'employé

Le maintien en poste peut être considéré comme les efforts systématiques déployés par l'employeur pour créer, entretenir et fournir un environnement qui favorise la décision des employés de rester dans l'organisme. Le maintien en poste est influencé par les exigences professionnelles, l'environnement de travail, ainsi que les attentes et les besoins en matière de perfectionnement professionnel d'une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée (Coetzee et coll., 2018). Les résultats de l'analyse documentaire mettent en évidence le fait que les organismes qui ont des modèles de recrutement tenant compte du handicap sont susceptibles d'avoir des pratiques de maintien en poste plus efficaces pour les personnes en situation de handicap. Toutefois, de nombreux éléments doivent être pris en compte en ce qui concerne les possibilités de développement, le retour d'information continu et les possibilités de participation des employés, ainsi que l'arrimage avec les activités, le rendement et la mission de l'organisme (Habeck et coll., 2010). Certaines pratiques particulières, comme le soutien aux conditions de santé et la gestion des absences, les politiques de retour au travail ainsi que la sécurité et la prévention des risques, constituent également des facteurs importants pour le maintien en poste des personnes en situation de handicap (Habeck et coll., 2010). Les guides et les politiques liés au lieu de travail d'un employeur décrivent ce type de processus pour les employés et les mesures que les cadres doivent prendre pour élaborer des plans de retour au travail avec les employés qui ont dû s'absenter du travail en raison d'un handicap.

Le pilier du maintien en poste comprend d'autres mesures comme la mise en place de plans de perfectionnement professionnel pour les personnes en situation de handicap, la célébration des

efforts en matière de DEI ou la mise en commun des leçons tirées, mais les entretiens montrent que certains de ces éléments doivent être pris en compte dans le cadre des piliers de l'engagement ou de la préparation. Par exemple, le pilier du maintien en poste comporte l'énoncé « La DEI est adoptée dans l'ensemble de notre organisme au-delà des spécialistes des RH et les nouveaux dirigeants sont formés à la vision, aux plans et aux meilleures pratiques en matière de DEI ». Toutefois, les résultats de la recherche suggèrent que cette action doit être envisagée lors de la phase d'engagement et doit aller au-delà du leadership pour créer une responsabilité et une obligation de reddition de compte partagées au sein de l'organisme. D'autres pratiques et considérations relatives au maintien en poste du personnel, comme les absences de longue durée et le retour au travail, peuvent être intégrées dans ce pilier.

Les entretiens de recherche soulignent la nécessité d'aborder l'accessibilité et l'inclusion tout au long du cycle de vie de l'emploi d'une manière globale, et le maintien en poste doit être favorisé grâce à un environnement dans lequel les employés voient des possibilités de carrière chez l'employeur. Les employeurs soulèvent l'importance des modèles et des mentors au sein de l'organisme. Les personnes occupant des postes plus élevés jouent non seulement un rôle important en montrant un parcours professionnel possible, mais peuvent également aider les employés en situation de handicap à atteindre leurs objectifs de perfectionnement et de progression de carrière.

Une pratique qui pourrait être explorée davantage dans le cadre du modèle de maintien en poste est celle du parrainage, lorsque les dirigeants de l'organisme ne se contentent pas de défendre la DEI, mais recherchent activement et offrent des possibilités de promotion aux personnes en situation de handicap :

« Dans le parrainage, on vous guide, on vous amène à la table et on vous présente à des réseaux auxquels vous n'auriez peut-être pas autrement accès. J'aimerais pouvoir arriver à un point où nous sommes suffisamment avancés pour aller au-delà de l'embauche. L'embauche est un élément essentiel, mais j'essaie d'encourager les gens à réfléchir autrement, à penser au recrutement, à l'embauche, à l'accueil et l'intégration, au maintien en poste, à la promotion et au départ comme le cycle de vie de l'employé. Je pense que si l'on veut modifier rétroactivement un organisme pour le rendre plus flexible, il faut commencer par les personnes en place, puis élargir le champ d'action, plutôt que d'essayer d'intégrer un groupe de personnes en situation de handicap dans l'organisme en espérant qu'elles s'adaptent aux processus en place. » (Entretien 3)

Amélioration continue

Les quatre piliers constituent un cadre utile pour mobiliser les employeurs à entreprendre des activités en matière de DEI au moyen d'étapes concrètes qui progressent de manière linéaire, mais de nombreuses parties prenantes s'accordent à dire que ces pratiques devraient être abordées dans un esprit d'amélioration continue, et intégrer des approches cohérentes de suivi et de réévaluation afin de réexaminer les pratiques déterminées dans les quatre piliers de manière plus itérative, en mettant l'accent sur l'ensemble des employés.

De nombreux employeurs affirment également qu'ils prennent du recul par rapport à l'accent mis sur le recrutement et l'embauche afin d'évaluer et d'améliorer leurs processus internes d'aide aux employés en situation de handicap :

« Nous mettons l'accent non plus sur nos pratiques d'embauche, mais sur nos efforts visant à faire du lieu de travail un environnement favorable pour nos employés. Il faut maintenant nous concentrer davantage sur nos pratiques internes. » (Entretien 26)

D'autres recherches suggèrent également que la création d'une culture organisationnelle favorable et inclusive nécessite une volonté d'apprendre, d'essayer de nouvelles méthodes de travail et d'aller au-delà de la « zone de confort » (Lindsay et coll., 2019). Les entretiens montrent que les organismes ne savent pas toujours comment parler ouvertement de handicap et qu'ils craignent d'essayer d'être plus inclusifs, de peur d'offenser certaines personnes en situation de handicap. Par conséquent, ils évitent complètement d'agir :

« Il s'agit en quelque sorte d'une situation que l'on ne souhaite même pas aborder de peur d'avoir des ennuis. Je ferai donc preuve de prudence dans la manière dont je communiquerai ces pratiques en matière d'accessibilité afin de les positionner comme une forme d'amélioration. » (Entretien 8)

Dans ce contexte, les participants aux entretiens reconnaissent également l'importance de la transparence et de la responsabilité partagée afin que les organismes puissent réfléchir aux leçons tirées et réaliser des progrès mesurables et concrets dans la réalisation des objectifs en matière de DEI. Certains font remarquer qu'il est important d'aborder les lieux de travail accessibles et inclusifs en gardant à l'esprit la durabilité et de progresser vers les objectifs en matière de DEI dans un état d'esprit axé sur l'apprentissage, au lieu d'essayer de simplement faire bonne figure.

CONSÉQUENCES POUR L'ÉLABORATION DES NORMES

Grâce à l'exploration et à l'application du cadre des quatre piliers, les résultats de la recherche mettent en évidence de nombreuses façons dont les employeurs peuvent, avec l'aide de conseils et d'investissements, éliminer les obstacles liés au recrutement et au maintien en poste en faisant appel à des mesures pratiques et facilement compréhensibles. Les résultats de la recherche permettent de mieux comprendre les stratégies et les approches fructueuses formulées dans le cadre des quatre piliers, qui peuvent aider les employeurs sous réglementation fédérale à créer des lieux de travail plus accessibles et inclusifs. Les résultats permettent également de cerner des pratiques et des éléments de leadership en matière de DEI en ce qui concerne le recrutement, l'embauche et le maintien en poste des personnes en situation de handicap.

Les résultats de la recherche fournissent quelques considérations sur l'élaboration des normes en fonction de la demande. Dans une perspective axée sur la demande, la prise en compte de la culture et de l'environnement organisationnels sous-jacents est un élément essentiel de la lutte contre les obstacles sur le lieu de travail. Cette perspective reconnaît que le recrutement et le maintien en poste de talents divers reposent dans une large mesure sur les conditions et les comportements organisationnels qui se manifestent au-delà du recrutement des personnes en situation de handicap, c'est-à-dire dans le cadre de l'engagement, de la préparation et du maintien en poste. En tant qu'intervention axée sur la demande, l'initiative BC WiN, qui a donné naissance au cadre des quatre piliers, se concentre sur les besoins des employeurs, les conditions organisationnelles et l'environnement de travail en tant que variables importantes de la réussite professionnelle des personnes en situation de handicap. Alors que les modèles typiques axés sur la demande s'inspirent des emplois que les employeurs doivent pourvoir ou des compétences liées à l'emploi qui sont exigées pour les professions en demande, une attention accrue est accordée aux stratégies axées sur la demande, qui comprennent également la modification du comportement des employeurs (Zizys, 2018). Dans le contexte du cadre des quatre piliers, la modification du comportement des employeurs est un domaine d'action important pour créer des lieux de travail plus inclusifs et accessibles afin de favoriser l'accès des employeurs à des talents diversifiés.

Les résultats des recherches menées dans le cadre de ce projet soulignent également que l'élaboration de normes nécessite une appréciation de la variété des contextes d'emploi au sein du secteur privé sous réglementation fédérale, ce qui souligne l'importance d'un engagement généralisé des parties prenantes. Comme le montrent les consultations avec les experts de divers gouvernements provinciaux et de l'élaboration de normes, la participation des parties prenantes est un « élément essentiel du processus d'élaboration des normes ». À l'échelle de l'employeur,

l'engagement des parties prenantes est également une condition importante pour promouvoir le partage des responsabilités et l'obligation de rendre compte des stratégies et des objectifs en matière de DEI. Les entretiens montrent que si les normes peuvent contribuer à l'établissement d'exigences minimales pour éliminer les obstacles au recrutement, à l'embauche et au maintien en poste, elles risquent d'être appliquées de manière superficielle si les organismes ne s'engagent pas dans un travail continu pour éliminer les obstacles érigés socialement sur le lieu de travail :

« On ne peut pas se contenter d'adopter une nouvelle mesure et d'aborder les préjugés, les comportements ignorants ou les attitudes qui font obstacle à l'accessibilité des lieux. Il s'agit d'un lieu de travail où les personnes en situation de handicap resteront, se sentiront valorisées et auront le sentiment d'avoir un plan de carrière. Je pense donc que le risque est qu'en nous orientant trop vers un cadre de conformité, nous pourrions avoir une approche très superficielle. Par exemple, il pourrait s'agir pour tous les employeurs de disposer d'une rampe d'accès au site de travail pour qu'une personne en fauteuil roulant puisse y entrer. Cependant, on ne se préoccupe pas de la façon dont les personnes et la culture de l'organisme peuvent créer des obstacles. Il est donc beaucoup plus difficile d'aborder dans la législation ou dans les normes, selon moi, la question de savoir comment créer un lieu de travail sans obstacle lié aux attitudes. » (Entretien 1)

Les résultats de la recherche mettent également en évidence des considérations importantes pour l'engagement efficace et continu des parties prenantes au cours du processus de mise en œuvre des normes. Comme abordé précédemment, certains des défis les plus importants rencontrés par les employeurs dans la mise en œuvre de leurs stratégies de DEI sont le manque de ressources organisationnelles, l'absence de partage des responsabilités et d'obligation de rendre compte de la réalisation des objectifs en matière de DEI, ainsi que l'absence de processus et de stratégies mettant l'accent sur l'intégration des priorités de DEI dans les processus de travail quotidiens de l'ensemble des employés. Comme le montre une étude menée auprès d'employeurs sur la *Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail*, pour que la mise en œuvre des normes soit efficace, les employeurs doivent s'engager dans un long processus d'engagement continu avec les employés, ce qui nécessite un changement de culture organisationnelle (Kalef et coll., 2016).

RECOMMANDATIONS

Ce projet a été conçu pour permettre une meilleure compréhension des stratégies et des approches qui permettent efficacement aux employeurs sous réglementation fédérale de

respecter les normes minimales en matière d'accessibilité des espaces de travail, ainsi que de démontrer une mise en œuvre et un leadership exemplaires en matière de DEI en ce qui concerne l'embauche et le maintien en poste des personnes en situation de handicap. La discussion qui suit résume les résultats de cette approche pratique de l'engagement des employeurs, en soulignant comment les normes peuvent s'arrimer avec les stratégies actuelles des employeurs en matière de DEI et avec leurs approches liés à l'emploi, en soulignant les domaines dans lesquels les normes peuvent soutenir et renforcer les pratiques prometteuses, ainsi que les domaines dans lesquels les normes peuvent jouer un rôle dans l'application des exigences minimales en matière d'accessibilité à l'emploi.

1. Les normes devraient permettre de comprendre le modèle social du handicap, ce qui est nécessaire pour maintenir des pratiques d'emploi accessibles et inclusives.

Un modèle social considère le « handicap » comme le résultat de l'interaction entre des personnes et un environnement comportant des obstacles physiques, comportementaux, sociaux et de communication. Il souligne le fait qu'au lieu d'exiger d'une personne qu'elle change ou s'adapte à cet environnement, les employeurs doivent rendre les lieux de travail plus inclusifs et accessibles aux personnes en situation de handicap.

Cependant, le modèle social du handicap ne constitue pas encore un concept courant chez les employeurs. Sans ce fondement explicite ou l'attente que l'employeur doive déterminer et éliminer les obstacles de manière proactive, les changements sur le lieu de travail peuvent favoriser la propagation d'idées fausses et nuisibles selon lesquelles les accommodements sont quelque chose de « spécial ».

Un modèle social souligne les principes de la responsabilité collective dans la lutte contre les obstacles à l'emploi et élargit la compréhension de l'accessibilité au-delà de l'environnement bâti.

2. L'engagement en faveur de l'accessibilité et de l'inclusion doit être une responsabilité partagée qui rassemble les parties prenantes pour favoriser le changement.

L'accessibilité et l'inclusion nécessitent au minimum l'engagement des dirigeants, mais les résultats soulignent le fait que les employeurs doivent partager la responsabilité de l'accessibilité et de l'inclusion, et non la limiter à l'équipe de direction et au personnel ou aux spécialistes des ressources humaines. Outre l'affectation de ressources, il convient de désigner des alliés à tous les échelons de l'organisme, et les employeurs devraient envisager d'intégrer les priorités de la DEI dans les évaluations de rendement des employés. La responsabilité partagée et l'obligation de rendre des comptes dans les plans d'accessibilité

sont nécessaires pour que tous les employés intègrent les valeurs en matière de DEI, et possèdent des objectifs clairs et une stratégie de mesure pour suivre les progrès, créer de la transparence et donner de l'élan aux priorités liées à l'accessibilité et à l'inclusion.

De plus, sur les lieux de travail syndiqués, l'engagement des syndicats est essentiel pour faire progresser l'accessibilité et l'inclusion des personnes en situation de handicap. L'inclusion significative des employés ayant une expérience vécue dans le processus de prise de décision comprend la reconnaissance des contributions et du travail que nécessite la communication de l'expérience vécue. Parmi les pratiques prometteuses, citons la rémunération des présidents des groupes de ressources pour les employés, le soutien de la direction générale aux groupes dirigés par les employés et l'établissement d'une hiérarchie claire des responsabilités.

3. Les pratiques en matière d'emploi doivent être revues afin d'établir et de renforcer la confiance des personnes en situation de handicap, en reconnaissant que la divulgation dépend de la confiance.

Les possibilités de divulgation confidentielle, positive et volontaire sont nécessaires tout au long du cycle de vie de l'employé. Les organismes dépendent souvent de l'auto-identification pour évaluer la diversité sur le lieu de travail, comprendre les lacunes et fixer des objectifs, mais la divulgation dépend d'abord de la confiance et d'une culture d'inclusion. Par conséquent, l'évaluation doit être considérée de manière globale en ce qui concerne l'amélioration de la capacité d'inclusion du handicap par les employeurs, et les employeurs doivent envisager d'autres moyens de suivre les progrès, au-delà de l'auto-identification.

La création d'une culture dans laquelle les employés ont confiance dans le processus de divulgation passe également par l'examen des pratiques d'emploi en matière d'accessibilité et d'inclusion. Les congés de maladie, les absences de longue durée, les avantages sociaux, l'équité salariale et les promotions sont, par exemple, des éléments qui contribuent à un environnement de travail inclusif. L'inadéquation perçue entre l'environnement de travail quotidien et les demandes inclusives d'auto-identification peut conduire les employés à se méfier de ces types d'exercices d'évaluation.

De plus, si la formation de sensibilisation des employés ou à l'intégration des personnes en situation de handicap n'est pas appliquée aux réalités quotidiennes des employés, elle risque d'être inefficace ou de faire l'objet de méfiance. La formation doit s'arrimer avec les priorités et les valeurs de l'organisme, traiter de la manière dont les concepts peuvent être appliqués dans les communications interpersonnelles et au sein des équipes, et faire l'objet d'une évaluation afin de comprendre son incidence sur l'évolution des comportements sur le lieu de travail. De plus, la formation doit être offerte de manière accessible et inclusive, en tenant

compte du fait que tous les employés n'occupent pas des fonctions pour lesquelles l'apprentissage en ligne est efficace ou approprié.

4. Les processus de recrutement et d'embauche accessibles doivent aller au-delà de l'approche passive selon laquelle des accommodements sont fournis sur demande. Ils doivent être délibérément accessibles et inclusifs.

Les obstacles au recrutement doivent être éliminés en mettant l'accent sur les compétences ou les aptitudes essentielles pour le poste, en abordant la question de la langue des offres d'emploi et les obstacles liés aux logiciels de demande d'emploi. Il convient également de réexaminer les critères de sélection restrictifs qui désavantagent les personnes en situation de handicap dont les antécédents professionnels sont lacunaires ou qui remplissent les exigences du poste par des formes d'expérience non rémunérées.

En ce qui concerne les entretiens, la détermination et l'élimination des obstacles doivent également tenir compte de la langue et des lignes directrices destinées aux candidats neuroatypiques et veiller à ce que les plateformes en ligne répondent aux besoins en matière de communication. Reconnaissant que les candidats peuvent préférer ne pas révéler leur handicap au cours du processus de recrutement, les entretiens doivent être délibérément exempts d'obstacle, et fournir une liste standard d'accommodements et de solutions de rechange parmi lesquels tous les candidats peuvent choisir.

En tant que pratiques prometteuses, les stages, les mentorats et les programmes d'emploi consacrés aux personnes en situation de handicap offrent des avantages uniques tant aux candidats qu'à l'employeur. Ces pratiques permettent aux personnes en situation de handicap d'acquérir une expérience professionnelle et de renforcer leurs compétences, tout en approfondissant les connaissances et les compétences de l'employeur en matière d'aide aux personnes en situation de handicap. Elles peuvent également servir de plateforme d'innovation et de collaboration pour créer des méthodes de travail flexibles qui peuvent être élargies à l'ensemble de l'organisme.

5. Le maintien en poste des personnes en situation de handicap dépend de l'existence de relations inclusives entre l'employé et le cadre ainsi que d'une expérience d'accueil et d'intégration accessible.

Les premières semaines d'un employé dans son nouvel emploi sont essentielles pour déterminer s'il maintiendra son poste au sein de l'organisme. L'accueil et l'intégration accessibles comprennent la préparation des accommodements convenus dès le premier jour de travail de l'employé, la rédaction des documents d'orientation en langage clair et leur offre dans d'autres formats, la réalisation de vérifications et la fourniture de communications

verbales et écrites tout au long du processus, et le fait de garantir que toute l'équipe est prête à accueillir le nouvel employé.

Les cadres et les superviseurs directs jouant un rôle important dans le maintien en poste des employés, ils devraient disposer d'une base de compétences et d'aptitudes en matière d'inclusivité. Les employeurs doivent envisager de définir des compétences de leadership inclusives et de soutenir le perfectionnement des cadres et des superviseurs dans ce domaine, en fournissant des attentes claires quant à la manière de renforcer cette capacité. Les modèles de compétences de leadership inclusif varient, mais peuvent comprendre des domaines de communication interpersonnelle, la connaissance des responsabilités de l'employeur, comme l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, des moyens de répondre et de s'adapter aux divers besoins des employés tout en répondant aux besoins de l'entreprise, et la promotion de la confiance et du respect parmi les membres de l'équipe.

ANNEXE A: EXAMEN DES OUTILS D'ÉVALUATION, DES APPROCHES ET DES ÉTUDES EN MATIÈRE DE DEI

Organisme/site Web	Format de l'outil	Domaines
<p>1. Open Door Group/Presidents Group</p> <p>Auto-évaluation de l'employeur favorisant l'intégration des personnes en situation de handicap</p>	<ul style="list-style-type: none"> 35 questions de pratique sur l'accessibilité et l'inclusion (mesures déjà mises en œuvre, en cours, pas encore commencées, je ne sais pas) 	<ul style="list-style-type: none"> Embauche et maintien en poste Avantages sociaux du personnel Accessibilité physique et numérique Culture organisationnelle Évaluation
<p>2. Trousse d'outils de politiques inclusives en matière de RH de l'Association canadienne de soutien à l'emploi</p> <p>Auto-évaluation de l'employeur</p>	<ul style="list-style-type: none"> 6 questions « vrai ou faux » ou à choix multiples fondées sur des scénarios 	<ul style="list-style-type: none"> Talents et maintien en poste (gestion du rendement) Embauche inclusive (recrutement, sélection et entretiens) Culture du lieu de travail (dynamique d'équipe et collaboration) Communication inclusive Retour au travail
<p>3. Liste de vérification des normes d'accessibilité du gouvernement de l'Ontario</p>	<ul style="list-style-type: none"> Liste de vérification des exigences en vertu du règlement <i>Normes d'accessibilités intégrées de la Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Respect des normes en matière d'emploi : recrutement, évaluation, sélection, accommodements, soutien aux employés, soutien à la communication accessible, intervention en cas d'urgence sur le lieu de travail, gestion du rendement, perfectionnement et avancement professionnel, réaffectation

Organisme/site Web	Format de l'outil	Domaines
<p>4. Centre de recherche et de formation en réadaptation sur les pratiques des employeurs liées aux résultats en matière d'emploi des personnes en situation de handicap (Université Cornell)</p> <p>BenchmarkABILITY</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outil combiné d'évaluation et de suivi dans six catégories afin d'évaluer et de suivre les progrès de l'employeur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutement et embauche ▪ Perfectionnement professionnel et maintien en poste ▪ Accessibilité et accommodements ▪ Rémunération et avantages sociaux ▪ Diversité et inclusion ▪ Mesures et analytique
<p>5. Disability:IN</p> <p>Indice d'égalité pour les personnes handicapées</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un processus d'évaluation objectif et confidentiel, qui permet d'obtenir une note de 0 à 100 dans six catégories, où un organisme obtenant une note de 80 et plus est considéré comme faisant partie des « meilleurs lieux de travail pour l'intégration des personnes en situation de handicap » 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Culture et leadership ▪ Accès à l'échelle de l'entreprise ▪ Pratiques en matière d'emploi ▪ Engagement communautaire ▪ Diversité des fournisseurs ▪ Activités hors des États-Unis
<p>6. Disability Confident Employer Scheme (Department for Work and Pensions du Royaume-Uni)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trois niveaux (Disability Confident Committed, Disability Confident, Disability Confident Leader) comprenant l'auto-évaluation de l'employeur, la validation externe et la production de rapports volontaire de l'employeur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politiques organisationnelles en matière de recrutement et de maintien en poste ▪ Soutien offert aux employés souffrant de handicaps particuliers ▪ Réseaux et groupes de soutien ▪ Progression et rémunération ▪ Adaptations du lieu de travail ▪ Cotes d'engagement des employés ▪ Santé mentale et bien-être

Organisme/site Web	Format de l'outil	Domaines
<p>7. Organisation internationale du Travail – Réseau mondial entreprises et handicap</p> <p>Modèle d'outil d'auto-évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 20 questions « oui ou non » s'arrimant avec les 10 principes de la charte du Réseau mondial entreprises et handicap de l'OIT 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Droits des personnes en situation de handicap ▪ Non-discrimination ▪ Égalité de traitement et des chances ▪ Accessibilité ▪ Maintien de l'emploi ▪ Confidentialité ▪ Attention à toutes les formes de handicap ▪ Collaboration ▪ Évaluation ▪ Partage des connaissances
<p>8. Association de santé et sécurité pour les services publics</p> <p>Outil d'auto-évaluation de la gestion du handicap</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 39 questions « oui ou non » s'arrimant avec le Disability Management Standards Council 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politique de gestion des handicaps et ressources sur le lieu de travail ▪ Soutien et autonomisation conjoints des travailleurs et de la direction ▪ Responsabilité, obligation de rendre compte et autorité ▪ Culture du lieu de travail et élaboration de politiques ▪ Gestion de l'information et de la communication ▪ Conception des prestations et influences ▪ Connaissances et compétences du praticien en matière de gestion du handicap ▪ Prévention du handicap ▪ Programmes de prévention des accidents et de sécurité ▪ Ergonomie professionnelle ▪ Promotion de la santé et du bien-être ▪ Tendances en matière d'accidents, d'invalidité et d'arrêts de travail ▪ Données sur les coûts et les avantages de l'incapacité ▪ Intervention précoce et processus de retour au travail sécuritaire ▪ Protocole de communication avec les travailleurs et d'intervention précoce ▪ Procédures de gestion des cas ▪ Coordination du retour au travail ▪ Possibilités de travail transitoire ▪ Accommodements sur le lieu de travail

Organisme/site Web	Format de l'outil	Domaines
<p>9. Canadian Equality Consulting Services d'évaluation en matière de DEI</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation complète réalisée par des spécialistes, d'une durée pouvant aller de trois mois à un an, selon la taille de l'organisme et le calendrier 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approche intersectionnelle dans un rapport complet de conclusions et de recommandations
<p>10. Employment Equity Network The Inclusion Project</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sondage préalable auprès des employeurs et évaluation de l'inclusion par des spécialistes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le processus d'accessibilité, d'équité raciale, de diversité et d'inclusion (AREDI+) adopte une approche intersectionnelle et itérative pour traiter les questions complexes de discrimination fondée sur la race ou le genre ainsi que d'autres formes de discrimination. Le cadre de la lutte contre le racisme et le harcèlement intègre des mesures particulières visant à éliminer les comportements et les politiques susceptibles d'empêcher les Canadiens racisés et les nouveaux arrivants au Canada d'accéder à des occasions équitables en raison d'une discrimination fondée sur la race, le genre ou les capacités.

ANNEXE B: ÉVALUATION DES QUATRE PILIERS

Communauté de pratique des employeurs de Normes d'accessibilité Canada – Auto-évaluation des quatre piliers de l'emploi accessible

Vue d'ensemble

Bienvenue dans cet outil d'auto-évaluation organisationnelle des quatre piliers de l'emploi accessible. Cet outil a été élaboré dans le cadre du projet « Normes d'accessibilité à l'emploi pour le recrutement et le maintien en poste des personnes handicapées ».

L'objectif de ce projet, financé par Normes d'accessibilité Canada, est de fournir des renseignements qui serviront à l'élaboration de normes d'emploi sur le lieu de travail pour les personnes en situation de handicap, en particulier en ce qui concerne les pratiques de recrutement et de maintien en poste. Le projet mobilise directement les employeurs grâce à une communauté de pratique, d'abord en Colombie-Britannique puis dans tout le Canada, afin de déterminer et de mettre à l'essai une série de pratiques d'emploi accessibles en ce qui concerne le recrutement et le maintien en poste des personnes en situation de handicap sur le lieu de travail.

L'équipe du projet est composée de chercheurs, de consultants en milieu de travail inclusif et de dirigeants, principalement dans le cadre d'un partenariat entre la Société de recherche sociale appliquée (SRSA) et MacLeod Silver HR Business Partners, qui tire parti de leurs ressources et de leur expérience dans le cadre de l'initiative BC Partners in Workforce Innovation (BC WiN). BC WiN est une initiative axée sur la demande qui vise à fournir des services de placement et de soutien aux capacités des employeurs à 12 à 15 petits, moyens et grands employeurs de la Colombie-Britannique (consulter le site www.bcpartnerswin.org).

Si vous avez des questions, veuillez communiquer avec Shawn de Raaf, directeur de la recherche, au 604 601-4077 ou à l'adresse sderaaf@srcdc.org.

Les objectifs du présent outil sont les suivants :

- Aider les membres de la communauté de pratique et leur organisme à recueillir des renseignements pour réfléchir aux forces de l'organisme, hiérarchiser les domaines de changement ou d'amélioration, et aider à déterminer les pratiques d'emploi accessibles particulières qu'ils mettront en œuvre et testeront tout au long de leur participation au projet de recherche;
- Favoriser un dialogue au sein des organismes des membres qui conduit à une meilleure compréhension et à la prise de mesures en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) sur le lieu de travail;
- Faciliter la diffusion de renseignements et de ressources ainsi que le soutien mutuel entre les membres de la communauté de pratique.

Cet outil n'a pas pour but d'évaluer ou de comparer les organismes entre eux. Il s'agit de réfléchir à votre organisme et de commencer à l'étape où vous êtes, que vous en soyez aux premiers pas ou que vous souhaitiez vous concentrer sur les moyens de renforcer une pratique existante. Une fois l'auto-évaluation terminée, les résultats restent confidentiels et ne sont communiqués qu'à l'équipe de recherche du projet.

Instructions :

1. Prenez un rendez-vous avec l'équipe de consultants en matière de main-d'œuvre inclusive (CMI) de BC WiN pour réaliser l'évaluation ensemble. L'équipe CMI peut discuter avec vous de l'ensemble du processus et répondre à toutes vos questions.
2. Examinez l'outil d'auto-évaluation. Vous pouvez demander à d'autres membres de l'équipe ou à la direction et aux membres du groupe de ressources des employés (GRE) de votre organisme d'examiner également l'outil. L'outil n'est pas conçu comme un mécanisme permettant de susciter la participation de l'ensemble du personnel d'un organisme. Il faut donc collaborer avec des spécialistes en la matière ou des responsables connaissant bien les plans et les activités de votre organisme en matière de DEI.
3. Remplissez l'auto-évaluation avec l'équipe CMI, qui sera en mesure de répondre à vos questions ou de vous apporter le soutien dont vous pourriez avoir besoin tout au long du processus.
4. Remplissez le résumé d'une page des résultats de l'outil avec les forces, les défis et les prochaines étapes ou domaines d'action déterminés.
5. L'auto-évaluation remplie sera utilisée par votre organisme et BC WiN pour commencer à mettre en œuvre et à tester les domaines d'action.

Date d'achèvement :

Auto-évaluation réalisée par :

Membre de l'équipe CMI de BC WiN :

Contexte organisationnel

Expliquez brièvement depuis combien de temps votre organisme s'efforce de mettre en place des pratiques d'emploi accessibles :

Décrivez brièvement les facteurs qui sous-tendent l'intérêt et l'engagement actuels de votre organisme en matière d'accessibilité à l'emploi :

Engagement : Construire une base pour favoriser l'inclusion	<i>Les activités dans ce domaine n'ont pas encore commencé.</i>	<i>La planification et la mise en œuvre sont en cours.</i>	<i>Cette mesure est en place et nous avons des preuves de son application.</i>	<i>Cette mesure est bien établie et nous pouvons servir de modèle à d'autres organismes.</i>	<i>Je ne sais pas.</i>	<i>Je ne suis pas en mesure d'évaluer cet énoncé.</i>	<i>Remarques</i>
Nous avons mis en place un comité de travail inclusif pour guider la conception et la mise en œuvre de notre vision et de nos plans en matière de DEI.							
Nous avons établi un mandat pour nos engagements partagés en matière de DEI avec les parties prenantes – en particulier les responsables syndicaux.							
Nous disposons d'une vision, d'objectifs et d'un plan stratégique communs en matière de DEI qui incluent les personnes en situation de handicap, et qui ont été communiqués par la direction générale.							

Engagement : Construire une base pour favoriser l'inclusion	<i>Les activités dans ce domaine n'ont pas encore commencé.</i>	<i>La planification et la mise en œuvre sont en cours.</i>	<i>Cette mesure est en place et nous avons des preuves de son application.</i>	<i>Cette mesure est bien établie et nous pouvons servir de modèle à d'autres organismes.</i>	<i>Je ne sais pas.</i>	<i>Je ne suis pas en mesure d'évaluer cet énoncé.</i>	<i>Remarques</i>
Notre engagement en matière de DEI s'étend à tous les échelons de notre organisme, y compris l'engagement officiel et le soutien de nos syndicats, le cas échéant.							
Nous avons mis en place un processus de responsabilisation comprenant des objectifs mesurables et des données sur le rendement (à l'échelle de l'organisme et des employés).							
Nous avons pris un engagement financier sous forme de ressources, de personnel et de budget de formation pour la mise en œuvre de mesures en matière de DEI.							
Nous avons déterminé des possibilités de renforcer la diversité des talents tout au long du cycle de vie de l'emploi (c'est-à-dire le recrutement initial, le perfectionnement du personnel, la promotion et le retour au travail).							
Nous avons étudié les moyens d'accroître les rôles à temps plein, à temps partiel ou temporaires des personnes en situation de handicap par le biais de stages, de programmes coopératifs, d'emplois occasionnels ou de postes personnalisés.							

Engagement : Construire une base pour favoriser l'inclusion	<i>Les activités dans ce domaine n'ont pas encore commencé.</i>	<i>La planification et la mise en œuvre sont en cours.</i>	<i>Cette mesure est en place et nous avons des preuves de son application.</i>	<i>Cette mesure est bien établie et nous pouvons servir de modèle à d'autres organismes.</i>	<i>Je ne sais pas.</i>	<i>Je ne suis pas en mesure d'évaluer cet énoncé.</i>	<i>Remarques</i>
Nous avons revu nos pratiques d'approvisionnement afin de garantir la diversité dans les sources d'approvisionnement et les relations avec les fournisseurs.							
Grâce à notre compréhension du fait que les obstacles sont socialement érigés, nous sommes prêts à nous concentrer sur les capacités en relation avec le poste au lieu de mettre l'accent sur les différences d'une personne.							
Nous avons créé un groupe de ressources pour les employés (GRE) et continuons à susciter sa participation et à le soutenir.							
Nos ressources humaines et nos dirigeants sont formés à la sensibilisation et à la mise en œuvre du plan stratégique.							
Nous avons déterminé des moyens de communiquer notre engagement en faveur de l'inclusion à l'externe (p. ex. site Web, offres d'emploi, pages Carrière).							
Nous avons établi des partenariats avec des organismes communautaires afin de les aider dans leurs activités de préparation et de leur fournir des références en matière de talents issus de la diversité.							

Engagement : Construire une base pour favoriser l'inclusion	<i>Les activités dans ce domaine n'ont pas encore commencé.</i>	<i>La planification et la mise en œuvre sont en cours.</i>	<i>Cette mesure est en place et nous avons des preuves de son application.</i>	<i>Cette mesure est bien établie et nous pouvons servir de modèle à d'autres organismes.</i>	<i>Je ne sais pas.</i>	<i>Je ne suis pas en mesure d'évaluer cet énoncé.</i>	<i>Remarques</i>
Nous nous engageons activement auprès des partenaires de la collectivité pour soutenir les objectifs d'embauche inclusive.							
Nous sommes fortement engagés à apprendre des leçons tirées et à les communiquer à d'autres organismes qui s'engagent à recruter des talents issus de la diversité.							
Nous sommes déterminés à nous améliorer continuellement et nous révisons nos activités chaque année afin de rester fidèles à notre vision et à nos objectifs en matière de DEI.							

Préparation : Préparer les organismes à devenir inclusifs	<i>Les activités dans ce domaine n'ont pas encore commencé.</i>	<i>La planification et la mise en œuvre sont en cours.</i>	<i>Cette mesure est en place et nous avons des preuves de son application.</i>	<i>Cette mesure est bien établie et nous pouvons servir de modèle à d'autres organismes.</i>	<i>Je ne sais pas.</i>	<i>Je ne suis pas en mesure d'évaluer cet énoncé.</i>	<i>Remarques</i>
Nous avons désigné un responsable en matière de DEI pour faciliter la mise en œuvre du plan stratégique et d'assurer la coordination avec l'équipe de direction de l'organisme.							
Nous avons clarifié les rôles, les responsabilités, les ressources et les services pour aider les cadres à adopter des pratiques de recrutement et de gestion inclusives.							
Nous avons mis en place un processus officiel de financement et d'approbation des accommodements pour les employés afin de garantir que les besoins des employés actuels et futurs soient satisfaits en temps utile.							
Nous avons préparé et diffusé des communications afin que tous les cadres et les employés de notre organisme soient informés de nos priorités, de nos plans et de nos responsables en matière de DEI.							
Nous sommes en contact avec des responsables en matière de DEI d'autres organismes afin d'apprendre et d'échanger des pratiques exemplaires.							
Nous avons pris contact avec un consultant externe ou d'autres spécialistes et ressources si un soutien organisationnel supplémentaire est nécessaire.							

Préparation : Préparer les organismes à devenir inclusifs	<i>Les activités dans ce domaine n'ont pas encore commencé.</i>	<i>La planification et la mise en œuvre sont en cours.</i>	<i>Cette mesure est en place et nous avons des preuves de son application.</i>	<i>Cette mesure est bien établie et nous pouvons servir de modèle à d'autres organismes.</i>	<i>Je ne sais pas.</i>	<i>Je ne suis pas en mesure d'évaluer cet énoncé.</i>	<i>Remarques</i>
Nous avons mis en œuvre un processus de gestion du changement pour préparer les cadres et les employés à modifier les pratiques de recrutement et de maintien en poste afin de les rendre plus inclusives.							
Nous avons recueilli des données sur les employés afin d'évaluer notre représentation actuelle de la diversité.							
Nous abordons de manière proactive les obstacles physiques dans nos locaux (p. ex. vérifications d'accessibilité, respect ou dépassement des exigences du Code du bâtiment).							
Dans l'esprit de la perspective « rien sur nous sans nous », nous incluons des personnes ayant une expérience vécue dans nos activités de formation et de culture inclusive.							
Les fonctions ciblées ont fait l'objet d'un processus d'évaluation du poste afin d'examiner les restrictions et les besoins en matière d'accommodements.							
Nous utilisons un langage valorisant autour des handicaps (p. ex. le terme « accommodements ») lorsque nous nous préparons à embaucher des employés de manière inclusive.							

Préparation : Préparer les organismes à devenir inclusifs	<i>Les activités dans ce domaine n'ont pas encore commencé.</i>	<i>La planification et la mise en œuvre sont en cours.</i>	<i>Cette mesure est en place et nous avons des preuves de son application.</i>	<i>Cette mesure est bien établie et nous pouvons servir de modèle à d'autres organismes.</i>	<i>Je ne sais pas.</i>	<i>Je ne suis pas en mesure d'évaluer cet énoncé.</i>	<i>Remarques</i>
Nous avons mis en place un processus de réévaluation annuelle des besoins, des obstacles, des politiques et des pratiques organisationnels.							
Nous avons déterminé les besoins en formation pour soutenir notre vision et nos plans en matière de DEI, en suscitant la participation de personnes ayant une expérience vécue, et avons consacré des ressources à la formation du personnel.							
Le personnel a suivi une formation de base pour prendre conscience de notre engagement organisationnel, de la sensibilisation aux handicaps, des avantages commerciaux et des solutions pratiques en matière de recrutement et de maintien en poste.							
Nous invitons l'ensemble du personnel à suivre une formation pour mieux comprendre comment contribuer à un lieu de travail inclusif, lutter contre les préjugés inconscients et créer une culture d'inclusion pour les personnes en situation de handicap.							

Préparation : Préparer les organismes à devenir inclusifs	<i>Les activités dans ce domaine n'ont pas encore commencé.</i>	<i>La planification et la mise en œuvre sont en cours.</i>	<i>Cette mesure est en place et nous avons des preuves de son application.</i>	<i>Cette mesure est bien établie et nous pouvons servir de modèle à d'autres organismes.</i>	<i>Je ne sais pas.</i>	<i>Je ne suis pas en mesure d'évaluer cet énoncé.</i>	<i>Remarques</i>
<p>Nous avons préparé les responsables de l'embauche à modifier leurs pratiques de recrutement pour soutenir les personnes en situation de handicap à toutes les étapes de l'emploi (p. ex. le recrutement, l'accueil et l'intégration, la promotion et l'accompagnement des employés lors du retour au travail).</p>							
<p>Nous avons adapté nos pratiques de recrutement pour nous assurer qu'elles intègrent les personnes en situation de handicap, y compris, mais sans s'y limiter, en éliminant les obstacles dans les descriptions de poste, dans la page Carrière, dans les processus de candidature, dans les évaluations ou les tests ainsi que dans les entretiens.</p>							
<p>Nous avons passé en revue nos avantages sociaux ainsi que nos programmes d'assistance aux employés ou de bien-être afin de nous assurer que des aides et des pratiques inclusives sont en place pour tous les employés.</p>							

Recrutement : Adapter le processus de recrutement pour embaucher des talents issus de la diversité	<i>Les activités dans ce domaine n'ont pas encore commencé.</i>	<i>La planification et la mise en œuvre sont en cours.</i>	<i>Cette mesure est en place et nous avons des preuves de son application.</i>	<i>Cette mesure est bien établie et nous pouvons servir de modèle à d'autres organismes.</i>	<i>Je ne sais pas.</i>	<i>Je ne suis pas en mesure d'évaluer cet énoncé.</i>	<i>Remarques</i>
Nous avons fait de la diversité un atout et encourageons activement les personnes en situation de handicap à postuler.							
Nos pratiques de recrutement comprennent une approche intentionnelle adaptée aux personnes en situation de handicap, y compris des partenaires ou des spécialistes du recrutement, ainsi que des organismes de soutien pour trouver des candidats.							
Nous avons fixé des objectifs de recrutement (p. ex. 25 % des embauches groupées).							
Nous avons diversifié nos sources de recrutement pour inclure les personnes en situation de handicap.							
Nous disposons de styles et d'approches d'entretien adaptés afin de garantir que les candidats sont accueillis et soutenus de manière proactive. Il s'agit notamment d'entretiens de travail, de période d'essai et d'entretiens non fondés sur le comportement.							
Nous collaborons avec les prestataires de services afin que les candidats bénéficiant d'un conseiller de travail ou d'autres pratiques d'aide à l'emploi soient inclus dans les entretiens, le cas échéant.							

Recrutement : Adapter le processus de recrutement pour embaucher des talents issus de la diversité	<i>Les activités dans ce domaine n'ont pas encore commencé.</i>	<i>La planification et la mise en œuvre sont en cours.</i>	<i>Cette mesure est en place et nous avons des preuves de son application.</i>	<i>Cette mesure est bien établie et nous pouvons servir de modèle à d'autres organismes.</i>	<i>Je ne sais pas.</i>	<i>Je ne suis pas en mesure d'évaluer cet énoncé.</i>	<i>Remarques</i>
Nos exigences en matière de vérification des références ont été revues au regard de l'inclusion et ont été adaptées, le cas échéant.							
Nous encourageons une discussion ouverte sur les modifications nécessaires pour assurer la réussite des candidats aux différentes étapes du processus d'embauche.							
Nous avons pris en compte les obstacles dans la conception des emplois, notamment le travail à domicile, les horaires flexibles et l'adaptation de l'emploi aux forces et aux capacités du candidat.							
Nos offres d'emploi comprennent des renseignements sur les accommodements déterminés au cours du processus d'embauche ou encouragent la discussion ouverte et la divulgation afin que les accommodements soient mis en œuvre avant que le candidat n'entre en fonction.							
En collaboration avec des partenaires communautaires, nous avons mis au point des formations propres aux groupes et adaptées à la constitution de bassins de candidats issus de la diversité pour des possibilités de carrière précises.							

Recrutement : Adapter le processus de recrutement pour embaucher des talents issus de la diversité	<i>Les activités dans ce domaine n'ont pas encore commencé.</i>	<i>La planification et la mise en œuvre sont en cours.</i>	<i>Cette mesure est en place et nous avons des preuves de son application.</i>	<i>Cette mesure est bien établie et nous pouvons servir de modèle à d'autres organismes.</i>	<i>Je ne sais pas.</i>	<i>Je ne suis pas en mesure d'évaluer cet énoncé.</i>	<i>Remarques</i>
Nous bâtissons des bassins de candidats par le biais de l'apprentissage intégré au travail, de stages ou d'exercices pratiques afin d'inclure des personnes en situation de handicap.							
Nous constituons des bassins de candidats pour des professions déterminées comme étant à forte demande, des postes à pourvoir de manière continue ou des postes faisant l'objet d'embauches groupées.							

Maintien en poste : Garantir l'engagement complet de talents issus de la diversité	<i>Les activités dans ce domaine n'ont pas encore commencé.</i>	<i>La planification et la mise en œuvre sont en cours.</i>	<i>Cette mesure est en place et nous avons des preuves de son application.</i>	<i>Cette mesure est bien établie et nous pouvons servir de modèle à d'autres organismes.</i>	<i>Je ne sais pas.</i>	<i>Je ne suis pas en mesure d'évaluer cet énoncé.</i>	<i>Remarques</i>
Tous les employés bénéficient d'un lieu de travail respectueux, sécuritaire et psychologiquement sain.							
Nous visons l'amélioration continue et demanderons périodiquement un retour d'information sur l'expérience de tous les employés, y compris les personnes en situation de handicap, afin de déterminer les lacunes, les obstacles et les possibilités.							
Notre processus actuel de gestion et d'évaluation du rendement a été revu afin de déterminer et d'éliminer les obstacles systémiques à l'épanouissement des employés et à la promotion des talents.							
Notre processus de succession a été revu et le personnel clé a été formé à la promotion de talents issus de la diversité.							
Les accommodements déterminés sont en place avant que les employés ne prennent leur poste.							
Les nouveaux employés sont accueillis et intégrés de manière à ce qu'ils soient prêts à réussir, par exemple en intégrant des soutiens à l'emploi accessibles et une formation en cours d'emploi pour les aider à s'orienter.							

Maintien en poste : Garantir l'engagement complet de talents issus de la diversité	<i>Les activités dans ce domaine n'ont pas encore commencé.</i>	<i>La planification et la mise en œuvre sont en cours.</i>	<i>Cette mesure est en place et nous avons des preuves de son application.</i>	<i>Cette mesure est bien établie et nous pouvons servir de modèle à d'autres organismes.</i>	<i>Je ne sais pas.</i>	<i>Je ne suis pas en mesure d'évaluer cet énoncé.</i>	<i>Remarques</i>
Un processus officiel de vérification et de retour d'information est mis en place auprès des nouveaux employés afin de garantir la réussite de l'accueil et l'intégration.							
Les employés ont accès au soutien de leurs collègues et à l'apprentissage par le biais d'un groupe de ressources pour les employés.							
Les employés ont la possibilité de faire part de leur expérience et de leur point de vue sur la DEI par l'intermédiaire de mécanismes de rétroaction officiels et non officiels.							
Les employés en situation de handicap ont la possibilité de participer aux processus décisionnels en matière de DEI au sein de l'organisme.							
Nous avons éliminé les obstacles dans les pratiques de perfectionnement des employés afin de garantir que les personnes en situation de handicap puissent acquérir de nouvelles compétences ou assumer davantage de responsabilités.							
Des employés en situation de handicap occupant des postes de gestion et de direction au sein de notre organisme peuvent servir de modèles aux employés.							

Maintien en poste : Garantir l'engagement complet de talents issus de la diversité	<i>Les activités dans ce domaine n'ont pas encore commencé.</i>	<i>La planification et la mise en œuvre sont en cours.</i>	<i>Cette mesure est en place et nous avons des preuves de son application.</i>	<i>Cette mesure est bien établie et nous pouvons servir de modèle à d'autres organismes.</i>	<i>Je ne sais pas.</i>	<i>Je ne suis pas en mesure d'évaluer cet énoncé.</i>	<i>Remarques</i>
Des plans de perfectionnement professionnel sont en place pour les personnes en situation de handicap qui souhaitent évoluer et progresser au sein de l'organisme.							
La DEI est adoptée par l'ensemble de notre organisme au-delà des spécialistes des RH et les nouveaux dirigeants sont formés à la vision, aux plans et aux meilleures pratiques en matière de DEI.							
Les résultats en matière de DEI sont communiqués et célébrés dans l'ensemble de l'organisme. Nous reconnaissons les cadres, les dirigeants et les alliés internes qui favorisent l'intégration.							
Nous communiquons les leçons tirées à d'autres membres de la collectivité, y compris le grand public, en participant à des événements locaux et nationaux, en célébrant et en apprenant des autres membres de la collectivité des affaires.							
Nous sommes déterminés à nous améliorer continuellement et nous révisons nos activités chaque année afin de rester fidèles à notre vision et à nos objectifs en matière de DEI.							

Résumé de l'auto-évaluation

Ce résumé d'une page doit être rempli après l'utilisation de l'outil d'auto-évaluation.

Forces principales (sur la base des résultats de l'auto-évaluation)

Éléments à améliorer (sur la base des résultats de l'auto-évaluation)

Domaines d'action prioritaires

RÉFÉRENCES

- AbleTo (2020). AbleTo design for everyone. <https://ableto.ca/wp-content/uploads/2020/02/AbleTo-Universal-Design.pdf>
- Accenture (2020). Enabling Change: Getting to Equal 2020 Disability Inclusion https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-142/Accenture-Enabling-Change-Getting-Equal-2020-Disability-Inclusion-Report.pdf
- Normes d'accessibilité Canada (s.d.). Comité technique sur l'emploi – Mandat <https://accessibilite.canada.ca/elaboration-normes-accessibilite/comite-technique-emploi>
- Ahmed, S. (2012). *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*. Royaume-Uni : Duke University Press.
- Angotta, J. E. (2013). *The Social Integration of Employees with Disabilities in the Workplace: An Explanatory Case Study of Supervisors' Current Practices*. ProQuest Dissertations Publishing.
- Baker, P., Linden, M., LaForce, S., Rutledge, J. et Goughnour, K. (2018). Barriers to employment participation of individuals with disabilities: Addressing the impact of employer (mis)perception and policy. *American Behavioral Scientist*, 62(5): 657-675.
- Banaji, M. R. et Greenwald, A. G. (1995). Implicit Gender Stereotyping in Judgments of Fame dans *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(2): 181-198.
- Banaji, M. R. et Greenwald, A. G. (2016). *Blindspot: Hidden Biases of Good People*. New York: Bantam Books.
- Barr, B., McHale, P. et Whitehead, M. (2020). Reducing inequalities in employment of people with disabilities. Dans : Bültmann, U., Siegrist, J. (éd.) *Handbook of Disability, Work and Health. Handbook Series in Occupational Health Sciences*, vol. 1. Springer International Publishing.
- BC Partners in Workforce Innovation (2018). Rapport final du projet pilote <https://cfeebc.org/files/bcwin/BCWiN-final-report.pdf>
- Beck, R. et Harter, J. (s.d.). Why Great Managers are so Rare, *Gallup Workplace Business Journal*, <https://www.gallup.com/workplace/231593/why-great-managers-rare.aspx>

- Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R. et coll. (2020). The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence, *Journal of Business and Psychology*, 35: 135-158.
- Crenshaw, K. (2016). Predictors of Employer-Sponsored Disability Accommodation Requesting in the Workplace, *Canadian Journal of Disability Studies*, 5(1).
- Gall, R. (2014). Business Benefits of Accessible Workplaces. <https://www.conferenceboard.ca/product/business-benefits-of-accessible-workplaces/#:~:text=Such%20benefits%20include%20better%20job,and%20a%20more%20innovative%20workforce.>
- Burke, J., Bezyak, J., Fraser, R. T., Pete, J., Ditchman, N. et Chan, F. (2013). Employers' Attitudes Towards Hiring and Retaining People with Disabilities: A Review of the Literature, *Australian Journal of Rehabilitation Counselling*, 19(1): 21-38.
- Byng, S. et Duchan, J. (2005). Social model philosophies and principles: Their applications to therapies for aphasia, *Aphasiology*, 19: 906-922.
- Cable, D. M., Gino, F. et Staats, B. R. (2013). Breaking Them in or Eliciting Their Best? Reframing Socialization around Newcomers' Authentic Self-expression, *Administrative Science Quarterly*, 58(1): 1-36.
- Association canadienne de soutien à l'emploi (2021). Trousse en matière de politiques d'inclusion des RH. https://supportedemployment.ca/fr/wp-content/uploads/sites/6/2021/03/HR-Inclusive-Policies-FR-CASE-2021_web.pdf
- Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (2019). National Diversity and Inclusion Benchmarking Study. Université de Dalhousie en partenariat avec le CCDI <https://ccdi.ca/media/1864/20190222-research-national-diversity-and-inclusion-benchmarking-study.pdf>
- Conseil canadien de la réadaptation et du travail (s.d.). Accommodation and inclusion management: Modified work hours. <https://ccrw.org/wp-content/uploads/2022/04/Modified-Work-Hours-Branded.docx>
- Congrès du travail du Canada (2021). Faire les choses différemment : guide pour le respect des droits des personnes ayant un handicap au travail. <https://congresdutravail.ca/guide-faire-choses-differemment/>.

Centre de recherche sur les politiques en matière d'incapacité au travail, McMaster University, et Institute for Work & Health (2022). Funding employment services to create sustainable employment opportunities for persons with disabilities: A policy issues briefing for program funders.

https://www.iwh.on.ca/sites/iwh/files/iwh/reports/iwh_report_funding_employment_services_for_persons_with_disabilities_2022.pdf

Chan, F., Strauser, D., Gervey, R. et Lee, E. (2010a). Introduction to Demand-Side Factors Related to Employment of People with Disabilities, *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20(4): 407-411.

Chan, F., Strauser, D., Gervey, R. et Lee, E. (2010b). Demand-Side Factors Related to Employment of People with Disabilities: A Survey of Employers in the Midwest Region of the United States. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20(4): 412-419.

Charette-Dussault, É. & Corbière, M. (2019). An integrative review of the barriers to job acquisition for people with severe mental illnesses. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 205(7): 523-537.

Charlton, J. (1998). *Nothing About Us Without Us Disability Oppression and Empowerment*. Berkeley: University of California Press.

Crow, C. (1996). Including All of Our Lives, in Morris, J. (éd.) *Encounters with Strangers: Feminism and Disability*. London: The Women's Press Ltd.

Le Conference Board du Canada (2015). Employers' Toolkit: Making Ontario workplaces accessible to people with disabilities, 2^e éd. https://www.conferenceboard.ca/docs/default-source/pdf_downloads/7159_accessibilitytoolkit-2015_rpt.pdf?sfvrsn=a98e7013_2&pdf=toolkit

Coetzee, M., Potgieter, I. L. et Ferreira, N. (éd.) (2018). *Psychology of Retention Theory, Research and Practice*, 1^{re} éd. Springer International Publishing.

Curtis, J. et Scott, L. R. (2004). Integrating Disability Management into Strategic Plans: Creating Healthy Organizations, *American Association of Occupational Health Nurses Journal*, 52(7): 298-301.

DisabilityIn (2021). Disability inclusion employment best practices. <https://disabilityin-bulk.s3.amazonaws.com/2021/Disability+Inclusion+Employment+Best+Practices+Final508.pdf>

- Doyle, N. (2020). We have been disabled: how the pandemic has proven the social model of disability, *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/dnancydoyle/2020/04/29/we-have-been-disabled-how-the-pandemic-has-proven-the-social-model-of-disability/?sh=3b1ec7162b1d>
- Dunn, S., Wittevrongel, K. et Zwicker, J. (2018). How do we boost employment outcomes for neurodiverse Albertans? *The School of Public Policy Publications*. 10(5).
- Emploi et Développement social Canada. (2017). Canada accessible – Élaborer une loi fédérale sur l'accessibilité : ce que nous avons appris. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/canada-accessible/rapports/consultations-ce-que-nous-avons-appris.html>
- Fielden, S. L., Moore, M. E. et Bend, G. L. (2020). *The Palgrave Handbook of Disability at Work*. Springer International Publishing.
- Fisher, S. et Connelly, C. E. (2020). Building the “Business Case” for Hiring People with Disabilities: A Financial Cost-Benefit Analysis Methodology and Example, *Canadian Journal of Disability Studies*, 9(4): 71-88.
- Ford, M. W. et Evans, J. R. (2002). Models for organizational self-assessment, *Business Horizons*, 45(6): 25-32.
- Ford Foundation (2021). Disability inclusion toolkit. <https://www.fordfoundation.org/media/5800/ford-disability-inclusion-toolkit-1.pdf>
- Furrie, A. (2018). L'évolution des données sur l'incapacité au Canada : rester en phase avec un Canada plus inclusif. Statistique Canada. Catalogue n° 89-654-X2018003.
- Gillies, J. (2012). University Graduates with a Disability: The Transition to the Workforce, *Disability Studies Quarterly*, 32(3): 1-19.
- Goering, S. (2015). Rethinking Disability: The Social Model of Disability and Chronic Disease, *Current Reviews in Musculoskeletal Medicine*, 8(2): 134-138.
- Gewurtz, R., Langan, S. et Shand, D. (2016). Hiring people with disabilities: A scoping review, *Work: A Journal of Prevention, Assessment, and Rehabilitation*, 54(1): 135-148.
- Gustafsson, J., Prieto Peralta, J. et Danermark, B. (2013). The Employer's Perspective on Supported Employment for People with Disabilities: Successful Approaches of Supported Employment Organizations, *Journal of Vocational Rehabilitation*, 38(2): 99-111.

- Habeck, R., Hunt, A., Rachel, C. H., Kregel, J. et Chan, F. (2010). Employee retention and integrated disability management practices as demand side factors, *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20(4): 443-55.
- Hagiwara, N., Kron, F. W., Scerbo, M. W. et Watson, G. S. (2020). A call for grounding implicit bias training in clinical and translational frameworks, *Lancet* (Londres, Angleterre), 395(10234): 1457-1460.
- Hanson, J., Robinson, D. et Codina, G. (2021). Supported internships as a vehicle for social inclusion, *British Journal of Learning Disabilities*, 49(4): 433-444.
- Optez pour le talent (s.d.). Compétences en matière d'inclusion pour les gestionnaires. <https://optezpourletalent.ca/outils/l-importance-de-l-inclusion/item/15-4-competes-en-matiere-d-inclusion-pour-les-gestionnaires>
- Hourston, S. (2016). Disclosing your disability: A legal guide for people with disabilities in BC, Disability Alliance BC. <https://disabilityalliancebc.org/wp-content/uploads/2017/06/DisclosureGuide.pdf>
- Houtenville, A. et Kalargyrou, V. (2012). People with Disabilities: Employers' Perspectives on Recruitment Practices, Strategies, and Challenges in Leisure and Hospitality, *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1): 40-52.
- Hue (2022). A State of Inequity: Unsafe. Unheard. Unvalued. <https://www.stateofinequity.wearehue.org/>
- Inclusive Futures (s.d.). Including people with intellectual disabilities in the workplace: A guide for employers. <https://s38312.pcdn.co/wp-content/uploads/Employer-Toolkit-Intellectual-Disability-Final-Version.pdf>
- Iwanaga, K., Chan, F., Ditchman, N. et Tansey, T. N. (2021). Assessing Workplace Culture and Disability Inclusion Climate: A Preliminary Study, *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*, 52(1): 34-50.
- Iwanaga, K., Chen, X., Wu, J. R., Lee, B., Chan, F., Bezyak, J., Grenawalt, T. A. et Tansey, T. N. (2018). Assessing Disability Inclusion Climate in the Workplace: A Brief Report, *Journal of Vocational Rehabilitation*, 49(2): 265-271.
- Jain-Link, P. et Kennedy, J. (2019). Why People Hide Their Disabilities at Work, *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/06/why-people-hide-their-disabilities-at-work>

- Jans, L. H., Kaye, H. S. et Jones, E. C. (2012). Getting Hired: Successfully Employed People with Disabilities Offer Advice on Disclosure, Interviewing, and Job Search, *Journal of Occupational Rehabilitation*, 22: 155-165.
- Jetha, A., Bowring, J., Furrrie, A. et coll. (2019). Supporting the Transition into Employment: A Study of Canadian Young Adults Living with Disabilities, *Journal of Occupational Rehabilitation*, 29: 140-149.
- Kalargyrou, V. (2014). Gaining a Competitive Advantage with Disability Inclusion Initiatives, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 13(2): 120-145.
- Kalargyrou, V. et Volis, A. A. (2014). Disability Inclusion Initiatives in the Hospitality Industry: An Exploratory Study of Industry Leaders, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 13(4): 430-454.
- Kalef, L., Rubin, C., Malachowski, C. et Kirsh, B. (2016). Employers' Perspectives on the Canadian National Standard for Psychological Health and Safety in the Workplace, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 28: 101-112.
- Khan, N., Korac-Kakabadse, N., Skouloudis, A. et Dimopoulos, A. (2019). Diversity in the workplace: An overview of disability employment disclosures among UK firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1): 170-185.
- Kimson, S., Calvert, J. et Koehoorn, M. (2019). Mapping the Canadian Work Disability Policy System (Alberta and B.C.). Rapport du projet du groupe de la C.-B. du CRPIT, <https://www.crwdp.ca/fr/publications-courantes>
- Kirsh, B. et Gewurtz, R. (2011). Organizational Culture and Work Issues for Individuals with Mental Health Disabilities in Schultz I., Rogers E. (éd.) *Work Accommodation and Retention in Mental Health*. Springer, New York, NY.
- Kocman, A., Fischer, L. et Weber, G. (2018). The Employer's perspective on barriers and facilitators to employment of people with intellectual disability: A differential mixed-method approach, *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 31(1): 120-131.
- Korkmaz, A., van Engen, M., Knappert, L. et Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research, *Human Resource Management Review*, 32(4): 1-20.
- Krupa, T., Howell-Moneta, A., Lysaght, R. et Kirsh, B. (2016). Employer Perceptions of the Employability of Workers in a Social Business, *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 39(2): 120-128.

- Kulkarni, M. et Lengnick-Hall, M. (2012). Obstacles to Success in the Workplace for People with Disabilities: A Review and Research Agenda, *Human Resource Development Review*, 13: 158-180.
- Laing, S. (21 septembre 2022). Do you have 'diversity fatigue'? People doing DEI work often face frustration, isolation. *The Globe and Mail*.
<https://www.theglobeandmail.com/business/article-do-you-have-diversity-fatigue-people-doing-dei-work-often-face/>
- Lawson, A. et Beckett, A. (2021). The social and human rights models of disability: towards a complementarity thesis, *The International Journal of Human Rights*, 25(2): 348-379.
- Lindsay, S., Leck, J., Shen, W., Cagliostro, E. et Stinson, J. (2019). "A Framework for Developing Employer's Disability Confidence," *Equality, Diversity, and Inclusion*, 38(1): 40-55.
- Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N. et Karon, L. (2018). A Systematic Review of the Benefits of Hiring People with Disabilities, *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(4): 634-655.
- Lindsay, S., Cagliostro, E., Leck, J., Shen, W. et Stinson, J. (2018). Disability disclosure and workplace accommodations among youth with disabilities, *Disability and rehabilitation*, 1-11.
- Lindsay, S., Cagliostro, E., Leck, J., Shen, W., & Stinson, J. (2022). Employers' perspectives of including young people with disabilities in the workforce, disability disclosure and providing accommodations, *Journal of Vocational Rehabilitation*, 1-16.
- MacEachen, E., Du, B., Bartel, E., Ekberg, K., Tompa, E. et Kosny, A. (2017). Scoping Review of Work Disability Policies and Programs, *International Journal of Disability Management*, 12(1): 1-11.
- Mandal, R. et Ose, S. O. (2015). Social responsibility at company level and inclusion of disabled people: the case of Norway, *Scandinavian Journal of Disability Research*, 17(2): 167-187.
- Maurer, R. (2015). Onboarding Key to Retaining, Engaging Talent, *Society for Human Resources Management*. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/onboarding-key-retaining-engaging-talent.aspx>
- McColl, M., Gitterman, A. et Goldowitz, D. (2019). Knowledge Translation from Disability Studies to Policy Matters: Literature Review and Expert Consultation, *Canadian Journal of Disability Studies*, 8(5).
- McColl, M., Jaiswal, A., Jones, S., Roberts, L. et Murphy, C. (2017). A Review of Disability Policy in Canada: 3rd Edition. Kingston, ON: Canadian Disability Policy Alliance.

- McDiarmid, C. (2021). Accessibility in Federal Sector Organizations in Canada, 2021. Statistique Canada, catalogue n° 89-654-X2021001.
- Commission de la santé mentale du Canada (2019). Trousse pratique pour aider les employeurs à créer des milieux de travail inclusifs. <https://commissionsantementale.ca/wp-content/uploads/2021/08/Trousse-pratique-pour-aider-les-employeurs-a-creeer-des-milieux-de-travail-inclusifs.pdf>
- Mission Possible Compassionate Ministries Society (2020). Untapped Talent: B2B Guide to Hiring and Retention. https://4d7zcxve3jz1yz4p232kzhh1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2021/07/Untapped-Talent_Supportive-Employers-Guide_03032020_WEBREADY-Accessible-FINAL-3-2.pdf
- Morris, S. (2019). Workplace Accommodations for Employees with Disabilities in Canada, 2017. Statistique Canada, catalogue n° 89-654-X2019001.
- Morris, S., Fawcett, G., Brisebois, L. et Hughes, J. (2018). Un profil de la démographie, de l'emploi et du revenu des Canadiens ayant une incapacité âgés de 15 ans et plus, 2017. Statistique Canada. Catalogue n° 89-654-X2018002.
- Murfitt, K., Crosbie, J., Zammit, J. et Williams, G. (2018). Employer Engagement in Disability Employment: A Missing Link for Small to Medium Organizations: A Review of the Literature, *Journal of Vocational Rehabilitation*, 48(3): 417-431.
- Murad, S. (2020). Tips for conducting virtual interviews with deaf and hard-of-hearing job candidates, Rochester Institute of Technology. <https://www.rit.edu/news/tips-conducting-virtual-interviews-deaf-and-hard-hearing-job-candidates>
- Nicholas, D., Mitchell, W., Zulla, R. et Dudley, C. (2018). Perspectives of employers about hiring individuals with autism spectrum disorder: Evaluating a cohort of employers engaged in a job-readiness initiative, *Journal of Vocational Rehabilitation*, 50: 353-364.
- Nicholas, D., Hedley, D., Randolph, J., Raymaker, D., Robertson, S. et Vincent, J. (2019). An expert discussion on employment in Autism, *Autism in Adulthood*, 1(3): 162-169.
- Organization for Autism Research (2012). Understanding Autism: An employer's guide. <https://oar.app.neoncrm.com/np/viewDocument?orgId=oar&id=4028e4e5513302fd01517e45a621027f>
- Patton, E. (2019). Autism, attributions and accommodations: Overcoming barriers and integrating a neurodiverse workforce, *Personnel Review*, 48(4): 915-934.

- Perju, V. (2011). Impairment, discrimination, and the legal construction of disability in the European union and the United States, *Cornell International Law Journal*, 44(2): 279-348.
- Presidents Group (2021). Pledge to Measure: Measuring for Disability Inclusion in Your Workplace. <https://accessibleemployers.ca/pledge-to-measure/>
- Santuzzi, M., Martinez, A. et Keating, R. T. (2022). The benefits of inclusion for disability measurement in the workplace, *Equality, Diversity and Inclusion*, 41(3): 474-490.
- Shahin, S., Reitzel, M., Di Rezze, B., Ahmed, S. et Anaby, D. (2020). Environmental factors that impact the workplace participation of transition-aged young adults with brain-based disabilities: A scoping review, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2378): 1-24.
- Sinneave Family Foundation (2021). Inclusive workplace practices to support the success of employers and autistic employees across the employment lifecycle. <https://sinneavefoundation.org/wp-content/uploads/2021/05/EW-EmployerResource-Booklet-FINAL.pdf>
- Sinneave Family Foundation (2022). Success in the workplace employer toolkit: Strategies from autistic employees. <https://worktopia.ca/wp-content/uploads/2022/09/Easy-Print-Version-Reduced-File-Size-for-Website.pdf>
- Small, S., de Boer, C. et Swab, M. (2021). Barriers to and facilitators of labor market engagement for individuals with chronic physical illnesses in their experiences with work disability policy: A qualitative systematic review, *JBIC Evidence Synthesis*, 20(2): 348-536.
- Subramaniam, V. et coll. (2021). Companies show little progress on diversity a year after committing to BlackNorth Initiative. *The Globe and Mail*. <https://www.theglobeandmail.com/business/article-companies-show-little-progress-on-diversity-a-year-after-committing-to/>
- Swinton, K. (1995). Accommodating Equality in the Unionized Workplace, *Osgoode Hall Law Journal*, 33(4): 704-747
<https://digitalcommons.osgoode.yorku.ca/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1639&context=ohlj>
- Tharakan, S. et Woods, A. (2021). *Hiring for Diversity: The Guide to Building an Inclusive and Equitable Organization*. Royaume-Uni : Wiley.

Le Milieu de Travail Inclusif (2019). Inclusive human resource practices: Tips for building an inclusive workplace.

<https://www.theinclusiveworkplace.ca/pdf/en/Inclusive%20HR%20Practices.pdf>

Le Milieu de Travail Inclusif (s.d.). Embaucher de manière inclusive.

<https://www.lemilieudetravailinclusif.ca/en/hire-inclusively>

The Partnership of Employment et Accessible Technology (2015). Ensuring accessible digital interviews: An employer tip sheet.

https://www.peatworks.org/wp-content/uploads/2015/10/ensuring_accessible_digital_interviews_v2.pdf

Tregaskis, C. (2002). Social Model Theory: The story so far, *Disability et Society*, 17(4): 457-470.

Von Schrader, S., Malzer, V., et Bruyère, S. (2014). Perspectives on Disability Disclosure: The Importance of Employer Practices and Workplace Climate, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 26: 237-255.

Zizys, T. (2018). Workforce Development, Demand-led Strategies and the Goal of Good Jobs.

Prepared for the Ontario Centre for Workforce Innovation. <https://ocwi-coie.ca/wp-content/uploads/2018/08/01-018-01-Zizys-Tom-Final-Report.pdf>

Willingham, S. (2022). The Root Cause of Diversity, Equity and Inclusion Burnout, and How to Fight it, *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/08/16/the-root-cause-of-diversity-equity-and-inclusion-burnout-and-how-to-fight-it/?sh=6347dbed268c>

OTTAWA

VANCOUVER

CALGARY

HAMILTON

MONTRÉAL

REGINA

ST. JOHN'S

TORONTO

WINNIPEG

www.srdc.org • 1 866 896-7732 • info@srdc.org

