



INCLUSIVE DESIGN FOR EMPLOYMENT ACCESS  
VISION RADICALE POUR L'ACCÈS INCLUSIF À L'EMPLOI

# **Embaucher des personnes en situation de handicap et ayant des besoins de soutien dans les organisations du secteur public**

## **Guide de réflexion sur les pratiques de dotation**

Préparé par :

Valérie Martin, Ph. D., Professeure, Département d'organisation et ressources humaines, ESG-UQAM

Remerciements : Pascale Corriveau, Directrice à l'insertion, Services d'entretien PROPRET; Aparna Nadig, Ph. D., Professeure, School of Communication Sciences and Disorders, Université McGill; Martin Valian, candidat au Ph.D., UQAM

[info@vraie-idea.ca](mailto:info@vraie-idea.ca)

[www.vraie-idea.ca](http://www.vraie-idea.ca)

Mars 2026



# Canada

Vision radicale pour l'accès inclusif à l'emploi (VRAIE) aide les employeurs à renforcer leurs capacités afin d'offrir des possibilités d'emploi durables et valorisantes aux personnes en situation de handicap grâce à des politiques et des pratiques fondées sur des données probantes.

VRAIE élabore des outils et des ressources fondés sur des données probantes en collaboration avec des partenaires afin d'aider les employeurs à améliorer leurs capacités en matière de recrutement, d'embauche, d'intégration, de fidélisation, de mentorat et de promotion des personnes en situation de handicap dans tous les domaines de l'emploi. Dans la mesure du possible, nous nous inspirons de pratiques qui se sont révélées prometteuses dans un ou plusieurs lieux de travail au Canada et ailleurs.

Notre travail est mené par des équipes de chercheuses et chercheurs, d'expertes et d'experts mondiaux et de chefs de file dans le monde du travail. Bon nombre de personnes impliquées dans VRAIE s'identifient comme personnes en situation de handicap.

*Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles d'Emploi et Développement social Canada ou du gouvernement fédéral.*

## Initiative soutenue par



Government  
of Canada

Gouvernement  
du Canada



VRAIE est soutenue par un financement du Fonds Nouvelles frontières en recherche du gouvernement du Canada

## Affiliation



IDEA is based at McMaster University and the Institute for Work & Health

## TABLE DES MATIÈRES

|   |    |
|---|----|
| Introduction.....   | 5  |
| Objectif du guide.....  | 6  |
| Les défis de l'embauche de personnes en situation de handicap<br>ayant des besoins en soutien plus importants dans les organisations<br>du secteur public ..... | 8  |
| Un système de dotation complexe.....  | 8  |
| La discrimination envers les personnes en situation de handicap... ..   | 8  |
| Des adaptations nécessaires.....  | 9  |
| Les employé·es en situation de handicap : des profils très variés ..  | 9  |
| Les accommodements – une obligation légale.....   | 11 |
| Les avantages de l'embauche des personnes en situation de<br>handicap .....   | 11 |
| Le démarrage d'un projet .....  | 12 |
| Créer un comité de pilotage.....  | 12 |
| Clarifier l'objectif du projet et les emplois visés .....   | 13 |
| Composer avec la stigmatisation et les préjugés .....   | 14 |
| Collaborer avec des ressources de soutien externes.....   | 15 |
| Planifier le budget des adaptations.....  | 16 |
| Les composantes et les étapes d'un projet .....   | 16 |
| Sensibilisation et communication.....   | 16 |
| Recrutement et sélection .....  | 20 |
| Conditions d'emploi et affectations .....   | 22 |
| Planification des adaptations .....   | 23 |
| Mise en place, maintien et évolution des accommodements .....   | 24 |
| Plan d'intégration.....   | 25 |
| Évaluation du rendement au travail .....  | 26 |

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Rémunération .....            | 27 |
| Progression de carrière ..... | 27 |
| Conclusion.....               | 28 |
| Annexe – Glossaire .....      | 29 |
| Références .....              | 31 |

## Introduction

Au sein de la population active canadienne, 8 millions de personnes présentent une incapacité, soit une personne sur quatre. De ce nombre, 38% sont sans emploi et les personnes dont les incapacités sont considérées comme plus sévères sont notamment moins susceptibles d'être employé·es<sup>1</sup>.

En 2023, **1,4% du personnel des 22 ministères et 53 organismes publics québécois** étaient des personnes en situation de handicap, bien en deçà de la cible de 2%, fixée en 1984. Dans les **345 organismes publics** assujettis à la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, elles représentent **environ 1% du personnel**. Pour que leur représentation soit juste dans ces organisations, elle devrait atteindre au moins la **cible de 10,5 %** du personnel<sup>2</sup>.

Plusieurs études scientifiques ont discuté des barrières et de facilitateurs pour l'embauche des personnes en situation de handicap<sup>3,4</sup>. De plus, les obligations légales des employeurs pour prévenir la discrimination envers les candidat·es à un emploi ou encore les employé·es en situation de handicap sont claires. Les employeurs sont appelés à être innovateurs dans les accommodements offerts<sup>5-8</sup>. Malgré l'évolution des connaissances sur le sujet, les progrès ont été limités dans la réduction des obstacles pour permettre aux personnes en situation de handicap d'être en emploi.

La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse a récemment interpellé le gouvernement du Québec pour qu'il développe des mécanismes plus contraignants pour tous les employeurs<sup>2</sup>. Les **organisations du secteur public québécois seront appelées à examiner leur processus de dotation pour répondre à cet appel**.

Le présent guide **découle des apprentissages faits dans le cadre d'un projet mené par un organisme communautaire d'insertion en emploi situé à Montréal, [Service d'entretien PROPRET](#)**, en collaboration avec trois organisations du secteur public, ainsi que d'une revue de la littérature scientifique.

## Objectif du guide

Des organisations du secteur public embauchent régulièrement des participant·es d'organismes d'insertion en emploi, comme [Service d'entretien PROPRET](#), dont l'objectif est de soutenir les personnes éloignées du marché du travail par le biais de programmes de formation et de développement des compétences. Toutefois, ces organisations se sont montrées **plus hésitantes à embaucher leur participant·es en situation de handicap ayant des besoins en soutien plus importants**.

Les processus de dotation et les structures organisationnelles des organisations du secteur public comportent des caractéristiques particulières qui peuvent faire obstacle à l'embauche de personnes en situation de handicap, notamment celles ayant des besoins en soutien plus importants.

Des ressources sont déjà disponibles sur **l'embauche inclusive de personnes en situation de handicap**, par exemple :

- Centre de recherche pour l'inclusion des personnes en situation de handicap (CRISPESH). *INCLUVIS | Vers des pratiques inclusives en employabilité des personnes en situation de handicap*.  
<https://crispesh.ca/incluvis-vers-des-pratiques-inclusives-en-employabilite-des-personnes-en-situation-de-handicap/>

- Milieu de travail inclusif. *Le parcours de l'employeur : tracer la voie vers l'inclusivité en matière d'emploi.*  
<https://lemilieudetravailinclusif.ca/fr/articles/le-parcours-de-l-employeur-tracer-la-voie-vers-l-inclusivite-en-matiere-d-emploi>
- Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (CCDI). *Pratiques d'embauche inclusives. Trousse à outils pour transformer les pratiques d'embauche afin d'attirer et de retenir des talents diversifiés.*  
<https://ccdi.ca/media/4365/inclusive-hiring-fr-final.pdf>
- Canadian Association for Supported Employment (CASE). *HR Inclusive Policy Toolkit [en anglais].*  
<https://www.supportedemployment.ca/resources/employers/hrtoolkit/>

Toutefois, il existe moins d'information sur les adaptations à apporter **spécifiquement aux processus de dotation** afin qu'ils soient inclusifs et accessibles.

**Ce guide propose des pistes de réflexion sur l'adaptation des processus de dotation des organisations du secteur public souhaitant embaucher des personnes en situation de handicap, notamment ceux ayant des besoins en soutien plus importants.**

## Les défis de l'embauche de personnes en situation de handicap ayant des besoins en soutien plus importants dans les organisations du secteur public

### Un système de dotation complexe

Les organisations du secteur public ont généralement **un processus de dotation hautement structuré**, souvent en raison de leur grande taille, de la nature de leurs activités encadrées par plusieurs lois, ainsi que de leur imputabilité envers les décideurs publics. Ce processus est soumis à de **nombreuses règles** internes et externes et respecte les **ententes négociées** avec les syndicats. Ses nombreuses étapes sont encadrées par des **systèmes d'information**.

Les règles du système de dotation ont été conçues dans le **but de traiter de façon égale tous les employé·es** et éviter le favoritisme d'ordre politique ou administratif ou les décisions arbitraires. Malgré des processus de sélection basée sur les critères de mérite, **un traitement égal peut parfois s'avérer inéquitable**.

### La discrimination envers les personnes en situation de handicap

Les personnes en situation de handicap sont discriminées sur le marché du travail, comme en témoigne leur taux d'emploi inférieur (62%) à celui des personnes sans incapacité (78%), différence plus prononcée chez les personnes ayant une incapacité considérée comme sévère (54,5%)<sup>1</sup>. Elles sont moins susceptibles d'être sollicitées pour une entrevue de sélection et rapportent davantage avoir vécu de la discrimination au travail en milieu de travail<sup>9,10</sup>.

## Des adaptations nécessaires

L'embauche de personnel en situation de handicap, notamment ayant des besoins en soutien plus importants, demande de faire **des adaptations aux processus habituels de dotation et de gestion des ressources humaines**. En effet, certaines procédures de recrutement et de sélection ne permettent pas de reconnaître le potentiel de candidat·e en situation de handicap, notamment dans le contexte où ces personnes pourraient **réaliser des tâches de façon différente ou avec des outils différents** des autres employé·es.

L'expérience des employé·es en situation de handicap est d'ailleurs meilleure dans les organisations leur offrant des adaptations<sup>11-13</sup>. La flexibilité des organisations dans l'offre d'adaptations est encore plus importante pour les personnes en situation de handicap ayant de plus grands besoins en soutien.

## Les employé·es en situation de handicap : des profils très variés

Les personnes en situation de handicap ont des profils très variés. Une approche axée sur le diagnostic médical ou la condition de santé permet d'identifier, par exemple, les personnes qui ont :

- des incapacités sensorielles (par exemple touchant la vue ou l'audition);
- des incapacités sur le plan de la mobilité (par exemple demandant l'usage de fauteuil roulant ou affectant leur démarche);
- des incapacités sur le plan de la douleur (par exemple rendant certains mouvements plus difficiles ou demandant plus de temps de récupération);
- des incapacités sur le plan développemental ou cognitif (par exemple un trouble du déficit de l'attention, de l'autisme ou une déficience intellectuelle);
- des incapacités de nature psychologique (par exemple un trouble de l'humeur).

## **L'identification des besoins en soutien**

**L'information sur les diagnostics et les conditions de santé des personnes est peu utile en milieu de travail** pour déterminer des adaptations appropriées. Cette information ne permet pas une approche individualisée, selon la personne, l'emploi, l'équipe de travail et l'organisation<sup>14,15</sup>.

**Il est préférable de considérer les besoins en soutien pour offrir une prestation de travail** pour une tâche ou dans un poste en particulier. Les besoins en soutien peuvent être variés et à divers degrés. Ainsi, les personnes en situation de handicap peuvent avoir besoin :

- d'adaptations pour la réalisation de certaines tâches ou à certains moments de leur journée de travail;
- d'équipements, d'outils ou de logiciels particuliers;
- d'aménagements physiques à leur poste de travail ou dans le bâtiment où elles travaillent ;
- du retrait de certaines des tâches faisant habituellement partie d'un poste;
- d'approches de supervision et de communication qui demandent une adaptation de la part de leur superviseur·e;
- de flexibilité et d'adaptation de la part des collègues de travail sur les façons de faire ou de communiquer;
- de conditions de travail différentes, comme des horaires particuliers.

***Des personnes en situation de handicap peuvent avoir des besoins en soutien demandant peu d'adaptations.***

***D'autres peuvent être considérées comme ayant des besoins en soutien importants lorsqu'elles ne peuvent pas réaliser l'ensemble de tâches habituellement incluses dans un emploi et qu'elles demandent plusieurs adaptations différentes pour offrir leur prestation de travail.***

## Les accommodements – une obligation légale

La *Charte des droits et libertés de la personne (RLRQ, c. C-12)* introduit des protections contre la discrimination, notamment pour le motif du handicap et les moyens pour le palier. La charte inclut une disposition sur la discrimination au travail, y compris pour l'embauche, la formation, la probation, la promotion et les conditions de travail<sup>5</sup>.

Dans ce contexte, **les organisations ont une obligation d'accommodement raisonnable** envers les personnes en situation de handicap<sup>6,8</sup>, ce qui peut les amener à effectuer des adaptations à leurs processus habituels de dotation, de gestion des ressources humaines, mais aussi dans les tâches, les conditions de travail et les pratiques de supervision.

## Les avantages de l'embauche des personnes en situation de handicap

Les employé·es en situation de handicap contribuent de plusieurs façons aux organisations, en plus de **la prestation de travail qu'elles offrent**. La recherche démontre notamment leur influence sur les capacités d'**innovation** dans une organisation, leurs comportements **éthiques**, leur **taux de roulement** inférieur ou leur contribution à une culture plus inclusive<sup>16-19</sup>.

Les organisations du secteur public québécoises doivent produire un [Programme d'accès à l'égalité en emploi](#) qui comporte des cibles de représentation pour cinq groupes visés par la [Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics](#). L'embauche de personnes en situation de handicap permet de **rencontrer les cibles** fixées.

L'amélioration des pratiques de dotation en lien avec les personnes en situation de handicap témoigne aussi des valeurs **d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité** (EDIA) d'une organisation.

La réflexion sur l'embauche des *personnes en situation de handicap ayant des besoins en soutien plus importants* peut contribuer à **rendre plus inclusives la culture et les pratiques** de l'organisation face à l'ensemble des groupes sous-représentés. Elle peut également permettre le retrait d'obstacles pour certaines personnes dans le processus de dotation, ce qui peut contribuer à la **diversité** de ses employé·es, ou encore cibler des mesures permettant un processus de dotation plus **équitable et accessible** pour tous.

### **Le démarrage d'un projet**

Le démarrage d'un projet visant l'embauche de *personnes en situation de handicap ayant des besoins en soutien plus importants* devrait être planifié par un comité de pilotage rassemblant les parties prenantes nécessaires. L'objectif du projet devrait être clarifié dès le début pour identifier ces parties prenantes.

### **Créer un comité de pilotage**

Le comité de pilotage devrait comprendre :

- Une personne de **l'équipe de la gestion des ressources humaines** pour :
  - sa connaissance des processus, étapes et exigences de l'organisation en matière de dotation;
  - repérer les instances décisionnelles à interpellier quant aux différentes adaptations considérées.
- Une personne ayant un **mandat en lien avec l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité (EDIA)** pour assurer la cohérence avec les objectifs des programmes d'accès à l'égalité en emploi et les orientations de l'organisation au sujet de l'EDIA.
- Une personne de **l'équipe de l'emploi ou des emplois visés** pour :

- comprendre les attentes associées au poste et aux tâches;
- repérer les équipes susceptibles d'accueillir l'employé·e;
- anticiper les besoins en soutien de l'employé·e, des superviseur·es, de l'équipe.
- Une personne appartenant au syndicat pour :
  - comprendre les préoccupations syndicales en lien avec le projet;
  - assurer la communication avec ses membres;
  - partager la réflexion menant aux décisions.

D'autres personnes pourront être interpellées en cours de projet :

- Un membre de la **direction en gestion des ressources humaines**, ayant un **pouvoir décisionnel** en matière de processus de dotation pour :
  - prendre les décisions découlant des travaux du comité;
  - pour s'assurer du respect des décisions prises.
- Un **directeur de l'équipe visée par le projet** pour :
  - prendre les décisions découlant des travaux du comité;
  - s'assurer du respect des décisions prises.
- Un **responsable de la SST** pour proposer des outils, des équipements ou des adaptations, en lien avec leur mandat de prévention.
- L'équipe des **relations de travail**, si une décision demande une expertise à cet effet.

## Clarifier l'objectif du projet et les emplois visés

Le comité de pilotage devra réfléchir au statut des emplois développés par le projet. Ce choix influencera l'ampleur du projet, les participant·es au comité de pilotage, les personnes à consulter ainsi que celles responsables des décisions.

Le projet pourrait viser :

- la création d'un **projet ponctuel**, en parallèle du processus de dotation usuel, **axé sur un·e candidat·e, une équipe ou un métier spécifique**, ou;
- **l'adaptation des processus usuels de dotation** de l'organisation **afin de réduire les obstacles à l'embauche** des personnes en situation de handicap en général, y compris celles demandant des adaptations plus importantes.

### Composer avec la stigmatisation et les préjugés

Le comité de pilotage devra prendre en compte **la stigmatisation provenant des préjugés envers les personnes en situation de handicap**. En effet, la méconnaissance et les préjugés peuvent amener une attitude de rejet par les personnes de l'organisation lorsque vient le temps de considérer les personnes en situation de handicap comme employées ou collègues de travail <sup>4, 20, 21</sup>. La sensibilisation est essentielle pour favoriser l'accueil du projet et, par la suite, l'accueil des personnes qui seront embauchées.

**Certains métiers moins valorisés que d'autres** dans les organisations ou dans la société, par exemple les emplois liés à l'entretien ménager <sup>22</sup>. Un projet visant l'embauche de *personnes en situation de handicap ayant des besoins en soutien plus importants* dans ces métiers peut être perçu comme dévalorisant, soit pour les personnes occupant ces métiers lorsqu'elles ont des préjugés envers les personnes en situation de handicap, soit pour les personnes en situation de handicap ou leurs proches, lorsqu'elles ont des préjugés envers ces métiers.

Des pistes pour **réduire le rejet d'un projet**, sur la base de préjugés et de la stigmatisation sont :

- une culture organisationnelle qui respecte tous les métiers;
- des discussions initiales qui comprennent de l'information sur les personnes en situation de handicap;

- la participation du syndicat à toutes les étapes du projet;
- un projet qui s'inscrit explicitement dans les objectifs d'EDIA valorisés par l'organisation et dont les leçons pourraient s'étendre à d'autres métiers.

## Collaborer avec des ressources de soutien externes

Plusieurs organisations offrent des services en employabilité aux personnes en situation de handicap <sup>4</sup>. Les **organismes spécialisés pour l'intégration et le maintien en emploi des personnes en situation de handicap** offrent des services pour trouver un emploi ou soutenir les personnes en situation de handicap en emploi ainsi que leur employeur. Au Québec, plusieurs de ces organismes sont membres du [Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées \(ROSEPH\)](#).

La collaboration avec une ressource externe peut être utile pour :

- comprendre le profil des personnes en situation de handicap et les adaptations à faire en général;
- accéder aux subventions gouvernementales;
- accompagner l'embauche de candidat·es spécifiques afin de :
  - mieux comprendre leurs qualifications;
  - planifier les adaptations nécessaires;
  - soutenir leur formation et leur intégration;
  - soutenir la résolution de difficultés qui pourraient se présenter.

Une collaboration à long terme avec une ressource externe permet à l'organisme de mieux comprendre les exigences en matière de qualifications d'une organisation et les adaptations possibles dans l'organisation.

## Planifier le budget des adaptations

Les adaptations sont **rarement coûteuses**<sup>23,24</sup>. Les coûts des adaptations peuvent être assumés par l'unité où travaillera l'employé·e ou par un budget de l'organisation spécifique à cette fin. Le comité de pilotage doit planifier ces budgets. Il peut aussi planifier le budget pour le poste d'un·e employé·e en situation de handicap qui serait surnuméraire dans une équipe.

Des **subventions gouvernementales** existent pour rembourser des équipements spécialisés ou une partie du salaire de l'employé·e sous certaines conditions.

Les **services des ressources de soutien externes** sont financés par le gouvernement et sans frais pour l'organisation. Des professionnel·les pratiquant au privé offrent aussi des services.

## Les composantes et les étapes d'un projet

Un projet visant à faciliter l'embauche des personnes en situation de handicap et ayant des besoins de soutien devrait comporter plusieurs composantes.

## Sensibilisation et communication

La sensibilisation des parties prenantes de l'organisation est essentielle<sup>25</sup>. Elle doit **mettre l'accent sur différents éléments selon le rôle des personnes**. Le Tableau 1 propose des thèmes à aborder selon le public visé.

La sensibilisation et la communication portant sur les **éléments plus généraux** et sur les **adaptations à apporter aux processus** concerneront la direction générale, la direction et le personnel des ressources humaines. Toutefois, tout le personnel devrait être sensibilisé aux valeurs EDIA de l'organisation et les personnes en situation de handicap.

La sensibilisation et la communication sur les **processus adaptés de recrutement, sélection et d'embauche** devraient viser la direction, les professionnel·les et les technicien·nes en gestion des ressources humaines, de même que les directions d'équipe pressenties pour accueillir les candidat·es.

La sensibilisation et la communication sur les **soutiens possibles** destinés aux superviseur·es, aux équipes et aux employé·es en situation de handicap devraient s'adresser à l'équipe où la personne a été embauché, aux autres collègues de travail et la clientèle pouvant entrer en contact avec l'employé·e, si nécessaire.

Des actions de sensibilisation devraient être **répétées à travers le temps** pour rappeler certaines informations, s'adapter aux changements dans l'organisation et tenir compte du roulement de personnel.

**Tableau 1 – Thème de sensibilisation selon les parties prenantes**

|   | Direction générale | Direction RH/ Professionnel·les RH/ Syndicats | Personnel RH traitant les dossiers des candidat·es | Ensemble du personnel | Direction/ superviseur·e direct·e | Collègues de travail | Clientèle |
|---|--------------------|---|--|-----------------------|-----------------------------------|----------------------|-----------|
| <b>PLANIFICATION GLOBALE</b>                                    |                    |   |  |                       |                                   |                      |           |
| Valeurs EDIA de l'organisation                                  | X                  | X   | X  | X                     |                                   |                      | X         |
| Cibles du Programme d'accès à l'égalité en emploi               | X                  | X   | X  |                       |                                   |                      |           |
| Profil général des personnes en situation de handicap           | X                  | X   | X  | X                     |                                   |                      |           |
| Adaptations au processus de dotation                            |                    | X   | X  |                       |                                   |                      |           |
| Budget global pour les adaptations                              |                    | X   |  |                       |                                   |                      |           |
| Ressources externes de soutien                                  |                    | X   | X  |                       |                                   |                      |           |
| <b>PROCESSUS ADAPTÉS</b>  |                    |   |  |                       |                                   |                      |           |
| Procédures pour évaluer le profil d'un·e candidat·e             |                    | X   | X  |                       | X                                 |                      |           |
| Procédures pour déterminer les adaptations pour un·e candidat·e |                    | X   | X  |                       | X                                 |                      |           |

|  | Direction générale | Direction RH/ Professionnel·les RH/ Syndicats | Personnel RH traitant les dossiers des candidat·es | Ensemble du personnel | Direction/ superviseur·e direct·e | Collègues de travail | Clientèle |
|--|--------------------|---|--|-----------------------|-----------------------------------|----------------------|-----------|
| Mode d'attribution du budget pour les adaptations  |                    | X   | X  |                       | X                                 |                      |           |
| <b>SOUTIEN AUX ÉQUIPES</b>   |                    |   |  |                       |                                   |                      |           |
| Soutien interne pour la supervision de l'employé·e   |                    |   | X  |                       | X                                 |                      |           |
| Modalités pour obtenir du soutien de ressources externes                                       |                    |   | X  |                       | X                                 |                      |           |
| Besoins en soutien et adaptations de l'employé (avec l'accord de l'employé·e et si nécessaire) |                    |   | X  |                       | X                                 | X                    | X         |

## Recrutement et sélection

Les processus de recrutement et de sélection peuvent poser des obstacles aux candidat·es en situation de handicap.

### Système d'information pour poser une candidature

Certaines des personnes peuvent avoir de la difficulté à naviguer les systèmes d'information affichant les offres d'emploi ou permettant de déposer une candidature :

- parce qu'elles ont une faible littératie ou une faible littératie numérique;
- ont un accès difficile à une connexion internet ou n'ont pas d'appareil électronique approprié;
- parce que le système comporte des obstacles en matière d'accessibilité <sup>26</sup>.

L'**assistance de candidat·es** en situation de handicap ayant des besoins en soutien plus important peut leur être essentielle pour déposer leur candidature. Elle pourrait aussi être fournie par une ressource externe.

### Exigences en matière de qualifications pour un poste

Les personnes en situation de handicap peuvent rencontrer des obstacles dans les cheminements scolaires usuels. Elles peuvent plutôt développer leurs compétences dans d'autres contextes.

*Par exemple, le parcours scolaire des personnes en situation de handicap ayant des besoins en soutien important peut mener à un certificat de formation à un métier semi-spécialisé (CFMS) plutôt qu'un diplôme d'études secondaires.*

Des **critères particuliers ou alternatifs de qualifications** pourraient être définis pour des *candidat·es en situation de handicap ayant des besoins en soutien plus importants*. L'exigence d'un diplôme

spécifique pourrait être remplacée par une autre certification ou une démonstration de ces compétences<sup>26</sup>.

## Entrevue de sélection

Certaines *personnes en situation de handicap ayant des besoins en soutien plus importants* peuvent éprouver des difficultés à participer à des entrevues de sélection<sup>27</sup>, car elles :

- sont peu familières avec les attentes implicites des entrevues;
- vivent beaucoup d'anxiété face à une situation qui comporte beaucoup d'incertitude;
- ne possèdent pas le niveau d'aisance ou de compétences de communications nécessaires;
- doivent décrire oralement leurs compétences plutôt que pouvoir les démontrer.

*Par exemple, une entrevue avec un·e candidat·e ayant un trouble du langage ne renseignera pas sur ses qualifications à faire de l'entretien ménager.*

Des **adaptations devraient être planifiées** pour améliorer l'accessibilité des entrevues de sélection et permettre aux personnes en situation de handicap de démontrer de façon équitable leurs qualifications<sup>5, 26, 27</sup>. L'**assistance de candidat·es**, notamment par une ressource externe, pourrait contribuer à réduire ces obstacles liés aux entrevues et processus de sélection.

## Stage d'évaluation des qualifications

L'évaluation des qualifications de certains candidat·es pourrait se faire plus aisément par leur **démonstration en contexte réel au cours d'un stage d'observation et d'exploration d'une courte durée**. Ces stages peuvent permettre de plus aux candidat·es de

mieux comprendre les attentes liées à un poste, ainsi que de déterminer les adaptations à mettre en place.

Au Québec, le programme de contrat d'intégration au travail (CIT) – volet évaluation du gouvernement provincial offre une subvention salariale pour une organisation offrant un stage d'un maximum de 13 semaines.

## Conditions d'emploi et affectations

L'organisation devrait planifier des conditions flexibles quant au **nombre d'heures travaillées** par semaine pour les *candidat·es en situation de handicap ayant des besoins en soutien plus importants*. Ainsi, le statut de temps plein ou de temps partiel ou encore la possibilité de faire ou de refuser du temps supplémentaire pourrait être considéré selon les besoins de l'employé·e.

Dans les organisations du secteur public et pour certains postes, les travailleur·ses peuvent être d'abord **embauché·es pour un emploi, puis affecté·es à un poste précis**. Dans d'autres cas, les travailleur·ses commencent avec **un statut sur appel ou dans une équipe volante**, avant de pouvoir accéder à une affectation régulière. L'affectation à des **quarts de travail** spécifiques est aussi parfois déterminée par l'ancienneté.

Ce fonctionnement pose des obstacles aux *personnes en situation de handicap ayant des besoins en soutien plus importants*, car **il est difficile de planifier et mettre en place des adaptations dans ces contextes changeants**.

L'organisation doit planifier un **processus d'affectation flexible ou une procédure alternative** qui prend en compte les adaptations nécessaires pour les *employé·es en situation de handicap ayant des besoins en soutien plus importants*, selon leurs profils de besoins individuels.

## Planification des adaptations

Plusieurs types d'adaptations peuvent être nécessaires aux *personnes en situation de handicap ayant des besoins en soutien plus importants*. La planification d'adaptations doit prendre en considération ces éléments :

### Tâches de travail

Les adaptations peuvent être liées aux :

- tâches principales ou secondaires de l'emploi;
- outils;
- méthodes de travail;
- aménagements du poste de travail;
- aménagements des lieux de travail.

### Relations et interactions entre les personnes

Les adaptations peuvent concerner les façons atypiques de communiquer ou d'entrer en relation avec les autres de certaines personnes en situation de handicap. Les superviseur·es, les collègues ou les autres personnes qui les côtoient peuvent être appelés à :

- modifier la façon de donner des instructions (p.ex. de façon claire, par étape);
- éviter les comportements qui pourraient générer du stress (p.ex. interrompre l'employé·e lorsqu'il ou elle effectue une tâche);
- respecter les différentes façons de travailler et les adaptations qui ont été établies;
- utiliser des modalités alternatives ou additionnelles de communications (p.ex. instructions écrites, images);
- respecter les préférences de communications ou de socialisation (p.ex. ne pas insister pour dîner en équipe);
- éviter de poser des jugements sur les comportements atypiques de la personne.

## Pratiques de gestion des personnes

Des adaptations peuvent concerner les pratiques de gestion dans l'équipe ou dans l'organisation.

Un·e superviseur·e pourrait avoir à planifier des adaptations à la **gestion de son équipe**, par exemple pour :

- l'horaire de travail (heures de début et de fin de la journée, pauses et pause-repas);
- les règles d'attribution des vacances, des outils, etc.

Une assistance devrait être prévue lors des **communications destinées au personnel** (p.ex. mémos, portails informatiques, formulaires, courriels) pour les employé·es ayant une littératie ou une littératie numérique plus faible.

## Mise en place, maintien et évolution des adaptations

Les décisions sur les adaptations **devraient être consignées** afin de pouvoir être consultées par les personnes concernées. Des adaptations non consignées sont susceptibles d'être remises en question par des personnes n'ayant pas participé à la prise de décisions.

Une personne devrait être responsable de **communiquer aux personnes concernées** les décisions quant aux adaptations lorsque nécessaire, par exemple au service des achats pour l'achat d'un équipement spécifique ou à un nouveau ou une nouvelle superviseur·e direct·e.

*Par exemple, le gouvernement du Canada a développé l'outil Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail pour consigner les ententes entre employé·es et gestionnaires sur les outils et les*

*mesures à fournir comme adaptations en milieu de travail.*

<https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/accessibilite-fonction-publique/passeport-accessibilite-milieu-travail-gouvernement-canada/a-propos.html>

La **révision et l'évolution des adaptations** devraient être planifiées. Il est parfois nécessaire de tenter plus d'une adaptation avant de déterminer celles qui sont utiles<sup>28</sup>. Des changements chez l'employé·e, la personne qui la supervise, ses collègues, quant au travail à faire ou son lieu de travail, pourraient aussi demander de nouvelles adaptations.

## **Plan d'intégration**

Les procédures usuelles d'intégration des nouveaux employés devraient être adaptées pour prendre en compte la **réflexion supplémentaire** nécessaire à l'intégration d'un·e *employé·e en situation de handicap ayant des besoins en soutien plus importants*.

La collaboration d'une **ressource externe** pourrait être prévue pour faciliter l'intégration en aidant à mettre en place les adaptations, en contribuant à la formation, à la sensibilisation de l'équipe ou en rassurant le nouvel ou la nouvelle employé·e.

*Par exemple, du temps suffisant devrait être planifié pour bien définir et communiquer les attentes des superviseur·es et les tâches à réaliser, ainsi que les méthodes et les outils à utiliser.*

Le plan d'intégration adapté devrait de plus prendre en compte la préparation et le soutien au **superviseur ou à la superviseure direct·e**, car son nouvel ou sa nouvelle employé·e pourrait le placer face à des situations ou des questionnements nouveaux ou inattendus.

La désignation d'un·e **collègue pouvant jouer un rôle de mentor** pourrait être incluse dans le plan d'intégration adapté, notamment pour permettre de guider le nouvel ou la nouvelle employé·e, de répondre à ses questions, mais aussi l'aider à naviguer au sein des relations sociales et des règles informelles de l'équipe. Ce mentor, idéalement volontaire, devrait être sensibilisé sur les besoins de son collègue pour pouvoir bien jouer son rôle.

## Évaluation du rendement au travail

L'évaluation du rendement au travail est une étape importante lorsqu'elle vient au terme d'une période de probation, qu'elle fonde une décision de prolongation, ou de renouvellement du contrat, ou encore d'obtention d'un poste permanent. Le processus d'évaluation du rendement d'un·e *employé·e en situation de handicap ayant des besoins de soutien plus importants* devrait être **planifié et adapté** pour qu'il soit **juste et équitable**.

Les **adaptations** nécessaires à l'employé·e doivent avoir été effectivement **mises en place durant la période évaluée**.

L'évaluation en période de probation devrait comprendre en plus une rencontre à mi-chemin pour revoir les attentes, documenter ce qui doit être ajusté dans le travail de l'employé·e ou à ses adaptations.

L'évaluation du rendement d'un·e *employé·e en situation de handicap ayant des besoins en soutien plus importants* **doit se faire en fonction des attentes déterminées pour cet·te employé·e, en fonction de son profil et ses besoins**. L'évaluation devrait permettre à l'employé·e d'améliorer sa performance au travail et de

juger, en collaboration avec son ou sa superviseur·e, de l'utilité des adaptations.

La collaboration d'une **ressource externe** lors d'évaluation du rendement, notamment durant la période de probation, peut aider à s'assurer de la compréhension mutuelle entre superviseur·e et employé·e, mais aussi à planifier et réaliser les changements qui pourraient être nécessaires par la suite.

## Rémunération

Un·e employé·e bénéficiant d'adaptations et réalisant les tâches essentielles d'un emploi **devrait bénéficier de la rémunération prévue pour le poste, selon l'échelle salariale** établie.

Dans le contexte d'un projet d'un **poste créé sur mesure** pour une *personne en situation de handicap ayant des besoins en soutien plus importants*, des balises devraient être établies pour **déterminer la rémunération appropriée pour le poste, pour qu'elle soit juste et équitable** envers l'employé·e, ainsi que les autres membres du personnel. La décision pourrait considérer les responsabilités du poste, les tâches à réaliser et la charge de travail attendue.

Les programmes de **subventions salariales du gouvernement** ont pour objectif de compenser l'employeur si l'employé·e a une productivité réduite ou demande un temps de supervision accru.

## Progression de carrière

Un·e employé·e **ne devrait pas demeurer de façon indéfinie dans un travail excluant toute sécurité d'emploi ou encore toute progression salariale ou de carrière** en raison de son handicap.

Les programmes de développement de carrière de l'organisation devraient être accessibles aux *employé·es en situation de handicap ayant des besoins en soutien plus importants*.

*Par exemple, un·e employé·e en situation de handicap ayant des besoins en soutien plus importants devrait pouvoir participer aux formations offertes dans l'organisation ou poser sa candidature pour un autre poste.*

## **Conclusion**

Ce guide propose des **pistes de réflexion** pour adapter le processus de dotation d'une organisation du secteur public pour l'embauche de *personnes en situation de handicap ayant des besoins en soutien plus importants*. Une organisation souhaitant faire un exercice exhaustif et rigoureux peut aussi consulter les **normes d'accessibilité Canada sur l'emploi** (CAN/ASC-1.1:2024 - RÉV-2025)<sup>29</sup>.

L'embauche de ces personnes vient **interroger les règles et les normes dans l'organisation**, ainsi que la façon dont notre société les perçoit. Toutefois, un tel projet permet aussi d'approfondir la réflexion quant à la flexibilité des politiques et des pratiques en matière de gestion des ressources humaines d'une organisation face à la diversité de son personnel.

Travailler à l'inclusion des personnes en situation de handicap, y compris celles ayant des besoins en soutien plus importants, autant dans notre société que dans les milieux de travail constitue un pas important pour œuvrer à une **société juste et équitable pour tous**.

## Annexe – Glossaire

### Approche inclusive

Une approche inclusive **introduit d'emblée**, à même les politiques, processus et pratiques de l'organisation des modalités flexibles qui prévoient la diversité des profils de leurs employé·es. Ainsi, les personnes en situation de handicap sont moins susceptibles de demander des adaptations dans ce contexte.

### Accommodement

Un accommodement **découle d'une exigence légale** pour répondre au besoin d'un individu pour lequel une exigence de l'organisation constitue une discrimination, en raison d'un motif inscrit dans la *Charte des droits et libertés de la personne (RLRQ, c. C-12)*. Un employeur doit offrir une mesure visant à retirer ou pallier des obstacles freinant la capacité de la personne à fonctionner en milieu de travail. Ces accommodements doivent toutefois être raisonnables, soit ne doivent pas poser de contrainte excessive à l'entreprise en grevant indûment ses ressources financières et matérielles, en perturbant son bon fonctionnement ou en portant une atteinte importante aux droits d'autrui.

### Adaptations

Les adaptations sont des **décisions** qu'un·e superviseur·e, une équipe ou une organisation peuvent prendre à l'intention d'un·e employé·e afin de favoriser son accès à un emploi et sa prestation de travail.

**Adaptations développées par les employé·es**  
*(job crafting)*

Un·e employé·e peut mettre en place certaines adaptations, en collaboration avec son superviseur ou ses collègues, afin de miser sur ses forces et offrir une meilleure prestation de travail. Ces adaptations ne sont pas nécessairement formalisées dans l'organisation.

**Création d'un emploi sur mesure pour un·e candidat·e**  
*(job carving)*

Création d'un emploi sur mesure, en rassemblant plusieurs tâches que l'on peut confier à une personne en fonction de ses forces, ses limites et ses besoins. Cette approche permet à des personnes ayant besoin d'adaptations importantes d'offrir une prestation de travail utile à une organisation.

**Personne handicapée**

Terme défini par la *Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale* et désignant « toute personne ayant une déficience entraînant une incapacité significative et persistante et qui est sujette à rencontrer des obstacles dans l'accomplissement d'activités courantes. »

**Personne en situation de handicap**

Le terme "personne en situation de handicap" découle du modèle social du handicap et met l'accent sur la contribution de l'environnement physique et social pour expliquer le fonctionnement d'une personne dans une situation et un moment précis.

## Références

1. Hébert, B.-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D., Thicke, M. (2024). Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022. Rapports sur l'incapacité et l'accessibilité au Canada. Statistique Canada.  
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>.
2. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ). (2025). Les obstacles à l'embauche, à l'intégration et au maintien en emploi des personnes en situation de handicap. 136 p. <https://www.cdpcdj.qc.ca/fr/publications/etude-handicap-emploi>.
3. Cavanagh, J., Bartram, T., Meacham, H., Bigby, C., Oakman, J., Fossey, E. (2017). Supporting workers with disabilities: A scoping review of the role of human resource management in contemporary organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 55(1): 6-43. DOI:10.1111/1744-7941.12111
4. Gewurtz, R.E., Langan, S., Shand, D. (2016). Hiring people with disabilities: A scoping review. *Work*. 54(1): 135-148
5. Auclair, I. (2021). Le recrutement, la sélection et l'accueil de personnes neurodivergentes : aspects reliés au droit et aux ressources humaines. *Humain et Organisation*. 6(2): 19-30. DOI:10.7202/1095717ar
6. Di Iorio, N. et Lauzon, M.-C. (2008). Aspects juridiques et pratiques de la gestion de l'accommodement. *Gestion*. 33(2): 53-58
7. Beaudry, C. et Gagnon, M. (2019). L'obligation d'accommodement : une prise en charge réactive teintée des perceptions des acteurs. *Journal of Canadian Studies*. 53(1): 70-94. DOI:10.3138/jcs.2018-0001
8. Laflamme, A.-M. (2010). Le maintien en emploi du salarié handicapé : effets et limites de l'obligation d'accommodement raisonnable en droit québécois. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé mentale au Québec*. 12(1): 1-18. DOI:10.4000/pistes.1668
9. Statistique Canada. (2022). Discrimination au travail, 2016. Qualité de l'emploi au Canada.

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/14-28-0001/2020001/article/00005-fra.htm>.

10. Bellemare, C., Goussé, M., Lacroix, G., Marchand, S. (2023). Physical Disability and Labor Market Discrimination: Evidence from a Video Résumé Field Experiment. *American Economic Journal: Applied Economics*. 15(4): 452-476. DOI:10.1257/app.20210633
11. Brzykcy, A.Z., Boehm, S.A., Baldrige, D.C. (2019). Fostering sustainable careers across the lifespan: The role of disability, idiosyncratic deals and perceived work ability. *Journal of Vocational Behavior*. 112: 185-198. DOI:10.1016/j.jvb.2019.02.001
12. Kulkarni, M. et Lengnick-Hall, M.L. (2014). Obstacles to Success in the Workplace for People With Disabilities: A Review and Research Agenda. *Human Resource Development Review*. 13(2): 158-180. DOI:10.1177/1534484313485229
13. Beatty, J.E., Baldrige, D.C., Boehm, S.A., Kulkarni, M., Colella, A.J. (2019). On the treatment of persons with disabilities in organizations: A review and research agenda. *Human Resource Management*. 58(2): 119-137. DOI:10.1002/hrm.21940
14. Fougeyrollas, P. (2010). *La funambule, le fil et la toile : transformations réciproques du sens du handicap*. Québec, Québec: Presses de l'Université Laval.
15. Delhoume, F., Codello, P., Oiry, E. (2024). Neurodivergence : les organisations inclusives limitées par l'omniprésence du modèle médical ? Les enseignements d'une synthèse interprétative critique. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*. Vol. XXX(81): 61-92. DOI:10.3917/rips1.081.0061
16. Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N., Karon, L. (2018). A Systematic Review of the Benefits of Hiring People with Disabilities. *J Occup Rehabil*. 28(4): 634-655. DOI:10.1007/s10926-018-9756-z
17. Boehm, S.A., Dwertmann, D., McAlpine, K.L. (2021, July). How disability diverse teams can drive innovation through mutual perspective taking. Paper submitted to the 81st Annual Meeting of the Academy of Management. Online.
18. Hartman, L.M., Farahani, M., Moore, A., Manzoor, A., Hartman, B.L. (2023). Organizational benefits of neurodiversity: Preliminary findings on autism and the bystander effect. *Autism Res*. 16(10): 1989-2001. DOI:10.1002/aur.3012

19. Athamanah, L.S., White, K., Sung, C., Fisher, M.H., Leader, G. (2022). Employers' Perspectives on Individuals With IDD in Community Integrated Employment Settings: A Scoping Review. *Inclusion*. 10(3): 226-250. DOI:10.1352/2326-6988-10.3.226
20. Ren, L.R., Paetzold, R.L., Colella, A. (2008). A meta-analysis of experimental studies on the effects of disability on human resource judgments. *Human Resource Management Review*. 18(3): 191-203. DOI:10.1016/j.hrmmr.2008.07.001
21. Sharma, R.H., Asselin, R., Stainton, T., Hole, R. (2025). Ableism and Employment: A Scoping Review of the Literature. *Social Sciences*. 14(2). DOI:10.3390/socsci14020067
22. Ashforth, B.E., Kreiner, G.E., Clark, M.A., Fugate, M. (2017). Congruence work in stigmatized occupations: A managerial lens on employee fit with dirty work. *Journal of Organizational Behavior*. 38(8): 1260-1279. DOI:10.1002/job.2201
23. Scott, M., Jacob, A., Hendrie, D., Parsons, R., Girdler, S., Falkmer, T., . . . Falkmer, M. (2017). Employers' perception of the costs and the benefits of hiring individuals with autism spectrum disorder in open employment in Australia. *PLoS ONE*. 12(5): e0177607. DOI:10.1371/journal.pone.0177607
24. Schur, L., Nishii, L., Adya, M., Kruse, D., Bruyère, S.M., Blanck, P. (2014). Accommodating employees with and without disabilities. *Human Resource Management*. 53(4): 593-621. DOI:10.1002/hrm.21607
25. Schloemer-Jarvis, A., Bader, B., Böhm, S.A. (2021). The role of human resource practices for including persons with disabilities in the workforce: a systematic literature review. *The International Journal of Human Resource Management*. 33(1): 45-98. DOI:10.1080/09585192.2021.1996433
26. Breward, K. (2024). *Guide to Disability and Inclusion in the Workplace*. SAGE.
27. Ezerins, M.E., Simon, L.S., Rosen, C.C. (2025). Autistic Applicants' Job Interview Experiences and Accommodation Preferences: An Intersectional Analysis. *Journal of Management*. DOI:10.1177/01492063241308214
28. Bonaccio, S., Connelly, C.E., Gellatly, I.R., Jetha, A., Martin Ginis, K.A. (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(2): 135-158. DOI:10.1007/s10869-018-9602-5

29. Accessibilité Canada. (2025, mai). Normes d'accessibilité Canada (CAN/ASC-1.1:2024 - RÉV-2025) – L'emploi. Gouvernement du Canada. 127 p. p. <https://accessibilite.canada.ca/elaboration-normes-accessibilite/can-asc-112024-rev-2025-lemploi>