



# Projet pilote concernant l'Outil de diagnostic de la diversité – Accessibilité :

Aider les membres du personnel en situation de handicap dans les PME



# Partenaires

TED  
ROGERS  
SCHOOL  
OF MANAGEMENT

DiVERSITY  
INSTITUTE



Le Diversity Institute mène et coordonne des recherches multidisciplinaires et multipartites pour répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiens de tous les horizons, à la nature changeante des aptitudes et des compétences, et aux politiques, mécanismes et outils qui favorisent l'inclusion et la réussite économiques. Notre approche axée sur l'action et fondée sur des données probantes fait progresser la connaissance des obstacles complexes auxquels font face les groupes sous-représentés ainsi que des pratiques exemplaires pour induire des changements et produire des résultats concrets. Le Diversity Institute dirige des recherches pour le Centre des Compétences futures.

 Future Skills Centre des Compétences futures



Le Centre des Compétences futures (CCF) est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui se consacre à l'innovation dans le domaine du développement des compétences afin que toutes les personnes au Canada soient prêtes pour l'avenir du travail. Nous travaillons en partenariat avec des personnes chargées de l'élaboration des politiques, des personnes chargées de la recherche, des spécialistes, des employeurs et des travailleuses et travailleurs, ainsi qu'avec des établissements d'enseignement postsecondaire, afin de résoudre les problèmes urgents du marché du travail et de veiller à ce que chacun puisse bénéficier de possibilités pertinentes d'apprentissage tout au long de la vie. Nous sommes fondés par un consortium dont les membres sont l'Université métropolitaine de Toronto, Blueprint et le Conference Board of Canada, et nous sommes financés par le Programme du Centre des compétences du gouvernement du Canada.

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



Vision radicale pour l'accès inclusif à l'emploi (VRAIE) aide les employeurs à garantir des emplois durables et enrichissants aux personnes en situation de handicap par la mise en place de politiques et de pratiques étayées par des données probantes. VRAIE met au point des outils et des ressources fondés sur des données probantes, en collaboration avec des partenaires, afin de renforcer les capacités des employeurs en matière de recrutement, d'embauche, d'entrée en fonctions, de maintien en poste, de mentorat et d'avancement des personnes en situation de handicap, et ce, pour tout type d'emplois. Dans la mesure du possible, VRAIE s'inspire de pratiques ayant démontré leur efficacité dans un ou plusieurs lieux de travail au Canada ou ailleurs. Ses équipes sont composées de chercheurs, d'experts internationaux et de chefs d'entreprise. De nombreuses personnes investies dans VRAIE sont en situation de handicap.

# Bailleur de fonds

Le Centre des Compétences futures – Future Skills Centre est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du Programme des compétences futures.

Financée par le Programme du Centre des compétences futures du gouvernement du Canada



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

## Auteurs

### Wendy Cukier, Ph. D.

Fondatrice et directrice académique

*Diversity Institute*

Professeure, entrepreneuriat et innovation

*Université Métropolitaine de Toronto*

### Emile Tompa, Ph. D.

Directeur général

*Vision radicale pour l'accès inclusif à l'emploi (VRAIE)*

### Lindsay Coppens, Ph. D.

Associée de recherche

*Diversity Institute*

### Katlynn Sverko

Directrice des travaux de recherche relatifs aux projets spéciaux

*Diversity Institute*

## Contributeurs

### Jason Martyn

Responsable principal, portefeuille et projets informatiques

*Diversity Institute*

### Joey Chong

Responsable de programme

*Diversity Institute*

### Louie Di Palma

Vice-président, programmes relatifs aux PME

*Chambre de commerce de l'Ontario*

### Date de publication

June 2025

# Contents

Résumé	ii
Introduction	1
Conception de l'étude	3
Contexte	5
Module d'extension pilote ODD – Accessibilité	44
Pratiques prometteuses	48
Conclusion	59
Annexe A : Outils relatifs à l'EDI, à l'accessibilité et à l'inclusion du handicap	61
Annexe B : Questionnaire de l'ODD – Accessibilité	66
Annexe C : Meilleures pratiques en matière d'accessibilité	70
Annexe D : Partenaires du Centre de recherche sur les politiques en matière d'incapacité au travail	82
Références	84



# Résumé

Dans le domaine de l'emploi, les personnes en situation de handicap continuent de se heurter à une série d'obstacles : absence de mesures d'adaptation, discrimination, racisme, capacisme et manque de soutien organisationnel. Les pouvoirs publics et les organisations ont certes mis en place des mécanismes, des programmes et des initiatives visant à accompagner les personnes en situation de handicap dans leur parcours vers l'emploi, mais des efforts supplémentaires sont nécessaires.

Les études menées démontrent systématiquement les avantages découlant de l'adoption de stratégies d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI), d'accessibilité et d'inclusion du handicap dans les organisations. Toutefois, les petites et moyennes entreprises (PME) ont rarement les outils, les ressources et les services de ressources humaines (RH) nécessaires pour mettre en œuvre ces pratiques.

Il existe plusieurs outils et instruments de diagnostic ayant trait aux questions d'EDI, d'accessibilité et d'inclusion du handicap, mais ils peuvent être difficiles à utiliser pour les PME. Pour combler ces lacunes,

le Diversity Institute a mis au point, en collaboration avec la Chambre de commerce de l'Ontario, un module d'extension pilote, baptisé Outil de diagnostic de la diversité (ODD) – Accessibilité, afin que les PME puissent évaluer les éléments d'accessibilité de leurs stratégies, politiques et programmes d'EDI et recevoir des informations sur mesure sur des pratiques exemplaires. Cet outil a des répercussions organisationnelles et sociétales en ce qui concerne l'inclusion des personnes en situation de handicap sur le marché du travail : il aide les organisations à épauler ces personnes dans leur accès à l'emploi et leur avancement professionnel, favorise la création de cultures organisationnelles inclusives et permet aux PME de nouer des partenariats et de proposer des programmes ayant pour but d'améliorer l'expérience et les perspectives d'emploi des personnes en situation de handicap au Canada.

Le présent rapport s'adresse à un large public, notamment aux PME, aux chercheurs, aux responsables des politiques, aux défenseurs des droits des personnes en situation de handicap et aux organisations engagées en faveur de l'EDI, de l'accessibilité et

de l'inclusion du handicap. Ce document informatif met en évidence la persistance des obstacles entravant l'emploi des personnes en situation de handicap. Il a également pour objet d'aider les organisations, en particulier les PME, à favoriser en leur sein l'inclusion des personnes en situation de handicap, grâce à la mise en place du module d'extension pilote ODD – Accessibilité. Ce module permet en effet d'évaluer les politiques d'accessibilité établies dans le cadre des stratégies existantes en matière d'EDI et propose des pratiques exemplaires à l'appui de l'EDI, de l'accessibilité et de l'inclusion du handicap.



*Le Outil de diagnostic de la diversité (ODD) – Accessibilité aide les organisations à épauler ces personnes dans leur accès à l'emploi et leur avancement professionnel, favorise la création de cultures organisationnelles inclusives.*

## Conception de l'étude

S'appuyant sur les travaux antérieurs du Diversity Institute et du Centre des Compétences futures, le présent rapport fournit des informations sur la prévalence de l'emploi et les obstacles rencontrés par les personnes en situation de handicap, et met l'accent sur le rôle des PME dans la création d'espaces accessibles et inclusifs. Il a été

établi à partir des questions d'orientation suivantes :

- Quels sont les obstacles à l'emploi qui empêchent les personnes en situation de handicap de participer pleinement et véritablement au marché du travail?
- Quelles difficultés les PME rencontrent-elles lors de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi des stratégies d'EDI, d'accessibilité et d'inclusion du handicap?
- Quels sont les outils et les ressources d'évaluation de l'EDI, de l'accessibilité et de l'inclusion du handicap à la disposition des PME et des grandes organisations canadiennes?
- Comment le module d'extension pilote ODD – Accessibilité aide-t-il les PME à améliorer leurs stratégies d'EDI, d'accessibilité et d'inclusion du handicap?
- Quelles sont les pratiques prometteuses permettant d'aider les organisations à faire progresser l'EDI, l'accessibilité et l'inclusion du handicap au Canada?

Le présent rapport s'appuie sur des rapports sectoriels, des articles scientifiques et des données de Statistique Canada pour cerner les obstacles à l'emploi des personnes en situation de handicap et comprendre les initiatives actuellement menées au chapitre de l'EDI, de l'accessibilité et de l'inclusion du handicap au Canada, notamment dans les PME. Il présente également le module ODD – Accessibilité, une solution pilote visant à aider les PME à élaborer et à mettre en œuvre ces pratiques. Une étude documentaire a été menée afin de répertorier les outils et ressources accessibles au public en

matière d'EDI, d'accessibilité et d'inclusion du handicap et d'analyser les pratiques exemplaires tirées de la base de données du Diversity Institute, qui regroupe plus de 1 200 pratiques, études de cas et ressources fondées sur des données probantes.

## Contexte

La définition de l'incapacité et du handicap a évolué au cours des 30 dernières années, passant d'un modèle médical à un modèle social et fondé sur les droits de la personne dans lequel sont pris en compte les obstacles sociaux, environnementaux (physiques et sociaux) et systémiques qui limitent la participation pleine et entière des personnes handicapées. Aujourd'hui, il n'existe pas de définition universelle du handicap, mais plusieurs thématiques communes se dégagent. Les définitions existantes mettent globalement l'accent sur les attitudes, la stigmatisation et les préjugés qui empêchent les personnes en situation de handicap de participer pleinement à la société. Par ailleurs, les modèles sociaux et fondés sur les droits de la personne ont été repris dans des lois fédérales et provinciales et des règlements municipaux afin de créer des environnements sans obstacle et d'améliorer l'expérience des personnes en situation de handicap dans la société.

Les différences humaines font partie intégrante de la société. Par conséquent, les personnes vivant avec une incapacité connaissent des situations diverses et doivent faire face à des obstacles variés. À titre d'exemple, l'expérience des personnes autistes peut différer de celle des personnes ayant des troubles de santé mentale, des dépendances ou des incapacités physiques.

En outre, même parmi les personnes présentant les mêmes types d'incapacités, les obstacles varient en fonction de facteurs personnels, sociaux et environnementaux. Les environnements et les systèmes sont rarement neutres : ils reflètent les valeurs, les normes et les attentes sociétales globales, qui peuvent exclure les personnes en situation de handicap de façon involontaire.

## Prévalence, gravité et types d'incapacités au Canada

En 2022, 27 % des Canadiens et Canadiennes âgés de 15 ans et plus (près de 8 millions de personnes) avaient une ou plusieurs incapacités, contre 22 % en 2017. Les jeunes, les femmes et les personnes âgées présentent des taux d'incapacité plus élevés. Par exemple, les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'avoir une incapacité (35 % contre 24 %). Les personnes s'identifiant comme autochtones ou racisées affichent également des taux d'incapacité plus élevés.

Il n'existe pas d'approche universelle en matière d'incapacité. On recense, par exemple, des variations individuelles et des différences entre les incapacités invisibles et les incapacités visibles. Il existe plusieurs types d'incapacités, chacun regroupant tout un éventail d'incapacités aux incidences très variées. En 2022, 16,7 % des Canadiens et Canadiennes en situation de handicap déclaraient une incapacité liée à la douleur; on retrouvait ensuite les incapacités liées à la flexibilité (10,9 %), à la mobilité (10,6 %) et à la santé mentale (10,4 %). La gravité de l'incapacité varie également : près des deux cinquièmes (39 %) des personnes en situation de handicap déclarent une incapacité légère, et 20 % déclarent une incapacité très grave.



L'incapacité est rarement envisagée selon une perspective intersectionnelle (selon le point de vue des personnes racisées ou autochtones en situation de handicap, par exemple) dans les statistiques canadiennes. Voici quelques-unes des statistiques les plus récentes :

- En 2017, 14,3 % des Canadiens et Canadiennes en situation de handicap (âgés de 15 ans et plus) s'identifiaient comme racisés.
- En 2022, près de 700 000 Canadiens et Canadiennes s'identifiaient comme personnes 2SLGBTQ+ en situation de handicap; chez ces personnes, les incapacités liées à la santé mentale étaient le type d'incapacité le plus courant (69,9 %).

Les données montrent qu'une grande diversité de types d'incapacités peut toucher les groupes ayant droit à l'équité. Elles mettent également en exergue une tendance croissante : les jeunes sont de plus en plus

susceptibles d'avoir une incapacité, ce qui souligne que les organisations doivent de plus en plus s'atteler à mettre en œuvre des stratégies en faveur de l'EDI, de l'accessibilité et de l'inclusion du handicap pour répondre aux besoins qui se font jour dans leur milieu de travail.

Les PME devraient envisager de mettre en place des changements modestes, progressifs et itératifs dans leurs pratiques internes afin de promouvoir l'inclusion et la diversité, notamment en faisant mieux connaître les mesures d'adaptation possibles et en proposant des formations sur l'EDI et l'inclusion du handicap. Par ces mesures, elles démontrent non seulement leur engagement envers les personnes en situation de handicap, mais obtiennent aussi des résultats concrets qui illustrent l'importance qu'il y a à créer un milieu de travail inclusif et diversifié pour attirer et retenir les talents.

### **Arguments en faveur de l'accessibilité et de l'inclusion du handicap**

Les organisations qui proposent des milieux inclusifs pour les personnes en situation de handicap peuvent stimuler la croissance économique, augmenter leur chiffre d'affaires, leurs bénéfices et leur productivité, réduire le taux de roulement du personnel et accroître leurs parts de marché. D'autres études montrent que les personnes en situation de handicap apportent des perspectives singulières, qui peuvent être source d'innovation dans l'organisation du travail.

L'inclusion du handicap constitue un avantage concurrentiel, en particulier pour les PME. Par exemple :

- Le recrutement et le maintien en poste des personnes en situation de handicap sont associés à une plus grande loyauté et à une fiabilité accrue du personnel, ainsi qu'à une baisse de l'absentéisme, du roulement du personnel et des coûts liés à la sécurité. En revanche, les études montrent que les organisations qui embauchent des personnes en situation de handicap ne sont pas exemptes de stéréotypes, de discrimination et de capacitarisme.
- Les consommateurs sont plus enclins à se tourner vers des entreprises qui reflètent leurs valeurs et leurs principes. En 2022, le pouvoir d'achat collectif des personnes en situation de handicap (le « dollar pourpre ») se chiffrait à environ 8 000 milliards de dollars.

Les PME peuvent jouer un rôle de premier plan dans la promotion de l'accessibilité et de l'inclusion du handicap au travail, parfois même davantage que les grandes organisations. D'après une étude de l'Organisation internationale du Travail, les PME sont bien placées pour faire progresser l'inclusion du handicap, car elles :

- comptent des équipes plus petites, ce qui facilite l'organisation de formations sur l'accessibilité et l'inclusion du handicap;
- emploient un processus de contractualisation accessible, qui compte moins d'étapes que dans les grandes entreprises;
- proposent une approche plus personnalisée, qui leur permet de tisser des relations plus étroites avec les membres de leur personnel.

## Milieux de travail canadiens

La main-d'œuvre du Canada vieillit, et de moins en moins de jeunes entrent sur le marché du travail pour remplacer les travailleurs qui partent à la retraite. Ce phénomène, conjugué à une pénurie de compétences, a des répercussions sur le recrutement de travailleurs qualifiés dans des secteurs comme la santé et l'aide sociale, le commerce de gros, ainsi que la finance et les assurances. Les évolutions de la nature du travail continuent d'avoir une incidence directe sur les résultats et l'expérience au travail des personnes en situation de handicap.

- Le télétravail et les modalités de travail souples sont de plus en plus courants depuis la pandémie. Toutefois, il subsiste des lacunes dans les mesures d'adaptation proposées au travail aux personnes en situation de handicap. Parmi les Canadiens et Canadiennes handicapés ayant besoin de mesures d'adaptation pour télétravailler, 19 % n'ont bénéficié d'aucun aménagement en 2022, contre 30 % en 2017.
- Les avancées technologiques améliorent l'accessibilité, mais elles créent aussi de nouvelles difficultés. Des outils comme les technologies d'assistance, l'intelligence artificielle (IA) et les plateformes de collaboration virtuelle rendent les milieux de travail plus accessibles et plus inclusifs. Néanmoins, ils peuvent aussi constituer des obstacles pour les personnes en situation de handicap. Les études démontrent en effet que les Canadiens et Canadiennes handicapés sont plus susceptibles d'occuper des emplois précaires ou de premier échelon, qui



sont plus vulnérables à l'automatisation, au remplacement et à l'insécurité économique.

## Conception inclusive

Les pratiques de conception inclusive prennent en compte l'ensemble des besoins individuels, notamment les capacités, l'âge, la culture, le genre et la langue, afin que les produits, les services et les programmes soient accessibles à tout le monde. Le but est de répondre aux besoins de toutes les personnes dès la conception, contrairement à l'approche consistant à proposer des mesures d'adaptation au cas par cas, après divulgation du handicap.

La conception inclusive diffère à la fois de la conception universelle et de la rénovation. La conception universelle vise à créer des solutions qui conviennent au « plus grand nombre » sans nécessiter d'adaptation, mais cette approche n'est pas toujours adaptée

à la diversité des besoins et des situations. Quant à la rénovation, elle consiste à modifier les conceptions existantes en réponse à des demandes d'adaptation du lieu de travail. La conception inclusive repose sur une démarche plus proactive qui intègre l'accessibilité et l'inclusion dès le début du processus de conception.

Les normes de conception inclusive se présentent sous différentes formes : normes internationales ou nationales, procédures organisationnelles, communautés de recherche et lois sur l'accessibilité. On peut notamment citer la norme sur l'accessibilité et l'usage de l'environnement bâti, mise au point par l'Organisation internationale de normalisation, et la norme pour l'emploi, élaborée par Normes d'accessibilité Canada.

## Exigences législatives

Le Canada et ses provinces ont adopté des lois sur l'accessibilité qui établissent des lignes directrices et des mécanismes de contrôle obligeant les organisations à recenser, prévenir et éliminer les obstacles pour les personnes en situation de handicap et à créer des environnements sans obstacle. *La Loi canadienne sur l'accessibilité* a été adoptée en 2019 pour faire du Canada un pays exempt d'obstacle d'ici à 2040; toutefois, elle ne s'applique qu'aux organisations sous réglementation fédérale. *La Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO)* a été adoptée en 2005 pour rendre l'Ontario accessible d'ici à 2025. Cependant, un examen indépendant de la LAPHO a dressé une liste de critiques concernant la Loi : manque de ressources, faiblesse des mécanismes d'application, manque d'attention portée aux obstacles comportementaux et collecte limitée de données. En outre, les provinces n'ont pas

toutes adopté de lois sur l'accessibilité, comme l'Alberta, et les normes d'accessibilité peuvent varier d'une province à l'autre.

## Résultats en matière d'emploi pour les personnes en situation de handicap

L'incapacité est un facteur important des résultats en matière d'emploi et des résultats économiques. L'Enquête sur la population active de 2023 fait ressortir les résultats suivants :

- Le taux de chômage des Canadiennes et Canadiens handicapés (7,6 %) demeure plus élevé que celui des Canadiennes et Canadiens non handicapés (4,6 %).
- Les personnes racisées en situation de handicap affichent généralement de moins bons résultats en matière d'emploi; les personnes originaires d'Asie occidentale (44,1 %), de Chine (45,1 %) et d'Asie du Sud-Est (47,1 %) ont des taux d'emploi inférieurs à la moyenne nationale (47,1 %).

Les résultats en matière d'emploi varient également selon la gravité et le type d'incapacité. D'après l'Enquête sur la population active de 2024, les personnes ayant une déficience intellectuelle sont celles qui rencontrent les plus grandes difficultés en matière d'emploi : elles affichent des taux de participation et d'emploi relativement faibles (53,8 % et 44,4 %) et le taux de chômage le plus élevé (17,5 %). Plus la gravité de l'incapacité augmente, plus les résultats en matière d'emploi diminuent. Par exemple, en 2022, 74,9 % des personnes ayant une incapacité légère occupaient un emploi, contre 29,9 % des personnes ayant une incapacité grave.

Les études montrent aussi que les personnes en situation de handicap n'ont pas les mêmes perspectives d'emploi que les personnes non handicapées. Par exemple :

- En 2023, les personnes en situation de handicap (âgées de 25 à 54 ans) ayant un diplôme d'études secondaires ou un niveau de scolarité équivalent avaient un taux d'emploi moins élevé que celles ayant un diplôme d'études postsecondaires (52,5 % pour les personnes titulaires d'un diplôme d'études secondaires, 76,7 % pour celles ayant obtenu un diplôme d'études postsecondaires inférieur au baccalauréat et 85,8 % pour celles ayant un baccalauréat ou un niveau de scolarité supérieur).
- L'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2022 montre que, même lorsqu'elles ont suivi des études universitaires, les personnes gravement handicapées affichent de moins bons résultats en matière d'emploi que les personnes non handicapées n'ayant qu'un diplôme d'études secondaires ou un niveau de scolarité inférieur.

Les études mettent en lumière plusieurs obstacles qui empêchent les personnes en situation de handicap de participer pleinement et véritablement au marché du travail. Parmi les obstacles les plus courants figurent les attitudes, notamment les croyances et stéréotypes discriminatoires à l'égard du handicap, le capacitisme et la discrimination au travail, le manque de sensibilisation des employeurs ou l'absence d'une culture organisationnelle inclusive, la crainte de révéler une incapacité et la méconnaissance des types et des coûts des mesures d'adaptation du lieu de travail.

Les personnes en situation de handicap aux identités croisées (femmes, personnes racisées et Autochtones handicapés) doivent souvent composer avec des obstacles supplémentaires et aggravés, tels que les microagressions, le racisme et le capacitisme. D'après une étude menée par le Diversity Institute et Environics, les jeunes ayant une incapacité physique (âgés de 18 à 34 ans) subissent plus souvent des faits de discrimination fondée sur l'incapacité que leurs homologues plus âgés (52 %, contre 36 % pour les 35 à 54 ans et 17 % pour les plus de 55 ans). De plus, les femmes font plus souvent l'objet de discrimination fondée sur l'incapacité physique que les hommes (33 % contre 29 %).

Les obstacles à l'emploi varient également selon le type d'incapacité. Ainsi, l'expérience des personnes autistes diffère de celle des personnes ayant des troubles de santé mentale, des dépendances ou des incapacités physiques. À titre d'exemple, le Conseil canadien de la réadaptation et du travail a analysé les données de l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2022 et constaté des différences dans les expériences de discrimination au travail : 21 % des personnes ayant une déficience intellectuelle, 21 % des personnes ayant des troubles de la mémoire et 18 % des personnes ayant des troubles d'apprentissage estimaient s'être vu refuser un emploi en raison de leur handicap. Ce pourcentage est presque deux fois plus élevé que pour les personnes ayant une incapacité visuelle (11 %), auditive (11 %) ou liée à la douleur (11 %).

Les personnes en situation de handicap rencontrent aussi des obstacles tout au long du cycle de recrutement, et ce, dès



la conception du poste, notamment en ce qui concerne les entrevues, le soutien organisationnel et les mesures d'adaptation du lieu de travail. Celles qui souhaitent bénéficier de mesures d'adaptation du lieu de travail se heurtent à divers obstacles, tels que des procédures incohérentes et la crainte d'avoir à révéler leur handicap. En outre, des études montrent que les employeurs surestiment souvent le coût des mesures d'adaptation du lieu de travail.

Les personnes en situation de handicap sont également sous-représentées dans les conseils d'administration et les équipes de direction. Cette situation a de lourdes conséquences, notamment en ce qu'elle limite les possibilités de mentorat et de réseautage et les perspectives d'évolution de carrière pour les personnes en situation de handicap. Les études démontrent systématiquement l'importance des mentors et des modèles pour l'avancement professionnel des membres issus de groupes ayant droit à l'équité, en particulier des personnes en situation de handicap.

## Rôle des petites et moyennes entreprises

Les PME représentent la majorité des emplois du secteur privé au Canada. En plus de connaître des pénuries de main-d'œuvre, elles manquent souvent des connaissances, des compétences et des capacités nécessaires pour mettre en œuvre des stratégies, des politiques et des pratiques efficaces en matière d'EDI, que ce soit de façon générale ou plus particulièrement pour les personnes en situation de handicap.

Les politiques, pratiques et cultures organisationnelles internes renforcent les obstacles auxquels se heurtent les personnes en situation de handicap. Des études montrent que certaines PME sont peu sensibilisées aux questions d'accessibilité et de handicap, disposent de ressources financières limitées, ne perçoivent pas l'intérêt de l'accessibilité et de l'inclusion du handicap et ont une attitude moins favorable envers les personnes en situation de handicap. Le coût a été cité par des PME comme un frein à l'embauche de personnes en situation de handicap et à la mise en place de mesures d'adaptation du lieu de travail. Cela étant, des études montrent un décalage entre les coûts perçus et les coûts réels de ces mesures.

## Outils et manuels concernant l'EDI, l'accessibilité et l'inclusion du handicap

Dans le cadre de notre étude documentaire sur les outils d'EDI, d'accessibilité et d'inclusion du handicap, nous avons recensé diverses ressources conçues pour aider les organisations à évaluer et à promouvoir ces efforts, notamment :

- des services de consultation et des cadres d'analyse qui permettent d'évaluer, de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies d'EDI, d'accessibilité et d'inclusion du handicap de façon globale, mais qui peuvent s'avérer coûteux;
- des guides pratiques et des trousseaux d'outils qui comportent des ressources pratiques, des guides, des listes de contrôle et des pratiques exemplaires pour aider les organisations à faire progresser l'EDI, l'accessibilité et l'inclusion du handicap;
- des outils d'autoévaluation qui aident les organisations à évaluer leurs pratiques en matière d'EDI, d'accessibilité et d'inclusion du handicap.

Bien qu'il existe une large gamme d'évaluations et d'outils, nombreux d'entre eux sont difficiles à utiliser pour les PME. Sur la base de la revue systématique qui a été menée, nous avons conçu le module ODD – Accessibilité afin de proposer un instrument facile à utiliser et de fournir des recommandations personnalisées et concrètes à l'appui de l'EDI, de l'accessibilité et de l'inclusion du handicap.

## Module d'extension pilote ODD – Accessibilité

Le module d'extension pilote sur l'accessibilité a été mis au point en 2022, en partenariat avec la Chambre de commerce de l'Ontario, afin de compléter l'Outil de diagnostic de la diversité par des évaluations de l'accessibilité dans les PME ontariennes. L'objectif était de permettre aux PME d'évaluer leurs pratiques en matière d'EDI et d'accessibilité et d'obtenir

des conseils personnalisés pour qu'elles puissent progresser dans leurs efforts. À l'issue de ces évaluations, les PME se voient remettre un rapport qui fait le point sur l'état actuel de leurs pratiques en matière d'EDI et d'accessibilité et qui comporte des recommandations d'amélioration et des informations sur les meilleures pratiques du secteur.

## Pratiques prometteuses

Les PME peuvent renforcer leur engagement en matière d'accessibilité en mettant en place des stratégies d'EDI, d'accessibilité et d'inclusion du handicap dans six domaines clés : la gouvernance et le leadership, les ressources humaines, la culture et les valeurs propices à l'accessibilité des milieux de travail, la mesure et le suivi des initiatives d'EDI, la diversité dans l'ensemble de la chaîne de valeur ainsi que les partenariats et la sensibilisation.

- **Gouvernance, leadership et stratégie :** Les dirigeants des organisations donnent le ton. En intégrant la diversité dans les équipes de direction et de décision, les organisations adoptent des points de vue variés sur des questions stratégiques, montrent que chacun a sa place et répondent aux attentes des parties prenantes.
- **Processus liés aux ressources humaines :** Le recrutement, la sélection, le maintien en poste, la promotion et la cessation d'emploi sont des éléments clés des pratiques RH d'une organisation. Les organisations qui tiennent compte des questions d'EDI peuvent constituer un vivier de talents diversifié, créer

une culture organisationnelle inclusive et favoriser le maintien en poste des membres du personnel.

- **Valeurs et culture :** Pour reprendre l'expression de Peter Drucker, « la culture mange la stratégie ». Les organisations qui favorisent une culture inclusive créent des milieux de travail où les personnes issues de la diversité se sentent soutenues. L'engagement en faveur d'une culture inclusive peut se traduire par la mise en place de diverses politiques et initiatives, comme une politique pour les questions d'EDI, une politique d'accessibilité et des groupes de ressources pour le personnel (GRP).
- **Mesure et suivi des questions d'équité, de diversité et d'inclusion :** « Pour obtenir des résultats, il faut d'abord mesurer. » Les organisations doivent fixer des objectifs en matière d'EDI, établir des indicateurs et des critères de référence, et assurer un suivi des résultats obtenus pour comprendre leurs progrès.
- **Diversité dans l'ensemble de la chaîne de valeur :** Les questions d'EDI doivent être prises en compte dans toute la chaîne de valeur d'une organisation, notamment l'approvisionnement, la recherche et le développement, la conception de produits, le marketing, la communication et le service à la clientèle. En adoptant des pratiques inclusives, les organisations s'adressent à des marchés diversifiés et atténuent les risques juridiques.
- **Sensibilisation et élargissement du bassin de compétences :** Les organisations peuvent nouer des partenariats et tisser des liens avec

d'autres parties prenantes pour promouvoir les questions d'EDI. À titre d'exemple, elles peuvent mener des activités de responsabilité sociale et établir des partenariats avec des établissements d'enseignement, des organismes sans but lucratif et des autorités publiques.

On trouvera dans le présent rapport des exemples tirés de la base de données des meilleures pratiques du Diversity Institute. Cette base de données est régulièrement mise à jour, et il est prévu d'y intégrer prochainement des stratégies, politiques et pratiques supplémentaires en matière d'accessibilité et d'inclusion du handicap.

## Conclusion

L'EDI, l'accessibilité et l'inclusion du handicap prennent une importance croissante pour les organisations en raison de leur incidence sur les résultats financiers. Pourtant, d'importantes lacunes subsistent quant à leur mise en œuvre. Plusieurs outils existent pour aider les organisations à adopter des pratiques en matière d'EDI, d'accessibilité et d'inclusion du handicap, mais nombre d'entre eux se contentent de fournir des lignes directrices, tandis que d'autres coûtent très cher. Il est donc nécessaire d'adopter une approche plus personnalisée. Dans ce contexte, le Diversity Institute a lancé, en collaboration avec la Chambre de commerce de l'Ontario, le module d'extension pilote ODD – Accessibilité afin d'aider les PME à évaluer leurs pratiques actuelles et à concevoir des stratégies plus inclusives et plus accessibles.

Notre analyse des meilleures pratiques montre que les politiques inclusives peuvent contribuer à remédier aux inégalités en

milieu de travail pour les personnes en situation de handicap et favoriser des cultures organisationnelles inclusives. À l'avenir, le Diversity Institute améliorera les fonctionnalités et la convivialité du module d'extension pilote ODD – Accessibilité, favorisera l'adoption des meilleures pratiques du secteur et mettra au point de nouveaux outils à l'usage des municipalités et des organismes sans but lucratif, dont un module Vérité et réconciliation, dont l'objectif sera d'aider les PME à remédier aux inégalités touchant les Autochtones et les autres groupes ayant droit à l'équité, et de faciliter la mise en place d'une culture et de processus organisationnels inclusifs dans tous les secteurs et industries.

Par ailleurs, compte tenu des différences qui existent entre les personnes ayant divers types d'incapacités, il convient de mener des travaux de recherche et des projets supplémentaires sur la question afin de mieux épauler les personnes en situation de handicap dans leur accès à l'emploi et leur avancement professionnel, de créer des milieux de travail plus inclusifs et de garantir un accompagnement pertinent et efficace. Nos travaux ont également mis en évidence une augmentation des taux d'incapacité chez les jeunes au Canada. Il est donc de plus en plus important de prendre des mesures à l'appui des questions d'EDI, d'accessibilité et d'inclusion du handicap, de manière à attirer de nouveaux talents et, notamment, à aider les jeunes à s'intégrer sur le marché du travail à la fin de leurs études.



# Introduction

Les Canadiennes et Canadiens en situation de handicap constituent un vivier de talents inexploité. En 2022, les personnes en situation de handicap représentaient 27 % des Canadiennes et Canadiens âgés de 15 ans et plus<sup>1</sup>. Or, elles se heurtent à divers obstacles sur le marché du travail et à l'emploi, tels que l'absence de mesures d'adaptation du lieu de travail<sup>2</sup>, les préjugés à l'embauche<sup>3</sup>, les faits de discrimination, de racisme et de capacitarisme<sup>4, 5</sup> et le manque de soutien organisationnel<sup>6, 7</sup>. Les pouvoirs publics et les organisations ont néanmoins fait des progrès pour aider les personnes en situation de handicap dans leur accès à l'emploi et rendre les milieux de travail organisationnels inclusifs<sup>8, 9, 10</sup>.

Les études soulignent invariablement les avantages découlant de l'adoption de stratégies d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI), d'accessibilité et d'inclusion du handicap dans les organisations. Les avantages d'un milieu de travail diversifié sont nombreux : constitution d'un vivier de talents diversifié, réduction du roulement du personnel, motivation accrue du personnel, stimulation de la créativité et de l'innovation, et accès à de nouveaux débouchés commerciaux<sup>11, 12</sup>. Toutefois, les petites et

moyennes entreprises (PME) ont rarement les connaissances, les outils, les ressources et les services de ressources humaines (RH) nécessaires pour mettre en œuvre ces stratégies<sup>13, 14, 15</sup>. En outre, il existe souvent un décalage entre les coûts réels et les coûts perçus des mesures d'adaptation du lieu de travail aux besoins des personnes en situation de handicap<sup>16, 17, 18</sup>.

Plusieurs outils et instruments de diagnostic ont trait aux questions d'EDI, d'accessibilité et d'inclusion du handicap. Cependant, leur accès et leur utilisation peuvent être difficiles pour les PME. En effet, ces outils peuvent avoir été conçus en partant du principe que les organisations disposent de l'infrastructure, du budget, du personnel et des capacités nécessaires pour apporter les changements voulus en interne; ils peuvent également ne pas proposer de mesures claires et concrètes ou bien ne pas donner d'orientations suffisantes pour opérer des changements opérationnels.

Le module d'extension pilote Outil de diagnostic de la diversité (ODD) – Accessibilité a été conçu en collaboration avec la Chambre de commerce de l'Ontario afin de proposer aux PME non seulement une application

conviviale, mais aussi des recommandations personnalisées et concrètes pour faire progresser l'EDI et l'accessibilité. Cet outil a des répercussions organisationnelles et sociétales en ce qui concerne l'inclusion du handicap sur le marché du travail : il aide les organisations à épauler ces personnes dans leur accès à l'emploi et leur avancement professionnel, favorise la création de cultures organisationnelles inclusives et permet aux PME de nouer des partenariats et de proposer des programmes ayant pour but d'améliorer l'expérience et les perspectives d'emploi des personnes en situation de handicap au Canada.

Les conclusions du présent rapport sont destinées aux PME, aux chercheurs, aux responsables des politiques, aux défenseurs des droits des personnes en situation de handicap et aux organisations engagées en faveur de l'EDI, de l'accessibilité et de l'inclusion du handicap. Ce document informatif met en évidence la persistance des obstacles entravant l'emploi des personnes en situation de handicap, ainsi que les difficultés rencontrées par les PME lors de la mise en œuvre de stratégies d'accessibilité et d'inclusion du handicap. Il a également pour



objet d'aider les organisations, en particulier les PME, à favoriser en leur sein l'inclusion des personnes en situation de handicap, grâce à la mise en place du module d'extension pilote ODD – Accessibilité. Ce module permet en effet d'évaluer les politiques d'accessibilité établies dans le cadre des stratégies existantes en matière d'EDI et propose des pratiques exemplaires à l'appui de l'EDI, de l'accessibilité et de l'inclusion du handicap.



# Conception de l'étude

S'appuyant sur les travaux antérieurs du Diversity Institute et du Centre des Compétences futures, le présent rapport fournit des informations sur la prévalence de l'emploi et les obstacles rencontrés par les personnes en situation de handicap, et met l'accent sur le rôle des PME dans la création d'espaces accessibles et inclusifs.

Les travaux ont été guidés par les questions de recherche suivantes :

- ? Quels sont les obstacles à l'emploi qui empêchent les personnes en situation de handicap de participer pleinement et véritablement au marché du travail?
- ? Quelles difficultés les PME rencontrent-elles lors de l'élaboration, de la mise en œuvre et du suivi des stratégies d'EDI, d'accessibilité et d'inclusion du handicap?

- ? Quels sont les outils et les ressources d'évaluation de l'EDI, de l'accessibilité et de l'inclusion du handicap à la disposition des PME et des grandes organisations canadiennes?
  - ? Comment le module d'extension pilote ODD – Accessibilité aide-t-il les PME à améliorer leurs stratégies d'EDI et d'accessibilité?
  - ? Quelles sont les pratiques prometteuses permettant d'aider les organisations à faire progresser l'EDI, l'accessibilité et l'inclusion du handicap au Canada?
- Le présent rapport s'appuie sur les dernières conclusions et données tirées de rapports sectoriels, d'articles scientifiques, de Statistique Canada et de ressources et outils publics d'évaluation des questions d'EDI, d'accessibilité et d'inclusion du handicap. Il dresse un état des lieux des obstacles

rencontrés par les personnes en situation de handicap sur le marché du travail canadien et recense les difficultés stratégiques auxquelles les organisations sont confrontées lors de l'adoption, de la mise en œuvre et du suivi de stratégies d'EDI, d'accessibilité et d'inclusion du handicap. Il expose également les résultats d'une étude documentaire portant sur les trousseaux d'outils pour l'EDI, l'accessibilité et l'inclusion du handicap. Enfin, il présente le module d'extension ODD – Accessibilité et met en lumière les meilleures pratiques du secteur tirées de la base de données du Diversity Institute, qui regroupe plus de 1 200 pratiques, études de cas et ressources fondées sur des données probantes, afin de comprendre les initiatives actuellement menées sur le plan de l'EDI, de l'accessibilité et de l'inclusion de la diversité.



# Contexte

## Définitions

Au cours des 30 dernières années, la définition des termes « incapacité » ou « handicap » est passée d'un modèle médical à un modèle social ou fondé sur les droits de la personne dans lequel sont pris en compte les obstacles sociaux, environnementaux et systémiques qui limitent la participation pleine et entière à la société<sup>19</sup>. La conceptualisation initiale de ces termes reposait sur un modèle axé sur les déficiences structurelles ou fonctionnelles, dans lequel l'accent était mis sur les « problèmes médicaux » influant directement sur la qualité de vie des personnes concernées<sup>20, 21, 22</sup>. Cette définition mettait l'accent sur l'individu, et non sur les problèmes systémiques qui entravent la participation à la société<sup>23</sup>. Aujourd'hui, l'incapacité est considérée comme une construction sociale<sup>24</sup> : elle découle de la relation entre l'individu et la société, où des obstacles sociaux, environnementaux et systémiques entravent la pleine participation à la société<sup>25, 26</sup>. Ce modèle, ancré dans les droits de la personne et fondé sur la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées<sup>27</sup>, élargit le modèle social et souligne que les personnes en

situation de handicap disposent des mêmes droits et priviléges que les personnes non handicapées<sup>28, 29, 30</sup>.

L'Organisation mondiale de la Santé a établi l'une des définitions du handicap les plus largement acceptées :

*Le handicap est un terme générique qui recouvre les déficiences, les limitations d'activité et les restrictions à la participation. Une déficience est une altération des fonctions organiques ou des structures anatomiques. Une limitation d'activité est une difficulté éprouvée par un individu dans l'exécution d'une tâche ou d'une action. Une restriction à la participation est un problème rencontré par un individu dans les situations de la vie courante<sup>31</sup>.*

Cependant, il n'existe pas de définition unique, et l'utilisation de termes comme « invalidité » tend à disparaître, car ils renforcent des perspectives excluant le vécu des personnes en situation de handicap. Les pouvoirs publics et les organisations continuent d'adapter leurs définitions pour qu'elles cadrent avec les modèles sociaux et fondés sur les droits de la personne

et tiennent compte des attitudes, de la stigmatisation et des préjugés qui empêchent les personnes en situation de handicap de participer pleinement à la société<sup>32</sup>. Par exemple, Emploi et Développement social Canada (EDSC) définit l'incapacité comme suit :

*L'incapacité est un phénomène complexe qui correspond à une interaction entre des caractéristiques du corps et de l'esprit d'une personne et les caractéristiques de la société dans laquelle elle vit. Une incapacité peut survenir à n'importe quel moment au cours de la vie d'une personne; certaines personnes naissent avec une incapacité, tandis que, pour d'autres, l'incapacité survient plus tard dans la vie. L'incapacité peut être permanente, temporaire ou épisodique. Elle peut croître de façon constante, demeurer stable ou diminuer et peut être très légère ou très grave. Il peut s'agir de la cause aussi bien que du résultat d'une maladie, d'une blessure ou d'un abus de substances<sup>33</sup>.*

Dans le cadre du Défi 50-30 du gouvernement du Canada, le Conseil canadien des normes définit le handicap comme suit :

*Le handicap désigne une différence physique, intellectuelle, cognitive, mentale ou sensorielle, un trouble d'apprentissage ou de la communication ou une limitation fonctionnelle, de nature permanente, temporaire ou épisodique, manifeste ou non et dont l'interaction avec la société nuit à la participation pleine et égale de la personne<sup>34</sup>.*

La diversité est un aspect inhérent à la société humaine. Des définitions adoptant une perspective sociale ou axée sur les droits de la personne peuvent contribuer à

l'avènement de sociétés et de milieux de travail plus inclusifs moyennant l'élimination des obstacles sociaux, physiques, systémiques et environnementaux qui entravent la participation pleine et entière des individus<sup>35</sup>. Ces perspectives sont de plus en plus intégrées dans les lois fédérales et provinciales et les règlements municipaux, non seulement pour améliorer l'expérience et la situation des personnes en situation de handicap, mais aussi pour créer une société sans obstacle<sup>36</sup>.

Il convient également de noter que les différences humaines sont inhérentes à la société. Par conséquent, les personnes vivant avec une incapacité connaissent des situations diverses et doivent faire face à des obstacles variés<sup>37</sup>. Par exemple, l'expérience des personnes autistes peut différer de celle des personnes ayant des troubles de santé mentale, des dépendances ou des incapacités physiques. En outre, même parmi les personnes présentant les mêmes types d'incapacités, les obstacles varient en fonction de facteurs personnels, sociaux et environnementaux<sup>38</sup>. Ces obstacles découlent souvent de la façon dont les environnements et les systèmes, tant physiques que sociaux, sont construits socialement<sup>39, 40</sup>. Les environnements et les systèmes sont rarement neutres : ils reflètent les valeurs, les normes et les attentes sociétales globales, qui peuvent exclure les personnes en situation de handicap de façon involontaire. Ainsi, les organisations doivent veiller à la question de l'inclusion lorsqu'elles conçoivent des milieux et des systèmes, afin que toute personne puisse y prendre part, indépendamment de ses capacités<sup>41, 42</sup>.

Plusieurs termes et expressions ont fait leur apparition pour refléter l'expérience

des personnes en situation de handicap dans la société et au travail et mettre en lumière les mesures que les organisations peuvent prendre afin d'améliorer la situation professionnelle de ces personnes. En voici quelques exemples :

- **Accessibilité** : fait d'assurer un accès équitable à tous. Il s'agit de concevoir des produits, des appareils, des services ou des milieux auxquels les personnes en situation de handicap peuvent avoir accès et qu'elles peuvent utiliser<sup>43, 44</sup>.
- **Équité** : impartialité, justice et impartialité pour tous. Il s'agit de tenir compte des inégalités systémiques pour faire en sorte que tous les membres d'une communauté bénéficient des mêmes chances et puissent obtenir les mêmes résultats<sup>45, 46</sup>.
- **Inclusion du handicap** : fait d'éliminer les obstacles physiques, stéréotypés, systémiques et autres qui limitent la pleine participation des personnes en situation de handicap à la vie de la société. Pour les organisations, il s'agit de mettre en œuvre des stratégies, des politiques et des pratiques qui font progresser l'inclusion, améliorent la sensibilisation à la question de l'accessibilité, garantissent l'égalité des chances, concourent à la création de milieux de travail accessibles et exempts d'obstacles et favorisent l'avancement des personnes en situation de handicap<sup>47, 48</sup>.
- **Confiance à l'égard du handicap** : connaissances et capacités que possède une organisation pour encourager des pratiques organisationnelles inclusives, remettre en question les stéréotypes et favoriser l'avancement des personnes en situation de handicap<sup>49</sup>.

- **Diversité** : ensemble des différences de caractéristiques, d'expérience et de perspectives qui caractérisent les individus sur le plan de la race, de l'origine ethnique, de la religion, du handicap, de l'identité de genre, de l'orientation sexuelle, de l'âge, de la classe socioéconomique et d'autres dimensions de l'identité<sup>50, 51</sup>.
- **Mesures d'adaptation du lieu de travail** : modifications apportées au milieu de travail pour que les personnes en situation de handicap puissent exercer leurs fonctions efficacement et en toute sécurité. Exemples : horaires flexibles, technologies d'assistance ou aménagement des espaces de travail physiques<sup>52, 53</sup>.
- **Capacitisme** discrimination envers les personnes en situation de handicap<sup>54</sup>. Le capacitisme suppose que les personnes en situation de handicap doivent être « réparées »<sup>55</sup> ou qu'elles ont moins de valeur<sup>56, 57</sup>.
- **Inclusion** : processus actif et délibéré consistant à remédier aux inégalités et à créer un milieu accueillant et respectueux qui fédère les individus ayant diverses identités, prend en compte leurs perspectives singulières et garantit l'égalité des chances<sup>58, 59</sup>.

**Remarque :** L'accessibilité et l'inclusion du handicap sont étroitement liées. L'accessibilité est une condition indispensable à l'inclusion du handicap. Sans égalité d'accès, les personnes en situation de handicap ne peuvent guère se sentir incluses.

## Prévalence, gravité et types d'incapacités au Canada

En 2022, 27 % des Canadiensnes et Canadiens âgés de 15 ans et plus, soit près de 8 millions de personnes, déclaraient avoir une ou plusieurs incapacités<sup>60</sup>, soit une augmentation de cinq points de pourcentage par rapport à 2017 (22 %)<sup>61</sup>. Cette hausse du taux d'incapacité au Canada s'explique probablement par la prévalence accrue des problèmes de santé mentale<sup>62</sup>, le vieillissement de la population<sup>63</sup> et les progrès accomplis dans la déstigmatisation du handicap, notamment des incapacités liées à la santé mentale<sup>64</sup>. Cependant, les taux d'incapacité déclarés peuvent varier, en partie parce que certaines personnes peuvent choisir de ne pas révéler une incapacité en raison de la stigmatisation, des stéréotypes, de la discrimination et des préoccupations liées à la confidentialité<sup>65, 66</sup>.

Il n'existe pas d'approche universelle en matière d'incapacité. On recense, par exemple, des variations individuelles et des différences entre les incapacités invisibles et les incapacités visibles. Il existe plusieurs types d'incapacités, chacun regroupant un très large éventail d'incapacités aux incidences très variées. Statistique Canada dresse un inventaire des différents types

d'incapacités, notamment des incapacités physiques et sensorielles et des incapacités liées à la santé mentale. Chaque catégorie englobe une grande variété de conditions qui diffèrent grandement<sup>67</sup>. D'après l'Enquête canadienne sur l'incapacité (ECI) de 2022, près des deux cinquièmes des Canadiensnes et Canadiens handicapés ont une incapacité liée à la douleur (16,7 %), comme l'arthrite, la drépanocytose, les blessures traumatiques et les migraines (tableau 1)<sup>68</sup>. Parmi les autres types d'incapacités courants, on retrouve les incapacités liées à la flexibilité (10,9 %; par exemple, la paralysie cérébrale), à la mobilité (10,6 %; par exemple, les lésions médullaires) et à la santé mentale (10,4 %; par exemple, l'anxiété et le trouble bipolaire)<sup>69</sup>.

La prévalence de l'incapacité, tous types confondus, est plus élevée chez les femmes que chez les hommes, à l'exception des incapacités auditives (5,5 % contre 5,7 %; par exemple, la surdité) et des incapacités liées au développement (1,3 % contre 1,8 %; par exemple, le syndrome de Down)<sup>70</sup>. L'écart le plus important entre les femmes et les hommes concernait les incapacités liées à la douleur (19,3 % contre 14,0 %, soit 5,3 points de pourcentage) et celles liées à la santé mentale (12,9 % contre 7,8 %, soit 5,1 points de pourcentage)<sup>71</sup>.

**Tableau 1. Taux d'incapacité, par type et par genre, 2022 (Canadiennes et Canadiens de 15 ans et plus)**

Type	Total (%)	Femmes (%)	Hommes (%)
Douleur	16,7	19,3	14,0
Flexibilité	10,9	11,8	9,9
Mobilité	10,6	12,2	8,9
Santé mentale	10,4	12,9	7,8
Vision	7,4	8,8	5,9
Ouïe	5,6	5,5	5,7
Apprentissage	5,6	5,9	5,2
Dextérité	5,0	5,7	4,2
Mémoire	4,9	5,5	4,3
Développement	1,5	1,3	1,8
Inconnu	0,8	0,8	0,7

Source: Hébert, B.-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (28 mai 2024). « Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>. On trouvera des renseignements supplémentaires sur les types d'incapacités au Canada dans le document de Statistique Canada intitulé *Enquête canadienne sur l'incapacité, 2022 : Guide des concepts et méthodes*. Emploi et Développement social Canada fournit des exemples d'incapacités pour chacune de ces catégories.

La prévalence des différents types d'incapacités varie également selon l'âge (tableau 2). Voici les principales conclusions issues de l'ECI de 2022<sup>72</sup>:

- Chez les adultes, les incapacités les plus fréquentes sont celles liées à la douleur (15,2 %), à la santé mentale (11,1 %) et à la flexibilité (8,6 %).
- Chez les jeunes, les incapacités les plus courantes sont celles liées à la santé mentale (13,6 %), à l'apprentissage (9,2 %) et à la douleur (6,7 %).
- Chez les personnes âgées, les incapacités les plus courantes sont celles liées à la douleur (27,6 %), à la mobilité (25,5 %) et à la flexibilité (23,7 %).

**Tableau 2. Taux d'incapacité, par type et par âge, 2022 (Canadiennes et Canadiens de 15 ans et plus)**

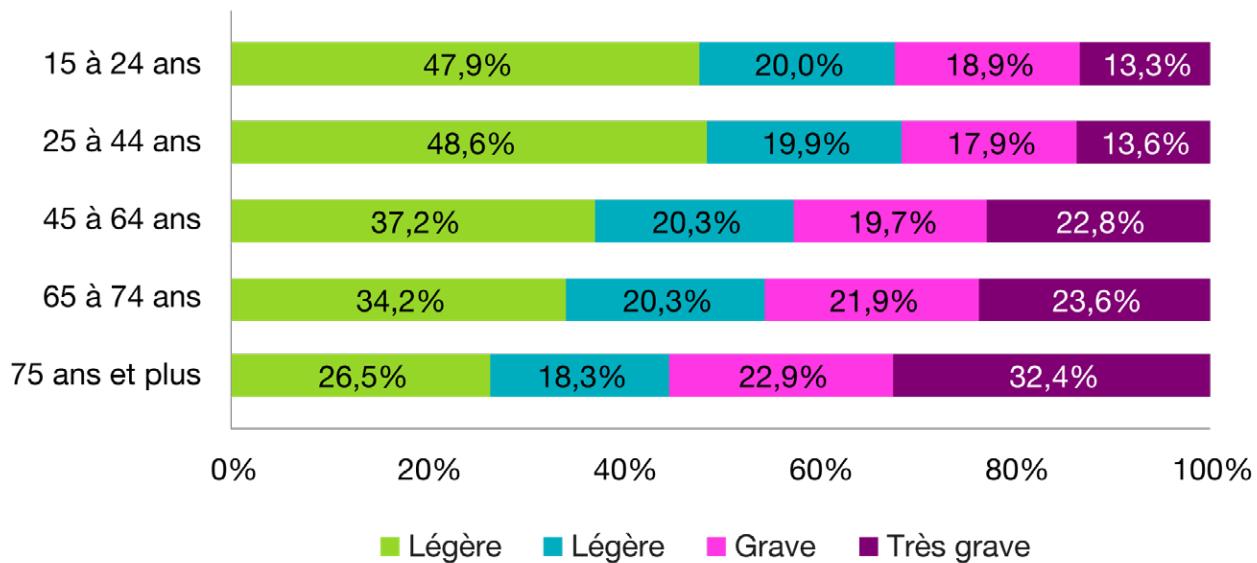
Type	Jeunes (15 à 24 ans) (%)	Adultes (25 à 64 ans) (%)	Personnes âgées (65 ans et plus) (%)
Douleur	6,7	15,2	27,6
Flexibilité	2	8,6	23,7
Mobilité	2	7,6	25,5
Santé mentale	13,6	11,1	6,1
Vision	4,3	6,7	11,4
Ouïe	1,5	3,9	13,6
Apprentissage	9,2	5,3	4,1
Dextérité	1,2	3,7	11,3
Mémoire	4	4,5	6,6
Développement	3,8	1,4	0,6
Inconnu	0,4	0,7	1,2

Source: Hébert, B.-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (28 mai 2024). « Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>. On trouvera des renseignements supplémentaires sur les types d'incapacités au Canada dans le document de Statistique Canada intitulé *Enquête canadienne sur l'incapacité, 2022 : Guide des concepts et méthodes*. *Emploi et Développement social Canada* fournit des exemples d'incapacités pour chacune de ces catégories.

La gravité de l'incapacité varie chez les Canadiennes et Canadiens en situation de handicap. Selon l'ECI de 2022, près des deux cinquièmes (39 %) des personnes en situation de handicap ont une incapacité légère, tandis que 20 % ont une incapacité grave et 21 % ont une incapacité très grave<sup>73</sup>.

Le pourcentage de Canadiennes et Canadiens ayant une incapacité grave ou très grave augmente avec l'âge. Par exemple, 18,9 % des jeunes (15 à 24 ans) ont une incapacité grave, contre 21,9 % des personnes âgées (65 à 74 ans) (figure 1)<sup>74</sup>.

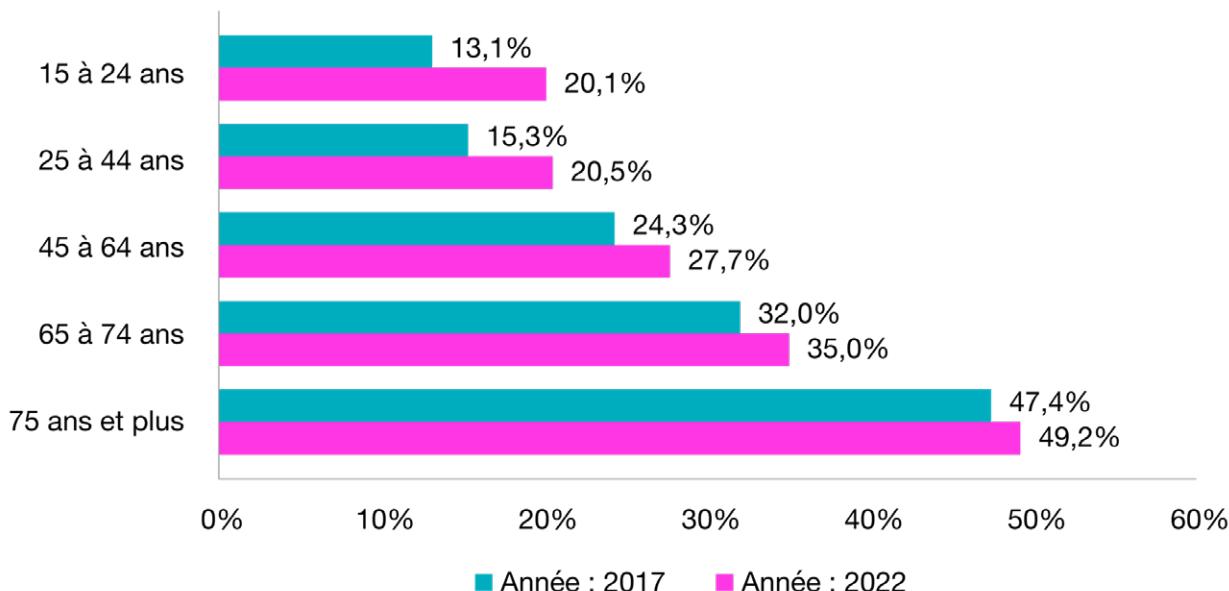
**Figure 1. Gravité de l'incapacité au Canada, selon le groupe d'âge, 2022  
(Canadiennes et Canadiens de 15 ans et plus)**



En 2022, environ deux cinquièmes (20,1 %) des jeunes de 15 à 24 ans avaient au moins une incapacité, contre 27,7 % des adultes de 25 à 44 ans et 49,2 % des personnes âgées de 75 ans et plus (figure 2)<sup>75</sup>. C'est aussi chez

les jeunes que le taux d'incapacité a le plus augmenté entre 2017 et 2022, passant de 13 % à 20,1 % (soit environ sept points de pourcentage)<sup>76</sup>.

**Figure 2. Taux d'incapacité au Canada, selon le groupe d'âge, 2017 et 2022  
(Canadiennes et Canadiens de 15 ans et plus)**

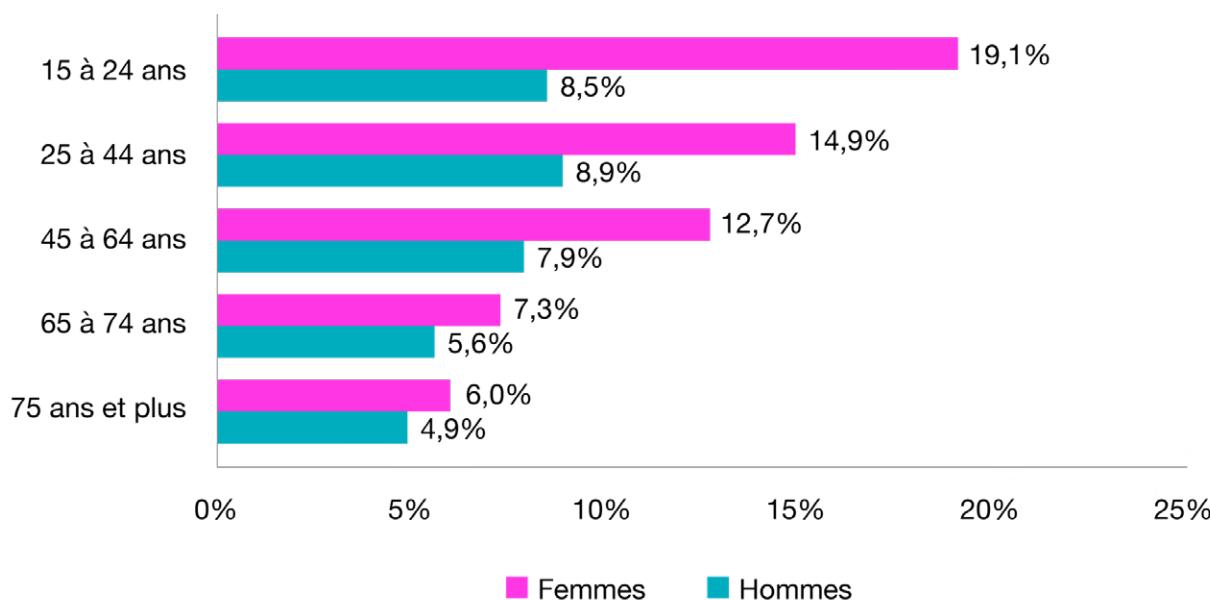


Source : Hébert, B.-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (28 mai 2024). « Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>

Les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'avoir une incapacité (35 % contre 24 %)<sup>77</sup>. Selon l'ECI de 2022, cet écart s'est creusé entre 2017 et 2022. Le taux d'incapacité a augmenté de six points de pourcentage chez les femmes (de 24 % à 30 %) et de quatre points de pourcentage chez les hommes (de 20 % à 24 %)<sup>78</sup>. Cette augmentation pourrait s'expliquer par le

fait que la prévalence des incapacités liées à la santé mentale est plus élevée chez les femmes. En 2022, environ un cinquième (19,1 %) des femmes âgées de 15 à 25 ans avaient une incapacité liée à la santé mentale, contre 8,5 % des hommes<sup>79</sup>. Cela étant, cet écart se réduit avec l'âge : les taux sont similaires pour les femmes et les hommes âgés de 65 à 74 ans (7,3 % contre 5,6 %) (figure 3)<sup>80</sup>.

**Figure 3. Taux d'incapacité liée à la santé mentale chez les femmes et les hommes, selon le groupe d'âge, 2022 (Canadiennes et Canadiens de 15 ans et plus)**



Source : Hébert, B.-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (28 mai 2024). « Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>

Les données sur les taux d'incapacité pour d'autres groupes ayant droit à l'équité, comme les personnes racisées, les membres des communautés 2SLGBTQ+ et les Autochtones du Canada, sont limitées. Voici les dernières statistiques dont on dispose :

- **ECI de 2017** : 14,3 % des Canadiens et Canadiennes en situation de handicap (âgés de 15 ans et plus) s'identifient comme racisés<sup>81</sup>.
- **Enquête de 2017 auprès des peuples autochtones** : 32 % des membres des Premières Nations (vivant hors réserve) et 30 % des Métis ont au moins une incapacité<sup>82</sup>.
- **ECI de 2022** : Près de 700 000 Canadiens et Canadiennes s'identifient comme personnes 2SLGBTQ+ en situation de handicap. Chez ces personnes, les incapacités liées à la santé mentale constituaient le type d'incapacité le plus courant (69,9 %)<sup>83</sup>.
- **ECI de 2022** : Les immigrants récents sont moins susceptibles de déclarer une incapacité que les non-immigrants (21,5 % contre 29,8 %)<sup>84</sup>.

Les données montrent qu'une grande diversité de types d'incapacités peut toucher les groupes ayant droit à l'équité. Elles mettent également en exergue une tendance croissante : les jeunes sont de plus en plus susceptibles d'avoir une incapacité, ce qui souligne que les organisations doivent de plus en plus s'atteler à mettre en œuvre des stratégies en faveur de l'EDI, de l'accessibilité et de l'inclusion du handicap pour répondre aux besoins qui se font jour dans leur milieu

de travail. Compte tenu des différences qui existent au sein des différents groupes ayant droit à l'équité, notamment entre les personnes en situation de handicap aux identités croisées, il n'existe pas d'approche simple et universelle que les PME pourraient suivre pour mettre en place de telles stratégies<sup>85, 86</sup>.

Cela étant, les PME devraient envisager d'apporter des changements modestes et progressifs dans leurs pratiques internes afin de promouvoir l'inclusion et la diversité, notamment en faisant mieux connaître les mesures d'adaptation possibles et en proposant des formations sur l'EDI et l'inclusion du handicap. Soulignons toutefois qu'il s'agit d'un processus itératif : les organisations devraient affiner progressivement leurs connaissances et leurs capacités en vue du développement d'une culture propice à l'inclusion du handicap. Par ces mesures, les PME démontrent non seulement leur engagement envers les personnes en situation de handicap, mais obtiennent aussi des résultats concrets qui illustrent l'importance qu'il y a à créer un milieu de travail inclusif et diversifié pour attirer et retenir les talents.

## Arguments en faveur de l'accessibilité et de l'inclusion du handicap

Les organisations qui proposent des milieux inclusifs pour les personnes en situation de handicap peuvent stimuler la croissance économique<sup>87, 88</sup>, augmenter leur chiffre d'affaires, leurs bénéfices et leur productivité<sup>89, 90</sup>, réduire le taux de roulement du personnel<sup>91</sup> et accroître leurs parts de marché<sup>92</sup>. D'autres études montrent que les

personnes en situation de handicap apportent des perspectives singulières, qui peuvent être source d'innovation dans l'organisation du travail<sup>93</sup>. Souvent confrontées à un monde inaccessible, ces personnes acquièrent des compétences en résolution de problèmes, une capacité d'adaptation et une créativité qui les aident à appréhender les problèmes sous un angle qui leur est propre<sup>94, 95</sup>.

En matière de recrutement et de sélection, l'inclusion du handicap constitue un avantage concurrentiel, notamment pour les PME. Par exemple, le recrutement et le maintien en poste des personnes en situation de handicap sont associés à une plus grande loyauté et à une fiabilité accrue du personnel, ainsi qu'à une baisse de l'absentéisme, du roulement du personnel et des coûts liés à la sécurité<sup>96, 97</sup>. En revanche, les études montrent que les organisations qui embauchent des personnes en situation de handicap ne sont pas exemptes de stéréotypes, de discrimination et de capacitarisme et qu'elles privilégient les personnes présentant des incapacités plus courantes<sup>98</sup>.

Par ailleurs, les consommateurs sont plus enclins à se tourner vers des entreprises qui reflètent leurs valeurs et leurs principes<sup>99, 100</sup>. Les entreprises qui prennent en compte l'accessibilité et l'inclusion du handicap veillent à ce que personne ne soit laissé de côté. De plus, en rendant leur service à la clientèle, leurs installations et leurs sites Web accessibles, elles permettent aux personnes en situation de handicap de se sentir pleinement intégrées. Pourtant, ce marché demeure inexploité. En 2022, le pouvoir d'achat collectif des personnes en situation de handicap dans le monde (le « dollar pourpre ») se chiffrait à environ 8 000

milliards de dollars<sup>101</sup>. Or, des études indiquent qu'en 2018, moins de 10 % des organisations dans le monde disposaient d'une stratégie de communication avec les consommateurs handicapés<sup>102</sup>.

Les PME peuvent jouer un rôle de premier plan dans la promotion de l'accessibilité et de l'inclusion du handicap au travail, parfois même davantage que les grandes organisations<sup>103</sup>. D'après un sondage mené en 2022 par KPMG, les éléments qui aident le plus les PME canadiennes à embaucher et à retenir les personnes en situation de handicap sont, d'une part, des ressources pratiques sur les moyens de créer des milieux de travail inclusifs et accessibles et, d'autre part, la collaboration avec les organismes communautaires<sup>104</sup>. Une étude de l'Organisation internationale du Travail montre que les PME sont bien placées pour faire progresser l'inclusion du handicap et met en exergue plusieurs pistes intéressantes<sup>105</sup>. Par exemple :

- Les PME comptent des équipes plus petites, ce qui facilite la conduite de formations de sensibilisation à l'inclusion du handicap et à l'accessibilité.
- Les PME utilisent souvent un processus de contractualisation accessible, qui compte moins d'étapes que dans les grandes entreprises. Cette approche simplifiée peut permettre d'atténuer les obstacles (entrevues approfondies, longues procédures impliquant plusieurs niveaux d'approbation) auxquelles se heurtent souvent les personnes en situation de handicap au moment de leur entrée sur le marché du travail.

- Les PME proposent une approche plus personnalisée, qui leur permet de tisser des relations plus étroites avec les membres de leur personnel.
- Les PME peuvent nouer des liens avec la collectivité pour produire des résultats plus concrets à l'échelle locale.

## Milieux de travail canadiens

### Pénuries de main-d'œuvre et de compétences

La main-d'œuvre du Canada vieillit, et de moins en moins de jeunes entrent sur le marché du travail pour remplacer les travailleurs qui partent à la retraite<sup>106</sup>. Le gouvernement du Canada ne s'attend pas à une pénurie de main-d'œuvre au cours des 10 prochaines années; toutefois, des pénuries de compétences sont à prévoir, notamment dans certains secteurs et industries<sup>107</sup>.

Traditionnellement, la croissance économique du Canada reposait en grande partie sur l'entrée des jeunes sur le marché du travail. Or, compte tenu du vieillissement de la population, de la baisse du taux de natalité et de l'allongement de l'espérance de vie, le Canada devra miser sur une hausse de la productivité et sur une participation accrue des groupes ayant droit à l'équité, comme les personnes âgées, les immigrants, les Autochtones et les personnes en situation de handicap<sup>108</sup>. Le Conference Board du Canada estime que la croissance de la productivité dans le pays est directement entravée par le manque de travailleurs qualifiés et que, s'il n'y avait pas eu de pénurie de compétences ces 20 dernières années, le PIB canadien aurait été supérieur de 1,8 %<sup>109</sup>.

En outre, les organisations peuvent éprouver des difficultés à embaucher et à maintenir

en poste des travailleurs qualifiés<sup>110</sup>, et les études donnent à penser que ces obstacles pourraient se poursuivre en raison des avancées technologiques et de l'évolution de la nature du travail<sup>111, 112</sup>. L'Enquête canadienne sur la situation des entreprises, menée par Statistique Canada, a révélé qu'à l'automne 2024, près des deux cinquièmes (37,3 %) des organisations s'attendaient à rencontrer des obstacles liés à la main-d'œuvre au cours des trois prochains mois, en particulier en ce qui concerne le recrutement de travailleurs qualifiés<sup>113</sup>. Près de trois organisations sur 10 (28,3 %) estimaient que le principal obstacle était le recrutement de travailleurs qualifiés<sup>114</sup>. Le maintien en poste était également source de préoccupation : 19,3 % des organisations s'attendaient à rencontrer des difficultés pour ce qui est de maintenir en poste des travailleurs qualifiés au cours des trois prochains mois. Toutefois, les réponses différaient selon les secteurs<sup>115</sup>. Par exemple, les organisations qui s'attendaient à de lourdes difficultés de recrutement étaient concentrées dans les secteurs de la santé et de l'aide sociale, du commerce de gros ainsi que de la finance et des assurances. Quant aux difficultés liées au maintien en poste, elles se retrouvaient essentiellement dans les secteurs des services d'hébergement et de restauration, de la fabrication ainsi que des services administratifs, des services de soutien, des services de gestion des déchets et services d'assainissement<sup>116</sup>.

Malgré ces préoccupations, il convient de noter que les pénuries de compétences varient au fil du temps. Le Conference Board du Canada explique qu'entre 2018 et 2021, le Canada a connu de graves pénuries de compétences dans les secteurs fondés sur le savoir, comme la santé, l'éducation, le

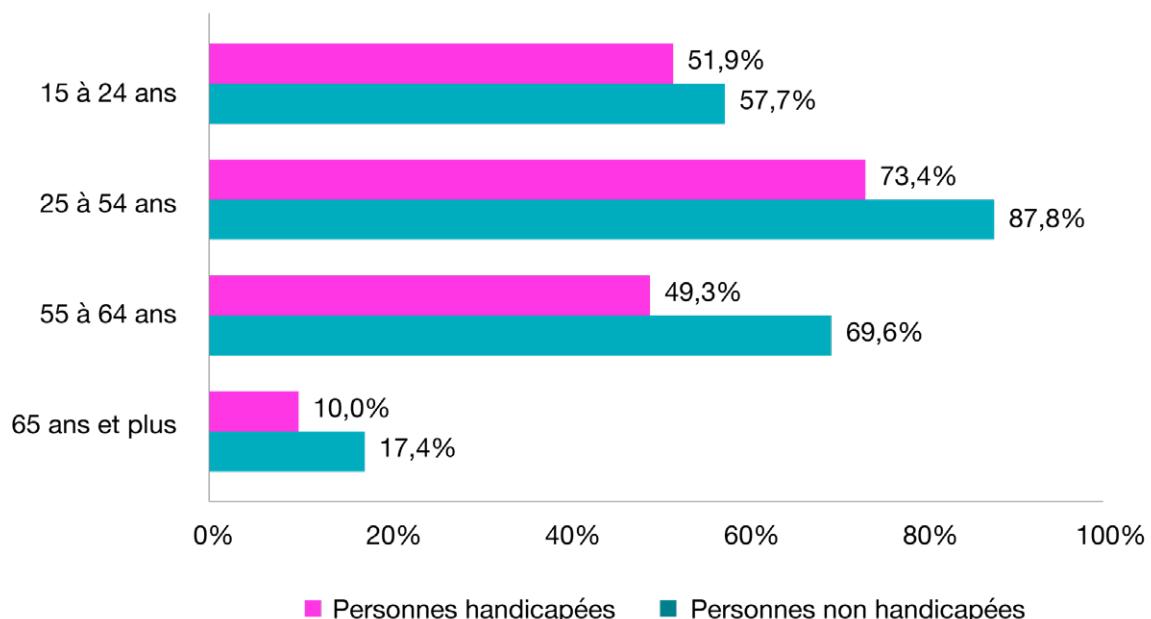
développement de logiciels et les services bancaires<sup>117</sup>. Aujourd’hui, les pénuries de compétences touchent les secteurs de la construction, des services d’utilité publique et de l’exploitation minière<sup>118</sup>.

De surcroît, la démographie du Canada évolue, notamment au sein des groupes ayant droit à l’équité, comme les Autochtones, les personnes racisées et les personnes en situation de handicap. En 2024, les personnes racisées représentaient environ un tiers de la population active canadienne<sup>119</sup>. Les jeunes autochtones constituent le segment de la population jeune qui connaît la croissance la plus rapide au Canada<sup>120</sup>. Les personnes en situation de handicap représentaient plus du quart (27 %) de la population canadienne en 2022<sup>121</sup>. Pourtant, les études révèlent

invariablement des disparités dans les résultats en matière d’emploi et la persistance de la discrimination, du racisme et des stéréotypes<sup>122, 123, 124</sup>.

Les personnes en situation de handicap constituent un vivier de talents inexploité au Canada<sup>125</sup>. Pourtant, les études signalent des disparités sur le plan de la participation au marché du travail<sup>126</sup>, du chômage<sup>127</sup> et du sous-emploi<sup>128</sup>. D’après l’Enquête sur la population active de 2023, les personnes en situation de handicap, indépendamment de leur groupe d’âge, sont moins susceptibles de travailler activement (figure 4). Par exemple, le taux d’emploi des personnes de 25 à 54 ans en situation de handicap est de 73,4 %, contre 87,8 % des personnes du même âge non handicapées<sup>129</sup>.

**Figure 4. Taux d’emploi des personnes en situation de handicap et des personnes non handicapées, selon l’âge, 2023**

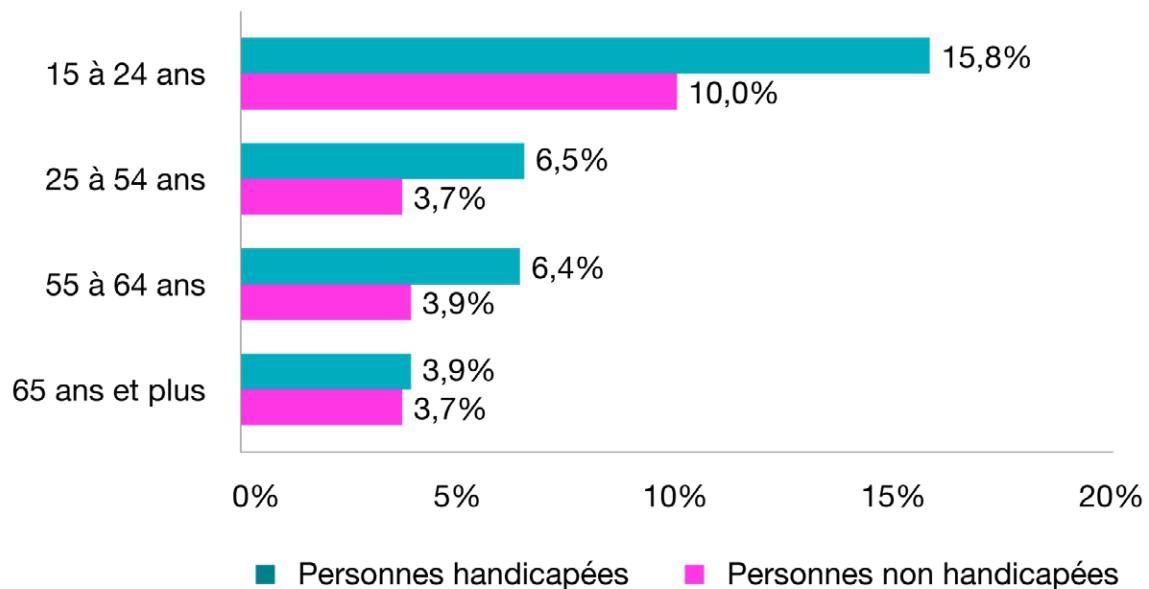


Source : Vergara, D. et Hardy, V. (13 juin 2024). *Caractéristiques de l’activité sur le marché du travail des personnes ayant une incapacité et sans incapacité, 2023*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-222-x/71-222-x2024002-fra.htm>

Les personnes en situation de handicap présentent également des taux de chômage systématiquement plus élevés. Par exemple,

le taux de chômage des jeunes handicapés (15 à 24 ans) était de 15,8 % en 2023, contre 10 % pour les personnes non handicapées<sup>130</sup>.

**Figure 5. Taux de chômage des personnes en situation de handicap et des personnes non handicapées, selon l'âge, 2023**



Source : Vergara, D. et Hardy, V. (13 juin 2024). *Caractéristiques de l'activité sur le marché du travail des personnes ayant une incapacité et sans incapacité, 2023*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-222-x/71-222-x2024002-fra.htm>

Les pouvoirs publics et les organisations s'efforcent d'élaborer des stratégies, des plans et des programmes visant à mieux soutenir les personnes en situation de handicap sur le marché du travail. Voici quelques exemples notables :

- La Stratégie d'emploi pour les Canadiens en situation de handicap, établie par le gouvernement du Canada, sert de cadre à l'action menée pour remédier aux écarts d'emploi entre les personnes en situation de handicap et les personnes non handicapées<sup>131</sup>. Bien que l'accent y soit mis sur les politiques d'Emploi et Développement social Canada, les pratiques mentionnées pourraient

s'appliquer à d'autres organisations canadiennes.

- Les lois fédérales et provinciales sur l'accessibilité, comme la *Loi canadienne sur l'accessibilité*<sup>132</sup> et la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO)<sup>133</sup> établissent des lignes directrices et prévoient des mécanismes de contrôle et des mesures de transparence sur les stratégies et les plans d'accessibilité des organisations.
- Le Conseil canadien de la réadaptation et du travail a récemment organisé le Sommet des talents inexploités, au cours

duquel les participants ont échangé leurs vues sur les stratégies d'avancement professionnel utiles aux personnes en situation de handicap<sup>134</sup>.

- Vision radicale pour l'accès inclusif à l'emploi (VRAIE) mène des recherches et conçoit des ressources et des outils destinés aux organisations qui souhaitent accompagner les personnes en situation de handicap tout au long de leur parcours professionnel (recrutement, entrée en fonctions, perfectionnement professionnel, promotion). VRAIE propose également, sur son portail Web, un large éventail d'outils et de ressources à l'appui du renforcement des capacités sur l'inclusion du handicap au travail<sup>135</sup>.
- Le Centre de recherche sur les politiques en matière d'incapacité au travail mène des recherches transdisciplinaires sur des questions de fond liées à l'emploi des personnes en situation de handicap, à la sécurité du revenu et à la participation au marché du travail<sup>136</sup>.
- Les organisations qui mettent en place des stratégies d'EDI, d'accessibilité et d'inclusion du handicap participent à la création d'une culture inclusive au travail. Aux États-Unis, l'enquête de référence de Disability:IN montre que les organisations les plus engagées en faveur de l'inclusion du handicap affichent un chiffre d'affaires 1,6 fois supérieur et un résultat net 2,6 fois supérieur à celui des autres entreprises<sup>137</sup>.

Il reste toutefois beaucoup à faire. Le Conference Board du Canada estime que l'amélioration de l'accessibilité au travail permettrait à 550 000 Canadiens et Canadiens handicapés d'occuper un emploi et

aurait pour effet d'augmenter le PIB du pays de 16,8 milliards de dollars d'ici à 2030<sup>138</sup>. Néanmoins, le but est surtout d'accompagner les personnes en situation de handicap dans leur accès à l'emploi et leur avancement professionnel, de favoriser la création de lieux de travail accessibles et inclusifs et de mettre au point des outils, des programmes et des initiatives propres à répondre aux divers besoins des personnes en situation de handicap.

## L'évolution du monde du travail

La nature du travail continue d'évoluer sous l'effet de divers facteurs et tendances d'ordre social, technologique, économique et politique. La pandémie de COVID-19, en particulier, a accentué les obstacles rencontrés par les personnes en situation de handicap sur le marché du travail<sup>139, 140, 141, 142, 143</sup>. En effet, selon Statistique Canada, plus d'un tiers (36 %) des personnes en situation de handicap ont perdu leur emploi de façon temporaire ou permanente ou ont vu leurs heures de travail réduites pendant la pandémie. Depuis, les organisations canadiennes ont modifié leurs conditions et leurs milieux de travail, que ce soit en proposant des options de travail flexibles (par exemple, travail hybride ou à distance), en intégrant des avancées technologiques ou en tenant compte des nouvelles attentes en matière d'organisation du travail<sup>145</sup>.

Le concept de flexibilité au travail (c'est-à-dire le choix du lieu et des horaires de travail) a pris de l'ampleur pendant et après la pandémie de COVID-19. Selon Statistique Canada, en mai 2016, seulement 7,1 % des Canadiens et Canadiennes travaillaient essentiellement à domicile, contre 24,3 % en 2021 et 20,1 % en mai 2023<sup>146</sup>. Les études

démontrent invariablement que les modalités de travail souples apportent de nombreux avantages : un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, une meilleure santé mentale et une plus grande satisfaction au travail<sup>147, 148, 149</sup>. Pour les personnes en situation de handicap, l'aménagement des modalités de travail ou des espaces de travail joue un rôle majeur dans leur rendement professionnel. Avant la pandémie de COVID-19, elles devaient souvent composer avec un manque de soutien organisationnel<sup>150</sup> et des besoins non satisfaits en matière d'adaptation du lieu de travail<sup>151, 152</sup>. Cette situation commence à s'inverser. Depuis 2017, la non-satisfaction des besoins en matière

d'adaptation du lieu de travail tend à diminuer. Par exemple, 19 % des Canadiens et Canadiennes en situation de handicap ayant demandé à bénéficier du télétravail comme mesure d'adaptation en milieu de travail se sont vu refuser cette possibilité en 2022, contre 30 % en 2017<sup>153</sup>. Outre la lenteur des progrès, on observe des écarts selon le groupe démographique (tableau 3)<sup>154</sup>. Par exemple, la proportion de femmes dont les besoins d'adaptation ne sont pas satisfaits a légèrement diminué entre 2017 et 2022 (42,3 % contre 35,3 %)<sup>155</sup>. Chez les membres du personnel âgés de 55 à 64 ans, la baisse est encore plus marquée (42,7 % en 2017, contre 31,3 % en 2022)<sup>156</sup>.

**Tableau 3. Besoins en matière d'adaptation du lieu de travail, selon certaines caractéristiques démographiques, 2017 et 2022**

	2017	2022		
	Besoins d'adaptation du lieu de travail (%)	Besoins non satisfaits (%)	Besoins d'adaptation du lieu de travail (%)	Besoins non satisfaits (%)
Hommes	32,1	37,4	28,5	35,7
Femmes	42,7	42,3	40,8	35,3
25 à 34 ans	35,8	38,5	35,3	32,7
55 à 64 ans	37,6	42,7	34,5	31,3
Incapacité légère	29,6	36,6	27,7	31
Incapacité plus grave	63,1	45,8	57,9	41,6
Incapacité liée à la santé mentale	47,8	44,9	42,5	35

Source : Schimmele, C., Jeon, S.-H. et Arim, R. (28 août 2024). « Changements relatifs aux mesures d'adaptation en milieu de travail pour les Canadiens en emploi ayant une incapacité, 2017 à 2022 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2024008/article/00004-fra.htm>

Les avancées technologiques créent de nouveaux emplois et transforment profondément la structure du travail<sup>157</sup>. Les outils numériques, l'infonuagique, l'intelligence artificielle (IA) et les plateformes de collaboration virtuelle permettent l'essor du travail à distance et du travail hybride, et contribuent à l'automatisation et à la simplification de certaines tâches<sup>158</sup>. Pour les personnes en situation de handicap, les technologies numériques sont riches de possibilités, mais apportent également leur lot de difficultés. Les appareils fonctionnels, les lecteurs d'écran, les logiciels de reconnaissance vocale et les outils de collaboration virtuelle améliorent l'accessibilité au travail. Cela étant, les Canadiennes et Canadiens en situation de handicap sont plus susceptibles d'occuper des emplois de débutant ou précaires, qui se caractérisent par de faibles salaires<sup>159, 160</sup>. Cette réalité accentue les inégalités en milieu de travail pour les personnes handicapées<sup>161</sup> : par exemple, à mesure que l'automatisation et l'IA se généralisent, ces emplois sont davantage menacés de disparition, ce qui accroît l'instabilité des revenus, la précarité de l'emploi et la vulnérabilité économique<sup>162</sup>.

Par ailleurs, les Canadiennes et Canadiens recherchent de plus en plus souvent des emplois qui offrent une certaine flexibilité et favorisent le bien-être. D'après un sondage mené en 2022 par le Centre for Future Work (n = 5 869), l'attrait pour le télétravail demeure élevé après la pandémie : 40 % des répondants indiquent préférer travailler entièrement à distance, tandis que 56 % privilégient une formule hybride<sup>163</sup>. Parmi les principales motivations évoquées figurent les économies de temps et d'argent, l'amélioration de la sécurité, la réduction du

stress et un meilleur bien-être<sup>164</sup>. Enfin, les jeunes générations, comme les milléniaux et la génération Z, contribuent à faire évoluer les attentes en matière de travail, en recherchant des emplois équitables et inclusifs qui ont pour eux du sens et garantissent un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée<sup>165, 166</sup>. Un sondage mené en 2023 au Canada (n = 231) montre que les jeunes (18 à 29 ans) accordent une grande importance à une rémunération adéquate, aux soins de santé, au temps libre et au repos, ainsi qu'à l'adéquation des valeurs organisationnelles avec leurs propres valeurs<sup>167</sup>.

## Conception inclusive

Les pratiques de conception inclusive prennent en compte l'ensemble des besoins individuels, notamment les capacités, l'âge, la culture, le genre, la langue et d'autres formes de différences, de telle sorte que les produits, services et programmes puissent être utilisés par tout le monde<sup>168, 169</sup>. La conception inclusive passe en grande partie par l'accessibilité, mais, loin de se limiter à la simple création de produits pour les personnes en situation de handicap, elle consiste à tenir compte de la diversité des besoins, des capacités et des expériences de chacun<sup>170, 171</sup>. La conception inclusive peut s'appliquer à tous les domaines, aussi bien dans la construction de bâtiments que dans la confection de produits ou l'élaboration de formations en ligne. À titre d'exemple, l'entreprise Purdys Chocolatier produit des emballages adaptés aux personnes aveugles ou malvoyantes afin de rendre ses produits accessibles à ces personnes<sup>172</sup>.

La conception inclusive diffère de la conception universelle, laquelle vise à créer des solutions convenant au « plus grand

nombre » sans nécessiter d'adaptation. Par exemple, la construction d'une rampe d'accès à l'entrée d'un bâtiment profite à diverses personnes, notamment aux personnes à mobilité réduite, aux personnes avec des poussettes et aux personnes blessées. Toutefois, cette approche universelle n'est pas systématiquement adaptée aux personnes ayant des capacités, des situations et des besoins différents<sup>173</sup>. La conception inclusive diffère également de la rénovation, qui consiste à modifier les conceptions existantes en réponse à des demandes d'adaptation du lieu de travail<sup>174</sup>. La conception inclusive repose, elle, sur une démarche plus proactive qui intègre l'accessibilité et l'inclusion dès le début du processus de conception, au lieu d'envisager l'adoption de mesures d'adaptation après coup<sup>175</sup>.

Pour faire progresser la conception inclusive, les PME peuvent se référer à une série de normes sur la question. Les normes internationales, en particulier, peuvent être utilisées pour veiller à ce que tel ou tel produit, service ou environnement soit accessible et utilisable par tous, indépendamment de l'âge, des capacités ou d'autres caractéristiques démographiques (on trouvera dans le tableau 4 des exemples de normes de conception inclusive et d'organisations menant des recherches sur le sujet). Par exemple, dans sa norme intitulée « Cadre bâti – Accessibilité et usage de l'environnement bâti », l'Organisation internationale de normalisation (ISO) fournit

un cadre pour l'intégration de la question de l'accessibilité dans les bâtiments, les installations et les autres environnements<sup>176</sup>.

Diverses organisations ont également élaboré des normes internes<sup>177</sup> fondées sur les meilleures pratiques en matière de conception ou créé des trousseaux d'outils pour promouvoir la conception inclusive<sup>178</sup>. Par exemple :

- Adobe propose des conseils pour aider les concepteurs à créer des produits et des expériences adaptés aux utilisateurs ayant divers besoins<sup>179</sup>.
- L'Inclusive Design Research Centre élabore des pratiques, fournit des services de conseil et développe des outils au code source ouvert<sup>180</sup>. En 2024, il a notamment publié un cadre pour une IA accessible et équitable<sup>181</sup>.

Au Canada, Normes d'accessibilité Canada met au point des normes d'accessibilité à l'usage des organisations sous réglementation fédérale. Ces normes portent notamment sur l'IA accessible et équitable, la prestation de services accessibles et les mesures d'urgence<sup>182</sup>. Les lois fédérales et provinciales sur l'accessibilité, dont il sera question plus loin, sont, elles aussi, étroitement liées à la conception inclusive. Elles ont toutefois une portée plus large et visent à créer des environnements sans obstacle.

**Tableau 4. Exemples de normes internationales en matière de conception inclusive et d'organisations qui soutiennent les pratiques de conception inclusive**

Titre	Description
<b>Normes internationales</b>	
ASC-1.1 : Norme d'emploi <sup>183</sup> [Canada]	Ensemble de normes applicables aux organisations sous réglementation fédérale ou à leurs partenaires de services. Y sont notamment définies les exigences essentielles que les organisations doivent adopter dans leur stratégie d'accessibilité pour rendre le système d'emploi inclusif. Les thèmes abordés comprennent le leadership, la culture, le recrutement, le maintien en poste du personnel et le maintien des systèmes de soutien à l'accessibilité.
ASC-6.2 : Systèmes d'IA accessibles et équitables <sup>184</sup> [Canada]	Norme permettant de vérifier que les systèmes d'IA sont équitables, inclusifs et accessibles à tous. Elle donne également des orientations sur les processus organisationnels visant à garantir l'inclusion du handicap dans les systèmes d'IA. Cette norme est en cours d'examen public.
EN 301 549 : Exigences d'accessibilité pour les produits et services de TIC <sup>185</sup> [Canada]	Ensemble de normes relatives à l'accessibilité fonctionnelle des produits, des logiciels, du matériel et des services liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC). L'objectif est de garantir un accès universel aux produits et services informatiques et de communication et de contribuer à éliminer les obstacles qui empêchent certaines personnes de participer au monde numérique sur un pied d'égalité.
Conception universelle <sup>186</sup> [Union européenne]	Norme qui décrit les exigences que les organisations doivent respecter pour concevoir, élaborer et fournir des produits et services accessibles à un large éventail d'utilisateurs. Elle souligne l'importance de bien comprendre les besoins et les préférences des utilisateurs dès le processus de conception et aide les organisations à respecter les exigences réglementaires.
ISO 21542 : Accessibilité et facilité d'utilisation de l'environnement bâti <sup>187</sup> [international]	Norme qui établit les exigences à respecter pour rendre l'environnement bâti accessible et utilisable. Elle porte notamment sur les voies d'accès, les installations, la signalisation et d'autres aspects de l'inclusion et des environnements sans obstacle.
ISO 20282-1 : Facilité d'emploi des produits quotidiens <sup>188</sup> [international]	Norme qui définit les exigences à respecter pour concevoir des produits faciles à utiliser, en tenant compte des caractéristiques des utilisateurs et du contexte d'utilisation des produits.

<b>Titre</b>	<b>Description</b>
ISO/TS 20282-2 : Facilité d'emploi des produits de consommation courante et des produits à usage public <sup>189</sup> [international]	Norme qui établit des spécifications techniques pour la convivialité et l'accessibilité des produits à usage public. Elle propose également une méthode structurée pour la collecte de données ainsi que des indicateurs objectifs de la convivialité.
<b>Organisations</b>	
Adobe <sup>190</sup> [États-Unis]	L'entreprise propose des conseils pour aider les concepteurs à créer des produits et des expériences adaptés à divers types d'utilisateurs. Les grands principes à respecter sont les suivants : 1) comprendre que certaines caractéristiques de conception peuvent exclure; 2) recenser les difficultés que des utilisateurs peuvent rencontrer du fait de leur situation; 3) éviter les préjugés personnels; 4) proposer différentes façons d'interagir avec le contenu; 5) garantir une expérience équitable à tous les utilisateurs.
CAST – Conception universelle de l'apprentissage (CUA) <sup>191</sup> [États-Unis]	Cadre à appliquer pour concevoir des milieux d'apprentissage accessibles et inclusifs et éliminer les obstacles à l'apprentissage pour tous, avec ou sans handicap.
Centre for Excellence in Universal Design <sup>192</sup> [Irlande]	L'organisme propose sept principes directeurs à l'appui de la conception inclusive des environnements, des produits, des services et de la communication : 1) usage équitable; 2) flexibilité d'utilisation; 3) utilisation simple et intuitive; 4) information perceptible; 5) tolérance à l'erreur; 6) faible effort physique; 7) taille et espace adaptés à l'usage <sup>193</sup> . L'organisme fournit également des ressources sur la conception inclusive pour l'environnement bâti, les communications, les outils numériques et l'éducation. Par exemple, en ce qui concerne l'accessibilité Web, il propose une série de bonnes pratiques ainsi que des liens vers les normes européennes.
Commission for Architecture and Built Environment <sup>194</sup> [Royaume-Uni]	L'organisme propose huit principes pour une conception inclusive : 1) inclusion; 2) réactivité; 3) flexibilité; 4) praticité; 5) adaptabilité; 6) convivialité; 7) réalisme; 8) compréhensible.
Inclusive Design Research Centre (CRDI) <sup>195</sup> [Canada]	Communauté de recherche axée sur l'élaboration de pratiques de conception et de développement inclusives, la prestation de services de conseil et la création d'outils à code source ouvert. En 2024, le Centre a notamment publié un cadre pour une IA accessible et équitable dans le domaine de l'éducation.
Université de Cambridge <sup>196</sup> [Royaume-Uni]	Trousse d'outils pour une conception inclusive, fondée sur un processus itératif en trois étapes : 1) examen des besoins; 2) conception de solutions; 3) évaluation de la satisfaction des besoins.

## Exigences législatives

Le Canada et ses provinces ont adopté des lois sur l'accessibilité qui établissent des lignes directrices et des mécanismes de contrôle obligeant les organisations à recenser, prévenir et éliminer les obstacles pour les personnes en situation de handicap et à créer des environnements sans obstacle (voir le tableau 5 pour en savoir plus). Au niveau fédéral, la *Loi canadienne sur l'accessibilité* vise à faire du Canada un pays exempt d'obstacles d'ici à 2040. Elle établit également des normes pour les organisations sous réglementation fédérale afin de cerner, de prévenir et d'éliminer les obstacles entravant l'accessibilité dans les domaines de l'emploi, des communications, des programmes et des services<sup>197</sup>. Certaines provinces se sont elles aussi dotées de lois sur l'accessibilité, à l'instar de l'Ontario, qui a promulgué en 2005 la LAPHO, la plus ancienne loi provinciale en la matière au Canada. La LAPHO impose des normes et des mécanismes de contrôle aux organismes

publics, privés et sans but lucratif dans les domaines suivants : les services à la clientèle, l'information et les communications, le transport, l'emploi et la conception des espaces publics<sup>198</sup>. Malgré ces avancées, les provinces n'ont pas toutes adopté de lois sur l'accessibilité, comme l'Alberta. En outre, ces lois, en particulier la LAPHO, font l'objet de critiques. Un examen législatif mené en 2023 conclut que la LAPHO « laisse actuellement tomber les personnes handicapées »<sup>199</sup>. En effet, à la suite de consultations auprès de personnes en situation de handicap et d'intervenants, un examinateur indépendant a constaté que la LAPHO constituait une « occasion manquée » en raison du manque de ressources, de la faiblesse des mécanismes d'application et de la collecte limitée de données<sup>200</sup>. Par ailleurs, les normes d'accessibilité varient d'une province à l'autre, et les auteurs d'études recommandent que des normes supplémentaires soient adoptées pour les services d'urgence, les espaces récréatifs et les systèmes de navigation<sup>201</sup>.

**Tableau 5. Législation sur l'accessibilité au Canada**

Nom	Année	Description
Projet de loi C-81 : <i>Loi canadienne sur l'accessibilité</i> (LCA) <sup>202, 203</sup>	2019	Le projet de loi C-81 vise à faire du Canada un pays exempt d'obstacles d'ici à 2040. La Loi vise à reconnaître et à éliminer les obstacles rencontrés par les personnes en situation de handicap et à prévenir de nouveaux obstacles dans des domaines comme l'emploi, les technologies de l'information et des communications, les programmes et services, les transports et l'acquisition de biens. Elle s'applique au gouvernement fédéral et aux organismes sous réglementation fédérale et les oblige à consulter les personnes en situation de handicap, à publier des plans d'accessibilité, à recueillir des commentaires sur ces plans et à publier des rapports d'étape.
<i>Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario</i> (LAPHO) <sup>204</sup>	2005	La LAPHO vise à faire de l'Ontario une province sans obstacle d'ici à 2025. Elle impose des normes aux organismes publics, privés et sans but lucratif, notamment en ce qui concerne le service à la clientèle, l'information et les communications, le transport, l'emploi et la conception des espaces publics.

<b>Nom</b>	<b>Année</b>	<b>Description</b>
<i>Loi sur l'accessibilité pour les Manitobains</i> <sup>205</sup>	2013	La Loi sur l'accessibilité pour les Manitobains vise à rendre le Manitoba plus inclusif. Elle repose sur cinq normes clés : le service à la clientèle, l'emploi, les renseignements et la communication, le transport et la conception des espaces publics extérieurs.
<i>Accessibility Act, Nouvelle-Écosse</i> <sup>206</sup>	2017	L'Accessibility Act de la Nouvelle-Écosse vise à rendre la Nouvelle-Écosse inclusive et sans obstacle d'ici à 2030. La Loi s'applique aux organisations des secteurs public et privé et met l'accent sur six domaines clés : les biens et les services, l'information et les communications, les transports, l'emploi, l'éducation et l'environnement bâti.
<i>Accessible British Columbia Act, Colombie-Britannique</i> <sup>207</sup>	2021	L'Accessible British Columbia Act fournit un cadre permettant de repérer, d'éliminer et de prévenir les obstacles à l'accessibilité. La Loi oblige les organismes du secteur public à établir un comité d'accessibilité, un plan d'accessibilité et des outils permettant de recueillir des commentaires. Il est à noter que les normes sont toujours en cours d'élaboration.
<i>Accessibility Act, Terre-Neuve-et-Labrador</i> <sup>208</sup>	2021	L'Accessibility Act de Terre-Neuve-et-Labrador vise à améliorer l'accessibilité en repérant et en éliminant les obstacles ainsi qu'en prévenant les nouveaux obstacles qui empêchent les personnes en situation de handicap de participer pleinement à la société. La Loi exige que les organismes publics se dotent d'un plan d'accessibilité, qui doit être publié dans un délai de deux ans.

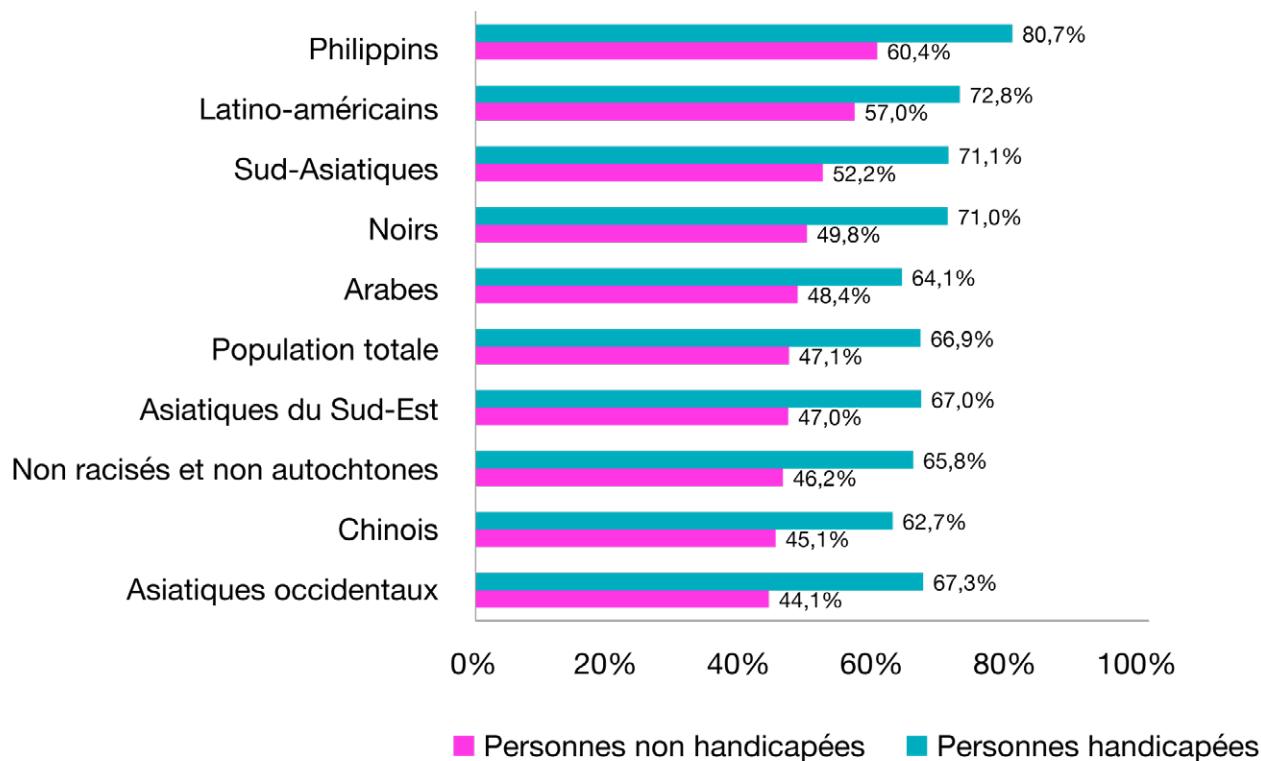
## Résultats en matière d'emploi pour les personnes en situation de handicap au Canada

### Chômage, revenus et éducation

L'incapacité est un facteur important des résultats en matière d'emploi<sup>209, 210, 211, 212</sup>. L'Enquête sur la population active (EPA) de 2023 montre que le taux de chômage

des Canadiens et Canadiennes handicapés (7,6 %) demeure plus élevé que celui des Canadiens et Canadiennes non handicapés (4,6 %)<sup>213</sup>. Les personnes racisées en situation de handicap affichent généralement de moins bons résultats en matière d'emploi; les personnes originaires d'Asie occidentale (44,1 %), de Chine (45,1 %) et d'Asie du Sud-Est (47,1 %) ont des taux d'emploi inférieurs à la moyenne nationale (47,1 %) (figure 6)<sup>214</sup>.

**Figure 6. Taux d'emploi des personnes racisées ayant ou non une incapacité, 2023**

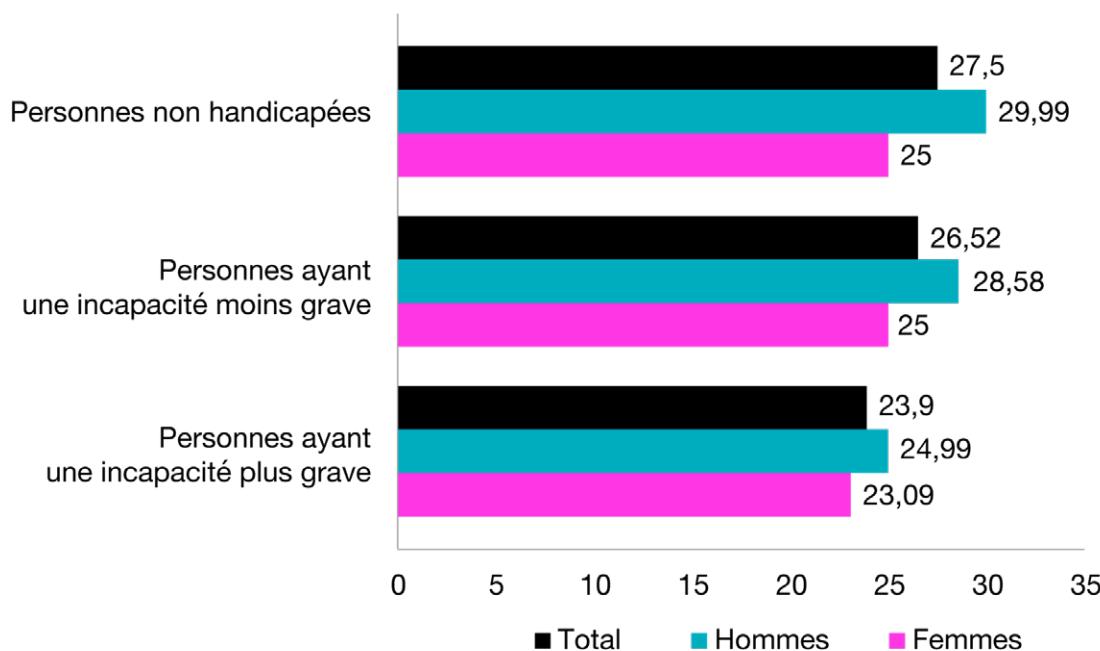


Source : Vergara, D. et Hardy, V. (13 juin 2024). « Caractéristiques de l'activité sur le marché du travail des personnes ayant une incapacité et sans incapacité, 2023 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-222-x/71-222-x2024002-fra.htm>

La question de la pauvreté est également source de préoccupation. Selon l'Enquête canadienne sur le revenu de 2019, les Canadiens et Canadiennes en situation de handicap (âgés de plus de 16 ans) gagnent en moyenne 11 500 dollars de moins que les personnes non handicapées<sup>215</sup>. Les disparités en matière de salaire horaire persistent également, notamment pour les personnes ayant une incapacité grave (figure 7). En 2022, selon les données tirées de l'EPA, le

salaire horaire médian des personnes non handicapées était de 27,50 dollars, contre 26,52 dollars pour les personnes ayant une incapacité moins grave et 23,90 dollars pour les personnes ayant une incapacité plus grave<sup>216</sup>. Chez les hommes ayant une incapacité grave, le salaire horaire médian était de 24,99 dollars, soit 5 dollars de moins que chez les hommes sans incapacité (29,99 dollars)<sup>217</sup>.

**Figure 7. Salaire horaire (en dollars), selon la gravité de l'incapacité au Canada**



Source : Le Quotidien (30 août 2023). « Caractéristiques de l'activité sur le marché du travail des personnes ayant une incapacité et sans incapacité en 2022 : résultats de l'Enquête sur la population active ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230830/dq230830a-fra.htm>

Les études montrent que les résultats en matière d'emploi varient en fonction de la gravité et du type d'incapacité<sup>218, 219</sup>. D'après l'EPA de 2024, les personnes ayant une incapacité de type inconnu affichent les taux de participation (83,5 %) et d'emploi les plus élevés (80,1 %), ainsi que les taux de chômage les plus bas (4,1 %). En

revanche, les personnes ayant une déficience intellectuelle sont celles qui connaissent les plus grandes difficultés en matière d'emploi : elles affichent des taux de participation et d'emploi relativement faibles (53,8 % et 44,4 %) et le taux de chômage le plus élevé (17,5 %).

**Tableau 6. Résultats en matière d'emploi pour les personnes en situation de handicap, selon le type d'incapacité**

Type d'incapacité	Taux de participation	Taux d'emploi	Taux de chômage
Douleur	67,8	63,3	6,6
Flexibilité	49,5	45,5	8
Mobilité	48,6	44,4	8,7

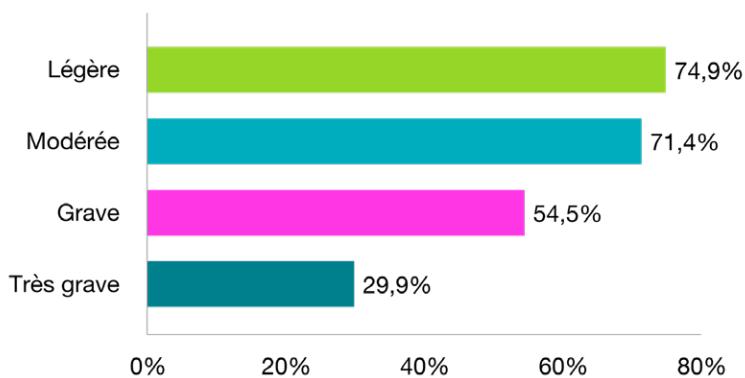
Type d'incapacité	Taux de participation	Taux d'emploi	Taux de chômage
Santé mentale	69,2	63,7	7,9
Vision	67,3	62,4	7,2
Ouïe	60,4	65,5	6,8
Dextérité	48,6	43,7	10
Apprentissage	64,6	58,8	9
Mémoire	50,2	43,9	12,5
Développement	53,8	44,4	17,5
Inconnu	83,5	80,1	4,1

Source : Statistique Canada (14 mars 2025). « Indicateurs du marché du travail pour personnes avec incapacité selon le type de l'incapacité, données annuelles ». <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410047801&pickMembers%5B0%5D=1.1&pickMembers%5B1%5D=4.1&pickMembers%5B2%5D=5.3&pickMembers%5B3%5D=2.2&pickMembers%5B4%5D=3.1&cubeTimeFrame.startYear=2022&cubeTimeFrame.endYear=2024&referencePeriods=20220101%2C20240101>

Plus la gravité de l'incapacité augmente, plus les résultats en matière d'emploi diminuent. D'après l'ECI de 2022, 74,9 % des personnes

ayant une incapacité légère occupent un emploi, contre 29,9 % pour celles ayant une incapacité très grave (figure 8)<sup>220</sup>.

**Figure 8. Taux d'emploi des personnes en situation de handicap, selon la gravité de l'incapacité, 2022 (personnes âgées de 25 à 64 ans)**



Source : Hébert, B-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (28 mai 2024). « Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>

Il est bien établi que l'éducation favorise la mobilité sociale. Cependant, chez les personnes en situation de handicap, on observe des disparités en matière d'emploi en fonction du plus haut niveau de scolarité atteint<sup>221, 222</sup>. D'après l'ECI de 2022, les taux d'emploi et de fréquentation scolaire sont plus faibles chez les jeunes en situation de handicap que chez les jeunes non handicapés<sup>223</sup>. Cela étant, un niveau de scolarité plus élevé augmente la probabilité d'emploi pour les personnes en situation de handicap. D'après l'EPA de 2023, les personnes en situation de handicap (âgées de 25 à 54 ans) ayant un diplôme d'études secondaires ou un niveau de scolarité équivalent ont un taux d'emploi moins élevé que celles ayant un diplôme d'études postsecondaires (52,5 % pour les personnes titulaires d'un diplôme d'études secondaires, 76,7 % pour celles ayant obtenu un diplôme d'études postsecondaires inférieur au baccalauréat et 85,8 % pour celles ayant un baccalauréat ou un niveau de scolarité supérieur)<sup>224</sup>. Notons toutefois que les résultats varient selon la gravité de l'incapacité. L'ECI de 2022 montre que, même lorsqu'elles ont suivi des études universitaires, les personnes gravement handicapées affichent de moins bons résultats en matière d'emploi que les personnes non handicapées n'ayant qu'un diplôme d'études secondaires ou un niveau de scolarité inférieur<sup>225</sup>.

### **Obstacles et difficultés en matière d'emploi**

De nombreuses études canadiennes et internationales portent sur les obstacles qui empêchent les personnes en situation de handicap de participer pleinement et véritablement au marché du travail, d'obtenir un emploi, d'assumer leurs responsabilités

professionnelles quotidiennes et de bénéficier des mesures d'adaptation nécessaires en milieu de travail. Parmi les obstacles les plus courants figurent les croyances et les stéréotypes discriminatoires à l'égard des incapacités<sup>226, 227, 228</sup>, le capacitisme et la discrimination au travail<sup>229, 230</sup>, le manque de sensibilisation à la question du handicap dans les organisations ou l'absence d'une culture organisationnelle inclusive<sup>231, 232</sup>, la crainte de révéler une incapacité<sup>233</sup> et la méconnaissance des types, des coûts et des objectifs des mesures d'adaptation du lieu de travail<sup>234, 235</sup>.

Plusieurs enquêtes canadiennes mettent en évidence les obstacles auxquels les personnes en situation de handicap doivent faire face en milieu professionnel. D'après la Série d'enquêtes de Statistique Canada sur l'accessibilité, près de trois personnes handicapées sur cinq (59 %) se heurtent à des obstacles en matière d'accessibilité dans le monde du travail<sup>236</sup>. Selon une étude réalisée au Canada par le Return on Disability Group en 2022 ( $n = 1\,033$ ), 43 % des personnes en situation de handicap ont reçu des commentaires négatifs au travail en raison de leur handicap, le plus souvent de la part de leurs collègues (65 % des cas)<sup>237</sup>. De même, d'après une étude menée par le Conseil de l'information sur le marché du travail ( $n = 1\,327$ ) visant à déterminer si l'information sur le marché du travail aide les personnes en situation de handicap à prendre des décisions éclairées concernant leur parcours professionnel, plus de trois personnes sur cinq (65 %) jugent que l'information sur le marché du travail est inaccessible et 78 % estiment que cela a eu une incidence sur leur parcours<sup>238</sup>.

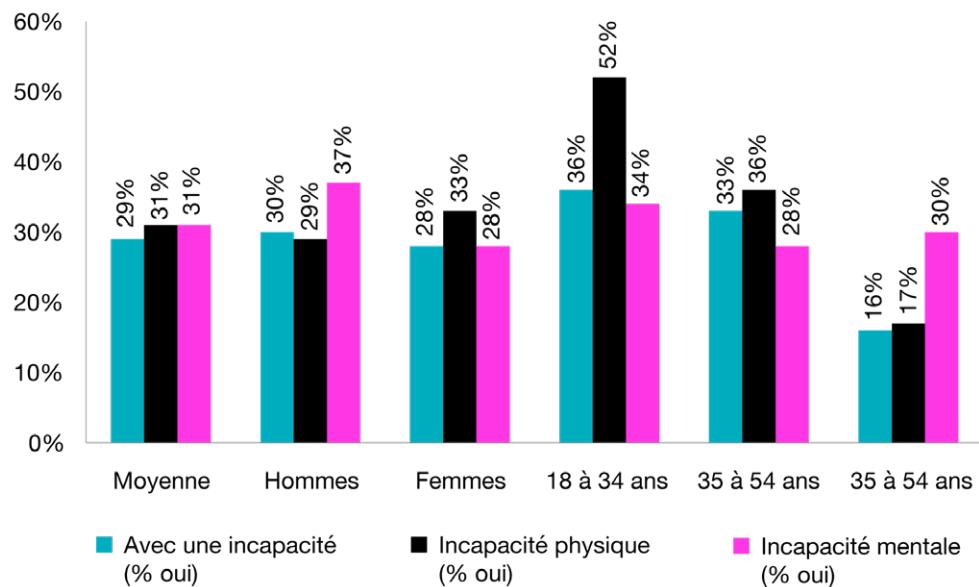
Les études montrent également que les personnes en situation de handicap courrent

un risque accru de harcèlement et de discrimination au travail<sup>239</sup>. Par exemple, une enquête menée en 2023 ( $n = 34\ 740$ ) par le Diversity Institute et l'Environics Institute souligne que les personnes en situation de handicap subissent des niveaux élevés de discrimination au travail dans le secteur privé (30 %), les administrations publiques (39 %) et les organismes sans but lucratif (44 %). Une autre étude portant sur les fonctionnaires canadiens ( $n = 175\ 742$ ) montre que les fonctionnaires en situation de handicap sont plus susceptibles d'être victimes de harcèlement (37 %) et de discrimination (26 %) au travail, soit trois fois plus que leurs collègues non handicapés (18 % et 8 %, respectivement)<sup>240</sup>.

Les personnes en situation de handicap aux identités croisées (jeunes, femmes, personnes

racisées et Autochtones handicapés) doivent souvent composer avec des obstacles supplémentaires et aggravés<sup>241, 242</sup>. D'après l'étude susmentionnée du Diversity Institute et de l'Environics Institute sur la discrimination en milieu de travail, les jeunes ayant une incapacité physique (âgés de 18 à 34 ans) subissent plus souvent des faits de discrimination fondée sur l'incapacité que leurs homologues plus âgés (52 %, contre 36 % pour les 35 à 54 ans et 17 % pour les plus de 55 ans) (figure 9). Les femmes font plus souvent l'objet de discrimination fondée sur l'incapacité physique que les hommes (33 % contre 29 %)<sup>243</sup>. En revanche, les hommes sont davantage touchés par la discrimination liée à la santé mentale (37 %, contre 28 % pour les femmes)<sup>244</sup>.

**Figure 9. Discrimination fondée sur le handicap, par groupe démographique**



Source : Cukier, W., Parkin, A., Saiphoo, A., Borova, B., Edwards, M., Mo, G. Y., Thermitus, T., Marsiaj, J., Man, C. et Samuel, S. (septembre 2024). *Genre, diversité et discrimination en milieu de travail*. Diversity Institute. [https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/gender--diversity-and-discrimination-in-the-workplace/Genre,%20diversit%C3%A9%20et%20discrimination\\_FR.pdf](https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/gender--diversity-and-discrimination-in-the-workplace/Genre,%20diversit%C3%A9%20et%20discrimination_FR.pdf)

Dans la sphère professionnelle, les personnes racisées en situation de handicap subissent à la fois microagressions, racisme et capacisme qui limitent leur capacité à trouver et à conserver un emploi et compromettent leur bien-être et leur avancement professionnel<sup>245, 246</sup>. Les Autochtones en situation de handicap sont plus susceptibles non seulement d'avoir un handicap en raison des répercussions de la colonisation, mais aussi de devoir vivre avec tout au long de la vie, faute de disposer d'un soutien suffisant, notamment en matière d'éducation et de soins de santé<sup>247</sup>.

Les études montrent que les résultats et les obstacles en matière d'emploi varient selon le type d'incapacité<sup>248, 249, 250, 251</sup>. Ainsi, l'expérience des personnes autistes diffère de celle des personnes ayant des troubles de santé mentale, des dépendances ou des incapacités physiques. Si les faits de discrimination au travail sont fréquents à l'égard des personnes en situation de handicap, on observe des différences selon le type d'incapacité. À partir des données de l'ECI de 2022, le Conseil canadien de la réadaptation et du travail a constaté que 21 % des personnes ayant une déficience intellectuelle, 21 % des personnes ayant des troubles de la mémoire et 18 % des personnes ayant des troubles d'apprentissage estimaient s'être vu refuser un emploi en raison de leur handicap<sup>252</sup>. Ce pourcentage est presque deux fois plus élevé que pour les personnes ayant une incapacité visuelle (11 %), auditive (11 %) ou liée à la douleur (11 %)<sup>253</sup>.

L'environnement bâti crée, lui aussi, des obstacles pour les personnes en situation de handicap. Par exemple, les personnes ayant des douleurs, des troubles de la mobilité

ou d'autres incapacités physiques peuvent éprouver des difficultés lorsqu'elles évoluent dans des environnements qui ne comptent pas de rampes d'accès ou d'ascenseurs ou qui n'ont pas d'aires de stationnement, de toilettes ou d'espaces de travail accessibles<sup>254</sup>. Pour les personnes ayant des troubles de la vue, un faible éclairage, un contraste de couleurs limité ou l'absence de signalisation peuvent entraver l'orientation dans le milieu de travail<sup>255</sup>. Les personnes ayant une incapacité auditive (sourdes ou malentendantes) peuvent devoir composer avec des faits de discrimination<sup>256</sup> ou d'audisme<sup>257</sup>, un manque de soutien organisationnel<sup>258</sup>, l'absence d'aides et de technologies de communication et l'inaccessibilité des espaces de travail, y compris les bâtiments et les places de stationnement<sup>259</sup>. D'après une étude canadienne récente, fondée sur l'ECI de 2017, 38 % des personnes en emploi ayant une incapacité auditive disent se sentir désavantagées au travail, et près de 10 % indiquent s'être vu refuser une promotion<sup>260</sup>.

Les études montrent également que les personnes autistes au Canada sont plus susceptibles d'être en sous-emploi<sup>261</sup>, <sup>262</sup>, de changer plus souvent d'emploi<sup>263</sup>, de craindre de révéler leur incapacité par peur de la discrimination<sup>264, 265</sup> et de ressentir le besoin de masquer ou de réprimer leurs comportements<sup>266, 267</sup>. Les difficultés commencent dès le processus de candidature, notamment au moment des entrevues<sup>268, 269</sup>. En effet, les personnes autistes peuvent être mal à l'aise dans les entrevues d'embauche traditionnelles qui mettent l'accent sur les compétences sociales et les aptitudes interpersonnelles<sup>270, 271</sup>; elles peuvent aussi subir des faits de discrimination au quotidien ou se sentir peu

soutenues au travail (manque de flexibilité ou mesures d'adaptation limitées)<sup>273</sup>. D'autres études menées aux États-Unis montrent que les organisations sont moins enclines à embaucher des personnes autistes, même qualifiées, et que beaucoup ne leur proposent pas les mesures d'adaptation qui seraient nécessaires à leur épanouissement au travail<sup>274</sup>.

Les troubles de santé mentale et les dépendances sont souvent plus stigmatisés que les incapacités physiques<sup>275</sup>. Ces perceptions, préjugés et attitudes se retrouvent aussi dans le monde du travail et constituent des obstacles considérables en matière d'emploi. Selon un sondage IPSOS mené en 2019 ( $n = 1\,501$ ), près de la moitié des répondants (47 %) estimaient que le fait de faire part de leur trouble de santé mentale à leur responsable hiérarchique direct ou à leurs collègues se traduirait par une remise en cause de leur capacité à faire leur travail<sup>276</sup>. Les études montrent également que la discrimination à l'égard des personnes ayant des troubles mentaux ou des dépendances est souvent ancrée dans des préjugés et des stéréotypes négatifs<sup>277</sup>. Parmi les autres obstacles à l'emploi figurent les interruptions dans le parcours professionnel et le manque d'expérience professionnelle, qui viennent compliquer la recherche d'emploi<sup>278</sup>.

Des obstacles apparaissent également tout au long du processus de recrutement, et ce, dès la conception des postes, notamment en ce qui concerne les entrevues, le soutien organisationnel et les mesures d'adaptation du lieu de travail. En voici quelques exemples :

- Les descriptions de poste inaccessibles peuvent représenter des obstacles pour les personnes en situation de handicap.

Elles peuvent comporter des exigences floues ou des processus de candidature inaccessibles et mettre l'accent sur des compétences ou des attentes inutiles. À l'inverse, le fait d'utiliser un langage inclusif et centré sur la personne dans les offres d'emploi contribue à la réussite des personnes en situation de handicap<sup>279</sup>.

- Les entrevues traditionnelles, qui consistent généralement à évaluer l'aptitude, les compétences sociales ou les habiletés des candidats, créent des obstacles pour les personnes en situation de handicap. En effet, celles-ci peuvent avoir du mal à interpréter les signaux sociaux lors d'une entrevue, ce qui peut conduire à l'exclusion de candidats pourtant qualifiés<sup>280</sup>.
- Les processus de sélection qui ne sont pas conformes aux normes habituelles ou aux bonnes pratiques en matière d'accessibilité (entrevues structurées, critères objectifs pertinents pour l'emploi en question) renforcent les préjugés à l'égard des personnes en situation de handicap<sup>281</sup>.

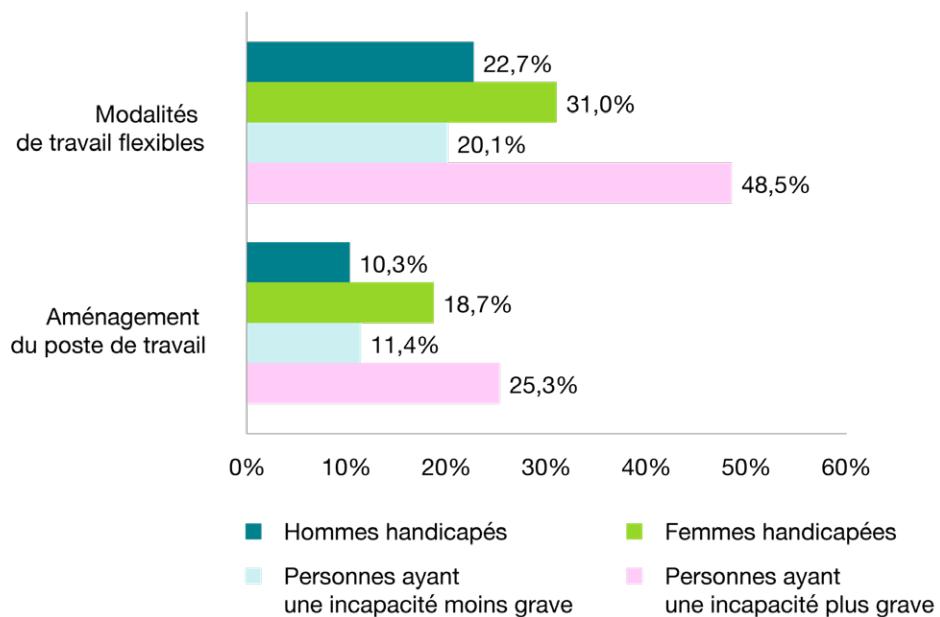
Les membres du personnel en situation de handicap qui souhaitent obtenir des mesures d'adaptation à leur travail peuvent également se heurter à plusieurs obstacles, comme des procédures incohérentes<sup>282</sup> ou la crainte d'avoir à révéler leur handicap<sup>283</sup>. Une étude canadienne montre que les employeurs ont parfois du mal à mettre en œuvre ce type de mesures pour les personnes ayant des troubles de santé mentale. Elle conclut également que, pour obtenir des mesures d'adaptation de leur milieu de travail, les membres du personnel ayant des troubles de santé mentale naviguent entre démarches

formelles et informelles, mais qu'ils peuvent se heurter à des difficultés d'accès au soutien, de confiance et de culture organisationnelle<sup>284</sup>.

Il ressort de l'ECI de 2017 que les mesures d'adaptation du lieu de travail les plus demandées sont les horaires de travail flexibles (27,1 %), l'aménagement des postes de travail (14,8 %) et les mesures de soutien

humain ou technique (6,1 %). Des différences sont observées selon le genre et la gravité de l'incapacité (figure 10). Par exemple, les femmes handicapées et les personnes ayant une incapacité grave sont plus susceptibles d'avoir besoin de modalités de travail flexibles que les hommes handicapés ou les personnes ayant une incapacité moins grave<sup>285</sup>.

**Figure 10. Mesures d'adaptation nécessaires sur le lieu de travail pour les membres du personnel en situation de handicap (âgés de 25 à 64 ans), 2017**



Source : Morris, S. (25 septembre 2019). *Mesures d'adaptation en milieu de travail pour les employés ayant une incapacité au Canada, 2017*. Statistique Canada. [https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2019/statcan/89-654-x2019001-fra.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2019/statcan/89-654-x2019001-fra.pdf)

Pourtant, les études indiquent que les employeurs surestiment souvent le coût des mesures d'adaptation du lieu de travail<sup>286, 287, 288</sup>. Une étude menée aux États-Unis souligne que les mesures d'adaptation du lieu de travail sont généralement peu coûteuses et s'avèrent très rentables pour les organisations qui réalisent ce genre d'investissements. L'enquête ( $n = 4\,447$ ) montre que, pour plus de la moitié (56 %) des employeurs, la mise en œuvre de mesures d'adaptation n'a

entraîné aucun coût et que, pour 37 %, elle a représenté un coût ponctuel, la dépense médiane s'élevant à 300 dollars américains<sup>289</sup>.

Le fait d'avoir à révéler son incapacité est également source de préoccupation. Malgré la législation canadienne sur les droits de la personne concernant l'obligation d'adaptation<sup>290</sup>, des obstacles persistent pour les personnes en situation de handicap. Selon la Série d'enquêtes de Statistique

Canada sur l'accessibilité, 68 % des personnes handicapées ont rencontré des obstacles lors du processus d'embauche ou ont eu à faire face à des situations qui les ont dissuadées de chercher un emploi<sup>291</sup>. Les obstacles les plus courants sont les difficultés à révéler l'incapacité (54 %) et les défis liés au processus d'adaptation du lieu de travail, comme les refus opposés aux demandes d'aménagement (32 %)<sup>292</sup>. Les personnes ayant un handicap invisible sont également moins susceptibles d'être recrutées ou embauchées si elles font état de leur incapacité à des employeurs potentiels<sup>293</sup>.

D'autres études s'intéressent aux raisons pour lesquelles les personnes concernées ne font pas mention de leur incapacité, comme la peur de la discrimination et des stéréotypes, les préoccupations touchant au respect de la vie privée, la crainte que le fait d'en parler ait des répercussions négatives et les inquiétudes concernant les perspectives de carrière (par exemple, l'avancement professionnel)<sup>294, 295, 296</sup>. Ces obstacles ont été largement étudiés, mais peu d'attention a été portée au cas des jeunes en situation de handicap<sup>297, 298</sup>. Une revue systématique des pratiques liées à la révélation de l'incapacité chez les jeunes en situation de handicap montre que les décisions en la matière sont complexes et dépendent notamment du type d'incapacité, de la gravité de l'incapacité, des compétences en matière de défense des droits, du secteur d'activité et du soutien organisationnel<sup>299</sup>. Par exemple, des études montrent que les personnes ayant un handicap invisible sont moins susceptibles d'être embauchées lorsqu'elles font mention de leur état, un phénomène particulièrement marqué chez les personnes ayant des troubles de santé mentale<sup>300, 301</sup>. D'autres études portent sur les

décisions et les interactions en lien avec le fait de révéler son incapacité. Par exemple, une étude canadienne ( $n = 882$ ) montre que 44,2 % des travailleuses et travailleurs en situation de handicap ont parlé de leur incapacité à la fois à leurs collègues et à leurs responsables hiérarchiques, 23,6 % à leurs collègues uniquement et 7 % à leurs responsables hiérarchiques uniquement<sup>302</sup>.

Par ailleurs, les personnes en situation de handicap sont sous-représentées dans les postes de direction au Canada<sup>303, 304</sup>. Dans son rapport de 2023 sur la diversité aux échelons supérieurs des organisations, Innovation, Sciences et Développement économique Canada constate que, parmi 427 sociétés ayant fait appel au public au Canada, seulement 3 % des conseils d'administration comptaient au moins une personne handicapée. La représentation des personnes handicapées au niveau des postes est encore plus faible : elles n'occupent que 0,5 % des sièges au conseil d'administration et 0,5 % des postes de haute direction<sup>305</sup>. En 2019, Statistique Canada a constaté que seulement 0,8 % des cadres s'identifiaient comme handicapés, un pourcentage qui stagne depuis 2016<sup>306</sup>. Parmi ces cadres, la plupart (60,9 %) occupent des postes d'administrateur et 39,1 % des postes de dirigeant<sup>307</sup>. Des différences notables existent entre les secteurs. Par exemple, le secteur de la fabrication présente la plus forte représentation de cadres en situation de handicap (1,2 %), tandis que le secteur financier affiche la plus faible proportion (0,4 %)<sup>308</sup>.

Les codes adoptés à titre volontaire, comme le Défi 50-30<sup>309</sup> et l'Initiative BlackNorth<sup>310</sup>, représentent des outils permettant d'accroître

la représentation des groupes ayant droit à l'équité dans les postes de direction, à travers des actions concrètes et des résultats mesurables<sup>311</sup>. D'autres études s'intéressent à l'expérience des personnes en situation de handicap occupant des fonctions de direction<sup>312, 313</sup>. Par exemple, dans un sondage mené par le Diversity Institute et Civic Action en 2023 (n = 125) auprès des membres des conseils d'administration et des équipes de haute direction d'organismes sans but lucratif en Ontario, la plupart des dirigeants indiquent qu'ils ne craignent pas d'exprimer leurs opinions et que le harcèlement n'est pas toléré. Toutefois, lorsqu'on les interroge sur les raisons expliquant les faits de discrimination et les traitements injustes, près d'un cinquième des répondants déclarent que ces situations sont liées à des préjugés fondés sur l'âge, l'origine ethnique, la race ou la culture<sup>314</sup>.



*L'entrepreneuriat offre flexibilité, autonomie, sécurité financière et épanouissement personnel, tout en leur permettant d'explorer de nouvelles possibilités, d'innover et de répondre à des besoins non satisfaits sur le marché.*

La sous-représentation des personnes en situation de handicap dans les fonctions de direction a de lourdes conséquences, notamment en ce qu'elle limite les possibilités de mentorat et de réseautage et les

perspectives d'évolution de carrière pour les personnes en situation de handicap<sup>315</sup>. Les études montrent systématiquement que les mentors et les modèles jouent un grand rôle dans l'avancement professionnel des groupes ayant droit à l'équité<sup>316</sup>, en particulier pour les personnes en situation de handicap<sup>317, 318, 319, 320, 321</sup>. Par exemple, une étude qualitative de la Société de recherche sociale appliquée montre que les mentors, en particulier les cadres et les cercles sociaux, aident les personnes en situation de handicap à élargir leur réseau et à envisager de nouvelles options d'avancement et de mobilité professionnelle<sup>322</sup>. Les possibilités de mentorat aident les jeunes en situation de handicap à renforcer leur capacité à défendre leurs droits, leur sentiment d'efficacité personnelle et leur autonomie<sup>323, 324</sup>, ainsi que leurs aptitudes en planification de carrière<sup>325</sup> et leurs compétences sociales<sup>326</sup>. Selon une étude menée en 2020 par Mentor Canada (n = 2 838), les jeunes âgés de 18 à 30 ans en situation de handicap ayant bénéficié d'un mentorat sont plus susceptibles de déclarer des résultats positifs en matière d'emploi que les personnes non handicapées<sup>327</sup>.

Compte tenu des obstacles rencontrés sur le marché du travail, l'entrepreneuriat est souvent perçu comme une option viable par les personnes en situation de handicap. Il leur offre flexibilité, autonomie, sécurité financière et épanouissement personnel, tout en leur permettant d'explorer de nouvelles possibilités, d'innover et de répondre à des besoins non satisfaits sur le marché<sup>328, 329</sup>.

D'après Statistique Canada, à l'automne 2023, 2,2 % des 1 033 084 entreprises du secteur privé étaient détenues majoritairement par des personnes en situation de handicap, soit une hausse de 1,4 % par rapport à l'automne

2022<sup>330</sup>. En outre, en 2022, Statistique Canada a constaté que les personnes en situation de handicap étaient plus susceptibles de travailler à leur compte que les personnes non handicapées (13 % contre 11,4 %)<sup>331</sup>. Cependant, les personnes en situation de handicap n'optent pas toutes pour l'entrepreneuriat pour les raisons positives susmentionnées. Les études montrent que certaines sont « poussées » vers l'entrepreneuriat et le travail autonome<sup>332, 333</sup>. Dans cette forme d'entrepreneuriat, dite « de nécessité », les personnes en situation de handicap perçoivent l'entrepreneuriat comme la seule option possible, en raison de leurs expériences antérieures dans des milieux de travail traditionnels (pratiques discriminatoires, insatisfaction liée aux emplois précédents, manque de mesures d'adaptation du lieu de travail, absence de perspectives d'évolution)<sup>334</sup>. Ce type d'entrepreneuriat est associé à des motivations et à des aspirations entrepreneuriales plus faibles<sup>335</sup> ainsi qu'à des revenus moins élevés<sup>336</sup>. Des disparités persistent selon le genre, les femmes étant plus susceptibles que les hommes de s'engager dans l'entrepreneuriat « de nécessité ».

## Rôle des petites et moyennes entreprises

Les PME représentent la majorité des emplois du secteur privé au Canada<sup>337</sup>. En décembre 2023, on comptait 1,10 million d'entreprises employant des salariés au Canada. La plupart d'entre elles étaient des petites entreprises (1,07 million, soit 98,1 %)<sup>338</sup>. Bien que les PME connaissent des pénuries de main-d'œuvre, elles manquent souvent aussi des connaissances, des compétences et des capacités nécessaires pour mettre en œuvre des stratégies, des politiques et des pratiques

en matière d'EDI efficaces, que ce soit de façon générale<sup>339, 340</sup> ou plus particulièrement pour les personnes en situation de handicap<sup>341</sup>.

Des études montrent que les PME sont moins enclines que les grandes organisations à embaucher et maintenir en poste des personnes en situation de handicap et à leur fournir des mesures d'adaptation du lieu de travail<sup>342</sup>. Une étude menée en 2023 par l'Organisation internationale du Travail révèle que, de manière générale, les principaux obstacles pour les PME sont le manque de sensibilisation à la question du handicap, le faible engagement de la haute direction, les ressources financières limitées et la perception selon laquelle l'inclusion du handicap ne procure pas d'avantage<sup>343</sup>. D'autres recherches menées aux États-Unis indiquent que les PME sont plus préoccupées par les coûts perçus des mesures d'adaptation du lieu de travail, ne disposent pas de politiques en matière d'EDI et ont une attitude moins favorable envers les personnes en situation de handicap que les grandes organisations<sup>344</sup>. Les PME peuvent également manquer de financement, de ressources et de connaissances pour intégrer les membres du personnel en situation de handicap<sup>345, 346, 347</sup>. Elles citent souvent le coût comme un obstacle lorsqu'il s'agit d'embaucher des personnes en situation de handicap et de leur proposer des mesures d'adaptation du lieu de travail<sup>348, 349</sup>. Certaines signalent aussi qu'elles manquent de ressources et de moyens financiers pour créer des postes adaptés, et ce, en raison de leur taille, de leurs défis opérationnels et des différences entre les coûts réels et les coûts perçus<sup>350</sup>.

Les politiques, pratiques et cultures organisationnelles internes peuvent également

renforcer les obstacles rencontrés par les personnes en situation de handicap. En 2023, BDO Canada a examiné 75 plans d'accessibilité établis par des organisations sous réglementation fédérale, afin de déterminer quels étaient les principaux obstacles à l'emploi des personnes en situation de handicap. Voici quelques-unes des principales conclusions<sup>351</sup> :

- La stigmatisation et les stéréotypes découragent les personnes en situation de handicap de s'identifier comme telles ou de demander des mesures d'adaptation du lieu de travail.
- Lorsque les personnes en situation de handicap ne sont pas représentées à tous les échelons, une organisation risque de développer une culture interne qui ne prend pas en compte les divers besoins des membres du personnel.
- L'absence de politiques d'adaptation du lieu de travail crée non seulement des obstacles pour les personnes en situation de handicap, mais entraîne aussi des occasions manquées. Les incohérences des procédures d'un département à l'autre peuvent décourager les personnes en situation de handicap de demander des mesures d'adaptation.

## Outils et manuels concernant l'EDI, l'accessibilité et l'inclusion du handicap

Dans le cadre de notre étude documentaire sur les ressources en matière d'EDI, d'accessibilité et d'inclusion du handicap, nous avons recensé divers outils et guides

conçus pour aider les organisations à évaluer et à faire progresser leurs efforts. Nous avons passé en revue une quarantaine d'outils, de services et de guides afin de dresser un panorama des solutions mises à la disposition des organisations canadiennes. Ces outils peuvent être regroupés en trois catégories : services de conseil, guides et outils d'autoévaluation. On trouvera à l'annexe A des renseignements détaillés sur l'ensemble de ces outils et ressources.



*Certaines signalent qu'elles manquent de ressources et de moyens financiers pour créer des postes adaptés, et ce, en raison de leur taille, de leurs défis opérationnels et des différences entre les coûts réels et les coûts perçus.*

### Cadres et services de conseil

Les services de conseil permettent d'évaluer, de concevoir et de déployer de façon plus globale des stratégies d'EDI, d'accessibilité et d'inclusion du handicap. Toutefois, ces programmes complets présentent souvent des coûts élevés, réalistes pour les grandes organisations dotées de moyens importants, mais rarement adaptés aux PME.

Le Diversity Institute propose des services de conseil et des stratégies en matière d'EDI sur mesure, assorties de données de référence et

d'indicateurs, aux organisations qui souhaitent faire évaluer de manière approfondie leurs pratiques, leurs politiques et leurs stratégies. Korn Ferry propose un autre cadre, le modèle de maturité DEI, qui évalue les stratégies en matière d'EDI selon cinq dimensions : 1) la conformité; 2) la sensibilisation; 3) l'intégration des talents; 4) l'intégration des opérations; 5) l'intégration au marché. Ce modèle distingue l'inclusion comportementale de l'inclusion structurelle afin d'agir sur les comportements individuels et les systèmes internes et d'atténuer les préjugés inconscients<sup>352</sup>.

Les outils permettant d'améliorer les pratiques en matière d'EDI continuent d'évoluer à la faveur des avancées technologiques. Ainsi, l'IA peut servir à élaborer des stratégies axées sur les données afin d'aider à rendre les milieux de travail plus inclusifs, plus équitables et plus accessibles. Kanarys, par exemple, propose des outils s'appuyant sur l'analyse des mégadonnées, l'apprentissage automatique et le traitement du langage naturel pour aider les entreprises à recueillir des données, des éléments d'analyse et des informations complètes sur l'EDI<sup>353</sup>.

Au Canada, les grands cabinets de conseil ont des départements spécialisés dans les questions d'accessibilité et d'inclusion du handicap. Par exemple, les Centres d'excellence en neurodiversité d'EY Canada accompagnent les clients dans la création de milieux de travail plus accessibles et plus inclusifs en leur proposant des services de conseil et d'aide à l'élaboration de programmes<sup>354</sup>. INNVA offre des services de conseil en accessibilité pour aider les organisations à élaborer des processus adaptés aux personnes en situation de handicap et à les intégrer

dans leurs stratégies, leurs pratiques et leurs politiques<sup>355</sup>. D'autres organisations proposent des services propres aux réalités de certaines provinces. En Colombie-Britannique, Untapped Accessibility fournit des services de conseil, notamment sur l'élaboration de plans d'accessibilité et l'engagement communautaire. L'organisme propose également des formations sur l'accessibilité, les dispositions de l'Accessible British Columbia Act et les questions de discrimination et de capacitarisme<sup>356</sup>.

## Guides pratiques et trousseaux d'outils

Les guides pratiques et trousseaux d'outils donnent accès à des ressources concrètes, à des guides, à des listes de contrôle et à de bonnes pratiques propres à faire avancer l'EDI, l'accessibilité et l'inclusion du handicap dans les organisations. Ces outils ne proposent pas d'autoévaluations, mais offrent des ressources permettant de promouvoir les stratégies d'EDI, d'accessibilité et d'inclusion du handicap. Par exemple, une organisation souhaitant savoir comment utiliser un langage inclusif dans ses descriptions de poste trouvera dans une trousse d'outils sur la question des listes de contrôle, des rapports et des études de cas utiles.

À l'issue de notre étude documentaire, nous avons constaté que bon nombre de ces ressources portaient sur les RH et proposaient des conseils concernant les pratiques de recrutement, d'entrée en fonctions et de promotion. Il existe une multitude de guides pratiques et de trousseaux d'outils sur les questions d'EDI, mais on trouvera ci-dessous une liste des guides les plus pertinents :

- La boîte à outils « Ce qui fonctionne » du Diversity Institute rassemble, dans



un même site Web, des ressources, du soutien et des pratiques de pointe pour faire progresser l'EDI dans les organisations<sup>357</sup>. On y trouve notamment un outil de gestion des talents<sup>358</sup>, un guide du conseil d'administration et du leadership<sup>359</sup> et un guide sur le changement organisationnel<sup>360</sup>, qui regroupent conseils et ressources à l'appui de l'EDI.

- Le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion a élaboré des ressources et des documents fondés sur des données probantes et des travaux de recherche pour aider les organisations à structurer leurs stratégies en matière d'EDI, à mettre en place des comités d'inclusion, à améliorer les pratiques d'embauche et à encourager les alliances positives<sup>361</sup>.

Dans le cadre de notre étude, nous avons également constaté que les guides pratiques et les trousseaux d'outils sur l'accessibilité et l'inclusion du handicap portaient souvent

sur des sujets précis, comme la rédaction des descriptions de poste, les pratiques d'entrevue, l'accessibilité Web et la législation en matière d'accessibilité. L'inclusion du handicap va toutefois au-delà du recrutement : il s'agit aussi de remédier aux problèmes d'accessibilité et de favoriser un milieu inclusif pour les personnes en situation de handicap.

En 2024, le Conseil canadien de la réadaptation et du travail a publié une trousse d'outils complète comprenant des outils, des supports, des ressources et des guides consacrés à divers sujets, notamment les mesures d'adaptation du lieu de travail, les environnements, le développement de carrière, la stratégie interne, la communication et l'évaluation. La trousse a été mise au point par un consortium d'organismes communautaires canadiens spécialisés dans les questions de handicap<sup>362</sup>. Les utilisateurs peuvent sélectionner la catégorie de leur choix et accéder à des renseignements généraux. Ainsi, pour en savoir plus sur les mesures d'adaptation du lieu, les utilisateurs peuvent se rendre dans la rubrique idoine, choisir des sujets d'intérêt précis et accéder à des informations contextuelles, à des études et à des pratiques exemplaires. Ils peuvent, par exemple, obtenir des informations concernant la manière d'engager des conversations constructives sur les mesures d'adaptation du lieu de travail<sup>363</sup>.

D'autres trousseaux d'outils utiles sont proposées par les organisations suivantes :

- L'Employer Assistance and Resource Network propose une liste de contrôle conçue pour aider les organisations à concevoir des programmes d'embauche, de maintien en poste, de promotion et

d'accompagnement des membres du personnel neuroatypiques<sup>364</sup>.

- L'organisme Accommodating and Communicating about Episodic Disabilities propose une trousse d'outils destinée à aider les organisations et les travailleurs ayant des troubles épisodiques à déterminer les mesures d'adaptation utiles en milieu de travail. Accessible en ligne, la trousse d'outils porte notamment sur les exigences physiques et cognitives, les conditions de travail, les exigences professionnelles et les stratégies<sup>365</sup>.

Certaines trousses d'outils sont axées sur les normes d'accessibilité, notamment celles établies par la législation gouvernementale, comme la LAPHO. En voici quelques exemples :

- Une liste de contrôle sur support papier, fondé sur le *Code des droits de la personne* de l'Ontario, aide les organisations à repérer les obstacles entravant l'accès aux bâtiments (accès extérieurs, accès intérieurs et signalisation)<sup>366</sup>.
- The A11Y Project a élaboré une liste de contrôle de la conformité aux Règles pour l'accessibilité des contenus Web (WCAG) afin d'aider les particuliers, les organisations et les gouvernements à créer des contenus Web accessibles. De nombreux sujets y sont abordés, comme les titres de rubrique, les listes, les contrôles, les tableaux, les médias, la vidéo, le son, l'animation, le contraste des couleurs et les appareils mobiles<sup>367</sup>.
- eCampus Ontario a mis au point une trousse d'outils sur l'accessibilité qui

fournit aux organisations des informations concernant l'accessibilité numérique, la législation et l'accessibilité dans le domaine de l'approvisionnement, ainsi que des ressources sur le respect de la LAPHO<sup>368</sup>.

## Outils d'autoévaluation

De nombreux outils d'autoévaluation aident les organisations à évaluer leurs pratiques en matière d'EDI, d'accessibilité et d'inclusion du handicap. Ces outils flexibles dressent un état des lieux des initiatives que les organisations mènent ou comptent mener dans ces domaines. Néanmoins, chaque outil est unique. Certains prennent la forme de questionnaires papier, tandis que d'autres s'appuient sur des plateformes en ligne. Certains proposent des ressources complémentaires axées, entre autres, sur les stratégies en matière d'EDI, les bonnes pratiques, la formation et l'accompagnement individuel. Certains, enfin, se concentrent sur l'inclusion en général, tandis que d'autres abordent spécifiquement l'inclusion du handicap ou les pratiques RH.

Les organisations ont plusieurs outils d'autoévaluation à leur disposition pour améliorer leurs stratégies en matière d'EDI. Par exemple, l'ODD du Diversity Institute est une application qui permet d'évaluer les politiques et les pratiques organisationnelles. Les utilisateurs répondent à une série de questions couvrant six dimensions (leadership et gouvernance; recrutement, sélection et promotion; valeurs et culture; mesure et suivi de l'EDI; EDI dans la chaîne de valeur; partenariats et passerelles) et reçoivent un rapport personnalisé contenant des suggestions d'amélioration et les meilleures pratiques adaptées à leur secteur d'activité<sup>369</sup>.

Cet outil a été conçu pour être personnalisable et s'adapter à différents contextes, tels que l'accessibilité, la vérité et la réconciliation et le racisme envers les personnes noires. Un autre exemple est l'outil Global Diversity, Equity and Inclusion Benchmarks, une ressource gratuite qui aide les organisations à élaborer une stratégie en matière d'EDI, à suivre les progrès accomplis et à définir des pistes d'amélioration. Les utilisateurs peuvent télécharger un livret de 78 pages pour évaluer l'EDI selon quatre axes : 1) piloter la stratégie; 2) attirer et retenir les talents; 3) aligner et connecter; 4) écouter et servir la société<sup>370</sup>.

Les outils d'autoévaluation suivants sont également dignes d'intérêt :

- Fair360 propose le questionnaire « Top Companies » pour aider les organisations à évaluer où elles en sont dans le domaine de l'EDI. Après avoir rempli le questionnaire, les utilisateurs reçoivent un rapport comparatif fondé sur les normes du secteur<sup>371</sup>.
- Nouvelle-Écosse au travail propose un outil en ligne permettant aux organisations d'évaluer leurs pratiques en matière d'EDI. Il s'agit d'un court questionnaire sur l'engagement, les pratiques d'embauche, les membres du personnel et les partenariats (les réponses possibles sont « oui », « non » et « partiellement »). Aucun rapport personnalisé n'est fourni; toutefois, le questionnaire contient des liens vers les meilleures pratiques dans les domaines mentionnés ci-dessus<sup>372</sup>.

On trouve également de plus en plus d'outils destinés spécifiquement à améliorer l'accessibilité et l'inclusion du handicap dans les organisations. Par exemple, l'outil

d'autoévaluation des employeurs pour l'inclusion du handicap (Disability Inclusive Employer Self-Assessment Tool), proposé par l'Open Door Group et le Presidents Group, comprend 35 questions sur les pratiques d'embauche, les avantages sociaux, les possibilités de perfectionnement professionnel, l'accessibilité physique et numérique, la culture organisationnelle, la formation à l'inclusion du handicap et les indicateurs permettant de déterminer des axes d'amélioration. Les organisations reçoivent un rapport dans lequel sont présentés l'état d'avancement des mesures en lien avec chaque question (« non encore commencé », « en cours » et « terminé »), des recommandations et des pratiques exemplaires. Les organisations de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, de la Saskatchewan, du Manitoba ou de l'Ontario peuvent demander un accompagnement complémentaire gratuit en vue de l'élaboration d'un plan de mise en œuvre<sup>373</sup>.



*L'outil de diagnostic de la diversité (ODD) a été conçu pour être personnalisable et s'adapter à différents contextes, tels que l'accessibilité, la vérité et la réconciliation et le racisme envers les personnes noires.*

Dans le cadre de notre étude documentaire, nous avons également repéré les outils

d'inclusion du handicap suivants, qui méritent eux aussi d'être mentionnés :

- L'Association canadienne de soutien à l'emploi propose une trousse d'outils RH pour aider les PME à mieux soutenir les personnes en situation de handicap en milieu de travail. La trousse comprend une autoévaluation, qui se compose de six questions à choix multiples basées sur des cas concrets et permet de mesurer les connaissances des PME en ce qui concerne les politiques RH inclusives et de déterminer les points à améliorer. Les utilisateurs reçoivent par courriel leurs résultats, les bonnes réponses et un lien vers la trousse d'outils pour améliorer l'inclusion dans les stratégies RH<sup>374</sup>.
- Le Centre d'expertise pour le service à la clientèle accessible propose un guide de l'accessibilité, destiné aux programmes gouvernementaux, afin de garantir l'accessibilité des services à la clientèle. Ce guide comprend les meilleures pratiques concernant les espaces physiques, la sensibilisation au handicap, les politiques, la technologie et le langage. Un outil d'évaluation sur support papier, composé d'une série de questions fermées, permet également aux responsables de programmes gouvernementaux d'évaluer l'environnement physique, les aires d'attente, les transactions du service à la clientèle et les pratiques en matière de conception de services inclusifs<sup>375</sup>.

D'autres outils, enfin, consistent à évaluer les plans et les politiques d'accessibilité des organisations. Par exemple, la Commission canadienne des droits de la personne propose

des outils d'autoévaluation volontaire qui aident les organisations à déterminer si leurs plans d'accessibilité et leurs processus de rétroaction sont conformes à la *Loi canadienne sur l'accessibilité* et au Règlement canadien sur l'accessibilité. Au fur et à mesure de l'évaluation en ligne, des références et des ressources sont proposées pour aider les organisations à mieux comprendre la marche à suivre pour élaborer des plans d'accessibilité et les exigences en la matière. Toutefois, contrairement à d'autres ressources, cet outil se concentre sur les obligations légales et réglementaires<sup>376</sup>.

Bien qu'il existe une grande variété d'outils et d'instruments d'évaluation, nous avons constaté, dans le cadre de notre étude documentaire, que très peu d'entre eux aident directement les PME à faire progresser l'EDI, l'accessibilité et l'inclusion du handicap. En général, ils fournissent des informations pertinentes et concrètes, telles que des notes d'évaluation et des analyses comparatives, des recommandations stratégiques personnalisées et des bonnes pratiques. Néanmoins, certains prennent la forme de rapports volumineux, d'autres, proposant des évaluations et des recommandations de base, sont sur support papier, et d'autres encore portent uniquement sur l'EDI sans prendre en compte l'accessibilité et l'inclusion du handicap, ou inversement.

Surtout, de nombreux outils et instruments d'évaluation sont difficiles d'accès et d'utilisation pour les PME, et ce, pour plusieurs raisons :

- Beaucoup d'outils et d'instruments d'évaluation sont destinés aux grandes organisations. Ils ont une portée large et

- ne sont pas adaptés au secteur, à la taille ou aux réalités opérationnelles des PME.
- Les outils sont souvent conçus en partant du principe que les organisations disposent de l'infrastructure, du budget, du personnel et des capacités nécessaires pour apporter les changements voulus en interne. Or, ce n'est généralement pas le cas des PME, qui n'ont souvent pas de véritable service RH.
- Les outils ne proposent pas toujours de mesures claires et concrètes ni de conseils suffisants pour susciter des changements opérationnels.
- Les PME peuvent manquer de repères sur les domaines prioritaires, ce qui aboutit à une mise en œuvre incomplète ou incohérente.

Face à ces problèmes, le module d'extension pilote ODD – Accessibilité a été mis au point pour proposer une application facile à utiliser et fournir des recommandations personnalisées et concrètes à l'appui de l'EDI, de l'accessibilité et de l'inclusion du handicap pour les PME.



# Module d'extension pilote ODD – Accessibilité

En 2022, le Diversity Institute a lancé l’Outil de diagnostic de la diversité (ODD), une application numérique gratuite qui permet aux PME d’évaluer leurs pratiques en matière d’EDI et de recevoir une stratégie personnalisée et fondée sur les meilleures pratiques<sup>377</sup>. Depuis, l’ODD a fait l’objet de plusieurs améliorations (rapports personnalisés et meilleures pratiques sectorielles, entre autres) afin d’avoir un plus grand impact pour les PME souhaitant se doter d’une stratégie en matière d’EDI. Aujourd’hui, plus de 471 organisations ont utilisé l’ODD pour mettre au point une stratégie dans ce domaine<sup>378</sup>.

L’ODD s’articule autour de six dimensions de la stratégie interne :

- 1. Gouvernance, leadership et stratégie :** Les dirigeants des organisations donnent le ton. En intégrant la diversité dans les équipes de direction et de décision, les organisations adoptent des points de vue variés sur des questions stratégiques, montrent que chacun a sa place et répondent aux attentes des parties prenantes.

## 2. Processus liés aux ressources humaines

**humaines** : Le recrutement, la sélection, le maintien en poste, la promotion et la cessation d’emploi sont des éléments clés des pratiques RH d’une organisation. Les organisations qui tiennent compte des questions d’EDI peuvent constituer un vivier de talents diversifié, créer une culture organisationnelle inclusive et favoriser le maintien en poste des membres du personnel<sup>379, 380</sup>.

## 3. Valeurs et culture

: Pour reprendre l’expression de Peter Drucker, « la culture mange la stratégie ». Les organisations qui favorisent une culture inclusive créent des milieux de travail où les personnes issues de la diversité se sentent soutenues.

L’engagement en faveur d’une culture inclusive peut se traduire par la mise en place de diverses politiques et initiatives, comme une politique pour les questions d’EDI, une politique d’accessibilité et des groupes de ressources pour le personnel (GRP).

## 4. Mesure et suivi des questions d’équité,

de diversité et d’inclusion

: « Pour obtenir des résultats, il faut d’abord

mesurer. » Les organisations doivent fixer des objectifs en matière d'EDI, établir des indicateurs et des critères de référence, et assurer un suivi des résultats obtenus pour comprendre leurs progrès<sup>381</sup>.

**5. Diversité dans l'ensemble de la chaîne de valeur :** Les questions d'EDI doivent être prises en compte dans toute la chaîne de valeur d'une organisation, notamment l'approvisionnement, la recherche et le développement, la conception de produits, le marketing, la communication et le service à la clientèle. En adoptant des pratiques inclusives, les organisations s'adressent à des marchés diversifiés et atténuent les risques juridiques.

**6. Sensibilisation et élargissement du bassin de compétences :** Les organisations peuvent nouer des partenariats et tisser des liens avec d'autres parties prenantes pour promouvoir les questions d'EDI. À titre d'exemple, elles peuvent mener des activités de responsabilité sociale et établir des partenariats avec des établissements d'enseignement, des organismes sans but lucratif et des autorités publiques.

L'ODD s'adapte à différents contextes. En 2022, le module d'extension pilote ODD – Accessibilité a été développé en partenariat avec la Chambre de commerce de l'Ontario afin de compléter l'ODD par des évaluations de l'accessibilité et de l'inclusion du handicap dans les PME ontariennes.

## Phases

Le Diversity Institute continue de mettre à jour le module d'extension pilote ODD – Accessibilité en mettant au point de nouvelles

fonctionnalités et en répertoriant les meilleures pratiques propres à chaque secteur. La feuille de route actuelle du module est la suivante :

- **Phase 1 (terminée) :** Élaboration de la première version de l'outil et tests initiaux avec des membres de la communauté du handicap.
- **Phase 2 (en cours) :** Révisions de l'outil et ajout de bonnes pratiques. L'outil sera de nouveau testé auprès d'un échantillon plus large.
- **Phase 3 (en cours) :** Le module sera déployé en complément de l'ODD afin que les organisations qui utilisent l'application puissent également remplir le questionnaire complémentaire et, ainsi, recevoir un rapport supplémentaire et des recommandations concernant l'inclusion du handicap et l'accessibilité.

## Objectif et caractéristiques

L'objectif du module d'extension pilote ODD – Accessibilité est d'aider les PME à évaluer leurs pratiques en matière d'EDI et d'accessibilité, à élaborer des stratégies, des politiques et des processus, à améliorer l'accessibilité et l'inclusion du handicap au travail et à se conformer aux exigences d'accès physique et numérique de la LAPHO.

L'outil s'articule autour de 42 questions, avec trois réponses possibles : « Oui », « Non » et « Sans objet » (on trouvera la liste des questions à l'annexe B). Après avoir rempli le questionnaire, les organisations reçoivent un rapport contenant des recommandations personnalisées et des pratiques exemplaires à l'appui de l'EDI et de l'accessibilité.

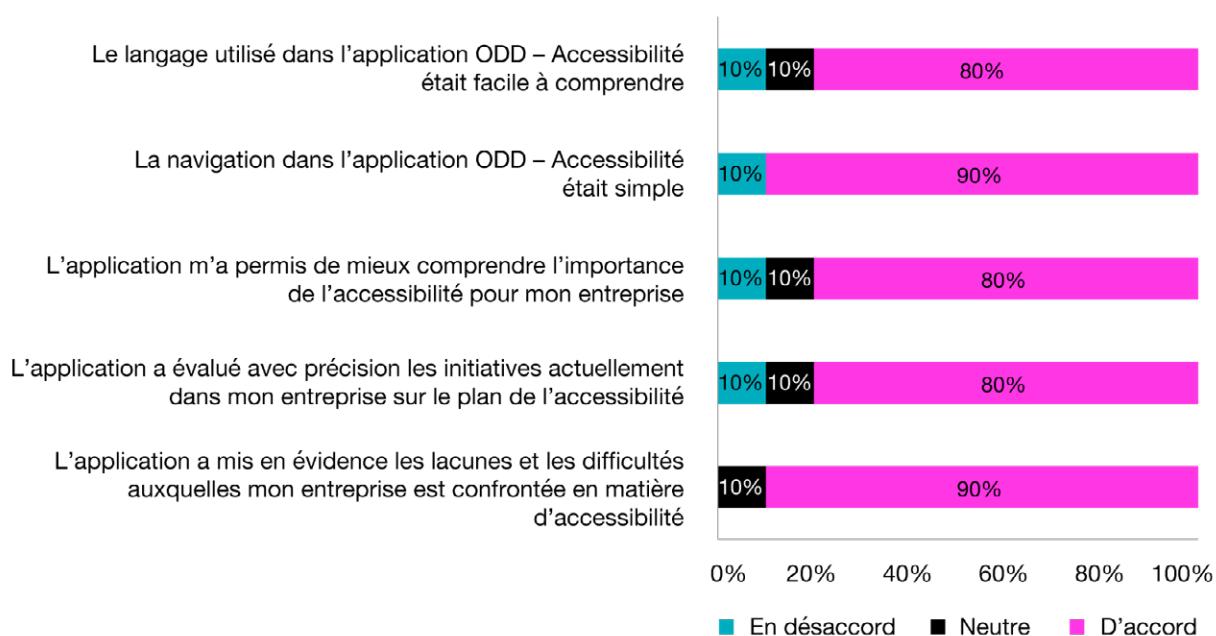
Ce rapport personnalisé dresse un état des lieux des pratiques des organisations dans les domaines de l'EDI et de l'accessibilité, ainsi que des recommandations couvrant les six dimensions de l'ODD. Par exemple, pour la dimension « Valeurs et culture », le rapport comporte des commentaires et des recommandations sur les plans d'adaptation individualisés, les plans d'intervention d'urgence et les exigences en matière d'accessibilité numérique et physique définies par la LAPHO.

Les bonnes pratiques constituent un élément clé du rapport. Il s'agit de donner aux PME des exemples de bonnes pratiques sectorielles en ce qui concerne les stratégies, les politiques et les pratiques en matière d'EDI et d'accessibilité. Il est recommandé, par exemple, que les organisations se dotent de divers instruments propices à une culture organisationnelle inclusive, tels qu'une politique ou un plan d'accessibilité. En s'inspirant des exemples de politiques sectorielles ou de directives gouvernementales sur l'accessibilité, les PME disposent d'une base pour élaborer des politiques adaptées à leur contexte.

## Commentaires issus de la consultation

Dans le cadre de la phase 1, le Diversity Institute a mené des consultations préliminaires auprès de différentes organisations afin de recueillir leurs commentaires sur la convivialité du module pilote ODD – Accessibilité. Les personnes ayant testé le module ont été invitées à répondre à un court sondage afin de donner leur avis sur la convivialité de l'outil et les fonctionnalités des rapports, entre autres. La taille de l'échantillon initial étant limitée, nous continuons de recueillir des commentaires afin d'affiner et d'améliorer l'outil. Sur les 10 répondants, 80 % ont jugé le module Accessibilité facile à comprendre et à utiliser (figure 11). Les organisations ont également souligné que le module évaluait avec précision leurs initiatives actuelles en matière d'accessibilité (80 %) et permettait de mettre en relief les difficultés à surmonter pour faire progresser l'accessibilité (90 %).

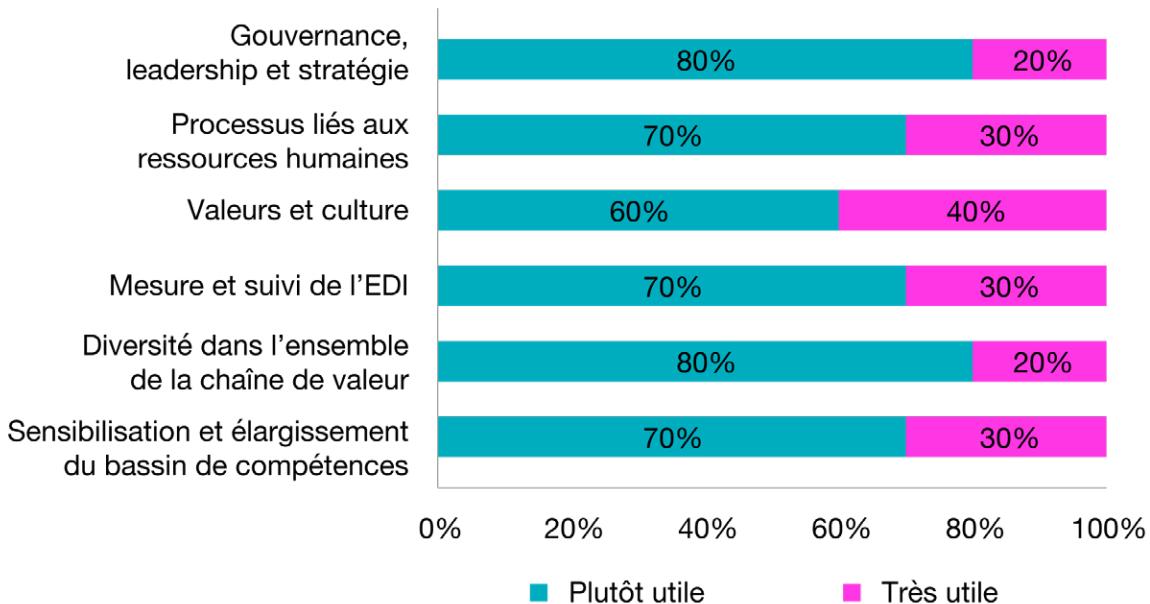
**Figure 11. Expérience d'utilisation du module d'extension ODD – Accessibilité (n = 10)**



Les organisations ont également indiqué que les recommandations figurant dans le rapport étaient utiles. La plupart des répondants ont

estimé que les recommandations concernant les six dimensions étaient plutôt utiles (figure 12).

**Figure 12. Commentaires sur l'utilité des rapports (n = 10)**



# Pratiques prometteuses

Les PME peuvent renforcer leur engagement en mettant en œuvre des stratégies d'EDI, d'accessibilité et d'inclusion du handicap dans six grands domaines d'activité : gouvernance, leadership et stratégie; ressources humaines; valeurs et culture propices à des milieux de travail accessibles; mesure et suivi des initiatives d'EDI; diversité dans l'ensemble de la chaîne de valeur; sensibilisation et élargissement du bassin de compétences. La présente section fait un tour d'horizon des meilleures pratiques du secteur, relevées dans le cadre d'une étude documentaire, et en examine les retombées à ce jour. On trouvera à l'annexe C une liste complète des meilleures pratiques.

## Gouvernance, leadership et stratégie

### Diversité dans les pratiques de leadership et de gouvernance

Les personnes en situation de handicap sont sous-représentées dans les conseils d'administration et les équipes de haute direction dans tous les secteurs au Canada<sup>382, 383</sup>. Or, en nommant ou en recrutant des personnes en situation de handicap à des

postes de direction, les organisations intègrent des perspectives variées, déconstruisent les stéréotypes et les préjugés au travail et favorisent une culture organisationnelle inclusive<sup>384, 385</sup>. Plusieurs organismes, notamment dans le secteur sans but lucratif, ont des équipes de direction et des conseils d'administration diversifiés incluant des personnes en situation de handicap. En voici quelques exemples :

- La Marche des dix sous du Canada, organisme qui propose des services aux personnes en situation de handicap, dispose d'un conseil d'administration composé de 16 membres, dont trois sont en situation de handicap<sup>386</sup>.
- L'Alliance pour l'égalité des Canadiens aveugles, organisme de bienfaisance dont la mission est d'accroître la sensibilisation aux droits des personnes en situation de handicap, compte une équipe de direction composée de huit membres; sept sont aveugles ou partiellement aveugles<sup>387</sup>.
- Le projet « A Seat at the Table », mené par la Canadian Foundation for Physically Disabled People, encourage les organisations à nommer des personnes

en situation de handicap à leur conseil d'administration<sup>388</sup>.

Les PME peuvent obtenir de nombreux avantages en établissant des politiques sur la gouvernance ou le conseil d'administration qui tiennent compte des questions d'accessibilité ou prévoient des procédures permettant de repérer, de recruter et de nommer des membres issus d'horizons divers. De nombreuses organisations canadiennes tiennent déjà compte de la diversité dans la nomination des membres du conseil d'administration<sup>389, 390</sup>, mais la question de l'accessibilité est rarement prise en compte. Normes d'accessibilité Canada fait exception à ce titre, l'organisme ayant adopté une politique de gouvernance axée sur l'accessibilité des activités, des réunions et d'autres éléments<sup>391</sup>.

Une grille des compétences pour le conseil d'administration et la haute direction peut également aider les PME à cibler les compétences et caractéristiques nécessaires, tout en réduisant les préjugés et les stéréotypes inconscients lors du processus de sélection. Plusieurs organisations tenant compte de l'inclusion du handicap ou de l'accessibilité ont été recensées. De plus, certaines grilles des compétences font expressément du handicap une dimension de la diversité. En voici quelques exemples :

- L'Office de surveillance des fournisseurs de soins de santé et de soutien, organisme de réglementation des soins de santé, a établi une grille des compétences composée de 14 catégories, dont la sécurité publique, la gestion du changement et l'éducation financière. Le processus de nomination tient

compte de la diversité, notamment du statut socioéconomique, du genre et du handicap<sup>392</sup>.



*Les études démontrent systématiquement que l'embauche de personnes en situation de handicap présente des avantages économiques : augmentation du chiffre d'affaires, des bénéfices et de la productivité, diminution du taux de roulement, amélioration de la créativité, de l'innovation et de la capacité d'adaptation, et accroissement des parts de marché.*

- Canada alpin, organisme directeur du ski de compétition, intègre des aspects relatifs à la diversité dans sa grille des compétences, comme le genre, la langue et d'autres formes de diversité, y compris le handicap<sup>393</sup>.

Les PME devraient également veiller à ce que la terminologie relative à la diversité inclue les personnes en situation de handicap et à ce que les pratiques de gouvernance adoptent une perspective d'accessibilité afin que les stratégies mises en place soient pertinentes et tiennent compte des points de vue des personnes en situation de handicap.

## Importance de l'accessibilité et de l'inclusion du handicap

Les PME peuvent faire afficher leur engagement en faveur de l'EDI, de l'accessibilité et de l'inclusion du handicap en les positionnant comme priorités stratégiques dans leurs communications internes et externes. Les études démontrent systématiquement que l'embauche de personnes en situation de handicap présente des avantages économiques : augmentation du chiffre d'affaires, des bénéfices et de la productivité<sup>394, 395</sup>, diminution du taux de roulement<sup>396</sup>, amélioration de la créativité, de l'innovation et de la capacité d'adaptation<sup>397</sup>, et accroissement des parts de marché<sup>398</sup>.

Pour faire valoir leur engagement envers l'accessibilité et l'inclusion du handicap, les organisations peuvent notamment mettre en place des plans d'action. À titre d'exemple, KPMG Canada a lancé, en 2020, un Plan d'action pour l'inclusion des personnes ayant une limitation, dans lequel le cabinet définit les mesures qu'il entend mener pour améliorer la sensibilisation aux préjugés, offrir des formations à l'appui de l'EDI, de l'inclusion du handicap et de l'alliance positive et promouvoir un changement social plus large dans l'intérêt des personnes en situation de handicap. Ce plan porte notamment sur la diversité de la représentation, les pratiques RH, la formation et l'approvisionnement. À ce jour, KPMG a accompli des progrès en lançant le Réseau pour l'inclusion des personnes ayant une limitation, des programmes de recrutement axés sur la neurodiversité et un portail proposant des ressources et des outils en matière d'accessibilité<sup>399</sup>.

De même, le gouvernement du Canada a élaboré le tout premier Plan d'action pour

l'inclusion des personnes en situation de handicap afin d'améliorer la vie de ces personnes. Ce plan vise cinq objectifs : 1) accroître l'inclusion sociale et économique et les possibilités offertes aux personnes en situation de handicap; 2) réduire la pauvreté chez les personnes en situation de handicap; 3) faire du Canada un pays exempt d'obstacles d'ici à 2040; 4) élaborer une approche unifiée et cohérente en matière d'inclusion du handicap dans l'ensemble du gouvernement fédéral; 5) promouvoir une culture de l'inclusion<sup>400</sup>. Cependant, à ce jour, il n'a pas été rendu compte des progrès accomplis en la matière.

D'autres organisations utilisent leurs plateformes numériques externes pour démontrer leur engagement en faveur de l'accessibilité et de l'inclusion du handicap. Par exemple, Accenture, société mondiale de services professionnels, a établi un site Web consacré à la diversité et à l'inclusion, où elle présente des informations sur l'action qu'elle mène dans des domaines tels que la stratégie de gestion des talents, la culture organisationnelle et la communauté. L'entreprise y met également en avant les témoignages de plusieurs dirigeants et membres du personnel en situation de handicap. Par exemple, un dirigeant met à profit sa neurodiversité non seulement pour synthétiser des informations complexes, mais aussi pour améliorer le rendement de son équipe<sup>401</sup>. En outre, en 2018, Accenture s'est associée à Disability:IN et à l'American Association of People with Disabilities afin d'étudier les meilleures pratiques pour ce qui est de l'accompagnement des personnes en situation de handicap au travail<sup>402</sup>. L'Employer Assistance and Resource Network on Disability a dressé une liste de sept mesures permettant de souligner son engagement en

faveur de l'inclusion du handicap, notamment les déclarations de politique, les GRP, les modalités de travail flexibles et les processus d'adaptation du lieu de travail inclusifs<sup>403</sup>.

Les comités consultatifs rassemblent expertise et expérience pour faire avancer l'EDI, l'accessibilité et l'inclusion du handicap. En voici quelques exemples :

- Vision radicale pour l'accès inclusif à l'emploi (VRAIE), un laboratoire d'innovation sociale, vise à renforcer la capacité des organisations canadiennes à intégrer pleinement et véritablement les personnes en situation de handicap<sup>404</sup>. Son comité consultatif est composé de 20 personnes issues de divers organismes, secteurs et industries, chacune apportant une perspective singulière pour faire progresser l'accessibilité, la conception inclusive et l'inclusion du handicap sur le marché du travail canadien<sup>405</sup>.
- Le Centre de recherche sur les politiques en matière d'incapacité au travail mène des recherches transdisciplinaires sur les politiques en matière d'incapacité au travail au Canada et formule des recommandations en matière de politiques et de programmes pour améliorer les résultats d'emploi des personnes en situation de handicap au Canada (on trouvera à l'annexe D la liste des partenaires)<sup>406</sup>. Le caucus communautaire du Centre, qui s'est imposé comme une entité à part entière, organise chaque année une conférence à l'intention de la collectivité et des parties prenantes et a mis au point une stratégie de la société civile sur l'incapacité et le travail au Canada<sup>407</sup>.



Les PME peuvent aussi démontrer leur attachement à l'EDI, à l'accessibilité et à l'inclusion du handicap en s'inscrivant volontairement au Défi 50-30 du gouvernement du Canada. Ce programme vise à inciter les organisations à atteindre la parité des genres (50 % de femmes et/ou de personnes non binaires) et à favoriser une représentation considérable (30 %) des membres issus d'autres groupes ayant droit à l'équité, y compris des personnes en situation de handicap, au sein de leurs conseils d'administration ou de leurs équipes de haute direction<sup>408</sup>.

## Pratiques liées aux ressources humaines

Les pratiques liées aux ressources humaines doivent tenir compte non seulement des questions d'EDI, mais aussi des besoins des personnes en situation de handicap. Les PME peuvent envisager des méthodes de candidature innovantes, des formations sur les préjugés inconscients et le capacitarisme à l'intention du personnel et des responsables, des modalités de travail flexibles et des

possibilités de perfectionnement professionnel afin de mieux soutenir les personnes en situation de handicap dans la sphère professionnelle.

## Recrutement inclusif

La rédaction d'offres d'emploi constitue la première étape d'un processus d'embauche inclusif. Les organisations devraient notamment adopter un langage centré sur la personne, mentionner les mesures d'adaptation raisonnables qui peuvent être proposées et donner la possibilité de présenter une candidature selon différents formats.

Les énoncés sur les mesures d'adaptation raisonnables favorisent des pratiques d'embauche équitables et non discriminatoires. De nombreuses organisations canadiennes intègrent déjà ce type d'énoncés dans leurs offres d'emploi. À titre d'exemple, l'entreprise du secteur alimentaire Righteous Gelato fait mention des mesures d'adaptation raisonnables non seulement pour promouvoir un processus de candidature sans obstacle, mais aussi pour encourager les personnes en situation de handicap à postuler<sup>409</sup>.

Les entrevues sont également un élément clé du processus de recrutement. Toutefois, elles consistent souvent à évaluer les techniques d'entrevue et les comportements des candidats, ce qui peut créer des obstacles pour les personnes en situation de handicap<sup>410, 411</sup>. Les PME peuvent envisager d'autres formats d'entrevue, notamment en envisageant de transmettre les questions d'entrevue à l'avance ou en donnant la possibilité de répondre sous différentes formes. Voici quelques-unes des organisations qui ont recours à ces pratiques :

- L'Abilities Centre utilise diverses pratiques transparentes pour les candidatures et les entrevues d'embauche : emploi d'un langage centré sur la personne dans les offres d'emploi, formats de substitution pour les réponses aux questions de présélection (par exemple, en personne, par téléphone, de façon virtuelle ou par note vocale) et simplification des offres d'emploi et de la communication avec les candidates et candidats<sup>412</sup>.
- auticon Canada, qui propose des carrières technologiques à des professionnels autistes, a mis en place un processus d'entrevue en quatre étapes : candidature, entrevue informelle, entrevue technique et entrevue axée sur les compétences<sup>413</sup>.

Les stratégies de recrutement inclusives sont un autre moyen d'attirer et de retenir les personnes en situation de handicap. À cet égard, il est notamment possible de s'associer à des organismes communautaires ou sans but lucratif pour attirer, embaucher et retenir ces personnes. Dans le cadre de notre examen des organisations canadiennes, nous avons trouvé peu de stratégies de ce type. En voici toutefois quelques exemples :

- La Banque Royale du Canada, grande institution financière, collabore avec Avantage Carrière pour donner une expérience de travail à des personnes en situation de handicap. Depuis 1999, elle a offert des stages de 6 à 12 mois à plus de 200 personnes en situation de handicap<sup>414</sup>.
- Le gouvernement du Canada propose le Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap, qui permet d'effectuer des stages de 18 mois dans la fonction publique fédérale<sup>415</sup>. Entre



avril 2019 et mars 2024, 125 Canadiennes et Canadiens en situation de handicap ont bénéficié de ce type de stages<sup>416</sup>.

## Formation sur l'accessibilité et l'inclusion du handicap

La formation est un outil que les PME peuvent utiliser pour faire progresser l'EDI, l'accessibilité et l'inclusion du handicap. De nombreuses organisations ontariennes dispensent une formation sur l'accessibilité à l'ensemble de leur personnel afin de respecter les dispositions de la LAPHO. Plusieurs exemples ont été relevés au fil de l'examen, notamment les suivants :

- La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, organisme sans but lucratif, forme l'ensemble de son personnel à la LAPHO et au *Code des droits de la personne* de l'Ontario<sup>417</sup>.
- Cineflix Media veille à ce que l'ensemble de son personnel bénéficie d'une formation sur la LAPHO. L'entreprise propose également des formations sur l'EDI, des tables rondes et d'autres manifestations pour rendre la culture plus inclusive<sup>418</sup>.

- Fengate Asset Management offre une formation sur l'accessibilité à l'ensemble de son personnel et aux personnes participant à l'élaboration de politiques ou de biens et de services<sup>419</sup>.
- Smart & Biggar propose une formation en ligne obligatoire sur l'accessibilité pour les personnes en situation de handicap et communique régulièrement avec le personnel interne sur les questions d'accessibilité<sup>420</sup>.

Il ressort de notre étude que peu d'organisations offrent des formations consacrées exclusivement à l'inclusion du handicap. De nombreuses organisations canadiennes proposent des formations ayant trait aux questions d'EDI, qui peuvent aborder des sujets liés à l'inclusion du handicap. KPMG fait exception, car elle propose des formations portant sur la santé mentale, la résilience mentale et la résilience en santé dans le cadre de son Plan d'action pour l'inclusion des personnes ayant une limitation<sup>421</sup>.

## Valeurs et culture

Les organisations qui favorisent une culture inclusive créent un environnement où les membres du personnel issus de groupes ayant droit à l'équité, dont ceux en situation de handicap, se sentent respectés et soutenus<sup>422</sup>. Les PME peuvent adopter des politiques, des programmes et des initiatives – tels que des politiques d'accessibilité, des plans d'adaptation et des GRP – non seulement pour améliorer l'expérience du personnel, mais aussi pour atteindre leurs priorités stratégiques en matière d'EDI, d'accessibilité et d'inclusion du handicap.

## Plans d'accessibilité

Les politiques d'accessibilité et les plans pluriannuels témoignent de l'engagement d'une organisation à créer des milieux sans obstacle et définissent les pratiques à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs d'accessibilité. En Ontario, la LAPHO exige que les organisations adoptent des politiques et des pratiques qui recensent et éliminent les obstacles et préviennent tout nouvel obstacle pour les membres du personnel en situation de handicap<sup>423</sup>. Toutefois, dans certaines provinces canadiennes, il n'existe pas de lois sur l'accessibilité ou les lois en vigueur ne s'appliquent qu'à certains secteurs<sup>424</sup>. Notre examen a permis de relever plusieurs pratiques exemplaires, notamment les suivantes :

- BenchSci, PME torontoise du secteur des technologies de la santé, a établi un plan d'accessibilité pluriannuel visant à prévenir et à éliminer les obstacles à l'accessibilité. Ce plan prévoit diverses mesures utiles pour les membres du personnel en situation de handicap, comme la communication d'informations personnalisées sur les interventions d'urgence, le respect des normes d'accessibilité numérique, y compris des Règles pour l'accessibilité des contenus Web (WCAG) 2.0, et l'octroi de modalités de travail flexibles<sup>425</sup>.
- Dans son plan d'accessibilité, le cabinet Cohen Highley Lawyers présente des informations détaillées sur les activités et les mesures engagées à l'égard des normes de la LAPHO, ainsi que sur leur état d'avancement. Par exemple, lors de la conception d'espaces publics, il examine les plans de construction pour s'assurer



qu'ils respectent les dispositions des Normes d'accessibilité intégrées<sup>426</sup>.

- Dans son plan d'accessibilité pluriannuel, Cineflix Media expose son engagement en faveur de l'inclusion dans les domaines de la formation, de l'emploi, des communications et de l'aménagement d'espaces publics. Y figurent également des informations complémentaires sur la formation, les dispositifs d'assistance, les animaux d'assistance, les formations liées à l'EDI et les mécanismes de retour d'information pour les personnes en situation de handicap<sup>427</sup>.

L'accessibilité numérique prend de plus en plus d'importance dans les milieux de travail et la vente de biens et de services. La LAPHO prévoit des normes d'accessibilité numérique afin que les personnes en situation de handicap puissent accéder sur un pied d'égalité aux environnements numériques. Bien que ces normes soient généralement intégrées aux plans et aux politiques d'accessibilité, certaines organisations se sont dotées de politiques portant exclusivement sur l'accessibilité numérique. Par exemple,

HSBC s'attache à rendre son site Web accessible à tous, conforme aux Règles pour l'accessibilité des contenus Web (WCAG), comme prévu dans la LAPHO<sup>428</sup>, et accessible aux personnes utilisant des technologies d'assistance<sup>429</sup>.

## Processus d'adaptation du lieu de travail

Les mesures d'adaptation du lieu de travail permettent aux personnes en situation de handicap d'effectuer leur travail dans les conditions qui leur conviennent le mieux<sup>430</sup>. Il ressort de notre examen que de nombreuses organisations font mention des mesures d'adaptation raisonnables dans leurs offres d'emploi, mais que peu d'entre elles donnent effectivement des informations détaillées sur le processus d'adaptation aux besoins des membres du personnel en situation de handicap. Voici toutefois quelques exemples :

- Fengate a mis en place une procédure complète d'adaptation du lieu de travail pour les membres du personnel en situation de handicap. Cette procédure en quatre étapes donne lieu à des plans d'adaptation formels et individualisés, qui font l'objet d'un suivi et sont révisés au besoin<sup>431</sup>.
- RFA Bank s'engage à adopter des pratiques d'emploi justes et accessibles, notamment des mesures d'adaptation individualisées et des plans de retour au travail pour les personnes en situation de handicap<sup>432</sup>.

## Groupes de ressources pour le personnel

Les GRP sont un autre moyen de créer une culture organisationnelle inclusive et solidaire

pour les personnes en situation de handicap. Nombre de grandes organisations consacrent aux GRP des ressources financières et un soutien organisationnel. En voici quelques exemples :

- KPMG a créé le Réseau pour l'inclusion des personnes ayant une limitation, qui offre non seulement aux personnes en situation de handicap un espace d'échange, mais permet également d'améliorer et de faire progresser l'éducation et la sensibilisation dans toute l'organisation<sup>433</sup>.
- La Société de fiducie Computershare du Canada, société mondiale de services financiers, propose sept GRP, dont le Black Leadership Group, Women4Women, Purple Pride, Mental Health and Wellbeing et le DisABILITY Resource Group<sup>434</sup>.
- Proctor & Gamble Canada, filiale d'un fabricant multinational, compte plusieurs GRP dirigés par les employés et financés par l'organisation, notamment le Réseau des personnes en situation de handicap<sup>435</sup>.

## Mesure et suivi de l'EDI

Les PME peuvent mesurer les progrès qu'elles accomplissent dans les domaines de l'EDI, de l'accessibilité et de l'inclusion du handicap, en suivant la représentation de leurs effectifs, la motivation de leur personnel et leurs pratiques de recrutement. Les indicateurs de rendement clés (IRC), tels que la diversité aux plus hauts échelons de l'organisation, le roulement du personnel et la diversité dans les promotions, font partie intégrante de ce processus.

D'après notre analyse, seules quelques organisations assurent un suivi au moyen

d'indicateurs sur l'accessibilité et l'inclusion du handicap. En voici quelques exemples :

- Chef de file en la matière, le gouvernement du Canada suit les progrès accomplis dans le cadre de sa Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique. L'un des objectifs de cette stratégie consiste à « accroître le recrutement, le maintien en poste et la promotion des personnes handicapées ». L'un des IRC connexes est le taux de promotion annuel des personnes en situation de handicap, dont la cible est fixée à 6 %. En 2023, ce taux était de 4,1 % dans la fonction publique du Canada<sup>436</sup>.
- En vertu de la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, les organisations sous réglementation fédérale doivent publier des plans d'accessibilité. Pour les grandes organisations comptant au moins 100 employés, ces plans devaient être publiés au plus tard le 1<sup>er</sup> juin 2023 et, pour les petites entreprises de 10 à 99 employés, au plus tard le 1<sup>er</sup> juin 2024. Les organisations doivent également soumettre des rapports d'étape sur la mise en œuvre de leurs plans afin d'exposer les mesures qu'elles ont prises pour consulter les personnes en situation de handicap et prendre en compte leurs commentaires<sup>437</sup>.
- L'Ontario Disability Employment Network, qui fournit des services d'emploi aux organisations, suit des indicateurs sur l'inclusion du handicap, notamment le nombre d'organisations qu'il a soutenues dans l'élaboration de stratégies d'inclusion de la diversité (sept entre 2020 et 2021) ou qu'il a formées sur les pratiques

d'embauche inclusives (106 entre 2020 et 2021)<sup>438</sup>.

- Kaiser Permanente, groupe du secteur médical, a obtenu une note de 100 % à l'indice Disability Equality Index de Disability:IN, qui évalue les organisations en fonction des critères suivants : la culture, le leadership, l'accessibilité, les pratiques d'emploi, l'engagement communautaire et la diversité des fournisseurs<sup>439</sup>.

Les sondages sur la motivation du personnel sont également des outils précieux pour suivre et mesurer le sentiment d'appartenance<sup>440</sup>. Ils permettent de recueillir des données et des informations pour recenser les obstacles rencontrés par les membres du personnel et éclairer les décisions stratégiques. Toutefois, la collecte de données démographiques doit être effectuée avec précaution, en particulier dans les petites organisations où les employés se connaissent. Pour y remédier, les organisations doivent adopter des méthodes rigoureuses de collecte de données ou recourir aux services d'un tiers.

## Diversité dans l'ensemble de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur regroupe l'ensemble des activités qui transforment les intrants (par exemple, la main-d'œuvre) en extrants (par exemple, les services)<sup>441</sup>. Les PME peuvent intégrer l'EDI, l'accessibilité et l'inclusion du handicap dans leurs pratiques opérationnelles, telles que l'approvisionnement, la conception de produits et le service à la clientèle, afin d'accéder à de nouveaux marchés diversifiés et de réduire les risques pour leur réputation.

## Approvisionnement

L'approvisionnement consiste pour une organisation à acquérir des intrants qui aideront à produire des extrants. Les PME peuvent intégrer l'accessibilité à chaque étape de l'approvisionnement pour promouvoir l'EDI, l'accessibilité et l'inclusion du handicap. Dans le cadre de notre étude, nous avons trouvé peu de programmes de diversité des fournisseurs ou de politiques d'approvisionnement tenant compte de l'accessibilité et de l'inclusion du handicap. Plusieurs organisations méritent toutefois d'être soulignées, dont l'Inclusive Workplace and Supply Council of Canada, qui certifie les entreprises détenues et exploitées majoritairement par des personnes en situation de handicap ou des anciens combattants<sup>442</sup>. Pour sa part, Telus a mis en place un programme de diversité des fournisseurs, qui encourage les personnes issues de groupes ayant droit à l'équité, notamment les personnes en situation de handicap, à soumissionner à ses appels d'offres<sup>443</sup>. Enfin, eCampus Ontario précise les principaux éléments à prendre en compte pour garantir l'accessibilité des contenus numériques et des services de développement et, ainsi, faire en sorte que les fournisseurs tiennent compte des critères et des normes d'accessibilité à chaque étape du processus d'approvisionnement<sup>444</sup>.

## Service à la clientèle accessible

Les PME peuvent également assurer un service à la clientèle respectueux des personnes en situation de handicap en adoptant des politiques d'accessibilité et en offrant des possibilités de perfectionnement professionnel. En Ontario, la LAPHO exige que les organisations soient formées à

l'accessibilité du service à la clientèle et disposent d'un processus de rétroaction. Il existe donc de nombreux exemples de ces pratiques. En voici quelques exemples :

- **Guides d'utilisation :** Motus Bank fournit une liste de raccourcis clavier pour PC et Mac afin de permettre aux personnes âgées d'accéder à des informations financières<sup>445</sup>.



*Les PME peuvent intégrer l'EDI, l'accessibilité et l'inclusion du handicap dans leurs pratiques opérationnelles, telles que l'approvisionnement, la conception de produits et le service à la clientèle, afin d'accéder à de nouveaux marchés diversifiés et de réduire les risques pour leur réputation.*

- **Utilisation des formulaires de rétroaction :** Radio-Canada utilise un formulaire de rétroaction pour recueillir des renseignements sur l'accessibilité des contenus, l'accessibilité numérique et les installations auprès des personnes en situation de handicap<sup>446</sup>.
- **Perfectionnement professionnel :** Dans ses politiques d'accessibilité, Bimbo Canada précise les formations que doivent suivre les personnes occupant des postes de service à la clientèle.

## Sensibilisation et élargissement du bassin de compétences

Les activités des PME ne se limitent pas à leurs opérations internes : elles incluent la sensibilisation et les partenariats. Il peut notamment s'agir de collaborer avec des organisations externes pour aider à ouvrir de nouvelles perspectives pour les personnes en situation de handicap et éliminer les obstacles qui nuisent à la participation véritable de ces personnes sur le marché du travail. Dans le cadre de notre examen des organisations canadiennes, nous avons recensé quelques partenariats établis en ce sens. En voici quelques exemples :

- Accessible Media Inc. propose le programme de bourses Robert Pearson d'AMI-télé, dans le cadre duquel des bourses de 5 000 dollars sont décernées à des personnes handicapées qui suivent des études à temps plein dans un établissement d'enseignement postsecondaire canadien accrédité. Cette initiative, en vigueur depuis 2012, a permis d'attribuer des bourses à 26 étudiantes et étudiants canadiens en situation de handicap<sup>448</sup>.

- Le Réseau ontarien pour l'emploi des personnes handicapées collabore avec divers partenaires dans le cadre de plusieurs projets de recherche, notamment avec l'Association canadienne de soutien à l'emploi et la Marche des dix sous du Canada en vue de la mise en œuvre de l'initiative MentorAbility. Ce programme met en relation des chercheurs d'emploi handicapés avec des employeurs afin de leur permettre d'explorer des pistes de carrière et des possibilités d'emploi. Entre 2020 et 2021, le programme a permis 69 jumelages, dont 20 ont débouché sur une embauche<sup>449</sup>.

Il ne s'agit là que de quelques exemples tirés de la base de données du Diversity Institute, qui regroupe les principaux programmes, politiques et pratiques exemplaires, établis au Canada et à l'étranger, susceptibles de promouvoir l'EDI, l'accessibilité et l'inclusion du handicap dans différents secteurs d'activité. Cette base de données est régulièrement mise à jour, et il est prévu d'y intégrer prochainement d'autres pratiques en matière d'accessibilité et d'inclusion du handicap.



# Conclusion

L'EDI, l'accessibilité et l'inclusion du handicap prennent une importance croissante pour les organisations, notamment en raison de leur incidence sur les résultats financiers. Pourtant, des lacunes subsistent quant à leur mise en œuvre. Dans ce contexte, le Diversity Institute a lancé le module d'extension pilote ODD – Accessibilité pour répondre aux difficultés croissantes rencontrées par les PME dans la mise en œuvre de stratégies d'accessibilité et d'inclusion du handicap.

Notre étude documentaire montre que très peu d'outils soutiennent directement les PME. Le module pilote ODD – Accessibilité permet donc de combler une lacune considérable. Notre analyse met également en évidence plusieurs pratiques sectorielles prometteuses. Ces politiques, programmes et initiatives contribuent non seulement à lutter contre les inégalités dans les organisations, mais aussi à impulser le changement, à créer des environnements accessibles et inclusifs pour les personnes en situation de handicap et à promouvoir une culture organisationnelle inclusive.

Il est possible d'envisager de nouveaux outils et d'autres pratiques exemplaires à l'appui de l'accessibilité et de l'inclusion du handicap. Le Diversity Institute reste déterminé à renforcer encore la fonctionnalité et la convivialité du module pilote ODD – Accessibilité et à étoffer la base des meilleures pratiques sectorielles qu'il met à la disposition des organisations. Pour la suite, il prévoit de mettre au point d'autres cas d'utilisation, notamment à l'usage des municipalités et des organismes sans but lucratif, et de lancer, en 2026, le module Vérité et Réconciliation, dont l'objectif sera d'aider les PME à remédier aux inégalités touchant les Autochtones et les autres groupes ayant droit à l'équité dans les organisations, et de faciliter la mise en place d'une culture et de processus organisationnels inclusifs.

Par ailleurs, compte tenu des différences observées entre les personnes ayant divers types d'incapacités, il convient de mener des travaux de recherche et des projets supplémentaires sur la question afin de mieux épauler les personnes en situation de handicap dans leur accès à l'emploi et leur avancement professionnel, de créer des

milieux de travail plus inclusifs et de garantir un accompagnement pertinent et efficace. En outre, les études indiquent que les taux d'incapacité augmentent chez les jeunes au Canada. Il est donc de plus en plus important que les organisations soient capables de

soutenir les personnes en situation de handicap et de mettre en place des stratégies d'accessibilité et d'inclusion du handicap afin d'attirer de nouveaux talents et, notamment, d'aider les jeunes à s'intégrer sur le marché du travail à la fin de leurs études.

---

<sup>a</sup> L'application de l'Outil de diagnostic de la diversité (ODD) est accessible en ligne à l'adresse <https://diversityassessment.ca/fr>. Le module complémentaire ODD – Accessibilité, en phase de test, sera intégré ultérieurement à l'application.

# Annexe A : Outils relatifs à l'EDI, à l'accessibilité et à l'inclusion du handicap

**Tableau A1. Liste des outils, cadres et ressources en matière d'EDI, d'accessibilité et d'inclusion du handicap**

Nom	Description
<b>Cadres et services de conseil</b>	
<u>Abilities Centre – Services de conseil en accessibilité</u>	Le Centre offre des services de conseil en accessibilité aux organisations souhaitant créer des environnements sans obstacle. Il donne des conseils en vue de l'établissement de plans d'amélioration personnalisés et propose des ateliers et d'autres activités de perfectionnement professionnel.
<u>Accessibility Partners Canada – Services de conseil</u>	L'organisme propose des services de conseil aux organisations canadiennes qui souhaitent se mettre en conformité avec les normes d'accessibilité. Il mène également des audits de conformité et des évaluations des lacunes qui servent à orienter l'établissement de plans ou de politiques, propose des formations sur l'accessibilité et met l'intelligence artificielle (IA) au service de la simplification des processus.
<u>BDO Canada – Services de conseil en accessibilité</u>	BDO offre des services de conseil en matière d'accessibilité aux organisations souhaitant mettre au point des programmes d'accessibilité exhaustifs.
<u>Catalyst – Outils relatifs à l'EDI</u>	Catalyst propose des activités, des webinaires et des outils étayés par des travaux de recherche afin d'aider à promouvoir l'EDI dans les organisations.
<u>Disability:IN – Services de conseil</u>	Disability:IN offre des services de conseil aux organisations qui veulent renforcer l'inclusion du handicap.
<u>INNoVA – Conseils en accessibilité</u>	INNoVA propose des services de conseil en accessibilité aux organisations souhaitant concevoir, déployer et intégrer des processus adaptés aux personnes en situation de handicap dans leurs milieux de travail. L'organisme procède également à des audits pour répertorier, évaluer et analyser les réussites et les domaines d'amélioration en s'appuyant sur des indicateurs factuels et sur de nouvelles pratiques exemplaires.

Nom	Description
<u>Kanarys – Pour des lieux de travail où chacun a sa place</u>	Kanarys propose plusieurs outils qui aident les entreprises à recueillir des données exhaustives, des éléments d'analyse et des informations utiles sur l'EDI (dont une solution pour l'innovation en matière d'équité, un outil d'évaluation DEI des fournisseurs et un dispositif d'évaluation des systèmes organisationnels) afin de poser un diagnostic et d'améliorer les initiatives d'EDI. Ces outils s'appuient sur l'analyse des mégadonnées, l'apprentissage automatique et le traitement du langage naturel.
<u>Korn Ferry – Modèle de maturité DEI</u>	Le modèle de maturité DEI proposé par Korn Ferry aide les organisations à évaluer leurs stratégies d'EDI au moyen d'outils de diagnostic et d'analyses comparatives et à obtenir des recommandations personnalisées.
<u>KPMG – Services-conseils en diversité, équité et inclusion</u>	KPMG propose des services de conseil en EDI pour aider les organisations à se doter de stratégies qui leur permettent de maximiser le rendement et de favoriser l'avancement de leur personnel.
<u>Paradigm – Plateforme d'analyse, de maturité et d'analyse comparative sur la DEI</u>	Destinée aux entreprises du Fortune 500, cette plateforme de conseil met l'accent sur les indicateurs de rendement et l'analyse comparative. Les utilisateurs peuvent participer à des réunions et à des séances de stratégie et bénéficier de conseils.
<u>Untapped Accessibility – Services de conseil</u>	L'organisme propose des services de conseil, notamment sur l'élaboration de plans d'accessibilité et l'engagement communautaire, afin d'aider les organisations à concevoir des solutions pratiques et pertinentes. Il propose également des formations sur l'accessibilité, les dispositions de l'Accessible British Columbia Act et les questions de discrimination et de capacitarisme.
Outils d'autoévaluation	
<u>Projet All-In Diversity – All-Index</u>	Destinée au secteur des paris et des jeux, cette enquête diagnostique mondiale permet de recueillir et d'analyser les données des entreprises participantes, aboutit à un rapport de référence et met en évidence les points forts et les pistes d'amélioration. Elle propose également un indice permettant d'évaluer les progrès du secteur.
<u>Annie E. Casey Foundation – Race Matters: Organizational Self-Assessment</u>	Trousse d'outils qui propose un questionnaire simple de 19 questions permettant aux organisations de définir les points forts de leur personnel et de leur structure. À l'issue du questionnaire, les utilisateurs obtiennent une note qui donne lieu à des commentaires prédéfinis.
<u>Culturally Effective Organizations Framework – Organizational Assessment</u>	Outil sur support papier destiné aux grandes organisations qui fournissent des soins et du soutien aux personnes dans les secteurs de la santé, de l'éducation et des services sociaux.

Nom	Description
<u>Centre d'expertise pour le service à la clientèle accessible – Guide de l'accessibilité</u>	Outil d'évaluation disponible en version imprimée qui permet de déterminer si les programmes gouvernementaux sont accessibles aux personnes en situation de handicap. Il comporte également des lignes directrices et des pratiques exemplaires en matière de conception universelle, de service à la clientèle et de communication. L'outil met tout particulièrement l'accent sur les politiques de gestion du handicap et les ressources en milieu de travail, la prévention des incapacités, ainsi que les processus d'intervention précoce et de retour au travail.
<u>D5 – Autoévaluation sur la DEI</u>	Outil sur support papier qui examine l'EDI sous plusieurs angles : politiques organisationnelles, mise en œuvre de l'EDI dans les opérations et mesures d'établissement des responsabilités, entre autres. Les questions, principalement fermées (réponses « oui » ou « non »), tiennent compte de la diversité des groupes. La note obtenue indique le niveau de progression de l'organisation.
<u>Fair360 – Sondage sur l'EDI</u>	Sondage qui aide les organisations à faire le point sur leurs pratiques en matière d'EDI. Après avoir répondu aux questions, les utilisateurs reçoivent gratuitement un rapport sur les résultats obtenus, accompagné de points de comparaison par rapport aux normes du secteur.
<u>Global Diversity, Equity and Inclusion Benchmarks – Outil d'autoévaluation de l'EDI</u>	Ressource gratuite qui aide les organisations à définir leur stratégie, à suivre leurs progrès et à favoriser l'avancement des questions d'EDI. Elle permet de dresser un état des lieux de l'EDI, de recenser les domaines d'amélioration et de proposer un plan d'action pour aller de l'avant. Des services payants sont également proposés, notamment des services d'audit et d'analyse de l'EDI, afin d'aider les organisations à progresser dans ce domaine.
<u>International Disability Management Standards Council – Autoévaluation de la gestion de l'incapacité</u>	Outil d'autoévaluation (disponible en version imprimée ou en ligne) qui permet aux organisations d'évaluer leurs initiatives en matière de gestion de l'incapacité. Après avoir rempli le questionnaire, les utilisateurs reçoivent un rapport où sont présentés leur performance actuelle, les bonnes pratiques adoptées et les points à améliorer.
<u>JustPartners – Liste de contrôle</u>	Trousse d'outils qui propose un questionnaire simple de 28 questions pour aider les organisations à faire progresser l'EDI.
<u>Meyer – Outil d'évaluation DEI</u>	Outil d'autoévaluation qui aide les organisations à évaluer leurs pratiques internes en matière d'EDI au moyen d'une échelle prédéterminée. Aucun retour personnalisé n'est proposé.
<u>Nouvelle-Écosse au travail – Outil d'évaluation de la diversité</u>	Questionnaire d'autoévaluation, ressources et bonnes pratiques.

Nom	Description
<u>Open Door Group et Presidents Group – Outil d'autoévaluation des employeurs pour l'inclusion du handicap</u>	Outil d'autoévaluation axé sur les pratiques d'embauche et de maintien en poste, les avantages sociaux, l'accessibilité physique et numérique, la culture organisationnelle et les indicateurs. Après avoir répondu à 35 questions, les organisations reçoivent un rapport dans lequel sont exposés les points à améliorer. Les organisations de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, de la Saskatchewan, du Manitoba et de l'Ontario peuvent demander un accompagnement gratuit en vue de l'élaboration d'un plan d'action.
<u>Projet Praxis – Principes de travail pour la justice en santé et l'équité raciale : autoévaluation organisationnelle</u>	Outil d'autoévaluation destiné aux grandes organisations qui souhaitent mieux comprendre les enjeux de justice en santé et d'équité raciale et déterminer quels sont les domaines à améliorer. Pour 75 dollars, Praxis se charge de compiler les réponses obtenues et publie des résultats agrégés. Praxis propose également des analyses plus détaillées et des recommandations sur les prochaines étapes.
Manuels et trousseaux d'outils	
<u>A11Y Project – Liste de contrôle de la conformité aux Règles pour l'accessibilité des contenus Web (WCAG)</u>	Liste de contrôle visant à aider les particuliers, les organisations et les pouvoirs publics à créer des contenus Web accessibles.
<u>Conseil canadien de la réadaptation et du travail – Trousse d'outils pour la confiance à l'égard du handicap</u>	Trousse d'outils gratuite comportant de nombreuses ressources sur les mesures d'adaptation au travail, les milieux de travail, le développement de carrière, la stratégie interne, la communication et l'évaluation. À titre d'exemple, elle contient des supports sur les moyens d'établir des mécanismes d'adaptation, notamment sur les différents processus d'adaptation, l'élaboration d'une stratégie et les documents à l'appui de ces processus.
<u>Accès troubles de la communication Canada – Listes de contrôle de l'accessibilité</u>	Série de listes de contrôle destinées à aider les organisations à élaborer des politiques et des procédures en matière de communication.
<u>Conference Board du Canada – Trousse à outils de l'employeur</u>	Rapport à l'intention des employeurs qui fait le tour des pratiques susceptibles d'accroître l'inclusion des personnes en situation de handicap au travail. Il propose des recommandations sur les moyens de se mettre en conformité avec la LAPHO, des listes de contrôle, des conseils et des études de cas pour aider les employeurs à mettre en place des stratégies d'emploi accessibles.
<u>Discoverability Network – Trousses d'outils</u>	Série de trousseaux d'outils visant à aider les organisations à renforcer l'inclusion du handicap. On y trouve des informations sur la manière d'engager des discussions sur l'accessibilité et les pratiques RH.
<u>Diversity Institute – Guide de la diversité et de l'inclusion</u>	Outil numérique permettant de rechercher et de consulter des informations sur certaines des bonnes pratiques en matière d'EDI qui ont été adoptées dans différents secteurs et industries et dans des organisations de toutes tailles.

Nom	Description
<u><a href="#">Employer Assistance and Resource Network on Disability Inclusion – Neurodiversité et recrutement : Liste de contrôle pour la réussite organisationnelle</a></u>	Liste de contrôle qui présente des pratiques exemplaires en lien avec la mise en place de programmes de recrutement et de maintien en poste propices à la neuro-inclusion dans le secteur privé.
<u><a href="#">Ressources humaines, industrie électrique du Canada – Trousse de ressources</a></u>	Trousse d'outils conçue pour aider les organisations à concevoir des initiatives en faveur de l'accessibilité et de l'inclusion. Les principaux thèmes abordés sont la mise en place d'une culture inclusive, les normes d'accessibilité, le recrutement, le maintien en poste, la promotion et les mesures d'adaptation.
<u><a href="#">EnviroCentre et Initiative Une ville pour toutes les femmes – Trousse d'outils sur l'accessibilité et l'inclusion</a></u>	Trousse d'outils destinée aux organisations œuvrant pour le climat qui cherchent à rendre les lieux de travail plus accessibles et inclusifs pour les personnes en situation de handicap. Le site Web renferme des informations générales sur les personnes en situation de handicap et propose une série de pratiques exemplaires sur les mesures de soutien pouvant être apportées à ces personnes au travail.
<u><a href="#">The Micropedia of Microaggressions</a></u>	Site Web qui met en évidence, exemples à l'appui, les effets préjudiciables des microagressions sur les individus.
<u><a href="#">Code des droits de la personne de l'Ontario – Grille d'évaluation de l'accessibilité</a></u>	Grille d'évaluation de l'accessibilité ayant pour but d'aider à cerner les obstacles entravant l'accès aux bâtiments, y compris l'accès extérieur, l'accès intérieur et l'affichage.
<u><a href="#">Université de Stanford : Mettre en place des conseils d'administration inclusifs parés pour l'avenir</a></u>	Guide pratique sur la gouvernance d'entreprise. Le site Web propose des stratégies à envisager pour développer la culture au sein des conseils d'administration et faciliter la recherche de nouveaux talents. Il donne également des orientations sur les matrices de compétences et les pratiques permettant d'éliminer les préjugés.
<u><a href="#">W3 – Comment se conformer aux Règles pour l'accessibilité des contenus Web (WCAG)</a></u>	Guide de référence sur les Règles pour l'accessibilité des contenus Web.
<u><a href="#">La trousse d'outils « Ce qui fonctionne »</a></u>	Trousse d'outils qui renferme des ressources et des pratiques exemplaires propres à faire progresser l'EDI dans les organisations.



# Annexe B : Questionnaire de l'ODD – Accessibilité

**Tableau B1. Questionnaire de l'ODD – Accessibilité**

No	Question
<b>Gouvernance</b>	
Q1	Les personnes en situation de handicap sont-elles représentées au conseil d'administration ou dans l'équipe de direction?
Q2	L'organisation a-t-elle établi une politique pour l'EDI qui fait référence aux personnes en situation de handicap?
Q3	Les membres de la direction sont-ils tenus de suivre une formation sur l'accessibilité?
Q4	Les membres de la direction expliquent-ils l'importance qu'il y a à prendre en compte les personnes en situation de handicap dans la stratégie interne?
<b>Processus liés aux ressources humaines</b>	
Q5	L'organisation a-t-elle mis en place une stratégie pour recruter des personnes en situation de handicap?
Q6	L'organisation propose-t-elle des mesures d'adaptation aux personnes en situation de handicap tout au long du processus de recrutement?
Q7	Les offres d'emploi publiées par l'entreprise comportent-elles un énoncé sur l'EDI et les mesures d'adaptation raisonnables?
Q8	L'organisation examine-t-elle ses offres d'emploi pour en supprimer les qualifications professionnelles inutiles qui pourraient représenter un obstacle pour les personnes en situation de handicap?
Q9	L'organisation compte-t-elle des comités de sélection composés de membres issus de la diversité?

No	Question
Q10	Les personnes prenant part au processus de recrutement et de sélection bénéficient-elles d'une formation sur l'EDI au cours de laquelle les questions d'accessibilité sont abordées? Le processus relatif aux entrevues d'embauche comprend-il une formation sur les préjugés inconscients?
Q11	Des lignes directrices sur le déroulement des entrevues et les types de questions de substitution à poser ont-elles été établies pour tenir compte des besoins des personnes en situation de handicap?
Q12	Tous les membres du personnel reçoivent-ils une formation obligatoire sur le respect de la <i>Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario</i> (LAPHO) adaptée à leurs fonctions?
Q13	Les programmes de l'organisation en matière de perfectionnement professionnel sont-ils inclusifs pour les personnes en situation de handicap?
Q14	L'organisation propose-t-elle un dispositif de planification de carrière pour les membres du personnel en situation de handicap?
Q15	L'organisation propose-t-elle activement des possibilités de mentorat aux membres du personnel en situation de handicap?
Q16	L'organisation prend-elle en compte la question de l'accessibilité dans la structure des entrevues de départ et les questions posées lors de ces entrevues?
Q17	La diversité est-elle prise en compte dans les départs des employés (départs à la retraite, licenciements, départs volontaires, mises à pied)?
Culture	
Q18	L'organisation a-t-elle établi une politique d'accessibilité?
Q19	L'organisation établit-elle par écrit des plans d'adaptation individuels (PAI) pour les membres du personnel en situation de handicap?
Q20	L'organisation a-t-elle établi des plans individualisés d'intervention en cas d'urgence au travail pour les membres du personnel en situation de handicap?
Q21	L'organisation a-t-elle établi des politiques relatives aux exigences d'accessibilité physique prévues dans la <i>Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario</i> (LAPHO)?
Q22	L'organisation a-t-elle établi des politiques relatives aux exigences d'accessibilité numérique prévues dans la <i>Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario</i> (LAPHO)?
Q23	L'organisation a-t-elle mis à la disposition du public un énoncé sur l'accessibilité?
Q24	L'organisation a-t-elle officiellement établi un comité pour l'accessibilité ou un groupe de ressources pour le personnel en situation de handicap?

No	Question
Q25	L'organisation prévoit-elle une procédure permettant aux membres du personnel en situation de handicap de signaler en toute sécurité qu'elles ont besoin d'aménagements au travail, sans qu'elles aient à divulguer des renseignements médicaux?
Q26	Les activités sociales et les célébrations de l'organisation sont-elles conçues de telle sorte que les membres du personnel en situation de handicap puissent y participer sans obstacle? Existe-t-il un protocole à suivre à ce sujet?
Q27	Des modalités de travail souples sont-elles proposées?
<b>Mesure et suivi des questions d'EDI</b>	
Q28	Existe-t-il des indicateurs et des objectifs d'emploi propres aux personnes en situation de handicap et couvrant différents postes et types de contrats (temps plein ou temps partiel)?
Q29	En ce qui concerne les personnes en situation de handicap, un cadre de responsabilité relatif aux objectifs de diversité est-il intégré aux systèmes de recrutement et de gestion du rendement?
<b>Diversité dans l'ensemble de la chaîne de valeur</b>	
Q30	Des fournisseurs issus d'horizons divers, y compris des fournisseurs en situation de handicap, sont-ils inclus dans le processus de sélection des prestataires?
Q31	L'accessibilité et la conformité à la <i>Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario</i> (LAPHO) sont-elles prises en compte lors de la sélection de nouveaux prestataires ou fournisseurs?
Q32	Les demandes de propositions, qu'elles soient numériques ou physiques, font-elles mention de l'exigence d'accessibilité prévue dans la <i>Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario</i> (LAPHO)?
Q33	L'accessibilité est-elle prise en compte dans la recherche et le développement de produits et de services?
Q34	Les personnes en situation de handicap sont-elles associées et consultées dans le cadre de la recherche et du développement de produits et de services?
Q35	L'organisation applique-t-elle des pratiques de conception inclusive?
Q36	L'organisation veille-t-elle à représenter, sans stéréotypes, des personnes en situation de handicap dans ses documents publics ou internes?
Q37	L'organisation a-t-elle établi des normes relatives à la communication inclusive?

No	Question
Q38	Tous les biens et les services sont-ils fournis aux clients d'une manière respectueuse de la dignité et de l'autonomie des personnes en situation de handicap?
Q39	L'organisation propose-t-elle différents moyens d'obtenir des retours et d'interagir avec ses clients?
<b>Sensibilisation et élargissement du bassin de compétences</b>	
Q40	L'organisation travaille-t-elle avec des partenaires externes pour améliorer la participation des personnes en situation de handicap et les services qui leur sont destinés?
Q41	L'organisation sensibilise-t-elle les intervenants externes à l'importance de l'inclusion des personnes en situation de handicap au travail?
Q42	L'organisation se mobilise-t-elle au sein de l'écosystème pour défendre les intérêts des personnes en situation de handicap?

# Annexe C : Meilleures pratiques en matière d'accessibilité

**Tableau C1. Meilleures pratiques en matière d'accessibilité et d'inclusion du handicap**

Industrie	Ressource	Activités et/ou initiatives
<b>Gouvernance, leadership et stratégie</b>		
Autres services	<a href="#"><u>La Marche des dix sous du Canada – Conseil d'administration</u></a>	La Marche des dix sous du Canada présente son conseil d'administration sur son site Web. En avril 2025, le conseil était composé de 16 personnes, dont huit femmes, trois personnes racisées et trois personnes en situation de handicap.
Autres services	<a href="#"><u>L'Alliance pour l'égalité des personnes aveugles du Canada – Équipe de direction</u></a>	L'équipe de direction de l'Alliance pour 2023-2024 comptait huit membres, dont sept personnes aveugles ou partiellement aveugles.
Administrations publiques	<a href="#"><u>Normes d'accessibilité Canada – Politique de gouvernance</u></a>	La politique de gouvernance de Normes d'accessibilité Canada porte, entre autres, sur l'accessibilité des réunions du conseil d'administration, des activités et des réunions publiques.
Soins de santé et assistance sociale	<a href="#"><u>Office de surveillance des fournisseurs de soins de santé et de soutien (OSFSSS) – Grille des compétences</u></a>	L'OSFSSS a établi une grille des compétences composée de 14 catégories, dont la sécurité publique, la gestion du changement, l'expérience dans un conseil d'administration et l'éducation financière. Le processus de nomination au conseil d'administration tient également compte de la diversité, notamment du genre, du statut socioéconomique et de la représentation des personnes en situation de handicap.

Industrie	Ressource	Activités et/ou initiatives
Arts, spectacles et loisirs	<a href="#"><u>Canada alpin – Matrice des compétences</u></a>	La matrice des compétences établie par Canada alpin intègre des aspects relatifs à la diversité, comme le genre, la langue et d'autres formes de diversité (race et handicap, par exemple).
Administrations publiques	<a href="#"><u>Gouvernement de la Colombie-Britannique – Guide relatif à la matrice des compétences et des attributs</u></a>	La matrice des compétences des membres du conseil d'administration proposée par le gouvernement de la Colombie-Britannique prévoit les catégories suivantes : handicap/diversité, origine ethnoculturelle, expression et/ou identité de genre, identification en tant que minorité visible, identité autochtone, identité LGBTQ2S+, lieu d'origine/origine régionale, race et religion.
Services d'enseignement	<a href="#"><u>Université métropolitaine de Toronto (Toronto Metropolitan University) – Trousse d'outils de gouvernance du conseil d'administration</u></a>	La Chang School of Continuing Education de l'Université métropolitaine de Toronto (Toronto Metropolitan University) a conçu une trousse d'outils pour la gouvernance des conseils d'administration, qui comporte des ressources sur le langage inclusif, la diversité des conseils, l'accessibilité des réunions et d'autres sujets.
Autres services	<a href="#"><u>RTOERO – Politique sur la diversité, l'équité et l'inclusion</u></a>	Dans sa politique sur la DEI, RTOERO fait du handicap une dimension de la diversité. L'organisme y affirme sa détermination à éliminer les obstacles et à garantir un accès équitable à tous les membres, conformément à la LAPHO.
Administrations publiques	<a href="#"><u>Gouvernement du Canada – Plan d'action pour l'inclusion des personnes en situation de handicap du Canada</u></a>	Le gouvernement du Canada a élaboré un Plan d'action pour l'inclusion des personnes en situation de handicap, qui vise cinq objectifs : 1) améliorer l'inclusion sociale et économique des personnes en situation de handicap; 2) réduire la pauvreté; 3) créer un Canada exempt d'obstacles d'ici à 2040; 4) élaborer une approche uniforme en matière d'inclusion du handicap dans l'ensemble du gouvernement; 5) favoriser une culture de l'inclusion.

Industrie	Ressource	Activités et/ou initiatives
Services professionnels, scientifiques et techniques	<a href="#"><u>KPMG Canada – Plan d'action pour l'inclusion des personnes ayant une limitation</u></a>	KPMG Canada a lancé, en 2020, un Plan d'action pour l'inclusion des personnes ayant une limitation, dans lequel le cabinet définit les mesures qu'il entend mener pour améliorer la sensibilisation aux préjugés, offrir des formations continues à l'appui de l'EDI et de l'alliance positive et promouvoir le changement. Ce plan porte notamment sur la diversité de la représentation, les pratiques RH, la formation et l'approvisionnement. À ce jour, KPMG a déjà lancé le Réseau pour l'inclusion des personnes ayant une limitation, des programmes de recrutement axés sur la neurodiversité et un portail proposant des ressources et des outils en matière d'accessibilité.
Soins de santé et assistance sociale	<a href="#"><u>Alliance canadienne de l'autisme – Plan stratégique sur 5 ans (2023-2028)</u></a>	L'Alliance canadienne de l'autisme s'est dotée d'un plan stratégique qui met l'accent sur l'apprentissage mutuel, l'inclusion véritable des personnes en situation de handicap, la valeur ajoutée apportée à la communauté du handicap au sens large et la garantie d'une représentation équitable parmi tous les groupes d'intervenants.
Services professionnels, scientifiques et techniques	<a href="#"><u>Accenture – Importance de l'inclusion du handicap</u></a>	Le site Web d'Accenture souligne la détermination de l'équipe de direction en faveur de l'inclusion du handicap.
<b>Pratiques en matière de ressources humaines</b>		
Industrie de l'information et industrie culturelle	<a href="#"><u>auticon Canada – Stratégie de recrutement</u></a>	auticon Canada met à disposition des coordonnatrices et coordonnateurs d'emploi pour accompagner l'intégration des personnes en situation de handicap sur leur lieu de travail. Ces personnes possèdent une expertise en psychologie clinique, en accompagnement professionnel, en gestion des troubles anxieux, en éducation spécialisée et en réadaptation au travail.
Finance et assurances	<a href="#"><u>RBC – Programme Avantage Carrière</u></a>	RBC collabore avec Avantage Carrière pour offrir une expérience de travail à plus de 200 personnes en situation de handicap.

Industrie	Ressource	Activités et/ou initiatives
Administrations publiques	<u>Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada – Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique du Canada</u>	Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada s'est doté d'une stratégie pour améliorer le recrutement, le maintien en poste et la promotion des personnes en situation de handicap dans la fonction publique.
Autres services	<u>Discoverability Network – Rendre le milieu de travail inclusif</u>	Le Discoverability Network propose des conseils sur les moyens d'améliorer les stratégies de recrutement afin de garantir l'inclusion du handicap dans les organisations. Il s'agit notamment de créer des offres d'emploi inclusives et de proposer différentes façons de recevoir des candidatures.
Finance et assurances	<u>Groupe RSA – Politique d'accès à l'intention des postulants handicapés</u>	Le Groupe RSA a mis en place une politique régissant les mesures d'adaptation proposées aux candidates et candidats en situation de handicap. Ces mesures peuvent être demandées à toute étape du processus de candidature.
Finance et assurances	<u>Fengate – Processus d'adaptation</u>	Fengate propose des mesures d'adaptation aux personnes en situation de handicap, notamment des plans d'adaptation individuels et des examens formels.
Finance et assurances	<u>RFA Bank – Pratiques d'emploi accessibles</u>	RFA s'engage à adopter des pratiques d'emploi justes et accessibles et à élaborer des plans d'adaptation individualisés et des politiques de retour au travail pour les employés qui ont été absents en raison d'un handicap.
Autres services	<u>Institut national canadien pour les aveugles – Messages d'incitation dans les offres d'emploi</u>	INCA s'engage à favoriser un milieu de travail inclusif et à garantir des procédures de recrutement et de sélection équitables, transparentes et accessibles. Dans les offres d'emploi publiées sur son site Web, l'Institut intègre des énoncés sur les mesures d'adaptation raisonnables et des messages d'incitation à l'intention des groupes ayant droit à l'équité.
Services d'hébergement et de restauration	<u>Righteous Gelato – Énoncé sur les mesures d'adaptation</u>	Righteous Gelato fait figurer un énoncé sur les mesures d'adaptation dans toutes ses descriptions.

Industrie	Ressource	Activités et/ou initiatives
Services professionnels, scientifiques et techniques	<a href="#"><u>Unbounce – Énoncé sur les carrières</u></a>	Dans son énoncé sur l'inclusion, Unbounce souligne sa volonté de mettre en place des mesures d'adaptation lors du processus de recrutement.
Autres services	<a href="#"><u>Dystrophie musculaire Canada – Page Carrières</u></a>	Dans la page Carrières de son site Web, l'organisation intègre un énoncé sur l'inclusion et se déclare engagée en faveur de l'équité en matière d'emploi, « notamment pour les personnes en situation de handicap ». Elle souligne son appui à l'égalité des chances et à l'avancement professionnel fondé sur les compétences.
Administrations publiques	<a href="#"><u>Gouvernement de l'Ontario – Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario – Comment rendre le processus d'embauche accessible</u></a>	Le site de la <i>Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario</i> présente une série de mesures permettant de rendre le processus d'embauche plus accessible. Ces directives portent notamment sur les offres d'emploi, les mesures d'adaptation, les formats d'entrevue et d'autres renseignements.
Soins de santé et assistance sociale	<a href="#"><u>Employer Assistance and Resource Network on Disability (EARN) – Descriptions de poste et avis de vacance</u></a>	Le Réseau a établi des lignes directrices sur l'élaboration de descriptions de poste pour aider à accroître le nombre de candidates et candidats en situation de handicap.
Services professionnels, scientifiques et techniques	<a href="#"><u>Abilities Canada – Processus d'embauche</u></a>	Les offres d'emploi publiées par l'Abilities Centre précisent le type de poste, le salaire et les mesures d'adaptation possibles. Elles utilisent un langage centré sur la personne et ne font pas mention d'informations inutiles (par exemple, les éléments considérés comme des « atouts »). Les entrevues reposent sur des mécanismes transparents, comme le fait d'envoyer des questions à l'avance ou de donner la possibilité de répondre aux questions de présélection de plusieurs façons (par exemple, par écrit, par message vocal, par vidéo, par téléphone et par appel vidéo).

Industrie	Ressource	Activités et/ou initiatives
Industrie de l'information et industrie culturelle	<a href="#"><u>auticon Canada – Processus d'entrevue</u></a>	auticon Canada utilise un processus d'entrevue en quatre étapes : candidature, entrevue informelle, entrevue technique et évaluation des compétences. Ce processus permet aux personnes neuroatypiques d'exprimer leur personnalité authentique. L'organisme présente également les différents types de postes proposés (postes débutants, postes intermédiaires et postes supérieurs) pour mettre en lumière la place que peuvent y occuper des personnes en situation de handicap.
Services d'enseignement	<a href="#"><u>Université de Victoria – Lignes directrices du comité de sélection</u></a>	L'Université de Victoria a établi des lignes directrices sur la manière de constituer des comités de recherche diversifiés afin de garantir la prise en compte de différentes perspectives et expertises.
Industrie de l'information et industrie culturelle	<a href="#"><u>BenchSci – Formation à l'accessibilité</u></a>	BenchSci offre à l'ensemble de son personnel des formations sur les lois en matière d'accessibilité et le <i>Code des droits de la personne</i> de l'Ontario. L'entreprise propose également aux responsables des formations sur la santé mentale et le bien-être.
Administrations publiques	<a href="#"><u>Fédération canadienne de l'entreprise indépendante – Formation sur l'accessibilité</u></a>	La FCEI offre une formation à l'ensemble de son personnel sur les lois en matière d'accessibilité et le <i>Code des droits de la personne</i> de l'Ontario.
Arts, spectacles et loisirs	<a href="#"><u>Cineflix – Formation sur l'accessibilité</u></a>	Cineflix veille à ce que l'ensemble de son personnel bénéficie d'une formation sur la LAPHO. L'entreprise propose également des formations sur l'EDI, des tables rondes et d'autres manifestations connexes pour rendre la culture d'entreprise plus inclusive.
Services professionnels, scientifiques et techniques	<a href="#"><u>Cohen Highley Lawyers – Formation sur l'accessibilité</u></a>	Cohen Highley Lawyers offre à l'ensemble de son personnel une formation sur les dispositions de la LAPHO, les Normes d'accessibilité intégrées, la politique relatives aux Normes et le <i>Code des droits de la personne</i> .
Finance et assurances	<a href="#"><u>Fengate – Formation sur l'accessibilité</u></a>	Fengate offre une formation sur l'accessibilité à l'ensemble de son personnel, aux personnes qui participent à l'élaboration des politiques ainsi qu'à celles qui fournissent des biens et des services.

<b>Industrie</b>	<b>Ressource</b>	<b>Activités et/ou initiatives</b>
Soins de santé et assistance sociale	<a href="#"><u>Employer Assistance and Resource Network on Disability (EARN) – Perfectionnement professionnel et avancement des personnes en situation de handicap</u></a>	Trousse d'outils qui donne des pistes pour mettre en place des dispositifs de planification de carrière visant à favoriser le maintien en poste des membres du personnel, comme des programmes d'évolution professionnelle, des primes au mérite et des affectations rotatives.
<b>Valeurs et culture</b>		
Industrie de l'information et industrie culturelle	<a href="#"><u>BenchSci – Politique d'accessibilité</u></a>	BenchSci a établi une stratégie d'accessibilité et un plan pluriannuel visant à prévenir et à éliminer les obstacles à l'accessibilité. Ce plan est conforme aux normes de la LAPHO, notamment en ce qui concerne la fourniture de renseignements d'urgence accessibles, l'information et les communications ainsi que l'emploi.
Administrations publiques	<a href="#"><u>Fédération canadienne de l'entreprise indépendante – Plan d'accessibilité</u></a>	La FCEI a conçu un plan d'accessibilité pluriannuel pour améliorer les possibilités offertes aux personnes en situation de handicap. Ce plan est conforme aux normes énoncées dans la LAPHO, notamment en ce qui concerne la fourniture de renseignements d'urgence accessibles, l'information et les communications ainsi que l'emploi.
Administrations publiques	<a href="#"><u>Gouvernement de l'Ontario – Exemple de politique en matière d'accessibilité</u></a>	Exemple de politique en matière d'accessibilité proposé par le gouvernement de l'Ontario.
Arts, spectacles et loisirs	<a href="#"><u>Cineflix – Plan d'accessibilité</u></a>	Dans son plan d'accessibilité pluriannuel, Cineflix expose son engagement en faveur de l'inclusion dans les domaines de la formation, de l'emploi, de la communication et de l'aménagement d'espaces publics. Ce plan est conforme aux normes de la LAPHO.

Industrie	Ressource	Activités et/ou initiatives
Services professionnels, scientifiques et techniques	<a href="#"><u>Cabinet Cohen Highley Lawyers – Plan d'accessibilité</u></a>	Dans son plan d'accessibilité, le cabinet Cohen Highley Lawyers décrit les mesures qu'il prend pour permettre aux personnes en situation de handicap de réaliser leur plein potentiel. Il présente des informations détaillées sur les initiatives engagées à l'égard des normes de la LAPHO et sur leur état d'avancement. Par exemple, lors de la conception d'espaces publics, il examine les plans de construction pour s'assurer qu'ils respectent les dispositions des Normes d'accessibilité intégrées.
Services professionnels, scientifiques et techniques	<a href="#"><u>KPMG – Accessibilité du site Web</u></a>	KPMG a établi plusieurs politiques en matière d'accessibilité, dont un plan pluriannuel, une politique pour l'accessibilité et le service à la clientèle, ainsi qu'une politique sur l'accessibilité du site Web. Cette dernière définit les exigences relatives aux navigateurs, à la résolution d'écran, aux images, aux contenus multimédias et à la rétroaction.
Finance et assurances	<a href="#"><u>HSBC – Accessibilité du site Web</u></a>	HSBC tient à ce que son site Web soit accessible au plus grand nombre, quelles que soient la technologie utilisée ou les capacités des usagers. L'entreprise veille à ce que son site Web soit conforme aux Règles pour l'accessibilité des contenus Web (WCAG) (Niveau AA). Elle s'emploie également à ce que son site soit accessible aux personnes utilisant des technologies d'assistance (par exemple, des lecteurs d'écran ou des logiciels de reconnaissance vocale) et à celles qui ne peuvent pas utiliser de souris ou de dispositif de pointage.
Services professionnels, scientifiques et techniques	<a href="#"><u>PwC – Rapport sur l'impact en matière d'inclusion du handicap</u></a>	Dans son rapport sur l'inclusion du handicap, PwC fait mention de nombreuses ressources intéressantes, dont les réseaux pour l'inclusion des personnes en situation de handicap.

<b>Industrie</b>	<b>Ressource</b>	<b>Activités et/ou initiatives</b>
Industrie de l'information et industrie culturelle	<a href="#"><u>Ecovadis – Rapport sur la durabilité</u></a>	Ecovadis compte cinq réseaux internes axés sur les questions d'EDI : un réseau pour les membres du personnel 2SLGBTQ+, un réseau pour l'équité de genre, un réseau pour l'interculturalité, un réseau d'employés en situation de handicap ou atteints de problèmes de santé particuliers et un réseau pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
Services professionnels, scientifiques et techniques	<a href="#"><u>KPMG – Réseau pour l'inclusion des personnes ayant une limitation</u></a>	KPMG a créé un Réseau pour l'inclusion des personnes ayant une limitation afin de faire entendre la voix des personnes en situation de handicap au sein du cabinet. En plus de favoriser la mise en relation de collègues handicapés, le réseau œuvre à la sensibilisation et à la formation de l'ensemble du personnel, en collaboration avec des équipes internes, des réseaux d'employés et des organisations externes.
Finance et assurances	<a href="#"><u>Société de fiducie Computershare du Canada – Groupes de ressources pour le personnel</u></a>	La Société de fiducie Computershare du Canada compte sept groupes de ressources pour le personnel : le Black Leadership Group, trois groupes régionaux Women4Women, Purple Pride, Mental Health and Wellbeing et le DisABILITY Resource Group.
Administrations publiques	<a href="#"><u>Ville de Vancouver – Liste de contrôle des activités accessibles</u></a>	Liste de contrôle complète relative à la planification d'activités accessibles, qui prend en compte la question de l'accessibilité à chaque étape, y compris lors des travaux de planification, des activités promotionnelles et de la formation du personnel.
<b>Mesure et suivi des questions d'équité, de diversité et d'inclusion</b>		
Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	<a href="#"><u>Réseau ontarien pour l'emploi des personnes handicapées – Rapport annuel – Mobilisation des entreprises</u></a>	Mesures quantitatives relatives aux indicateurs de rendement clés (IRC) en matière d'EDI établies par le Réseau ontarien pour l'emploi des personnes handicapées pour évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de mobilisation des entreprises.

Industrie	Ressource	Activités et/ou initiatives
Administrations publiques	<a href="#"><u>Gouvernement du Canada – Mesure du progrès : Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique du Canada</u></a>	Résultats de la Stratégie sur l'accessibilité au sein du gouvernement du Canada. Les indicateurs de rendement clés (IRC) ont trait, entre autres, aux promotions, aux mesures d'adaptation et à l'environnement bâti.
<b>Diversité dans l'ensemble de la chaîne de valeur</b>		
Industrie de l'information et industrie culturelle	<a href="#"><u>Telus – Programme de diversité des fournisseurs</u></a>	Le Code de conduite à l'intention des fournisseurs de Telus exige des fournisseurs qu'ils recourent à des prestataires issus d'horizons divers, qu'ils s'attellent à l'amélioration de l'accessibilité et qu'ils veillent au respect des droits de la personne.
Services d'enseignement	<a href="#"><u>Université technologique de l'Ontario – Trousse d'outils pour un approvisionnement accessible</u></a>	Document interne destiné aux membres du corps professoral et au personnel de l'Université technologique de l'Ontario, dans lequel figurent les grands principes à prendre en compte pour intégrer la question de l'accessibilité dans les processus d'approvisionnement.
Services d'enseignement	<a href="#"><u>eCampus Ontario – Acquisition de contenus accessibles</u></a>	Série de lignes directrices et de listes de contrôle pour l'acquisition de contenus numériques accessibles et de services de développement.
Services d'enseignement	<a href="#"><u>eCampus Ontario – Questionnaire sur l'accessibilité à l'intention des fournisseurs</u></a>	Exemple de document qui illustre le type de questions sur l'accessibilité qu'il est possible de poser dans le cadre d'une demande de propositions. Sont notamment abordés la conformité et le respect de normes, les technologies d'assistance, la formation, la conception réactive et les mécanismes de rétroaction.
Industrie de l'information et industrie culturelle	<a href="#"><u>Radio-Canada – Rétroaction sur l'accessibilité</u></a>	Site Web qui démontre que Radio-Canada prend systématiquement en compte la question de l'accessibilité pour améliorer ses produits.

Industrie	Ressource	Activités et/ou initiatives
Industrie de l'information et industrie culturelle	<a href="#"><u>Accessible Media Inc. – Panel de recherche</u></a>	Le panel d'Accessible Media Inc. est un mécanisme de rétroaction continu entre l'organisation et la collectivité. Les personnes en situation de handicap peuvent faire part de leur point de vue sur les technologies, les émissions de télévision et d'autres formes de médias accessibles, notamment dans le cadre de discussions de groupe, de questionnaires et de sondages.
Autres services	<a href="#"><u>Toronto Arts Council – Soutien à l'accessibilité pour les candidates et candidats</u></a>	Le Toronto Arts Council offre du soutien aux personnes en situation de handicap qui ont besoin de l'aide de fournisseurs de services pour présenter une demande de subvention. Les organismes engagés qui souhaitent éliminer les obstacles à l'accessibilité pour les candidats peuvent s'inspirer de cette initiative.
Industrie de l'information et industrie culturelle	<a href="#"><u>Google – Inclusion du handicap</u></a>	Exemples d'outils et de parcours sur la manière dont Google crée ses produits pour les rendre accessibles aux personnes en situation de handicap.
Administrations publiques	<a href="#"><u>LAPHO – Comment rendre le service à la clientèle accessible</u></a>	Mesures que les organisations peuvent prendre pour rendre leurs pratiques de service à la clientèle plus accessibles.
Administrations publiques	<a href="#"><u>LAPHO – Comment rendre l'information accessible</u></a>	Exemples de méthodes à adopter pour rendre différents types de renseignements plus accessibles et exemples de cas illustrant l'importance de cette démarche.
Finance et assurances	<a href="#"><u>Motus Bank – Renseignements sur l'accessibilité du site Web de Motus Bank</u></a>	Motus Bank fournit une liste de raccourcis clavier pour PC et Mac à des fins d'accessibilité.
Fabrication	<a href="#"><u>Bimbo Canada – Accessibilité</u></a>	Bimbo Canada est résolument engagée en faveur de l'accessibilité, comme en témoignent les énoncés publiés sur son site Web concernant le service à la clientèle, la formation et l'emploi.

Industrie	Ressource	Activités et/ou initiatives
<b>Sensibilisation et élargissement du bassin de compétences</b>		
Industrie de l'information et industrie culturelle	<a href="#"><u>Accessible Media Inc. – Programme de bourses AMI-télé</u></a>	Le programme de bourses AMI-télé d'Accessible Media Inc. est ouvert aux citoyens canadiens ou aux résidents permanents du Canada qui ont une incapacité permanente et qui suivent des études à temps plein dans un établissement d'enseignement postsecondaire canadien accrédité. Chaque année, AMI décerne deux bourses de 5 000 dollars à deux étudiants méritants ayant une incapacité permanente, l'une dans la communauté francophone et l'autre dans la communauté anglophone.
Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	<a href="#"><u>Réseau ontarien pour l'emploi des personnes handicapées (ODEN) – Rapport annuel – Recherche et collaboration</u></a>	Exemples de projets de recherche et de collaboration au sein du Réseau ontarien pour l'emploi des personnes handicapées.
Industrie de l'information et industrie culturelle	<a href="#"><u>auticon – À propos d'auticon</u></a>	La mission d'auticon est de collaborer avec des clients à la recherche de travailleuses et travailleurs neuroatypiques.
Finance et assurances	<a href="#"><u>HSBC – Inclusion</u></a>	Engagements en faveur de l'inclusion et exemples d'initiatives menées en faveur des personnes en situation de handicap, notamment le Business Disability Forum et la Global Business Collaboration for Better Workplace Mental Health.
Services d'enseignement	<a href="#"><u>Université de Toronto – Déclaration d'engagement concernant les personnes en situation de handicap</u></a>	Déclaration d'engagement publiée par l'Université de Toronto en ce qui concerne les personnes en situation de handicap. Y figurent notamment des liens vers la politique de l'Université sur l'accès à l'information, sa politique sur l'équité en matière d'emploi et sa déclaration relative aux droits de la personne.
Services professionnels, scientifiques et techniques	<a href="#"><u>BenchSci – Visibles : Mesures d'adaptation et accessibilité à l'ère du télétravail</u></a>	BenchSci a organisé, en partenariat avec d'autres organisations, une table ronde qui a rassemblé trois grands chefs d'entreprise résolument engagés en faveur de l'accessibilité.

# Annexe D : Partenaires du Centre de recherche sur les politiques en matière d'incapacité au travail

**Tableau D1. Partenaires du Centre de recherche sur les politiques en matière d'incapacité au travail**

Universités et centres de recherche
<ul style="list-style-type: none"><li>• Caledon Institute of Social Policy</li><li>• Programme de formation stratégique des Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC) sur la prévention de l'incapacité au travail</li><li>• Centre for Research on Inner City Health</li><li>• Institute for Work &amp; Health</li><li>• Université McMaster – Faculty of Social Sciences; DeGroote School of Business; Centre for Health Economics and Policy Analysis; School of Rehabilitation Science</li><li>• Li Ka Shing Knowledge Institute (Hôpital St. Michael)</li><li>• Université de Toronto</li><li>• Dalla Lana School of Public Health</li><li>• Université de Waterloo</li><li>• School of Public Health and Health Systems</li><li>• Institute for Social Research, Université York</li><li>• Centre de recherche du CHU Sainte-Justine</li><li>• Centre de recherche – Hôpital Charles-Le Moyne</li><li>• Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine</li><li>• Centre interdisciplinaire de recherche en réadaptation et intégration sociale (CIRRIS-IRDPQ)</li><li>• Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval</li><li>• Université Laval</li><li>• Université Memorial</li><li>• SafetyNet Centre for Occupational Health and Safety Research</li><li>• Pacific Coast University</li><li>• Université Simon-Fraser</li><li>• Université de la Colombie-Britannique</li><li>• School of Population and Public Health</li><li>• Université Saint Mary's</li></ul>

## **Acteurs du système**

- Emploi et Développement social Canada
- Anciens Combattants Canada
- Réalise
- ARCH Disability Law Centre
- Bramalea Community Health Centre
- La Clinique juridique communautaire pour les travailleurs blessés
- Ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires de l'Ontario
- Bureau des conseillers des travailleurs
- La Clinique juridique communautaire de Sudbury
- Alliance québécoise des regroupements régionaux pour l'intégration des personnes handicapées (AQRIPH)
- Confédération des organismes de personnes handicapées du Québec (COPHAN)
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec

## **Assureurs et employeurs**

- Stantec Experts-conseils limitée
- Financière Manuvie
- Groupe Santé AIM
- Insurance Corporation of British Columbia
- Interior Health

## **Collectivité**

- Conseil canadien de la réadaptation et du travail
- Alliance canadienne des victimes d'accidents et de maladies du travail (ACVAMT)
- Institut national canadien pour les aveugles (INCA)
- Cerebral Palsy Group (États-Unis)
- Cerebral Palsy Guidance (CPG) (États-Unis)
- Conseil des Canadiens avec déficiences (CCD)
- Institut sur le bien-être au travail et la prévention de l'incapacité (IBETPI)
- Centre for Independent Living in Toronto (CILT)
- Citizens with Disabilities Ontario (CDO)
- Ontario Network of Injured Workers Groups (ONIWG)
- Confédération des syndicats nationaux (CSN)
- Institut de réadaptation en déficience physique de Québec
- Regroupement des activistes pour l'inclusion au Québec (RAPLIQ)
- Newfoundland and Labrador Injured Workers Association
- British Columbia and Yukon Territory Building and Construction Trades Council
- BC Federation of Labour
- Association canadienne pour la santé mentale, division de la Colombie-Britannique



# Références

1. Hébert, B.-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (28 mai 2024). « *Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022* ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>
2. Schimmele, C., Jeon, S.-H. et Arim, R. (28 août 2024). « Changements relatifs aux mesures d'adaptation en milieu de travail pour les Canadiens en emploi ayant une incapacité, 2017 à 2022 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2024008/article/00004-fra.htm>
3. Deloitte et auticon (2022). *S'ouvrir à la neurodiversité au travail : Comment les Canadiens atteints d'autisme peuvent aider les employeurs à combler la pénurie de talents.* <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/ca/fr/docs/careers/2025/ca-canada-2030-policy-brief-aoda-fr.pdf>
4. Lindsay, S., Fuentes, K., Tomas, V. et Hsu, S. (17 août 2022). « Ableism and workplace discrimination among youth and young adults with disabilities: A systematic review ». *Journal of Occupational Rehabilitation*, 33 (1), 20-36. <https://doi.org/10.1007/s10926-022-10049-4>
5. Jammaers, E. et Fleischmann, A. (18 juin 2024). « Unveiling affective disablism at work: A structural approach to microaggressions ». *Disability & Society*. <https://doi.org/10.1080/09687599.2024.2368561>
6. BDO Canada (3 novembre 2023). « Dix principaux obstacles à l'accessibilité à l'emploi des personnes handicapées au Canada ». <https://www.bdo.ca/fr-ca/insights/top-10-barriers-to-accessible-employment-in-canada>
7. Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A. et Martin Ginis, K. A. (22 janvier 2019). « 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. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>
8. Emploi et Développement social Canada (12 novembre 2024). *Plan d'action pour l'inclusion des personnes en situation de handicap du Canada, 2022*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/plan-action-inclusion-personnes-situation-handicap/plan-action-2022.html>
9. Conseil canadien de la réadaptation et du travail (2024). « Disability confidence toolkit ». <https://toolkit.ccrw.org/>
10. Emploi et Développement social Canada (25 novembre 2024). *Combler l'écart – Rapport sur l'inclusion des personnes en situation de handicap en milieu de travail au Canada*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/conseil-entreprises-inclusion-personnes-situation-handicap/rapport-combler-ecart.html#h2.12>
11. Discoverability (s. d.). « Benefits of hiring ». <https://discoverability.network/benefits-of-hiring/>
12. Cukier, W., Coppens, L., Sverko, K., Noshiravani, R., Man, R., Cramer, S. et Wawrow, P. (août 2024). *Pratiques exemplaires visant à promouvoir l'équité, la diversité et l'inclusion dans le secteur manufacturier*. Diversity Institute, Centre des Compétences futures et NGen. [https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2025/02/Di-FSC\\_Pratiques-exemplaires-visant-a-promouvoir-l-equette-la-diversite-et-l-inclusion-dans-le-secteur-manufacturier.pdf](https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2025/02/Di-FSC_Pratiques-exemplaires-visant-a-promouvoir-l-equette-la-diversite-et-l-inclusion-dans-le-secteur-manufacturier.pdf)
13. Cukier, W., Patterson, M., Di Palma, L., Dempsey, R., Saiphoo, A., Blanchette, S., Grosjean, E., Edwards, M., Marsiaj, J., Sverko, K., Reedman, H., Shirazi, N. et Dar, K. (juin 2024). Évaluation préliminaire d'Accès compétences : Le renforcement des capacités pour les petites et moyennes entreprises canadiennes. Diversity Institute, Centre des Compétences futures, Chambre de commerce de l'Ontario et Magnet. [https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Di-FSC\\_OCC\\_Evaluation-preliminaire-d-Acces-competences%20\(2\).pdf](https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Di-FSC_OCC_Evaluation-preliminaire-d-Acces-competences%20(2).pdf)
14. Diversity Institute (17 juin 2021). « Un nouveau rapport révèle que les petites et moyennes entreprises canadiennes

ont du mal à recruter les compétences et les talents dont elles ont besoin pour assurer leur relance et leur croissance ». <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/un-nouveau-rapport-revele-que-les-petites-et-moyennes-entreprises-canadiennes-ont-du-mal-a-recruter-les-competences-et-les-talents-dont-elles-ont-besoin-pour-assurer-leur-relance-et-leur-croissance-810367704.html>

15. Saba, T., Blanchette, S. et Kronfli, C. (2021). *Soutenir l'entrepreneuriat et les PME : Un programme postpandémie pour les compétences et la formation*. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://www.torontomu.ca/diversity/reports/SoutenirLentrepreneuriatEtLesPME.pdf>
16. BDO Canada (3 novembre 2023). « Dix principaux obstacles à l'accessibilité à l'emploi des personnes handicapées au Canada ». <https://www.bdo.ca/fr-ca/insights/top-10-barriers-to-accessible-employment-in-canada>
17. Hickox, S. A. et Liao, C. (2020). « Remote work as an accommodation for employees with disabilities ». *Hofstra Labor & Employment Law Journal*, 38, 25. <https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/hlelj/vol38/iss1/3/>
18. Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A. et Martin Ginis, K. A. (22 janvier 2019). « 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. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>
19. Furrie, A. (28 novembre 2018). *L'évolution des données sur l'incapacité au Canada : rester en phase avec un Canada plus inclusif*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2018003-fra.htm>
20. Emploi et Développement social Canada (16 décembre 2022). *Guide fédéral de référence sur l'incapacité*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/invalidite/cra/guide-reference.html>
21. Tompa, E., Samosh, D. et Boucher, N. (janvier 2020). Écarts de compétences, sous-emploi et égalité des chances sur le marché du travail pour les personnes en situation de handicap au Canada. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Ecart-de-competences-marche-du-travail.pdf>
22. Centre d'innovation en santé mentale sur les campus (s. d.). *La trousse d'outils sur l'accessibilité et les mesures d'adaptation : Modèles de handicap*. <https://campusmentalhealth.ca/fr/toolkits/accessibilite-et-adaptation/handicap/modeles-de-handicap/>
23. Accessibility Hub (s. d.). « Disability: perspectives and models ». Collège Niagara. <https://accessibilityhub.niagaracollege.ca/articles/foundations/disability-perspectives-and-models/>
24. Oliver, M. (22 juillet 2013). « The social model of disability: Thirty years on ». *Disability & Society*, 28 (7), 1024-1026. <https://doi.org/10.1080/09687599.2013.818773>
25. Emploi et Développement social Canada (16 décembre 2022). *Guide fédéral de référence sur l'incapacité*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/invalidite/cra/guide-reference.html>
26. Emploi et Développement social Canada (16 décembre 2022). *Guide fédéral de référence sur l'incapacité*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/invalidite/cra/guide-reference.html>
27. Organisation des Nations Unies (s. d.). *Convention relative aux droits des personnes handicapées*. <https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-f.pdf>
28. Tompa, E., Samosh, D. et Boucher, N. (janvier 2020). Écarts de compétences, sous-emploi et égalité des chances sur le marché du travail pour les personnes en situation de handicap au Canada. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Ecart-de-competences-marche-du-travail.pdf>
29. Centre d'innovation en santé mentale sur les campus (s. d.). *La trousse d'outils sur l'accessibilité et les mesures d'adaptation : Modèles de handicap*. <https://campusmentalhealth.ca/fr/toolkits/accessibilite-et-adaptation/handicap/modeles-de-handicap/>
30. Tompa, E., Samosh, A. et Santuzzi, A. M. (2022). « The benefits of inclusion: Disability and work in the 21st century ». *Equity, Diversity and Inclusion*, 41 (3), 309-317. <https://doi.org/10.1108/EDI-04-2022-376>
31. Organisation mondiale de la Santé (2025). « Disabilities ». <https://www.afro.who.int/health-topics/disabilities>
32. Emploi et Développement social Canada (16 décembre 2022). *Guide fédéral de référence sur l'incapacité*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/invalidite/cra/guide-reference.html>
33. Emploi et Développement social Canada (16 décembre 2022). *Guide fédéral de référence sur l'incapacité*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/invalidite/cra/guide-reference.html>
34. Diversity Institute (10 août 2021). *Spécification accessible au public (PAS) : Le Défi 50-30*. <https://diconsulting.ca/wp-content/uploads/2021/08/Specification-accessible-au-public-PAS.pdf>

35. Tompa, E., Samosh, D. et Boucher, N. (janvier 2020). Écarts de compétences, sous-emploi et égalité des chances sur le marché du travail pour les personnes en situation de handicap au Canada. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Ecarts-de-competences-marche-du-travail.pdf>
36. Tompa, E., Samosh, D. et Boucher, N. (janvier 2020). Écarts de compétences, sous-emploi et égalité des chances sur le marché du travail pour les personnes en situation de handicap au Canada. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Ecarts-de-competences-marche-du-travail.pdf>
37. Emploi et Développement social Canada (29 juillet 2022). « Annexe : Comprendre les handicaps ». Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/directives-reglements-canadien-accessibilite/consultation/concepts-cles.html>
38. Emploi et Développement social Canada (29 juillet 2022). « Annexe : Comprendre les handicaps ». Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/directives-reglements-canadien-accessibilite/consultation/concepts-cles.html>
39. English, A. (30 juillet 2014). « The social construction of disability ». Medium. <https://medium.com/homeland-security/the-social-construction-of-disability-999114247359>
40. People with Disability Australia (s. d.). « Social model of disability ». <https://pwd.org.au/resources/models-of-disability/>
41. People with Disability Australia (s. d.). « Social model of disability ». <https://pwd.org.au/resources/models-of-disability/>
42. Tompa, E., Samosh, D. et Boucher, N. (janvier 2020). Écarts de compétences, sous-emploi et égalité des chances sur le marché du travail pour les personnes en situation de handicap au Canada. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Ecarts-de-competences-marche-du-travail.pdf>
43. Accessibility Services Canada (2025). « Definitions ». <https://accessibilitycanada.ca/aoda/definitions/>
44. Diversity Institute (s. d.). « L'Outil de diagnostic de la diversité ». <https://diversityassessment.ca/fr/>
45. Université de la Colombie-Britannique (s. d.). « What is EDI? » <https://vpfo.ubc.ca/glossary-terms/>
46. Diversity Institute (s. d.). « L'Outil de diagnostic de la diversité ». <https://diversityassessment.ca/fr/>
47. Invisible Condition (2025). « What is disability inclusion: The data and why it matters ». <https://www.invisiblecondition.com/blog/what-is-disability-inclusion-the-data-and-why-it-matters>
48. Develop Diverse (2024). « Disability inclusion ». [https://developdiverse.com/deib\\_dictionary/disability-inclusion/](https://developdiverse.com/deib_dictionary/disability-inclusion/)
49. Tompa, E., Samosh, D. et Boucher, N. (janvier 2020). Écarts de compétences, sous-emploi et égalité des chances sur le marché du travail pour les personnes en situation de handicap au Canada. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Ecarts-de-competences-marche-du-travail.pdf>
50. Université de la Colombie-Britannique (s. d.). « What is EDI? » <https://vpfo.ubc.ca/glossary-terms/>
51. Diversity Institute (s. d.). « L'Outil de diagnostic de la diversité ». <https://diversityassessment.ca/fr/>
52. Commission canadienne des droits de la personne (10 mai 2024). *Mesures d'adaptation en milieu de travail – Un guide à l'intention des employeurs sous réglementation fédérale*. <https://www.ccdp-chrc.gc.ca/ressources/publications/guide-mesures-dadaptation-en-milieu-de-travail>
53. Diversity Institute (s. d.). « L'Outil de diagnostic de la diversité ». <https://diversityassessment.ca/fr/>
54. Holland Bloorview (2025). « Learn about disability inclusion ». <https://hollandbloorview.ca/advocacy/learn-about-disability-inclusion>
55. Eisenmenger, A. (12 décembre 2019). « Ableism 101 ». <https://www.accessliving.org/newsroom/blog/ableism-101/>
56. Holland Bloorview (2025). « Learn about disability inclusion ». <https://hollandbloorview.ca/advocacy/learn-about-disability-inclusion>
57. Holland Bloorview (2025). « Learn about disability inclusion ». <https://hollandbloorview.ca/advocacy/learn-about-disability-inclusion>
58. Université de la Colombie-Britannique (s. d.). « What is EDI? » <https://vpfo.ubc.ca/glossary-terms/>
59. Diversity Institute (s. d.). « L'Outil de diagnostic de la diversité ». <https://diversityassessment.ca/fr/>
60. Hébert, B.-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (28 mai 2024). « *Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022* ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>
61. Hébert, B.-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (28 mai 2024). « *Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022* ». Statistique Canada.

- Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>
62. Le Quotidien (1er décembre 2023). *Enquête canadienne sur l'incapacité, 2017 à 2022*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/231201/dq231201b-fra.htm>
  63. Le Quotidien (1er décembre 2023). *Enquête canadienne sur l'incapacité, 2017 à 2022*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/231201/dq231201b-fra.htm>
  64. Burleton, D. et DePratto, B. (16 octobre 2019). *Les Canadiens avec incapacité : une occasion à saisir*. Services économiques TD. <https://economics.td.com/fr-canadians-with-disabilities-accessibility>
  65. Lippett, A. (25 octobre 2023). « Navigating the decision to disclose: Why disclosing disability at work can be challenging ». CAN WiN. <https://www.canadianpartnerswin.ca/post/decision-to-disclose-why-disclosing-disabilities-at-work-can-be-challenging>
  66. Statistique Canada (30 novembre 2023). « Enquête canadienne sur l'incapacité (ECI) ». <https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV.f.pl?Function=getSurvey&SDDS=3251>
  67. Emploi et Développement social Canada (29 juillet 2022). « Annexe : Comprendre les handicaps ». Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/directives-reglements-canadien-accessibilite/consultation/concepts-cles.html>
  68. Hébert, B.-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (28 mai 2024). « *Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022* ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>
  69. Hébert, B.-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (28 mai 2024). « *Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022* ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>
  70. Hébert, B.-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (28 mai 2024). « *Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022* ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>
  71. Hébert, B.-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (28 mai 2024). « *Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022* ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>
  72. Hébert, B.-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (28 mai 2024). « *Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022* ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>
  73. Hébert, B.-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (28 mai 2024). « *Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022* ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>
  74. Hébert, B.-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (28 mai 2024). « *Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022* ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>
  75. Hébert, B.-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (28 mai 2024). « *Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022* ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>
  76. Hébert, B.-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (28 mai 2024). « *Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022* ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>
  77. Hébert, B.-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (28 mai 2024). « *Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022* ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>
  78. Hébert, B.-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (28 mai 2024). « *Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022* ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>
  79. Hébert, B.-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (28 mai 2024). « *Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022* ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>
  80. Hébert, B.-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (28 mai 2024). « *Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022* ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>
  81. Statistique Canada (3 décembre 2020). *La population des minorités visibles ayant une incapacité au Canada :*

- emploi et éducation.* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-627-m/11-627-m2020086-fra.htm>
82. Hahmann, T., Badets, N. et Hughes, J. (12 décembre 2019). *Les Autochtones ayant une incapacité au Canada : les Premières Nations vivant hors réserve, les Métis et les Inuits âgés de 15 ans et plus.* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-653-x/89-653-x2019005-fra.htm>
83. Statistique Canada (8 juillet 2024). *Premier regard sur les caractéristiques des personnes 2ELGBTQ+ ayant une incapacité.* <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240708/dq240708a-fra.htm>
84. Vergara, D. et Hardy, V. (13 juin 2024). *Caractéristiques de l'activité sur le marché du travail des personnes ayant une incapacité et sans incapacité, 2023.* Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-222-x/71-222-x2024002-fra.htm>
85. Springrose (s. d.). « Why disability inclusion is important ». [https://www.springrose.co/blogs/blog/why-disability-inclusion-is-important?srsltid=AfmBOoo62So61LE\\_eBzZlctET7I2IA1DK6lxUaUmjqzNwUiqeKXE6MpI](https://www.springrose.co/blogs/blog/why-disability-inclusion-is-important?srsltid=AfmBOoo62So61LE_eBzZlctET7I2IA1DK6lxUaUmjqzNwUiqeKXE6MpI)
86. Lippett, A. (25 octobre 2023). « Beyond compliance: Going above and beyond for disability inclusion ». CAN WiN. <https://www.canadianpartnerswin.ca/post/beyond-compliance-going-above-and-beyond-for-disability-inclusion>
87. Burleton, D. et DePratto, B. (16 octobre 2019). *Les Canadiens avec incapacité : une occasion à saisir.* Services économiques TD. <https://economics.td.com/fr-canadians-with-disabilities-accessibility>
88. Tompa, E., Mofidi, A., Jetha, A., Lahey, P. et Buettgen, A. (17 mai 2021). « Development and implementation of a framework for estimating economic benefits of an accessible and inclusive society ». *Equity, Diversity and Inclusion*, 41 (3), 318-339. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/edi-07-2020-0186/full/html>
89. Accenture et Disability:IN (s. d.). « The disability inclusion imperative ». <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-2/Disability-Inclusion-Report-Business-Imperative.pdf>
90. Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N. et Karon, L. (1er février 2018). « A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities ». *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28, 634-655. <https://doi.org/10.1007/s10926-018-9756-z>
91. Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N. et Karon, L. (1er février 2018). « A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities ». *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28, 634-655. <https://doi.org/10.1007/s10926-018-9756-z>
92. Burleton, D. et DePratto, B. (16 octobre 2019). *Les Canadiens avec incapacité : une occasion à saisir.* Services économiques TD. <https://economics.td.com/fr-canadians-with-disabilities-accessibility>
93. Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N. et Karon, L. (1er février 2018). « A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities ». *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28, 634-655. <https://doi.org/10.1007/s10926-018-9756-z>
94. Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N. et Karon, L. (1er février 2018). « A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities ». *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28, 634-655. <https://doi.org/10.1007/s10926-018-9756-z>
95. Muralitharan, R., Sinclair, V., Izadi, E., Al-Azary, N., Pagliaro, M., Renaud, L., Ali, S., Bath, R. et Karusala, C. (2024). *Maximizing impact: The return on investing in workplace disability inclusion.* Conseil canadien de la réadaptation et du travail et INNoVA. [https://ccrw.org/wp-content/uploads/2024/11/Maximiser-l'impact-Le-rendement-de-l-investissement-dans-l-inclusion-des-personnes-handicapées-en-milieu-de-travail\\_CCRW\\_Trends-Report-2024.pdf](https://ccrw.org/wp-content/uploads/2024/11/Maximiser-l'impact-Le-rendement-de-l-investissement-dans-l-inclusion-des-personnes-handicapées-en-milieu-de-travail_CCRW_Trends-Report-2024.pdf)
96. Discoverability (s. d.). « Benefits of hiring ». <https://discoverability.network/benefits-of-hiring/>
97. Emploi et Développement social Canada (27 avril 2022). *Repenser l'inCapacité dans le secteur privé.* Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/invalidite/consultations/repenser-incapacite.html>
98. De Raaf, S., Thackeray, L. et Wray, P. (2023). « Mobilité professionnelle des personnes en situation de handicap » (rapport publié en anglais seulement sous le titre *Career mobility of persons with disabilities*). Société de recherche sociale appliquée. <https://www.srdc.org/project/career-mobility-of-people-with-disabilities/>
99. Gracie, D. et Adams, M. (mai 2018). *Leading from the front: Disability and the role of the Board.* KPMG. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/uk/pdf/2018/05/leading-from-the-front-disability-and-the-role-of-the-board.pdf>
100. Willige, A. (17 décembre 2021). « People prefer brands with aligned corporate purpose and values ». Forum économique mondial. [www.weforum.org/stories/2021/12/people-prefer-brands-with-aligned-corporate-purpose-and-values/](https://www.weforum.org/stories/2021/12/people-prefer-brands-with-aligned-corporate-purpose-and-values/)
101. Valuable 500 (19 mai 2022). « The Valuable 500 releases new data on Global Accessibility Awareness Day ». <https://www.thevaluable500.com/press-release/the-valuable-500-releases-new-data-on-global-accessibility-awareness-day>
102. Gracie, D. et Adams, M. (mai 2018). *Leading from the front: Disability and the role of the Board.* KPMG. <https://>

- [assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/uk/pdf/2018/05/leading-from-the-front-disability-and-the-role-of-the-board.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/uk/pdf/2018/05/leading-from-the-front-disability-and-the-role-of-the-board.pdf)
103. Organisation internationale du Travail (2023). *Disability inclusion in small and medium-sized enterprises*. <https://www.ilo.org/publications/disability-inclusion-small-and-medium-sized-enterprises>
104. Emploi et Développement social Canada (2022). *Milieux de travail inclusifs – Sondage en ligne auprès de petites et moyennes entreprises*. Gouvernement du Canada. [https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2023/edsc-esdc/Em4-34-2023-fra.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2023/edsc-esdc/Em4-34-2023-fra.pdf)
105. Organisation internationale du Travail (2023). *Disability inclusion in small and medium-sized enterprises*. <https://www.ilo.org/publications/disability-inclusion-small-and-medium-sized-enterprises>
106. Emploi et Développement social Canada (27 août 2024). *Promouvoir la participation des Canadiens âgés au marché du travail*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/forum-federal-provincial-territorialaines/participation-marche-travail.html>
107. Emploi et Développement social Canada (27 août 2024). *Promouvoir la participation des Canadiens âgés au marché du travail*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/forum-federal-provincial-territorialaines/participation-marche-travail.html>
108. Emploi et Développement social Canada (27 août 2024). *Promouvoir la participation des Canadiens âgés au marché du travail*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/ministere/forum-federal-provincial-territorialaines/participation-marche-travail.html>
109. Le Conference Board du Canada (15 août 2024). *Compétences et productivité : Quelles pénuries de compétences influent sur la productivité canadienne?* [https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2024/08/competences-et-productivite\\_aout2024.pdf](https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2024/08/competences-et-productivite_aout2024.pdf)
110. Convery, E., Sood, S. et Johnston, C. (12 décembre 2024). *Analyse des défis liés à la main-d'œuvre au Canada, quatrième trimestre de 2024*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2024017-fra.htm>
111. Frenette, M. (26 juillet 2023). *L'évolution de la nature du travail depuis le début de la pandémie de COVID-19*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2023007/article/00003-fra.htm>
112. Frenette, M. et Handler, T. (24 avril 2024). *Maintien en poste et recrutement de jeunes travailleurs qualifiés : résultats par province et territoire*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2024004/article/00003-fra.htm>
113. Convery, E., Sood, S. et Johnston, C. (12 décembre 2024). *Analyse des défis liés à la main-d'œuvre au Canada, quatrième trimestre de 2024*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2024017-fra.htm>
114. Convery, E., Sood, S. et Johnston, C. (12 décembre 2024). *Analyse des défis liés à la main-d'œuvre au Canada, quatrième trimestre de 2024*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2024017-fra.htm>
115. Convery, E., Sood, S. et Johnston, C. (12 décembre 2024). *Analyse des défis liés à la main-d'œuvre au Canada, quatrième trimestre de 2024*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2024017-fra.htm>
116. Convery, E., Sood, S. et Johnston, C. (12 décembre 2024). *Analyse des défis liés à la main-d'œuvre au Canada, quatrième trimestre de 2024*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2024017-fra.htm>
117. Le Conference Board du Canada (15 août 2024). *Compétences et productivité : Quelles pénuries de compétences influent sur la productivité canadienne?* [https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2024/08/competences-et-productivite\\_aout2024.pdf](https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2024/08/competences-et-productivite_aout2024.pdf)
118. Le Conference Board du Canada (15 août 2024). *Compétences et productivité : Quelles pénuries de compétences influent sur la productivité canadienne?* [https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2024/08/competences-et-productivite\\_aout2024.pdf](https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2024/08/competences-et-productivite_aout2024.pdf)
119. Statistique Canada (14 janvier 2025). Tableau 14-10-0438-01 « Caractéristiques de l'emploi selon le groupe de minorités visibles, données annuelles ». <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410043801>
120. Schrumm, A., Bell, S. et Smith, T. (13 juillet 2021). « Des connexions à bâtir: Préparer les jeunes Autochtones à un avenir numérique ». RBC. <https://www.rbc.com/fr/leadership-avise/autochtones/des-connexions-a-batir-preparer-les-jeunes-autochtones-a-un-avenir-numerique/>
121. Le Quotidien (1er décembre 2023). *Enquête canadienne sur l'incapacité, 2017 à 2022*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/231201/dq231201b-fra.htm>
122. Cukier, W., Mo, G. Y., Karajovic, S., Blanchette, S., Hassannezhad, Z., Elmi, M., Higazy, A., Borova, B., Marin, A.

- et Walton, J. (mars 2023). *Tenants et aboutissants du marché du travail pour les jeunes racisés*. Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Racialized-Youth-Report-FR-.pdf>
123. Cukier, W., Elmi, M., Mitchell, N., Thermitus, T., Saiphoo, A., Noshiravani, R., Israilov, B., McDonald, M. et Man, C. (2025). *Rapport 2025 sur la situation économique des personnes noires : Perspectives sur l'éducation, l'emploi et l'entrepreneuriat*. Diversity Institute et Centre des Compétences futures. [https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/state-of-black-economics/DI-FSC\\_Rapport-2025-sur-la-situation-economique-des-personnes-noires%20\(1\).pdf](https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/state-of-black-economics/DI-FSC_Rapport-2025-sur-la-situation-economique-des-personnes-noires%20(1).pdf)
124. Tompa, E., Samosh, D. et Boucher, N. (janvier 2020). Écarts de compétences, sous-emploi et égalité des chances sur le marché du travail pour les personnes en situation de handicap au Canada. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Ecarts-de-competences-marche-du-travail.pdf>
125. Emploi et Développement social Canada (27 avril 2022). *Repenser l'inCapacité dans le secteur privé*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/invalidite/consultations/repenser-incapacite.html>
126. Vergara, D. et Hardy, V. (13 juin 2024). *Caractéristiques de l'activité sur le marché du travail des personnes ayant une incapacité et sans incapacité*, 2023. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-222-x/71-222-x2024002-fra.htm>
127. Vergara, D. et Hardy, V. (13 juin 2024). *Caractéristiques de l'activité sur le marché du travail des personnes ayant une incapacité et sans incapacité*, 2023. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-222-x/71-222-x2024002-fra.htm>
128. Tompa, E., Samosh, D. et Boucher, N. (janvier 2020). Écarts de compétences, sous-emploi et égalité des chances sur le marché du travail pour les personnes en situation de handicap au Canada. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Ecarts-de-competences-marche-du-travail.pdf>
129. Vergara, D. et Hardy, V. (13 juin 2024). *Caractéristiques de l'activité sur le marché du travail des personnes ayant une incapacité et sans incapacité*, 2023. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-222-x/71-222-x2024002-fra.htm>
130. Vergara, D. et Hardy, V. (13 juin 2024). *Caractéristiques de l'activité sur le marché du travail des personnes ayant une incapacité et sans incapacité*, 2023. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-222-x/71-222-x2024002-fra.htm>
131. Emploi et Développement social Canada (7 juillet 2024). « Stratégie d'emploi pour les Canadiens en situation de handicap ». <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/plan-action-inclusion-personnes-situation-handicap/strategie-emploi.html>
132. Loi canadienne sur l'accessibilité (L.C. 2019, ch. 10). <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/a-0.6/>
133. Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario, L.O. 2005, chap. 11. <https://www.ontario.ca/lois/05a11>
134. Untapped Talent (2024). « Summit ». [https://www.untappedtalent.ca/s/summit?language=en\\_US](https://www.untappedtalent.ca/s/summit?language=en_US)
135. Vision radicale pour l'accès inclusif à l'emploi (2025). « À propos de nous ». <https://vraie-idea.ca/fr/a-propos-de-nous/quest-ce-que-vraie>
136. Centre de recherche sur les politiques en matière d'incapacité au travail (s. d.). « Qui sommes-nous? » <https://www.crwdp.ca/fr/qui-sommes-nous>
137. Accenture et Disability:IN (s. d.). « The disability inclusion imperative ». <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-2/Disability-Inclusion-Report-Business-Imperative.pdf>
138. Desormeaux, M., Persaud, P., Gibbard, R. et Wright, R. (2018). *The business case to build physical accessible environments*. Le Conference Board du Canada. <https://www.conferenceboard.ca/product/the-business-case-to-build-physically-accessible-environments/>
139. Tompa, E., Imam, S., Varickanickal, J., Mofidi, A., Gewurtz, R., Irvin, E. et Southey, B. (2023). *Combler les lacunes dans les connaissances concernant les compétences des personnes handicapées : une analyse documentaire et des entrevues avec des informateurs clés*. Vision radicale pour l'accès inclusif à l'emploi. <https://vraie-idea.ca/fr/ressources/rapport/combler-les-lacunes-dans-les-connaissances-concernant-les-competences-des>
140. Statistique Canada (27 août 2020). *Les répercussions de la COVID-19 sur les personnes ayant une incapacité*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200827/dq200827c-fra.htm>
141. Alliance de la Fonction publique du Canada (3 décembre 2020). « La pandémie renforce les inégalités chez les personnes ayant un handicap ». <https://syndicatafpc.ca/journ%C3%A9e-internationale-des-personnes-handicap%C3%A9es>

142. Gignac, M.A.M., F.V. Shahidi, A. Jetha, V. Kristman, J. Bowring, J.I. Cameron, S. Tonima et S. Ibrahim (23 juin 2021). « Impacts of the COVID-19 pandemic on health, financial worries, and perceived organizational support among people living with disabilities in Canada ». *Disability and Health Journal*, 14 (4), 101161. <https://doi.org/10.1016/j.dhjo.2021.101161>
143. Lunsky, Y., Bobbette, N., Chakra, M. A., Wang, W., Zhao, H., Thomson, K. et Hamdani, Y. (16 mai 2021). « Predictors of worker mental health in intellectual disability services during COVID-19 ». *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 34 (6), 1655-1660. <https://doi.org/10.1111/jar.12892>
144. Statistique Canada (27 août 2020). *Les répercussions de la COVID-19 sur les personnes ayant une incapacité*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200827/dq200827c-fra.htm>
145. Quan, T., Legere, T., McGeer, H. et Ratcliffe, J. (août 2023). *The impact of digital technologies on quality of work in Canada*. Centre des Compétences futures et Conseil des technologies de l'information et des communications. [https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2024/08/ReportICTC\\_FSC\\_Impact\\_of\\_digital\\_technologies\\_on\\_quality\\_of\\_work\\_Final.pdf](https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2024/08/ReportICTC_FSC_Impact_of_digital_technologies_on_quality_of_work_Final.pdf)
146. Statistique Canada (18 janvier 2024). *De la recherche aux connaissances : le travail à domicile au Canada*. [https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2024/statcan/11-631-x/11-631-x2024001-fra.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2024/statcan/11-631-x/11-631-x2024001-fra.pdf)
147. Shifrin, N. V. et Michel, J. S. (10 juin 2021). « Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review ». *Work & Stress*, 36 (1), 60-85. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>
148. Fisher, J., Bhatt, J. et Fields, A. (14 novembre 2023). « Six leader/worker disconnects affecting workplace well-being ». Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/environmental-social-governance/six-leadership-disconnects-affecting-workplace-satisfaction.html>
149. Gewurtz, R. E., Harlos, K., Tompa, E., Oldfield, M., Lysaght, R., Moll, S., Kirsh, B., Sultan-Taïeb, H., Cook, K. et Rueda, S. (2022). « Retaining and supporting employees with mental illness through inclusive organizations: lessons from five Canadian case studies ». *Equality, Diversity and Inclusion*, 41 (3), 435-453. <https://doi.org/10.1108/EDI-06-2020-0174>
150. Gignac, M. A. M., Shahidi, F. V., Jetha, A., Kristman, V., Bowring, J., Cameron, J. I., Tonima, S. et Ibrahim, S. (2021). « Impacts of the COVID-19 pandemic on health, financial worries, and perceived organizational support among people living with disabilities in Canada ». *Disability and Health Journal*, 14 (4), 101161. <https://doi.org/10.1016/j.dhjo.2021.101161>
151. Schimmele, C., Jeon, S.-H. et Arim, R. (28 août 2024). « Changements relatifs aux mesures d'adaptation en milieu de travail pour les Canadiens en emploi ayant une incapacité, 2017 à 2022 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2024008/article/00004-fra.htm>
152. Statistique Canada (9 octobre 2024). « Les personnes ayant une incapacité sont plus nombreuses au sein de la population active, mais les besoins insatisfaits en mesures d'adaptation sont au nombre des obstacles à l'équité ». <https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/7142-les-personnes-ayant-une-incapacite-sont-plus-nombreuses-au-sein-de-la-population-active>
153. Schimmele, C., Jeon, S.-H. et Arim, R. (28 août 2024). « Changements relatifs aux mesures d'adaptation en milieu de travail pour les Canadiens en emploi ayant une incapacité, 2017 à 2022 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2024008/article/00004-fra.htm>
154. Schimmele, C., Jeon, S.-H. et Arim, R. (28 août 2024). « Changements relatifs aux mesures d'adaptation en milieu de travail pour les Canadiens en emploi ayant une incapacité, 2017 à 2022 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2024008/article/00004-fra.htm>
155. Schimmele, C., Jeon, S.-H. et Arim, R. (28 août 2024). « Changements relatifs aux mesures d'adaptation en milieu de travail pour les Canadiens en emploi ayant une incapacité, 2017 à 2022 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2024008/article/00004-fra.htm>
156. Schimmele, C., Jeon, S.-H. et Arim, R. (28 août 2024). « Changements relatifs aux mesures d'adaptation en milieu de travail pour les Canadiens en emploi ayant une incapacité, 2017 à 2022 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2024008/article/00004-fra.htm>
157. Quan, T., Legere, T., McGeer, H. et Ratcliffe, J. (août 2023). *The impact of digital technologies on quality of work in Canada*. Centre des Compétences futures et Conseil des technologies de l'information et des communications. [https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2024/08/ReportICTC\\_FSC\\_Impact\\_of\\_digital\\_technologies\\_on\\_quality\\_of\\_work\\_Final.pdf](https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2024/08/ReportICTC_FSC_Impact_of_digital_technologies_on_quality_of_work_Final.pdf)
158. Quan, T., Legere, T., McGeer, H. et Ratcliffe, J. (août 2023). *The impact of digital technologies on quality of work in Canada*. Centre des Compétences futures et Conseil des technologies de l'information et des communications. [https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2024/08/ReportICTC\\_FSC\\_Impact\\_of\\_digital\\_technologies\\_on\\_quality\\_of\\_work\\_Final.pdf](https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2024/08/ReportICTC_FSC_Impact_of_digital_technologies_on_quality_of_work_Final.pdf)

159. Jetha, A., Ginis, KAM, Ibrahim, S. et Gignac, MAM (10 décembre 2020). « The working disadvantaged: The role of age, job tenure and disability in precarious work ». *BMC Public Health*, 20. <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-020-09938-1>
160. Shahidi, F. V., Jetha, A., Kristman, V., Smith, P. M. et Gignac, M. A. M. (12 avril 2023). « The employment quality of persons with disabilities: Findings from a national survey ». *Journal of Occupational Rehabilitation*, 33, 785–795. <https://doi.org/10.1007/s10926-023-10113-7>
161. Tompa, E., Scott-Marshall, H., Dolinschi, R., Trevithick, S. et Bhattacharyya, S. (février 2007). « Precarious employment experiences and their health consequences: Towards a theoretical framework ». *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*. 28 (3), 209-224. [https://www.researchgate.net/publication/6399625\\_Precarious\\_employment\\_experiences\\_and\\_their\\_health\\_consequences\\_Towards\\_a\\_theoretical\\_framework](https://www.researchgate.net/publication/6399625_Precarious_employment_experiences_and_their_health_consequences_Towards_a_theoretical_framework)
162. Jetha, A., Nasir, K., Khan, F., Carolly, A. et Roy, A. (2024). *Soutenir les jeunes personnes handicapées dans l'avenir du travail : Stratégies les mieux classées sur la base d'une étude Delphi de trois ans*. Institute for Work & Health. [https://www.iwh.on.ca/sites/iwh/files/iwh/reports/iwh\\_report\\_soutenir\\_jeunes\\_personnes\\_handicapees\\_avenir\\_travail\\_2024.pdf](https://www.iwh.on.ca/sites/iwh/files/iwh/reports/iwh_report_soutenir_jeunes_personnes_handicapees_avenir_travail_2024.pdf)
163. Lowe, G. et Hughes, K. (mai 2023). *Façonner l'avenir du travail au Canada : Au-delà de la pandémie de COVID-19*. Centre des Compétences futures, EKO et Probit. [https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2023/05/FINAL\\_FR\\_EKOS\\_QOW\\_Faconner\\_lavenir\\_du\\_travail\\_au\\_Canada.pdf](https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2023/05/FINAL_FR_EKOS_QOW_Faconner_lavenir_du_travail_au_Canada.pdf)
164. Lowe, G. et Hughes, K. (mai 2023). *Façonner l'avenir du travail au Canada : Au-delà de la pandémie de COVID-19*. Centre des Compétences futures, EKO et Probit. [https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2023/05/FINAL\\_FR\\_EKOS\\_QOW\\_Faconner\\_lavenir\\_du\\_travail\\_au\\_Canada.pdf](https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2023/05/FINAL_FR_EKOS_QOW_Faconner_lavenir_du_travail_au_Canada.pdf)
165. Deloitte (2024). *2024 gen z and millennial survey: Living and working with purpose in a transforming world*. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2024/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf?dlva=1>
166. Ogrodnik, S. (22 janvier 2025). « How gen z is redefining the workplace: The role of mental health and well-being in career choices ». Association canadienne des spécialistes en emploi et des employeurs. [https://www.cacee.com/cgi/page.cgi/\\_article.html?aid=1810&zine=show](https://www.cacee.com/cgi/page.cgi/_article.html?aid=1810&zine=show)
167. Woodgate, R. L., Isaak, C. A., Witt, J., Tennent, P. et Bell, A. (21 février 2025). « The employment preferences of young people in Canada: A discrete choice experience ». *BMC Public Health*, 25 (1). <https://doi.org/10.1186/s12889-025-21515-y>
168. Radio-Canada (27 juillet 2018). « Inclusive design benefits everyone, not just people with disabilities ». <https://www.cbc.ca/radio/tapestry/rethinking-disability-1.4726131/inclusive-design-benefits-everyone-not-just-people-with-disabilities-1.4726333>
169. Inclusive Design Research Centre (s. d.). « What is inclusive design? ». Université de l'EADO. <https://legacy.idrc.ocadu.ca/about-the-idrc/49-resources/online-resources/articles-and-papers/443-whatisinclusivedesign>
170. Zallio, M. et Clarkson, P. J. (décembre 2021). « Inclusion, diversity, equity and accessibility in the built environment: A study of architectural design practice ». *Building and Environment*, 206. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2021.108352>
171. Continual Engine Team (5 avril 2024). « Inclusive vs. universal design: Why it matters ». <https://www.continualengine.com/blog/inclusive-vs-universal-design/>
172. Purdys Chocolatier (s. d.). « Braille box chocolate legend ». <https://www.purdys.com/feel-the-joy>
173. Say Yeah (12 mai 2020). « What are the differences between universal design, accessibility, and inclusion design? ». <https://sayyeah.com/digital-insights/universal-design-accessibility-inclusive-design/>
174. Interaction Design Foundation (s. d.). « Design inclusive ». [https://www.interaction-design.org/literature/topics/inclusive-design?srsltid=AfmBOopJaPDcqx-5VEH3kVVL\\_4EBuMAw2zEJFFeaPLQUT7BqgNN2ueY](https://www.interaction-design.org/literature/topics/inclusive-design?srsltid=AfmBOopJaPDcqx-5VEH3kVVL_4EBuMAw2zEJFFeaPLQUT7BqgNN2ueY)
175. Silverman, S. (1er août 2024). « Going deeper on some of the problems with “retrofitting.” ». <https://beyondthescope.substack.com/p/going-deeper-on-some-of-the-problems>
176. Organisation internationale de normalisation (2021). *Cadre bâti – Accessibilité et usage de l'environnement bâti*. <https://www.iso.org/fr/contents/data/standard/07/18/71860.html>
177. Morales, J. (11 mai 2021). « What is inclusive design? Principles and examples ». <https://xd.adobe.com/ideas/principles/design-systems/what-is-inclusive-design-principles-and-examples/>
178. Inclusive Design Research Centre (2024). *Cadre pour une intelligence artificielle (IA) accessible et équitable en éducation*. <https://idrc.ocadu.ca/projects/ai-in-education/>

179. Morales, J. (11 mai 2021). « What is inclusive design? Principles and examples ». <https://xd.adobe.com/ideas/principles/design-systems/what-is-inclusive-design-principles-and-examples/>
180. Inclusive Design Research Centre (s. d.). « About us ». <https://idrc.ocadu.ca/about/>
181. Inclusive Design Research Centre (2024). *Cadre pour une intelligence artificielle (IA) accessible et équitable en éducation*. <https://idrc.ocadu.ca/projects/ai-in-education/>
182. Loi sur les normes d'accessibilité (15 avril 2025). « Normes en cours d'examen public ». Gouvernement du Canada. <https://accessibilite.canada.ca/elaboration-normes-accessibilite/examens-publics>
183. Normes d'accessibilité Canada (mai 2025). « CAN/ASC-1.1:2024 (RÉV-2025)-L'emploi ». Gouvernement du Canada. <https://accessibilite.canada.ca/elaboration-normes-accessibilite/canasc-112024-rev-2025-lemploi>
184. Normes d'accessibilité Canada (2025). « ASC-6.2 Systèmes d'intelligence artificielle accessibles et équitables ». Gouvernement du Canada. <https://accessibilite.canada.ca/elaboration-normes-accessibilite/asc-62-systemes-intelligence-artificielle-accessibles-equitables>
185. Normes d'accessibilité Canada (2024). « CAN/ASC - EN 301 549:2024 Exigences d'accessibilité pour les produits et services de TIC ». Gouvernement du Canada. <https://accessibilite.canada.ca/elaboration-normes-accessibilite/canasc-en-301-5492024-exigences-daccessibilite-pour-les-produits-et-services-de-tic>
186. Commission européenne (29 janvier 2020). « Design for All – Accessibility following a Design for All approach in products, goods and services – Extending the range of users ». [https://accessible-eu-centre.ec.europa.eu/content-corner/digital-library/en-171612019-design-all-accessibility-following-design-all-approach-products-goods-and-services\\_en](https://accessible-eu-centre.ec.europa.eu/content-corner/digital-library/en-171612019-design-all-accessibility-following-design-all-approach-products-goods-and-services_en)
187. Organisation internationale de normalisation (2021). « Construction immobilière – Accessibilité et facilité d'utilisation de l'environnement bâti ». <https://www.iso.org/fr/standard/50498.html>
188. Organisation internationale de normalisation (2006). « ISO 20282-1:2006(fr). Facilité d'emploi des produits quotidiens ». <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:20282:-1:ed-1:v1:fr>
189. Organisation internationale de normalisation (2013). « ISO/TS 20282-2:2013. Facilité d'emploi des produits de consommation courante et des produits à usage public ». <https://www.iso.org/fr/standard/62733.html>
190. Morales, J. (11 mai 2021). « What is inclusive design? Principles and examples ». <https://xd.adobe.com/ideas/principles/design-systems/what-is-inclusive-design-principles-and-examples/>
191. CAST (s. d.). « The UDL guidelines ». <https://udlguidelines.cast.org/>
192. Centre for Excellence in Universal Design (s. d.). « Web and mobile accessibility ». <https://universaldesign.ie/communications-digital/web-and-mobile-accessibility>
193. Centre for Excellence in Universal Design (s. d.). « The 7 principles ». <https://universaldesign.ie/about-universal-design/the-7-principles>
194. Centre for Excellence in Universal Design (s. d.). « Web and mobile accessibility ». <https://universaldesign.ie/communications-digital/web-and-mobile-accessibility>
195. Inclusive Design Research Centre (s. d.). « About us ». <https://idrc.ocadu.ca/about/>
196. Université de Cambridge (s. d.). « What is inclusive design » <https://www.inclusive.designtoolkit.com/whatis/whatis.html>
197. Loi canadienne sur l'accessibilité, L.C. 2019, ch. 10, <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/a-0.6/>
198. Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario, L.O. 2005, chap. 11, <https://www.ontario.ca/lois/loi/05a11>
199. Gouvernement de l'Ontario (5 juin 2023). *Quatrième examen indépendant de la Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO)*. <https://files.ontario.ca/msaa-fourth-review-of-aoda-final-report-fr-2023-06-30.pdf>
200. Gouvernement de l'Ontario (5 juin 2023). *Quatrième examen indépendant de la Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO)*. <https://files.ontario.ca/msaa-fourth-review-of-aoda-final-report-fr-2023-06-30.pdf>
201. Lau, S.-T., Nirmalanathan, K., Khan, M., Gauthier, C., Maisel, J. et Novak, A. (2020). « A Canadian roadmap for accessibility standards ». Association canadienne de normalisation. <https://www.csagroup.org/article/research/a-canadian-roadmap-for-accessibility-standards/?srsltid=AfmBOopXqpgA3rWugCn5fqjOvJsNUu1Q0mhY2Bv4cbnB5shY4IKxJheB>
202. Loi canadienne sur l'accessibilité, L.C. 2019, ch. 10, <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/a-0.6/>

203. Emploi et Développement social Canada (16 juin 2023). « *Résumé du Règlement canadien sur l'accessibilité* ». Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/canada-accessible/sommaire-reglements-loi.html>
204. Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario, L.O. 2005, chap. 11, <https://www.ontario.ca/lois/loi/05a11>
205. Loi sur l'accessibilité pour les Manitobains, L.M. 2013, c. 40, <https://accessibilitymb.ca/accessibility/the-accessibility-for-manitobans-act.fr.html>
206. Accessibility Act, S.N.S. 2017, c. 2, [https://nslegislature.ca/fr/legc/bills/62nd\\_3rd/3rd\\_read/b059.htm](https://nslegislature.ca/fr/legc/bills/62nd_3rd/3rd_read/b059.htm)
207. Accessible British Columbia Act, S.B.C. 2021, c. 19, <https://www.bclaws.gov.bc.ca/civix/document/id/complete/statreg/21019>
208. Accessibility Act, S.N.L. 2023, c. A-1.02, <https://www.assembly.nl.ca/HouseBusiness/Bills/ga50session1/bill2138.htm>
209. Prince, M. J. (2014). « Locating a window of opportunity in the social economy: Canadians with disabilities and labour market challenges ». *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*, 5 (1), 6. [https://www.academia.edu/68836962/Locating\\_a\\_Window\\_of\\_Opportunity\\_in\\_the\\_Social\\_Economy\\_Canadians\\_with\\_Disabilities\\_and\\_Labour\\_Market\\_Challenges](https://www.academia.edu/68836962/Locating_a_Window_of_Opportunity_in_the_Social_Economy_Canadians_with_Disabilities_and_Labour_Market_Challenges)
210. Khayatzadeh-Mahani, A., Wittevrongel, K., Nicholas, D. B. et Zwicker, JD (11 mars 2019). « Prioritizing barriers and solutions to improve employment for persons with developmental disabilities ». *Disability and Rehabilitation*, 42 (19), 2696-2706. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30856355/>
211. Ballo, J. G. (23 septembre 2019). « Labour market participation for young people with disabilities: The impact of gender and higher education ». *Work, Employment and Society*, 34 (2), 336-355. <https://doi.org/10.1177/0950017019868139>
212. Almalky, H. A. (27 novembre 2019). « Employment outcomes for individuals with intellectual and developmental disabilities: A literature review ». *Children and Youth Services Review*, 109, 104656. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0190740919308503>
213. Vergara, D. et Hardy, V. (13 juin 2024). « Caractéristiques de l'activité sur le marché du travail des personnes ayant une incapacité et sans incapacité, 2023 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-222-x/71-222-x2024002-fra.htm>
214. Vergara, D. et Hardy, V. (13 juin 2024). « Caractéristiques de l'activité sur le marché du travail des personnes ayant une incapacité et sans incapacité, 2023 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-222-x/71-222-x2024002-fra.htm>
215. Le Quotidien (27 juin 2023). « Quel est l'écart salarial entre les personnes ayant une incapacité et les personnes sans incapacité? » Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230627/dq230627b-fra.htm>
216. Le Quotidien (30 août 2023). « Caractéristiques de l'activité sur le marché du travail des personnes ayant une incapacité et sans incapacité en 2022 : résultats de l'Enquête sur la population active ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230830/dq230830a-fra.htm>
217. Le Quotidien (30 août 2023). « Caractéristiques de l'activité sur le marché du travail des personnes ayant une incapacité et sans incapacité en 2022 : résultats de l'Enquête sur la population active ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230830/dq230830a-fra.htm>
218. Cheatham, L. P. et Randolph, K. (2022). « Education and employment transitions among young adults with disabilities: Comparisons by disability status, type and severity ». *International Journal of Disability, Development and Education*, 69 (2), 467-490. <https://doi.org/10.1080/1034912X.2020.1722073>
219. Almalky, H. A. (27 novembre 2019). « Employment outcomes for individuals with intellectual and developmental disabilities: A literature review ». *Children and Youth Services Review*, 109, 104656. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0190740919308503>
220. Hébert, B-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (28 mai 2024). « Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>
221. Presley, L. (27 janvier 2025). « Les expériences en matière d'études et d'emploi des jeunes ayant une incapacité, 2022 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2025001-fra.htm>

222. Vergara, D. et Hardy, V. (13 juin 2024). « Caractéristiques de l'activité sur le marché du travail des personnes ayant une incapacité et sans incapacité, 2023 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-222-x/71-222-x2024002-fra.htm>
223. Presley, L. (27 janvier 2025). « Les expériences en matière d'études et d'emploi des jeunes ayant une incapacité, 2022 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2025001-fra.htm>
224. Vergara, D. et Hardy, V. (13 juin 2024). « Caractéristiques de l'activité sur le marché du travail des personnes ayant une incapacité et sans incapacité, 2023 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-222-x/71-222-x2024002-fra.htm>
225. Hébert, B-P., Kevin, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (28 mai 2024). « Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>
226. Commission canadienne des droits de la personne (s. d.). *Obstacles au cheminement de carrière : difficultés vécues par les personnes handicapées sur le marché du travail*. [https://www.chrc-ccdp.gc.ca/sites/default/files/publication-pdfs/ottawaiti7-2588399-v6-rapport\\_sur\\_l\\_emploi\\_et\\_l\\_handicap\\_002\\_final-s\\_885381.pdf](https://www.chrc-ccdp.gc.ca/sites/default/files/publication-pdfs/ottawaiti7-2588399-v6-rapport_sur_l_emploi_et_l_handicap_002_final-s_885381.pdf)
227. van Beukering, I. E., Smits, S. J. C., Janssens, K. M. E., Bogaers, R. I., Joosen, M. C. W., Bakker, M., van Weeghel, J. et Brouwers, E. P. M. (6 septembre 2021). « In what ways does health related stigma affect sustainable employment and well-being at work? A systematic review ». *Journal of Occupational Rehabilitation*, 32, 365-379. <https://doi.org/10.1007/s10926-021-09998-z>
228. Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A. et Martin Ginis, K. A. (22 janvier 2019). « 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. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>
229. Lindsay, S., Fuentes, K., Tomas, V. et Hsu, S. (17 août 2022). « Ableism and workplace discrimination among youth and young adults with disabilities: A systematic review ». *Journal of Occupational Rehabilitation*, 33 (1), 20-36. <https://doi.org/10.1007/s10926-022-10049-4>
230. Jammaers, E. et Fleischmann, A. (18 juin 2024). « Unveiling affective ableism at work: A structural approach to microaggressions ». *Disability & Society*. <https://doi.org/10.1080/09687599.2024.2368561>
231. BDO Canada (3 novembre 2023). « Dix principaux obstacles à l'accessibilité à l'emploi des personnes handicapées au Canada ». <https://www.bdo.ca/fr-ca/insights/top-10-barriers-to-accessible-employment-in-canada>
232. Bonaccio, S., Connelly, CE, Gellatly, IR, Jetha, A. et Martin Ginis, KA (22 janvier 2019). « 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. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>
233. Dong, S., Hespe, P. et Monagas, K. (septembre 2022). « Requesting workplace accommodation among individuals with mobility disabilities: A qualitative investigation on barriers and facilitators ». *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*, 53 (3). <https://doi.org/10.1891/JARC-D-21-00005>
234. BDO Canada (3 novembre 2023). « Dix principaux obstacles à l'accessibilité à l'emploi des personnes handicapées au Canada ». <https://www.bdo.ca/fr-ca/insights/top-10-barriers-to-accessible-employment-in-canada>
235. Hickox, S. A. et Liao, C. (2020). « Remote work as an accommodation for employees with disabilities ». *Hofstra Labor & Employment Law Journal*, 38, 25. <https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/hlelj/vol38/iss1/3/>
236. Le Quotidien (10 février 2025). « Obstacles à l'accessibilité liés à l'emploi chez les personnes ayant une incapacité ou un problème de santé de longue durée, 2024 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/250210/dq250210c-fra.htm>
237. Return on Disability Group (2022). « Workplace attitudes and disability ». <https://www.rod-group.com/research-insights/workplace-attitudes-and-disability/>
238. Conseil de l'information sur le marché du travail (janvier 2020). « Améliorer l'accessibilité de l'information sur le marché du travail : résultats de l'étude auprès de personnes handicapées ». <https://lmic-cimt.ca/fr/des-publications/rapport-de-perspectives-de-lmt-no-23-ameliorer->

- [laccessibilité-de-l'information-sur-le-marché-du-travail-resultats-de-let-de-auprès-de-personnes-handicapées/](https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/gender--diversity-and-discrimination-in-the-workplace/Genre,%20diversit%C3%A9%20et%20discrimination_FR.pdf)
239. Jones, A. M., Finkelstein, R. et Koehoorn, M. (2018). « Disability and workplace harassment and discrimination among Canadian federal public service employees ». *Canadian Journal of Public Health*, 109, 79-88. <https://doi.org/10.17269/s41997-018-0022-0>
240. Jones, A. M., Finkelstein, R. et Koehoorn, M. (2018). « Disability and workplace harassment and discrimination among Canadian federal public service employees ». *Canadian Journal of Public Health*, 109, 79-88. <https://doi.org/10.17269/s41997-018-0022-0>
241. Cukier, W., Parkin, A., Saiphoo, A., Borova, B., Edwards, M., Mo, G. Y., Thermitus, T., Marsiaj, J., Man, C. et Samuel, S. (2024, septembre). *Genre, diversité et discrimination en milieu de travail*. Diversity Institute. [https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/gender--diversity-and-discrimination-in-the-workplace/Genre,%20diversit%C3%A9%20et%20discrimination\\_FR.pdf](https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/gender--diversity-and-discrimination-in-the-workplace/Genre,%20diversit%C3%A9%20et%20discrimination_FR.pdf)
242. Berghs, M. et Dyson, S. M. (2020). « Intersectionality and employment in the United Kingdom: Where are all the Black disabled people? » *Disability & Society*, 37 (4), 543-566. <https://doi.org/10.1080/09687599.2020.1829556>
243. Cukier, W., Parkin, A., Saiphoo, A., Borova, B., Edwards, M., Mo, G. Y., Thermitus, T., Marsiaj, J., Man, C. et Samuel, S. (septembre 2024). *Genre, diversité et discrimination en milieu de travail*. Diversity Institute. [https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/gender--diversity-and-discrimination-in-the-workplace/Genre,%20diversit%C3%A9%20et%20discrimination\\_FR.pdf](https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/gender--diversity-and-discrimination-in-the-workplace/Genre,%20diversit%C3%A9%20et%20discrimination_FR.pdf)
244. Cukier, W., Parkin, A., Saiphoo, A., Borova, B., Edwards, M., Mo, G. Y., Thermitus, T., Marsiaj, J., Man, C. et Samuel, S. (septembre 2024). *Genre, diversité et discrimination en milieu de travail*. Diversity Institute. [https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/gender--diversity-and-discrimination-in-the-workplace/Genre,%20diversit%C3%A9%20et%20discrimination\\_FR.pdf](https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/gender--diversity-and-discrimination-in-the-workplace/Genre,%20diversit%C3%A9%20et%20discrimination_FR.pdf)
245. Association canadienne de soutien à l'emploi (août 2022). *La diversité au travail : Exploration des expériences de soutien à l'emploi des personnes autochtones, noires et de couleur en situation de handicap* (rapport complet publié en anglais seulement sous le titre *Diversity works: An exploration of the employment journeys of Black, Indigenous, and People of Colour who experience disability*). [https://www.supportedemployment.ca/wp-content/uploads/2023/06/DW\\_Executive-Summary-Report\\_FR.pdf](https://www.supportedemployment.ca/wp-content/uploads/2023/06/DW_Executive-Summary-Report_FR.pdf)
246. Fuentes, K., Hsu, S., Patel, S. et Lindsay, S. (1er février 2023). « More than just double discrimination: A scoping review of the experiences and impact of ableism and racism in employment ». *Disability and Rehabilitation*, 46 (4), 650-671. <https://doi.org/10.1080/09638288.2023.2173315>
247. Quinlan, L. (avril 2018). *Accessibilité et handicap pour les femmes et les filles autochtones et les personnes autochtones de genre mixte : Contribution à l'élaboration de la nouvelle loi fédérale sur l'accessibilité*. Association des femmes autochtones du Canada. [https://nwac.ca/assets-knowledge-centre/Accessibility-Final-Report\\_1.pdf](https://nwac.ca/assets-knowledge-centre/Accessibility-Final-Report_1.pdf)
248. Berrigan, P., Scott, C. W. M. et Zwicker, J. D. (13 juillet 2020). « Employment, education, and income for Canadians with developmental disability: Analysis from the 2017 Canadian survey on disability ». *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 53 (2), 580-592. <https://doi.org/10.1007/s10803-020-04603-3>
249. Wilson, M., Izadi, E., Renaud, L., Muralitharan, R., Ali, S. et Sinclair, V. (2024). *New horizons: Intersectional insights on work and disability trends in Canada*. Conseil canadien de la réadaptation et du travail. [https://ccrw.org/wp-content/uploads/2024/12/New-horizons-Intersectional-insights-on-work-and-disability-trends-in-Canada\\_CCRW\\_Trends-Report-2024.pdf](https://ccrw.org/wp-content/uploads/2024/12/New-horizons-Intersectional-insights-on-work-and-disability-trends-in-Canada_CCRW_Trends-Report-2024.pdf)
250. Gupta, S., Jaiswal, A., Sukhai, M. et Wittich, W. (24 mai 2022). « Hearing disability and employment: A population-based analysis using the 2017 Canadian survey on disability ». *Disability and Rehabilitation*, 11, 1836-1846. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09638288.2022.2076938>
251. Deloitte et auticon (2022). *S'ouvrir à la neurodiversité au travail. Comment les Canadiens atteints d'autisme peuvent aider les employeurs à combler la pénurie de talents*. [https://auticon.com/fr/wp-content/uploads/sites/7/2022/12/22-03-30-Deloitte\\_Auticon\\_AutismMarketStudy\\_Finale\\_FR-4-2.pdf](https://auticon.com/fr/wp-content/uploads/sites/7/2022/12/22-03-30-Deloitte_Auticon_AutismMarketStudy_Finale_FR-4-2.pdf)
252. Wilson, M., Izadi, E., Renaud, L., Muralitharan, R., Ali, S. et Sinclair, V. (2024). *New horizons: Intersectional insights on work and disability trends in Canada*. Conseil canadien de la réadaptation et du travail. [https://ccrw.org/wp-content/uploads/2024/12/New-horizons-Intersectional-insights-on-work-and-disability-trends-in-Canada\\_CCRW\\_Trends-Report-2024.pdf](https://ccrw.org/wp-content/uploads/2024/12/New-horizons-Intersectional-insights-on-work-and-disability-trends-in-Canada_CCRW_Trends-Report-2024.pdf)
253. Wilson, M., Izadi, E., Renaud, L., Muralitharan, R., Ali, S. et Sinclair, V. (2024). *New horizons:*

- Intersectional insights on work and disability trends in Canada.* Conseil canadien de la réadaptation et du travail. [https://ccrw.org/wp-content/uploads/2024/12/New-horizons-Intersectional-insights-on-work-and-disability-trends-in-Canada\\_CCRW\\_Trends-Report-2024.pdf](https://ccrw.org/wp-content/uploads/2024/12/New-horizons-Intersectional-insights-on-work-and-disability-trends-in-Canada_CCRW_Trends-Report-2024.pdf)
254. Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (s. d.). « *Disability and physical barriers* ». <https://www.aoda.ca/disability-and-physical-barriers/>
  255. Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (s. d.). « *Disability and physical barriers* ». <https://www.aoda.ca/disability-and-physical-barriers/>
  256. Gupta, S., Jaiswal, A., Sukhai, M. et Wittich, W. (24 mai 2022). « Hearing disability and employment: A population-based analysis using the 2017 Canadian survey on disability ». *Disability and Rehabilitation*, 11, 1836-1846. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09638288.2022.2076938>
  257. Association des Sourds du Canada (3 juillet 2015). « Audisme ». <https://cad-asc.ca/fr/enjeux-et-notre-position/audisme/>
  258. Gupta, S., Jaiswal, A., Sukhai, M. et Wittich, W. (24 mai 2022). « Hearing disability and employment: A population-based analysis using the 2017 Canadian survey on disability ». *Disability and Rehabilitation*, 11, 1836-1846. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09638288.2022.2076938>
  259. Association des Sourds du Canada (2025). *Vagues tranquilles : Expériences directes des personnes sourdes, sourdes-aveugles et malentendantes*. <https://cad-asc.ca/wp-content/uploads/2025/03/Vagues-Tranquilles-Environnement-Bati-2025-03-31-Rev4-FR.pdf>
  260. Gupta, S., Jaiswal, A., Sukhai, M. et Wittich, W. (24 mai 2022). « Hearing disability and employment: A population-based analysis using the 2017 Canadian survey on disability ». *Disability and Rehabilitation*, 11, 1836-1846. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09638288.2022.2076938>
  261. Deloitte et auticon (2022). *S'ouvrir à la neurodiversité au travail. Comment les Canadiens atteints d'autisme peuvent aider les employeurs à combler la pénurie de talents*. [https://auticon.com/fr/wp-content/uploads/sites/7/2022/12/22-03-30-Deloitte\\_Auticon\\_AutismMarketStudy\\_Finale\\_FR-4-2.pdf](https://auticon.com/fr/wp-content/uploads/sites/7/2022/12/22-03-30-Deloitte_Auticon_AutismMarketStudy_Finale_FR-4-2.pdf)
  262. Penot, J. L. (12 juin 2024). « The autistic employment conundrum ». *Psychology Today*. <https://www.psychologytoday.com/ca/blog/the-forgotten-women/202406/the-autistic-employment-conundrum>
  263. Deloitte et auticon (2022). *S'ouvrir à la neurodiversité au travail. Comment les Canadiens atteints d'autisme peuvent aider les employeurs à combler la pénurie de talents*. [https://auticon.com/fr/wp-content/uploads/sites/7/2022/12/22-03-30-Deloitte\\_Auticon\\_AutismMarketStudy\\_Finale\\_FR-4-2.pdf](https://auticon.com/fr/wp-content/uploads/sites/7/2022/12/22-03-30-Deloitte_Auticon_AutismMarketStudy_Finale_FR-4-2.pdf)
  264. Deloitte et auticon (2022). *S'ouvrir à la neurodiversité au travail. Comment les Canadiens atteints d'autisme peuvent aider les employeurs à combler la pénurie de talents*. [https://auticon.com/fr/wp-content/uploads/sites/7/2022/12/22-03-30-Deloitte\\_Auticon\\_AutismMarketStudy\\_Finale\\_FR-4-2.pdf](https://auticon.com/fr/wp-content/uploads/sites/7/2022/12/22-03-30-Deloitte_Auticon_AutismMarketStudy_Finale_FR-4-2.pdf)
  265. Le Conference Board du Canada (2023). *Faire tomber les barrières : Améliorer l'expérience au travail des personnes neuroatypiques au Canada*. [https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2023/03/faire-tomber-les-barrieres\\_2023.pdf](https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2023/03/faire-tomber-les-barrieres_2023.pdf)
  266. Le Conference Board du Canada (2023). *Faire tomber les barrières : Améliorer l'expérience au travail des personnes neuroatypiques au Canada*. [https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2023/03/faire-tomber-les-barrieres\\_2023.pdf](https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2023/03/faire-tomber-les-barrieres_2023.pdf)
  267. Pryke-Hobbes, A., Davies, J., Heasman, B., Livesey, A., Walker, A., Pellicano, E. et Remington, A. (6 septembre 2023). « The workplace masking experiences of autistic, non-autistic neurodivergent and neurotypical adults in the UK ». *PLoS One*, 18 (9). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0290001>
  268. Stein, S. (22 avril 2022). « Surmonter les obstacles à l'emploi : améliorer la représentation des personnes autistes sur le marché du travail ». *Surrey Place*. <https://www.surreyplace.ca/overcoming-barriers-to-employment-improving-representation-of-autistic-people-in-the-workforce/>
  269. de Vries, B. (13 mai 2024). « Autism and the case against job interviews ». *Neuroethics*, 17 (25). <https://doi.org/10.1007/s12152-024-09563-4>
  270. Deloitte et auticon (2022). *S'ouvrir à la neurodiversité au travail. Comment les Canadiens atteints d'autisme peuvent aider les employeurs à combler la pénurie de talents*. [https://auticon.com/fr/wp-content/uploads/sites/7/2022/12/22-03-30-Deloitte\\_Auticon\\_AutismMarketStudy\\_Finale\\_FR-4-2.pdf](https://auticon.com/fr/wp-content/uploads/sites/7/2022/12/22-03-30-Deloitte_Auticon_AutismMarketStudy_Finale_FR-4-2.pdf)
  271. Flower, R. L., Dickens, L. M. et Hedley, D. (2021). « Barriers to employment: Raters' perceptions of male autistic and non-autistic candidates during a simulated job interview and the impact of diagnostic disclosure ». *Autism Adulthood*, 3 (4), 300-309. <https://doi.org/10.1089/aut.2020.0075>
  272. Sherell, Z. (24 août 2021). « What to know about autism discrimination in the workplace ». *MedicalNewsToday*. <https://www.medicalnewstoday.com/articles/autism-discrimination-in-the-workplace>
  273. Cooper, A. A. et Mujtaba, B. G. (30 juin 2022). « Assessment of workplace discrimination against

- individuals with autism spectrum disorder (ASD) ». *SocioEconomic Challenges*, 6 (2), 19-28. <https://armgpublishing.com/journals/sec/volume-6-issue-2/article-2/>
274. Cooper, A. A. et Mujtaba, B. G. (30 juin 2022). « Assessment of workplace discrimination against individuals with autism spectrum disorder (ASD) ». *SocioEconomic Challenges*, 6 (2), 19-28. <https://armgpublishing.com/journals/sec/volume-6-issue-2/article-2/>
275. Tompa, E., Samosh, D. et Boucher, N. (janvier 2020). Écarts de compétences, sous-emploi et égalité des chances sur le marché du travail pour des personnes en situation de handicap au Canada. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Ecarts-de-competences-marche-du-travail.pdf>
276. IPSOS (20 septembre 2019). « Mental illness increasingly recognized as disability, but stigma still persists ». <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-09/mentalhealthdisability-factum-2019-09-24-v1.pdf>
277. Commission ontarienne des droits de la personne (2024). « Capacitisme, attitudes négatives, stéréotypes et stigmatisation ». <https://www3.ohrc.on.ca/fr/policy-preventing-discrimination-based-mental-health-disabilities-and-addictions/5-capacitisme>
278. Commission ontarienne des droits de la personne (2024). « Discrimination et emploi ». <https://www3.ohrc.on.ca/fr/human-rights-and-mental-health-research-and-policy-consultation-paper/3-discrimination-et-emploi>
279. Kaufmann, L., Chang, V. H.-Y., Luxmykanthan, L., Sanscartier, S., Lord, C. et Nguyen, C. (janvier 2025). *Employ ability: Enhancing employer capacity to recruit and retain diverse people with disabilities. Employer Guide*. Société de recherche sociale appliquée. [https://www.srdc.org/wp-content/uploads/2023/08/Employ-Ability-Employer-Guide\\_Jan2025.pdf](https://www.srdc.org/wp-content/uploads/2023/08/Employ-Ability-Employer-Guide_Jan2025.pdf)
280. Deloitte et auticon (2022). *S'ouvrir à la neurodiversité au travail. Comment les Canadiens atteints d'autisme peuvent aider les employeurs à combler la pénurie de talents*. [https://auticon.com/fr/wp-content/uploads/sites/7/2022/12/22-03-30-Deloitte\\_Auticon\\_AutismMarketStudy\\_Finale\\_FR-4-2.pdf](https://auticon.com/fr/wp-content/uploads/sites/7/2022/12/22-03-30-Deloitte_Auticon_AutismMarketStudy_Finale_FR-4-2.pdf)
281. Schloemer-Jarvis, A., Bader, B. et Böhm, S. A. (18 novembre 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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1996433>
282. BDO Canada (3 novembre 2023). « Dix principaux obstacles à l'accessibilité à l'emploi des personnes handicapées au Canada ». <https://www.bdo.ca/fr-ca/insights/top-10-barriers-to-accessible-employment-in-canada>
283. Lippett, A. (25 octobre 2023). « Navigating the decision to disclose: Why disclosing disability at work can be challenging ». CAN WiN. <https://www.canadianpartnerswin.ca/post/decision-to-disclose-why-disclosing-disabilities-at-work-can-be-challenging>
284. Hossain, S., Moll, S., Tompa, E. et Gewurtz, R. (12 mai 2021). « The interactive process of negotiating workplace accommodations for employees with mental health conditions ». *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 69 (1), 75-90. <https://doi.org/10.3233/WOR-213459>
285. Morris, S. (25 septembre 2019). *Mesures d'adaptation en milieu de travail pour les employés ayant une incapacité au Canada*, 2017. Statistique Canada. [https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2019/statcan/89-654-x2019001-fra.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2019/statcan/89-654-x2019001-fra.pdf)
286. Barber, M. (s. d.). « Myths busted: The real cost of accessibility ». Abilities. <https://www.abilities.ca/top-stories/myths-busted-the-real-cost-of-accessibility/>
287. Lewis, J. (23 mars 2022). « Breaking down work barriers for people with disabilities ». CARDUS. <https://www.cardus.ca/research/work-economics/reports/breaking-down-work-barriers-for-people-with-disabilities/>
288. Job Accommodation Network (2024). « Cost and benefits of accommodation ». <https://askjan.org/topics/costs.cfm>
289. Job Accommodation Network (2024). « Cost and benefits of accommodation ». <https://askjan.org/topics/costs.cfm>
290. Commission canadienne des droits de la personne (2025). « Obligation d'adaptation ». <https://www.ccdp-chrc.gc.ca/individus/obligation-adaptation>
291. Le Quotidien (10 février 2025). « Obstacles à l'accessibilité liés à l'emploi chez les personnes ayant une incapacité ou un problème de santé de longue durée, 2024 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/250210/dq250210c-fra.htm>

292. Le Quotidien (10 février 2025). « Obstacles à l'accessibilité liés à l'emploi chez les personnes ayant une incapacité ou un problème de santé de longue durée, 2024 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/250210/dq250210c-fra.htm>
293. Cukier, W., Jahangir, Y.-T. et Hinz, F. (2023). *Engaging employers in activating persons living with disabilities*. Diversity Institute. Rapport interne.
294. Lippett, A. (25 octobre 2023). « Navigating the decision to disclose: Why disclosing disability at work can be challenging ». CAN WiN. <https://www.canadianpartnerswin.ca/post/decision-to-disclose-why-disclosing-disabilities-at-work-can-be-challenging>
295. Henneborne, L. (28 juin 2021). « Make it safe for employees to disclose their disabilities ». *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/06/make-it-safe-for-employees-to-disclose-their-disabilities>
296. Gignac, M. A. M., Jetha, A., Ginis, K. A. M. et Ibrahim, S. (1er février 2021). « Does it matter what your reasons are when deciding to disclose (or not disclose) a disability at work? The association of workers' approach and avoidance with perceived positive and negative workplace outcomes ». *Journal of Occupational Rehabilitation*, 31 (3), 638-651. <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09956-1>
297. Lindsay, S., Cagliostro, E. et Carafa, G. (10 août 2017). « A systematic review of workplace disclosure and accommodation requests among youth and young adults with disabilities ». *Disability Rehabilitation*, 40 (25), 2971-2986. <https://doi.org/10.1080/09638288.2017.1363824>
298. Lindsay, S., Cagliostro, E., Leck, J., Shen, W. et Stinson, J. (2019). « Disability disclosure and workplace accommodations among youth with disabilities ». *Disability Rehabilitation*, 41 (16), 1914-1924. <https://doi.org/10.1080/09638288.2018.1451926>
299. Lindsay, S., Cagliostro, E. et Carafa, G. (10 août 2017). « A systematic review of workplace disclosure and accommodation requests among youth and young adults with disabilities ». *Disability Rehabilitation*, 40 (25), 2971-2986. <https://doi.org/10.1080/09638288.2017.1363824>
300. Teindl, K., Thompson-Hodgetts, S., Rashid, M. et Nicholas, D. B. (14 septembre 2018). « Does visibility of disability influence employment opportunities and outcomes? A thematic analysis of multi-stakeholder perspectives ». *Journal of Vocational Rehabilitation*, 49 (3), 367-377. <https://doi.org/10.3233/JVR-180980>
301. Dolce, J. N. et Bates, F. M. (12 décembre 2018). « Hiring and employing individuals with psychiatric disabilities: Focus groups with human resource professionals ». *Journal of Vocational Rehabilitation*, 50 (1), 85-93. <https://doi.org/10.3233/JVR-180990>
302. Woticky, G., Jetha, A., Tompa, E. et Gignac, M. A. M. (13 septembre 2024). « Disclosure decisions of workers living with a chronic health condition causing disability at work: Are decisions to disclose to co-workers and supervisors different? ». *Journal of Occupational Rehabilitation*. <https://doi.org/10.1007/s10926-024-10235-6>
303. Innovation, Sciences et Développement économique Canada (10 mai 2024). « Diversité au sein des conseils d'administration et de la haute direction des sociétés ayant fait appel au public de régime fédéral – Rapport annuel 2023 ». Gouvernement du Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/corporations-canada/fr/services-donnees/diversite-conseils-dadministration-haute-direction-societes-ayant-fait-appel-public-regime-2023>
304. Le Quotidien (4 avril 2023). « Représentation des personnes ayant une incapacité dans les postes de cadres, 2016 à 2019 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230404/dq230404b-fra.htm>
305. Innovation, Sciences et Développement économique Canada (10 mai 2024). « Diversité au sein des conseils d'administration et de la haute direction des sociétés ayant fait appel au public de régime fédéral – Rapport annuel 2023 ». Gouvernement du Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/corporations-canada/fr/services-donnees/diversite-conseils-dadministration-haute-direction-societes-ayant-fait-appel-public-regime-2023>
306. Le Quotidien (4 avril 2023). « Représentation des personnes ayant une incapacité dans les postes de cadres, 2016 à 2019 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230404/dq230404b-fra.htm>
307. Le Quotidien (4 avril 2023). « Représentation des personnes ayant une incapacité dans les postes de cadres, 2016 à 2019 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230404/dq230404b-fra.htm>
308. Le Quotidien (4 avril 2023). « Représentation des personnes ayant une incapacité dans les postes de cadres, 2016 à 2019 ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230404/dq230404b-fra.htm>

309. Innovation, Sciences et Développement économique Canada (12 mars 2025). « Le Défi 50-30 : Votre avantage, la diversité ». Gouvernement du Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/isde/fr/defi-50-30-votre-avantage-diversite>
310. Initiative BlackNorth (2025). « À propos de nous ». <https://blacknorth.ca/about-us/>
311. Gagnon, S., Cukier, W., Oliver, A., Mo, G. Y., Coppens, L. et Prajapati, D. (septembre 2024). *PrioritéDiversité : La représentation de la diversité dans les postes de direction : analyse de dix villes canadiennes*. Asper School of Business, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/diversyleads2024/Priorit%C3%A9Diversit%C3%A9.pdf>
312. Cukier, W., Elmi, M., Osten, V., Crawford, N., Singh, S. et Steeves, D. (24 novembre 2023). « Diversity and inclusion in non-profit leadership in Ontario: Are we there yet? » Diversity Institute et Civic Action. <https://civicaction.ca/resource/diversity-inclusion-non-profit-leadership-in-ontario-are-we-there-yet/>
313. Diversity Institute (17 avril 2024). « Women leaders living with disabilities lead by example, call for a more equitable workplace ». <https://www.torontomu.ca/diversity/news-events/2024/04/women-leaders-living-with-disabilities/>
314. Cukier, W., Elmi, M., Osten, V., Crawford, N., Singh, S. et Steeves, D. (24 novembre 2023). « Diversity and inclusion in non-profit leadership in Ontario: Are we there yet? » Diversity Institute et Civic Action. <https://civicaction.ca/resource/diversity-inclusion-non-profit-leadership-in-ontario-are-we-there-yet/>
315. Howard, J. (17 décembre 2024). « The importance of disability representation in leadership ». Inclusion Hub. <https://www.inclusionhub.com/articles/the-importance-of-disability-representation-in-leadership>
316. Bardford, V. et Parkin, A. (2025). *Le mentorat en milieu de travail : participation et perspectives du personnel*. Environics Institute, Centre des Compétences futures et Diversity Institute. [https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/environics-mentorship-report/Le%20mentorat%20au%20travail\\_FSC\\_Environics\\_DI.pdf](https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/environics-mentorship-report/Le%20mentorat%20au%20travail_FSC_Environics_DI.pdf)
317. De Raaf, S., Thackeray, L. et Wray, P. (2023). « Mobilité professionnelle des personnes en situation de handicap ». Société de recherche sociale appliquée. <https://www.srdc.org/fr/project/mobilite-professionnelle-des-personnes-en-situation-de-handicap/>
318. Mentor Canada (2022). *L'impact du mentorat : Jeunes en situation de handicap*. [https://mentorcanada.ca/sites/default/files/2022-08/The%20Mentoring%20Effect%20Youth%20Experiencing%20Disabilities%20FR\\_new.pdf](https://mentorcanada.ca/sites/default/files/2022-08/The%20Mentoring%20Effect%20Youth%20Experiencing%20Disabilities%20FR_new.pdf)
319. Howard, J. (17 décembre 2024). « The importance of disability representation in leadership ». Inclusion Hub. <https://www.inclusionhub.com/articles/the-importance-of-disability-representation-in-leadership>
320. Al-Azary, N., Sinclair, V., Bath, R. et Pagliaro, M. (2024). « Career advancement pathways for workers with disabilities ». Conseil canadien de la réadaptation et du travail. [https://ccrw.org/wp-content/uploads/2024/10/Career-advancement-pathways-for-workers-with-disabilities\\_CCRW\\_Trends-Report-2024.pdf#:~:text=Another%20career%20advancement%20barrier%20for%20persons%20with,succeed%2C%20and%20ability%20to%20persevere%20through%20difficulties](https://ccrw.org/wp-content/uploads/2024/10/Career-advancement-pathways-for-workers-with-disabilities_CCRW_Trends-Report-2024.pdf#:~:text=Another%20career%20advancement%20barrier%20for%20persons%20with,succeed%2C%20and%20ability%20to%20persevere%20through%20difficulties)
321. Samosh, D. (2020). « The three-legged stool: Synthesizing and extending our understanding of the career advancement facilitators of persons with disabilities in leadership positions ». *Business & Society*, 60 (7), 1773-1810. <https://doi.org/10.1177/0007650320907134>
322. De Raaf, S., Thackeray, L. et Wray, P. (2023). « Mobilité professionnelle des personnes en situation de handicap ». Société de recherche sociale appliquée. <https://www.srdc.org/fr/project/mobilite-professionnelle-des-personnes-en-situation-de-handicap/>
323. Milbourn, B., Mahoney, N., Trimboli, C., Hoey, C., Cordier, R., Buchanan, A. et Wilson, N. J. (26 novembre 2019). « “Just one of the guys” An application of the Occupational Wellbeing framework to graduates of a Men’s Shed Program for young unemployed adult males with intellectual disability ». *Australian occupational therapy journal*, 67(2), 121-130. <https://doi.org/10.1111/1440-1630.12630>
324. Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N. et Karon, L. (1er février 2018). « A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities ». *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28, 634-655. <https://doi.org/10.1007/s10926-018-9756-z>
325. Hillier, A., Goldstein, J., Tornatore, L., Byrne, E., Ryan, J. et Johnson, H. (7 août 2018), « Mentoring

- college students with disabilities: Experiences of the mentors ». *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 7 (3), 202-218. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-07-2017-0047>
326. Milbourn, B., Mahoney, N., Trimboli, C., Hoey, C., Cordier, R., Buchanan, A. et Wilson, N. J. (26 novembre 2019). « “Just one of the guys” An application of the Occupational Wellbeing framework to graduates of a Men’s Shed Program for young unemployed adult males with intellectual disability ». *Australian occupational therapy journal*, 67(2), 121-130. <https://doi.org/10.1111/1440-1630.12630>
327. Mentor Canada (2022). *L’impact du mentorat : Jeunes en situation de handicap*. [https://mentorcanada.ca/sites/default/files/2022-08/The%20Mentoring%20Effect%20Youth%20Experiencing%20Disabilities%20FR\\_new.pdf](https://mentorcanada.ca/sites/default/files/2022-08/The%20Mentoring%20Effect%20Youth%20Experiencing%20Disabilities%20FR_new.pdf)
328. Poitevin-Desrivières, C. et Wray, P. (octobre 2023). « *Environmental scan on entrepreneurs with disabilities* ». Société de recherche sociale appliquée. <https://www.srdc.org/wp-content/uploads/2023/02/Environmental-Scan-of-Entrepreneurs-with-Disabilities-Project-Report-Final-26-Oct-23.pdf>
329. Balcazar, F. E., Murthy, S., Gibbons, T. M., Sefandonakis, A., Renko, A., Parker Harris, S. et Caldwell, K. (2023). « Supports and barriers that entrepreneurs with disabilities encounter when starting their businesses ». *Rehabilitation Psychology*, 68 (1), 91-101. <https://doi.org/10.1037/rep0000479>
330. Statistique Canada (20 octobre 2023). « De nombreux Canadiens ayant une incapacité sont propriétaires d’entreprise, mais des écarts persistent en matière de participation à la population active ». <https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/4773-de-nombreux-canadiens-ayant-une-incapacite-sont-proprietaires-dentreprise-mais-des-ecarts>
331. Le Quotidien (30 août 2023). « *Caractéristiques de l’activité sur le marché du travail des personnes ayant une incapacité et sans incapacité en 2022 : résultats de l’Enquête sur la population active* ». Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230830/dq230830a-fra.htm>
332. Jammaers, E. et Zanoni, P. (8 novembre 2020). « Unexpected entrepreneurs: the identity work of entrepreneurs with disabilities ». *Entrepreneurship and Regional Development*, 32 (9-10), 879-898. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1842913>
333. Yang, Y., Kulkarni, M., Baldridge, D. et Konrad, A. M. (22 mars 2022). « Earnings of persons with disabilities: Who earns more (less) from entrepreneurial pursuit? » *Equity, Diversity and Inclusion*, 41 (6), 847-865. <https://doi.org/10.1108/EDI-09-2021-0239>
334. Yang, Y., Kulkarni, M., Baldridge, D. et Konrad, A. M. (22 mars 2022). « Earnings of persons with disabilities: Who earns more (less) from entrepreneurial pursuit? » *Equity, Diversity and Inclusion*, 41 (6), 847-865. <https://doi.org/10.1108/EDI-09-2021-0239>
335. Yang, Y., Kulkarni, M., Baldridge, D. et Konrad, A. M. (22 mars 2022). « Earnings of persons with disabilities: Who earns more (less) from entrepreneurial pursuit? » *Equity, Diversity and Inclusion*, 41 (6), 847-865. <https://doi.org/10.1108/EDI-09-2021-0239>
336. Jammaers, E. et Zanoni, P. (8 novembre 2020). « Unexpected entrepreneurs: the identity work of entrepreneurs with disabilities ». *Entrepreneurship and Regional Development*, 32 (9-10), 879-898. <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1842913>
337. Innovation, Sciences et Développement économique Canada (1er avril 2025). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises 2024*. Gouvernement du Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/recherche-statistique-pme/fr/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises-2024>
338. Innovation, Sciences et Développement économique Canada (1er avril 2025). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises 2024*. Gouvernement du Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/recherche-statistique-pme/fr/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises-2024>
339. Cukier, W., Patterson, M., Di Palma, L., Dempsey, R., Saiphoo, A., Blanchette, S., Grosjean, E., Edwards, M., Marsiaj, J., Sverko, K., Reedman, H., Shirazi, N. et Dar, K. (juin 2024). Évaluation préliminaire d’Accès compétences : Le renforcement des capacités pour les petites et moyennes entreprises canadiennes. Diversity Institute, Centre des Compétences futures, Chambre de commerce de l’Ontario et Magnet. [https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Di-FSC\\_OCC\\_Evaluation-preliminaire-d-Acces-competences%20\(2\).pdf](https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/Di-FSC_OCC_Evaluation-preliminaire-d-Acces-competences%20(2).pdf)
340. Saba, T., Blanchette, S. et Kronfli, C. (2021). *Soutenir l’entrepreneuriat et les PME : Un programme postpandémie pour les compétences et la formation*. Forum des politiques publiques, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://www.torontomu.ca/diversity/reports/SoutenirLentrepreneuriatEtLesPME.pdf>

341. Société de recherche sociale appliquée (juillet 2022). « Optez pour le talent ». [https://disabilityandtheworkplace.ca/images/Integrated\\_Report\\_FR.pdf](https://disabilityandtheworkplace.ca/images/Integrated_Report_FR.pdf)
342. Sepulveda, T. (avril 2021). « Barriers to hiring and accommodating people with disabilities in small and medium sized businesses: A scoping review ». *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*, 52 (2), 104-114. <https://doi.org/10.1891/JARC-D-20-00013>
343. Organisation internationale du Travail (2023). *Disability inclusion in small and medium-sized enterprises*. <https://www.ilo.org/publications/disability-inclusion-small-and-medium-sized-enterprises>
344. Sepulveda, T. (avril 2021). « Barriers to hiring and accommodating people with disabilities in small and medium sized businesses: A scoping review ». *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*, 52 (2), 104-114. <https://doi.org/10.1891/JARC-D-20-00013>
345. Société de recherche sociale appliquée (juillet 2022). « Optez pour le talent ». [https://disabilityandtheworkplace.ca/images/Integrated\\_Report\\_FR.pdf](https://disabilityandtheworkplace.ca/images/Integrated_Report_FR.pdf)
346. Cao, S. et Leung, D. (septembre 2016). *Financial constraint and productivity: Evidence from Canadian SMEs*. Banque du Canada. [https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2016/banque-bank-canada/FB3-5-2016-44-eng.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2016/banque-bank-canada/FB3-5-2016-44-eng.pdf)
347. Cukier, W., Jahangir, Y.-T. et Hinz, F. (2023). *Engaging employers in activating persons living with disabilities*. Diversity Institute. Rapport interne.
348. Sepulveda, T. (avril 2021). « Barriers to hiring and accommodating people with disabilities in small and medium sized businesses: A scoping review ». *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*, 52 (2), 104-114. <https://doi.org/10.1891/JARC-D-20-00013>
349. Société de recherche sociale appliquée (juillet 2022). « Optez pour le talent ». [https://disabilityandtheworkplace.ca/images/Integrated\\_Report\\_FR.pdf](https://disabilityandtheworkplace.ca/images/Integrated_Report_FR.pdf)
350. Société de recherche sociale appliquée (juillet 2022). « Optez pour le talent ». [https://disabilityandtheworkplace.ca/images/Integrated\\_Report\\_FR.pdf](https://disabilityandtheworkplace.ca/images/Integrated_Report_FR.pdf)
351. BDO Canada (3 novembre 2023). « Dix principaux obstacles à l'accessibilité à l'emploi des personnes handicapées au Canada ». <https://www.bdo.ca/fr-ca/insights/top-10-barriers-to-accessible-employment-in-canada>
352. Korn Ferry (s. d.). « The Korn Ferry diversity and inclusion maturity model: A new understanding ». <https://globewomen.org/globaldiversity/wp-content/uploads/2020/03/Korn-Ferry-Diversity-and-Inclusion-Maturity-Model-2020-Andres-Tapia.pdf>
353. Kanarys (2024). « Enhance equity across your organization through workforce analytics ». <https://kanarys.com/products/enhance-equity-across-your-organization/>
354. EY Canada (2022). « Why neurodiversity inclusion drives better business outcomes ». <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-ca/insights/consulting/documents/ey-ncoe-neurodiversity-inclusion-practice-overview-v7-en-final.pdf>
355. INNoVA (2024). « Accessibility consulting ». <https://theinnovasolution.ca/consultation-en-accessibilite/>
356. Untapped Accessibility (s. d). « Our services ». <https://untappedaccessibility.ca/nos-services/>
357. La boîte à outils « Ce qui fonctionne » (2022). « La boîte à outils – Ce qui fonctionne ». <https://boiteaoutils.50-30tools.ca/>
358. Innovation, Sciences et Développement économique Canada (2022). « Boîte à outils – Ce qui fonctionne : Guide dédié à la gestion de talents ». Gouvernement du Canada. <https://whatworkstoolkit.50-30tools.ca/wp-content/uploads/2022/07/Guide-de%CC%81die%CC%81-a%CC%80-la-gestion-de-talents.pdf>
359. Innovation, Sciences et Développement économique Canada (2022). « Boîte à outils – Ce qui fonctionne : Guide du conseil d'administration et du leadership ». Gouvernement du Canada. <https://boiteaoutils.50-30tools.ca/wp-content/uploads/2022/09/Guide-du-conseil-dadministration-et-du-leadership.pdf>
360. Innovation, Sciences et Développement économique Canada (2022). « Boîte à outils – Ce qui fonctionne : Guide pour soutenir le changement organisationnel ». Gouvernement du Canada. <https://boiteaoutils.50-30tools.ca/wp-content/uploads/2022/09/Guide-pour-soutenir-le-changement-organisationnel.pdf>
361. Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (2025). « Toolkits ». <https://ccdi.ca/toolkits/>
362. Conseil canadien de la réadaptation et du travail (2024). « Disability confidence toolkit ». <https://toolkit.ccrw.org/>

363. Conseil canadien de la réadaptation et du travail (2024). « Disability confidence toolkit: Navigating disclosure situations ». <https://toolkit.ccrw.org/accommodations/#navigating-disclosure-situations>
364. Employer Assistance and Resource Network on Disability (s. d.). « Neurodiversity hiring: Checklist for organizational success ». [https://production-askearn-org.s3.us-east-1.amazonaws.com/EARN\\_2021\\_Checklist\\_Neurodiversity\\_Hiring\\_9e245c21b6.pdf](https://production-askearn-org.s3.us-east-1.amazonaws.com/EARN_2021_Checklist_Neurodiversity_Hiring_9e245c21b6.pdf)
365. Accommodating and Communicating about Episodic Disabilities (s. d.). « Outil de planification d'accommodes pour répondre aux exigences liées au travail destiné aux travailleurs ». <https://aced.iwh.on.ca/jdapt/worker-fr>
366. Code des droits de la personne de l'Ontario (s. d.). « Accessibility evaluation checklist ». <https://nrh.ca/providers/pdf/2010/NRH-Notice-10-07-Appendix-A.pdf>
367. The A11Y Project (s. d.). « WCAG compliance ». <https://www.a11yproject.com/checklist/>
368. Wilkie, C., McNabb, J., Rose, N., Westin, O., Duez, P. et Dimayuga, P. (2022). eCampus Ontario : Trousse d'outils d'accessibilité numérique. eCampus Ontario. <https://ecampusontario.pressbooks.pub/digitalaccessibilitytoolkitfr/>
369. Diversity Institute (2025). « L'Outil de diagnostic de la diversité ». <https://diversityassessment.ca/fr/>
370. d&i Leaders (s. d.). « The global diversity, equity, & inclusion benchmarks (GDEIB) ». <https://dileaders.com/gdeib/>
371. Fair360 (2024). « Top companies survey ». <https://www.fair360.com/top-companies/#request-survey>
372. Nouvelle-Écosse au travail (2025). « Diversity assessment tool ». <https://workplaceinitiatives.novascotia.ca/welcoming-workplaces/diversity-assessment-tool>
373. Open Door Group et Presidents Group (2022). « Do you want to be a more inclusive and accessible employer? » <https://disabilityinclusion.ca/>
374. Association canadienne de soutien à l'emploi (s. d.). « HR toolkit ». <https://www.supportedemployment.ca/resources/employers/hrtoolkit/>
375. Centre d'expertise pour le service à la clientèle accessible (16 novembre 2023). « Guide de l'accessibilité ». Emploi et Développement social Canada. <https://ceacs-cesca.github.io/playbook/tools/index-fr.html>
376. Commission canadienne des droits de la personne (9 avril 2025). « Outils en matière d'accessibilité ». <https://www.ccdp-chrc.gc.ca/ressources/outils/outils-matiere-accessibilite>
377. L'Outil de diagnostic de la diversité avait été initialement conçu pour proposer des stratégies visant à accroître la représentation des femmes dans le secteur de l'information, des communications et des technologies. Au fil des travaux de recherche, il a été perfectionné pour s'appliquer à différents contextes, industries et secteurs. Pour en savoir plus sur l'historique de l'Outil, veuillez consulter le rapport intitulé *Application de l'Outil de diagnostic de la diversité : Résultats préliminaires obtenus auprès de plus de 200 petites, moyennes et grandes organisations* et l'article intitulé « *Diversity assessment tools: A comparison* ».
378. Pour en savoir plus sur les fonctionnalités et les répercussions de l'Outil de diagnostic de la diversité, veuillez consulter le rapport intitulé *Application de l'Outil de diagnostic de la diversité : Résultats préliminaires obtenus auprès de plus de 200 petites, moyennes et grandes organisations*.
379. Cukier, W. et Smarz, S. (janvier 2012). « Diversity assessment tools: A comparison ». *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 11 (6), 49-63. [https://www.researchgate.net/publication/286710839\\_Diversity\\_assessment\\_tools\\_A\\_comparison](https://www.researchgate.net/publication/286710839_Diversity_assessment_tools_A_comparison)
380. Lirio, P., Lee, D. M., Williams, M. L., Haugen, L. K. et Kossek, E. E. (19 août 2008). « The inclusion challenge with reduced-load professionals: The role of the manager ». *Human Resource Management*, 47 (3), 443-461. <https://doi.org/10.1002/hrm.20226>
381. Doyle, R. et George, U. (27 novembre 2007). « Achieving and measuring diversity: An organizational change approach ». *Social Work Education*, 1, 97-110. <https://doi.org/10.1080/02615470601141235>
382. Innovation, Sciences et Développement économique Canada (10 mai 2024). « Diversité au sein des conseils d'administration et de la haute direction des sociétés ayant fait appel au public de régime fédéral – Rapport annuel 2023 ». Gouvernement du Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/corporations-canada/fr/services-donnees/diversite-conseils-dadministration-haute-direction-societes-ayant-fait-appel-public-regime-2023>
383. MacDougall, A., Valley, J., Armour, J. et Zigler, A. (2023). *Diversity disclosure practices: Diversity and leadership at Canadian public companies*. Osler. <https://osler.com/wp-content/uploads/2024/03/Osler-Diversity-Disclosure-Practices-report-2023.pdf>

384. Howard, J. (17 décembre 2024). « The importance of disability representation in leadership ». Inclusion Hub. <https://www.inclusionhub.com/articles/the-importance-of-disability-representation-in-leadership>
385. Gagnon, S., Cukier, W., Oliver, A., Mo, G. Y., Coppens, L. et Prajapati, D. (septembre 2024). *PrioritéDiversité : La représentation de la diversité dans les postes de direction : analyse de dix villes canadiennes*. Asper School of Business, Diversity Institute et Centre des Compétences futures. <https://www.torontomu.ca/content/dam/diversity/reports/diversyleads2024/Priorit%C3%A9Diversit%C3%A9.pdf>
386. La Marche des dix sous du Canada (2024). « Directeurs du conseil d'administration et membres du comité ». <https://www.marchofdimes.ca/fr-ca/anotresujet/quinoussommes/Pages/Board-Members.aspx>
387. Alliance pour l'égalité des Canadiens aveugles (2025). « Notre équipe de direction ». <https://www.blindcanadians.ca/fr/bios>
388. A Seat at the Table (2025). « About ». <https://aseatatthetable.cfpdp.com/index.php/about/>
389. Kinaxis Inc. (25 février 2020). « Board diversity policy ». [https://s25.q4cdn.com/729569956/files/doc\\_downloads/governance\\_documents/Board-Diversity-Policy-\(Amended-Feb-2020\)-FINAL.pdf](https://s25.q4cdn.com/729569956/files/doc_downloads/governance_documents/Board-Diversity-Policy-(Amended-Feb-2020)-FINAL.pdf)
390. BMO (s. d.). « Diversité du Conseil d'administration ». <https://www.bmo.com/corporate-governance/files/fr/board-diversity-policy-fr.pdf>
391. Normes d'accessibilité Canada (25 septembre 2024). *Politique de gouvernance émise par le conseil d'administration de Normes d'accessibilité Canada* <https://accessibilite.canada.ca/a-propos-de-nous/structure-organisationnelle/conseil-administration/politique-gouvernance>
392. Office de surveillance des fournisseurs de soins de santé et de soutien (2023). « Board of directors – competences/skills matrix ». [https://hscpoa.com/wp-content/uploads/2023/07/board\\_competencies\\_skills\\_matrix\\_20230518\\_FNL.pdf](https://hscpoa.com/wp-content/uploads/2023/07/board_competencies_skills_matrix_20230518_FNL.pdf)
393. Canada alpin (s. d.). « Matrice des profils et compétences des membres du C. A. ». [https://alpinecanada.org/uploads/documents/ACA\\_Board\\_Skills\\_matrix\\_FR.pdf](https://alpinecanada.org/uploads/documents/ACA_Board_Skills_matrix_FR.pdf)
394. Accenture et Disability:IN (s. d.). « The disability inclusion imperative ». <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-2/Disability-Inclusion-Report-Business-Imperative.pdf>
395. Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N. et Karon, L. (1er février 2018). « A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities ». *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28, 634-655. <https://doi.org/10.1007/s10926-018-9756-z>
396. Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N. et Karon, L. (1er février 2018). « A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities ». *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28, 634-655. <https://doi.org/10.1007/s10926-018-9756-z>
397. Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N. et Karon, L. (1er février 2018). « A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities ». *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28, 634-655. <https://doi.org/10.1007/s10926-018-9756-z>
398. Burleton, D. et DePratto, B. (16 octobre 2019). *Les Canadiens avec incapacité : une occasion à saisir*. Services économiques TD. <https://economics.td.com/fr-canadians-with-disabilities-accessibility>
399. KPMG Canada (2025). « Plan d'action de KPMG au Canada pour l'inclusion des personnes ayant une limitation ». <https://kpmg.com/ca/fr/home/about/inclusion-diversity-equity/disability-inclusion-action-plan.html>
400. Emploi et Développement social Canada (11 juillet 2024). « Plan d'action pour l'inclusion des personnes en situation de handicap du Canada ». Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/plan-action-inclusion-personnes-situation-handicap.html>
401. Accenture (2025). « Everyone is welcome here ». <https://www.accenture.com/us-en/about/inclusion-diversity-index>
402. Disability:IN (s. d.). « Accenture: Fueling innovation through inclusion ». <https://disabilityin.org/are-you-in-roadmap/accidentre-fueling-innovation-through-inclusion/>
403. Employer Assistance and Resource Network on Disability (s. d.). « Expressing a commitment to disability employment ». <https://askearn.org/page/expressing-a-commitment-to-disability-employment>
404. Vision radicale pour l'accès inclusif à l'emploi (2025). « Qu'est-ce que VRAIE? ». <https://vraie-idea.ca/fr/a-propos-de-nous/quest-ce-que-vraie>

405. Vision radicale pour l'accès inclusif à l'emploi (2025). « VRAIE – Comité consultatif ». <https://vraie-idea.ca/fr/a-propos-de-nous/comite-consultatif>
406. Centre de recherche sur les politiques en matière d'incapacité au travail (s. d.). « Qui sommes-nous? ». <https://www.crwdp.ca/fr/qui-sommes-nous>
407. Centre de recherche sur les politiques en matière d'incapacité au travail. (2017). « La stratégie : Aller de l'avant ensemble ». <https://www.crwdp.ca/fr/dwc-strategy>
408. Innovation, Sciences et Développement économique Canada (12 mars 2025). « Le Défi 50-30 : Votre avantage, la diversité ». Gouvernement du Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/isde/fr/defi-50-30-votre-avantage-diversite>
409. Righteous Gelato (s. d.). « Current opportunities ». <https://www.fitzii.com/careers/righteousgelato>
410. Vedeler, J. S. (6 janvier 2023). « How is disability addressed in a job interview? » *Disability & Society*, 7 (39), 1705-1724. <https://doi.org/10.1080/09687599.2022.2162860>
411. Raven, W. (5 février 2025). « Why traditional job interviews fail disabled applicants (and everyone else) ». Medium. <https://medium.com/liberrated/why-traditional-job-interviews-fail-disabled-applicants-and-everyone-else-a992b5ed477e>
412. Chin, A. (28 octobre 2024). « Inclusive and accessible hiring ». Abilities Centre. <https://abilitiescentre.org/our-impact/get-involved/inclusive-and-accessible-hiring>
413. auticon Canada (2025). « Carrières ». <https://auticon.com/ca-fr/carrieres/>
414. Banque Royale du Canada (2025). « Personnes ayant un handicap ». <https://jobs.rbc.com/ca/fr/rbc-personnes-handicap%C3%A9es>
415. Commission de la fonction publique du Canada (10 octobre 2024). « Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap ». Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/emplois/services/recrutement/programme-federal-stages-canadiens-situation-handicap.html>
416. Commission de la fonction publique du Canada (17 novembre 2023). « Évaluation du Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap ». Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/publications/evaluation-programme-federal-stages-canadiens-situation-handicap.html>
417. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (2014). « Multi year accessibility plan and policies for CFIB ». <https://www.cfib-fcei.ca/multi-year-accessibility-plan-and-policies-for-cfib>
418. Cineflix Media (2025). « Multi-year accessibility plan ». <https://cineflix.com/multi-year-accessibility-plan/>
419. Fengate (1er janvier 2015). « Multi-year plan ». <https://fengate.com/wp-content/uploads/2022/09/Fengate-Multi-Year-Plan.pdf>
420. Smart & Biggar (2025). « Diversité et inclusion ». <https://www.smartbiggar.ca/fr/qui-nous-sommes/diversit%C3%A9-et-inclusion>
421. KPMG Canada (2025). « Plan d'action de KPMG au Canada pour l'inclusion des personnes ayant une limitation ». <https://kpmg.com/ca/fr/home/about/inclusion-diversity-equity/disability-inclusion-action-plan.html>
422. Cukier, W. et Smarz, S. (janvier 2012). « Diversity assessment tools: A comparison ». *International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*, 11 (6), 49-63. [https://www.researchgate.net/publication/286710839\\_Diversity\\_assessment\\_tools\\_A\\_comparison](https://www.researchgate.net/publication/286710839_Diversity_assessment_tools_A_comparison)
423. Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (2008). « What are AODA standards? » <https://aoda.ca/what-are-aoda-standards/>
424. Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (2025). « Accessibility standards across Canada ». <https://www.aoda.ca/accessibility-standards-across-canada/>
425. BenchSci (s. d.). « Multi-year accessibility plan ». <https://www.benchsci.com/accessibility/plan>
426. Cohen Highley Lawyers (s. d.). « AODA multi-year accessibility plan: 2014-2021 ». <https://coenhighley.com/wp-content/files/AODA-Multi-Year-Accessibility-Plan.pdf>
427. Cineflix Media (2025). « Multi-year accessibility plan ». <https://cineflix.com/multi-year-accessibility-plan/>
428. Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (2021). « New AODA Requirement for Ontario Websites ». <https://www.aoda.ca/nouvelles-exigences-de-la-IAPHO-pour-les-sites-web-de-l-ontario/>
429. HSBC (s. d.). « Website accessibility ». <https://www.hsbc.com/website-accessibility>

430. Commission canadienne des droits de la personne (10 mai 2024). *Mesures d'adaptation en milieu de travail – Un guide à l'intention des employeurs sous réglementation fédérale*. <https://www.ccdp-chrc.gc.ca/ressources/publications/guide-mesures-dadaptation-en-milieu-de-travail>
431. Fengate (s. d.). « The accommodation process ». <https://fengate.com/wp-content/uploads/2022/09/FENGATE-Accommodation-Process.pdf>
432. RFA Bank (2025). « Accessibility ». <https://www.rfa.ca/bank-accessibility>
433. KPMG Canada (2025). « Plan d'action de KPMG au Canada pour l'inclusion des personnes ayant une limitation ». <https://kpmg.com/ca/fr/home/about/inclusion-diversity-equity/disability-inclusion-action-plan.html>
434. Computershare (2022). *ESG report*. [https://content-assets.computershare.com/eh96rkuu9740/613a9605204a48afbd72cf983056df6b/83fa5057d5c4ce990efedb844ecde959/Computershare\\_ESG\\_Report\\_2022.pdf#page=13?Q35](https://content-assets.computershare.com/eh96rkuu9740/613a9605204a48afbd72cf983056df6b/83fa5057d5c4ce990efedb844ecde959/Computershare_ESG_Report_2022.pdf#page=13?Q35)
435. Yerema, R. et Leung, K. (14 novembre 2024). « Proctor & Gamble Inc. ». Canada's Top 100. [https://reviews.canadastop100.com/top-employer-procter-&-gamble?\\_gl=1\\*vpnz75\\*\\_ga\\*MTk4NTQ](https://reviews.canadastop100.com/top-employer-procter-&-gamble?_gl=1*vpnz75*_ga*MTk4NTQ)
436. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (23 octobre 2023). « Mesure du progrès : Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique du Canada ». Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/accessibilite-fonction-publique/strategie-accessibilite-fonction-publique-tdm/strategie-accessibilite-fonction-publique-mesure-progres.html>
437. Emploi et Développement social Canada (16 juin 2023). « Résumé du Règlement canadien sur l'accessibilité ». Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/canada-accessible/sommaire-reglements-loi.html>
438. Réseau ontarien pour l'emploi des personnes handicapées (2021). *Annual report 2020-21*. [https://www.odenetwork.com/wp-content/uploads/2021/11/ODEN-AR\\_2021\\_05-FINAL-FINAL-ua.pdf](https://www.odenetwork.com/wp-content/uploads/2021/11/ODEN-AR_2021_05-FINAL-FINAL-ua.pdf)
439. Robeznieks, A. (24 janvier 2024). « Kaiser Permanente notches perfect score on disability inclusion ». American Medical Association. <https://www.ama-assn.org/delivering-care/health-equity/kaiser-permanente-notches-perfect-score-disability-inclusion>
440. Judd, S., O'Rourke, E. et Grant, A. (2018). « Employee surveys are still one of the best ways to measure engagement ». *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/03/employee-surveys-are-still-one-of-the-best-ways-to-measure-engagement>
441. Porter, M. E. (1998). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York : Free Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>
442. Inclusive Workplace and Supply Council of Canada (s. d.). « Becoming a Certified Supplier ». <https://iwscc.ca/supplier/>
443. Telus (2025). « Diversité des fournisseurs ». <https://www.telus.com/fr/about/procurement/supplier-diversity>
444. eCampus Ontario (s. d.). « Acquisition de contenu accessible ». <https://accessibility.ecampusontario.ca/fr/accessibilite/bases/acquisition-de-contenu-accessible/>
445. Motus Bank (2025). « Support for Seniors ». <https://www.motusbank.ca/support/Support-for-seniors>
446. Radio-Canada (s. d.). « Accessibility feedback ». <https://www.cbc.ca/accessibility/accessibility-feedback-1.5131151>
447. Bimbo Canada (10 avril 2019). *Accessibility Statement for Bimbo Canada*. [https://bimbocanada.com/sites/default/files/2022-03/Accessibility-Statement-and-Multi-Year-Plan-Bimbo-Canada-EN\\_ADA-Remediated-2.pdf](https://bimbocanada.com/sites/default/files/2022-03/Accessibility-Statement-and-Multi-Year-Plan-Bimbo-Canada-EN_ADA-Remediated-2.pdf)
448. Accessible Media Inc. (s. d.). « Bourse AMI-télé ». <https://www.amitele.ca/bourse-ami-tele>
449. Réseau ontarien pour l'emploi des personnes handicapées (2021). *Annual report 2020-21*. [https://www.odenetwork.com/wp-content/uploads/2021/11/ODEN-AR\\_2021\\_05-FINAL-FINAL-ua.pdf](https://www.odenetwork.com/wp-content/uploads/2021/11/ODEN-AR_2021_05-FINAL-FINAL-ua.pdf)



TED  
ROGERS  
SCHOOL  
OF MANAGEMENT

DiVERSITY  
INSTITUTE



Future  
Skills  
Centre

Centre des  
Compétences  
futures

VRAIE  
IDEA

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