



# **Rapport sommaire : Sondage sur les mesures d'adaptation au travail dans la fonction publique fédérale de mai 2019**

Publié : le 2020-12-14

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,  
représentée par le président du Conseil du Trésor 2020,

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

No de catalogue BT22-252/1-2020F-PDF  
ISBN : 978-0-660-39036-9

Ce document est disponible sur [Canada.ca](https://Canada.ca), le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé  
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Summary Report: May 2019 Survey on Workplace  
Accommodations in the Federal Public Service

# Rapport sommaire : Sondage sur les mesures d'adaptation au travail dans la fonction publique fédérale de mai 2019

---

Du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

## Note aux lecteurs

Le Bureau d'accessibilité de la fonction publique s'est efforcé de garantir l'entière accessibilité de ce rapport, et des formats adaptés sont également fournis. Pour faire part de vos commentaires sur l'accessibilité du rapport, envoyez un courriel à [accessibility.accessibilite@tbs-sct.gc.ca](mailto:accessibility.accessibilite@tbs-sct.gc.ca).

## Préparé à l'intention du Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Nom du fournisseur : Environics Research

Numéro de contrat : 24062-20-377

Date d'attribution des services : 2019-07-22

Date de livraison des services : 2019-09-13

# Sur cette page

- Objectifs et méthodologie
- Principales constatations
- Les demandes liés à un handicap sont plus souvent attribuables à des changements relatifs à la santé ou à la situation personnelle; les superviseurs sont plus susceptibles de les attribuer aux difficultés de s'acquitter des tâches liées au poste (difficultés liées au rendement)
- Plus de trois quarts des demandes nécessitent un certificat médical; environ un tiers nécessitent une évaluation officielle
- Les délais d'attente avant l'évaluation officielle et la prise d'une décision quant à la demande de mesures d'adaptation peuvent être longs, même une fois fournis tous les renseignements requis
- La mesure d'adaptation demandée par environ un tiers des employés n'est toujours pas pleinement mise en œuvre et fonctionnelle
- En moyenne, deux tiers des superviseurs traitent moins d'une demande par an
- Les superviseurs se tournent le plus souvent d'abord vers des conseillers en relations de travail, et le quart d'entre eux ignore si un employé a déjà bénéficié d'une mesure d'adaptation semblable dans le passé
- De nombreux domaines fonctionnels peuvent participer au traitement d'une demande liée à un handicap
- On observe un écart de perception en ce qui concerne la mise en œuvre des mesures d'adaptation et les motifs des retards
- On observe des divergences quant aux sources et aux raisons perçues du rejet des demandes d'adaptation
- La plupart des employés ne font pas appel lorsque leur demande est rejetée : plus de deux employés sur cinq estiment que cela ne changerait rien et un employé sur trois craint des conséquences négatives
- Comparativement aux demandes liées à un handicap, les demandes non liées à un handicap sont traitées plus rapidement, mais elles sont moins susceptibles d'être approuvées

- [Le traitement des demandes d'adaptation des employés ayant un handicap invisible diffère de celui des employés ayant un handicap visible](#)
- [Observations, conclusions et possibilités d'examen plus approfondi](#)
- [Recommandations de sujets pour les recherches à venir](#)
- [Prochaines étapes](#)



[Rapport sommaire : Sondage sur les mesures d'adaptation au travail dans la fonction publique fédérale de mai 2019](#)  
([PPT, 528 Ko](#)).

## Objectifs et méthodologie

### Objectif

Le Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique (BAFP) a mené une étude de référence sur les pratiques existantes en matière de mesures d'adaptation au travail dans la fonction publique fédérale. Pour ce faire, il a recueilli les commentaires d'employés et de superviseurs dans le but de définir les expériences, les pratiques et les défis communs aux deux groupes. Cette étude a permis de relever des occasions d'éliminer des obstacles et d'améliorer le processus d'adaptation au travail, de façon à ce que les employés puissent réaliser leur plein potentiel et se sentir comme précieux membres d'équipe.

### Méthodologie

Le BAFP a réalisé un sondage en ligne du 6 au 24 mai 2019 auprès d'employés et de superviseurs de partout au Canada ayant demandé des mesures d'adaptation au cours des trois dernières années. Comptant de 20 à 27 questions pour les employés et de 21 à 29 questions pour les superviseurs, le sondage demandait de 20 à 30 minutes à remplir. Les questions du sondage ont été formulées de manière à obtenir des renseignements sur la compréhension des faits qu'ont les répondants en

fonction de leur expérience. Comme le sondage était anonyme, il n'est toutefois pas possible d'établir une corrélation directe entre les réponses individuelles des employés et des superviseurs, car les répondants de chaque groupe peuvent avoir fourni des renseignements sur leur expérience en lien avec différentes demandes de mesures d'adaptation.

Au total, **4 933** personnes différentes ont répondu à **5 245** sondages :

- 1 832 sondages ont été remplis par des superviseurs qui ont demandé une mesure d'adaptation pour un employé
- 3 413 sondages ont été remplis par des employés qui ont demandé une mesure d'adaptation pour eux-mêmes
- 312 personnes ont répondu au sondage **à la fois** en tant que superviseur qui a demandé une mesure d'adaptation pour un employé et en tant qu'employé qui a demandé une mesure d'adaptation pour lui-même (inclus dans les deux totaux)

## Rapport

En introduction, le sondage présentait une description des demandes liées à un handicap. Il est donc possible que les personnes ayant formulé une demande pour une autre raison n'y aient pas participé, et que ces cas soient ainsi sous-représentés dans les données définitives. Sauf indication contraire, les résultats présentés ici excluent des demandes de mesures d'adaptation non liées à un handicap. Au total, 1 753 des 1 832 (96 %) demandes provenant de superviseurs et 3 247 des 3 413 demandes provenant d'employés (95 %) étaient liées à un handicap.

## Principales constatations

1. Les ministères ont besoin de directives, d'outils de communication ainsi que des conseils et du soutien d'experts les aider à s'y retrouver dans le processus d'adaptation.
2. Il existe un écart entre ce que les superviseurs savent et ce que les employés perçoivent, et vice versa, ce qui porte à croire qu'il faut améliorer la

communication.

3. Les employés peuvent se voir demander à plusieurs reprises de fournir des certificats médicaux et de se soumettre à des évaluations officielles pour prouver la nécessité d'une mesure d'adaptation.
4. Les délais dans le processus de mesures d'adaptation peuvent avoir des répercussions négatives sur la productivité, le moral et la santé des employés.
5. Les employés dont la demande d'adaptation a été rejetée ont déclaré ne pas avoir fait appel de la décision parce qu'ils craignaient de subir des représailles, de voir leurs perspectives de carrière compromises ou de nuire à leurs relations avec la direction ou qu'ils pensaient que cela ne changerait rien.
6. L'étude plus approfondie des rôles et des responsabilités des divers domaines fonctionnels engagés dans le processus de demande de mesures d'adaptation pourrait mettre en évidence des possibilités permettant de préciser les responsabilités, d'améliorer les pratiques, et d'augmenter l'efficacité, le caractère opportun et l'uniformité dans le processus de traitement des demandes d'adaptation.

**Les demandes liés à un handicap sont plus souvent attribuables à des changements relatifs à la santé ou à la situation personnelle; les superviseurs sont plus susceptibles de les attribuer aux difficultés de s'acquitter des tâches liées au poste (difficultés liées au rendement)**

**Tableau 1 : Raison principale motivant une demande de mesures d'adaptation liée à un handicap**

<b>Raison principale motivant une demande de mesures d'adaptation liée à un handicap</b>	<b>Employés</b>	<b>Superviseurs</b>
<b>Changement de l'état de santé ou de la situation personnelle</b>	57 %	55 %
<b>Difficulté à s'acquitter de certaines tâches</b>	19 %	27 %

<b>professionnelles actuelles</b>		
<b>Changement de lieu de travail général</b>	14 %	12 %
<b>Début d'un nouvel emploi ou changement de fonctions</b>	5 %	4 %
<b>Processus de dotation</b>	2 %	1 %
<b>Changement de processus lié au travail, de superviseur, de collègues ou de clients</b>	1 %	Moins de 1 %
<b>Changement dans un processus administratif général</b>	1 %	Moins de 1 %
<b>Autre raison</b>	6 %	3 %

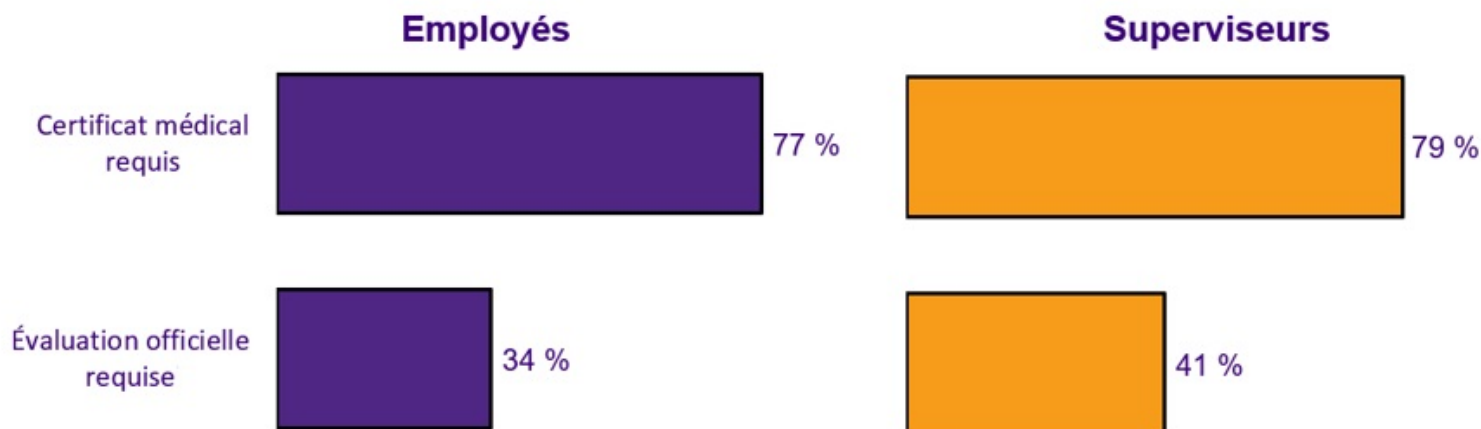
#### La source :

- Q3A à G et Q31A à G. Pour laquelle des activités suivantes l'employé a-t-il demandé une mesure d'adaptation? / Parmi les activités suivantes, pour lesquelles avez-vous demandé une mesure d'adaptation? (Inclut les demandes de mesures d'adaptation liées à un handicap seulement : superviseurs n = 1 753; employés n = 3 247)

## Plus de trois quarts des demandes nécessitent un certificat médical; environ un tiers nécessitent une évaluation officielle

**Figure 1-2 : Preuve médicale requise pour les demandes des employés / des superviseurs**





### ▼ Figure 1-2 : Version textuelle

Preuve médicale requise pour les demandes des employés : Un graphique à barres présentant les résultats relatifs aux demandes des employés : Certificat médical requis 77 %, Évaluation officielle requise 34 %

Preuve médicale requise pour les demandes des superviseurs : Un graphique à barres présentant les résultats relatifs aux demandes des superviseurs : Certificat médical requis 79 %, Évaluation officielle requise 41 %

Les employés présentant un handicap **invisible** sont plus susceptibles d'avoir dû fournir une preuve :

- **87 % ont été tenus de se procurer un certificat médical**
- **44 % ont dû subir une évaluation officielle**

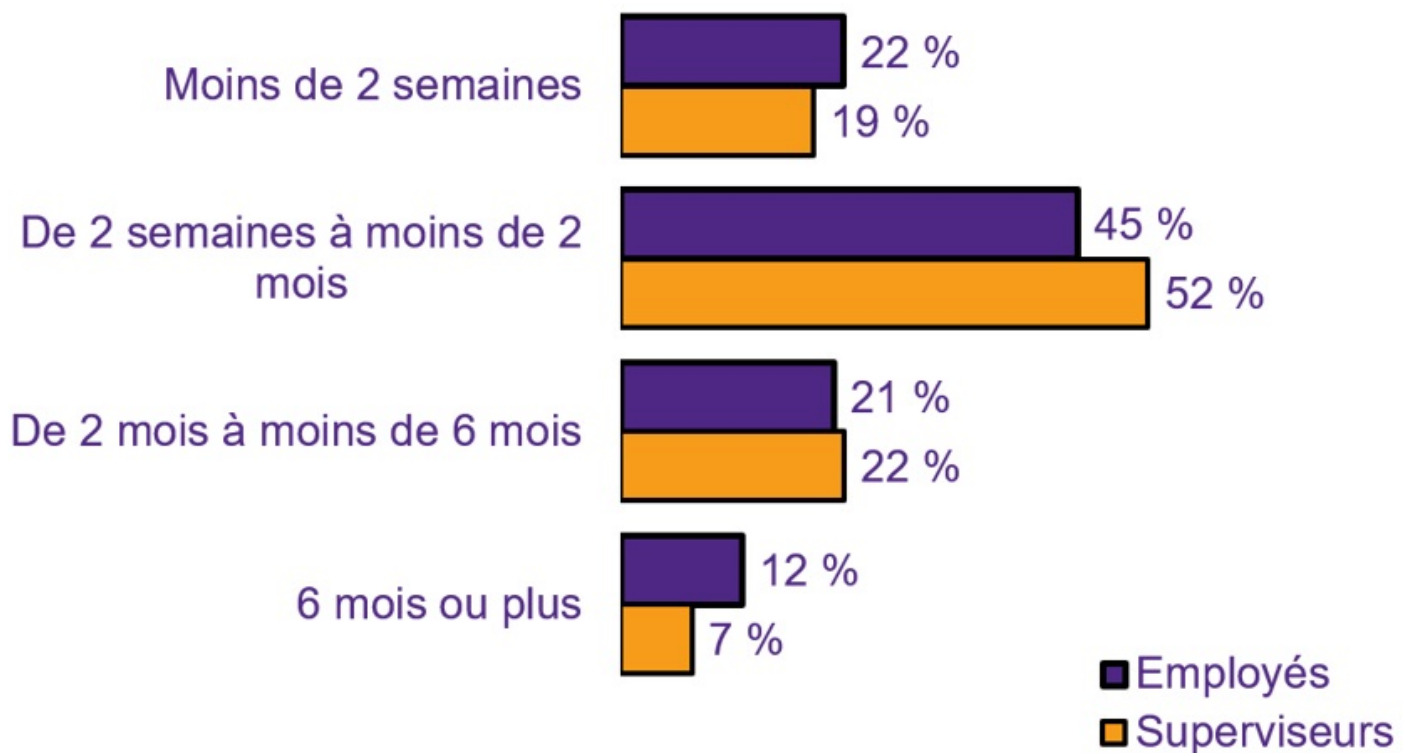
### Les sources :

- Q14 et Q41. Votre employé était-il tenu / Avez-vous été tenu de fournir un certificat médical ou un autre élément de preuve à l'appui de sa / votre demande de mesures d'adaptation? (Inclut les demandes de mesures d'adaptation liées à un handicap seulement : superviseurs n = 1 753; employés n = 3 247)
- Q17 et Q44. Votre employé a-t-il / Avez-vous dû subir une évaluation officielle par un médecin ou un spécialiste de Santé Canada ou de l'extérieur de la

fonction publique? (Inclut les demandes de mesures d'adaptation liées à un handicap seulement : superviseurs n = 1 753; employés n = 3 247)

## Les délais d'attente avant l'évaluation officielle et la prise d'une décision quant à la demande de mesures d'adaptation peuvent être longs, même une fois fournis tous les renseignements requis

Figure 3 : Délai d'attente pour une évaluation officielle



### ▼ Figure 3 : Version textuelle

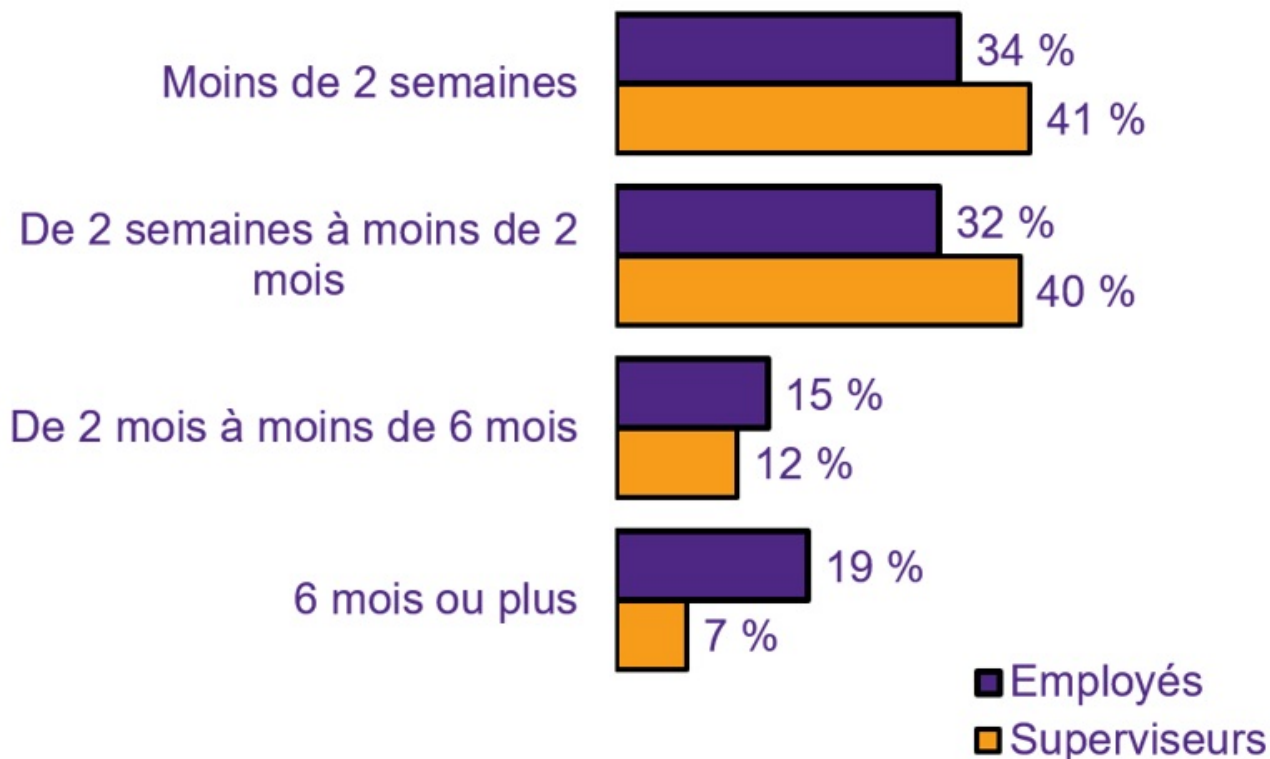
Un graphique à barres des délais d'attente pour une évaluation officielle.

Résultats relatifs aux employés : Moins de 2 semaines 22 %, De 2 semaines à moins de 2 mois 45 %, De 2 mois à moins de 6 mois 21 %, 6 mois ou plus 12 %.

Résultats relatifs aux superviseurs : Moins de 2 semaines 19 %, De 2 semaines à moins de 2 mois 52 %, De 2 mois à moins de 6 mois 22 %, 6 mois ou plus 7 %.

**Figure 4 : Délai d'attente pour une décision relative à une demande de mesures d'adaptation une fois que tous les renseignements requis ont été**

## fournis



### ▼ Figure 4 : Version textuelle

Un graphique à barres des délais d'attente pour une décision relative à une demande de mesures d'adaptation une fois que tous les renseignements requis ont été fournis. Résultats relatifs aux employés : Moins de 2 semaines 34 %, De 2 semaines à moins de 2 mois 32 %, De 2 mois à moins de 6 mois 15 %, 6 mois ou plus 19 %. Résultats relatifs aux superviseurs : Moins de 2 semaines 41 %, De 2 semaines à moins de 2 mois 40 %, De 2 mois à moins de 6 mois 12 %, 6 mois ou plus 7 %.

### Les sources :

- Q20 et Q47. Pendant combien de temps votre employé et vous avez attendu avant qu'un médecin ou un spécialiste de Santé Canada ou de l'extérieur de la fonction publique fasse l'évaluation officielle? / Pendant combien de temps avez-vous attendu l'évaluation officielle? (Inclut les demandes de mesures d'adaptation liées à un handicap seulement : superviseurs n = 720; employés n = 1 103)

- Q21 et Q48. Combien de temps a-t-il fallu avant d'obtenir une décision pour cette demande de mesures d'adaptation après que votre employé a / vous avez fourni tous les renseignements requis? (Inclut les demandes de mesures d'adaptation liées à un handicap seulement : superviseurs n = 1 753; employés n = 3 247)

## La mesure d'adaptation demandée par environ un tiers des employés n'est toujours pas pleinement mise en œuvre et fonctionnelle

**Tableau 2 : Issue ultime du processus d'adaptation**

<b>Issue ultime du processus d'adaptation</b>	<b>Employés</b>	<b>Superviseurs</b>
<b>Les mesures d'adaptation approuvées sont en place et fonctionnent efficacement</b>	45 %	62 %
<b>Net : Demande de mesures d'adaptation entièrement mise en œuvre et fonctionnelle non obtenue</b>	<b>34 %</b>	<b>23 %</b>
<b>Les mesures d'adaptation approuvées sont en place, mais une ou plusieurs d'entre elles doivent être examinées ou modifiées</b>	11 %	9 %
<b>Certaines mesures d'adaptation ont été approuvées et sont en place, tandis que d'autres n'ont pas été approuvées</b>	7 %	6 %
<b>Certaines mesures d'adaptation ont été approuvées et sont en place, tandis que d'autres ont été approuvées, mais ne sont pas encore en place</b>	6 %	4 %
<b>Le processus est toujours en cours / en attente d'une décision</b>	6 %	1 %
<b>Les mesures d'adaptation ont été approuvées, mais aucune n'a encore été mise en place</b>	5 %	3 %
<b>Les mesures d'adaptation n'ont pas été approuvées</b>	8 %	2 %

**Les mesures d'adaptation approuvées sont en place, mais des obstacles à l'accessibilité continuent d'exister**

6 %

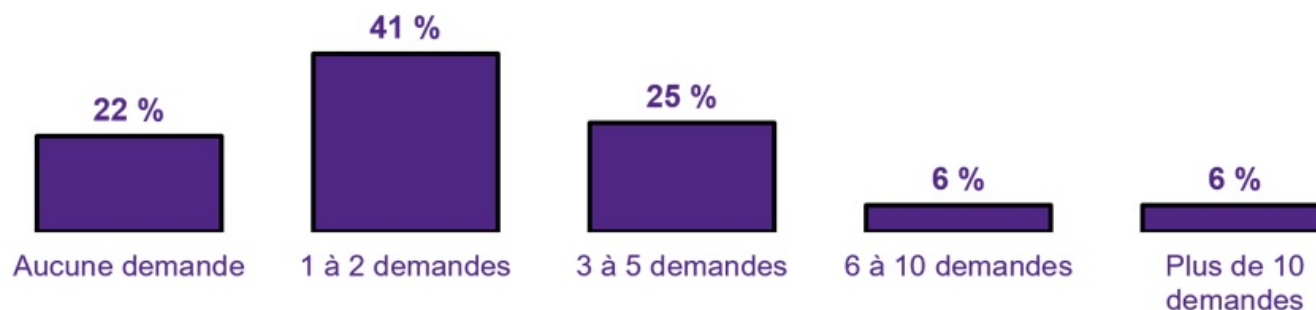
3 %

### La source :

- Q27 et Q55. Parmi les énoncés suivants, lequel décrit le mieux la situation actuelle de votre employé / votre situation actuelle? (Inclut les demandes de mesures d'adaptation liées à un handicap seulement : superviseurs n = 1 753; employés n = 3 247)

## En moyenne, deux tiers des superviseurs traitent moins d'une demande par an

**Figure 5 : Nombre de demandes traitées par les superviseurs au cours de 3 dernières années**



### ▼ Figure 5 : Version textuelle

Un graphique à colonnes présentant les résultats : Aucune demande 22 %, 1 à 2 demandes 41 %, 3 à 5 demandes 25 %, 6 à 10 demandes 6 %, Plus de 10 demandes 6 %.

### La source :

- Q2. En tant que superviseur, combien de mesures d'adaptation du lieu de travail ou de plans d'adaptation ont été demandés pour vos employés au cours des trois dernières années? (Échantillon : Tous les répondants ayant affirmé agir à

titre de superviseurs, n = 2 346) Les superviseurs ayant indiqué n'avoir reçu aucune demande ont été redirigés vers les questions destinées aux employés.

## Les superviseurs se tournent le plus souvent d'abord vers des conseillers en relations de travail, et le quart d'entre eux ignore si un employé a déjà bénéficié d'une mesure d'adaptation semblable dans le passé

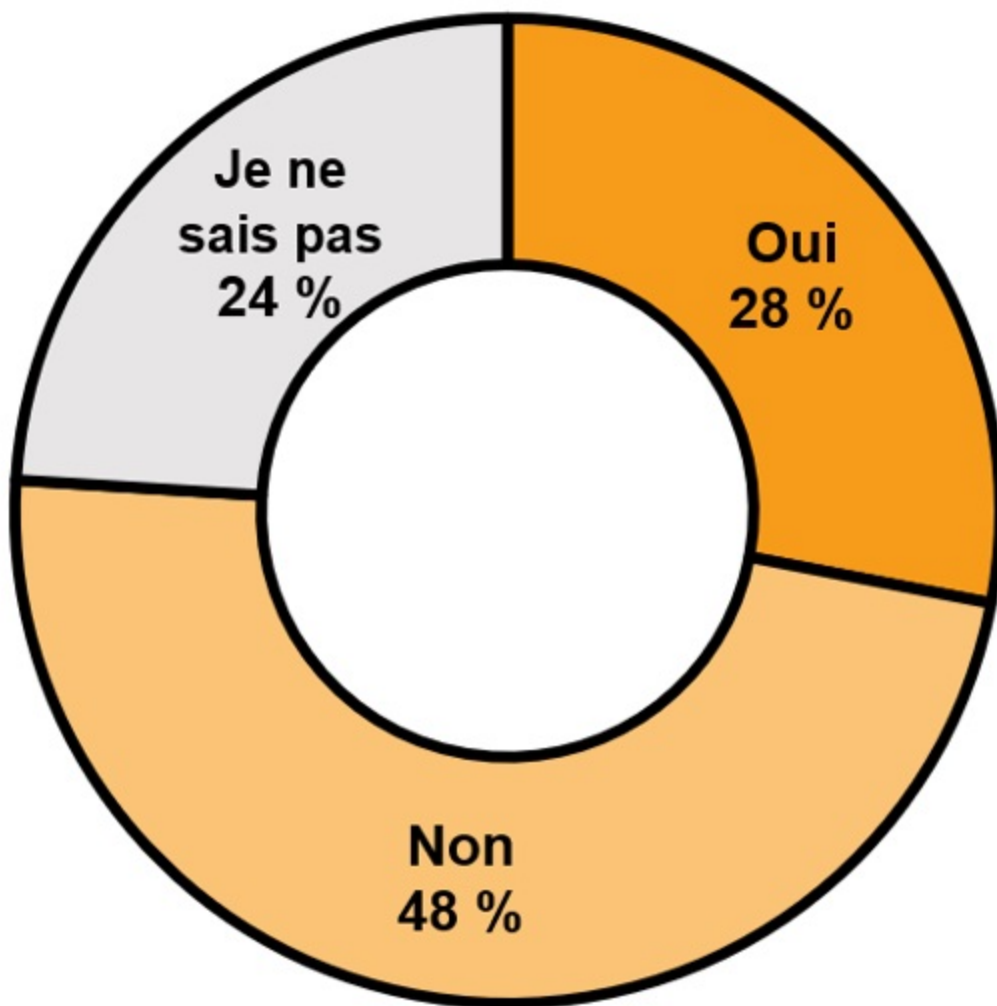
Figure 6 : Premier point de contact des superviseurs



### ▼ Figure 6 : Version textuelle

Un graphique à barres des résultats : Conseiller en relations de travail 38 %, Conseiller en ressources humaines 19 %, Conseiller en santé et sécurité au travail 11 %, Gestion des installations 9 %, Conseiller en gestion des handicaps 7 %, Gestionnaire, directeur ou superviseur 7 %, Service des TI du ministère 3 %.

### Figure 7 : Votre employé avait-t-il une mesure d'adaptation semblable auparavant? (réponses des superviseurs)



▼ Figure 7 : Version textuelle

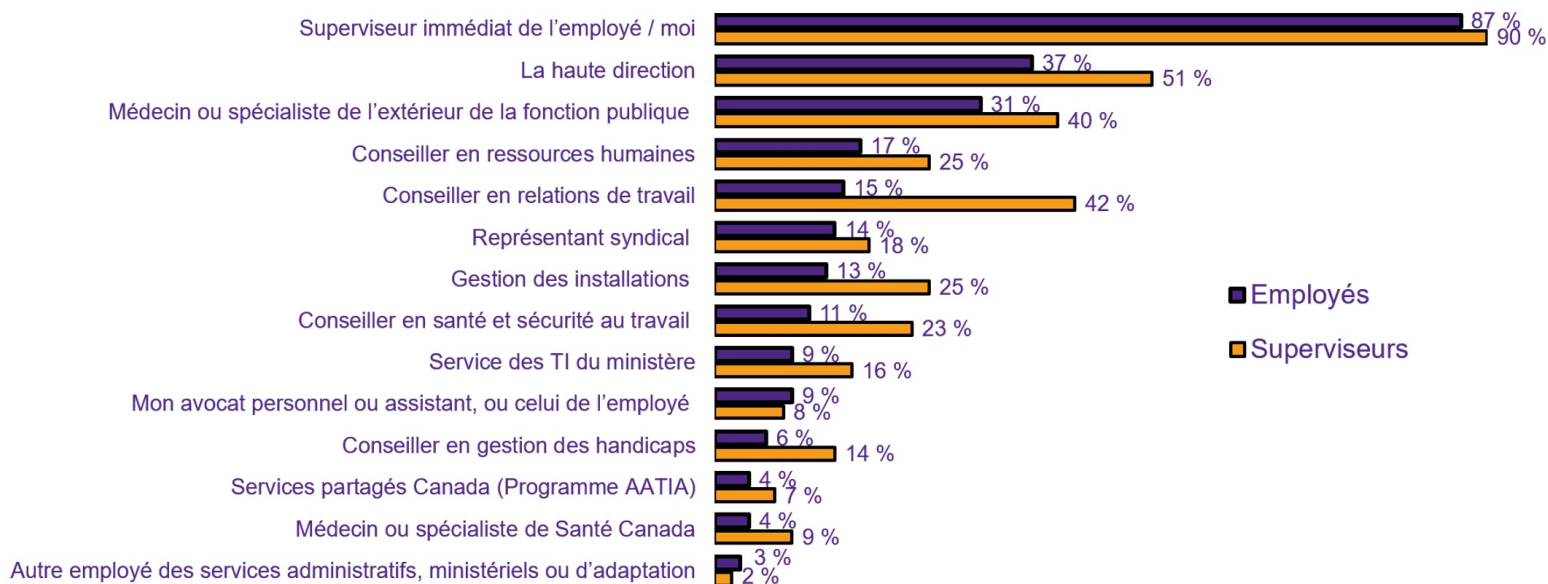
Un graphique en forme de beigne présentant les résultats : Oui 28 %, Non 48 %, Je ne sais pas 24 %.

**Les sources :**

- Q12. Parmi les experts fonctionnels suivants, lequel a été votre premier point de contact pour traiter la demande de mesures d'adaptation de votre employé? (Inclut les demandes de mesures d'adaptation liées à un handicap seulement : superviseurs n = 1 753)
- Q4. Votre employé avait-il une mesure d'adaptation semblable auparavant, par exemple au sein d'un autre ministère, dans un autre poste ou sous un autre superviseur dans son poste actuel? (Inclut les demandes de mesures d'adaptation liées à un handicap seulement : superviseurs n = 1 753)

# De nombreux domaines fonctionnels peuvent participer au traitement d'une demande liée à un handicap

Figure 8 : Domaines fonctionnels prenant part au traitement des demandes d'adaptation



## ▼ Figure 8 : Version textuelle

### Résultats relatifs aux employés :

- Superviseur immédiat de l'employé 87 %,
- La haute direction 37 %,
- Médecin ou spécialiste de l'extérieur de la fonction publique 31 %,
- Conseiller en ressources humaines 17 %,
- Conseiller en relations de travail 15 %,
- Représentant syndical 14 %, Gestion des installations 13 %,
- Conseiller en santé et sécurité au travail 11 %,
- Service des TI du ministère 9 %,
- Mon avocat personnel ou assistant 9 %,
- Conseiller en gestion des handicaps 6 %,
- Services partagés Canada (Programme AATIA) 4 %,
- Médecin ou spécialiste de Santé Canada 4 %,
- Autre employé des services administratifs, ministériels ou d'adaptation 3 %.



## Résultats relatifs aux superviseurs :

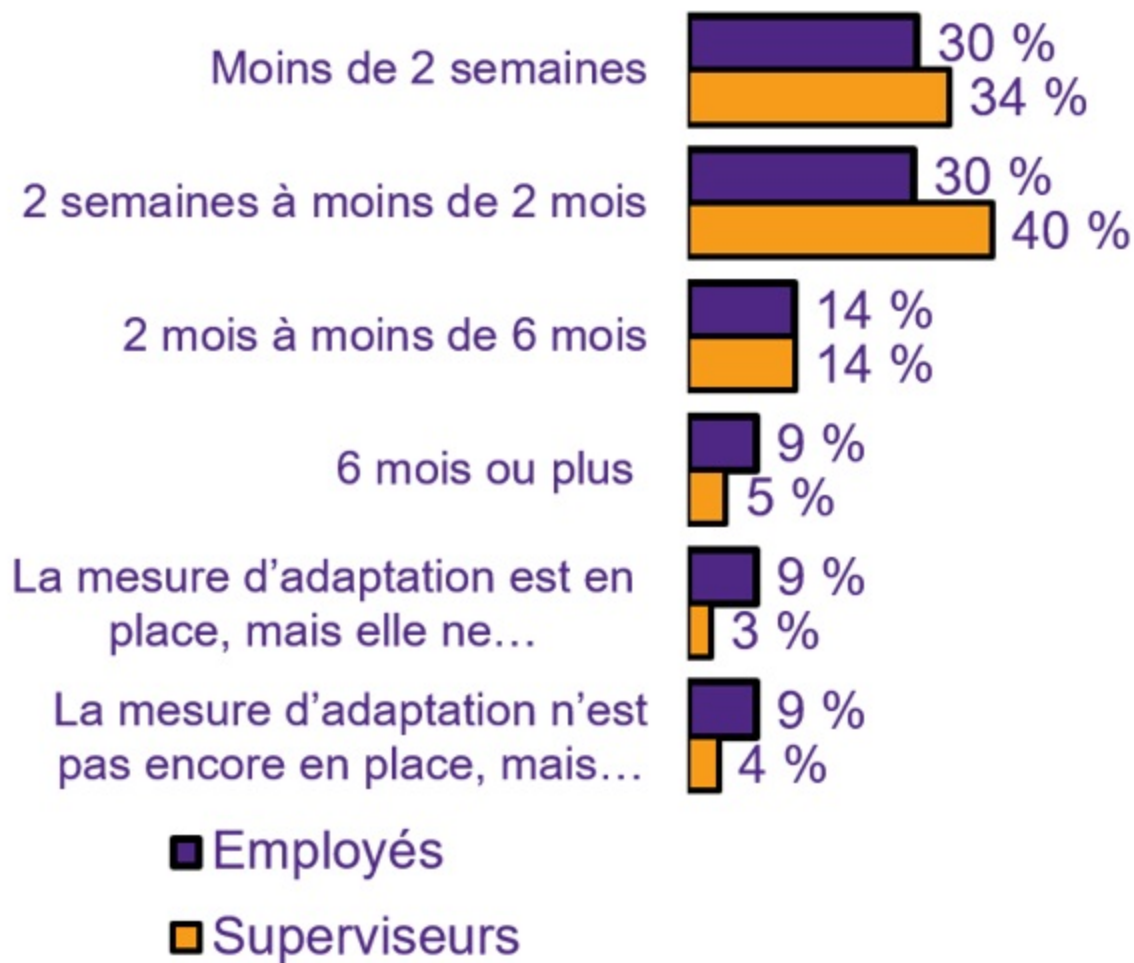
- Superviseur immédiat de l'employé/moi 90 %,
- La haute direction 51 %,
- Médecin ou spécialiste de l'extérieur de la fonction publique 40 %,
- Conseiller en ressources humaines 25 %,
- Conseiller en relations de travail 42 %,
- Représentant syndical 18 %,
- Gestion des installation 25 %,
- Conseiller en santé et sécurité au travail 23 %,
- Service des TI du ministère 16 %,
- Mon avocat personnel ou assistant, ou celui de l'employé 8 %,
- Conseiller en gestion des handicaps 14 %,
- Services partagés Canada (Programme AATIA) 7 %,
- Médecin ou spécialiste de Santé Canada 9 %,
- Autre employé des services administratifs, ministériels ou d'adaptation 2%

## La source :

- Q13 et Q40. Pour autant que vous sachiez, qui a participé à la gestion de la demande de mesure d'adaptation de votre employé / de votre demande de mesure d'adaptation ? (Inclut les demandes de mesures d'adaptation liées à un handicap seulement : superviseurs n = 1 753; employés n = 3 247)

## On observe un écart de perception en ce qui concerne la mise en œuvre des mesures d'adaptation et les motifs des retards

**Figure 9 : Délais avant la mise en place des mesures d'adaptation**



▼ Figure 9 : Version textuelle

Un graphique à barres présentant les résultats relatifs aux demandes des employés et des superviseurs. Employés : Moins de 2 semaines 30 %, De 2 semaines à moins de 2 mois 30 %, De 2 mois à moins de 6 mois 14 %, 6 mois ou plus 9 %, La mesure d'adaptation est en place, mais elle ne fonctionne pas adéquatement 9 %, La mesure d'adaptation n'est pas encore en place, mais elle a été approuvée 9 %. Superviseurs : Moins de 2 semaines 34 %, De 2 semaines à moins de 2 mois 40 %, De 2 mois à moins de 6 mois 14 %, 6 mois ou plus 5 %, La mesure d'adaptation est en place, mais elle ne fonctionne pas adéquatement 3 %, La mesure d'adaptation n'est pas encore en place, mais elle a été approuvée 4 %.

### Tableau 3 : Motif des retards dans la mise en place des mesures d'adaptation

<b>Motif des retards dans la mise en œuvre des mesures d'adaptation</b>	<b>Employés</b>	<b>Superviseurs</b>
<b>Livraison retardée des produits ou services requis</b>	28 %	42 %
<b>Installation initiale retardée des produits ou services requis</b>	17 %	27 %
<b>Plusieurs demandes en attente, bureaucratie ou retards en matière d'approvisionnement</b>	15 %	8 %
<b>Mauvaise compréhension des exigences par le fournisseur de services interne</b>	12 %	17 %
<b>Retards de communication</b>	10 %	3 %
<b>Manque de coopération de la gestion</b>	10 %	2 %
<b>Retards dans l'obtention de renseignements auprès d'un médecin ou d'un spécialiste</b>	8 %	23 %
<b>Problème d'installation ou de mise en place</b>	8 %	12 %
<b>Incompatibilité de la mesure d'adaptation avec les systèmes en place</b>	6 %	10 %

### **Les sources :**

- Q23 et Q50. Combien de temps a-t-il fallu pour mettre en place la mesure d'adaptation pour votre employé / votre mesure d'adaptation et s'assurer qu'elle fonctionnait adéquatement (y compris la formation connexe) après l'approbation de la demande? (Inclut les demandes de mesures d'adaptation liées à un handicap seulement : superviseurs n = 1 658; employés n = 2 679)
- Q24 et Q51. Autant que vous sachiez, quelles étaient les raisons du retard, s'il a fallu (ou s'il faut) plus d'un mois avant que la mesure d'adaptation approuvée pour votre employé / votre mesure d'adaptation approuvée puisse être mise en œuvre de façon satisfaisante? (Inclut les demandes de mesures d'adaptation liées à un handicap seulement : superviseurs n = 645; employés n = 1 345)

# On observe des divergences quant aux sources et aux raisons perçues du rejet des demandes d'adaptation

**Tableau 4 : Sources les plus courantes du rejet des demandes d'adaptation**

Sources les plus courantes du rejet des demandes de mesures d'adaptation	Employés	Superviseurs
Superviseur immédiat de l'employé	47 %	22 %
Haute direction	36 %	53 %
Relations de travail	2 %	8 %
Autre	9 %	18 %
La décision est toujours attendue	20 %	8 %

**Tableau 5 : Raisons les plus courantes du rejet des demandes de mesures d'adaptation**

Raisons les plus courantes du rejet des demandes de mesures d'adaptation	Employés	Superviseurs
La haute direction ou le superviseur n'étaient pas d'accord pour dire qu'il était nécessaire de mettre en œuvre une mesure d'adaptation	31 %	15 %
Le superviseur était en désaccord avec les conclusions du médecin	24 %	9 %
Le superviseur ne voulait pas modifier de politiques	19 %	7 %
Exigences opérationnelles ou exigences du client	9 %	20 %
Le rapport du spécialiste n'a pas démontré adéquatement la nécessité des mesures d'adaptation demandées	8 %	34 %
On n'a pas fourni de certificat médical	5 %	13 %

Les sources :

- Q25 et Q52. Qui a rejeté la demande de mesures d'adaptation? (Inclut les demandes de mesures d'adaptation liées à un handicap seulement : superviseurs n = 95; employés n = 569)
- Q26 et Q53. Quelles étaient les raisons du rejet de cette demande de mesures d'adaptation? (Inclut les demandes de mesures d'adaptation liées à un handicap seulement : superviseurs n = 95; employés n = 569)

## La plupart des employés ne font pas appel lorsque leur demande est rejetée : plus de deux employés sur cinq estiment que cela ne changerait rien et un employé sur trois craint des conséquences négatives

**Tableau 6 : Réponses les plus courantes au rejet de la demande d'adaptation**

Réponse au rejet des demandes (raisons principales)	Employés
<b>Net : N'ont pas fait appel</b>	<b>69 %</b>
N'ont pas fait appel parce qu'ils étaient d'avis que cela ne changerait rien	44 %
N'ont pas fait appel par peur des conséquences négatives	32 %
N'ont pas fait appel par crainte de nuire à leur relation avec leur superviseur	28 %
N'ont pas fait appel pour d'autres raisons	12 %
N'ont pas fait appel parce qu'ils ont quitté leur emploi	7 %
Ont tenté de changer de poste ou de ministère	5 %
N'ont pas fait appel parce qu'ils ont commencé une période de congé de maladie prolongé	4 %
<b>Net : Ont fait appel (ou ont à tout le moins pris des mesures)</b>	<b>39 %</b>
Ont demandé conseil à un représentant syndical	27 %
Ont demandé conseil à un médecin	13 %

<b>Ont déposé une plainte ou un grief</b>	12 %
<b>Ont transmis la question à un gestionnaire de niveau supérieur</b>	11 %
<b>Ont demandé un avis juridique</b>	6 %
<b>Ont soumis de nouveau leur demande ou tentent toujours de la faire accepter</b>	4 %
<b>Le processus est toujours en cours / en attente d'une décision</b>	<b>13 %</b>

### La source :

- Comment avez-vous répondu à la décision de votre organisation de rejeter votre demande de mesures d'adaptation? (Inclut les demandes d'adaptation liées à un handicap seulement : employés n = 568)

**Comparativement aux demandes liées à un handicap, les demandes non liées à un handicap sont traitées plus rapidement, mais elles sont moins susceptibles d'être approuvées**

**Tableau 7 : Éléments des demandes des superviseurs qui diffèrent selon qu'elles sont liées ou non à un handicap**

<b>Demandes soumises par un superviseur : élément</b>	<b>Demandes liées à un handicap</b>	<b>Demandes non liées à un handicap</b>
<b>Font appel aux Relations de travail</b>	Souvent (42 %)	Rarement (6 %)

**Tableau 8 : Éléments des demandes des employés qui diffèrent selon qu'elles sont liées ou non à un handicap**

<b>Demandes soumises par un employé : éléments</b>	<b>Demandes liées à un handicap</b>	<b>Demandes non liées à un handicap</b>
<b>Durée du processus décisionnel</b>	Plus longs (34 % moins de 2 semaines)	Plus courts (61 % moins de 2 semaines)

<b>Taux d'approbation</b>	Taux d'approbation plus élevé (83 %)	Taux d'approbation plus faible (67 %)
<b>Intervention d'un représentant syndical à la suite d'un rejet</b>	Souvent (27 %)	Rarement (9 %)
<b>Ne font pas appel par peur des conséquences négatives</b>	Parfois (32 %)	Souvent (55 %)

**La source :**

- Questions multiples; tous les répondants (n = 4 933)

## Le traitement des demandes d'adaptation des employés ayant un handicap invisible diffère de celui des employés ayant un handicap visible

**Tableau 9 : Éléments des demandes des employés qui diffèrent selon le fait que le handicap est visible ou invisible**

<b>Élément</b>	<b>Handicap visible</b>	<b>Handicap invisible</b>
<b>Demandes ayant fait appel à :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haute direction (39 %)</li> <li>• Médecin ou spécialiste (30 %)</li> <li>• Relations de travail (14 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haute direction (46 %)</li> <li>• Médecin ou spécialiste (42 %)</li> <li>• Relations de travail (26 %)</li> </ul>
<b>Certificat médical requis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui (77 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui (87 %)</li> </ul>
<b>Source de la demande de certificat médical</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haute direction (27 %)</li> <li>• Relations de travail (10 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haute direction (37 %)</li> <li>• Relations de travail (19 %)</li> </ul>

<b>Évaluation officielle requise</b>	• Oui (37 %)	• Oui (44 %)
<b>Motif de l'exigence d'un certificat médical : problèmes de santé directement liés à l'exercice des fonctions</b>	• Oui (23 %)	• Oui (36 %)
<b>Motif de l'exigence d'un certificat médical : difficulté à s'acquitter de certaines tâches professionnelles</b>	• Oui (26 %)	• Oui (36 %)
<b>Motif de l'exigence d'un certificat médical : désaccord entre l'employé et le gestionnaire sur ce qui était requis</b>	• Oui (16 %)	• Oui (29 %)
<b>Délai avant l'évaluation officielle</b>	• 6 mois ou plus (12 %)	• 6 mois ou plus (17 %)
<b>Approbation de la demande</b>	• Oui (88 %)	• Oui (78 %)
<b>Motif du rejet</b>	• Mesure perçue comme un traitement spécial (8 %)	• Mesure perçue comme un traitement spécial (20 %)
<b>Appel ou autres mesures prises à la suite du rejet de la demande</b>	• Oui (37 %)	• Oui (55 %)

### La source :

- Questions multiples; employés ayant un handicap invisible (n = 623)
- Remarque : Les pourcentages indiqués représentent le nombre total d'employés ayant répondu à propos d'une mesure d'adaptation liée à un handicap prise pour eux-mêmes (n = 3 247)

## Observations, conclusions et possibilités d'examen plus approfondi



**Tableau 10 : Qu'avons-nous appris et que sont les données probantes?**

<b>Qu'avons-nous appris? Que pouvons-nous examiner plus en profondeur?</b>	<b>Données probantes</b>
<p><b>Les ministères ont besoin d'outils, de conseils et de soutien supplémentaires (voir les « <a href="#">Prochaines étapes</a> », ci-dessous)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Des directives précises et des documents sur le processus pour les superviseurs et les employés</b></li><li>• <b>Outils de communication sur le processus de mesures d'adaptation</b></li><li>• <b>Accès à des conseils éclairés et à du soutien pour les superviseurs</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En moyenne, deux tiers des superviseurs traitent moins d'une demande par an (<a href="#">figure 5</a>)</li><li>• Un expert en mesures d'adaptation pour les personnes en situation de handicap participe rarement au processus de demandes (<a href="#">figures 6</a>, <a href="#">7</a> et <a href="#">8</a>)</li><li>• Les demandes de mesures d'adaptation sont parfois rejetées en raison du désaccord de la direction concernant la nécessité de la mesure d'adaptation ou de l'avis du médecin ou du spécialiste externe (<a href="#">tableaux 4</a> et <a href="#">5</a>)</li></ul>
<p><b>Il existe des divergences de points de vue entre les superviseurs et les employés, ainsi que des lacunes en matière de communication</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il est fréquent que la connaissance et la compréhension (perception) du processus et des résultats par un</li></ul>

superviseur diffèrent grandement de celles d'un employé (tableaux [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#) et figures [8](#) et [9](#)), même en ce qui concerne les raisons pour lesquelles une demande est rejetée (tableaux [4](#) et [5](#))

- 25 % des superviseurs (1 sur 4) ne savent pas si un employé a déjà bénéficié d'une mesure d'adaptation semblable auparavant (figures [6](#) et [7](#))
- Près de la moitié des employés, mais moins d'un quart des superviseurs, attribuent la décision de rejeter une demande au superviseur direct de l'employé (tableaux [4](#) et [5](#))
- Les superviseurs affirment que les cadres supérieurs sont deux fois plus susceptibles de décider de rejeter une demande qu'ils ne le

sont eux-mêmes  
(tableaux [4](#) et [5](#))

**Les employés peuvent avoir à fournir, à plusieurs reprises, une preuve de leur besoin d'une mesure d'adaptation**

- 75 % (3 sur 4) ont été tenus de se procurer un certificat médical et 33 % (1 sur 3) ont été tenus de subir une évaluation officielle, en plus d'avoir à produire un certificat médical ([figure 1-2](#))
- Le nombre total de fonctionnaires en situation de handicap s'élevant à environ 10 000 <sup>\*</sup>, il est probable qu'on leur demande à plusieurs reprises de justifier leur besoin de mesures d'adaptation étant donné que:
  - 3 247 employés disent avoir présenté une demande de mesures d'adaptation liées à leur handicap au cours des trois dernières années
  - De nombreux superviseurs (1 sur 4) ne savent

pas si leur employé a déjà bénéficié d'une mesure d'adaptation semblable auparavant (figures [6](#) et [7](#))

**De longs délais d'attente peuvent entraîner de graves conséquences sur la productivité, le moral et la santé d'un employé**

- 33 % (1 sur 3) des évaluations formelles sont réalisées après plus de deux mois, et 12 % des employés disent avoir dû attendre plus de six mois (figures [3](#) et [4](#))
- Même après avoir fourni tous les renseignements requis, 33 % (1 sur 3) des employés ont attendu plus de deux mois pour obtenir une décision, et 19 % (1 sur 5) ont attendu plus de six mois (figures [3](#) et [4](#))
- Certains employés affirment que leur état de santé s'est aggravé et/ou qu'ils doivent prolonger leur congé de maladie en raison de l'absence de mesures

d'adaptation au travail

**Des associations négatives entravent toujours le processus d'adaptation**

- 70 % des employés (7 sur 10) ont choisi de ne pas faire appel de la décision de rejeter leur demande par crainte de représailles ou par peur de nuire à leur carrière ou à leur relation avec la gestion, ou encore parce qu'ils avaient tout simplement l'impression que cela ne changerait rien ([tableau 6](#))
- Parmi les employés dont la demande de mesures d'adaptation a été rejetée, 12 % ont quitté leur emploi ou sont à la recherche d'un autre emploi et 4 % n'ont pas fait appel de la décision en raison de la prolongation de leur congé de maladie ([tableau 6](#))

**L'étude plus approfondie des rôles et des responsabilités des divers domaines fonctionnels engagés dans le processus de demande de mesures d'adaptation pourrait mettre en évidence des possibilités permettant de préciser les responsabilités, d'améliorer les pratiques, et**

- Le nombre et la diversité des domaines fonctionnels engagés dans le processus d'adaptation (figures

**d'augmenter l'efficacité, le caractère opportun et l'uniformité dans le processus de traitement des demandes d'adaptation**

**Par exemple, dans la plupart des organisations, les Relations de travail sont perçues comme un soutien pour la direction, étant spécialisés dans le traitement des questions relatives au rendement et aux relations de travail entre les employés et les superviseurs. Étant donné que le sondage ne permet pas d'évaluer les répercussions des différentes structures de responsabilité, d'autres modèles pourraient être étudiés. Par exemple, les autres modèles pourraient prévoir un leadership fonctionnel dans un autre domaine des ressources humaines ou d'un cadre supérieur responsable de plusieurs fonctions concernées par le processus global de traitement des mesures d'adaptation (p. ex. la gestion des installations, la technologie de l'information ou la passation de marché).**

6, 7 et 8), dont bon nombre relèvent de différents cadres supérieurs, peuvent contribuer aux inefficacités, aux délais (figures 3 et 4, et tableau 2) et aux malentendus (figure 9 et tableau 3)

- Des recherches supplémentaires seraient nécessaires pour déterminer si les observations suivantes sont liées :
  - De nombreux superviseurs considèrent les Relations de travail comme le premier contact pour les demandes de mesures d'adaptation (figures 6 et 7), mais de nombreux employés n'ont pas déclaré être au courant de ce fait (figure 8)
  - Les Relations de travail participent à 42 % des demandes liées à

un handicap contre 6 % des demandes non liées à un handicap (tableaux [7](#) et [8](#)), et les superviseurs sont plus susceptibles que les employés d'attribuer les demandes à des difficultés liées au travail, c'est-à-dire au rendement ([tableau 1](#))

- Les demandes des employés ayant un **handicap invisible** ([tableau 9](#)), sont :
  - plus souvent renvoyés aux Relations de travail et portent plus souvent sur un désaccord entre les employés et les superviseurs quant aux

mesures  
requis

- plus susceptibles de faire l'objet d'une demande de preuves médicales et d'évaluations formelles de la part des Relations de travail, ce qui entraîne prolonge les délais
- plus susceptibles d'être perçus comme étant liés à l'emploi, c'est-à-dire au rendement
- plus susceptibles d'être rejetées en raison de la perception d'un « traitement spécial »
- plus susceptible



de faire  
l'objet d'un  
appel ou  
d'un renvoi à  
l'échelon  
supérieur en  
cas de rejet

\*

Rapport annuel 2017-2018 : Équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada

## Recommandations de sujets pour les recherches à venir

Les constatations du Sondage de référence sur les pratiques en matière de mesures d'adaptation au travail dans la fonction publique fédérale mené en mai 2019 font ressortir d'autres questions et considérations susceptibles d'être examinées plus en profondeur. En même temps que d'autres projets de recherche, le sondage de suivi (à l'automne 2019) explorera certains sujets potentiels susceptibles de faire l'objet de recherches plus poussées. Parmi ceux-ci, notons :

- l'identification de directives et de procédures à suivre ainsi que la prestation de conseils éclairés et de soutien qui seront précis et utiles pour les superviseurs;
- le rôle des experts fonctionnels dans l'évaluation et le processus de prise de décision concernant les mesures d'adaptation, y compris les questions potentielles liées au mandat, à la formation, à la structure de l'organisation ou responsabilités liés aux processus;
- le rôle des superviseurs par rapport à celui des cadres supérieurs dans le processus de prise de décisions relatives aux mesures d'adaptation;
- la mesure dans laquelle les directives existantes pourraient influencer le nombre de demandes de preuves médicales ou d'évaluations;
- la nature et l'incidence des délais liés au processus d'adaptation et leurs conséquences chez les employés, et la détermination de seuils et/ou normes de

service appropriés pour les différents types de demandes de mesures d'adaptation;

- les différences entre l'expérience et les résultats pour les employés ayant un handicap visible et ceux ayant un handicap invisible;
- la relation entre l'issue des demandes d'adaptation et les expériences de harcèlement et de discrimination signalées dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2018;
- l'existence d'écarts de perception ou de lacunes en matière de communication entre les employés et les superviseurs relativement au processus d'adaptation;
- le lien entre les délais, les mesures d'adaptation rejetées et la prise de congés de maladie prolongés par les employés ayant un handicap, et la mesure dans laquelle de meilleurs outils et processus de suivi des demandes de mesures d'adaptation pourraient améliorer le caractère opportun et l'efficacité des résultats.

## Prochaines étapes

En mars 2019, le Conseil du Trésor a approuvé la création d'un nouveau Fonds centralisé pour un milieu de travail habilitant (FCMTH), dont l'objectif est de faciliter la gestion des mesures d'adaptation au travail par l'entremise d'investissements dans des projets innovateurs et concrets conçus pour éliminer les barrières systémiques à l'emploi et améliorer les pratiques en matière d'adaptation. Le Sondage de référence sur les pratiques en matière de mesures d'adaptation au travail dans la fonction publique fédérale s'avère un élément fondamental de ce Fonds, et servira à guider ses projets pour influencer des recommandations pour une approche durable et cohérente en matière de mesures d'adaptation au sein de la fonction publique fédérale au Canada.

Parmi les autres projets majeurs devant être menés par l'entremise de ce Fonds, mentionnons les suivants :

- La création d'un « passeport » de mesures d'adaptation pour chaque employé, afin de documenter les besoins et de faciliter les conversations avec les

gestionnaires et les experts sur les exigences relatives aux mesures d'adaptation (un sommaire qui « suivra » les employés, même lorsqu'ils changent de poste);

- La mise sur pied d'une bibliothèque d'appareils adaptés pouvant être rapidement déployée pour subvenir aux besoins des nouveaux employés, répondre aux demandes d'adaptation temporaires ou à court terme et faciliter l'expérimentation de dispositifs de pointe;
- La publication d'un catalogue d'appareils et de services adaptés approuvés, dans le but de faciliter la sélection, l'achat et la mise en œuvre d'appareils et de services fréquemment demandés;
- La formation pour les spécialistes en informatique sur la conception et la mise en œuvre de systèmes accessibles;
- La formation et d'orientations pour les employées et les gestionnaires sur la création d'un environnement de travail inclusif (p. ex. sur la manière de concevoir des documents accessibles et de planifier des rencontres accessibles).

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le président du Conseil du Trésor, 2021,

ISBN : 978-0-660-39036-9

[► Signaler un problème ou une erreur sur cette page](#)

[🔗 Partagez cette page](#)

Date de modification : 2021-06-07

Contactez-nous

Ministères et organismes

Fonction publique et force militaire

Nouvelles

Traités, lois et règlements

Rapports à l'échelle du gouvernement


Premier ministre

À propos du gouvernement

Gouvernement ouvert

- Médias sociaux
- Applications mobiles
- À propos de Canada.ca

- Avis
- Confidentialité

Haut de la page 

Canada 