



Rapport sommaire : Fonctionnaires fédéraux en situation de handicap : Enquête de suivi d'octobre 2019 sur les mesures d'adaptation en milieu de travail

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 BT39-49/1-2020F-PDF
ISBN : 978-0-660-34866-7

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substituts 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: Federal Public Servants with Disabilities:
October 2019 Follow Up Survey on Workplace Accommodations

Rapport sommaire : Fonctionnaires fédéraux en situation de handicap : Enquête de suivi d'octobre 2019 sur les mesures d'adaptation en milieu de travail

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.

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 la commande subséquente : 24062-200341/001/CY

Date d'attribution du contrat : 2019-08-15

Date de soumission du rapport : 2020-02-12

Sur cette page

- [Objectifs et méthodologie](#)
- [Principales constatations](#)
- [Profil des participants à l'enquête](#)
- [Phase préalable à la demande](#)
- [Phase d'évaluation](#)
- [Phase de décision et résultats](#)
- [Demandes rejetées](#)
- [Principaux messages](#)
- [Observations et conclusions](#)
- [Annexe : Principales définitions](#)



[Rapport sommaire : Fonctionnaires fédéraux en situation de handicap : Enquête de suivi d'octobre 2019 sur les mesures d'adaptation en milieu de travail](#)
([PPT, 574 Ko](#)).

Objectifs et méthodologie

Objectif

En mai 2019, le Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique (BAFP) a réalisé le [premier de deux sondages sur les mesures d'adaptation en milieu de travail dans la fonction publique fédérale](#) dans le cadre d'une étude comparative visant à mieux comprendre comment les employés et gestionnaires se retrouvent dans le processus de mesures d'adaptation actuel. Des enquêtes de suivi en ligne

approfondies de recherche sur l'opinion publique (ROP) ont été menées à l'automne 2019 afin de mieux comprendre les principales constatations du sondage susmentionné. Cette présentation résume les commentaires reçus de la part des employés et des superviseurs en réponse aux enquêtes de suivi (ROP) en ligne. Cette étude servira à orienter les améliorations à apporter au processus d'obtention de mesures d'adaptation en milieu de travail pour permettre aux employés en situation de handicap de se réaliser à la pleine mesure de leur potentiel.

Méthodologie

Environics a conçu l'instrument d'enquête, et le BAFP a mené l'enquête en ligne auprès des fonctionnaires fédéraux entre le 22 et le 29 octobre 2019. Il s'agit d'échantillons non probabilistes d'employés et de superviseurs ayant participé à l'enquête de mai 2019 et ayant demandé à ce que l'on communique avec eux dans le cadre d'une consultation de suivi. Par conséquent, l'échantillon ne saurait être considéré comme un échantillon représentatif de tous les employés de la fonction publique fédérale ayant fait l'expérience des mesures d'adaptation en milieu de travail. Les employés et les superviseurs ont répondu à différents questionnaires, chaque enquête durant environ 30 minutes. Au total, **980** enquêtes valables ont été réalisées : **802** par les employés et **178** par les superviseurs.

Rapports

Dans le cadre de l'enquête, les employés ont été invités à considérer une demande précise de mesures d'adaptation qu'ils estimaient avoir été la plus déterminante dans leur situation. Sauf indication contraire, les résultats obtenus auprès des employés dans le cadre de cette présentation portent sur les demandes de mesures d'adaptation « liées à un handicap », c'est-à-dire les mesures d'adaptation liée à un problème de santé chronique ou à un handicap. Au total, 743 des 802 (93 %) enquêtes auprès des employés concernaient des demandes « liées à un handicap ». Sauf indication contraire, les résultats des réponses des superviseurs sont présentés pour l'ensemble des 178 superviseurs. Comme l'enquête était anonyme, il est

important de noter qu'il n'y a pas de corrélation directe entre les réponses individuelles des employés et des superviseurs.

Principales constatations

1. Les employés sont réticents à faire une demande de mesures d'adaptation par crainte de ternir leur réputation auprès de leurs superviseurs et collègues, d'être victimes de harcèlement ou de discrimination, ou de compromettre leurs perspectives de carrière.
2. Neuf employés sur dix doivent fournir des preuves à l'appui pour leur demande de mesures d'adaptation, renforçant ainsi le sentiment qu'on ne leur fait pas confiance ou qu'on ne les estime pas. Des précisions sur les informations attendues des spécialistes sont également nécessaires.
3. Tant les employés que les superviseurs estiment que le système est lourd et qu'il doit être affiné. Le délai d'obtention des mesures d'adaptation est une préoccupation majeure, en particulier lorsque cela implique l'acquisition de matériel ou de services.
4. Les superviseurs ne disposent souvent pas du soutien, des ressources et des indications nécessaires pour traiter efficacement les demandes de mesures d'adaptation. Il conviendrait de renforcer les ressources et la formation, y compris le soutien des experts fonctionnels.
5. Les employés estiment qu'une approche plus ouverte, plus solidaire et plus compréhensive des superviseurs envers les employés qui font des demandes de mesures d'adaptation conduirait à de meilleurs résultats et des mesures plus efficaces.
6. Un mécanisme centralisé de demandes de mesures d'adaptation, dans lequel des experts neutres et sans lien de dépendance joueraient un rôle plus important, pourrait remédier à plusieurs préoccupations, notamment concernant les représailles exercées par les superviseurs, la protection de la vie privée des employés et la réduction du fardeau des superviseurs.
7. Un autre obstacle important est la nécessité pour les employés de déposer plusieurs demandes ou de présenter une attestation médicale ou d'autres

preuves à maintes reprises pour les mêmes mesures d'adaptation en raison d'un changement de poste, de bureau ou de superviseur.

8. L'opinion des employés quant à leurs possibilités professionnelles ultérieures est étroitement liée à leur expérience du processus de mesures d'adaptation, l'optimisme étant le plus marqué chez ceux dont les mesures d'adaptation approuvées sont pleinement en place.
9. Les mesures d'adaptation inefficaces conduisent à des conséquences négatives, notamment à des situations où des employés renoncent à leur poste ou quittent carrément la fonction publique, partent en retraite anticipée, prennent un congé de maladie prolongé ou ne sont pas en mesure de déployer tout leur potentiel.

Profil des participants à l'enquête

▼ Dans cette section

- Les demandes de mesures d'adaptation liées à un handicap visent essentiellement à éliminer les obstacles liés aux problèmes de santé chronique, de douleur ou de santé mentale
- Une majorité de superviseurs ont traité en moyenne une demande de mesures d'adaptation par an ou moins, mais la plupart ont déjà traité des demandes concernant des problèmes de santé ou des handicaps invisibles

Les demandes de mesures d'adaptation liées à un handicap visent essentiellement à éliminer les obstacles liés aux problèmes de santé chronique, de douleur ou de santé mentale

Tableau 1 : Problème de santé ou handicap (principal ou autre) ayant conduit à la demande de mesures d'adaptation

Problème de santé ou handicap (principal ou autre) ayant conduit à la demande de mesures d'adaptation	Demande de mesures d'adaptation liée à un handicap
Maladie ou douleur chroniques	36 %

Problème de santé mentale	19 %
Problème de mobilité	10 %
Problèmes de flexibilité ou de dextérité	9 %
Trouble sensoriel ou lié à l'environnement	9 %
Trouble cognitif	7 %
Trouble de la vision	5 %
Trouble de l'audition	3 %
Handicap intellectuel	Moins de 1 %
Préfère ne pas répondre	3 %

Tableau 2 : Nature du problème de santé ou handicap (principal ou autre) ayant conduit à la demande de mesures d'adaptation

Nature du problème de santé ou handicap (principal ou autre) ayant conduit à la demande de mesures d'adaptation	Demande de mesures d'adaptation liée à un handicap
Permanent	63 %
Épisodique (récidivant)	28 %
Temporaire	6 %
Préfère ne pas répondre	4 %

Tableau 3 : Le problème est-il visible ou invisible (du point de vue de l'employé)?

Le problème est-il visible ou invisible (du point de vue de l'employé)?	Demande de mesures d'adaptation liée à un handicap
Invisible	86 %
Visible	14 %

Les sources :

- Q3/Q8. Parmi les catégories suivantes, laquelle décrit le mieux la nature de votre problème de santé ou handicap **principal/autre** problème de santé ou handicap qui vous a mené à soumettre une demande de mesures d'adaptation? (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, n = 743)
- Q4/Q9. Votre problème de santé chronique, douleur, hypersensibilité environnementale ou autre handicap principal/est-il (était-il) temporaire, épisodique ou permanent? (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, n = 743)
- Q5. Diriez-vous que votre problème de santé principal chronique, douleur, hypersensibilité environnementale ou autre handicap principal est...? (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap et détails du problème ou du handicap connus, n = 643)

Une majorité de superviseurs ont traité en moyenne une demande de mesures d'adaptation par an ou moins, mais la plupart ont déjà traité des demandes concernant des problèmes de santé ou des handicaps invisibles

Tableau 4 : Nombre de demandes distinctes pour les employés au cours des trois dernières années

Nombre de demandes distinctes pour les employés au cours des trois dernières années	Tous les superviseurs
1	14 %
2	17 %
3	21 %
4 ou 5	20 %
Plus de 5	28 %

Tableau 5 : Expérience concernant les problèmes de santé ou les handicaps invisibles

--	--

Expérience concernant les problèmes de santé ou les handicaps invisibles	Tous les superviseurs
Oui, j'ai eu à traiter des demandes portant sur des problèmes invisibles.	74 %
Non, je n'ai pas eu à traiter des demandes portant sur des problèmes invisibles.	11 %
Je n'ai pas eu à traiter de demandes de mesures d'adaptation portant sur un handicap ou un problème de santé permanent, chronique ou épisodique.	15 %

Les sources :

- Q2. Combien de demandes de mesures d'adaptation en milieu de travail ont été présentées, pour quelque raison que ce soit, pour les employés que vous supervisez, au cours des 3 dernières années? (tous les superviseurs, n = 178)
- Q4. Pour ce qui est des demandes de mesures d'adaptation en milieu de travail que vous avez reçues au cours des 3 dernières années en vue de répondre à un handicap ou à un problème de santé permanent, chronique ou épisodique (récidivant), s'agissait-il d'un handicap ou d'un problème de santé invisible, c'est à dire qu'en général, une personne avec qui l'employé collabore dans le cadre du travail ne remarquerait pas le handicap ou le problème de santé de celui-ci? (tous les superviseurs, n = 178)

Phase préalable à la demande

▼ Dans cette section

- Les employés admettent éprouver des inquiétudes avant d'entamer le processus de mesure d'adaptation, craignant que cela ne donne lieu à des représailles de la part des superviseurs et ne ternisse leur réputation au travail — l'incapacité de faire face à leur situation les conduit ultimement à faire la demande

- Les employés visés par cette enquête sont plus susceptibles de signaler des cas récents de harcèlement et de discrimination que les employés en situation de handicap ayant répondu au SAFF 2019, et une grande majorité d'entre eux croient que cela est dû à leur problème de santé ou à leur handicap
- Plus de quatre employés sur dix n'ont pas osé demander à un moment donné une mesure d'adaptation qui aurait amélioré leur capacité de travail, craignant souvent les préjugés de la direction et les conséquences négatives sur leur carrière
- Les employés ont évoqué comme principaux défis la crainte de perceptions et d'effets négatifs sur leur carrière, le manque de connaissances de leurs supérieurs, l'absence d'un cadre de soutien et la lenteur du processus
- Seul un superviseur sur dix estime que le processus de mesures d'adaptation est très clair, et une majorité ne juge pas évident de savoir où obtenir de l'aide dans le cadre d'une demande
- Les suggestions des superviseurs sur la manière d'améliorer le processus comprennent des instructions point par point, une formation plus poussée sur les demandes de mesures d'adaptation et la normalisation des procédures à l'échelle des ministères

Les employés admettent éprouver des inquiétudes avant d'entamer le processus de mesure d'adaptation, craignant que cela ne donne lieu à des représailles de la part des superviseurs et ne ternisse leur réputation au travail – l'incapacité de faire face à leur situation les conduit ultimement à faire la demande

Pensées et sentiments éprouvés durant la phase préalable à la demande :

- **Stress, peur ou anxiété** de savoir si leur demande de mesures d'adaptation aura des répercussions négatives, si elle sera rejetée ou si leurs collègues auront une opinion négative à leur sujet.
- **Frustration** face à la lourdeur de la procédure alors qu'elle devrait être simple.

- Se sentir **dévalorisé** par le processus, que personne ne se soucie de leur état ou de leur situation ou qu'ils ne sont pas assez importants pour bénéficier de mesures d'adaptation.
- **Embarras ou culpabilité** dus au sentiment d'être un fardeau pour leur équipe ou au fait qu'ils laissent tomber leurs collègues ou leurs supérieurs.

Pourquoi avoir sollicité des mesures d'adaptation sur le lieu de travail?

- Impossibilité de faire face à la situation / obstacles nuisant à la capacité d'effectuer les tâches professionnelles. Point de non-retour après avoir évité de faire une demande pendant un certain temps. Les employés invoquent souvent la crainte d'être congédiés ou de subir d'autres conséquences professionnelles négatives si les mesures d'adaptation sollicitées ne leur sont pas accordées.
- Changement dans l'environnement ou de la situation de travail. Changement dans l'environnement qui introduit ou exacerbe un problème préexistant. Cela comprend les déménagements de bureaux ou les modifications de l'espace de travail qui nécessitent une mesure d'adaptation, un changement de statut professionnel ou la nécessité de remplacer l'équipement.
- Obtention d'une mesure d'adaptation pour éviter de partir en congé de maladie. La demande se justifie entre deux possibilités : obtenir la mesure d'adaptation ou prendre un congé de maladie prolongé. Ils estiment que le statu quo aurait exigé qu'ils cessent de travailler pour se rétablir, et ils expriment une préférence pour continuer à travailler plutôt que de prendre un congé.

Les sources :

- Q13. Qu'est-ce qui vous a convaincu de soumettre une demande de mesures d'adaptation en milieu de travail (plutôt que d'opter pour le statu quo)? (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, n = 743)
- Q16. Veuillez indiquer 1 ou 2 des principales pensées qui vous occupaient ou des principaux sentiments que vous éprouviez au cours de la période précédant votre demande de mesures d'adaptation. (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, n = 743)

Les employés visés par cette enquête sont plus susceptibles de signaler des cas récents de harcèlement* et de discrimination* que les employés en situation de handicap ayant répondu au SAFF 2019**, et une grande majorité d'entre eux croient que cela est dû à leur problème de santé ou à leur handicap

Tableau 6 : Victime de harcèlement ou de discrimination au cours des 12 derniers mois

Question	Oui	Non	Préfère ne pas répondre
Victime de harcèlement	38 %	56 %	6 %
Victime de discrimination	35 %	57 %	8 %

Tableau 7 : Mesure dans laquelle le harcèlement ou la discrimination était lié au problème de santé ou au handicap

Question	Fortement lié	Lié dans une certaine mesure	Pas lié du tout	Préfère ne pas répondre
Harcèlement	48 %	24 %	26 %	2 %
Discrimination	65 %	20 %	14 %	1 %

Les sources :

- Q55. Au cours des 12 derniers mois, avez-vous été victime de harcèlement? (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, n = 743)
- Q56. À votre avis, dans quelle mesure le harcèlement que vous avez subi au cours des 12 derniers mois était-il lié à votre maladie chronique ou handicap? (employés ayant été victimes de harcèlement au cours des 12 derniers mois, n = 286)
- Q57. Au cours des 12 derniers mois, avez-vous été victime de discrimination? (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, n = 743)

- Q58. À votre avis, dans quelle mesure la discrimination que vous avez subie au cours des 12 derniers mois était-elle liée à votre maladie chronique ou handicap? (employés ayant été victimes de discrimination au cours des 12 derniers mois, n = 263)

Plus de quatre employés sur dix n'ont pas osé demander à un moment donné une mesure d'adaptation qui aurait amélioré leur capacité de travail, craignant souvent les préjugés de la direction et les conséquences négatives sur leur carrière

Tableau 8 : Ont choisi de ne pas demander de mesures d'adaptation

Ont choisi de ne pas demander de mesures d'adaptation	Employés
Oui	43 %
Non	42 %
Sans objet / pas eu besoin de demander d'autres mesures d'adaptation	13 %
Préfère ne pas répondre	3 %

Tableau 9 : Raisons de ne pas solliciter de mesures d'adaptation (principales réponses)

Raisons de ne pas solliciter de mesures d'adaptation (principales réponses)	Employés ayant décidé de ne pas présenter de demande
Je craignais que cela suscite des préjugés à mon endroit de la part de mes supérieurs	75 %
Je craignais que cela nuise à ma sécurité d'emploi ou à mes perspectives de carrière	63 %
Je craignais que cela n'affecte ma relation avec mon superviseur	53 %
Je croyais que ma demande ne serait pas approuvée	52 %

Je ne voulais pas divulguer de renseignements relatifs aux obstacles en milieu de travail ou à ma maladie chronique ou mon handicap	48 %
Je craignais que cela suscite des préjugés à mon endroit de la part de mes collègues	46 %

Les sources :

- Q46. Vous est-il arrivé de faire le choix de ne pas faire de demande visant des mesures d'adaptation qui auraient pu améliorer votre capacité à exercer les fonctions liées à votre emploi? (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, n = 743)
- Q47. Quelles ont été vos raisons de ne pas faire de demande visant des mesures d'adaptation qui auraient pu améliorer votre capacité à exercer les fonctions liées à votre emploi? (employés ayant choisi de ne pas demander de mesures d'adaptation, n = 317) Note : les répondants pouvaient choisir de multiples réponses.

Les employés ont évoqué comme principaux défis la crainte de perceptions et d'effets négatifs sur leur carrière, le manque de connaissances de leurs supérieurs, l'absence d'un cadre de soutien et la lenteur du processus

Principales difficultés ou inquiétudes au moment de prendre la décision de faire une demande de mesures d'adaptation :

- Les perceptions négatives parmi les pairs (qu'ils requièrent beaucoup d'attention ou qu'ils ne sont pas de bons coéquipiers) et la crainte de représailles de la part de leur superviseur (p. ex., harcèlement, intimidation ou atteinte à la réputation risquant de nuire aux perspectives de carrière) sont souvent évoquées.
- Une limitation de soutien de la part des superviseurs amène les employés à ressentir qu'ils ne sont pas pris au sérieux. Plusieurs employés déclarent que certains gestionnaires s'acharnent sur la justification des mesures d'adaptation et ne défendent pas vraiment l'intérêt des employés.

- Une limitation de connaissances et/ou d'expérience des supérieurs (et d'eux-mêmes) quant au processus de mesures d'adaptation et le manque d'information sur son fonctionnement et les ressources d'aide et de services sont les principaux problèmes cités.
- Le processus de mesures d'adaptation se caractérise souvent par de longs délais d'attente et des retards; il faut beaucoup de temps et d'efforts pour rencontrer médecins et spécialistes, remplir la paperasse requise et justifier sans cesse son problème.

Qu'est-ce qui faciliterait votre décision de demander une mesure d'adaptation?

- Intégrer dans le processus du personnel bien informé, impartial et sans lien de dépendance pour aider à résoudre des problèmes tels que le manque de connaissance du processus par les supérieurs, la protection des informations personnelles sur la santé, les préoccupations selon lesquelles les gestionnaires et les services des relations de travail ne servent que l'intérêt de la direction, et éviter d'éventuelles représailles.
- Attitude plus positive de la part des gestionnaires, notamment en faisant preuve de plus d'empathie envers les employés en cause, en les soutenant en œuvrant avec eux plutôt que contre eux, en étant plus ouverts et plus réceptifs à l'égard de leur situation et en leur garantissant qu'ils ne subiront pas de représailles.
- Formation plus poussée des gestionnaires, qui ne sont généralement pas suffisamment expérimentés ou informés sur le processus ou sur les mesures d'adaptation en milieu de travail.
- Mise en place d'un processus de demande plus clair et plus simple.
Communications claires sur les mesures à prendre, processus moins alambiqué et moins long, site web ou ligne d'information comportant des instructions claires.

Les sources :

- Q14. Avez-vous éprouvé des difficultés ou des inquiétudes au moment de prendre votre décision de faire une demande de mesures d'adaptation? Le cas

échéant, veuillez nous faire part d'une ou deux de vos principales difficultés ou inquiétudes. (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, n = 743)

- Q15. Y a-t-il des éléments qui vous auraient aidé à décider de faire une demande de mesures d'adaptation? Le cas échéant, veuillez en nommer 1 ou 2. (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, n = 743)

Seul un superviseur sur dix estime que le processus de mesures d'adaptation est très clair, et une majorité ne juge pas évident de savoir où obtenir de l'aide dans le cadre d'une demande

Tableau 10 : Clarté du processus pour les superviseurs

Question	Très clair	Assez clair	Peu clair	Pas clair du tout	Préfère ne pas répondre
Dans quelle mesure le processus est-il clair pour les superviseurs qui demandent une mesure d'adaptation pour un employé?	11 %	51 %	26 %	11 %	1 %

Tableau 11: Clarté de savoir à qui s'adresser pour obtenir de l'aide

Question	Très clair	Assez clair	Peu clair	Pas clair du tout	Préfère ne pas répondre
Dans quelle mesure est-il clair de savoir à qui s'adresser pour obtenir de l'aide lors du traitement d'une demande de mesure d'adaptation?	30 %	37 %	17 %	15 %	1 %

Les sources :

- Q11. À votre avis, dans quelle mesure le processus est-il clair pour les superviseurs qui demandent une mesure d'adaptation pour un employé? (tous

les superviseurs, n = 178)

- Q12. À votre avis, dans quelle mesure est-il clair avec qui vous devriez communiquer pour obtenir de l'aide dans le traitement d'une demande de mesures d'adaptation pour un employé? (tous les superviseurs, n = 178)

Les suggestions des superviseurs sur la manière d'améliorer le processus comprennent des instructions point par point, une formation plus poussée sur les demandes de mesures d'adaptation et la normalisation des procédures à l'échelle des ministères

Comment pourrait-on clarifier certains aspects du processus de mesures d'adaptation pour les superviseurs?

- Description explicite, point par point, du processus, notamment sous la forme d'un organigramme, d'un schéma fonctionnel ou d'une liste de vérification.
- Meilleure organisation des ressources existantes. Certains superviseurs éprouvent des difficultés à trouver les informations ou les ressources existantes sur l'intranet de leur ministère, ou les renseignements sur les différentes étapes du processus ne se trouvent pas tous au même endroit. Les renseignements devraient être davantage centralisés, tout en y incluant les coordonnées précises des personnes-ressources à qui s'adresser pour obtenir de l'aide.
- Formation plus approfondie sur les mesures d'adaptation. Formation obligatoire pour tous les superviseurs au moment de leur nomination afin de s'assurer qu'ils disposent des connaissances de base avant de traiter toute demande de mesures d'adaptation, et, de manière continue, veiller à ce qu'ils disposent des renseignements les plus récents.
- Ressources accrues à la disposition des employés. La conception d'un document ou outil simple destiné aux employés a été suggérée afin que ces derniers maîtrisent davantage le processus et comprennent mieux leurs responsabilités.
- Les superviseurs estiment que la normalisation des procédures et processus entre les ministères clarifierait les choses, étant donné qu'actuellement, les méthodes et la disponibilité des ressources internes pouvant intervenir dans le traitement des demandes varient d'un ministère à l'autre.

La source :

- Q13. Comment pourrait-on clarifier certains aspects du processus menant à la prise de mesures d'adaptation pour les superviseurs comme vous? (tous les superviseurs, n = 178).

Phase d'évaluation

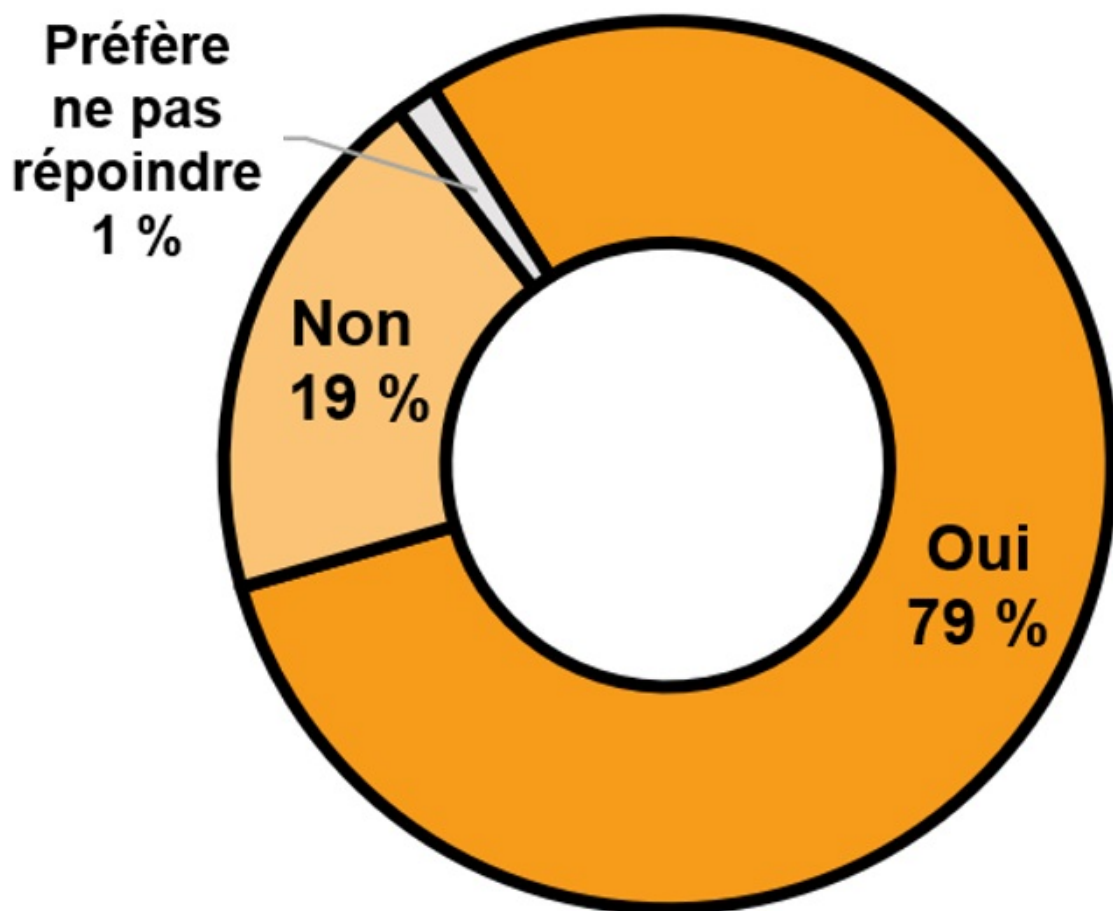
▼ Dans cette section

- Plus des trois quarts des employés ont été tenus de fournir un certificat médical ou d'autres preuves ; la proportion étant nettement plus élevée chez ceux dont le handicap est invisible (83 %) que chez ceux dont le handicap est visible (67 %) — clarifier les exigences de renseignement éliminerait les démarches répétées auprès de spécialistes et accélérerait le processus
- Sept employés sur dix ont dû se soumettre à une évaluation officielle par un médecin ou un spécialiste; cette proportion étant plus élevée chez les personnes atteintes de problèmes de flexibilité, de mobilité et de douleurs chroniques, ainsi que chez les personnes dont le handicap est invisible
- Tant les employés que les gestionnaires suggèrent de rationaliser le processus d'évaluation et de clarifier les exigences en matière d'information
- Les employés suggèrent par ailleurs la nécessité d'aider les demandeurs de mesures d'adaptation et de renforcer la compréhension des gestionnaires
- Les superviseurs ont souligné le besoin de formation, de soutien et de clarté concernant les preuves médicales, ainsi qu'un processus simplifié d'acquisition

Plus des trois quarts des employés ont été tenus de fournir un certificat médical ou d'autres preuves ; la proportion étant nettement plus élevée chez ceux dont le handicap est invisible (83 %) que chez ceux dont le handicap est visible (67 %) — clarifier les exigences de renseignement

éliminerait les démarches répétées auprès de spécialistes et accélérerait le processus

Figure 1. Certificat médical ou autres preuves obligatoires



▼ Figure 1. Version textuelle

Graphique en anneau affichant les résultats

- oui 79 %
- non 19 %
- préfère ne pas répondre 1 %

Quelles améliorations pourraient être apportées au processus de demande de certificat médical?

- Clarté sur les exigences de certificat médical. Les informations sollicitées auprès des professionnels de la santé ne sont pas toujours claires, ce qui oblige souvent les employés concernés à les consulter de nombreuses fois. La création de

demandes d'information et formulaires concrets et précis ou d'un système en ligne pourrait résoudre ce problème.

- Ne pas tenir compte des recommandations médicales ou en douter. Il arrive que les gestionnaires remettent en question ou rejettent les recommandations que les professionnels et spécialistes de la santé fournissent.
- Il conviendrait de ne pas toujours exiger des certificats médicaux. Certains estiment que l'on ne devrait pas exiger des certificats médicaux pour des mesures d'adaptation ergonomique ou dans le cas de maladies permanentes ou chroniques, en particulier lorsque ces informations ont été préalablement fournies. Certains estiment qu'un certificat ne devrait pas être nécessaire du tout, et qu'il faut faire confiance aux employés quant à leurs propres besoins.
- L'obtention de certificats est une démarche longue et coûteuse. Le coût des certificats et d'autres preuves médicales est souvent évoqué, de même que le temps consacré à de multiples rendez-vous. Les employés doivent souvent s'absenter du travail (ou prendre des jours de congé de maladie) pour se rendre à leurs rendez-vous.

Les sources :

- Q18. Avez-vous eu à fournir un certificat médical ou d'autres preuves à l'appui de votre demande? (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, n = 743)
- Q19 Y a-t-il des améliorations qui pourraient être apportées au processus de demande en ce qui a trait à l'exigence relative à la production d'un certificat médical ou d'autres preuves? Le cas échéant, veuillez en nommer 1 ou 2. (employés tenus de fournir un certificat médical, n = 590)

Sept employés sur dix ont dû se soumettre à une évaluation officielle par un médecin ou un spécialiste; cette proportion étant plus élevée chez les personnes atteintes de problèmes de flexibilité, de mobilité et de douleurs chroniques, ainsi que chez les personnes dont le handicap est invisible

Tableau 12 : Évaluation officielle requise pour une demande liée à un

problème de santé ou à un handicap

Évaluation officielle requise pour une demande liée à un problème de santé ou à un handicap	Employés
Oui	70 %
Non	28 %
Préfère ne pas répondre	2 %

Tableau 13 : Obligation de participer à une évaluation officielle par type de problème de santé ou de handicap

Type de problème de santé ou de handicap	Obligation de participer à une évaluation officielle
Problèmes de flexibilité ou de dextérité	85 %
Problème de mobilité	77 %
Maladie ou douleur chroniques	75 %
Trouble cognitif	74 %
Problème de santé mentale	68 %
Trouble de la vision	49 %
Trouble sensoriel ou lié à l'environnement	48 %
Trouble de l'audition	47 %

La source :

- Q20. Avez-vous eu à subir un des types d'évaluation officielle énumérés ci-dessous, effectuée par un médecin ou un spécialiste? (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, n = 743)

Tant les employés que les gestionnaires suggèrent de rationaliser le processus d'évaluation et de clarifier les exigences en matière d'information

Employés — quelles améliorations pourraient être apportées au processus de demande d'évaluation officielle?

- Accélérer le processus et faire en sorte que les évaluations soient faites plus rapidement.
- Le processus devrait faire appel à un personnel exclusif, impartial et spécialisé pour résoudre les problèmes liés au manque de connaissances et d'expérience des superviseurs, à la protection de la vie privée des employés, à la promptitude du processus et à la cohérence des approbations dans les différents ministères.
- Renseignements à fournir adaptés à la situation : les évaluations ne sont souvent pas adaptées aux circonstances de la demande de mesures d'adaptation. Par exemple, l'évaluation de « l'aptitude au travail » contient très peu de détails sur la santé mentale, et les personnes atteintes d'un problème de santé permanent sont tenues de se soumettre à des évaluations répétées.
- Respect des recommandations médicales : dans certains cas, les gestionnaires n'étaient pas d'accord avec les résultats de l'évaluation ou les remettaient en question, ou encore demandaient l'évaluation parce qu'ils n'étaient pas d'accord avec les preuves médicales fournies antérieurement.

Superviseurs — suggestions d'amélioration au processus d'évaluation officielle pour en améliorer les résultats :

- Rationalisation et accélération du processus. Les évaluations prennent trop de temps et leur démarche doit être simplifiée.
- Octroi d'équipement ergonomique sans exiger l'évaluation d'un médecin. Les évaluations ergonomiques pourraient être considérées comme des preuves suffisantes pour bénéficier d'une mesure d'adaptation (ne nécessitant pas la preuve d'un médecin spécialiste) et la réalisation de telles évaluations en interne permettrait d'économiser temps et argent.
- Remplacement ou amélioration du formulaire d'évaluation de l'aptitude physique au travail (FEAT) Pour certains, le formulaire d'évaluation de l'aptitude physique au travail est trop long, trop complexe et repose trop sur les employés pour les informations à y produire. Les superviseurs suggèrent de remplir certains renseignements au préalable dans le formulaire concernant le lieu de

travail et le poste et de remanier le formulaire existant ou d'en créer un nouveau, plus simple.

Les sources :

- Q21. Y a-t-il des améliorations qui pourraient être apportées au processus d'évaluation officielle? Le cas échéant, veuillez en nommer 1 ou 2. (employés ayant dû se soumettre à une évaluation officielle, n = 518)
- Q16. En vous fondant sur ce que vous savez ou ce que vous avez entendu, quelles suggestions, s'il y a lieu, aimeriez-vous faire pour modifier le processus d'évaluation officielle afin d'améliorer les résultats relatifs aux mesures d'adaptation? (tous les superviseurs, n = 178)

Les employés suggèrent par ailleurs la nécessité d'aider les demandeurs de mesures d'adaptation et de renforcer la compréhension des gestionnaires

Autres que les certificats médicaux et évaluations connexes, comment peut-on améliorer davantage la phase d'évaluation :

- Fournir aux employés plus d'informations et d'aide, par exemple, en les renseignant davantage sur le fonctionnement du processus de demande et en leur offrant l'accès à des personnes compétentes et expérimentées capables de les aider. Cette personne pourrait également défendre les intérêts des employés, qui se trouvent souvent dans une position vulnérable.
- Meilleure compréhension de la part des gestionnaires. Les superviseurs devraient faire preuve de plus de compréhension à l'égard des demandes de mesures d'adaptation afin de dissuader les employés que leur demande n'est rien d'autre qu'un fardeau. La mise en place d'une formation de sensibilisation pour les gestionnaires appelés à traiter des demandes de mesure d'adaptation a aussi été proposée.
- Contribution accrue des employés Les demandes des employés devraient être prises plus « telles quelles »— les employés savent mieux que quiconque ce dont ils ont besoin et le recours à des professionnels de la santé ajoute une dimension inutile au processus.

- Prévoir des mesures d'adaptation temporaires. Puisque le processus de mesures d'adaptation peut être long, des mesures temporaires devraient être appliquées dans la mesure du possible, jusqu'à ce qu'une décision définitive soit prise au sujet de la demande, dans un souci d'atténuer l'impact des temps d'attente sur la santé et la productivité des employés.
- Responsabilisation des gestionnaires. Rendre les gestionnaires plus responsables de la rapidité et de l'équité du traitement des demandes de mesures d'adaptation.

La source :

- Q22. Outre les améliorations pouvant être apportées au processus de demande en ce qui a trait à l'exigence relative à la production d'un certificat médical ou d'une évaluation officielle effectuée par un médecin ou un spécialiste, y a-t-il des améliorations qui pourraient être apportées à l'étape d'évaluation? (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, n = 743)

Les superviseurs ont souligné le besoin de formation, de soutien et de clarté concernant les preuves médicales, ainsi qu'un processus simplifié d'acquisition

Problèmes et défis des superviseurs dans le cadre du processus de demande : que doit-on faire différemment?

- Davantage de formation, d'orientation et d'assistance. Les superviseurs souhaitent disposer d'un meilleur accès à l'aide pratique d'experts fonctionnels. Un guide précis, point par point, à l'intention des gestionnaires et une formation conjointe syndicat-patronat visant à créer une compréhension commune des rôles et responsabilités de toutes les parties en cause seraient également bénéfiques.
- Éclaircir l'utilité des preuves médicales. Le rôle des professionnels de la santé n'est pas clair : doivent-ils fournir des informations uniquement sur les limitations fonctionnelles ou aussi des recommandations spécifiques sur les mesures d'adaptation en tant que conseillers-experts?

- Processus difficile et complexe. La lourdeur de la procédure de demande et la « paperasserie » posent problème. La quantité de preuves médicales requises, le nombre d’approbations nécessaires et les problèmes liés aux processus d’acquisition et à l’installation. Ils suggèrent de rationaliser et de simplifier le processus, notamment en ce qui concerne la fourniture d’appareils fonctionnels.
- Il faut faire davantage confiance aux employés et aux médecins. Les superviseurs craignent que le processus ne donne l’impression qu’ils ne font pas confiance aux employés. Certains proposent d’accepter plus facilement les demandes en n’exigeant pas autant de preuves médicales ou autres.

La source :

- Q9. Quels problèmes ou défis, le cas échéant, avez-vous rencontrés au cours du processus de demande et qui, selon vous, doivent être abordés différemment? (tous les superviseurs, n = 178)

Phase de décision et résultats

▼ Dans cette section

- Neuf demandes sur dix ont été approuvées, mais moins des deux tiers des mesures d’adaptation convenues ont été entièrement mis en place
- Plus de la moitié des employés sont insatisfaits du temps nécessaire pour mettre en place les mesures d’adaptation, dont quatre sur dix pour lesquels les mesures d’adaptation sont entièrement en place et sept sur dix pour lesquels les mesures d’adaptation ne sont pas encore entièrement en place
- Les problèmes relevés dans la phase décisionnelle comprennent les retards et l’application incorrecte des mesures d’adaptation ; les employés citent également les comportements négatifs des superviseurs, tandis que les superviseurs citent des problèmes de financement ou d’acquisition

- Pour améliorer les résultats, les employés suggèrent souvent de faire appel à un représentant du personnel chargé d'intervenir tout au long du processus de mesures d'adaptation, d'offrir une meilleure formation aux gestionnaires, d'améliorer les processus d'acquisition et de créer un registre centralisé des mesures d'adaptation approuvées
- Un tiers des superviseurs estiment qu'ils ne disposent pas de ce dont ils ont besoin pour gérer efficacement les demandes de mesures d'adaptation; un quart ne se sent pas soutenu par la haute direction.
- Les superviseurs souhaiteraient davantage d'informations sur le processus, une approche plus centralisée et un meilleur accès aux experts et aux ressources informationnelles
- Moins d'un tiers des employés sont satisfaits du processus de mesures d'adaptation dans son ensemble
- Une grande majorité d'employés et de superviseurs estiment qu'un « passeport d'adaptation » serait très utile
- Les opinions des employés sur leurs perspectives de carrière dans la fonction publique fédérale sont liées à leur expérience du processus de mesures d'adaptation; l'optimisme étant le plus marqué chez les employés dont les mesures d'adaptation approuvées sont pleinement en place
- Les employés évoquent diverses raisons pour expliquer leurs sentiments positifs ou négatifs quant à leurs perspectives de carrière dans la fonction publique fédérale

Neuf demandes sur dix ont été approuvées, mais moins des deux tiers des mesures d'adaptation convenues ont été entièrement mis en place

Tableau 14 : État des demandes d'adaptation approuvées par types de problème de santé ou de handicap

Type de problème de santé ou de handicap	Demandes d'adaptation approuvées (parmi les résultats connus)	Mesure approuvée et entièrement en place (parmi les demandes approuvées)
Tous les types de	90 %	64 %

problèmes de santé et de handicaps		
Problèmes de flexibilité ou de dextérité	98 %	59 %
Trouble de la vision (échantillon de petite taille, à interpréter avec prudence)	97 %	68 %
Maladie ou douleur chroniques	91 %	64 %
Problème de mobilité	89 %	71 %
Trouble cognitif	89 %	39 %
Trouble sensoriel ou lié à l'environnement	84 %	63 %
Problème de santé mentale	79 %	56 %
Trouble de l'audition (échantillon de petite taille, à interpréter avec prudence)	78 %	57 %

Les sources :

- Q24. À l'heure actuelle, votre demande de mesures d'adaptation est-elle approuvée, refusée ou en attente? (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, résultat connu [n = 599])
- Q25. À l'heure actuelle, jusqu'à quel point les mesures d'adaptation approuvées sont-elles mises en œuvre? (employés dont la demande de mesures

d'adaptation a été approuvée, n = 537)

Plus de la moitié des employés sont insatisfaits du temps nécessaire pour mettre en place les mesures d'adaptation, dont quatre sur dix pour lesquels les mesures d'adaptation sont entièrement en place et sept sur dix pour lesquels les mesures d'adaptation ne sont pas encore entièrement en place

Tableau 15 : Satisfaction quant au délai de mise en place des mesures d'adaptation

Satisfaction quant au délai de mise en place des mesures d'adaptation	Mesure d'adaptation approuvée et entièrement en place	Mesure d'adaptation approuvée et partiellement ou pas en place
Très satisfait	30 %	5 %
Assez satisfait	23 %	10 %
Ni satisfait ni insatisfait	7 %	9 %
Plus ou moins insatisfait	11 %	14 %
Très insatisfait	29 %	57 %
Préfère ne pas répondre	Moins de 1 %	4 %

Les sources :

- Q27. Quel est votre degré de satisfaction par rapport au délai de mise en place de vos mesures d'adaptation? (employés dont les mesures d'adaptation sont entièrement en place, n = 343)
- Q29. Quel est votre degré de satisfaction par rapport au délai de mise en place de vos mesures d'adaptation? (mesures d'adaptation approuvées, mais partiellement ou non mises en place, n = 338)

Les problèmes relevés dans la phase décisionnelle comprennent les retards et l'application incorrecte des mesures d'adaptation ; les employés citent également les comportements négatifs des superviseurs,

tandis que les superviseurs citent des problèmes de financement ou d'acquisition

Contestations ou préoccupations des employés concernant la phase de décision et résultats :

- Temps requis pour disposer des mesures d'adaptation et les faire appliquer intégralement du début à la fin.
- Attitude et comportement des gestionnaires. De nombreux gestionnaires ne saisissent pas l'importance des mesures d'adaptation pour les employés qui en ont besoin et, dans certains cas, vont au-delà d'un manque de soutien en tentant délibérément d'entraver ou de refuser la demande.
- Problèmes liés à la non-disponibilité ou au mauvais fonctionnement des équipements adaptatifs, notamment les retards quant à leur acquisition et les cas où personne n'en a pris l'initiative.
- Nécessité de demander les mesures d'adaptation plusieurs fois. Certains employés doivent faire de nouveau approuver les mesures d'adaptation en place chaque fois que leur supérieur hiérarchique direct change.
- Les mesures d'adaptation ne sont pas pleinement mises en œuvre ou sont ignorées par la direction. Certains indiquent que les mesures d'adaptation ont été approuvées, mais ne sont pas toujours suivies par les gestionnaires.

Problèmes ou difficultés rencontrés par les superviseurs dans la mise en œuvre des mesures d'adaptation approuvées :

- Le temps nécessaire à la mise en œuvre des mesures d'adaptation est un défi majeur. Les retards concernent souvent le processus d'acquisition, notamment : trouver et recevoir l'équipement nécessaire, attendre les approbations, et gérer les difficultés rencontrées par les entrepreneurs pour l'installer rapidement et correctement.
- Insatisfaction des employés envers les mesures d'adaptation. Certains employés estiment que les mesures d'adaptation ne répondent pas à leurs besoins, soit parce que l'équipement n'est pas celui qui avait été sollicité à l'origine, soit parce que leurs mesures d'adaptation impliquent un changement de poste ou de lieu.

- Concilier les mesures d'adaptation et le fonctionnement des lieux de travail. Certaines mesures d'adaptation impliquent une réduction des heures de travail ou la non-exécution de tâches essentielles à l'emploi lui-même, ce qui se traduit par une diminution des ressources dont dispose le gestionnaire sur le lieu de travail.
- Financement : préoccupations quant à la disponibilité de fonds pour la mise en œuvre des mesures d'adaptation et désaccords sur les sources de financement s'y rattachant.
- Le processus est lourd. La mise en œuvre des mesures d'adaptation implique beaucoup de paperasserie et souvent de longs processus des TI et d'acquisition.

Les sources :

- Q33. Avez-vous éprouvé (ou éprouvez-vous actuellement) des difficultés ou des inquiétudes relatives à l'étape de l'aboutissement de la demande ? Le cas échéant, veuillez nous faire part d'une ou deux de ces difficultés ou inquiétudes. (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, n = 743)
- Q20 À quels problèmes ou défis, le cas échéant, avez-vous été confrontés dans la mise en œuvre des mesures d'adaptation approuvées? (superviseurs ayant fait approuver une demande, n = 171)

Pour améliorer les résultats, les employés suggèrent souvent de faire appel à un représentant du personnel chargé d'intervenir tout au long du processus de mesures d'adaptation, d'offrir une meilleure formation aux gestionnaires, d'améliorer les processus d'acquisition et de créer un registre centralisé des mesures d'adaptation approuvées

Suggestions des employés pour améliorer la phase de décision et de résultats :

- Fournir une meilleure formation aux gestionnaires sur l'obligation d'adaptation, le processus de mesures d'adaptation et la formation de sensibilisation.
- Mettre en place un meilleur système d'acquisition de matériel adapté pour éviter les retards et assurer un suivi auprès de l'employé afin de garantir que les

mesures d'adaptation fonctionnent correctement et que l'employé sait comment s'en servir.

- Créer un fichier centralisé pour les renseignements relatifs aux mesures d'adaptation pour que les employés n'aient pas à les demander plusieurs fois en cas de changement de poste ou de gestionnaire.
- Offrir l'aide d'un représentant bien informé sur le processus de mesures d'adaptation, qui peut donner des conseils et servir d'intermédiaire pour soutenir l'employé et faciliter le processus.
- Protéger autant que possible les renseignements confidentiels sur la santé des employés en limitant le nombre de parties prenantes au processus et en appliquant de strictes exigences de gestion de l'information (principe du « besoin de savoir »).
- Rendre les gestionnaires plus responsables du processus de mesures d'adaptation afin de garantir que les demandes sont traitées dans un délai raisonnable.

La source :

- Q34. Y a-t-il des améliorations qui pourraient être apportées à l'étape de l'aboutissement de la demande? Le cas échéant, veuillez en indiquer 1 ou 2. (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, n = 743)

Un tiers des superviseurs estiment qu'ils ne disposent pas de ce dont ils ont besoin pour gérer efficacement les demandes de mesures d'adaptation; un quart ne se sent pas soutenu par la haute direction

Tableau 16 : Disposez-vous de ce dont vous avez besoin en tant que superviseur pour gérer de manière efficace les demandes de mesures d'adaptation des employés

Disposez-vous de ce dont vous avez besoin en tant que superviseur pour gérer de manière efficace les demandes de mesures d'adaptation des employés	Tous les superviseurs
Fortement d'accord	20 %

Plutôt d'accord	46 %
Plutôt en désaccord	21 %
Fortement en désaccord	13 %
Préfère ne pas répondre	1 %

Tableau 17 : Degré de soutien du superviseur lors du traitement des demandes

Degré de soutien.	Soutien du superviseur immédiat lors du traitement des demandes	Soutien de la haute direction lors du traitement des demandes
Beaucoup de soutien	52 %	35 %
Assez de soutien	33 %	39 %
Peu de soutien	10 %	17 %
Aucun soutien	4 %	6 %
Préfère ne pas répondre	2 %	3 %

Les sources :

- Q24. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord pour dire que vous disposez de ce dont vous avez besoin en tant que superviseur pour gérer de manière efficace les demandes de mesures d'adaptation des employés? (tous les superviseurs, n = 178)
- Q25. Dans le traitement des demandes de mesures d'adaptation des employés, dans quelle mesure estimez-vous avoir obtenu un soutien de votre superviseur direct? (tous les superviseurs, n = 178)

- Q26. Dans le traitement des demandes de mesures d'adaptation des employés, dans quelle mesure estimez-vous avoir obtenu un soutien de votre haute direction? (tous les superviseurs, n = 178)

Les superviseurs souhaiteraient davantage d'informations sur le processus, une approche plus centralisée et un meilleur accès aux experts et aux ressources informationnelles

Tableau 18 : Quelles autres informations, ressources ou aides pourraient vous aider à mieux gérer les demandes?

Thème	Citations
Directives point par point	<p>« Il devrait y avoir plus d'instructions étape par étape pour les chefs d'équipe, les gestionnaires et les relations du travail afin de rationaliser le processus. »</p> <p>« Un document qui décrit le processus étape par étape, qui est facile à suivre et qui réduit les étapes et les approbations inutiles. »</p>
Meilleur accès aux experts	<p>« Quelqu'un qui connaît le sujet et avec qui nous pourrions parler en personne, au lieu d'essayer de nous y retrouver et d'interpréter les différentes lois et politiques. »</p> <p>« Je voudrais avoir accès à des spécialistes tels qu'un ergothérapeute, des spécialistes en santé mentale, un physiothérapeute, etc., qui peuvent confirmer les meilleures manières de procéder. »</p>
Démarche plus centralisée	<p>« Je pense qu'une démarche plus centralisée [...] garantirait l'uniformité. »</p> <p>« Il devrait y avoir un spécialiste qui s'occupe de toutes les mesures d'adaptation. Cela serait plus efficace, car les demandes d'adaptation sont relativement rares. Pourquoi chaque chef d'équipe serait-il obligé d'apprendre ou de réapprendre toutes les procédures de ressources humaines connexes une fois par an ou tous les deux ans? »</p>
Ressources informationnelles plus nombreuses	<p>« Une véritable page Infoweb ou un portail qui décrivent le processus, une unité de gestion des incapacités correctement dotée en personnel où les employés et les superviseurs</p>

ou de meilleure qualité

peuvent obtenir des réponses en temps utile. »
« Remanier le site Web du SCT et mettre à jour les renseignements sur l'outil de gestion des cas d'incapacité et les outils du guide du gestionnaire / de l'employé sur le site Web pour qu'ils tiennent compte des renseignements à jour. »

La source :

- Q33. Y a-t-il d'autres renseignements, ressources ou mesures de soutien que vous souhaiteriez obtenir, ou des modifications que vous souhaiteriez voir apporter afin de vous aider à naviguer de manière plus efficace le processus de demande de mesures d'adaptation? (tous les superviseurs, n = 178)

Moins d'un tiers des employés sont satisfaits du processus de mesures d'adaptation dans son ensemble**Tableau 19 : Satisfaction à l'égard du processus de mesures d'adaptation dans son ensemble**

Satisfaction à l'égard du processus de mesures d'adaptation dans son ensemble	Employés
Très satisfait	13 %
Assez satisfait	18 %
Ni satisfait ni insatisfait	9 %
Plus ou moins insatisfait	16 %
Très insatisfait	42 %
Préfère ne pas répondre	1 %

La source :

- Q40. Dans l'ensemble, et sans égard au résultat final, dans quelle mesure êtes-vous satisfait du processus de demande de mesures d'adaptation que vous avez entrepris? (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, n = 743)

Une grande majorité d'employés et de superviseurs estiment qu'un « passeport d'adaptation » serait très utile

Tableau 20 : Dans quelle mesure ce programme serait-il utile aux personnes qui sont dans votre situation / pour tous

Dans quelle mesure ce programme serait-il utile aux personnes qui sont dans votre situation / pour tous	Employés	Superviseurs
Très utile	73 %	63 %
Assez utile	19 %	27 %
Pas très utile	3 %	7 %
Pas utile du tout	3 %	2 %
Préfère ne pas répondre	3 %	2 %

Les sources :

- Q50. Le gouvernement du Canada examine la possibilité de mettre sur pied un programme de « passeport de mesures d'adaptation pour l'employé » qui permettrait aux employés dont la demande de mesures d'adaptation a été approuvée de continuer de bénéficier de ces mesures après avoir changé de ministère ou de poste au sein du gouvernement fédéral. Ce programme ne n'aurait pas d'incidence sur le processus d'approbation de la demande initiale, mais il éliminerait la nécessité de demander la même mesure d'adaptation à plusieurs reprises. Selon vous, dans quelle mesure le programme serait-il utile aux personnes qui sont dans votre situation? (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, n = 743)
- Q37. Selon vous, dans quelle mesure ce programme (« passeport de mesures d'adaptation pour l'employé ») serait-il utile pour permettre l'amélioration des résultats en matière de mesures d'adaptation pour toutes les parties concernées? (tous les superviseurs, n = 178)

Les opinions des employés sur leurs perspectives de carrière dans la fonction publique fédérale sont liées à leur expérience du processus de mesures d'adaptation; l'optimisme étant le plus marqué chez les

employés dont les mesures d'adaptation approuvées sont pleinement en place

Tableau 21 : Sentiments sur la carrière dans la fonction publique fédérale (5 prochaines années)

Sentiments sur la carrière dans la fonction publique fédérale (5 prochaines années)	Demande approuvée et mesure entièrement en place	Demande approuvée et mesure partiellement en place	Demande rejetée
Positif	49 %	33 %	24 %
Négatif	30 %	45 %	53 %

Tableau 22 : Effet négatif sur la carrière en raison d'un problème de santé ou d'un handicap

Effet négatif sur la carrière en raison d'un problème de santé ou d'un handicap	% de réponses affirmatives	Très susceptibles de dire oui
Exclusion volontaire d'un processus de recrutement	49 %	Trouble de la vision (63 %)
Possibilité de promotion refusée	41 %	Trouble cognitif (64 %)
Sentiment d'être sous-employé ou de ne pas être présenté suffisamment de défis	54 %	Trouble sensoriel ou lié à l'environnement (72 %)

Les sources :

- Q41. Dans l'ensemble, comment qualifieriez-vous vos sentiments par rapport à vos perspectives de carrière au sein du gouvernement du Canada pour les 5 prochaines années? (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, n = 743)
- Q43. Vous êtes-vous déjà retiré d'un processus de dotation en raison d'obstacles en milieu de travail ou d'autres motifs liés à votre maladie chronique

ou handicap? (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, n = 743)

- Q44. Pensez-vous que l'on vous a déjà refusé une promotion à un poste dont vous remplissiez les exigences, pour des raisons liées à votre maladie chronique ou handicap? (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, n = 743)
- Q45. Vous considérez-vous sous-employé, dans le sens où vous trouvez que votre poste actuel ne présente pas suffisamment de défis ou que vous pensez que vous pourriez jouer un rôle plus important que celui exigé dans le cadre de votre emploi actuel? (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, n = 743)

Les employés évoquent diverses raisons pour expliquer leurs sentiments positifs ou négatifs quant à leurs perspectives de carrière dans la fonction publique fédérale

Raisons pour lesquelles les employés se sentent optimistes quant à leurs perspectives de carrière dans la fonction publique fédérale :

- Leurs mesures d'adaptation leur ont permis de franchir ou de surmonter certains des obstacles auxquels ils étaient confrontés sur leur lieu de travail et de contribuer pleinement au succès de leur équipe.
- Ils ont changé de bureau ou de service, la direction étant plus disposée à leur fournir des mesures d'adaptation qui n'étaient pas envisageables à leur ancien poste.
- Malgré les difficultés liées aux mesures d'adaptation, ils sont en situation favorable du fait de leur éducation, de leurs compétences linguistiques, de leur ancienneté et de leur rendement au travail par rapport à leurs pairs.
- Ils travaillent dur pour surmonter (ou contourner) les obstacles auxquels ils font face et ne considèrent pas cela comme une raison pour justifier des perspectives de carrière négatives.
- L'expansion et la normalisation du télétravail dans la fonction publique en général ont amélioré leurs perspectives de carrière.

Raisons pour lesquelles les employés se montrent neutres ou négatifs quant à leurs perspectives de carrière dans la fonction publique fédérale :

- Leur problème de santé ou leur handicap font qu'ils sont perçus comme des candidats inférieurs – des mesures d'adaptation étant souvent nécessaires pour l'entrevue même – et de nombreux superviseurs ne souhaitent pas compter parmi leur équipe un membre nécessitant une mesure d'adaptation.
- Leur problème de santé ou leur handicap limitent souvent leur capacité à remplir les fonctions qui seraient autrement requises à d'autres postes. Parmi les exemples, ceux qui peuvent avoir des possibilités plus limitées, y compris des rôles de supervision, parce qu'elles exercent leurs fonctions par télétravail.
- Le fait de devoir repasser par le processus de mesures d'adaptation à un nouveau poste pour obtenir la mesure d'adaptation dont ils disposent déjà à leur poste actuel les limite également.
- Crainte que les superviseurs ne fournissent de mauvaises références parce qu'ils considèrent l'employé comme un « employé à problèmes » ou ne divulguent l'état de l'employé ou sa mesure d'adaptation dans une référence.
- Raisons non liées à un problème de santé ou à un handicap, notamment le fait qu'il y a peu de postes disponibles dans la région de l'employé, que les exigences des autres postes sont trop difficiles à satisfaire, que l'employé prendra bientôt sa retraite, ou des problèmes concernant le système de rémunération.

Les sources :

- Q42. Veuillez expliquer brièvement les raisons des sentiments que vous éprouvez par rapport à vos perspectives de carrière. Sous-échantillon : Sentiments positifs à l'égard des perspectives de carrière au sein du gouvernement du Canada (n = 279).
- Q42. Veuillez expliquer brièvement les raisons des sentiments que vous éprouvez par rapport à vos perspectives de carrière. Sous-échantillon : Sentiments neutres ou négatifs à l'égard des perspectives de carrière (n = 451).

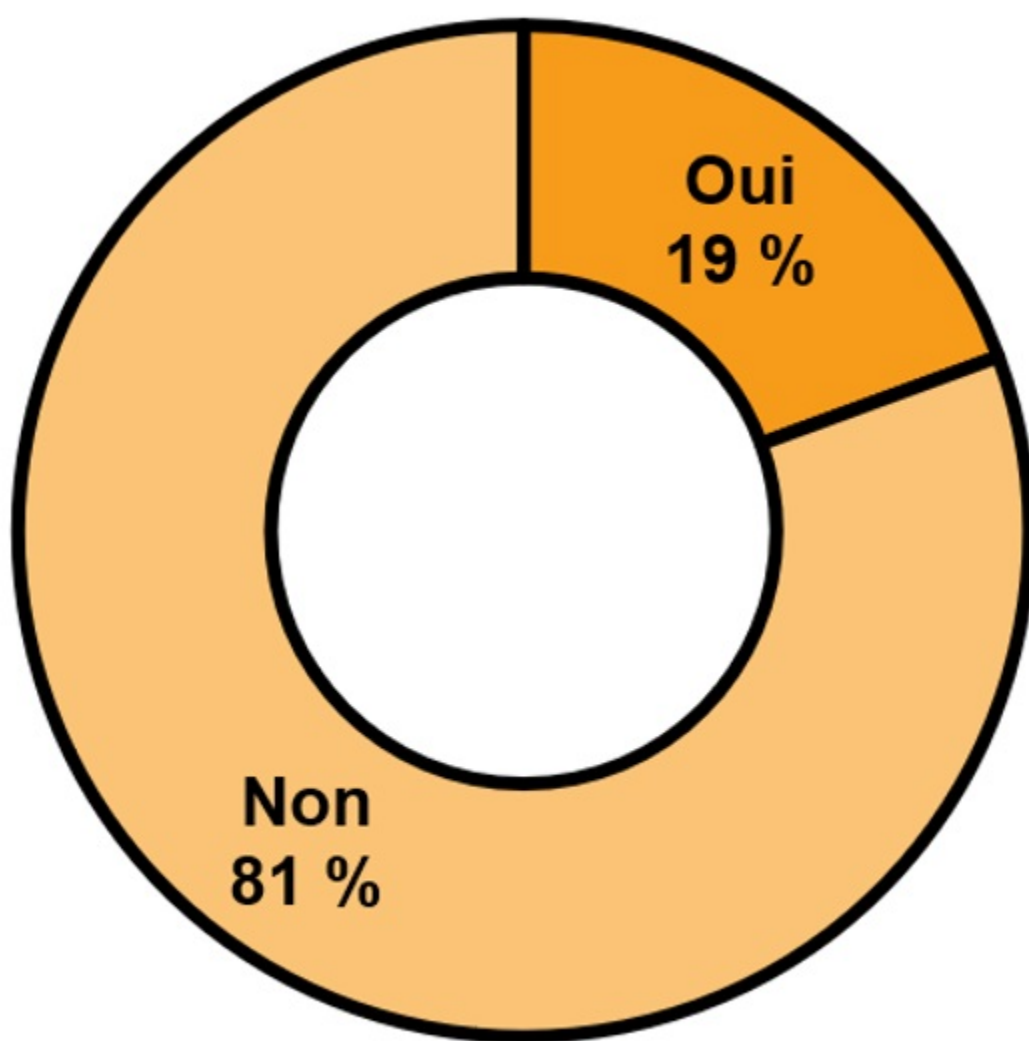
Demandes rejetées

▼ Dans cette section

- Parmi les employés dont la demande a été rejetée, huit sur dix estiment ne pas avoir reçu suffisamment d'explications; la plupart y voient un lien avec les perceptions négatives ou le manque de connaissances sur leur problème de santé ou leur handicap
- Les réactions les plus courantes à une demande refusée sont de se chercher un autre emploi, de prendre sa retraite anticipée ou de « persévérer » malgré le besoin continu de mesures d'adaptation
- Quatre employés sur dix ont pris un congé de maladie prolongé en raison d'une maladie chronique ou d'un handicap exacerbé par l'absence de mesures d'adaptation appropriées; cette proportion étant plus élevée chez ceux dont les mesures sont liées à des problèmes de santé mentale ou à d'autres handicaps invisibles
- Près d'un quart des employés ayant pris un congé de maladie prolongé en raison de mesures d'adaptation inadéquates se sont absentés pendant plus de six mois; moins d'un sur cinq se disent satisfaits du soutien ou des mesures d'adaptation obtenus à leur retour
- Plusieurs de ceux qui ont dû prendre un congé de maladie prolongé estiment que cette situation aurait pu être évitée s'ils avaient bénéficié de mesures d'adaptation appropriées en temps utile
- Les superviseurs ont tendance à croire que les demandes sont rejetées en raison de l'insuffisance de preuves médicales ou d'exigences opérationnelles qui les rendent difficiles à mettre en œuvre

Parmi les employés dont la demande a été rejetée, huit sur dix estiment ne pas avoir reçu suffisamment d'explications; la plupart y voient un lien avec les perceptions négatives ou le manque de connaissances sur leur problème de santé ou leur handicap.

Figure 2 : Informations suffisantes quant au refus de la demande



▼ Figure 2 : Version textuelle

Graphique en anneau affichant les résultats

- oui 19 %
- non 81 %

Tableau 23: Facteurs perçus contribuant au rejet de la demande de mesure d'adaptation (principales réponses seulement)

Facteurs perçus contribuant au rejet de la demande de mesure d'adaptation (principales réponses seulement)	Employés dont la demande de mesures d'adaptation a été rejetée
Opinion négative des gestionnaires quant à mon problème de santé ou mon handicap	63 %
Manque général de connaissances au sujet de mon problème de santé ou mon handicap	63 %

Réticence de la direction à modifier les politiques	55 %
Crainte de la direction que cela ne crée un précédent	48 %

Les sources :

- Q30. Considérez-vous que l'on vous a fourni suffisamment d'information pour expliquer la raison du refus de votre demande de mesures d'adaptation? (employés dont la demande de mesures d'adaptation a été rejetée, n = 62)
- Q31. Selon vous, les facteurs suivants ont-ils été déterminants dans la décision de refuser votre demande? (employés dont la demande de mesures d'adaptation a été rejetée, n = 62) Note : les répondants pouvaient choisir de multiples réponses.

Les réactions les plus courantes à une demande refusée sont de se chercher un autre emploi, de prendre sa retraite anticipée ou de « persévérer » malgré le besoin continu de mesures d'adaptation

Tableau 24 : Qu'avez-vous fait après le refus de votre demande?

Thème	Description
Obtention d'un nouvel emploi ou changement d'équipe	Une réaction courante est de changer d'équipe au sein de la fonction publique ou de chercher un autre emploi en dehors de la fonction publique. Certains occupent déjà un autre poste, tandis que d'autres cherchent à le faire.
Conserver l'emploi sans la mesure d'adaptation	Certains employés n'ayant pu bénéficier de mesures d'adaptation continuent d'occuper leur poste actuel, au mieux de leurs capacités, bien qu'ils ne soient pas outillés pour apporter leur pleine contribution. D'autres disent avoir renoncé à leur demande après avoir pesé le pour et le contre d'une éventuelle atteinte à leurs perspectives de carrière.
Appel ou nouvelle	Certains employés mentionnent qu'ils tentent d'obtenir leur mesure d'adaptation en recourant à un défenseur des droits ou à un comité

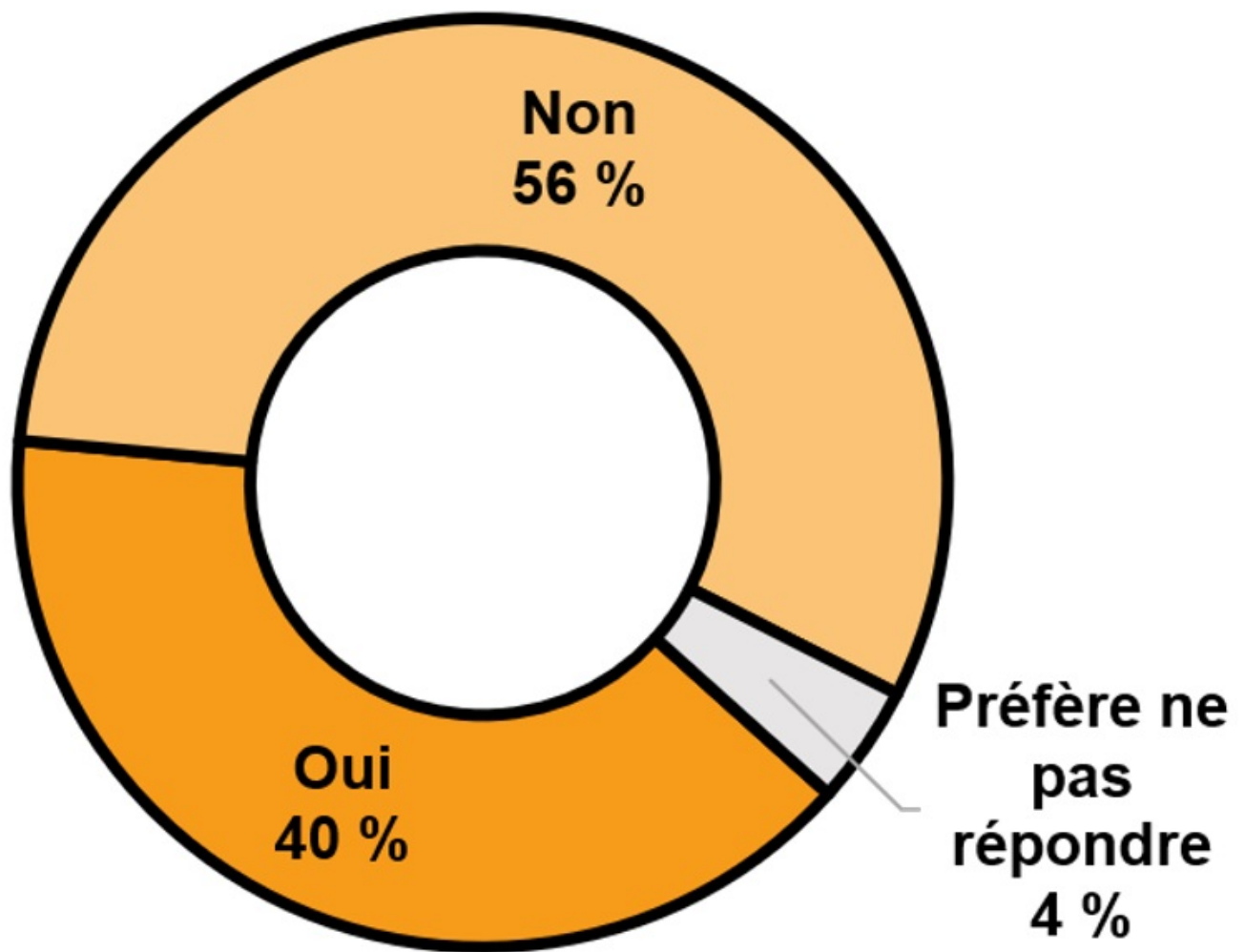
tentative d'obtenir la mesure d'adaptation	consultatif en la matière, ou par l'entremise d'une plainte en vertu de la Loi canadienne sur les droits de l'homme.
Retraite anticipée	Certains employés songent à prendre leur retraite anticipée pour ne pas avoir à travailler sans mesure d'adaptation.
Congé de maladie prolongé	D'autres employés ont signalé qu'ils avaient dû prendre un congé de maladie prolongé parce qu'ils n'avaient pas bénéficié d'une mesure d'adaptation appropriée.

La source :

- Q32. Votre demande de mesures d'adaptation ayant été refusée, que comptez-vous faire maintenant? (employés dont la demande de mesures d'adaptation pour cause de problème de santé ou de handicap a été refusée, n = 62)

Quatre employés sur dix ont pris un congé de maladie prolongé en raison d'une maladie chronique ou d'un handicap exacerbé par l'absence de mesures d'adaptation appropriées; cette proportion étant plus élevée chez ceux dont les mesures sont liées à des problèmes de santé mentale ou à d'autres handicaps invisibles

Figure 3 : Congé de maladie prolongé dû à l'absence de mesures d'adaptation appropriés pour une maladie chronique ou un handicap



▼ Figure 3 : Version textuelle

Congé de maladie prolongé dû à l'absence de mesures d'adaptation appropriées pour une maladie chronique ou un handicap.

Graphique en anneau affichant les résultats

- oui 40%
- non 56 %
- préfère ne pas répondre 4 %

Tableau 25 : Type de problème de santé ou de handicap

Type de problème de santé ou de handicap	Avez-vous déjà pris un congé de maladie prolongé en raison d'une maladie chronique exacerbée par l'absence de mesures d'adaptation appropriées?
Problème de	65 %

santé mentale	
Trouble sensoriel ou lié à l'environnement	48 %
Maladie ou douleur chroniques	45 %
Trouble cognitif	38 %
Problèmes de flexibilité ou de dextérité	36 %
Problème de mobilité	26 %
Trouble de la vision	17 %
Trouble de l'audition	11 %

La source :

- Q36. Avez-vous déjà pris un congé de maladie prolongé en raison d'une maladie chronique ou d'un handicap exacerbée par l'absence de mesures d'adaptation appropriées? (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, n = 743)

Près d'un quart des employés ayant pris un congé de maladie prolongé en raison de mesures d'adaptation inadéquates se sont absentés pendant plus de six mois; moins d'un sur cinq se disent satisfaits du soutien ou des mesures d'adaptation obtenus à leur retour

Tableau 26 : Durée du congé de maladie prolongé en raison de mesures d'adaptation inadéquates

Durée du congé de maladie prolongé en raison de mesures d'adaptation inadéquates	Employés ayant pris un congé de maladie prolongé
---	---

Moins de 1 mois	27 %
1 à 2 mois	22 %
3 à 6 mois	20 %
7 à 12 mois	9 %
13 à 18 mois	5 %
19 à 24 mois	5 %
Plus de 24 mois	4 %
Préfère ne pas répondre	7 %

Tableau 27 : Satisfaction à l'égard du soutien ou de la mesure d'adaptation reçus au retour d'un congé de maladie

Satisfaction à l'égard du soutien ou de la mesure d'adaptation reçus au retour d'un congé de maladie	Employés ayant pris un congé de maladie prolongé
Très satisfait	6 %
Assez satisfait	10 %
Ni satisfait ni insatisfait	10 %
Plus ou moins insatisfait	15 %
Très insatisfait	53 %
Préfère ne pas répondre	6 %

Les sources :

- Q38. Combien de temps avez-vous été en congé de maladie prolongé en raison, directement ou indirectement, d'une maladie chronique ou d'un handicap n'ayant pas fait l'objet de mesures d'adaptation appropriées? (employés ayant pris un congé de maladie prolongé, n = 296)
- Q39. Quel est votre degré de satisfaction par rapport au soutien et aux mesures d'adaptation dont vous avez bénéficié lors de votre retour au travail après votre

congé de maladie prolongé? (employés ayant pris un congé de maladie prolongé, n = 296)

Plusieurs de ceux qui ont dû prendre un congé de maladie prolongé estiment que cette situation aurait pu être évitée s'ils avaient bénéficié de mesures d'adaptation appropriées en temps utile

Tableau 28 : Qu'aurait-on pu faire différemment pour éviter le congé de maladie prolongé?

Thème	Description
Prise d'une mesure d'adaptation appropriée	Nombre de ces employés mentionnent que s'ils avaient bénéficié de mesures d'adaptation appropriées, ils n'auraient pas eu à prendre un congé de maladie prolongé. Ils mentionnent que, si leur demande de mesures d'adaptation avait été traitée de manière proactive et dans un délai raisonnable, le congé aurait pu être évité.
Respect des recommandations du médecin	L'une des raisons couramment avancées pour expliquer l'absence de mesures d'adaptation à l'origine du congé de maladie prolongé était que les dirigeants ignoraient les recommandations médicales fournies aux employés.
Soutien accru	Un autre facteur contribuant à la prise de congés de maladie prolongés est le manque de soutien et de compréhension envers les employés, qui souvent exacerbe des problèmes sous-jacents.
Promotion d'une meilleure compréhension du processus	Certains employés déclarent qu'ils ne connaissaient pas, ou ne connaissaient pas suffisamment, l'obligation des mesures d'adaptation et les options qui leur étaient offertes avant de prendre un congé de maladie, de sorte qu'ils auraient pu y renoncer.
Soutien accru ou amélioré au retour d'un congé préalable	Certains employés signalent un manque de soutien et de compréhension lorsqu'ils retournent au travail après un congé de maladie prolongé préalable, ce qui fait que la situation s'aggrave au fil du temps et nécessite souvent un nouveau congé prolongé.

La source :

- Q37. Selon vous, qu'est-ce qui aurait pu être fait pour vous éviter de devoir prendre un congé de maladie prolongé? (employés ayant pris un congé de maladie prolongé, n = 296)

Les superviseurs ont tendance à croire que les demandes sont rejetées en raison de l'insuffisance de preuves médicales ou d'exigences opérationnelles qui les rendent difficiles à mettre en œuvre.

Tableau 29 : Raisons les plus courantes pour lesquelles une demande de mesures d'adaptation est refusée

Thème	Description
Insuffisance du caractère médical de la mesure d'adaptation	L'une des raisons courantes du refus de la demande est le fait que les preuves médicales fournies par l'employé ne démontrent pas adéquatement l'existence de limitations fonctionnelles ou ne justifient pas la mesure d'adaptation demandée.
Confusion entre un « besoin » et un « souhait »	Certains superviseurs expliquent que puisque les lignes directrices actuelles indiquent que les mesures d'adaptation doivent être basées sur des limitations fonctionnelles, les refus surviennent lorsqu'une demande est perçue comme un « souhait » plutôt qu'un besoin.
Exigences ou limitations opérationnelles	Dans certains cas, les superviseurs s'aperçoivent qu'il n'est pas possible d'accorder une mesure d'adaptation à l'employé à son poste actuel en raison de ses limitations fonctionnelles. Cela peut être dû à un conflit avec d'autres exigences, à des fonctions de base du poste ou à la conviction que la mesure d'adaptation aurait un effet trop négatif sur le flux de travail organisationnel.
Refus de compromis ou d'autres mesures d'adaptation	Dans d'autres cas, les employés se voient proposer d'autres mesures de rechange ou des arrangements différents de ceux qu'ils ont à l'origine sollicités (y compris un changement de poste ou de lieu), ce qu'ils ne sont pas toujours à accepter.
Préoccupations	Certains superviseurs décrivent des situations où des employés

ou perceptions de la direction

se sont vus refuser une mesure d'adaptation parce que la direction craignait que cela crée un précédent ou parce qu'elle considérait l'employé comme un « employé à problèmes ».

La source :

- Q23. Selon votre expérience, quelles sont les raisons (1 ou 2) les plus courantes pour lesquelles une demande de mesures d'adaptation est refusée? (superviseurs dont une demande a été refusée, n = 51)

Principaux messages

▼ Dans cette section

- Les employés souhaitent avant tout que les gestionnaires prennent au sérieux leurs demandes de mesures d'adaptation, leur témoignent de la confiance et leur garantissent une communication ouverte
- Le principal message des employés à leurs collègues est que les mesures d'adaptation sont un « moyen d'égaliser les chances » et non un traitement de faveur
- Les principaux messages des superviseurs aux cadres supérieurs concernent la nécessité de comprendre le niveau d'effort nécessaire à l'administration des demandes de mesures d'adaptation, de faire preuve de confiance et de compassion envers les employés et de fournir aux superviseurs davantage de formation et de soutien
- Le principal message des superviseurs aux employés requérant des mesures d'adaptation est de mieux comprendre les éléments susceptibles d'être adaptés, leur rôle et leurs responsabilités dans le processus, et le fait que le résultat souhaité n'est pas garanti

Les employés souhaitent avant tout que les gestionnaires prennent au sérieux leurs demandes de mesures d'adaptation, leur témoignent de la confiance et leur garantissent une communication ouverte

Tableau 30 : Que souhaiteriez-vous que vos gestionnaires sachent sur les personnes dans votre situation pour mieux les aider, les soutenir et les outiller en tant qu'employé?

Thème	Description
Prise au sérieux des demandes de mesures d'adaptation	Avoir confiance dans le fait que les employés ont réellement besoin des mesures sollicitées afin de pleinement réaliser leur potentiel. Ne pas y voir une faute de la part de l'employé et comprendre que faire une telle demande est une démarche délicate.
Les personnes nécessitant des mesures d'adaptation ne sont pas paresseuses ou moins capables	Ne pas juger les gens en fonction de leurs limites ou considérer les personnes nécessitant des mesures d'adaptation comme moins aptes à exercer leurs fonctions professionnelles. Reconnaître que les employés souhaitent contribuer et sont capables d'exceller si on leur fournit le soutien dont ils ont besoin.
Faire preuve de plus d'empathie et d'ouverture	Faire preuve d'empathie et d'ouverture à l'égard du processus de mesures d'adaptation. Comprendre la position vulnérable dans laquelle se trouve l'employé lorsqu'il en fait la demande. Ne pas porter de jugement prématuré sur des problèmes de santé ou des handicaps précis, mais plutôt essayer d'en apprendre davantage à leur sujet.
Communication plus ouverte et accrue	Maintenir un dialogue ouvert et bilatéral avec les employés pour bien comprendre leur situation. Mettre continuellement les employés au courant de l'état d'avancement de leur demande en cours et en effectuer le contrôle ou le suivi régulièrement.
Comprendre les problèmes de santé et les handicaps invisibles	Reconnaître que tous les handicaps ne sont pas visibles et que, même si une personne est souriante, cela ne signifie pas pour autant qu'elle est heureuse.

La source :

- Q48. Veuillez indiquer 1 ou 2 choses importantes que vous souhaiteriez que vos gestionnaires sachent à propos des personnes qui sont dans la même situation que vous, et qui les aideraient à mieux vous soutenir et vous outiller. (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, n = 743)

Le principal message des employés à leurs collègues est que les mesures d'adaptation sont un « moyen d'égaliser les chances » et non un traitement de faveur

Tableau 31 : Qu'aimeriez-vous que vos collègues sachent sur les personnes dans votre situation pour mieux les soutenir et les valoriser davantage en tant que membre d'équipe?

Thème	Description
Les mesures d'adaptation ne cherchent pas à diminuer la charge de travail	Reconnaître que l'objectif des mesures d'adaptation est de faire de l'employé un travailleur plus productif, et non de lui faciliter la tâche. Elles ne sont pas un traitement de faveur ou un avantage particulier pour les personnes ne disposant pas des mêmes capacités fonctionnelles, elles apportent le soutien nécessaire pour leur permettre de se réaliser au même titre que les autres.
Faire preuve de respect	Traiter les employés avec respect. Ne pas discuter, commenter ou plaisanter sur l'état de santé d'une personne ou sur une mesure d'adaptation. Être solidaire et ne pas porter de jugement.
Le fait qu'une personne fasse l'objet d'une mesure d'adaptation ne signifie pas qu'elle est moins capable	Reconnaître qu'une personne ayant besoin d'une mesure d'adaptation pour exercer ses fonctions professionnelles ne la rend pas moins capable ou moins compétente.
Comprendre les problèmes de	Comprendre que tout problème de santé ou handicap n'est pas toujours visible, mais que cela ne signifie pas pour autant qu'il

La source :

- Q49. Veuillez indiquer 1 ou 2 choses importantes que vous souhaiteriez que vos collègues sachent à propos des personnes qui sont dans la même situation que vous, et qui les aideraient à mieux vous soutenir en tant que membre important de l'équipe. (demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, n = 743)

Les principaux messages des superviseurs aux cadres supérieurs concernent la nécessité de comprendre le niveau d'effort nécessaire à l'administration des demandes de mesures d'adaptation, de faire preuve de confiance et de compassion envers les employés et de fournir aux superviseurs davantage de formation et de soutien

Tableau 32 : Que souhaiteriez-vous que les cadres supérieurs sachent sur le processus de mesures d'adaptation qui permettrait à chacun d'en tirer le meilleur parti?

Thème	Description
Temps et efforts nécessaires pour naviguer le processus	Prendre conscience du temps que les superviseurs consacrent à l'administration des demandes. Souligner la complexité, la lourdeur et la durée du processus de mesures d'adaptation et reconnaître qu'il existe des moyens de le simplifier.
Faire preuve de confiance et de compassion envers les employés	Il faut faire preuve de plus de confiance et de compassion envers les employés. Nombreux sont ceux qui estiment que leurs dirigeants sont convaincus qu'ils cherchent à obtenir un traitement de faveur. Adopter une attitude plus positive envers les mesures d'adaptation en améliorerait les résultats en procurant à plus grand nombre d'employés les outils dont ils ont besoin pour réussir.
Rôle plus	Jouer un rôle plus marqué en donnant davantage d'indications sur

important dans les mesures d'adaptation	ce qui doit ou ne doit pas être couvert par les mesures d'adaptation, en disposant d'un fonds centralisé pour ces dernières, en fournissant un soutien ou des ressources interministérielles dans les cas où l'on doit trouver d'autres postes aux employés nécessitant des mesures d'adaptation, et en intervenant plus promptement lorsque leur apport personnel est sollicité.
Formation à l'intention des superviseurs	Il serait utile d'offrir une formation sur les mesures d'adaptation à tous les superviseurs qui pourraient avoir à traiter des demandes lorsqu'ils prennent leurs fonctions.

La source :

- Q35. Veuillez indiquer 1 ou 2 choses importantes que vous souhaiteriez que la haute direction sache à propos du processus lié aux mesures d'adaptation et qui, à votre avis, permettraient à celui-ci de mieux fonctionner pour toutes les parties concernées. (tous les superviseurs, n = 178)

Le principal message des superviseurs aux employés requérant des mesures d'adaptation est de mieux comprendre les éléments susceptibles d'être adaptés, leur rôle et leurs responsabilités dans le processus, et le fait que le résultat souhaité n'est pas garanti

Tableau 33 : Que souhaiteriez-vous que les employés sollicitant des mesures d'adaptation sachent au sujet du processus qui permettrait de le rendre plus efficace pour tout le monde?

Thème	Description
Meilleure compréhension du fait que les mesures d'adaptation visent à remédier à une limitation fonctionnelle	Comprendre que les lignes directrices actuelles exigent qu'une mesure d'adaptation soit manifestement liée à une limitation fonctionnelle. Il serait utile de fournir, aux employés qui envisagent de faire une demande, des documents succincts ou des vidéos qui expliquent les critères d'une mesure d'adaptation.
Compréhension du	Bien comprendre le fonctionnement du processus de

processus	demande profite également aux employés, qui comprennent ainsi leur rôle et leurs responsabilités. Comprendre clairement l'objectif des preuves médicales, afin qu'ils puissent fournir ce dont leur superviseur a besoin pour approuver la demande.
Participation active au processus	Les superviseurs et les gestionnaires souhaitent être ouverts et collaborer activement avec les employés pour trouver une solution acceptable pour les deux parties.
Il n'est pas garanti que les employés obtiennent la solution souhaitée	Il se peut que l'employé n'obtienne pas la solution souhaitée et qu'il doive changer de poste ou de lieu de travail. Il est important que l'employé soit conscient et comprenne prioritairement qu'il s'agit d'une possibilité.

La source :

- Q36. Veuillez indiquer 1 ou 2 choses importantes que vous souhaiteriez que les employés bénéficiant de mesures d'adaptation (ou qui en font la demande) sachent et qui, à votre avis, permettraient au processus lié aux mesures d'adaptation de mieux fonctionner pour toutes les parties concernées. (tous les superviseurs, n = 178)

Observations et conclusions

Qu'avons-nous appris? Que pouvons-nous approfondir?	Éléments probants.
Les employés éprouvent des craintes et de l'anxiété avant de formuler leur demande de mesure d'adaptation. Ils	<ul style="list-style-type: none"> • Interrogés quant à ce qu'ils ressentent avant de faire une demande, les employés font état d'émotions négatives, issues de diverses causes (voir Les employés admettent éprouver des inquiétudes avant d'entamer le processus de mesure d'adaptation, craignant que cela ne donne lieu à des représailles de la part des superviseurs et ne ternisse leur réputation au travail —

**craignent
notamment :**

- **de compromettre leur réputation auprès de leurs collègues;**
- **de subir des représailles de la part des superviseurs;**
- **de nuire à leurs perspectives de carrière dans la fonction publique;**
- **de ne pas pouvoir préserver leur vie privée.**

l'incapacité de faire face à leur situation les conduit ultimement à faire la demande).

- Les employés atteints d'un problème de santé ou d'un handicap ayant fait une demande de mesure d'adaptation déclarent avoir été victimes de discrimination et de harcèlement plus souvent que la plupart des employés en situation de handicap rapportés dans le SAFF. Ils estiment dans une grande majorité des cas que leur problème de santé ou leur handicap est liée au harcèlement et à la discrimination dont ils étaient victimes (tableaux [6](#) et [7](#)).
- Plus de quatre sur dix ont déjà choisi de ne pas demander une mesure d'adaptation qui aurait amélioré leur aptitude au travail; les raisons incluaient souvent des préoccupations concernant les perceptions de la direction ou du superviseur et les répercussions sur la carrière (tableaux [8](#) et [9](#)).
- Les employés affirment également qu'ils ont besoin d'un représentant qui les aiderait à s'y retrouver dans le processus et agirait en leur nom auprès des gestionnaires qui se montrent peu coopératifs ou antagonistes (voir [Les employés suggèrent par ailleurs la nécessité d'aider les demandeurs de mesures d'adaptation et de renforcer la compréhension des gestionnaires](#); voir [Pour améliorer les résultats, les employés suggèrent souvent de faire appel à un représentant du personnel chargé d'intervenir tout au long du processus de mesures d'adaptation, d'offrir une meilleure formation aux gestionnaires, d'améliorer les processus d'acquisition et de créer un registre centralisé des mesures d'adaptation approuvées](#)).

Plusieurs superviseurs disent manquer d'expérience et de connaissances

- Les superviseurs ont en majorité eu à traiter en moyenne une demande par an ou moins (tableaux [4](#) et [5](#)).
- De nombreux superviseurs estiment que le processus de mesures d'adaptation n'est pas clair (37 %) ou qu'il

quant au processus de mesures d'adaptation et souhaitent davantage de formation et de ressources pour s'y retrouver, notamment grâce à un traitement plus cohérent ou centralisé, des instructions point par point et un meilleur accès à l'information et aux experts fonctionnels.

manque de clarté quant aux personnes à contacter pour obtenir de l'aide (32 %) (tableaux [10](#) et [11](#)). Interrogés sur les moyens de rendre le processus plus clair, les superviseurs suggèrent des ressources qui en expliqueraient le fonctionnement, une meilleure organisation des ressources actuelles et davantage de formation sur la façon de traiter les demandes (voir [Les suggestions des superviseurs sur la manière d'améliorer le processus comprennent des instructions point par point, une formation plus poussée sur les demandes de mesures d'adaptation et la normalisation des procédures à l'échelle des ministères](#)).

- Plusieurs employés évoquent que le manque de connaissance et de compréhension de la part des superviseurs quant au processus de mesures d'adaptation pose des difficultés lorsqu'ils en font la demande (voir [Les employés ont évoqué comme principaux défis la crainte de perceptions et d'effets négatifs sur leur carrière, le manque de connaissances de leurs supérieurs, l'absence d'un cadre de soutien et la lenteur du processus](#)) et proposent comme solution d'offrir une formation plus rigoureuse aux gestionnaires à cet égard (voir [Pour améliorer les résultats, les employés suggèrent souvent de faire appel à un représentant du personnel chargé d'intervenir tout au long du processus de mesures d'adaptation, d'offrir une meilleure formation aux gestionnaires, d'améliorer les processus d'acquisition et de créer un registre centralisé des mesures d'adaptation approuvées](#)).
- Les superviseurs souhaitent que les cadres supérieurs comprennent qu'ils doivent être mieux encadrés et recevoir une meilleure formation ([tableau 32](#)).

Les superviseurs ne disposent pas des ressources et du soutien de la part

- Interrogés sur les difficultés qu'ils rencontrent au cours du processus, les superviseurs mentionnent qu'ils ont besoin d'une aide plus concrète de la part d'experts fonctionnels (voir [Les superviseurs ont souligné le](#)

des experts fonctionnels dont ils ont besoin pour traiter les demandes de mesures d'adaptation de la manière la plus efficace et la plus judicieuse.

besoin de formation, de soutien et de clarté concernant les preuves médicales, ainsi qu'un processus simplifié d'acquisition).

- Un tiers des superviseurs (34 %) nient disposer de ce dont ils ont besoin pour gérer efficacement les demandes de mesures d'adaptation (tableaux [16](#) et [17](#)). Interrogés sur les ressources qui les aideraient à mener à bien leurs demandes de mesures d'adaptation, les superviseurs ont suggéré un meilleur accès aux experts et à de meilleures ressources d'information ([tableau 18](#)).
- Les superviseurs souhaitent que les cadres supérieurs comprennent que le processus exige beaucoup de temps et de ressources et qu'ils fassent preuve de confiance et de compassion envers les employés et qu'ils jouent un rôle plus important en fournissant davantage d'orientations et en répondant plus rapidement lorsque leur contribution personnelle est requise dans le cadre d'une demande ([tableau 32](#)).

Tant les employés que les superviseurs estiment que le processus de mesures d'adaptation doit être allégé afin de l'accélérer.

- Les employés évoquent la lourdeur du processus pour expliquer leur réticence à faire une demande et ils suggèrent un processus de demande de mesure d'adaptation simplifié et plus clair (voir [Les employés ont évoqué comme principaux défis la crainte de perceptions et d'effets négatifs sur leur carrière, le manque de connaissances de leurs supérieurs, l'absence d'un cadre de soutien et la lenteur du processus](#)). L'insatisfaction des employés quant au temps nécessaire pour obtenir une mesure d'adaptation est prononcée (40 % lorsque la mesure est en place, 71 % lorsqu'elle ne l'est pas) ([tableau 15](#)).
- Tant les employés que les superviseurs (voir [Plus des trois quarts des employés ont été tenus de fournir un certificat médical ou d'autres preuves ; la proportion étant nettement plus élevée chez ceux dont le handicap est invisible \(83 %\) que chez ceux dont le handicap est visible \(67 %\) — clarifier les exigences de renseignement](#)

éliminerait les démarches répétées auprès de spécialistes et accélérerait le processus; voir [Tant les employés que les gestionnaires suggèrent de rationaliser le processus d'évaluation et de clarifier les exigences en matière d'information](#); voir [Les superviseurs ont souligné le besoin de formation, de soutien et de clarté concernant les preuves médicales, ainsi qu'un processus simplifié d'acquisition](#); et [tableau 32](#)) affirment généralement que la simplification ou l'élimination des demandes de preuves faciliterait considérablement le processus.

- Les superviseurs décrivent la « paperasserie », les approbations multiples nécessaires, les problèmes liés aux processus d'acquisitions et à l'installation comme des défis tout au long du processus. Ils suggèrent une approche plus rationnelle et simplifiée, en particulier pour l'acquisition de dispositifs adaptatifs (voir [Tant les employés que les gestionnaires suggèrent de rationaliser le processus d'évaluation et de clarifier les exigences en matière d'information](#); voir [Les superviseurs ont souligné le besoin de formation, de soutien et de clarté concernant les preuves médicales, ainsi qu'un processus simplifié d'acquisition](#); et voir [Les problèmes relevés dans la phase décisionnelle comprennent les retards et l'application incorrecte des mesures d'adaptation ; les employés citent également les comportements négatifs des superviseurs, tandis que les superviseurs citent des problèmes de financement ou d'acquisition](#)).
- Les employés et les superviseurs affirment que les formulaires et les processus d'évaluation actuels sont trop complexes et ne génèrent pas les informations requises de la part des spécialistes (voir [Les employés ont évoqué comme principaux défis la crainte de perceptions et d'effets négatifs sur leur carrière, le manque de connaissances de leurs supérieurs, l'absence d'un cadre de soutien et la lenteur du](#)

processus; voir Plus des trois quarts des employés ont été tenus de fournir un certificat médical ou d'autres preuves ; la proportion étant nettement plus élevée chez ceux dont le handicap est invisible (83 %) que chez ceux dont le handicap est visible (67 %) — clarifier les exigences de renseignement éliminerait les démarches répétées auprès de spécialistes et accélérerait le processus) . Les superviseurs suggèrent de simplifier le formulaire d'évaluation de l'aptitude physique au travail (FEAT) (voir Tant les employés que les gestionnaires suggèrent de rationaliser le processus d'évaluation et de clarifier les exigences en matière d'information).

Les employés ont l'impression que le processus de demande de mesures d'adaptation est conflictuel et que les perceptions de ceux qui déposent une demande de mesures d'adaptation sont négatives. Il peut en résulter un environnement moins propice à la mise en place de mesures d'adaptation appropriées pour les employés.

- Les employés considèrent comme un défi majeur les superviseurs peu coopératifs qui doivent être absolument convaincus de la nécessité des mesures d'adaptation. Des approches de soutien, d'empathie, d'ouverture et d'acceptation de la part des superviseurs atténueraient ces obstacles (voir Les employés ont évoqué comme principaux défis la crainte de perceptions et d'effets négatifs sur leur carrière, le manque de connaissances de leurs supérieurs, l'absence d'un cadre de soutien et la lenteur du processus). Le fait qu'un superviseur ignore ou remet en question les preuves médicales est également un problème pour certains employés (voir Plus des trois quarts des employés ont été tenus de fournir un certificat médical ou d'autres preuves ; la proportion étant nettement plus élevée chez ceux dont le handicap est invisible (83 %) que chez ceux dont le handicap est visible (67 %) — clarifier les exigences de renseignement éliminerait les démarches répétées auprès de spécialistes et accélérerait le processus).
- Selon eux, les superviseurs doivent prendre les demandes au sérieux, faire véritablement confiance aux demandeurs de mesures d'adaptation et ne pas considérer cette situation comme étant la faute de

l'employé ([tableau 30](#)). Ils estiment également que les superviseurs ne doivent pas agir comme si la demande de mesure d'adaptation était un fardeau pour eux (voir [Les employés suggèrent par ailleurs la nécessité d'aider les demandeurs de mesures d'adaptation et de renforcer la compréhension des gestionnaires](#)).

- Un changement de perspective chez certains superviseurs peut être nécessaire pour s'assurer qu'ils ne jugent pas les employés en fonction de leurs limites ou ne considèrent pas ceux qui requièrent une mesure d'adaptation comme moins aptes à exercer leurs fonctions. Il convient de souligner que les employés qui requièrent des mesures d'adaptation souhaitent exercer leur activité de manière efficace et sont capables d'exceller s'ils reçoivent le soutien dont ils ont besoin ([tableau 30](#)).
- De nombreux superviseurs partagent cet avis, affirmant qu'il faut faire davantage confiance aux employés quant à leurs besoins en matière de mesures d'adaptation et s'interroger sur la pertinence de fournir des preuves médicales ou toute autre preuve connexe (voir [Tant les employés que les gestionnaires suggèrent de rationaliser le processus d'évaluation et de clarifier les exigences en matière d'information](#)).

Un obstacle important relevé par de nombreux employés est l'obligation de déposer plusieurs demandes ou de présenter un certificat médical ou d'autres preuves à maintes reprises pour la

- Pour éviter cette situation, tant les employés que les superviseurs recommandent la création d'un dossier centralisé des renseignements relatifs aux mesures d'adaptation (voir [Pour améliorer les résultats, les employés suggèrent souvent de faire appel à un représentant du personnel chargé d'intervenir tout au long du processus de mesures d'adaptation, d'offrir une meilleure formation aux gestionnaires, d'améliorer les processus d'acquisition et de créer un registre centralisé des mesures d'adaptation approuvées; et tableau 18](#)).
- Le soutien en faveur du « passeport d'adaptation » proposé, qui permettrait de simplifier le processus de

même mesure d'adaptation en raison d'un changement de poste, de bureau physique ou de superviseur.

demande de mesures d'adaptation tout en consignait l'historique des mesures appliquées, facilitant ainsi le transfert des mesures approuvées en faveur des employés au sein d'autres ministères ou postes, se révèle très favorable, tant chez les employés que chez les superviseurs ([tableau 20](#)).

Une idée commune aux employés et aux superviseurs est de mettre en place un processus de demande de mesures d'adaptation qui soit plus centralisé et moins directement géré par les superviseurs. Ce type d'approche pourrait permettre de résoudre de nombreux problèmes, de rationaliser le processus et d'obtenir de meilleurs résultats.

- Les employés affirment qu'un processus plus impartial sans lien de dépendance et s'appuyant moins sur les superviseurs permettrait de répondre aux préoccupations concernant le manque d'expérience et de connaissances de ces derniers, de mieux protéger les renseignements personnels sur la santé, d'éviter les représailles potentielles des superviseurs et d'apaiser les craintes que les gestionnaires des services des relations de travail ne servent que les intérêts de la direction (voir [Les employés ont évoqué comme principaux défis la crainte de perceptions et d'effets négatifs sur leur carrière, le manque de connaissances de leurs supérieurs, l'absence d'un cadre de soutien et la lenteur du processus](#)).
- Comme la plupart des superviseurs ne sont pas des spécialistes des mesures d'adaptation, un système mieux centralisé impliquerait davantage les experts fonctionnels dans le processus et tirerait parti de leur expertise ([tableau 18](#)).
- Un tel système pourrait également comporter un financement centralisé, ce qui éliminerait les préoccupations liées aux coûts des mesures d'adaptation dans les budgets ministériels (voir [Les problèmes relevés dans la phase décisionnelle comprennent les retards et l'application incorrecte des mesures d'adaptation; les employés citent également les comportements négatifs des superviseurs, tandis que les superviseurs citent des problèmes de financement ou d'acquisition](#)).

- Une approche centralisée accroîtrait également la cohérence entre les ministères (voir [Les suggestions des superviseurs sur la manière d'améliorer le processus comprennent des instructions point par point, une formation plus poussée sur les demandes de mesures d'adaptation et la normalisation des procédures à l'échelle des ministères](#); voir [Tant les employés que les gestionnaires suggèrent de rationaliser le processus d'évaluation et de clarifier les exigences en matière d'information](#)).

Les mesures d'adaptation inefficaces conduisent à des conséquences négatives, notamment à des situations où des employés renoncent à leur poste ou quittent carrément la fonction publique, optent pour une retraite anticipée, prennent un congé de maladie prolongé ou ne sont pas en mesure de déployer tout leur potentiel.

- Dans les cas des demandes de mesures d'adaptation rejetées, les employés estiment souvent qu'ils doivent choisir entre changer de poste, quitter la fonction publique, prendre une retraite anticipée, partir en congé prolongé ou continuer à travailler dans des conditions de capacités limitées ([tableau 24](#)).
- Quatre employés sur dix déclarent avoir pris un congé de maladie prolongé parce qu'ils n'ont pas pu bénéficier de mesures d'adaptation appropriées. Cette situation est particulièrement fréquente chez les personnes atteintes de problèmes de santé mentale ([figure 3](#) et [tableau 25](#)). Près d'un quart des employés ayant pris un congé de maladie prolongé faute de mesures d'adaptation appropriées se sont absents pendant plus de six mois ([tableaux 26](#) et [27](#)).
- Moins d'un employé sur cinq ayant pris un congé de maladie prolongé se déclare satisfait du niveau de soutien ou des mesures d'adaptation dont il a bénéficié à son retour, laissant ainsi subsister la possibilité de prendre à nouveau un congé à l'avenir ([tableaux 26](#) et [27](#)).
- De nombreux employés ayant pris un congé prolongé estiment que cette situation aurait pu être évitée s'ils avaient bénéficié de mesures d'adaptation appropriées ([tableau 28](#)).

Les opinions des

- Quatre employés sur dix expriment une opinion

employés sur leurs perspectives de carrière au sein du gouvernement du Canada sont liées à leur expérience du processus de mesures d'adaptation.

négative quant à leurs perspectives de carrière au cours des cinq prochaines années. Ils craignent d'être considérés comme de mauvais candidats lors d'un processus de sélection ultérieur ou que de changer de poste les oblige à demander à nouveau, et éventuellement à compromettre, les mesures d'adaptation dont ils bénéficient déjà (voir [Les employés évoquent diverses raisons pour expliquer leurs sentiments positifs ou négatifs quant à leurs perspectives de carrière dans la fonction publique fédérale](#)).

- Nombreux sont ceux (49 %) qui déclarent avoir choisi de ne pas participer à un processus de recrutement en raison d'obstacles liés à leur problème de santé ou à leur handicap. Un nombre important d'entre eux (41 %) estiment qu'ils se sont vus refuser une possibilité de promotion pour des raisons liées à leur problème de santé ou à leur handicap, et plus de la moitié (54 %) se sentent sous-employés ou pas assez sollicités (tableaux [21](#) et [22](#)).
- L'optimisme quant à leur carrière au sein du gouvernement fédéral est le plus fort chez les employés qui bénéficient d'une mesure d'adaptation approuvée et entièrement en place (tableaux [21](#) et [22](#)).

Certains éléments probants permettent de conclure que les employés dont le problème de santé ou le handicap sont plus facilement reconnaissables aux yeux des autres, comme les troubles visuels ou

- Les employés présentant des troubles visuels ou des problèmes de flexibilité, de dextérité ou de mobilité sont plus susceptibles de voir leur demande de mesure d'adaptation approuvée ([tableau 14](#)), sont plus satisfaits du processus dans son ensemble et expriment les opinions les plus favorables quant à leurs perspectives de carrière.
- Ceux dont le problème de santé ou le handicap sont moins facilement reconnaissables aux yeux des autres, comme la douleur chronique, les problèmes de santé mentale et les troubles sensoriels ou liés à l'environnement, sont plus susceptibles d'être

les problèmes de flexibilité, de dextérité et de mobilité, ont tendance à mieux tirer parti des mesures appliquées en leur faveur.

On ignore si les exigences accrues en matière de preuves médicales ou la complexité croissante du processus d'évaluation contribuent aux expériences plus négatives signalées par les employés dont le problème de santé ou le handicap sont moins facilement reconnaissables aux yeux des autres.

insatisfaits du processus de mesures d'adaptation; et les employés atteints de problèmes de santé mentale sont les moins susceptibles de voir leur demande approuvée ([tableau 14](#)).

- Plus de la moitié des superviseurs conviennent que les problèmes invisibles rendent le processus d'évaluation plus complexe, principalement en raison de la nécessité d'obtenir des preuves supplémentaires ou une évaluation officielle auprès d'un médecin ou d'un spécialiste externe, et des évaluations non adaptées aux circonstances de la demande de mesure d'adaptation (tableaux [12](#), [13](#), [18](#) et voir [Tant les employés que les gestionnaires suggèrent de rationaliser le processus d'évaluation et de clarifier les exigences en matière d'information](#)).

Annexe : Principales définitions

Les définitions présentées dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2019 et citées dans cette étude sont les suivants :

Harcèlement

Un comportement inopportun et offensant d'un individu envers un autre individu en milieu de travail (y compris pendant tout événement lié au travail ou à tout endroit lié au travail), et dont l'auteur savait ou aurait raisonnablement dû savoir qu'un tel comportement pouvait offenser ou causer préjudice. Il comprend tout acte, propos ou exhibition qui diminue, rabaisse, humilie ou embarrasse une personne, ou tout acte d'intimidation ou de menace. Il comprend également le harcèlement au sens de la Loi canadienne sur les droits de la personne (c'est-à-dire fondé sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, l'état matrimonial, la situation de famille, les caractéristiques génétiques [y compris l'obligation de subir un test génétique, ou de communiquer les résultats d'un test génétique], la déficience [ou le handicap] ou l'état de personne graciée). Le harcèlement est normalement une série d'incidents, mais il peut s'agir d'un incident grave qui a une incidence durable sur la personne.

Discrimination

Le fait de réserver à quelqu'un un traitement différent ou inéquitable en raison d'une caractéristique personnelle ou d'une distinction, intentionnellement ou non, qui a pour effet d'imposer des désavantages non imposés à d'autres, ou d'empêcher ou de restreindre l'accès aux avantages offerts à d'autres membres de la société. Il y a 13 motifs de distinction illicite dans la Loi canadienne sur les droits de la personne (c'est-à-dire fondé sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, l'état matrimonial, la situation de famille, les caractéristiques génétiques [y compris l'obligation de subir un test génétique, ou de communiquer les résultats d'un test génétique], la déficience [ou le handicap] ou l'état de personne graciée).

Notes en bas de page

[*](#)

Voir l'annexe pour les définitions du harcèlement et de la discrimination selon le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF).

- Victime de harcèlement : 29 %
- Victime de discrimination : 23 %

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

ISBN : 978-0-660-34866-7

► 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

