



# **Fonds centralisé pour un milieu de travail habilitant : Rapport final**

Publié : le 2024-05-27

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada,  
représenté par la présidente du Conseil du Trésor, 2024

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

No de catalogue BT39-82/2024F-PDF  
ISBN: 978-0-660-72274-0

Ce document est disponible sur le site Web du gouvernement du Canada à l'adresse [www.canada.ca](http://www.canada.ca)

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

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

Also available in English under the title: Centralized Enabling Workplace Fund: Final Report

# Fonds centralisé pour un milieu de travail habilitant : Rapport final

---

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

► **Table des matières**

## Sommaire

En avril 2019, le Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique (BAFP) a reçu un financement de 10 millions de dollars sur 5 ans pour créer le Fonds centralisé pour un milieu de travail habilitant (FCMTH).

Le FCMTH a investi dans des projets ministériels expérimentaux et novateurs pour améliorer l'accessibilité en milieu de travail et éliminer les obstacles à l'adaptation et à l'inclusion des fonctionnaires en situation de handicap. S'appuyant sur les rapports d'étape, les propositions de projet et les commentaires des responsables de projet, le rapport final du FCMTH donne un aperçu des principales réussites, des défis liés à la mise en œuvre et des leçons retenues des activités du FCMTH.

Le rapport résume les projets du FCMTH. Il décrit également les critères de financement qui ont orienté la sélection des projets dans cinq grandes catégories :

1. les processus d'adaptation du lieu de travail;
2. le recrutement et le maintien en poste;
3. les modèles centralisés;
4. la recherche et les expériences vécues;
5. les communications et les politiques.

Le FCMTH a accordé la priorité aux projets ayant le potentiel d'améliorer les processus, les outils et les normes de service dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

Ces projets comprennent les suivants :

- le Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du gouvernement du Canada (GC);
- le projet pilote de service de bibliothèque de prêt;
- projet pilote de recrutement axé sur la neurodiversité;
- le Centre de mesures d'adaptation en milieu de travail du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Le rapport souligne également les résultats des projets qui ont amélioré l'accessibilité pour les fonctionnaires en situation de handicap. Par exemple, plus de 55 organisations ont adopté le Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du GC et 16 personnes neurodivergentes ont été recrutées dans le cadre du projet pilote de recrutement axé sur la neurodiversité. Les projets du FCMTH ont ainsi contribué au recrutement et au maintien en poste de personnes en situation de handicap en plus d'éliminer des obstacles auxquels elles étaient confrontées.

Le rapport traite également des défis initiaux liés à la création du fonds pendant le ralentissement des activités du gouvernement au début de la pandémie de COVID-19. Le FCMTH a aussi eu de la difficulté à instaurer la confiance en matière d'accessibilité au sein des organisations et à gérer ce qui, à l'époque, était un écosystème d'accessibilité relativement nouveau au sein du gouvernement du Canada.

Enfin, le rapport présente cinq recommandations qui doivent être mises en œuvre en vue de favoriser un changement de culture concernant l'accessibilité et l'inclusion des personnes en situation de handicap dans la fonction publique fédérale :

1. cibler systématiquement le recrutement de personnes en situation de handicap et mesurer les progrès;
2. simplifier le processus d'adaptation en milieu de travail et le centraliser dans la mesure du possible;
3. créer des centres d'expertise de mesures d'adaptation axés sur la clientèle;
4. consigner les expériences, mettre en commun des connaissances et mobiliser les personnes concernées;
5. mener des campagnes permanentes d'éducation et de sensibilisation concernant la *Loi canadienne sur l'accessibilité* et les instruments de politique relatifs à l'obligation de prendre des mesures d'adaptation.

Ces mesures visent à s'assurer que les progrès réalisés par le FCMTH soient maintenus et reproduits par les collectivités fonctionnelles de l'ensemble de la fonction publique fédérale pour garantir la réussite à long terme des projets.

## **Introduction : l'historique du FCMTH**

En avril 2019, le Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique (BAFP) a reçu un financement de 10 millions de dollars sur 5 ans (2019-2020 à 2023-2024) afin de créer le Fonds centralisé pour un milieu de travail habilitant (FCMTH). Le FCMTH a été mis sur pied pour rendre le gouvernement du Canada (GC) plus accessible. Il a examiné des moyens pour améliorer les possibilités d'emploi pour les personnes en situation de handicap dans la fonction publique fédérale en éliminant les obstacles systémiques et courants qui nuisent à la pleine participation d'une personne à sa carrière de fonctionnaire.

Afin d'appuyer la pleine participation des personnes en situation de handicap à la fonction publique du Canada, le FCMTH a investi dans des projets novateurs et expérimentaux visant à améliorer l'accessibilité en milieu de travail et à éliminer les obstacles à l'adaptation et à l'inclusion. Le FCMTH s'est concentré sur les initiatives qui permettaient d'optimiser la viabilité et d'assurer la réussite des fonctionnaires en situation de handicap.

Avec la pandémie de COVID-19 et l'adoption d'un environnement de travail hybride, les organisations du gouvernement du Canada ont profité de l'occasion pour mieux faire connaître les mesures d'adaptation sur le lieu de travail afin d'accélérer le changement et de faire évoluer la culture organisationnelle. La pandémie a également permis de mieux comprendre ce que signifie l'adaptation (c'est-à-dire outiller les fonctionnaires pour garantir leur réussite) en mettant de nouveau l'accent sur l'importance d'adapter rapidement le lieu de travail afin de maximiser la productivité et l'efficacité dans un milieu de travail hybride élargi.

Dans ce nouvel environnement de travail, les organisations ont reconnu de plus en plus la nécessité de rendre les outils, les systèmes, les réunions, les plateformes d'apprentissage et les communications accessibles par défaut. De plus, les organisations se sont davantage rendues compte qu'elles devaient outiller adéquatement l'ensemble des fonctionnaires du gouvernement du Canada afin de réaliser leur plein potentiel.

À cette fin, le FCMTH a financé, sur une période de cinq ans, des programmes pilotes, des projets de recherche et des initiatives d'embauche en vue de mieux recruter, former et promouvoir les fonctionnaires en situation de handicap. Fondés sur le principe de « Rien sans nous », qui représente la pierre angulaire de la Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique du Canada, les projets du FCMTH ont constamment bénéficié des perspectives des fonctionnaires en situation de handicap et d'une collaboration directe avec eux.

Le présent rapport met en évidence les réalisations, les défis et les leçons retenues au cours des cinq dernières années où des changements ont été apportés. Le rapport traite principalement de la possibilité de reproduire les projets du FCMTH qui ont connu le plus de succès et de leur orientation future. Les résultats des projets comprennent les suivants :

- des connaissances et des outils nouveaux et novateurs;
- des centres d'expertise;
- des pratiques exemplaires;
- des méthodologies de recherche élaborées conjointement;
- des leçons retenues.

Ces projets peuvent aider à orienter les futurs investissements pour réaliser la vision du gouvernement du Canada de devenir la fonction publique la plus accessible et la plus inclusive au monde d'ici 2040.

## Les projets

Le FCMTH s'est fondé sur trois critères pour sélectionner les projets qui ont obtenu un financement :

1. les principes directeurs énoncés dans la Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique du Canada;
2. la viabilité et la transparence du projet, ainsi que l'ampleur de la collaboration;
3. la confiance en matière d'accessibilité et la capacité des responsables ministériels d'exécuter des projets.

Le FCMTH a consacré d'importantes ressources pour établir des partenariats axés sur la mise à l'essai de solutions novatrices et d'approches différentes à plus petite échelle en matière de gestion de l'adaptation.

Le FCMTH s'est également assuré que les projets respectent le principe « Rien sans nous » de la collectivité des personnes en situation de handicap. Les projets ont été organisés en cinq grandes catégories :

1. les processus d'adaptation du lieu de travail;
2. le recrutement et le maintien en poste;
3. les modèles centralisés;
4. la recherche et les expériences vécues;
5. les communications et les politiques.

## **1) Processus d'adaptation du lieu de travail**

Le FCMTH a accordé la priorité aux projets qui permettaient d'offrir des processus, des outils et des services pouvant être mis en œuvre à l'échelle du gouvernement du Canada ou d'améliorer ceux en place.

Par exemple, les deux projets indiqués dans la Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique, Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du gouvernement du Canada (le Passeport) et le projet pilote de service de bibliothèque de prêt, promettaient d'être bénéfiques pour un grand nombre de personnes en situation de handicap dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

Ces deux projets, dirigés par le BAFP directement ou en partenariat avec les responsables de projets fédéraux, ont traité des processus structurels et des défis liés à la culture dans la fonction publique qui créent des obstacles constants, persistants et bien documentés pour les personnes en situation de handicap et leurs gestionnaires (voir l'Étude comparative sur les mesures d'adaptation en milieu de travail de 2019 et l'Étude des causes et des répercussions du harcèlement et de la discrimination envers les personnes en situation de handicap dans la fonction publique fédérale de 2023).

### **Projet 1**

Le Passeport, qui est le projet phare du FCMTH, a joué un rôle central dans la création du FCMTH lui-même. Le Passeport a été conçu par et pour des personnes en situation de handicap, et des consultations ont lieu régulièrement avec le Comité des champions et des présidents pour les



personnes en situation de handicap du gouvernement du Canada, des organisations fédérales, ainsi que des spécialistes de la diversité, de l'inclusion et de l'accessibilité.

Le Passeport vise à simplifier le processus d'adaptation du lieu de travail. Il aide les fonctionnaires en poste et à venir à discuter avec leurs gestionnaires des obstacles rencontrés en milieu de travail et des solutions possibles pour les surmonter.

## **Projet 2**

Le projet pilote de service de bibliothèque de prêt, dirigé par Services partagés Canada, fournit des solutions matérielles et logicielles aux fonctionnaires du gouvernement du Canada qui ont des besoins d'adaptation à court terme. En offrant un modèle de prestation de services novateur et efficace à plus petite échelle, le service de bibliothèque de prêt permet d'accélérer les processus d'adaptation et donner rapidement des outils aux fonctionnaires qui en ont besoin.

## **2) Recrutement et maintien en poste**

### **Projet 1**

Afin d'accroître le recrutement des personnes en situation de handicap, le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada, Services partagés Canada et la Commission de la fonction publique du Canada ont travaillé de concert avec l'organisme sans but lucratif Specialisterne dans le cadre d'un projet pilote de recrutement axé sur la neurodiversité. Ensemble, ces organisations ont recruté 16 personnes pour doter des postes de premier échelon dans la fonction publique fédérale et ont dirigé les efforts de sensibilisation et le changement de culture concernant l'embauche de personnes neurodivergentes.

### **Projet 2**

Des services de gestion de carrière ont été offerts par Services publics et Approvisionnement Canada à plus de 250 fonctionnaires et à leurs gestionnaires inclusivement dans le cadre du Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap. Grâce à ces services, les stagiaires ont pu acquérir des compétences supplémentaires pour s'orienter dans le système d'emploi de la fonction publique fédérale et avoir davantage confiance dans leurs capacités professionnelles. Les gestionnaires ont appris comment mieux soutenir les fonctionnaires en situation de handicap, faciliter leur intégration à la fonction publique et adapter leur lieu de travail.

### **Projet 3**

Le FCMTH a financé un autre projet unique sur l'éclairage des bureaux avec des ampoules DEL. Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) et le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) ont mis à l'essai une nouvelle solution novatrice d'éclairage afin d'atténuer les effets négatifs d'une luminosité très forte pour les personnes sensibles à la lumière.

Le nouvel éclairage a diminué les irritations oculaires, les maux de tête et les migraines chez les personnes sensibles à la lumière au cours de leur journée de travail et de la soirée. Selon les personnes sensibles à la lumière et les autres fonctionnaires, cet éclairage était de meilleure qualité que celui qui se trouve généralement dans les bureaux. D'après les résultats, cet éclairage novateur pourrait éliminer les obstacles et offrir un milieu de travail plus sécuritaire, plus accessible et plus inclusif, non seulement pour les personnes sensibles à la lumière, mais aussi pour tout l'effectif de la fonction publique fédérale.

### **3) Modèles centralisés**

Les structures d'adaptation centralisées simplifient les processus, réduisent le fardeau administratif et financier des fonctionnaires et des gestionnaires, en plus de faciliter des approches de gestion de cas neutres pour simplifier

le processus d'adaptation (selon l'une des recommandations du Sondage sur les mesures d'adaptation au travail dans la fonction publique fédérale de mai 2019). Ces structures répondent aussi à l'Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale du greffier.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) et le ministère des Finances Canada ont lancé conjointement un projet pilote de deux ans, le Centre d'adaptation en milieu de travail (le Centre). Cependant, le projet pilote n'a été déployé qu'au SCT et a pris fin après une année, en raison des délais serrés et du manque d'effectif.

Au cours de cette période, le Centre a traité environ 240 demandes de mesures d'adaptation provenant de gestionnaires et de fonctionnaires. Ce nombre démontre la pertinence du Centre et sa capacité à répondre à la demande et à gérer un volume élevé de dossiers rapidement et efficacement. Les méthodes axées sur la clientèle adoptées par le Centre ont permis d'accélérer le traitement des demandes visant à éliminer les obstacles en milieu de travail et de simplifier les mesures de soutien offertes aux fonctionnaires en situation de handicap.

#### **4) Recherche et expériences vécues**

Le FCMTH visait principalement à mieux faire connaître les expériences vécues par les personnes en situation de handicap pour favoriser un changement de culture. Le FCMTH a financé plusieurs projets de recherche novateurs axés sur les personnes en situation de handicap, notamment :

1. l'Étude comparative sur les mesures d'adaptation en milieu de travail;
2. l'étude « Mobiliser l'innovation culturelle des personnes en situation de handicap » (projet de recherche interministérielle de méthodes mixtes mené par Patrimoine canadien et Statistique Canada);
3. l'Étude des causes et des répercussions du harcèlement et de la discrimination envers les personnes en situation de handicap dans la

fonction publique fédérale (une recherche qualitative sur les perspectives et les expériences des personnes en situation de handicap concernant le harcèlement et la discrimination au travail).

D'après les résultats de cette recherche qualitative, les personnes en situation de handicap sont très mécontentes des processus actuels d'adaptation en milieu de travail, qui datent de plusieurs décennies et qui sont souvent la cause profonde du harcèlement, de la discrimination et des mauvaises évaluations de rendement.

Le FCMTH a également investi dans un projet de mobilisation et de recherche dirigé par le Cercle du savoir sur l'inclusion autochtone (CSIA). Le CSIA a mis au point le sondage auprès des fonctionnaires fédéraux autochtones en situation de handicap. Ce sondage, conçu par des Autochtones, s'appuie sur des principes de recherche éthique fondés sur les distinctions pour mettre en évidence les voix et les points de vue des Autochtones.

Les résultats du sondage ont révélé une volonté d'améliorer les compétences culturelles afin d'assurer l'équité en milieu de travail et de corriger les désavantages. Il a été démontré que les fonctionnaires autochtones se heurtent à de nombreux obstacles systémiques, notamment les suivants :

- des traumatismes;
- la langue;
- l'absence d'environnements exempts d'obstacles;
- les communications;
- la stigmatisation;
- la discrimination.

Le sondage a mis en évidence le besoin d'offrir des mesures d'adaptation en milieu de travail adaptées à la culture, comme les aînés et les gardiens du savoir, ainsi que d'autres mesures telles que des modalités de travail

souples, des postes de travail modifiés ou ergonomiques, des services de soutien et de la technologie adaptée.

Il est difficile de mener conjointement des recherches fondées sur le principe « Rien sans nous », en particulier dans les structures institutionnelles qui ont tendance à résister au changement de culture. Par exemple, dans le cas de l'Étude des causes et des répercussions du harcèlement et de la discrimination envers les personnes en situation de handicap dans la fonction publique fédérale, on a fait appel à un groupe consultatif chargé de fournir des commentaires sur les instruments de recherche et les documents de communication. Il ne s'agit pas d'une pratique courante dans la recherche sur l'opinion publique : cette approche novatrice a été adoptée pour la première fois lors de ce projet. Il a fallu beaucoup de temps et d'efforts pour constituer ce groupe afin de mobiliser les partenaires du projet et de veiller à ce qu'il atteigne les objectifs visés.

## **5) Communications et politiques**

Enfin, les documents de communication et des politiques du gouvernement du Canada complètent les projets pilotes et les projets visant à surmonter les obstacles à l'adaptation du lieu de travail. Par conséquent, le FCMTH, en collaboration avec des collègues du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, a lancé plusieurs projets de communication et de politiques, y compris un examen stratégique et juridique des instruments de politique du SCT. La collaboration entre les collectivités fonctionnelles responsables des ressources humaines, de la gestion de l'incapacité et de l'accessibilité peut contribuer à améliorer les services offerts en milieu de travail pour les fonctionnaires en situation de handicap.

Pour s'assurer que les leçons, les défis et les réussites du FCMTH continueront de guider les pratiques du gouvernement fédéral, il faut prévoir des investissements à long terme dans l'accessibilité et le renforcement des capacités, surtout les processus et les pratiques d'adaptation du lieu de travail axées sur la culture.

# Résultats, défis et leçons retenues

Au cours des premières années du FCMTH, il a été difficile de déterminer les projets à financer, étant donné que l'accessibilité en était à ses balbutiements. Après l'adoption de la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, des règlements pris en vertu de cette loi sont entrés en vigueur en 2021, suivis de la nomination de la dirigeante principale de l'accessibilité et du commissaire à l'accessibilité en 2022. Avec les années, les organisations fédérales ont atteint un niveau de maturité plus élevé grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre de leurs plans sur l'accessibilité, qui ont été publiés pour la première fois en décembre 2022.

En cinq ans, les projets du FCMTH ont commencé à donner de meilleurs résultats en matière d'accessibilité pour les personnes en situation de handicap, et ce, de plusieurs façons.

- Le Passeport a été adopté par plus de 55 organisations de la fonction publique (en date de février 2024), et on s'attend à ce que d'autres organisations l'intègrent à leurs processus d'adaptation en milieu de travail. La version Microsoft Word du Passeport peut être téléchargée sur [Canada.ca](https://Canada.ca), et une application est en cours d'élaboration pour offrir un emplacement centralisé, accessible et sécurisé permettant aux fonctionnaires des diverses organisations de gérer et de communiquer leurs renseignements concernant le Passeport tout au long de leur carrière dans la fonction publique fédérale.
- Depuis son lancement en 2020, le service de bibliothèque de prêt du Programme d'accessibilité, d'adaptation et de technologie informatique adaptée (AATIA) de Services partagés Canada a permis d'aider plus de 430 fonctionnaires en leur prêtant plus de 1 300 outils (technologie adaptée, matériel informatique et logiciels). Les fonctionnaires reçoivent généralement leur équipement de 1 à 4 semaines en moyenne après avoir communiqué avec les responsables du programme. Il s'agit d'une nouvelle norme de service de premier plan qui est jusqu'à dix fois plus

rapide que les pires normes indiquées dans l'Étude comparative sur les mesures d'adaptation en milieu de travail de 2019.

- L'Étude des causes et des répercussions du harcèlement et de la discrimination envers les personnes en situation de handicap dans la fonction publique fédérale donne un aperçu des causes profondes du harcèlement et de la discrimination auxquelles sont confrontées les personnes en situation de handicap dans la fonction publique fédérale. Le BAFP a communiqué les conclusions de l'étude aux principales organisations partenaires afin d'assurer un suivi et une évaluation continus. Cette étude survient à un moment important alors que le gouvernement du Canada désire créer un milieu de travail inclusif et exempt d'obstacles en améliorant les processus d'adaptation en milieu de travail. Le rapport contribuera à apporter les changements de culture qui sont nécessaires dans la fonction publique et définis dans l'Appel à l'action du greffier afin de rendre la fonction publique accueillante et inclusive pour tous les groupes en quête d'équité, y compris les personnes en situation de handicap.
- Pour ce qui est du recrutement, l'investissement du FCMTM dans les deux projets suivants a démontré l'importance des approches collaboratives et axées sur le partenariat :
  1. des services d'encadrement pour les stagiaires et leurs gestionnaires dans le cadre du Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap;
  2. le projet pilote de recrutement axé sur la neurodiversité.

Dans le cadre de ces deux projets, les gestionnaires ont pu bénéficier de services de soutien pour améliorer leurs connaissances sur les processus d'embauche et d'intégration des personnes en situation de handicap. Grâce à ces deux projets, des personnes en situation de handicap ont trouvé des emplois dans la fonction publique fédérale.

Par exemple, le Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap a permis d'embaucher 60 fonctionnaires pour doter des postes de durée indéterminée et déterminée, et 41 stagiaires participent toujours au programme. Par ailleurs, 16 personnes ont été embauchées dans le cadre du projet pilote de recrutement axé sur la neurodiversité, et 5 personnes ont reçu des offres d'emploi. Selon les résultats, lorsque les gestionnaires obtiennent un soutien adéquat pour embaucher et maintenir en poste des personnes en situation de handicap, toutes les parties en bénéficient, y compris les gestionnaires, les personnes nouvellement embauchées et l'organisation.

- Le projet d'éclairage des bureaux avec des ampoules DEL peut définir les normes de SPAC en matière d'éclairage des bureaux dans tous les immeubles de SPAC. Le projet a permis de réduire les obstacles et les problèmes d'accessibilité liés à la sensibilité à la lumière. SPAC et le Conseil national de recherches Canada mettent en œuvre une deuxième phase de ce projet qui consiste à installer l'éclairage à plus grande échelle. Les résultats découlant de cette deuxième phase pourraient entraîner des changements dans les normes relatives à l'éclairage.
- Enfin, deux initiatives de recherche financées par le FCMTH ont appliqué des méthodologies novatrices fondées sur les expériences vécues des personnes en situation de handicap. Les méthodologies des projets suivants ont été influencées par des approches avant-gardistes sur le plan culturel, et les organisations qui désirent utiliser des méthodes similaires peuvent s'en inspirer :
  - Un rapport a été produit pour décrire la méthodologie du projet de recherche « Mobiliser l'innovation culturelle des personnes en situation de handicap » dirigé conjointement par Statistique Canada et Patrimoine canadien. Ce rapport méthodologique détaille les étapes du projet, les leçons retenues et les recommandations pour de futures études. L'approche de recherche-action participative a intégré le principe « Rien sans nous ». Un comité composé de



personnes en situation de handicap a également été créé pour appliquer un point de vue axé sur les handicaps.

- Le sondage du CSIA a permis aux fonctionnaires autochtones en situation de handicap de s'exprimer d'une seule voix grâce à la création du Réseau national des employés autochtones avec handicaps acquis ou intermittents. Les personnes qui assurent la coprésidence du réseau y ont également participé en tant que membres du Cercle interministériel des collaborateurs autochtones.

Les leçons retenues découlant des obstacles liés aux procédures, aux structures et à la culture peuvent aider à orienter les investissements afin de déployer à plus grande échelle les projets fructueux qui ont le potentiel d'avoir la plus grande incidence à court et à moyen terme.

- La création d'un nouveau fonds a nécessité des efforts considérables à plusieurs égards. Les spécifications opérationnelles du FCMTH ont été détaillées dans la présentation au Conseil du Trésor. Par conséquent, il a fallu du temps pour s'adapter lorsque l'administration du FCMTH est passée des mesures d'adaptation individuelles en milieu de travail aux projets ministériels.
- La pandémie de COVID-19 et la lourde structure hiérarchique du FCMTH ont également entraîné des conséquences défavorables. Les demandes de financement de nombreux projets ont été traitées en retard en raison du ralentissement des activités du gouvernement fédéral, tandis que le moment de l'affectation des fonds a occasionné certains retards dans la mise en œuvre progressive des projets (dont le projet pilote de service de bibliothèque de prêt). Au cours de son dernier exercice, le FCMTH a modifié sa structure hiérarchique pour alléger le fardeau administratif imposé aux responsables de projet.
- Il a été difficile de changer la culture organisationnelle de façon uniforme étant donné que les membres de la direction et du personnel n'ont pas tous une solide compréhension de l'accessibilité et la capacité de favoriser l'adoption de mesures d'adaptation en milieu de travail.

Pour que le lancement de centres de mesure d'adaptation intégrés à grande échelle soit mené à bien, il est essentiel de prévoir suffisamment de temps pour élaborer des plans de projet et une structure permettant la mise en œuvre des projets à grande échelle réussie. Le Centre de mesures d'adaptation en milieu de travail (le Centre), qui devait être un guichet unique pour les fonctionnaires du SCT et du ministère des Finances Canada désirant obtenir de l'aide avec le processus d'adaptation, a connu des problèmes à cet égard. En fin de compte, le projet n'a pas été mis en place au ministère des Finances Canada. En raison des échéanciers serrés du projet, le Centre n'a pas été en mesure d'établir une structure claire pour la prestation de services, d'obtenir l'aval des personnes concernées ou d'étendre graduellement la portée de ses services.

- L'une des principales constatations qui sont ressorties des expériences du FCMTH est la suivante : les responsables de projet doivent avoir la maturité et la volonté de poursuivre des projets d'accessibilité et d'investir à cet égard. Il s'agit d'un critère d'évaluation important lié au financement. Les défis qui surviennent inévitablement au cours de l'élaboration de projets deviennent presque impossibles à surmonter si les partenaires de projets n'ont pas une volonté claire et ferme de changer la culture en matière d'accessibilité et d'inclusion des personnes en situation de handicap. Il s'agit notamment de garantir une approche accessible par défaut dans le cadre de la conception, de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets.
- L'une des leçons tirées de l'Étude des causes et des répercussions du harcèlement et de la discrimination envers les personnes en situation de handicap dans la fonction publique fédérale a été la nécessité de veiller à ce que les exigences en matière d'accessibilité du Web soient respectées par les fournisseurs tiers. Ces exigences permettraient d'éviter tout retard dans la mise en œuvre du projet.

# Prochaines étapes à suivre d'ici 2040

Les travaux entrepris par le FCMTH depuis 2019 ont permis :

- de mettre en lumière les obstacles systémiques, procéduraux, matériels et culturels auxquels sont confrontées les personnes en situation de handicap de la fonction publique;
- d'investir des fonds et du temps dans des projets novateurs qui donnent aux fonctionnaires les moyens de réaliser leur plein potentiel en éliminant les obstacles en milieu de travail et de mieux comprendre leurs expériences vécues;
- de déterminer les projets dans lesquels investir pour avoir une plus grande incidence sur le plus grand nombre de fonctionnaires.

Il faut réaliser d'importants investissements et déployer beaucoup d'efforts pour que le gouvernement du Canada puisse atteindre son objectif de devenir la fonction publique la plus inclusive au monde d'ici 2040. Il faut déployer des efforts considérables pour enclencher une dynamique favorisant un changement de culture, et ce changement ne se produit pas du jour au lendemain. Le FCMTH reconnaît que le mouvement prend de l'ampleur et il est fier du rôle qu'il a joué. Afin de poursuivre sur cette lancée, le FCMTH recommande que les cinq recommandations suivantes soient mises en œuvre, lesquelles pourront ensuite être modifiées et appliquées à plus grandes échelles, au besoin.

## **1. Cibler systématiquement le recrutement de personnes en situation de handicap et mesurer les progrès.**

Les personnes en situation de handicap constituent le seul groupe visé par l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique fédérale dont le niveau de représentation est inférieur à la disponibilité au sein de la population active. Selon le rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada pour l'exercice financier 2022-2023,

seulement 6,9 % des fonctionnaires s'identifient comme des personnes en situation de handicap, contre 9,2 % des personnes dans la population active canadienne.

Les données des sondages antérieurs menés auprès des fonctionnaires fédéraux indiquent que les personnes en situation de handicap présentent des taux disproportionnellement plus élevés de harcèlement et de discrimination en milieu de travail. D'autres travaux de recherche mentionnés dans le document Créer une fonction publique diversifiée et inclusive : Rapport final du Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion et l'Étude comparative sur les mesures d'adaptation en milieu de travail corroborent ces constatations.

Pour donner suite à cette recommandation, il faudra investir et tenir compte de plusieurs aspects du processus de recrutement :

- établir des procédures normalisées de passation de marchés et des communautés de pratique, comme Infinity — Le Réseau pour les fonctionnaires neurodivergents, afin d'échanger des ressources et de l'information pour appuyer les organisations dans leurs efforts de recrutement;
- collaborer avec des prestataires de services pour encourager la mise à l'essai de méthodes d'évaluation et de recrutement non traditionnelles, accessibles et inclusives;
- aider les gestionnaires en leur offrant une formation ciblée en gestion afin de promouvoir un changement de culture dans les processus d'évaluation et d'intégration.

## **2. Simplifier le processus d'adaptation en milieu de travail et le centraliser dans la mesure du possible.**

Les approches centralisées et intégrées en matière d'adaptation en milieu de travail, par exemple par l'entremise d'un centre d'expertise ministériel, sont souvent essentielles pour accélérer et simplifier les processus

d'adaptation pour les gestionnaires et les personnes en situation de handicap.

Toutefois, les pratiques exemplaires et les études existantes soulignent le fait qu'il n'existe pas de modèle unique de prestation centralisée des services d'adaptation, et qu'un modèle centralisé ne garantit pas l'obtention de meilleurs résultats à ce chapitre. Parmi les facteurs de réussite, mentionnons la mise en place d'un processus d'adaptation qui :

- est fondé sur le modèle social de l'incapacité;
- est neutre et axé sur la clientèle;
- s'appuie sur des conseils de spécialistes;
- dispose des ressources nécessaires.

Comme le Passeport et le service de bibliothèque de prêt de l'AATIA sont de plus en plus utilisés et interreliés, il serait possible d'avoir un modèle de libre-service pour les fonctionnaires qui bénéficiera plus efficacement des services d'adaptation offerts par le guichet unique de l'AATIA. Dans cette optique, le modèle de prestation de service de bibliothèque de prêt devra recevoir un financement permanent pour créer une équipe solide et diversifiée.

Afin d'y parvenir, le programme de l'AATIA mettra à contribution son projet pilote financé par le FCMTH et l'initiative Vision radicale pour l'accès inclusif à l'emploi (VRAIE). VRAIE est une initiative pluriannuelle du gouvernement du Canada et du laboratoire VRAIE de l'Université McMaster qui met en pratique des connaissances acquises. L'initiative a pour but d'améliorer le recrutement, le maintien en poste et l'avancement des personnes en situation de handicap dans la fonction publique fédérale. Ainsi, l'AATIA peut offrir des services de bibliothèque de prêt à tous les fonctionnaires du gouvernement du Canada.

Les organisations peuvent aussi éliminer proactivement les obstacles en achetant des outils adaptatifs courants tels que des écrans à encre électronique et des bureaux à hauteur ajustable. En ce qui concerne le

Passeport, il faut l'intégrer dans les processus d'adaptation en milieu de travail partout dans la fonction publique fédérale et veiller à ce que les organisations continuent de l'adopter. Le soutien continu du programme et l'évolution du Passeport sont essentiels à son succès en tant que catalyseur du changement de culture et en tant qu'outil adapté qui répond aux besoins en matière d'adaptation des personnes en situation de handicap.

### **3. Créer des centres d'expertise de mesures d'adaptation axés sur la clientèle.**

Les centres d'expertise d'adaptation en milieu de travail ont pour objectif de fournir une expertise, des conseils et une orientation adaptés à la culture et axés sur la personne pour soutenir les fonctionnaires en situation de handicap. Ces centres peuvent donner des conseils dans les domaines suivants :

- le Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du gouvernement du Canada;
- l'élimination des obstacles à l'accessibilité;
- l'examen au cas par cas des demandes d'adaptation;
- l'ergonomie;
- le télétravail;
- le retour au travail.

Ces centres d'expertise jouent un rôle important en réunissant des partenaires et des facilitateurs de services pour aider les fonctionnaires et, par conséquent, en réduisant le fardeau administratif des gestionnaires, des fonctionnaires et de l'organisation dans son ensemble.

Ces centres améliorent également les normes de service organisationnelles afin que les fonctionnaires ayant des besoins en matière d'adaptation reçoivent les outils nécessaires dans un délai de deux semaines, période qui correspond souvent au temps écoulé entre la réception de la lettre d'offre et la date d'entrée en fonction.

Offrir plus de formation et sensibiliser davantage les gens à la contribution que la diversité, l'inclusion et les mesures d'adaptation adaptées à la culture peuvent apporter au milieu de travail peut encourager l'innovation dans la façon dont la dotation est effectuée dans la fonction publique. Par exemple, la fonction publique peut mettre à l'essai des possibilités de modalités de travail souples, comme le partage d'emploi.

Grâce à ces améliorations aux structures de soutien pour les personnes en situation de handicap, il est possible de réaliser des économies sur les plans des ressources humaines et des opérations, ainsi que de réduire considérablement les obstacles au recrutement, au maintien en poste et à l'avancement auxquels elles sont confrontées.

#### **4. Consigner les expériences, mettre en commun des connaissances et mobiliser les personnes concernées.**

Selon la recherche, les obstacles à l'accessibilité au gouvernement du Canada sont systémiques, et il est nécessaire de changer la culture au sein de la fonction publique fédérale. À l'issue du projet de recherche intitulé Mobiliser l'innovation culturelle des personnes en situation de handicap, il a été recommandé de mener d'autres recherches. Celles-ci devraient accorder plus de place aux personnes en situation de handicap pour qu'elles parlent des préjugés auxquels elles ont dû faire face et de la culture du milieu de travail de façon générale.

Les leçons retenues de l'Étude des causes et des répercussions du harcèlement et de la discrimination envers les personnes en situation de handicap dans la fonction publique fédérale constituent une occasion de renforcer les exigences en matière d'accessibilité dans tout le processus de recherche sur l'opinion publique. Par exemple, les exigences pour les fournisseurs tiers, la formation et les ressources pour les praticiens de la recherche et l'examen des instruments d'approvisionnement.

D'autres recherches devraient être effectuées dans les domaines suivants :

- les expériences des fonctionnaires en situation de handicap selon le statut d'emploi;
- l'incidence de la *Loi sur les langues officielles* sur les fonctionnaires en situation de handicap;
- le concept du temps comme mesure d'adaptation;
- une étude sur les obstacles auxquels se heurtent les cadres en situation de handicap en milieu de travail (ainsi que les solutions pour surmonter ces obstacles).

## **5. Mener des campagnes permanentes d'éducation et de sensibilisation concernant la *Loi canadienne sur l'accessibilité* et les instruments de politique relatifs à l'obligation de prendre des mesures d'adaptation.**

Les résultats de l'examen des politiques ont permis de déterminer que la Politique sur la gestion des personnes tient compte adéquatement des responsabilités du Conseil du Trésor liées à la Directive sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

L'examen a relevé la nécessité de mener les travaux suivants, qui ont été entamés et qui se poursuivront :

- Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines continuera de mobiliser les administrateurs généraux et administratrices générales, les chefs des ressources humaines, les gestionnaires et les spécialistes des collectivités fonctionnelles pour mieux faire connaître le cadre de l'obligation de prendre des mesures d'adaptation. La directive sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation s'appuie sur le manuel des processus à l'intention des gestionnaires, qui présente une approche informelle et collaborative en matière d'adaptation.
- Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines continuera de collaborer avec les collectivités fonctionnelles, les gestionnaires, la direction et les réseaux d'équité en matière d'emploi afin d'aider ces



groupes à déterminer les besoins des fonctionnaires en matière d'accessibilité et d'adaptation du lieu de travail sur le plan individuel et systémique, en particulier dans un environnement hybride, et de répondre à ces besoins.

## Conclusion

Le maintien des modèles de financement comme le FCMTH et les investissements à cet égard permettent l'expérimentation et l'innovation pour aider à créer une culture au sein de laquelle les fonctionnaires en situation de handicap bénéficient d'un soutien tout au long de leur carrière. Le FCMTH a contribué au programme d'accessibilité du gouvernement du Canada en réalisant des progrès par rapport à la mobilisation des connaissances, aux pratiques d'adaptation et aux considérations relatives à l'accessibilité. Plus important encore, le FCMTH a facilité l'amorce du changement culturel dans la fonction publique fédérale en ce qui concerne les mesures d'adaptation et l'inclusion des personnes en situation de handicap.

En décembre 2022, toutes les organisations avaient présenté et rendu publics leurs premiers plans sur l'accessibilité, et elles ont déposé leurs rapports d'étape en décembre 2023. Ces plans s'harmonisent avec la *Loi canadienne sur l'accessibilité* afin de structurer et de mettre en œuvre des mesures visant à éliminer les obstacles. Ils fournissent également un mécanisme de responsabilisation afin de suivre les progrès et processus de rétroaction pour les fonctionnaires en situation de handicap.

Sur la scène internationale, le FCMTH se distingue en tant que modèle de financement sur l'accessibilité en milieu de travail. Il représente une validation de principe, tant au Canada qu'à l'étranger, pour des modèles d'innovation centralisés et axés sur les personnes en situation de handicap.

Avec un soutien financier et opérationnel suffisant, les projets menés à bien par le FCMTH peuvent être reproduits dans l'ensemble de la fonction publique pour offrir de meilleures possibilités aux fonctionnaires en situation de handicap. En mettant l'accent sur les partenariats avec les agentes ou agents du changement ministériels, le BAFP, et par extension le FCMTH, a eu une incidence sur les projets offrant les plus grands avantages à l'échelle du gouvernement du Canada. Il a en outre aidé les organisations fédérales à s'acquitter efficacement de leurs responsabilités et à devenir des chefs de file en matière d'accessibilité et d'adaptation du lieu de travail.

Ultimement, la réussite à long terme dépendra de la détermination avec laquelle la haute direction de la fonction publique mettra l'accessibilité au cœur des activités opérationnelles et des cultures des ministères. La réussite reposera également sur la mobilisation, le soutien et le perfectionnement des principales collectivités fonctionnelles. Ces collectivités peuvent fournir une contribution essentielle, stimuler et rendre opérationnelles les politiques, ainsi que diriger les changements culturels qui sont nécessaires à la mise en œuvre et aux améliorations.

**Date de modification :**

2024-06-18