



Évaluation du Programme fédéral de stages

pour les Canadiens en situation de handicap



Table des matières

Sommaire de l'évaluation.....	3
Recommandations et justification à l'appui	6
Questions d'évaluation et méthodologie.....	8
Aperçu du programme.....	10
Pertinence	14
Efficacité	28
Efficiencia	61
Réponse et plan d'action de la direction.....	70
Annexe A : Modèle logique du programme.....	80
Annexe B : Méthodologie.....	82

Sommaire de l'évaluation

Objectif du programme

Le [Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap](#) offre des possibilités de stage de 2 ans au sein de la fonction publique fédérale à un maximum de 125 Canadiens en situation de handicap sur une période de 5 exercices, soit d'avril 2019 à mars 2024. Ces stages permettent aux Canadiens en situation de handicap qui ont peu ou pas d'expérience professionnelle antérieure d'acquérir une expérience pertinente, en plus de les aider à développer leurs compétences professionnelles.

Contexte de l'évaluation

La Direction de la vérification interne et de l'évaluation de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) a mené une évaluation du Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap en mai 2023. Cette évaluation a été réalisée avec le soutien de Goss Gilroy Inc. et de la Direction du recrutement national de la CFP, conformément au plan d'évaluation 2021-2023 approuvé par la CFP et à la *Politique sur les résultats* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Objectifs et portée de l'évaluation

L'objectif consiste à fournir une analyse neutre et fondée sur des données probantes de la pertinence et du rendement du programme, afin de permettre une prise de décision éclairée. L'évaluation portait principalement sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience du programme, y compris son administration et l'atteinte des résultats escomptés, depuis son lancement en avril 2019 jusqu'au 30 décembre 2022. Au moment de l'évaluation, la première cohorte avait terminé son stage, la deuxième était à mi-parcours, et les dernières cohortes venaient tout juste de commencer leur stage. Comme il était trop tôt pour évaluer les résultats du programme, l'évaluation a porté davantage sur la conception et la mise en œuvre de ce dernier.

Conclusion générale

Le Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap a contribué à la création d'emplois pour les personnes en situation de handicap partout au Canada. Le programme se distingue par une approche collaborative avec des partenaires visant à soutenir les gestionnaires d'embauche et les personnes en situation de handicap. Fondé sur une approche d'apprentissage et de perfectionnement, le

programme a révélé des lacunes dans la mise en place de mesures d'adaptation et d'un soutien continu. L'importance de faire appel à des personnes ayant une expérience vécue a également été soulignée. Les réussites, les lacunes et les domaines d'amélioration continue mis en évidence constituent des enseignements précieux à communiquer aux ministères et organismes fédéraux, ainsi qu'aux fonctionnaires, afin de favoriser une fonction publique fédérale représentative. Bien que le projet pilote en soit à ses débuts, des signes prometteurs indiquent que le programme permet d'assurer la continuité de l'emploi.

Principales conclusions de l'évaluation

Conception et échelle

La CFP a examiné la plupart des pratiques exemplaires et des approches existantes en matière d'embauche, de mobilisation et de maintien en poste des personnes en situation de handicap.

Plusieurs pratiques exemplaires ont été mises en œuvre et continueront à faire partie intégrante des versions futures du programme, notamment ce qui suit :

- aide aux mesures d'adaptation;
- partenariat avec des organismes de soutien à l'emploi;
- soutien à tous les participants du programme;
- services d'encadrement fournis par Services publics et Approvisionnement Canada et le programme Accessibilité, adaptation et technologie informatique adaptée de Services partagés Canada.

Bien que certaines personnes ayant une expérience vécue aient participé au programme, dans l'esprit du « Rien sans nous », une plus grande inclusion aurait été bénéfique.

« Rien sans nous » est un principe directeur de la [Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique du Canada](#).

Efficacité

Le programme a contribué à accroître l'employabilité des personnes en situation de handicap, mais certains éléments de soutien n'étaient pas en place.

Partenariats

Le programme se distingue grâce à des partenariats conclus avec des organismes de soutien à l'emploi, lesquels contribuent à l'orientation du programme, soutiennent les

stagiaires tout au long de leur expérience et collaborent avec les gestionnaires d'embauche pour sélectionner des stagiaires. Bien que ces relations soient essentielles au programme et à ses versions futures, elles ont diminué au fil du projet.

Mesures d'adaptation

Le programme a été conçu de façon à offrir des évaluations accessibles aux candidats et des mesures d'adaptation aux stagiaires. Les stagiaires ont été pour la plupart satisfaits des mesures d'adaptation. Les gestionnaires d'embauche estiment toutefois que les discussions à cet égard ont été difficiles à mener, en fonction de leur expérience antérieure et des ressources et capacités de l'organisme. La plus grande lacune relevée par l'équipe d'évaluation est le manque de continuité dans les mesures d'adaptation fournies lors de l'évaluation et pendant l'emploi. Cette situation a entraîné des retards pour les personnes en situation de handicap, qui doivent revivre l'expérience inhérente aux mesures d'adaptation. Comblar cette lacune profiterait non seulement aux participants du programme, mais aussi à tous les chercheurs d'emploi et aux fonctionnaires.

Soutien continu

Les participants du programme, y compris les gestionnaires d'embauche et les stagiaires, ont généralement bénéficié d'un soutien pendant les stages. Ces groupes ont estimé que le soutien avait été initialement fort, mais qu'il avait diminué pendant le stage. Les stagiaires se sont montrés très préoccupés par le processus de départ et son incidence (p. ex., perception négative de soi-même).

Efficienne

Une approche agile a permis de mettre rapidement en œuvre le programme et de l'améliorer de façon continue.

Apprendre et se perfectionner

L'équipe du programme a réussi à mettre en pratique une approche d'apprentissage et de perfectionnement pour faire évoluer et améliorer le programme. Compte tenu de la portée et des ressources du programme, il a été possible d'expérimenter différentes approches dans le but premier de concevoir un modèle reproductible et évolutif. Les enseignements tirés de chaque cohorte précédente ont été appliqués dans cette optique.

Recommandations et justification à l'appui

Recommandation 1

Les leçons retenues et les pratiques exemplaires du programme devraient être communiquées à grande échelle autant que possible aux ministères et organismes fédéraux et à tous les fonctionnaires.

Justification

Le Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap a été conçu comme un projet pilote, l'apprentissage étant un objectif clé. Même si le programme est de petite envergure, il permet de recueillir des données essentielles sur ce qui fonctionne bien, sur ce qui pourrait fonctionner mieux et sur les possibilités de renforcer les processus de conception et de mise en œuvre. De nombreux intervenants, qu'il s'agisse de stagiaires, de gestionnaires d'embauche ou de membres de la haute direction, ont exprimé le souhait de voir ces précieux enseignements transmis et appliqués à grande échelle dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. En outre, la collaboration entre les ministères et les organismes fédéraux est l'un des principes directeurs de la [*Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique du Canada*](#).

Recommandation 2

Les participants du programme devraient être soutenus, de l'évaluation à l'emploi, grâce à :

- l'intégration de l'expérience inhérente aux mesures d'adaptation, de l'évaluation à l'emploi;
- la mise en place rapide des mesures d'adaptation selon une approche fondée sur la conception inclusive et l'accessibilité par défaut;
- l'adoption de nouveaux outils et de pratiques exemplaires.

Justification

Bien que la CFP ait collaboré avec des partenaires tels que des organismes centraux et des organismes de soutien à l'emploi pour les personnes en situation de handicap afin d'aider les gestionnaires d'embauche et de veiller à ce que les stagiaires soient pleinement soutenus tout au long de leur stage, l'évaluation a révélé un manque de continuité entre les mesures d'adaptation fournies lors de l'évaluation et celles prises pendant l'emploi. L'évaluation a permis de mettre en lumière des problèmes de

disponibilité et des retards dans l'obtention de mesures d'adaptation. Des membres de la haute direction ont suggéré que la fonction publique fédérale mette en place un processus d'adaptation centralisé. Le [Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du gouvernement du Canada](#) est mis à l'essai dans le cadre de la [Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique du Canada](#), et vise à limiter les conséquences négatives, notamment en évitant aux employés de devoir renégocier des outils ou des mesures de soutien et en donnant aux gestionnaires l'information dont ils ont besoin pour s'attaquer aux obstacles potentiels en milieu de travail. Toutefois, le passeport n'avait pas encore été totalement intégré dans le programme au moment de la rédaction du présent rapport.

Recommandation 3

Conformément à l'approche « Rien sans nous » et aux pratiques exemplaires connexes, les participants devraient prendre part à la conception et à la mise en œuvre du programme :

- recueillir davantage la rétroaction des participants afin d'améliorer de façon continue le soutien au programme;
- demander à des personnes ayant une expérience vécue d'agir en tant que mentors (soutien par les pairs) et conseillers.

Justification

« Rien sans nous » est un principe directeur de la stratégie fédérale sur l'accessibilité, dont le programme fait partie. L'évaluation a révélé que le principe « Rien sans nous » a été mis en pratique dans une certaine mesure. Les personnes ayant une expérience vécue ont été moins sollicitées que prévu initialement, de la conception du programme jusqu'à sa mise en œuvre. En tant qu'experts en la matière, les stagiaires et les organismes de soutien à l'emploi ne se sont pas sentis consultés et entendus autant qu'ils l'auraient souhaité.

Recommandation 4

Si le programme se poursuit à l'avenir, la stratégie de recrutement des stagiaires devrait être élargie comme suit :

- étendre les limites du programme en ce qui concerne la provenance des candidats, les types de durée d'emploi initial et la continuité de l'emploi;

- accroître et officialiser les relations de collaboration réciproque avec les organismes de soutien à l'emploi qui appuient les participants du programme et agissent en tant qu'experts en la matière.

Justification

Comme il s'agissait d'un programme pilote, il a fallu limiter l'approche et les voies de recrutement. Par conséquent, il y a eu des lacunes relativement à qui pouvait être recruté, et le programme n'a pas pu atteindre de potentiels candidats en situation de handicap. De nombreux intervenants auraient souhaité que le programme englobe d'autres profils, groupes et niveaux, ainsi que d'autres types de durée d'emploi.

Les partenariats avec les organismes de soutien à l'emploi se sont révélés une réussite. Tous les groupes d'intervenants ont indiqué que l'aide apportée par les organismes de soutien à l'emploi était variable et dépendait de leurs moyens et de leur disponibilité. En raison des différentes structures des organismes de soutien à l'emploi, le bassin de stagiaires potentiels s'est limité aux personnes qui étaient déjà clientes de ces organismes. Certains candidats potentiels pourraient convenir parfaitement au programme, mais sans être associés à aucun organisme de soutien à l'emploi. Les organismes de soutien à l'emploi ont estimé que la collaboration a diminué au fil du temps, tant en quantité qu'en qualité.

Questions d'évaluation et méthodologie

Questions d'évaluation

1. Pertinence

Conception : dans quelle mesure le programme a-t-il été conçu pour atteindre son objectif?

Échelle : quels éléments de conception devraient être pris en compte dans les versions futures du programme?

Harmonisation : dans quelle mesure le programme cadre-t-il avec d'autres possibilités de stage pour les Canadiens en situation de handicap?

2. Efficacité

Rendement : dans quelle mesure le programme a-t-il atteint les résultats attendus?

Résultats inattendus : dans quelle mesure le programme a-t-il utilisé une approche progressive d'apprentissage et de perfectionnement?

3. Efficience

Économie : dans quelle mesure le programme est-il mis en œuvre de manière efficiente?

Méthodologie

Examen des documents

L'examen des documents a porté notamment sur les documents ministériels et de politique stratégiques concernant le programme et les outils connexes.

Analyse de l'environnement

Cette source de données a été utilisée pour évaluer des éléments précis des questions fondamentales de l'évaluation portant sur la pertinence et le rendement (y compris l'économie et l'efficience), comme les éléments de conception, les nouvelles pratiques prometteuses et les nouvelles pratiques exemplaires.

Entrevues avec des répondants clés

Des entrevues avec des répondants clés ont servi à recueillir des renseignements approfondis et nuancés, souvent impossibles à obtenir par d'autres sources. L'objectif consistait à obtenir diverses opinions de la part des intervenants et à mieux comprendre la pertinence et le rendement du programme.

Sondage auprès des clients

Le sondage a ciblé plusieurs cohortes de stagiaires. En tant que public cible du programme, ceux-ci ont été en mesure de répondre à la plupart des questions fondamentales indiquées dans la matrice d'évaluation, en particulier celles portant sur le rendement.

Groupes de discussion

Quatre groupes de discussion ont permis de recueillir des données plus riches et nuancées, notamment des opinions, des explications et des expériences. Les points de vue des gestionnaires d'embauche et des stagiaires ont fourni des indications sur la plupart des éléments de la matrice d'évaluation, en particulier pour la question fondamentale qu'était l'évaluation du rendement.

Analyse des données administratives

Cette source de données visait principalement à traiter de la question du rendement (économie et efficacité), surtout les données administratives et financières du programme.

Remarque : L'[annexe B](#) contient une présentation plus détaillée de la méthodologie.

Aperçu du programme

La Commission de la fonction publique du Canada (CFP) est chargée de promouvoir et de maintenir une fonction publique fédérale non partisane, fondée sur le mérite et représentative. Le préambule de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* stipule que le gouvernement du Canada souscrit au principe d'une fonction publique inclusive qui reflète la diversité de la population canadienne. La CFP, comme d'autres ministères et organismes fédéraux, est chargée de cerner et d'éliminer les obstacles à l'emploi pour les 4 groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Dans le cadre de la [Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique du Canada](#), la CFP a mis en œuvre le [Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap](#) en tant que projet pilote en avril 2019. Le programme vise à offrir aux personnes en situation de handicap jusqu'à 125 possibilités de stage de 2 ans au sein de la fonction publique fédérale, et ce, sur une période de 5 ans. Les stages sont ouverts aux personnes en situation de handicap léger à grave qui sont âgées de 16 à 64 ans.

Le programme prévoyait d'offrir 25 stages par an sur plusieurs cohortes, jusqu'en 2024. Pour le programme de stage de 2 ans, les coûts salariaux des stagiaires sont assumés à parts égales par la CFP et les ministères d'embauche, jusqu'à un maximum de 57 000 \$ par stage.

Le programme soutient l'objectif de la stratégie sur l'accessibilité visant à améliorer le recrutement, le maintien en poste et la promotion des personnes en situation de handicap. Les stages permettent aux personnes en situation de handicap qui ont peu ou pas d'expérience professionnelle antérieure d'acquérir une expérience significative, en plus de les aider à développer leurs compétences professionnelles.

Les objectifs du programme sont les suivants :

- améliorer l'accès des Canadiens en situation de handicap aux possibilités d'emploi, ce qui se traduit par une meilleure intégration économique de ces personnes;
- améliorer l'employabilité des stagiaires, en particulier pour les emplois à long terme;
- accroître l'expérience des gestionnaires de la fonction publique en matière d'intégration et de perfectionnement des personnes en situation de handicap en milieu de travail (y compris l'accueil, l'intégration, le perfectionnement et le maintien en poste);
- utiliser une approche progressive d'apprentissage et de perfectionnement pour élaborer à terme un modèle éprouvé et reproductible;
- puiser dans un bassin de talents sous-représentés;
- favoriser la diversité au sein de la fonction publique fédérale, et augmenter l'emploi temporaire et permanent des personnes en situation de handicap, ainsi que leur maintien en poste.

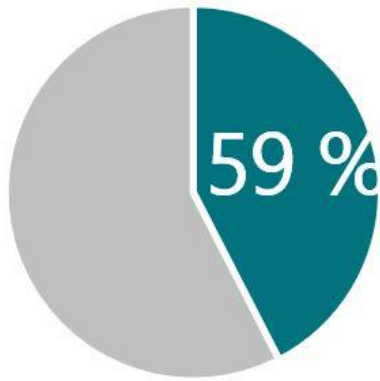
Perspectives d'emploi des personnes en situation de handicap au Canada

En 2017, 22 % de la population canadienne âgée de 15 ans et plus (environ 6,2 millions de personnes) vivait avec un ou plusieurs handicaps ¹.

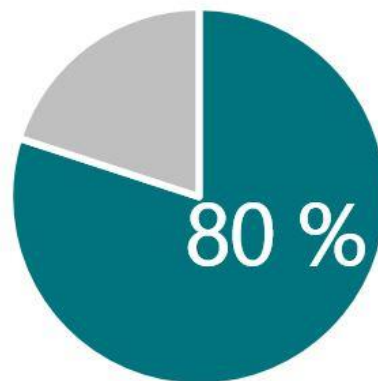


Près de 1 Canadien sur 5 a indiqué avoir un ou plusieurs handicaps en 2017.

¹ Selon l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2017 de Statistique Canada.
11 – Évaluation du Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap



Taux d'emploi des
personnes en situation
de handicap



Taux d'emploi des
personnes qui ne sont pas
en situation de handicap

Taux d'emploi des personnes qui sont et ne sont pas en situation de handicap - Version texte

Taux d'emploi des personnes en situation de handicap	59%
Taux d'emploi des personnes qui ne sont pas en situation de handicap	80%

Le taux d'emploi des personnes en situation de handicap est faible : parmi les personnes âgées de 25 à 64 ans, les personnes en situation de handicap étaient moins susceptibles d'avoir un emploi (59 %) que les personnes qui ne sont pas en situation de handicap (80 %). Parmi les personnes en situation de handicap âgées de 25 à 64 ans qui n'avaient pas d'emploi et qui n'allaient pas à l'école, 2 sur 5 (39 %) étaient en mesure de travailler. Cela représente environ 645 000 personnes en situation de handicap².

² Selon l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2017 de Statistique Canada.



La prévalence du handicap chez les femmes et les hommes augmente avec l'âge. Cependant, les femmes sont invariablement plus susceptibles d'être en situation de handicap que les hommes dans les différents groupes d'âge³.

Il existe de grandes différences entre les types de handicaps. Par exemple, les personnes ayant des déficiences développementales ont un taux d'emploi beaucoup plus faible que les personnes atteintes d'autres handicaps : avec des taux d'emploi oscillant entre 25 et 30 %, elles sont loin de la moyenne nationale chez les personnes qui ne sont pas en situation de handicap, et se situent bien en deçà des taux d'emploi moyens des personnes atteintes d'autres handicaps⁴.

Les personnes en situation de handicap sont actuellement sous-représentées dans la fonction publique fédérale. Selon les estimations de la disponibilité dans la population active qui sont utilisées pour mesurer la représentation de l'équité en matière d'emploi, les estimations concernant les personnes en situation de handicap a plus que doublé. Cela s'explique en partie par l'ajout de nouvelles questions dans l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2017 et le recensement de 2016 visant à mieux refléter le nombre de personnes atteintes de divers handicaps au sein de la population active. Cette définition élargie a entraîné une hausse des estimations de la disponibilité dans la population active, qui est passée de 4,4 % en 2011 à 9 % en 2017. Comme cette définition plus inclusive ne figure pas encore dans la méthode utilisée par la fonction publique fédérale pour permettre aux employés de se considérer comme en situation de handicap, il n'est pas possible de savoir exactement quelles lacunes subsistent.

³ Selon l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2017 de Statistique Canada.

⁴ Selon l'Institut de recherche et de développement sur l'inclusion et la société de l'Université York (2014).

Pertinence

Harmonisation



Principale conclusion : le programme offre de réelles possibilités aux personnes en situation de handicap.

Les perspectives d'emploi des personnes en situation de handicap au Canada sont complexes, nuancées et évoluent très rapidement. Le Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap vise à accroître l'employabilité des personnes en situation de handicap et leur intégration au marché du travail. Selon toutes les sources de données, le programme est conforme à cet objectif et à la stratégie fédérale en matière d'accessibilité, dont il fait partie.

Un membre de la haute direction⁵ a déclaré :

« Le gouvernement fédéral, en tant qu'employeur d'un si grand nombre de personnes, a un rôle clé à jouer non seulement dans l'emploi des personnes en situation de handicap, mais aussi dans l'établissement de normes et de pratiques pour les employeurs en dehors du gouvernement fédéral. Je pense donc qu'il a un rôle très important à jouer dans la promotion de la diversité en emploi. »

Le programme élimine certains obstacles à l'intégration des personnes en situation de handicap au marché du travail. Il leur permet également de leur ouvrir des perspectives de carrière dans la fonction publique fédérale, et ce, en leur offrant une expérience professionnelle et en leur laissant le temps d'acquérir des compétences tout en travaillant.

Un stagiaire a déclaré :

⁵ Les entretiens menés avec la haute direction comprenaient des membres du Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada) et des membres du Comité consultatif des sous-ministres.

« Mon gestionnaire voulait me donner les mêmes chances qu'une personne qui n'est pas en situation de handicap, et c'est ce que je voulais. Nous sommes tous des êtres humains et nous pouvons donner le meilleur de nous-mêmes avec un handicap. »

Caractéristiques spécifiques du programme



Principale conclusion : le programme est unique à bien des égards, qu'il s'agisse de la manière dont il a été conçu, de ses objectifs ou de la manière dont il est mis en œuvre.

Toutes sources confondues, le soutien offert aux gestionnaires et aux stagiaires a été le plus souvent mentionné comme rendant le programme unique, à égalité avec l'approche d'apprentissage et de perfectionnement.

Un membre de la haute direction a déclaré à propos du programme :

« Il est conçu pour nous permettre d'apprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Il a été conçu avec des attentes très modestes et je pense qu'il propose des objectifs très audacieux relativement à ce que nous apprenons. Cela nous permet, par la suite, de déployer le programme à plus grande échelle et changer les perspectives et la culture pour réduire l'écart que nous constatons. »

D'autres facteurs propres au programme ont été mentionnés dans plusieurs sources de données :

- permet aux personnes en situation de handicap d'entrer dans la fonction publique fédérale et favorise une meilleure représentation;
- inclut des organismes de soutien à l'emploi;
- accorde une subvention salariale de 50 %;
- met en relation les candidats et les gestionnaires d'embauche;
- permet de faire de la sensibilisation relativement aux personnes en situation de handicap et contribue à déconstruire les préjugés à leur égard.

Un administrateur du programme a déclaré :

15 – Évaluation du Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap

« Ce programme crée un nouveau vivier de talents pour le gouvernement, de nouvelles recrues aux expériences différentes. »

Stages dans la fonction publique fédérale



Principale conclusion : le Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap se distingue des autres programmes de stages du gouvernement fédéral par son caractère unique, en particulier sa durée et le soutien apporté aux stagiaires.

Les stages sont rares dans la fonction publique fédérale. Le seul autre programme de stage en vigueur est le Programme fédéral de stage pour les nouveaux arrivants, géré par Citoyenneté et Immigration Canada. Ce programme offre aux nouveaux arrivants la possibilité d'acquérir une expérience de travail précieuse de manière temporaire et des possibilités de formation, et vise à aider les « gestionnaires de la fonction publique fédérale à embaucher des nouveaux arrivants admissibles pour combler [sic] des postes temporaires ». Les stages sont limités à certaines villes du pays et à certains domaines (administration, gestion de projet, politique et recherche, et informatique).

Comme pour le Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap, le Programme fédéral de stage pour les nouveaux arrivants s'associe à des organismes partenaires d'aide aux immigrants déjà financés par Citoyenneté et Immigration Canada. Les organismes d'aide aux immigrants reçoivent également un certain nombre d'équivalents temps plein financés en fonction de leur taille.

Les gestionnaires d'embauche peuvent choisir parmi les candidats qui ont été interrogés et évalués par Citoyenneté et Immigration Canada, et qui ont peut-être déjà suivi une formation préparatoire à l'emploi. Les stages sont beaucoup plus courts que ceux proposés par le Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap. Les stagiaires sont engagés en tant que travailleurs occasionnels (pour un maximum de 90 jours de travail par année civile). Malgré cette limite de temps, le programme aidera également les stagiaires à trouver un nouveau stage ou un emploi permanent. Une fois en poste, les stagiaires sont jumelés avec des mentors et se voient proposer des séances de formation « pour les aider à s'adapter à travailler au Canada ».

16 – Évaluation du Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap

Ces mentors peuvent se trouver à l'intérieur ou à l'extérieur du ministère d'embauche du stagiaire et peuvent avoir vécu l'expérience comme nouvel arrivant.

Conception de programme qui tient compte des pratiques exemplaires reconnues



Principale conclusion : la plupart des pratiques exemplaires des programmes d'emploi des personnes en situation de handicap se reflètent dans la conception et la mise en œuvre du programme.

Il ressort de la littérature qu'une bonne conception de programme doit intégrer de solides connaissances issues de la recherche et des pratiques exemplaires pour que soient cernés les éléments pertinents nécessaires à son efficacité⁶. L'objectif de la conception du programme est la mise en place de services qui auront les meilleures chances d'atteindre les objectifs du programme et d'amener des changements positifs et mesurables pour les participants⁷.

Lors de la phase de conception du programme, la CFP a pris en compte la plupart des pratiques exemplaires et des approches existantes en matière de recrutement, de mobilisation et de maintien en poste des personnes en situation de handicap dans le milieu de travail. Ces pratiques exemplaires⁸ et approches comprenaient :

Mobilisation :

- mobiliser activement les intervenants clés;
- mettre en relation des employeurs et des organisateurs de services pour faciliter les pratiques de recrutement et d'embauche.

⁶ Recherche sociale et de développement Canada (2022). *Normes d'accessibilité à l'emploi pour le recrutement et le maintien en poste des personnes en situation de handicap*.

⁷ Kettner, P. M., Moroney, R. M., Lawrence, L. M. (2008). *Conception et gestion des programmes*. (3e éd.). Thousand Oaks : Sage Publications.

⁸ Société de recherche sociale et de développement (2022). *Normes d'accessibilité à l'emploi pour le recrutement et le maintien en poste des personnes en situation de handicap*.

État de préparation :

- lutter contre les préjugés inconscients par l'éducation;
- cerner et éliminer les obstacles dans le processus d'embauche.

Recrutement :

- intégrer des pratiques d'embauche inclusives;
- veiller à ce que des mesures d'adaptation soient proposées aux candidats tout au long du processus de recrutement et d'embauche.

Maintien en poste :

- cerner et éliminer les obstacles dans le processus d'intégration des nouveaux employés;
- veiller à ce que des mesures de soutien et d'adaptation soient mises à la disposition des employés.

La CFP a consulté les intervenants dès le début afin de recueillir leurs réactions et leurs commentaires, et de faire naître des idées sur les éléments de conception du programme. Des membres de l'Association canadienne de soutien à l'emploi (une association nationale pour le secteur du soutien à l'emploi au Canada) et du Programme fédéral de stage pour les nouveaux arrivants (dirigé par Citoyenneté et Immigration Canada) ont participé aux consultations portant sur la conception.

La CFP a également relevé des éléments de conception pertinents en examinant des programmes similaires dans la fonction publique fédérale, dans les provinces et à l'étranger. À titre d'exemple, il y a l'Occasion d'emploi pour étudiants en situation de handicap, le Programme des possibilités d'emploi pour les jeunes et le Programme fédéral de stage pour les nouveaux arrivants, sur lequel le programme s'est axé dans un premier temps.

D'autres pratiques exemplaires⁹ comprenaient :

- des aménagements du milieu de travail tels que des lieux de travail adaptés, des horaires de travail flexibles et des équipements modifiés;

⁹ Emploi et Développement social Canada (2020). *Des programmes et des services efficaces sur le marché du travail pour aider les personnes en situation de handicap à s'intégrer au marché du travail* : Une revue et une synthèse de la littérature empirique. Document interne.

- la mobilisation des employeurs grâce à des consultations visant à créer une demande pour les chercheurs d'emploi en situation de handicap;
- le fait de susciter l'intérêt des employeurs pour des programmes d'emploi des personnes en situation de handicap répondant à leurs besoins mutuels;
- le soutien en matière de santé mentale mettant en relation les services d'emploi et de santé mentale qui fournissent des conseils et un accompagnement.

Lors de la phase de conception, la CFP a d'abord institué les principes directeurs de l'approche « Rien sans nous ». Cette dernière est un principe de base cité dans la [Loi canadienne sur l'accessibilité](#), qui stipule que « les personnes handicapées doivent participer à l'élaboration et à la conception des lois, des politiques, des programmes, des services et des structures ». L'inclusion véritable des personnes ayant une expérience concrète dans le processus de prise de décision fait partie intégrante de la création de milieux de travail accessibles et inclusifs. Elle est illustrée par le mot d'ordre du mouvement pour la justice des personnes en situation de handicap, « Rien sur nous sans nous » (Charlton, 1998), et par un principe fondamental de la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées. L'évaluation a montré que la CFP s'est efforcée d'assurer la représentation des personnes ayant une expérience concrète dans les ressources du programme. Dans une certaine mesure, la CFP a également travaillé avec des organismes au service des personnes en situation de handicap et des intervenants internes afin de s'assurer que les décisions concernant le programme sont impartiales et fondées sur des avis et des conseils judicieux.

Conception durable par l'expérimentation



Principale conclusion : le programme a permis de cerner les leçons apprises et de mettre en œuvre des changements avant l'arrivée des cohortes successives.

Le programme est axé sur une approche progressive d'apprentissage et de perfectionnement visant à élaborer un modèle éprouvé et reproductible. Cela signifie que les administrateurs du programme mettent de nouvelles approches à l'essai pour attirer, recruter, intégrer, former et soutenir des Canadiens en situation de handicap dans la fonction publique fédérale. L'examen des documents et les données issues des 19 – Évaluation du Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap

entretiens ont montré que cette approche progressive a permis d'améliorer les aspects existants ou déjà mis en œuvre grâce aux leçons apprises et aux pratiques exemplaires, à mesure que le programme évoluait ou que les besoins du groupe cible changeaient. Par exemple, pour la cohorte 2, la CFP était le ministère d'embauche et détachait des stagiaires auprès des ministères et des organismes. De nombreux intervenants ont souligné que l'approche utilisée pour cette cohorte n'était pas particulièrement efficace et qu'elle posait de nombreux problèmes tant aux gestionnaires d'embauche qu'aux stagiaires. Lorsque les administrateurs du programme se sont rendu compte que cette approche n'avait pas fonctionné, ils se sont rapidement réajustés. Il s'agit là d'une illustration concrète de l'apprentissage par l'expérimentation. Les administrateurs du programme ont accumulé un grand nombre d'enseignements précieux et de pratiques exemplaires depuis la mise en œuvre du programme.

Cohorte 1

Pour que le programme soit rapidement opérationnel pour la cohorte 1, il s'est axé sur les répertoires existants de la CFP, tels que ceux du Programme de recrutement postsecondaire, de l'ancien programme Opportunité d'emploi d'été pour l'accessibilité des jeunes et le bassin de talents des personnes bénéficiant d'un droit de priorité qui se sont déclarées en situation de handicap. Cette cohorte comptait 20 stagiaires, dans des catégories d'emploi variées, notamment dans les groupes des services administratifs (AS), de commis (CR), de technologie de l'information (IT), de politique (EC), de ressources humaines (PE) et de l'approvisionnement (PG), et dans différents lieux. Lorsque les candidats ont été extraits des répertoires, les évaluations étaient déjà en grande partie terminées, et toute évaluation restante a été effectuée par les ministères et les organismes d'embauche soutenus par le programme, y compris la mise en œuvre de l'évaluation et l'élaboration de plans d'évaluation et d'outils.

Stratégie	Risques	Leçons apprises
Utiliser les répertoires existants pour lancer rapidement le programme	L'expérience des participants pourrait être touchée de façon négative par le manque de clarté du rôle de l'ambassadeur de l'accessibilité	L'approche par étapes simplifie la gestion du programme

Stratégie	Risques	Leçons apprises
•Établir des partenariats pour travailler avec des organismes de soutien à l'emploi dans les futures cohortes •Soutenir la création du réseau d'ambassadeurs de l'accessibilité par le Centre de psychologie du personnel de la CFP •Soutenir les ministères d'embauche par l'intermédiaire du Centre de psychologie du personnel, notamment par la rédaction de critères de mérite accessibles, l'identification des véritables exigences professionnelles, l'évaluation des stratégies de sélection, des outils d'évaluation et des échantillons de travail •Les ministères d'embauche s'occupent des nominations	•Les gestionnaires d'embauche pourraient ne pas disposer du soutien nécessaire en matière de mesures d'adaptation pour évaluer les candidats et intégrer les nouveaux employés de manière efficace et efficiente	•Mettre l'accent sur l'aspect lié au développement plutôt que sur le remboursement des fonds •Certains ministères n'ont pas été en mesure de désigner une personne lorsque le rôle de l'ambassadeur de l'accessibilité était défini •Avantages de la collaboration avec les organismes de soutien à l'emploi •La gestion des candidats constitue un catalyseur clé •Autres exemples de défi : •équilibre entre l'efficacité et l'évaluation axée sur le poste •gestion des attentes •diversité des postes et des lieux de travail •incitation à la participation des gestionnaires

Stratégie	Risques	Leçons apprises
		•retards dans l'embauche de stagiaires par les différents ministères •recherche de stagiaires pour les postes bilingues

Cohorte 2

La deuxième cohorte a été la première à travailler en collaboration avec les organismes de soutien à l'emploi, lesquels sont devenus la source de candidats pour les stagiaires à partir de cette cohorte. La stratégie pour cette cohorte a beaucoup changé, en ce sens que tous les stagiaires sont évalués et nommés au niveau d'entrée du groupe des services administratifs (AS) par la CFP, puis détachés auprès d'organismes d'accueil pour leur stage. Les emplacements de travail demeurent variés avec l'ajout de lieux de travail virtuels à la suite de la pandémie de COVID-19. La stratégie prévoyait des changements pour tenir compte des leçons apprises lors de la première cohorte.

Stratégie	Risques	Leçons apprises
• Favoriser une approche par étape, une meilleure gestion des cohortes et une expérience cohérente des stagiaires en intégrant les organismes de soutien à l'emploi dès le début du processus	• Dépendance possible aux organismes de soutien à l'emploi dans tout le pays • Perception du niveau de classification générique AS-1	• Les organismes de soutien à l'emploi se sont révélés indispensables pour adapter les pratiques de recrutement afin d'accroître l'inclusion et de soutenir les candidats en fonction de leurs besoins personnels • Intégration préalable de mesures d'adaptation en matière d'évaluation pour réduire les obstacles, par exemple :

Stratégie	Risques	Leçons apprises
• Privilégier les postes de niveau d'entrée afin de permettre une plus grande souplesse dans les possibilités de perfectionnement et d'expérience professionnelle dans toutes les fonctions • Améliorer le contrôle et la surveillance grâce à une nouvelle unité de stage au sein de la Direction du recrutement national de la CFP, qui exerce une gestion centralisée du programme, et un suivi permettant de rectifier le tir et d'assurer une amélioration continue, et d'avoir plus de pouvoir et de contrôle sur les expériences professionnelles des stagiaires et les résultats du programme • Promouvoir davantage le programme comme une occasion de développement des compétences • Utiliser une approche différente pour les mesures d'adaptation en matière d'évaluation	• Perte de responsabilité et érosion de la reddition de comptes pour les gestionnaires • Capacité de la Direction du recrutement national • Faible expérience de la CFP en matière de gestion des programmes de perfectionnement	○ fournir des questions à l'avance ○ accorder plus de temps ○ permettre aux candidats de se servir de leurs propres systèmes pour utiliser leur technologie d'adaptation, et prévoir des pauses • Les gestionnaires bénéficieraient d'éclaircissements sur les mesures d'adaptation • Le roulement des gestionnaires a une incidence sur les stagiaires • Étant donné que les nominations ont eu lieu à la CFP et que les stagiaires ont été détachés auprès d'un ministère, des problèmes administratifs se sont posés en ce qui concerne les cotes de sécurité, l'accès au réseau sécurisé (maCLÉ), l'accès aux systèmes de ressources humaines, y compris MesRHGC pour la gestion des congés, l'application de gestion du rendement de la fonction publique et le système de paye Phénix • La direction du programme et la gestion de l'évaluation des candidats jusqu'à

Stratégie	Risques	Leçons apprises
• Trouver des candidats par l'intermédiaire des organismes de soutien à l'emploi • Créer des accords de collaboration avec l'Association canadienne de soutien à l'emploi et les organismes de soutien à l'emploi locaux • Organiser une rencontre entre les responsables et les candidats pour sélectionner les stagiaires • Recruter en fonction des candidats plutôt que des emplois, en raison de la pandémie de COVID-19 • Définir d'emblée les attentes en matière de critères de proposition et faire en sorte que seuls les ministères les mieux préparés se portent candidats au programme		l'embauche des stagiaires ont permis d'obtenir des résultats positifs en matière de gestion des délais • La taille de la cohorte a été doublée en raison des commentaires positifs des organismes, et a compris 6 stages non financés

Stratégie	Risques	Leçons apprises
• Collaborer avec les services de gestion des carrières de Services publics et Approvisionnement Canada et le Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, dans le cadre du Fonds centralisé pour un milieu de travail habilitant • Effectuer un suivi plus approfondi auprès des gestionnaires sur le maintien de l'emploi des stagiaires au-delà de 2 ans		

Cohortes 3 et 4

Les 2 dernières cohortes du programme ont intégré les leçons tirées des cohortes précédentes, ce qui démontre clairement l'approche d'apprentissage et de perfectionnement. Si la source des candidats, la collaboration avec les organismes de soutien à l'emploi et la variété des lieux de travail sont restées constantes, la plupart des autres caractéristiques ont changé. Plusieurs types d'emplois, y compris dans les groupes des services administratifs (AS), de commis (CR), de politique (EC), des services frontaliers (FB), de l'administration des programmes (PM) et des sciences appliquées (SP). Les ministères sont sélectionnés en fonction d'une représentation nationale et n'ont pas été sélectionnés dans la cohorte précédente. Les nominations sont faites par les ministères et organismes d'accueil, et les évaluations sont effectuées en collaboration avec les organismes de soutien à l'emploi.

Stratégie	Risques	Leçons apprises
• Diversifier les types d'emplois, les lieux et les organismes partenaires • Revenir à une approche « priorité à l'emploi » • Fournir des outils d'évaluation pour les 4 compétences de la fonction publique fédérale, des conseils sur l'évaluation et un guide d'adaptation en matière d'évaluation • Sélectionner les candidats pour les stages en facilitant dès le départ les relations entre les organismes de soutien à l'emploi et les gestionnaires • Faire en sorte que les gestionnaires embauchent directement les stagiaires, contrairement à l'approche de la cohorte 2 • Permettre aux gestionnaires d'évoluer vers un modèle éprouvé et reproductible • Permettre aux gestionnaires d'aligner les occasions sur les besoins futurs afin de contribuer à l'offre d'emploi potentiel après le stage	• Perception d'un conflit d'intérêts en raison de la sélection des organismes de soutien à l'emploi • Un nombre restreint de stages pourraient faire l'objet d'un intérêt trop marqué de la part des organismes • Financement accordé pour 50 stages par exercice financier, dont 80 stages actuellement, y compris les cohortes précédentes • Besoin potentiel de ressources financières pour mener à bien les affectations de stage	• Bien que le projet pilote soit toujours en cours, certains signes indiquent que les nominations prennent plus de temps lorsqu'elles sont effectuées par les ministères d'embauche, ce qui a une incidence sur la gestion des stagiaires en tant que cohorte

Stratégie	Risques	Leçons apprises
• Améliorer l'expérience de l'utilisateur et favoriser son maintien en poste • Poursuivre les efforts pour aider les stagiaires à occuper un emploi à temps plein à la fonction publique fédérale lorsque cela est possible • Continuer à soutenir les stagiaires et les gestionnaires tout au long du stage, en offrant par exemple : ◦ des séances d'orientation ◦ un accompagnement professionnel de Services publics et Approvisionnement Canada ◦ un accès à une bibliothèque de prêt grâce au programme Accessibilité, adaptation et technologie informatique adaptée ◦ une formation de sensibilisation aux handicaps	• Les ministères pourraient démontrer un intérêt trop marqué pour la tenue de stages au-delà du financement, comme pour la cohorte 2 • Résistance potentielle des ministères, des organismes et des gestionnaires pour passer de l'approche de la cohorte 2 à celle des cohortes 3 et 4	

Efficacité

Création d'emplois



Principale conclusion : le Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap a contribué à la création d'emplois pour les personnes en situation de handicap partout au Canada.

Au début, le programme jouait un rôle de centralisation du recrutement, ce qui lui permettait de disposer de données détaillées sur les stagiaires et leurs caractéristiques. À partir de la troisième cohorte, le programme a évolué vers un modèle décentralisé, et a perdu sa capacité à collecter et à analyser les données, désormais transférée aux ministères et aux organismes d'embauche.

Le programme vise à représenter les Canadiens, y compris par leur situation géographique. Étudier l'évolution de cette représentation au fil des cohortes pourrait mettre en lumière l'importance accordée par le programme à la diversité des lieux de travail.

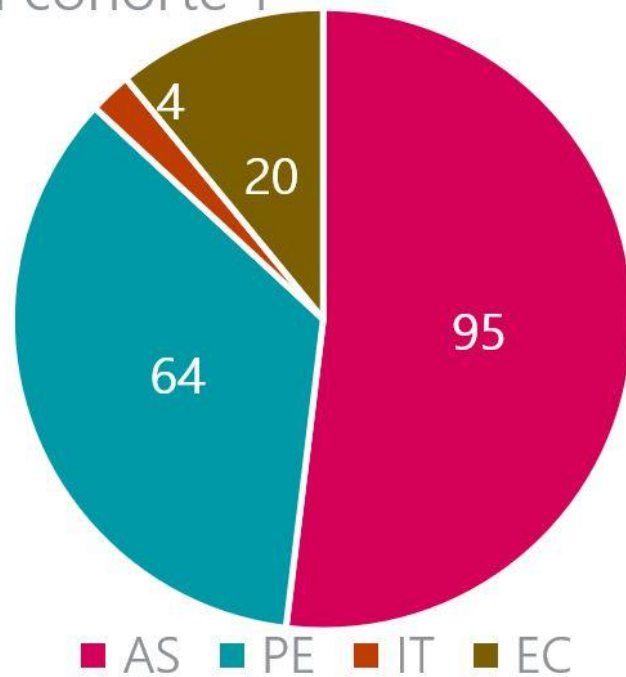
Le nombre de candidats était presque égal pour la cohorte 1 (183) et la cohorte 2 (181), mais la source des candidats ne permet pas de comparer ces 2 cohortes

Le programme a permis de recueillir des informations sur le nombre de candidats pour les cohortes 1 et 2 durant ces processus de recrutement. Dans la cohorte 1, les candidats provenaient des répertoires de la CFP, et dans la cohorte 2, des organismes de soutien à l'emploi. Étant donné que le recrutement des cohortes 3 et 4 repose sur des processus uniques utilisés par les ministères d'embauche, le programme n'a pas accès au nombre de candidats que chaque organisme a pris en considération.

Pour la cohorte 1, le programme s'est appuyé sur les bassins de talents existants, en particulier ceux du Programme de recrutement postsecondaire. Dans ces bassins de candidats, des personnes s'étant déclarées en situation de handicap ont été identifiées;

183 candidats ont confirmé avoir un intérêt pour le Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap. Parmi eux, la majorité était intéressée par des emplois administratifs **(AS) (95)**, une grande partie par les ressources humaines **(PE) (64)**, certains par la politique **(EC) (20)** et quelques-uns par la technologie de l'information **(IT) (4)**.

Candidats de la cohorte 1



Candidats de la cohorte 1 - Version texte

Type de poste	Candidats de la cohorte 1
Administratif (AS)	95
Ressources humaines (PE)	64
Politique (EC)	20
Technologie de l'information (IT)	4

Après la cohorte 1, le processus a été adapté pour permettre de remédier à certains problèmes de recrutement liés à des retards et à des abandons, ainsi qu'à des problèmes externes et imprévus tels que la pandémie de COVID-19. Le programme a commencé à mener le processus de recrutement en interne au sein de la CFP, après

quoi les stagiaires ont été détachés¹⁰ auprès des ministères et organismes fédéraux dont les propositions de stage ont été retenues. De plus, la cohorte 2 axait ses efforts sur le recrutement de stagiaires au sein du groupe des services administratifs de niveau AS-1 exclusivement.

Compte tenu de cette évolution importante et de l'absence de données disponibles pour la cohorte 3, l'évaluation n'est pas en mesure de dégager une tendance sur le nombre de candidats par cohorte pour l'ensemble de la durée du programme.

Lieu de travail de préférence : augmentation de la dispersion géographique pour la cohorte 2

Les candidats de toutes les cohortes avaient la possibilité de choisir plusieurs lieux de travail¹¹ pour lesquels ils souhaitaient être pris en considération. Les données présentées ici reflètent donc le nombre de lieux choisis par les candidats, plutôt que le nombre de candidats par région.

La dispersion géographique a augmenté entre les cohortes 1 et 2. Cela signifie que, comparativement à la cohorte 1, la cohorte 2 a montré moins d'intérêt pour la région de la capitale nationale et plus d'intérêt pour les autres régions.

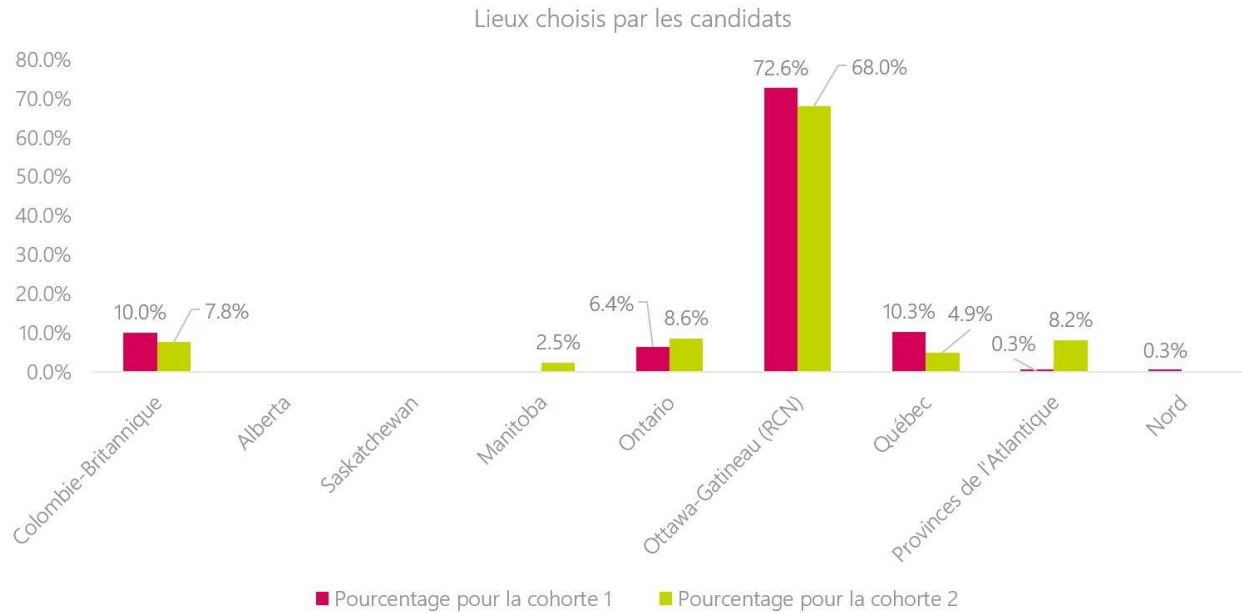
Les stagiaires des cohortes 3 et 4 sont recrutés dans le cadre de processus uniques gérés par les ministères d'embauche et non par la CFP

. Par conséquent, le programme ne connaît pas les lieux préférés des candidats.

¹⁰ Un détachement est une mutation latérale temporaire d'un employé vers un autre ministère ou organisme, permettant de conserver le poste d'attache, y compris la rémunération, dans le ministère d'origine.

¹¹ Dans le tableau, le Nord comprend le Yukon, les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut.

30 – Évaluation du Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap



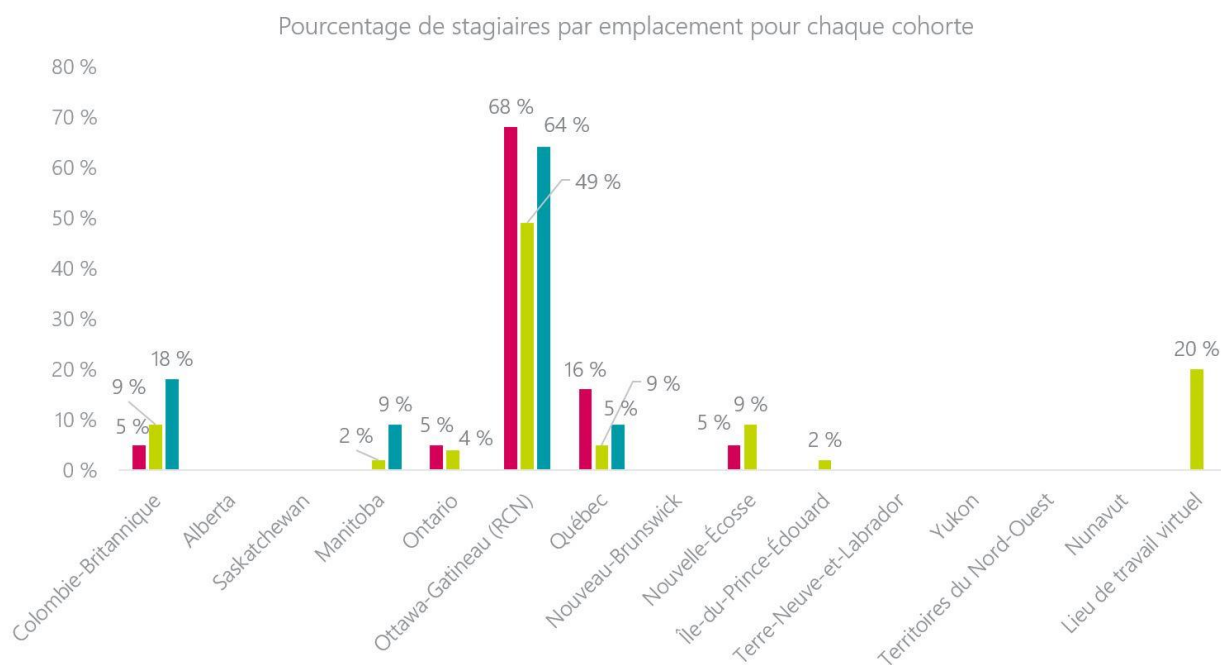
Lieux choisis par les candidats - Version texte

Lieux de travail	Cohorte 1	Cohorte 2
Colombie-Britannique	10 %	7,8 %
Alberta	0 %	0 %
Saskatchewan	0 %	0 %
Manitoba	0 %	2,5 %
Ontario	6,4 %	8,6 %
Région de la capitale nationale (Ottawa/Gatineau)	72,6 %	68,0 %
Québec	10,3 %	4,9 %
Provinces de l'Atlantique	0,3 %	8,2 %
Nord (incluant le Yukon, les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut)	0,3 %	0 %

Embauches : augmentation de la dispersion géographique pour la cohorte 2

Comme le montre le graphique, le programme a établi un équilibre entre le lieu de travail de préférence des candidats et l'objectif de dispersion géographique en recrutant plus de personnes à l'extérieur de la région de la capitale nationale. Le nombre de stages en Colombie-Britannique a augmenté au fil des cohortes.

Dans la cohorte 2, 20 % des candidats ont été embauchés à distance en raison des adaptations attribuables à la pandémie de COVID-19. Ce chiffre ne permet pas de faire une comparaison avec la cohorte précédente ou avec le lieu de travail de préférence des candidats, puisque cette option n'était pas offerte auparavant.



Pourcentage de stagiaires par emplacement pour chaque cohorte - Version texte

Lieux	Cohorte 1	Cohorte 2	Cohorte 3
Colombie-Britannique	5 %	9 %	18 %
Alberta	0 %	0 %	0 %
Saskatchewan	0 %	0 %	0 %

Lieux	Cohorte 1	Cohorte 2	Cohorte 3
Manitoba	0 %	2 %	9 %
Ontario	5 %	4 %	0 %
Région de la capitale nationale (Ottawa/Gatineau)	68 %	49 %	64 %
Québec	16 %	5 %	9 %
Nouveau-Brunswick	0 %	0 %	0 %
Nouvelle-Écosse	5 %	9 %	0 %
Île-du-Prince-Édouard	0 %	2 %	0 %
Terre-Neuve-et-Labrador	0 %	0 %	0 %
Yukon	0 %	0 %	0 %
Territoires du Nord-Ouest	0 %	0 %	0 %
Nunavut	0 %	0 %	0 %
Lieu de travail virtuel	Sans objet	20 %	0 %

Les ministères d'embauche étaient plus variés dans la cohorte 2 que dans la cohorte 1

Les 20 stagiaires de la cohorte 1 étaient répartis dans 8 ministères et organismes du gouvernement fédéral. Trois d'entre eux comptaient 4 stagiaires chacun : Emploi et Développement social Canada, Services publics et Approvisionnement Canada et la CFP. Justice Canada, Services partagés Canada et Santé Canada comptaient chacun 2 stagiaires.

Les organismes d'embauche étaient plus variés dans la cohorte 2 que dans la cohorte 1, puisque 60 stagiaires étaient répartis dans 30 ministères et organismes, y compris

certaines organismes de l'annexe V¹², qui ont pris en charge 50 % du salaire du stagiaire. Au total, 7 stages ont été organisés dans la cohorte 2 auprès d'organisations de l'annexe V, dont 3 à Parcs Canada.

Environnement et Changement climatique Canada compte le plus grand nombre de stagiaires (6), suivi par Pêches et Océans Canada, Emploi et Développement social Canada, Affaires mondiales Canada et Services publics et Approvisionnement Canada, qui en ont 4 chacun. Le ministère de la Défense nationale, Justice Canada et Parcs Canada en comptaient 3 chacun. Parmi les 60 stages, 5 ont été financés par l'organisme, dont 2 à Environnement et Changement climatique Canada.

Employabilité



Principale conclusion : le Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap a contribué à accroître l'employabilité des personnes en situation de handicap.

Près de deux tiers (65 %) des répondants au sondage pensent avoir acquis des compétences et des capacités précieuses au cours de leur stage, tandis que 10 % ne le pensent pas et que 25 % déclarent qu'il est trop tôt pour se prononcer.



Près de 2 stagiaires sur 3 ont déclaré avoir acquis des compétences précieuses au cours de leur stage.

Les personnes interrogées qui ont indiqué avoir acquis des compétences au cours de leur stage ont précisé l'avoir fait dans les domaines suivants :

¹² Les ministères et organismes de l'annexe V sont habilités de leur propre pouvoir de nomination et ne sont pas soumis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

- compétences administratives telles que la saisie de données, le traitement des dossiers, la gestion des appels, les interactions avec les clients et le public, la gestion des calendriers et des courriels;
- compétences informatiques telles que l'utilisation des systèmes et logiciels gouvernementaux (p. ex. : SAP et MS Office), demandes de traduction;
- compétences en matière de gestion de projet, telles que l'envoi de courriels et la communication d'activités;
- compétences personnelles telles que la prise de parole en public et la présentation d'exposés;
- compétences en matière de participation des Autochtones;
- compétences en matière de travail d'équipe;
- compétences en matière de recherche, notamment la gestion et le transfert des connaissances, la rédaction de notes d'information, la collecte et la synthèse d'analyses et de recherches sur les médias sociaux, la participation à des projets de consultation sur l'accessibilité et le handicap (à l'aide de l'expérience vécue) et la synthèse de rapports;
- amélioration des compétences linguistiques (meilleure aisance);
- compétences en matière d'administration financière, notamment en ce qui concerne les contrôles budgétaires, le traitement des factures, la comptabilité, le suivi des factures et le suivi des paiements.

Les personnes interrogées ont également fait état d'une plus grande confiance en soi.

Durant les groupes de discussion avec les stagiaires, ceux-ci ont souligné que le programme a permis de développer l'indépendance, la détermination, la préparation aux processus relatifs à l'emploi, la préparation aux tâches propres à l'emploi, les compétences en matière de recherche et une meilleure connaissance de soi.

Parmi les gestionnaires d'embauche, la majorité a reconnu que le programme offrait une excellente occasion aux stagiaires. Selon eux, le programme permet d'acquérir une expérience professionnelle pratique au sein de la fonction publique fédérale. Il contribue également à développer des compétences que les stagiaires n'auraient peut-être pas eu l'occasion d'acquérir dans d'autres contextes professionnels. Les gestionnaires ont fait remarquer que les stagiaires qu'ils ont embauchés n'auraient pas postulé à la fonction publique fédérale sans le programme.

Lorsqu'on leur a demandé s'ils se sentaient mieux préparés à trouver un emploi grâce à leur stage, un peu moins de la moitié des répondants au sondage (45 %) ont répondu

35 – Évaluation du Programme fédéral de stages pour les Canadiens
en situation de handicap

qu'ils se sentaient mieux préparés, contre 18 % des répondants qui ne se sentaient pas mieux préparés. Pour 38 % des personnes interrogées, il était trop tôt pour se prononcer.



Parmi les répondants, 45 % ont indiqué qu'ils se sentaient mieux préparés à trouver un emploi.

Les organismes de soutien à l'emploi et les administrateurs du programme ont confirmé ces données lors des entretiens. Selon les organismes interrogés, le programme est globalement une réussite et a atteint ses objectifs. Ils ont mentionné que le programme contribue à :

- favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap;
- améliorer leur employabilité;
- faire en sorte que les personnes en situation de handicap se sentent intégrées et utiles à la société;
- encourager les gens à se joindre à la fonction publique fédérale.

Maintien en poste



Principale conclusion : bien que le Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap n'en soit qu'à ses débuts, des signes prometteurs indiquent qu'il conduira à la continuité de l'emploi pour les stagiaires.

Malgré ces points positifs, les personnes interrogées n'étaient pas certaines que le programme allait conduire à un emploi continu au sein de la fonction publique fédérale pour les participants du programme. D'autres sources de données ont fait écho à cette opinion. Les stagiaires, en particulier, ont fait part de leurs préoccupations. Au cours des groupes de discussion des stagiaires, la fin du stage a été invoquée par quelques

36 – Évaluation du Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap

participants. Ces craintes ont été exprimées dès le début du stage et se sont poursuivies jusqu'à la fin. Le fait de ne pas connaître les prochaines étapes, tant de la part de leurs gestionnaires que du programme, a conduit à une perception négative de soi. La haute direction interrogée a souligné que la rétention des stagiaires semblait inefficace et que la culture de la fonction publique fédérale n'était toujours pas accueillante pour les personnes en situation de handicap. Pour leur part, les gestionnaires d'embauche ont estimé que la formation offerte par Services publics et Approvisionnement Canada était très utile pour remédier au manque de soutien du programme à la fin des stages. Les stagiaires ont suggéré que le programme fournisse davantage de soutien vers la fin du stage pour la recherche d'emploi et l'obtention d'un emploi.



Principale conclusion : l'insuffisance de soutien au départ a créé de l'incertitude.

À ce jour, seuls 4 répondants au sondage des stagiaires ont déclaré avoir trouvé un emploi grâce à leur stage. Sur ces 4 personnes, 3 ont été nommées pour une durée indéterminée à des postes de la fonction publique fédérale et 1 a été nommée pour une durée déterminée ou occasionnelle.

Si la fin des stages a créé de l'incertitude, les données administratives indiquent un résultat prometteur pour la continuité de l'emploi. En date du 30 septembre 2022, 90 % des stagiaires de la cohorte 1 avaient été nommés pour une durée indéterminée (14 sur 20) ou avaient vu leur durée d'emploi être prolongée (4 sur 20). Comme les stages de la cohorte 2¹³ se terminaient au printemps et à l'été 2023, les données n'étaient pas disponibles au moment de la réalisation de l'analyse pour le présent rapport.

¹³ Les candidats de la cohorte 1 ont été recrutés à partir des répertoires existants de la CFP, tandis que les candidats de la cohorte 2 et des cohortes subséquentes ont été recrutés par des organismes de soutien à l'emploi.

Préparation



Principale conclusion : les ministères n'étaient pas préparés de la même manière à accueillir des stagiaires en situation de handicap, tant sur le plan des ressources disponibles que sur celui de la culture.

Les entretiens avec les organismes de soutien à l'emploi ont montré que les gestionnaires ne semblaient pas bien préparés à l'emploi de personnes en situation de handicap. Cette situation a été aggravée par un manque de sensibilisation des membres de la haute direction au sein de leurs propres ministères.

Une personne interrogée a déclaré :

« Cela dépend du ministère. À certains endroits, ils sont encouragés, mais ailleurs, il semble que le gestionnaire le fasse parce qu'il y est obligé. »

Certains membres de la haute direction interrogés ont également soulevé ce point, comme l'a mentionné l'un d'entre eux :

« C'est en quelque sorte une question de hasard, comme une loterie. Est-ce que j'aurai un gestionnaire formé à l'accessibilité? Qui est prêt à travailler avec moi, qui a peut-être été encadré sur la manière de bien préparer un lieu de travail inclusif pour m'accueillir? Ou est-ce que je vais tomber sur une de ces personnes terribles qui pensent que je mens à propos de mon handicap? »

Certains gestionnaires d'embauche ont fait écho à ces propos. Ils ont mentionné leur propre manque de préparation ainsi que celui de leur ministère ou organisme. Ils ont suggéré d'investir plus de temps dans la formation, d'apprendre à adapter les espaces de travail physiques et le travail lui-même, de faire preuve de souplesse en ce qui concerne les postes occupés par des stagiaires et, dès le début du processus, de présenter aux gestionnaires le programme Accessibilité, adaptation et technologie informatique adaptée. En outre, les objectifs du programme ne semblent pas avoir été compris comme ils auraient dû l'être. Durant les groupes de discussion, les gestionnaires d'embauche ont indiqué que les postes de stagiaires étaient décrits comme des postes

de développement des compétences, mais les administrateurs du programme ou la direction des organismes n'avaient pas toujours une vision claire de cet aspect.

Les participants ont souligné la nécessité d'impliquer les dirigeants des ministères et des organismes qui ont du pouvoir et de l'influence. Plus précisément, ils ont nommé les comités de diversité et d'inclusion de leur ministère.

Parmi les répondants au sondage, 67 % pensent que leur ministère ou organisme d'accueil était prêt à accueillir des stagiaires en situation de handicap.

Environ un cinquième (22,5 %) des répondants au sondage étaient d'avis que leur ministère ou organisme d'accueil n'était pas prêt à accueillir des stagiaires en situation de handicap.

Dans le cadre des groupes de discussion des stagiaires, plusieurs stagiaires ont indiqué qu'ils n'avaient pas l'impression que les ministères et organismes étaient préparés à soutenir les personnes en situation de handicap, ce qui les a amenés à ne pas se considérer comme une priorité.

Soutien au programme



Principale conclusion : bien que les participants au programme (gestionnaires d'embauche et stagiaires) aient été pour la plupart soutenus pendant les stages, certains aspects tels que l'accès aux mesures d'adaptation et le soutien continu se sont avérés insuffisants.

Les séances d'information et d'orientation ont suscité des réactions mitigées

Pour les gestionnaires d'embauche

Les séances d'information destinées aux gestionnaires d'embauche ont été proposées en nombre égal dans les 2 langues. Des séances bilingues ont été ajoutées en 2021-2022 et 2022-2023. Pour les années complétées, le nombre de séances a augmenté, passant de 2 en 2019-2020 à 6 en 2020-2021 et à 7 en 2021-2022. La diversité des sujets

39 – Évaluation du Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap

abordés lors des séances d'information s'est accrue au fil du temps, ainsi que le nombre de séances spécialisées offertes.

Pour les stagiaires

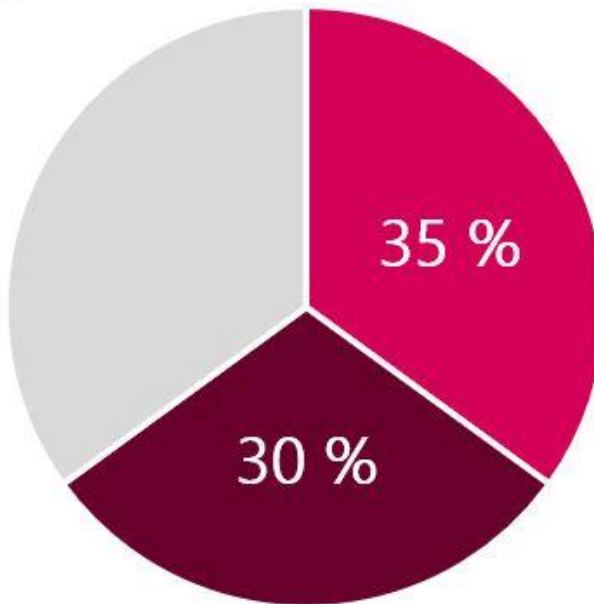
Les personnes qui ont participé à une séance d'orientation l'ont trouvée utile (55 %). Les participants ont indiqué avoir généralement appris à connaître le programme, son fonctionnement et les possibilités qu'offre ce dernier. Les participants ont également indiqué avoir acquis des connaissances précises au sujet du processus de candidature. Les séances d'orientation se sont révélées un facteur déterminant quant à la décision des participants de présenter une candidature au programme. Parmi eux, 40 % ont décidé de présenter une candidature au programme après avoir participé à une séance d'orientation.

La rétroaction concernant le processus de candidature est mitigée

La plupart des participants aux groupes de discussion des stagiaires ont décrit le processus de candidature comme étant difficile à comprendre, mal coordonné et très désorganisé. Une minorité de participants a trouvé que le processus de candidature s'était déroulé sans heurts et presque sans problèmes. Les communications ultérieures concernant le programme qui n'indiquaient pas le poste pour lequel les stagiaires passaient l'entrevue ont accru cette confusion. Certains stagiaires ont également souligné le manque de sensibilité du programme en matière de communication, par exemple laisser un message vocal alors que les stagiaires s'étaient déclarés sourds. Parmi les autres détails que les participants ont trouvé déroutants pendant la phase de candidature figure le manque de compréhension de la part de l'organisation d'accueil quant à la durée du stage.

Les commentaires des stagiaires issus du sondage sont plutôt positifs. La plupart des candidats ont indiqué qu'ils étaient soit **satisfaits (35 %)**, soit **très satisfaits (30 %)** du processus de candidature. Plusieurs répondants ont indiqué ne pas savoir qu'ils avaient présenté une candidature au programme ou qu'ils en faisaient partie avant la phase d'entrevue.

La satisfaction des stagiaires à l'égard du processus de candidature est généralement élevée



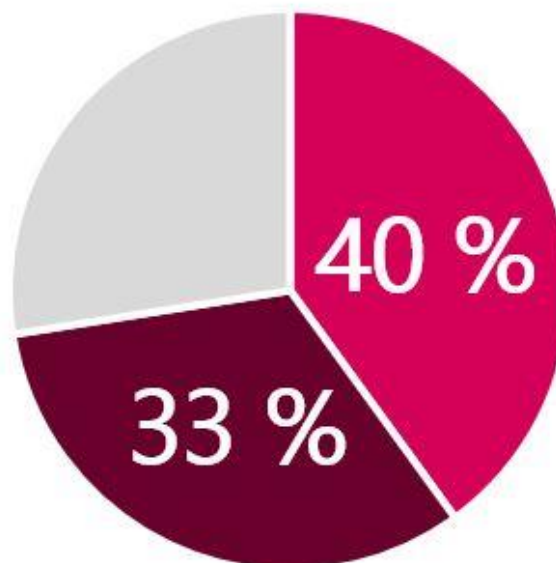
La satisfaction des stagiaires à l'égard du processus de candidature est généralement élevée - Version texte

Stagiaires ayant indiqués être très satisfaits	30%
Stagiaires ayant indiqués être satisfaits	35%

Les stagiaires se disent plutôt satisfaits du processus d'entrevue

La plupart des répondants ont indiqué qu'ils étaient soit **satisfaits (40 %)**, soit **très satisfaits (33 %)** du processus d'entrevue.

La satisfaction des stagiaires à l'égard du processus d'entrevue est en général positive



La satisfaction des stagiaires à l'égard du processus d'entrevue est en général positive -
Version texte

Stagiaires ayant indiqués être très satisfaits	33%
Stagiaires ayant indiqués être satisfaits	40%

Les suggestions suivantes ont été faites :

- s'assurer que les gestionnaires d'embauche sont bien renseignés au sujet du poste offert;
- veiller à ce que les employeurs soient mieux informés sur le programme;
- faire en sorte que les employeurs aient une meilleure connaissance des incapacités et des personnes en situation de handicap;
- faire en sorte que le programme fournisse de la rétroaction à la suite des entrevues avec les stagiaires;
- proposer plus d'une entrevue par candidat;
- communiquer à l'avance pour que les candidats sachent avec qui ils passeront l'entrevue et en quoi consiste le poste, afin qu'ils puissent se préparer.

Sur ce dernier point, plusieurs répondants ont estimé qu'il serait utile de fournir des informations plus approfondies à propos du poste offert.



Parmi les répondants, 1 personne sur 5 a indiqué avoir rencontré un défi ou un obstacle au cours du processus d'entrevue.

Les défis et les obstacles relevés par les répondants sont les suivants :

- l'omission d'envoyer une description du poste à l'avance et donc l'incapacité de parler des particularités du poste;
- le manque d'informations qui auraient dû être fournies à l'avance;
- le stress relatif aux expériences discriminatoires antérieures d'ordre professionnel.

La plupart des répondants (72,5 %) ont déclaré ne pas avoir rencontré de difficultés ou d'obstacles au cours de l'entrevue.

Le jumelage était effectué de façon désordonnée et souvent accepté faute de mieux

Plusieurs participants aux groupes de discussion ont indiqué qu'ils avaient obtenu un bon jumelage. Les critères d'un bon jumelage, tels qu'ils ont été établis par les participants aux groupes de discussion, comprennent une excellente équipe, une bonne personne de soutien et une adéquation entre le poste offert et les études.

Les aspects négatifs entourant le processus de jumelage comprenaient le fait de surmonter les stéréotypes au sujet des personnes en situation de handicap et de l'emploi.

Quelques personnes ayant participé aux groupes de discussion ont noté un décalage entre les postes offerts et leurs domaines d'intérêt. Plusieurs participants ont dit s'être « contentés » d'un poste et en avoir été satisfaits lorsqu'ils ont été confrontés aux paramètres du stage, compte tenu de leur histoire personnelle. Ils ont trouvé l'équilibre entre leurs propres expériences et le fait de travailler dans la fonction publique fédérale :

« Ce travail n'est pas ce que je veux faire ou ce que je sais faire, mais je me dis que c'est un moyen d'accéder à la fonction publique et c'est ce que je vais faire. [...] J'ai aussi senti

que je n'avais pas à me précipiter, que je pouvais rester là où je suis et prendre mon temps pour apprendre, et c'est ce que j'ai fait. »

Les participants du programme ont été plutôt satisfaits du processus d'intégration

Les éléments de conception favorisant un processus d'intégration efficace au début des stages ont été perçus différemment par les stagiaires et les gestionnaires d'embauche. Bien que des éléments appropriés aient été mis en place pour les stagiaires, le degré de soutien apporté aux gestionnaires d'embauche n'avait pas été prévu. Ces 2 groupes ont également souffert d'un manque de soutien à leur départ, mais ce manque était plus prononcé pour les stagiaires.



La plupart des répondants au sondage (4 sur 5, soit 80 %) sont satisfaits du processus d'intégration.

La plupart des répondants au sondage (75 %) ont déclaré que l'organisation au sein de laquelle ils avaient effectué leur stage était prête à accueillir des personnes en situation de handicap.

Moins de la moitié des répondants au sondage (47,5 %) ont déclaré que des informations relatives aux incapacités étaient présentées dans le cadre de leur processus d'intégration. Les répondants ont trouvé 4 principaux défis ou obstacles : la TI et les logiciels, les attentes floues par rapport aux postes offerts, les processus de RH peu clairs et le manque de soutien du programme.

Les autres difficultés relevées étaient moins tangibles et comprenaient des expériences d'isolement personnel (compte tenu du contexte de la pandémie), le sentiment de ne pas être une priorité, les retards et le temps perdu à attendre l'aide et l'équipement, et le fait de ne pas se sentir suffisamment à l'aise pour discuter des incapacités, des mesures d'adaptation et des dispositifs d'assistance. Les répondants au sondage ont formulé plusieurs suggestions pour améliorer le processus d'intégration, notamment traiter les demandes de mesures d'adaptation bien avant les stages, informer au préalable les gestionnaires de leur incapacité, faire concorder l'incapacité avec les exigences du poste et investir du temps pour clarifier la logistique et les attentes en matière d'accompagnement des stagiaires en situation de handicap.



Un répondant sur 2 a rencontré des difficultés ou des obstacles au cours du processus d'intégration.

Une expérience exigeante pour les gestionnaires d'embauche

La satisfaction des stagiaires diffère de celle des gestionnaires, qui considèrent le processus d'intégration exigeant. Les gestionnaires ont estimé que des interventions multiples et simultanées devaient être entreprises, notamment en ce qui concerne l'accès au réseau, la TI et l'ergonomie. Certains gestionnaires d'embauche ont affirmé avoir obtenu rapidement des réponses pendant la phase d'intégration, tandis que d'autres ont trouvé difficile de trouver qui étaient les responsables de programme à contacter. Ils ont noté que le programme Accessibilité, adaptation et technologie informatique adaptée constituait une ressource précieuse. Les stratégies adoptées avec succès lors de la phase d'intégration ont consisté à trouver des moyens d'entrer en contact, tels que des réunions virtuelles pour faire le point sur les activités de la journée, dont la fréquence a diminué au fil du temps.



Principale conclusion : le soutien aux participants du programme s'est affaibli au fil du temps.

Certains participants du programme ont manqué de soutien de la part des organismes de soutien à l'emploi

Certains organismes de soutien à l'emploi interrogés ont indiqué qu'ils n'étaient pas sûrs d'apporter un soutien suffisant aux stagiaires. Corroborant cette affirmation, quelques participants aux groupes de discussion ont déclaré que les organismes de soutien à l'emploi les avaient abandonnés au cours de leur stage.

Les gestionnaires d'embauche ont également perçu des variations dans le soutien apporté par les organismes. Plusieurs participants aux groupes de discussion ont mentionné la succession de spécialistes de l'emploi dédiés aux stages et le manque d'information sur le rôle du spécialiste de l'emploi, pour finalement qualifier le soutien d'inadéquat. Les gestionnaires d'embauche étaient pour la plupart bien soutenus par les ressources en place, mais moins bien par le programme lui-même.

Selon le programme, le soutien aux gestionnaires d'embauche a consisté à fournir des orientations et des conseils, sous la forme de guides, de séances d'information, de formations et de cercles d'encadrement fournis par Services publics et Approvisionnement Canada, la boîte de réception du programme pour les questions, des réunions individuelles et l'accès à la page GCpédia.

Les administrateurs du programme avaient l'impression que les gestionnaires d'embauche étaient globalement satisfaits du soutien fourni. Certaines nuances étaient observées selon les cohortes, car le soutien fourni évoluait d'une cohorte à l'autre, ainsi qu'en fonction de l'expérience personnelle. Les gestionnaires d'embauche sont d'avis que le programme pourrait les soutenir davantage, et certains soulignent le manque de préparation en matière d'intégration et de maintien de l'emploi. Certains gestionnaires d'embauche ont fait état d'un manque de réactivité de la part du programme lorsqu'ils demandaient de l'aide.

Certains participants aux groupes de discussion ont estimé qu'il était difficile de trouver qui étaient les responsables de programme à contacter lorsqu'ils avaient des questions. L'un d'entre eux a affirmé : « Après cela, j'ai essayé de travailler sur ce que j'avais à l'interne. J'évite de communiquer avec le programme, sauf pour envoyer des formulaires . »

Les participants aux groupes de discussion ont mentionné des lacunes en matière de connaissances, notamment des difficultés à présenter des demandes de congé, l'absence d'une chaîne d'information claire et de points de contact. En outre, le guide des stagiaires n'a pas été mis à jour assez rapidement pour refléter les changements apportés au programme (p. ex. : pour les détachements pour la cohorte 2). Dans ces cas, l'information n'était pas disponible au moment voulu et la clarté de l'information existante était discutable.

Les stagiaires ont eu l'impression que le soutien du programme diminuait avec le temps

Dans l'ensemble, la plupart des participants aux groupes de discussion ont noté que le soutien du programme diminuait au fil de leur stage. Plusieurs participants étaient fortement de cet avis, car ils n'ont pas été soutenus par leur organisme ni par le programme lorsqu'ils ont demandé de l'aide.

La plupart des participants au groupe de discussion (du deuxième groupe de discussion des stagiaires) ont indiqué qu'ils n'avaient pas encore eu l'occasion de donner leur avis sur le programme.

La plupart des participants ont assisté à des séances de réseautage entre stagiaires, ce qu'ils considèrent comme un bon soutien du programme. Toutefois, les stagiaires ont indiqué que le bilinguisme constituait un défi. Un peu plus de la moitié des stagiaires ont utilisé le guide des stagiaires. Parmi les répondants qui l'ont fait, moins d'un tiers (27 %) l'ont trouvé pertinent. De nombreuses réponses ouvertes ont montré que les répondants l'ont trouvé moins pertinent qu'ils ne l'avaient espéré, et ont dénoté le manque de détails ainsi que des sujets non couverts; d'autres ont trouvé qu'il n'était pas du tout pertinent.

Plusieurs participants aux groupes de discussion se sont également montrés émotifs pendant les discussions et pensaient que le programme les avait laissés tomber. Malgré cette expérience, ils étaient déterminés à terminer leur stage.

Un stagiaire a déclaré : « Je suis très mécontent du programme [...], j'ai l'impression d'être traité différemment. [...] J'ai contacté de nombreuses personnes. Comment le programme peut-il nous aider? Est-ce que des vérifications seront faites auprès de nous? On devrait nous informer de l'évolution de la situation. Je vais continuer jusqu'à ce que j'aie terminé. »

Les stagiaires des groupes de discussion ont suggéré de mettre en place une ligne d'assistance téléphonique pour les stagiaires afin de remédier au manque de soutien concret du programme.

Les stagiaires ont trouvé que le soutien apporté par l'équipe de gestion des carrières de Services publics et Approvisionnement Canada était pertinent, mais incohérent



Plus de la moitié des répondants au sondage (57,5 %) ont déclaré avoir eu recours à l'équipe de gestion des carrières ainsi qu'à l'encadrement et à la formation des stagiaires de Services publics et Approvisionnement Canada.

Les répondants au sondage ont estimé que les formations, les ateliers et les services de réseautage étaient soit pertinents (32,5 %), soit très pertinents (22,5 %).

Quelques participants aux groupes de discussion ont mentionné que les incohérences dans les interactions avec le même personnel de Services publics et Approvisionnement Canada et la transition vers un nouveau personnel avaient représenté un défi. Dans un premier temps, les stagiaires ont fait état d'expériences positives. Ils ont ensuite eu des expériences négatives avec d'autres conseillers. L'expérience négative découlait de questions inacceptables posées aux stagiaires à propos de leurs handicaps. Les responsables du programme ont été informés de la situation.

Mesures d'adaptation



Principale conclusion : il n'y a pas de continuité concernant les mesures d'adaptation entre l'évaluation et l'emploi.

Le programme comprenait des éléments de conception permettant des évaluations accessibles et des mesures d'adaptation pour les stagiaires une fois qu'ils sont nommés. Ce qui n'avait pas été prévu, c'est le décalage entre les mesures d'adaptation à l'étape de l'évaluation et les mesures d'adaptation à l'étape de l'emploi, ainsi que les différentes capacités des ministères et organismes d'embauche. Les réponses des stagiaires au sondage indiquent que 70 % d'entre eux ont demandé des mesures d'adaptation ou des dispositifs d'assistance au cours de leur stage. La moitié (50 %) des répondants ont déclaré que leur demande avait été acceptée rapidement, tandis que 20 % ont indiqué qu'elle n'avait pas été acceptée rapidement. Les discussions de groupe et les questions ouvertes du sondage ont montré que les personnes qui n'ont pas bénéficié de mesures d'adaptation adéquates ou rapides en ont été très touchées.

Les membres de la haute direction interrogés ont confirmé les expériences négatives concernant les mesures d'adaptation, en affirmant qu'elles constituent un obstacle

majeur dans le Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap et dans la fonction publique fédérale en général. L'accès aux mesures d'adaptation ainsi que le temps nécessaire pour les obtenir semblent être une source d'inquiétude. La haute direction a indiqué que la fonction publique fédérale devrait s'efforcer de mettre en place un processus d'adaptation centralisé, notamment en utilisant le Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du gouvernement du Canada.

Les répondants au sondage ont indiqué que les ministères et les organismes n'acceptaient pas toutes les demandes de mesures d'adaptation et de dispositifs d'assistance. Les répondants ont indiqué que leurs demandes visant à prolonger le délai pour les tests n'ont pas été prises en compte, et qu'ils ont été poussés à terminer la formation plus rapidement. Quelques répondants ont indiqué qu'ils n'avaient pas reçu les dispositifs d'assistance qu'ils avaient demandés. Il a été suggéré que les ministères et les organismes demandent la mise en place de mesures d'adaptation bien avant que les stagiaires ne commencent leur stage. Les groupes de discussion des stagiaires ont fait écho à cette suggestion. Certains ont estimé que le problème concernait l'ensemble de leur ministère, et pas seulement les stagiaires du programme.

Au début, des fonds ont été alloués à une ressource du Centre de psychologie du personnel pour faciliter la mise en place des mesures d'adaptation pour l'évaluation. L'objectif était d'aider les ministères et les organismes à concevoir des outils d'évaluation accessibles et à cibler des mesures d'adaptation dans le cadre de l'évaluation. Cette ressource devait également soutenir le Réseau des ambassadeurs des mesures d'adaptation pour les évaluations du Centre de psychologie du personnel. Lors de la première cohorte, le programme a estimé que le réseau n'apporterait pas le soutien envisagé. Une grande partie du défi résidait dans le fait que certains ministères participants n'étaient pas en mesure de désigner une personne lorsque le rôle d'ambassadeur avait été défini. Le programme a continué de veiller à ce que les gestionnaires d'embauche et les candidats à un stage bénéficient d'un soutien à la mise en place des mesures d'adaptation pour l'évaluation.

Le programme comprenait également un soutien par le programme Accessibilité, adaptation et technologie informatique adaptée de Services partagés Canada. Ce service fournit des technologies, des outils, des formations, des services et des ressources d'adaptation aux fonctionnaires en situation de handicap ou ayant des blessures. Ce service a été proposé en partie pour tenir compte des différentes capacités

ministérielles, puisque les gestionnaires d'embauche et leurs ministères ou organismes sont chargés des mesures d'adaptation pour leurs employés.



Un peu moins d'un tiers (32,5 %) a déclaré avoir recouru au programme Accessibilité, adaptation et technologie informatique adaptée de Services partagés Canada.

Parmi les répondants qui ont eu recours à ce programme, plus de la moitié (54 %) l'ont trouvé très pertinent et un autre tiers (31 %) l'ont trouvé pertinent. Les gestionnaires d'embauche ont estimé qu'il s'agissait d'une ressource précieuse. Pourtant, ils ont eu l'impression que les discussions sur les mesures d'adaptation étaient difficiles à gérer en raison du degré d'incertitude quant à ce qu'ils pouvaient demander aux stagiaires au sujet de leur handicap et sur la manière de les soutenir. Le même obstacle a été relevé par les stagiaires, qui ont eu l'impression qu'il y avait trop peu de formation offerte aux superviseurs sur la création d'espaces sûrs permettant de communiquer les mesures d'adaptation nécessaires. De plus, certains stagiaires ont déclaré que l'application des mesures d'adaptation était incohérente et non respectée (en particulier dans les scénarios de test), que l'arrivée de l'équipement était tardive, et que l'équipement était défectueux. Les commentaires positifs ont fait référence aux mesures d'adaptation liées au travail à domicile, auquel les stagiaires ont adhéré. Les gestionnaires d'embauche ont déclaré que des améliorations pourraient être apportées en cernant les besoins en matière d'adaptation avant les stages dans les ministères et organismes d'accueil. Ils ont aussi recommandé que ce soit un élément obligatoire du processus de candidature, comprenant la participation de professionnels de la santé pour remplir les formulaires.



Principale conclusion : les gestionnaires d'embauche ne sont pas outillés pour mener à bien les entretiens sur les mesures d'adaptation et la mise en œuvre de celles-ci.

La conception du programme n'a pas prévu le décalage dans les mesures d'adaptation entre l'étape de l'évaluation et celle de l'intégration ainsi que l'inégalité constatée tout au long du stage de 2 ans. L'expérience des gestionnaires d'embauche et des stagiaires a mis en lumière les lacunes liées aux mesures d'adaptation. De multiples facteurs sont à l'origine des difficultés rencontrées pour assurer la continuité des mesures d'adaptation et une expérience positive. Dès le départ, la CFP a été chargée d'élaborer un programme qui allait au-delà de son mandat en matière de nominations. Cette situation a poussé les administrateurs du programme à sortir de leur zone de confort et à trouver des solutions aux problèmes à mesure que ceux-ci survenaient. La CFP était également responsable de l'évaluation des candidats et des mesures d'adaptation liées aux évaluations des 2 premières cohortes, tandis que les ministères et les organismes étaient chargés des mesures d'adaptation après le début des stages. Puisque chaque ministère et organisme est responsable d'établir et de mettre en œuvre les solutions d'adaptation pour ses employés, l'expérience des stagiaires a varié selon les antécédents du gestionnaire, et selon les ressources accessibles et les capacités du ministère. Le plus grand écart s'explique par le manque de continuité dans les mesures d'adaptation, de l'évaluation à l'emploi. Ainsi, les personnes en situation de handicap doivent demander plusieurs fois des mesures d'adaptation et subir du stress et des retards évitables. Afin de remédier à cette situation, il serait possible d'utiliser davantage le Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du gouvernement du Canada, lequel a été intégré dans les cohortes subséquentes. Trouver des solutions à ces problèmes permettrait d'améliorer tant l'expérience des gestionnaires d'embauche et des stagiaires participant à ce programme que celle de tous les gestionnaires d'embauche et de toutes les personnes en situation de handicap qui posent leur candidature et qui sont nommées à des postes dans la fonction publique fédérale.

Niveau imprévu de soutien au programme pour la cohorte 2



Principale conclusion : l'incidence positive de la sélection et de la nomination des stagiaires par le ministère ou l'organisme d'accueil l'emporte sur les gains d'efficacité résultant des nominations rapides.

Si la cohorte 2 a permis d'apporter des modifications constructives à la conception (lesquelles ont été maintenues dans les cohortes suivantes), elle a également constitué une expérimentation relativement aux besoins imprévus en matière de soutien pour les administrateurs du programme. L'un des principaux objectifs de la cohorte 2 était de résoudre le problème lié au respect des délais de nomination rencontré dans la première cohorte. Afin de tirer profit de la gestion des stagiaires en tant que cohorte, la solution consistait à donner aux administrateurs du programme une prise accrue sur la coordination des activités et sur les nominations.

Autrement dit, le programme allait s'appuyer sur les services internes de la CFP pour traiter les demandes d'obtention de cotes de sécurité, pour émettre les lettres d'offre et les ententes de détachement, pour commencer la rémunération et pour obtenir les justificatifs d'identité nécessaires à l'accès aux réseaux sécurisés. Cela signifiait aussi que les administrateurs du programme agiraient à titre d'intermédiaires entre les stagiaires et leur gestionnaire dans les systèmes de ressources humaines comme MesRHGC pour gérer les absences. Enfin, les administrateurs du programme ont dû participer davantage à la résolution des problèmes en milieu de travail durant cette cohorte, qui a accueilli 2 fois plus de stagiaires que la première.

Incidence sur les gestionnaires d'embauche

Les gestionnaires croyaient que puisque les stagiaires étaient déjà nommés dans un ministère et qu'ils étaient des fonctionnaires en poste, l'accès au système ne poserait pas de problèmes. Nous avons appris qu'ils rencontraient des difficultés d'ordre administratif pour soumettre des absences, confirmer les cotes de sécurité, obtenir les justificatifs d'identité nécessaires à l'accès aux réseaux sécurisés et veiller à ce que les stagiaires aient droit aux avantages sociaux et au régime de soins de santé. Le guide du programme n'a pas été mis à jour assez rapidement pour disposer d'une bonne description des changements apportés pour cette cohorte. Par conséquent, l'information n'était pas accessible au moment voulu et le contenu n'était pas clairement énoncé. Selon les gestionnaires, l'absence d'une chaîne d'information et de personnes-ressources bien définies faisait partie des difficultés rencontrées durant cette cohorte.

Incidence sur les stagiaires

Les stagiaires ont parlé du processus de candidature et ils ont indiqué que les emplois de niveau AS-1 au sens large ainsi que les tâches et responsabilités connexes n'étaient pas clairement communiqués à cette étape. À mesure que les stagiaires étaient détachés dans les ministères et les organismes, les difficultés se sont intensifiées, notamment en ce qui concerne les pensions, les avantages sociaux, l'obtention des talons de paye, l'incertitude entourant l'affiliation syndicale et le peu de clarté quant à la communication avec le programme pour décider de la façon de résoudre ces problèmes. Certains ont indiqué qu'en raison de leur détachement, ils ne faisaient pas partie de l'organisme où se déroulait le stage, ce qui les a fait douter de leur appartenance et de leurs perspectives d'emploi à long terme. Lorsqu'on les a interrogés sur les outils et les ressources supplémentaires, ils ont cité des renseignements sur la manière de mettre en œuvre et de gérer des transitions informatiques harmonieuses afin de garantir que l'accès aux justificatifs d'identité du gouvernement n'est pas reporté, un problème fréquemment nommé par cette cohorte.

Adaptation à la pandémie de COVID-19



Principale conclusion : bien que le programme n'ait pas été à l'abri des répercussions de la pandémie de COVID-19, la stratégie planifiée pour la deuxième cohorte a réduit au minimum les impacts, et elle a permis de rajuster les échéanciers sans reporter les stages de manière importante.

La planification de la deuxième cohorte de stages a été achevée avant le début de la pandémie en mars 2020. Par cela, nous entendons notamment :

- que la CFP a effectué toutes les nominations, puis que les stagiaires ont été détachés dans les organismes d'accueil;
- que tous les emplois de stagiaires étaient de classification AS-1;
- qu'un éventail d'emplacements géographiques a été offert;
- qu'il y a eu collaboration avec les organismes de soutien à l'emploi locaux où l'on trouverait des candidats;

- qu'une lettre d'appel a été envoyée aux ministères et aux organismes souhaitant embaucher des stagiaires, indiquant un nombre déterminé de candidatures sélectionnées.

Cette démarche avait pour principal objectif de centraliser la gestion d'une grande partie du recrutement et d'accélérer l'embauche.

Dès le début de la pandémie, le programme a constaté que les ministères et les organismes, ainsi que les organismes de soutien à l'emploi locaux, n'étaient pas prêts. L'incidence sur la cohorte 1 a été minime, car la date limite d'achèvement des nominations a été repoussée de mars à juin 2020. En ce qui a trait à la cohorte 2, le programme a recommandé de prévoir des adaptations qui lui permettraient de progresser, d'améliorer le calendrier et d'alléger le fardeau des ministères et des organismes de soutien. Elles comprenaient :

- des communications claires avec les ministères sur les attentes en matière d'embauche;
- l'évaluation et la mise en valeur des candidatures de personnes qualifiées auprès de l'organisme d'embauche et des gestionnaires d'embauche;
- un examen ayant pour but d'établir si travailler avec un nombre restreint d'organismes de soutien à l'emploi locaux permettrait d'obtenir suffisamment de candidats.

Incidence sur les échéanciers du programme

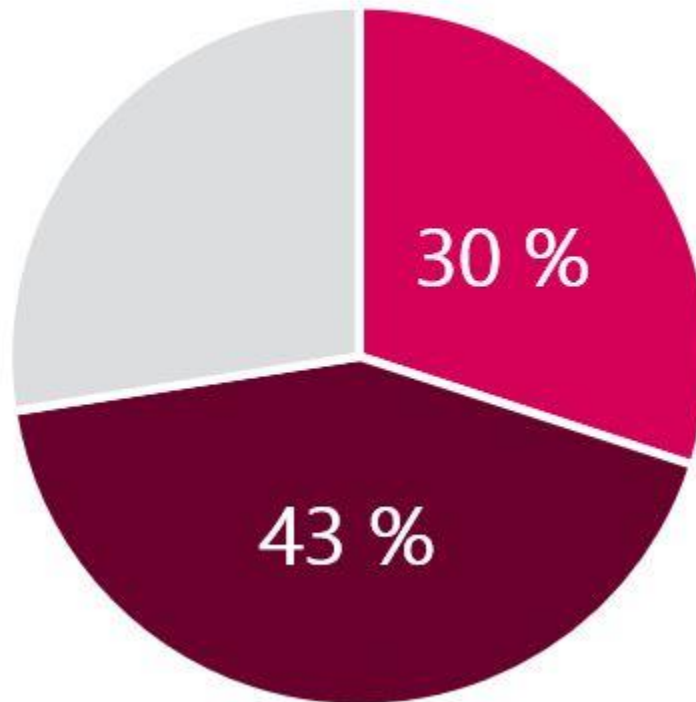
Activité	Échéancier initialement prévu	Échéancier prévu adapté à la pandémie de COVID
Rechercher et établir les ententes de collaboration avec les organismes de soutien	D'octobre 2019 à février 2020	Juin 2020
Collaborer avec les organismes de soutien à l'emploi locaux afin de trouver les candidats	Juin 2020	De juillet à août 2020

Activité	Échéancier initialement prévu	Échéancier prévu adapté à la pandémie de COVID
Évaluer et sélectionner les candidats	Août 2020	De septembre à octobre 2020
Solliciter l'intérêt des ministères Cette nouvelle activité a remplacé un processus prévoyant l'envoi d'une lettre d'appel aux ministères et aux organismes plus tôt dans le processus pour susciter leur intérêt.	s.o.	Septembre 2020
Tenir une activité de jumelage gestionnaires/stagiaires Cette nouvelle activité vise à faciliter le jumelage de candidats qualifiés et de gestionnaires d'embauche.	s.o.	Octobre 2020
Passer de la nomination à la rémunération	Septembre 2020	Novembre 2020
Date de début des stages	Octobre 2020	Décembre 2020

La modification des échéanciers et la prise en charge de responsabilités supplémentaires par la CFP ont entraîné les plus grandes conséquences sur la stratégie. Les autres difficultés rencontrées pour la cohorte 2 étaient liées à la stratégie et non à la pandémie. Les changements apportés ont réduit au minimum l'impact sur le programme, qui a pu trouver des candidats qualifiés pour les stages pendant que les ministères et les organismes s'adaptaient aux exigences de la pandémie.

Dans l'ensemble, les participants du programme se sont déclarés satisfaits de leur expérience.

Expérience globale du stagiaire

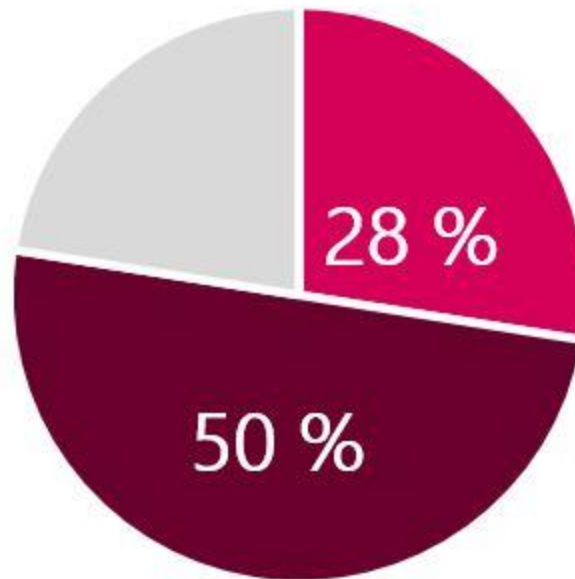


Expérience globale du stagiaire - Version texte

Répondants ayant indiqués être très satisfaits	43%
Répondants ayant indiqués être satisfaits	30%

La majorité des répondants au sondage ont indiqué qu'ils étaient soit **satisfaits (30 %)**, soit **très satisfaits** de leur expérience de stage globale (43 %).

Soutien de la part du gestionnaire

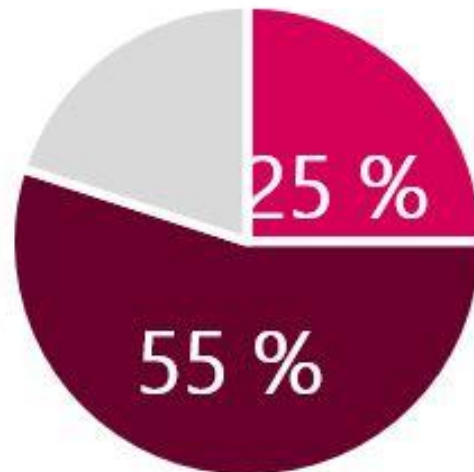


Soutien de la part du gestionnaire - Version texte

Répondants ayant indiqués être très satisfaits	50%
Répondants ayant indiqués être satisfaits	28%

La majorité des répondants ont indiqué qu'ils étaient soit **satisfaits (28 %)**, soit **très satisfaits** du soutien reçu de la part de leur gestionnaire (50 %).

Soutien de la part de l'équipe

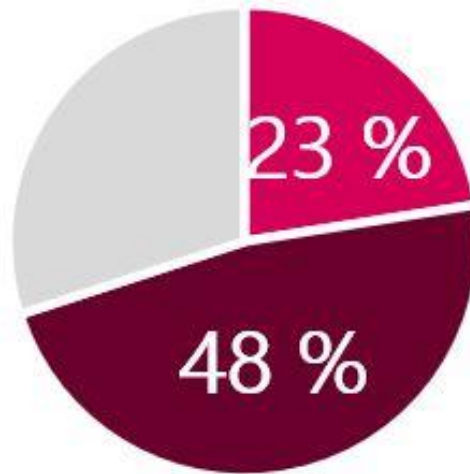


Soutien de la part de l'équipe - Version texte

Répondants ayant indiqués être très satisfaits	55%
Répondants ayant indiqués être satisfaits	25%

La majorité des répondants ont indiqué qu'ils étaient soit **satisfaits (25 %)**, soit **très satisfaits (55 %)** du niveau de soutien reçu de la part de leur équipe.

Soutien de la part de l'organisme

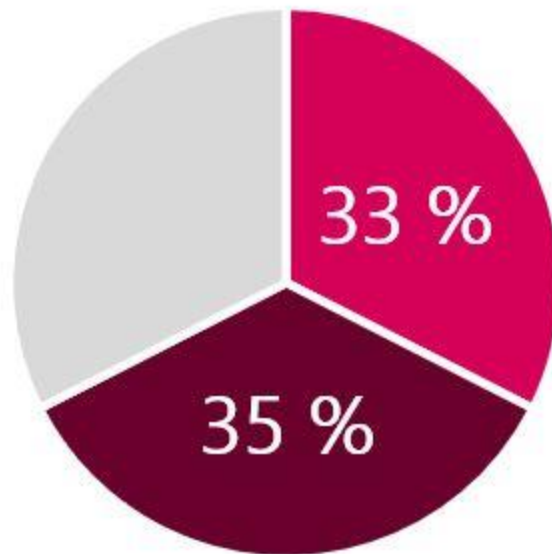


Soutien de la part de l'organisme - Version texte

Répondants ayant indiqués être très satisfaits	48%
Répondants ayant indiqués être satisfaits	23%

La majorité des répondants ont indiqué qu'ils étaient soit **satisfaits (23 %)**, soit **très satisfaits** du soutien reçu de la part du spécialiste du soutien à l'emploi qui les accompagnait (48 %).

Occasions d'apprentissage et de perfectionnement



Occasions d'apprentissage et de perfectionnement - Version texte

Répondants ayant indiqués être très satisfaits	35%
Répondants ayant indiqués être satisfaits	33%

La majorité des répondants ont indiqué qu'ils étaient soit **satisfaits (33 %)** soit **très satisfaits (35 %)** des occasions d'apprentissage et de perfectionnement qui se sont présentées à eux.

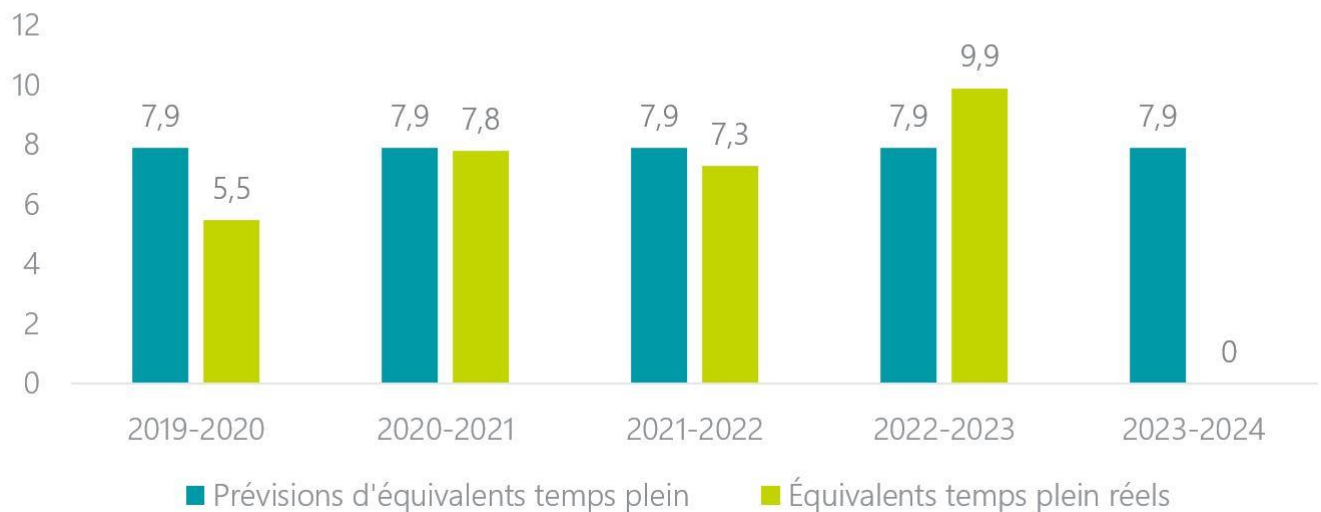
Efficienne

Allocation des ressources du programme

La structure du programme comprend une équipe qui conçoit et administre le programme et une deuxième équipe qui soutient la fonction opérationnelle. Depuis le lancement du programme, on a observé que la plupart des ressources humaines ont changé. Bien que cette situation ne soit pas rare lors de projets financés temporairement, elle nuit à la continuité du programme.

On prévoyait initialement d'avoir un nombre stable de 7,9 équivalents temps plein pour chaque exercice du programme, mais le nombre d'équivalents temps plein réel a augmenté. Le programme a enregistré une moyenne de 7,6 équivalents temps plein par exercice, ce qui est inférieur au nombre de 7,9 prévu. Afin de rester en deçà du nombre total d'équivalents temps plein prévu pour toute la durée du programme, il faudrait un nombre d'équivalents temps plein égal ou inférieur à 9 au cours de l'exercice 2023-2024. Le présent rapport ayant été rédigé durant l'exercice 2022-2023, l'analyse sur les ressources du programme couvre la période qui se termine le 30 septembre 2022.

Le nombre d'équivalents temps plein augmente



Le nombre d'équivalents temps plein augmente - Version texte

Exercice financier	Équivalents temps plein prévus	Équivalents temps plein réels
2019-2020	7,9	5,5
2020-2021	7,9	7,8
2021-2022	7,9	7,3
2022-2023	7,9	9,9
2023-2024	7,9	Données non disponibles

Coûts liés à la gestion du programme de stages



Principale conclusion : les coûts réels dépasseront la période de financement quinquennale, car les stages débutant au cours de la dernière année du projet pilote n'ont pas été pris en compte.

Outre les coûts salariaux, les coûts du programme devaient inclure les services d'encadrement et d'orientation offerts aux stagiaires et aux gestionnaires, les mesures d'adaptation à prendre pour l'évaluation, les activités de mobilisation, l'élaboration de guides et d'outils de soutien, la publicité promotionnelle et les coûts liés à la prestation du programme. En supposant un salaire moyen de 57 000 dollars, l'incitation financière, qui permet de couvrir 50 % des salaires des stagiaires, tirerait son origine des coûts de fonctionnement. Pour leur part, en plus de la partie non subventionnée des coûts salariaux liés aux stagiaires, les ministères d'embauche devaient assumer toutes les dépenses non salariales comme celles découlant des mesures d'adaptation, des déplacements et de la formation.

Les prévisions initiales tablaient sur un montant stable de 2,6 millions de dollars pour chaque exercice pendant toute la durée du programme. Toutefois, les coûts réels se sont d'abord avérés beaucoup plus faibles durant l'exercice 2019-2020, soit 0,7 million

de dollars, puisque les nominations de stagiaires ont débuté au cours de l'exercice 2020-2021. De plus, le programme n'a pas bénéficié d'une période de transition avant sa mise en œuvre, de sorte que ses représentants ont disposé de peu de temps pour se préparer à la première cohorte. Les coûts salariaux réels sont en moyenne supérieurs aux coûts salariaux prévus pour les 3 premiers exercices terminés. Les coûts de fonctionnement réels sont en moyenne inférieurs aux coûts prévus, de sorte qu'ils se prolongeront au-delà de la période quinquennale du programme. Cela s'explique par les coûts salariaux des stages qui ont commencé au cours de la dernière année du programme. Au rythme actuel, les coûts salariaux nécessaires à l'achèvement des stages se terminant au-delà de la période quinquennale du programme dépasseront les coûts prévus. Le présent rapport ayant été rédigé au cours de l'exercice 2022-2023, seules des données partielles étaient accessibles pour 2022-2023, et aucune ne l'était pour 2023-2024.

Comparaison des coûts prévus et réels



Comparaison des coûts prévus et réels - Version texte

Coûts, en dollars	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	Total
Prévisions salariales	706 637 \$	706 637 \$	619 013 \$	522 165 \$	522 165 \$	3 076 617 \$
Salaires réels	524 060 \$	865 016 \$	667 393 \$	810 521 \$	Sans objet	2 866 990 \$
Prévisions opérationnelles	1 754 628 \$	1 754 628 \$	1 871 901 \$	2 001 443 \$	2 001 443 \$	9 384 043 \$
Opérations réelles	159 313 \$	616 029 \$	1 894 889 \$	2 071 525 \$	Sans objet	4 741 756 \$

Ressources essentielles à la mise en œuvre du programme à l'avenir

Les mesures d'adaptation sont indispensables

La mise en place de mesures d'adaptation n'est pas seulement un incontournable du programme; c'est aussi une exigence législative qui nécessite des ressources adéquates. Ces ressources ne sont pas seulement utiles aux participants du programme, mais aussi à toutes les personnes en situation de handicap qui postulent au sein de la fonction publique fédérale ou qui y travaillent.

Le programme Accessibilité, adaptation et technologie informatique adaptée de Services partagés Canada était une ressource à part entière. Si un peu plus d'un tiers (32,5 %) des stagiaires ont recouru à ces services, la quasi-totalité d'entre eux (85 %) les a jugés pertinents, et les gestionnaires les ont perçus comme une ressource précieuse.

Il faut toutefois s'affairer à améliorer l'expérience des stagiaires et à mieux outiller les gestionnaires d'embauche. Il convient de combler les lacunes entre les mesures d'adaptation mises en place pour l'évaluation et dans le cadre de l'emploi afin d'atténuer les répercussions sur les stagiaires. Cette démarche permettrait aux participants de ne revivre qu'au minimum les discussions sur leur situation de handicap et sur leurs besoins en matière d'adaptation, ainsi que de réduire les retards qui en

découlent. Les gestionnaires ont déclaré que les discussions sur les mesures d'adaptation étaient difficiles à gérer et qu'elles s'accompagnaient d'incertitudes. Les stagiaires ont quant à eux estimé que les gestionnaires manquaient de formation. Il a été suggéré à la fonction publique fédérale de s'efforcer de mettre en place un processus centralisé en matière d'adaptation, y compris l'intégration complète du Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du gouvernement du Canada.

L'aide des organismes de soutien à l'emploi locaux est importante

Le partenariat avec les organismes de soutien à l'emploi locaux pour les personnes en situation de handicap constitue un aspect unique de ce programme.

Dès la deuxième cohorte, le programme a appris que les organismes de soutien à l'emploi locaux étaient indispensables et qu'ils permettaient d'adapter les pratiques de recrutement selon les besoins des candidats. Le programme a considéré comme essentiel le rôle qu'a joué l'Association canadienne de soutien à l'emploi dans la diffusion du message auprès des organismes de soutien à l'emploi locaux. Au fil de son évolution, le programme a constaté que l'établissement de partenariats pouvait être facultatif selon les besoins des stagiaires; il a aussi ajouté des sources pour le recrutement, notamment les universités. Si les gestionnaires d'embauche ont indiqué que la collaboration avec les organismes aidait, certains ont fait part d'expériences variant en fonction des organismes.

Pour leur part, les organismes de soutien à l'emploi locaux ont estimé que le programme était globalement une réussite et qu'il atteignait ses objectifs. Ils souhaiteraient voir une participation plus soutenue de leur part et de celle de l'Association canadienne de soutien à l'emploi, et aussi prendre davantage part à la conception du programme, prolonger le soutien offert aux stagiaires et entretenir des relations étroites qui favorisent une meilleure planification.

Les services d'encadrement professionnel de Services publics et Approvisionnement Canada devraient être utilisés

Les services d'encadrement fournis par Services publics et Approvisionnement Canada ont fait l'objet de commentaires positifs de la part des administrateurs du programme, des gestionnaires d'embauche et des stagiaires.

Plus de la moitié des répondants au sondage (57,5 %) ont déclaré avoir fait appel à ces services d'encadrement et de formation. Ils ont déclaré que ceux-ci étaient soit pertinents (32,5 %), soit très pertinents (22,5 %). Les raisons invoquées allaient d'une curiosité générale à une introduction au travail au sein du gouvernement fédéral en passant par les cours de préparation à l'emploi. Les répondants ont indiqué que ces occasions ont donné des moyens concrets de trouver un emploi au sein du gouvernement fédéral, notamment l'acquisition de nouvelles compétences, le perfectionnement des compétences existantes en matière de recherche d'emploi, le peaufinage des CV, l'utilisation du site Web Emplois GC, l'élargissement des réseaux et une formation spécialisée sur les outils utilisés par le gouvernement fédéral, tels que MS Teams.

Les gestionnaires et les stagiaires ont besoin d'un soutien continu dans le cadre du programme

Bien qu'il fasse partie intégrante du programme, le soutien en continu est un aspect vers lequel les gestionnaires d'embauche et les stagiaires se sont tournés, mais qui n'a pas répondu à leurs attentes.

La majorité des stagiaires ont déclaré que le soutien offert dans le cadre du programme avait diminué au cours de leur stage et que les conseils donnés n'étaient pas pertinents. Cette perception a été particulièrement vive chez plusieurs participants qui n'obtenaient pas de soutien de la part de leur ministère ou de leur organisme, ni de la part du programme lorsqu'ils avaient demandé de l'aide.

De même, les gestionnaires d'embauche ont généralement remarqué que le programme était prompt à réagir pendant la phase d'intégration, mais que le soutien offert diminuait par la suite. Cela a posé des problèmes à certaines personnes dont l'expérience s'est avérée difficile dès le début. Plusieurs gestionnaires d'embauche ont estimé que le programme ne réagissait pas rapidement ou de manière utile.

Les opinions sur l'incitation financière divergent

Dans le cadre de l'évaluation, on a demandé à tous les intervenants (à l'exception des stagiaires) si l'incitation financière était nécessaire dans la conception du programme. Aucune préférence concluante en sa faveur ou en sa défaveur n'a été relevée; beaucoup en apprécient la valeur et d'autres déclarent qu'il ne s'agissait pas d'un facteur déterminant pour leur participation.

Alors que certains des administrateurs du programme étaient d'avis que la contribution financière accordée aux gestionnaires d'embauche était primordiale, d'autres croyaient qu'elle ne devrait pas être maintenue ou que, malgré son efficacité, elle n'incitait pas les gestionnaires à participer « pour les bonnes raisons ». Les organismes de soutien à l'emploi locaux présentaient des opinions diverses. Certains souhaitaient que la subvention soit supprimée et remplacée par une autre mesure d'incitation à l'intention des gestionnaires.

Dans le contexte actuel de l'emploi des personnes en situation de handicap, la haute direction a fait remarquer que la subvention est une mesure incitative efficace qui permet de rendre le programme attrayant aux yeux des gestionnaires d'embauche. Toutefois, plusieurs points ont été soulevés quant aux raisons pour lesquelles la subvention devrait être supprimée ou adaptée à l'avenir. Les personnes qui étaient contre la subvention ont souligné que celle-ci pourrait avoir un effet dissuasif à long terme, car elle pourrait créer des attentes quant à son caractère permanent, sans compter qu'elle pourrait aussi ternir l'image du programme aux yeux des personnes en situation de handicap et de la population canadienne en général. Certains ont déclaré qu'elle pourrait donner l'impression aux gens que leur embauche était uniquement motivée par le versement de la subvention. Cela entache également la volonté dont la fonction publique fédérale fait preuve pour être représentative de la population qu'elle sert. Certains se sont donc demandé si la subvention était la meilleure façon d'utiliser cet argent, ou si elle ne serait pas mieux dépensée en ciblant des domaines précis comme les mesures d'adaptation, ou en l'allouant aux ministères et aux organismes qui sont essentiels à l'embauche des personnes en situation de handicap.

Les gestionnaires d'embauche ont reconnu que la subvention était une incitation positive. Cependant, près de la moitié des participants aux groupes de discussion ont indiqué qu'ils auraient proposé un stage sans cette compensation financière. Parmi les raisons invoquées, citons la facilité d'accès, la promotion de l'inclusion et le fait que les personnes en situation de handicap font partie de la prochaine génération de fonctionnaires. Certains ont souligné que leur organisme n'aurait probablement pas embauché sans la subvention, et 1 participant n'était pas au courant qu'elle existait. De plus, quelques participants aux discussions ont exprimé leur intention de continuer à proposer des stages si le programme se poursuit. Il a été précisé que la subvention permettait de procéder aux nominations sans attendre des postes vacants.

Éléments de conception, pratiques exemplaires et gains d'efficacité pour les versions subséquentes

Réduction des écarts entre les mesures d'adaptation à l'évaluation et à l'emploi

Cette évaluation a mis en évidence les écarts entre les mesures d'adaptation pour l'évaluation et l'emploi ainsi que leur incidence. Il convient d'envisager des gains d'efficacité pour éviter aux participants de répéter les discussions sur les mesures d'adaptation, dont l'entière intégration du Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du gouvernement du Canada et une collaboration accrue parmi les ministères et les organismes.

Mentorat

En ce qui concerne l'inclusion des personnes en situation de handicap, un nombre croissant d'employeurs coordonnent des programmes de mentorat ou y participent en vue de s'améliorer en matière de recrutement, de maintien en poste et d'avancement de ces personnes. Le mentorat joue un rôle crucial dans la mobilisation et le maintien en poste des employés. Ces 2 aspects contribuent grandement à assurer la productivité individuelle et organisationnelle, ce qui fait en sorte que les employés se sentent valorisés. Bien que les administrateurs du programme aient un jour envisagé de fournir aux stagiaires une personne-ressource ou un mentor qui les accompagnerait pendant les 2 années, l'évaluation n'a permis de trouver aucune preuve de la mise en place d'un tel mécanisme. À titre de comparaison, le Programme fédéral de stage pour les nouveaux arrivants offre aux participants de nombreux mécanismes de soutien, dont le mentorat. Les mentors aident les participants pendant les stages jusqu'à concurrence de 6 mois. Il s'agit soit d'anciens participants du programme, soit de fonctionnaires fédéraux provenant de différents ministères.

Renforcement des partenariats avec les organismes de soutien à l'emploi locaux et intégration d'une participation sérieuse des personnes en situation de handicap

Compte tenu des avantages relevés par l'ensemble des intervenants, la collaboration avec les organismes de soutien à l'emploi locaux devrait rester une caractéristique des versions subséquentes du programme. Dans l'esprit des approches d'apprentissage et

de perfectionnement et de « Rien sans nous », la sollicitation de personnes ayant une expérience vécue pourrait comporter des avantages considérables pour le programme.

Élargissement des limites du programme

Les intervenants ont exprimé leur intérêt pour différentes durées d'emploi pour les stagiaires du programme. Des options à durée déterminée et indéterminée pourraient être incluses selon les besoins des gestionnaires d'embauche. En ce qui a trait aux emplois à durée indéterminée, le programme pourrait envisager un soutien d'une durée limitée de la part des ressources du programme et des organismes de soutien à l'emploi locaux. La période initiale est l'occasion de renforcer les capacités et la confiance du gestionnaire d'embauche en vue d'une réussite à long terme.

Dans les dernières cohortes, il a été déclaré que trouver des candidats pour différents types d'emplois à divers emplacements s'est avéré difficile. Il serait possible de trouver des candidats proposés par d'autres sources et de garantir l'aide d'organismes de soutien à l'emploi locaux par des ententes de partenariat.

Échange de connaissances

Les organismes de soutien à l'emploi locaux étaient principalement d'avis qu'il y a un manque de sensibilisation aux réalités des personnes en situation de handicap et un manque de connaissance en général à leur sujet. Le programme a créé des outils et un guide au fil des cohortes. Des connaissances se sont aussi accumulées par l'expérimentation et l'amélioration continue grâce à l'approche d'apprentissage et de perfectionnement. Le programme a maintenant l'occasion de communiquer ces connaissances à grande échelle avec les ministères et les organismes qui jouent un rôle central dans le soutien aux personnes en situation de handicap, ainsi qu'avec l'ensemble des fonctionnaires fédéraux. Puisque de nombreux gestionnaires ayant nommé des stagiaires travaillaient déjà dans un secteur appuyant les personnes en situation de handicap ou avaient exprimé leur conviction personnelle pour le soutien, le programme pourrait les inviter à communiquer leur expérience en faisant appel au pouvoir des témoignages.

Réponse et plan d'action de la direction

Recommandation	Niveau de risque si la recommandation n'est pas prise en compte	Réponse et mesures prévues	Échéancier	Personnes responsables envisagées	Mesures de l'atteinte des objectifs
Les leçons retenues et les pratiques exemplaires du programme devraient être communiquées à la plus grande échelle possible aux ministères et organismes fédéraux et à tous les fonctionnaires.	Élevé	La haute direction reconnaît la nécessité de transmettre l'information sur ses leçons retenues et ses pratiques exemplaires. Au moment où la présente réponse était en cours de préparation, le programme avait déjà commencé à faire part des premières leçons retenues et pratiques exemplaires aux partenaires. L'objectif consiste à transmettre l'information à plus grande échelle à l'aide des mesures prévues ci-dessous. Mesures prévues :	De mars 2024 à mars 2025	Direction du recrutement national (DRN)	Stratégie de communication élaborée. Les leçons retenues et les pratiques exemplaires sont communiquées aux partenaires, aux ministères, aux organismes et à tous les fonctionnaires fédéraux.

Recommandation					
		• Pendant que le programme se poursuit, continuer à recueillir les données sur les leçons retenues et les pratiques exemplaires par des questionnaires sur le service à la clientèle. • Avec les partenaires en communication, élaborer un plan de communication complet pour mieux outiller les gestionnaires en matière de recrutement, de maintien en poste et d'avancement des personnes en situation de handicap.			
Les participants du programme devraient être	Élevé	La haute direction est d'accord. Au moment où la présente réponse était en cours de	Terminé	DRN, gestionnaires d'embauche	Un partenariat a été établi avec des spécialistes en

Recommandation	Niveau de risque si la recommandation n'est pas prise en compte	Réponse et mesures prévues	Échéancier	Personnes responsables envisagées	Mesures de l'atteinte des objectifs
soutenus de l'évaluation à l'emploi grâce à : - l'intégration de l'expérience inhérente aux mesures d'adaptation, de l'évaluation à l'emploi; - la mise en place rapide des mesures d'adaptation selon une approche fondée sur la conception inclusive et l'accessibilité par défaut; - l'adoption de nouveaux outils et de pratiques exemplaires.		préparation, le programme avait déjà mis en œuvre une stratégie d'embauche pour ses 2 dernières cohortes, dans le cadre de laquelle les gestionnaires d'embauche étaient chargés d'intégrer toute l'expérience acquise en matière d'adaptation, de l'évaluation à l'emploi. De plus, le programme a mis en place des séances d'intégration personnalisées pour les stagiaires de ces 2 cohortes, où les gestionnaires et les spécialistes en emploi fournissaient des ressources supplémentaires et promouvaient les outils et services d'adaptation possibles dont les stagiaires disposaient (Accessibilité, adaptation et			évaluation et en mesures d'adaptation. Les outils et les pratiques exemplaires sont envoyées aux gestionnaires d'embauche.

Recommandation	Niveau de risque si la recommandation n'est pas prise en compte	Réponse et mesures prévues	Échéancier	Personnes responsables envisagées	Mesures de l'atteinte des objectifs
		technologie informatique adaptée et Passeport pour l'accessibilité). Comme le programme est toujours en cours, il est trop tôt pour déterminer s'il sera renouvelé. Pendant que nous étudions les options pour l'avenir du Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap, la DRN va axer ses activités sur les points ci-dessous. Mesures prévues :			

Recommandation	Niveau de risque si la recommandation n'est pas prise en compte	Réponse et mesures prévues	Échéancier	Personnes responsables envisagées	Mesures de l'atteinte des objectifs
		Aider les gestionnaires d'embauche, de l'évaluation à l'embauche, tout en continuant à établir des partenariats avec les spécialistes capables de les conseiller sur le plan des mesures d'adaptation et d'en faciliter la mise en place. Cela comprend les services du Centre de psychologie du personnel, les représentants du programme Accessibilité, adaptation et technologie informatique adaptée, la bibliothèque de prêt et les services d'accompagnement professionnel de Services publics et Approvisionnement Canada.			

Recommandation	Niveau de risque si la recommandation n'est pas prise en compte	Réponse et mesures prévues	Échéancier	Personnes responsables envisagées	Mesures de l'atteinte des objectifs
		Transmettre les nouveaux outils et l'information sur les pratiques exemplaires à adopter pour assurer la modernisation du programme, comme la promotion de l'utilisation du Passeport.			
Conformément à l'approche « Rien sans nous » et aux pratiques exemplaires connexes, les participants devraient prendre part à la conception et à la mise en œuvre du programme au moyen des mesures suivantes :	Élevé	La haute direction convient que le programme devrait être aligné sur l'approche « Rien sans nous ». Au moment où la présente réponse était en cours de préparation, le programme recueillait déjà de manière proactive les commentaires des participants du programme, y compris ceux des personnes ayant une expérience vécue. Le	Mars 2025	DRN	Données collectées lors de différentes réunions et à l'aide de communiqués et des différents questionnaires. Partenariats établis avec d'anciens participants du programme.

Recommandation	Niveau de risque si la recommandation n'est pas prise en compte	Réponse et mesures prévues	Échéancier	Personnes responsables envisagées	Mesures de l'atteinte des objectifs
- recueillir davantage de rétroaction afin d'améliorer en continu le soutien au programme; - demander à des personnes ayant une expérience vécue d'agir en tant que mentors (soutien par les pairs) et conseillers.		programme lancera également un projet pilote de mentorat pour les participants actifs au printemps 2023. Mesures prévues : La Direction du recrutement national exploitera les résultats de divers questionnaires, tels que les questionnaires élaborés pour recueillir des données sur les stagiaires, les gestionnaires et les organismes de soutien à l'emploi locaux participants.			Mise en place d'un programme de mentorat prévoyant le jumelage des stagiaires ayant réussi le programme et des stagiaires actifs.

Recommandation	Niveau de risque si la recommandation n'est pas prise en compte	Réponse et mesures prévues	Échéancier	Personnes responsables envisagées	Mesures de l'atteinte des objectifs
		Pendant que nous étudions des options à utiliser pour l'avenir du Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap, la Direction du recrutement national inclura des personnes ayant des expériences vécues (comme les participants qui ont terminé le stage) dans les rôles de mentors (soutien par les pairs) et de conseillers.			
Si le programme se poursuit à l'avenir, la stratégie de recrutement des stagiaires devrait être élargie comme suit :	Moyen	La haute direction convient que la portée de la stratégie de recrutement devrait être élargie. Au moment où la présente réponse était en cours de préparation, le programme avait	Mars 2024	DRN	Établissement d'une voie à suivre pour le programme. Augmentation du nombre de sources

Recommandation	Niveau de risque si la recommandation n'est pas prise en compte	Réponse et mesures prévues	Échéancier	Personnes responsables envisagées	Mesures de l'atteinte des objectifs
• étendre les limites du programme en ce qui concerne la provenance des candidats, les types de durée d'emploi initial et la continuité de l'emploi; • accroître et officialiser les relations de collaboration réciproque avec les organismes de soutien à l'emploi qui appuient les participants du programme et agissent en tant qu'experts en la matière.		déjà mis en œuvre l'une des recommandations, à savoir les ententes de collaboration pour ses 2 dernières cohortes, dans le cadre desquelles les organismes d'embauche et les organismes de soutien à l'emploi locaux s'engagent à soutenir pleinement leurs stagiaires pendant toute la durée du stage. Comme le programme est toujours en cours, il est trop tôt pour décider s'il sera renouvelé. Pendant que nous étudions des options pour l'avenir du Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap, la DRN va axer ses activités sur les points ci-dessous. Mesures prévues :			de candidats au programme. Flexibilité des options du programme liées à la durée de l'emploi. Définition adéquate des modalités de sortie du programme. Établissement officiel de partenariats lorsque cela s'avère nécessaire.

Recommandation	Niveau de risque si la recommandation n'est pas prise en compte	Réponse et mesures prévues	Échéancier	Personnes responsables envisagées	Mesures de l'atteinte des objectifs
		• Le programme acceptera un nombre accru de sources de présentation de candidats. • Le programme envisagera d'autres durées d'emploi. • Le programme assurera un soutien à la continuité de l'emploi. • En ce qui a trait aux stagiaires nécessitant une aide supplémentaire, une entente de collaboration entre la CFP, les organismes d'embauche et les organismes de soutien à l'emploi locaux sera mise en place.			

Annexe A : Modèle logique du programme

Intrants	13 700 00 \$ (c'est-à-dire fonctionnement du programme, formation, TI, mobilisation et remboursement des salaires des stagiaires)			
Activités	Promouvoir le programme	Créer des partenariats avec des associations pour les personnes en situation de handicap (c'est-à-dire des organismes-cadres)	Établir des partenariats avec d'autres ministères	Apporter du soutien aux gestionnaires d'embauche et aux candidats
Extrants	Produits de communication Stratégies de mobilisation	Soutien aux gestionnaires/stagiaires Ententes de partenariat Répertoire de candidats Références	Ententes de partenariat Répertoire d'emplois Nomination des candidats Soutien aux gestionnaires d'embauche et aux stagiaires	Outils d'évaluation et conseils sur les mesures d'adaptation Candidats jumelés Surveillance des résultats du stage
Résultats immédiats	Les personnes en situation de handicap sont prêtes à déployer des efforts pour participer au Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap			

	Les gestionnaires sont bien équipés pour évaluer et soutenir les personnes en situation de handicap en milieu de travail
Résultats intermédiaires	Amélioration de l'employabilité des stagiaires du Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap Satisfaction à l'égard du Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap (stagiaires, ministères d'embauche et associations)
Résultats à long terme	Le gouvernement du Canada est un employeur de prédilection pour les personnes en situation de handicap
Résultats finaux	L'inclusion économique des personnes en situation de handicap et une fonction publique fédérale plus diversifiée
Hypothèse : L'accès et la transparence du processus permettront d'aborder une large gamme de questions liées à l'accessibilité et à l'inclusion. Les gestionnaires et les stagiaires bénéficieront d'un soutien approprié, incluant du financement, des lignes directrices et des outils pour les mesures d'adaptation.	

Annexe B : Méthodologie

Examen des documents

L'examen des documents a porté notamment sur les documents ministériels stratégiques et relatifs aux politiques en ce qui concerne le programme et les outils connexes. Il a permis à l'équipe d'évaluation de mieux comprendre la pertinence, l'efficacité et l'efficience du programme. Les documents ont été examinés, codés et analysés de manière à en extraire l'information.

Limite : l'examen a été limité par la quantité et la qualité des documents accessibles.

Entrevues avec des répondants clés

Quinze entrevues avec des répondants clés, des administrateurs du programme actuels et anciens, et des membres de la haute direction ont servi à recueillir des renseignements approfondis et nuancés, souvent impossibles à obtenir par d'autres sources. L'objectif consistait à obtenir diverses opinions de la part des intervenants et à mieux comprendre la pertinence et le rendement du programme. Les entrevues ont été conçues pour extraire les connaissances spécialisées des personnes interrogées grâce à une conversation reposant sur des questions préétablies. Elles n'ont pas été enregistrées, mais des notes ont été prises et analysées par la suite.

Limite : en raison de la pandémie de COVID-19 et du travail hybride, les entrevues ont été menées virtuellement (sur Microsoft Teams). Étant donné qu'une entrevue est par définition un exercice social et collaboratif, il est possible que le côté virtuel ait eu une incidence sur le niveau d'aise des personnes interrogées. Pour pallier cette difficulté, les entrevues ont été faites par vidéoconférence pour mieux établir un lien humain. Les intervieweurs ont également accordé une attention particulière à l'établissement d'un environnement virtuel de confiance en garantissant l'anonymat de tous les participants.

Groupes de discussion

Quatre groupes de discussion, réunissant chacun de 6 à 8 participants, ont permis de recueillir des données plus riches et nuancées, notamment des opinions, des explications et des expériences. Les points de vue des gestionnaires d'embauche (2 groupes de discussion) et des stagiaires (2 groupes de discussion) ont fourni des indications sur la plupart des éléments de la matrice d'évaluation, en particulier sur la question fondamentale qu'était l'évaluation du rendement.

Analyse de l'environnement

Cette source de données a été utilisée pour évaluer des éléments précis des questions fondamentales touchant l'évaluation de la pertinence et du rendement (y compris l'économie et l'efficacité), comme les éléments de conception, les nouvelles pratiques prometteuses et les pratiques exemplaires. L'analyse portait sur les programmes ci-dessous.

	Programmes ne comportant pas de stage	Programmes comportant un stage
Programmes réservés aux personnes en situation de handicap	Gouvernement du Canada : Projet d'intégration pour élèves du secondaire avec handicap intellectuel de Justice Canada Manitoba : The Career Assistance Program for Persons with Disabilities Gouvernement de la Saskatchewan : Employability Assistance for Persons with Disabilities Services d'emploi et d'orientation professionnelle de la Saskatchewan : Workforce Development Program for Persons with Disabilities – ministère de l'Enseignement supérieur, de l'Emploi et de l'Immigration de la Saskatchewan Nunavut : Société Makinnasuaqtiit pour Nunavummiut ayant un handicap	Gouvernement du Canada : Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap de la Commission de la fonction publique du Canada (24 mois) Gouvernement de la Colombie-Britannique : programme de stage Work-Able (12 mois) Royaume-Uni : Change 110 (1 été) Australie : Stepping into Program (152 heures au minimum) États-Unis d'Amérique : Workforce Recruitment Program

	Programmes ne comportant pas de stage	Programmes comportant un stage
	Gouvernement du Québec : Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées Gouvernement de l'Alberta : Disability Related Employment Supports	
Programmes ouverts également aux personnes qui ne sont pas en situation de handicap	Manitoba : Career Gateway Program Gouvernement du Yukon : programme Carrière PLUS	Gouvernement du Canada : Programme fédéral de stage pour les nouveaux arrivants d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada

Limite : l'analyse comparative internationale s'est limitée aux pays où le français ou l'anglais sont parlés.

Sondage auprès des clients

Le sondage a ciblé plusieurs cohortes de stagiaires. Comme ils constituaient le public cible du programme, ils ont été en mesure de répondre à la plupart des questions fondamentales indiquées dans la matrice d'évaluation, en particulier celles portant sur le rendement. Le sondage a permis à l'équipe d'évaluation de recueillir un nombre accru de données sur des personnes qu'il aurait été autrement impossible d'obtenir par les autres sources de données. Le sondage a été conçu pour être neutre, facilement compréhensible et accessible à tous.

Limite : le taux de réponse au sondage a été de 46 %, soit un nombre total de 43 stagiaires participants sur 93 stagiaires participants (cohortes 1 à 3).

Analyse des données administratives

L'équipe chargée de l'examen a obtenu, examiné et analysé des données administratives et financières ainsi que des données sur le rendement en lien avec le programme. Cette analyse a permis à l'équipe d'évaluation de mieux comprendre le programme. L'équipe

84 – Évaluation du Programme fédéral de stages pour les Canadiens en situation de handicap

d'évaluation en a extrait de l'information relative à la pertinence, à l'efficacité et à l'efficience.

Limite : l'analyse a été limitée par la quantité et la qualité des données accessibles.