

ENVIRONICS

RESEARCH

Validation de 2020 des principales constatations de l'Étude comparative de 2019 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur les mesures d'adaptation en milieu de travail dans la fonction publique fédérale

Rapport final

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

Nom du fournisseur : Environics Research

Numéro de contrat : 24062-21-033

Date d'attribution du contrat : 2020-05-07

Date de soumission du rapport : 2020-08-28

Table des matières

Résumé.....	3
Contexte et objectifs.....	12
Objectif de la revue de la littérature.....	16
Contexte de la littérature	18
Revue détaillée de la littérature par thème	23
A. Orientation en milieu de travail concernant les mesures d'adaptation	23
1. Une approche réceptive et proactive à l'égard des mesures d'adaptation	23
2. Formation à l'intention des superviseurs	31
3. Écarts de perception entre les employés et les superviseurs	37
4. Explications insuffisantes pour les demandes refusées	40
B. Maintien en poste, promotion et rendement.....	42
1. Rôle des mesures d'adaptation dans l'engagement des employés.....	42
2. Besoins d'adaptation non satisfaits	50
C. Processus de mesures d'adaptation.....	56
1. Problèmes et retards de traitement	56

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

2. Nécessité d'un processus centralisé	61
D.Exigences en matière de preuves.....	68
Conclusions et recommandations	73
Sources de référence	81

Résumé

Le rapport de l'exercice 2018-2019 sur l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada¹ révèle que les personnes en situation de handicap représentent 5 % de la fonction publique centrale fédérale, malgré le fait qu'elles représentent 9 % de l'effectif disponible et 22 % des Canadiens âgés de 15 ans et plus.

Reconnaissant la nécessité d'aborder cet écart et tenant compte des commentaires recueillis auprès de fonctionnaires fédéraux en situation de handicap au moyen du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux annuel et de diverses consultations tenues en 2018 et au début de l'année 2019 par le Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, celui-ci a réalisé en 2019 une étude comparative sur les mesures d'adaptation

¹ <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/equite-emploi-rapports-annuel/equite-emploi-fonction-publique-canada-2018-2019.html>

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

en milieu de travail au sein de la fonction publique fédérale² (« étude comparative »). Les buts étaient les suivants :

- produire des données de référence sur les expériences des employés et des superviseurs dans le cadre du processus fédéral actuel d'adaptation en milieu de travail;
- déterminer les constatations, les problèmes et les possibilités clés à étudier davantage afin d'améliorer les pratiques de mesures d'adaptation et de réduire les obstacles systémiques qui contribuent au besoin de mesures d'adaptation individuelles.

Les constatations de l'étude comparative permettent de déceler des thèmes et des modèles parmi les expériences déclarées par les employés qui avaient présenté une demande de mesures d'adaptation et par les superviseurs qui avaient présenté de telles demandes au nom de leurs employés. Ces thèmes concordent avec ceux qui sont ressortis des rapports accessibles au public d'autres enquêtes et études réalisées à

² <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/accessibilite-fonction-publique/etude-comparative-sur-mesures-adaptation-milieu-travail.html>

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique fédérale ainsi que des données empiriques communiquées au Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique. La présente revue de la littérature se penche sur des travaux de recherche menés dans différents contextes afin de fournir au Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique une analyse des sources de données comparables et/ou à l'appui disponibles et qui peuvent être utilisées pour valider et renforcer les constatations de l'étude comparative.

Constatations

La littérature laisse entendre que l'orientation propre à une organisation à l'égard des mesures d'adaptation en milieu de travail joue un rôle important dans l'expérience des employés qui ont besoin de celles-ci. Les organisations peuvent être plus ouvertes et proactives ou elles peuvent être plus fermées et réactives. Cette orientation peut avoir une incidence sur le moment où les employés présentent une demande de mesures d'adaptation (ou même s'ils en présentent une), puisque la crainte de l'opinion des superviseurs et des collègues constitue une préoccupation majeure. Toutefois, les recherches indiquent que les réactions des collègues sont plus souvent positives que négatives et qu'une orientation positive envers les mesures d'adaptation pour des employés en situation de handicap aide à réduire la stigmatisation et à améliorer le moral à l'échelle de l'organisation.

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

Les superviseurs jouent un rôle important à titre de « contrôleurs d'accès » au processus de mesures d'adaptation. Une constatation courante de l'étude comparative et de la littérature est que plus de formation sur les mesures d'adaptation devrait être offerte à l'intention des superviseurs ou qu'elle devrait être améliorée. Les superviseurs sont souvent inexpérimentés en ce qui concerne les mesures d'adaptation et ils n'ont pas reçu de formation spéciale sur la sensibilisation à la situation des personnes ayant un handicap (surtout dans le cas de la santé mentale) et sur les avantages à long terme des mesures d'adaptation par rapport au coût, comme la productivité et l'efficacité accrues qui découlent d'investissements appropriés liés aux mesures d'adaptation. De la formation sur la façon de gérer les incapacités et les mesures d'adaptation de la manière la plus efficace et la plus favorable possible est perçue comme un moyen important d'améliorer les résultats pour toutes les personnes concernées.

L'étude comparative montre que des écarts existent entre l'opinion des employés et celle de leurs superviseurs ou employeurs à l'égard de la réussite des mesures d'adaptation à réduire les obstacles en milieu de travail, ce qui indique qu'il y a une différence de compréhension à l'égard de la réussite du processus effectué et de la mesure dans laquelle les mesures d'adaptation remédient aux obstacles auxquels font face les employés en situation de handicap. La littérature

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

fournit des données probantes qui confirment que de tels écarts sont fréquemment observés dans d'autres milieux de travail, ce qui indique un écart plus systémique dans la façon dont les superviseurs et les employés perçoivent les mesures d'adaptation.

Une autre observation provenant de l'étude comparative qui a été validée par la littérature est un manque de transparence en ce qui a trait à la justification lorsqu'une demande de mesures d'adaptation est rejetée. Cela indique des problèmes structurels ou organisationnels de communication en ce qui concerne les demandes de mesures d'adaptation.

La littérature confirme, dans l'ensemble des types de milieux de travail et des pays, l'existence d'obstacles aux perspectives de carrière des personnes en situation de handicap, notamment des obstacles à l'embauche ou à l'avancement professionnel, des niveaux plus élevés de discrimination et de harcèlement et, en conséquence, de plus faibles niveaux d'engagement en milieu de travail. L'étude comparative montre également que ces obstacles existent pour de nombreux employés en situation de handicap qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation dans la fonction publique du gouvernement du Canada. Cependant, la revue de littérature et l'étude comparative révèlent également que bénéficier d'une mesure d'adaptation mène à une plus grande

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

satisfaction au travail et augmente la probabilité d'un milieu de travail plus inclusif.

Selon l'étude comparative, la plupart des demandes de mesures d'adaptation sont approuvées, ce qui est conforme à ce que l'on trouve dans la littérature plus générale qui vise d'autres milieux de travail. La littérature montre également que lorsque des mesures d'adaptation sont offertes aux employés, elles sont normalement bien accueillies par les employés et par leurs superviseurs pour ce qui est de la satisfaction et de l'efficacité. Toutefois, un besoin résiduel non satisfait subsiste (quand les mesures d'adaptation sont refusées, quand elles ne sont pas mises en œuvre correctement ou quand elles ne remédient pas aux obstacles qui nuisent à la capacité d'un employé à exercer efficacement ses fonctions). Comme l'étude comparative le montre, la littérature confirme que les employés qui ne reçoivent pas les mesures d'adaptation appropriées peuvent quitter leur poste, prendre une retraite anticipée ou être obligés de prendre un congé de maladie prolongé.

L'étude comparative met en évidence les questions de procédure qui sont communes au processus de mesures d'adaptation d'autres milieux de travail, selon ce que confirme la littérature. Les longues périodes d'attente et les retards avant de bénéficier de mesures d'adaptation représentent le problème principal pour les employés et les superviseurs, ce qui entraîne des difficultés sur les plans physique, émotionnel

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

et financier pour les employés. L'une des recommandations courantes dans la littérature est de mettre en œuvre des lignes directrices pour le calendrier, des normes de service ou des délais obligatoires quant au moment où les mesures d'adaptation doivent être fournis. Des données probantes provenant d'une étude de cas décisive montrent que les processus de mesures d'adaptation qui font intervenir plus directement des experts fonctionnels (p. ex. des spécialistes des installations, des technologies de l'information ou de l'ergonomie), qui précisent les rôles que devraient jouer les superviseurs dans le processus et qui réduisent au minimum l'intervention des Ressources humaines sont fructueux, ce qui confirme la validité des suggestions de l'étude comparative.

L'un des thèmes principaux de l'étude comparative est le rôle central joué par les superviseurs immédiats dans la réussite et l'issue du processus de mesures d'adaptation, combiné à l'observation que leurs niveaux d'expérience, de formation et de soutien peuvent varier et mener à des résultats variables, voire parfois négatifs. Les superviseurs décrivent également un manque d'appui de la part des experts fonctionnels et la quantité de travail que leur impose la gestion des demandes de mesures d'adaptation. La littérature confirme ces préoccupations et évoque une « loterie des gestionnaires hiérarchiques » lorsque les résultats obtenus par les employés en situation de handicap peuvent dépendre fortement du soutien et de l'attitude de leur superviseur immédiat. La

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

littérature indique que les avantages d'une approche plus centralisée pour gérer les mesures d'adaptation comprennent la limitation des effets potentiellement négatifs qu'un superviseur individuel pourrait avoir sur la demande de mesures d'adaptation d'un employé, l'assurance d'une plus grande contribution de la part d'experts formés, la rationalisation du processus ainsi que des économies. Il y a une lacune dans la littérature existante quant au rôle précis des agents des relations de travail, ce qui constitue une préoccupation des employés selon ce que révèle l'étude comparative. Ces derniers ont l'impression que ce rôle n'est pas impartial puisqu'il a tendance à représenter les besoins de la direction. Malgré cette lacune, les données probantes appuient la nécessité qu'une ressource neutre facilite le processus de mesures d'adaptation du début à la fin en offrant du soutien aux employés, aux superviseurs et aux experts fonctionnels et en assurant la liaison entre eux.

Enfin, il y a une lacune dans la littérature existante en ce qui a trait au rôle que jouent, ou devraient jouer, les preuves médicales dans le processus de mesures d'adaptation. L'étude comparative révèle que l'opinion des employés et des superviseurs est que les employés doivent fournir plus de preuves que nécessaire, ce qui peut en réalité allonger ou entraver le processus. L'analyse de ce problème est limitée dans la littérature plus générale, à l'exception de quelques exemples où les milieux de travail sont décrits comme

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

conformes au « modèle médical » des incapacités et où l'on recommande plutôt une méthode d'« approbation par défaut ».

Contexte et objectifs

Le Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique a été créé en 2018 pour aider les ministères à se préparer aux nouvelles exigences d'accessibilité prévues par la Loi canadienne sur l'accessibilité, qui a reçu la sanction royale en juin 2019, et pour élaborer une Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique du Canada³ visant à améliorer l'accessibilité à l'échelle du gouvernement. Le mandat du Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique comprend également la création et la gestion d'un Fonds centralisé pour un milieu de travail habilitant (le « Fonds »). Le Fonds est utilisé pour parrainer des projets et des initiatives et investir dans ceux-ci pour améliorer l'accessibilité à la fonction publique fédérale en améliorant les pratiques de mesures d'adaptation en milieu de travail et en réduisant ou en éliminant les obstacles systémiques qui contribuent au besoin de mesures d'adaptation individuelles.

³ <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/accessibilite-fonction-publique/strategie-accessibilite-fonction-publique-tdm.html>

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

Les statistiques sur l'emploi concernant les personnes en situation de handicap démontrent que ces efforts sont nécessaires. Selon l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2017, 22 % des Canadiens âgés de 15 ans et plus ont au moins une incapacité. Toutefois, les personnes en situation de handicap représentent seulement 9 % des Canadiens disponibles à travailler dans la fonction publique fédérale, en fonction des estimations sur la disponibilité au sein de la population active dans le rapport de l'exercice 2018-2019 sur l'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada.⁴ Cet écart, que le nombre de personnes toujours aux études ou qui ne font pas encore partie du marché du travail ne suffit pas à expliquer, semble indiquer que les personnes en situation de handicap sont en général sans emploi (ou sous-employées). De plus, les personnes en situation de handicap représentent seulement 5,2 % de la fonction publique centrale (selon le rapport sur l'équité en matière d'emploi), ce qui indique que la fonction publique fédérale ne réussit pas à

⁴ <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/equite-emploi-rapports-annuel/equite-emploi-fonction-publique-canada-2018-2019.html>

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

embaucher assez de personnes en situation de handicap par rapport à leur disponibilité au sein de la population active.

Reconnaissant la nécessité d'aborder cet écart et tenant compte des commentaires recueillis auprès de fonctionnaires fédéraux en situation de handicap au moyen du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux annuel et de diverses consultations tenues en 2018 et au début de l'année 2019 par le Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique, celui-ci a réalisé en 2019 une étude comparative sur les mesures d'adaptation en milieu de travail au sein de la fonction publique fédérale⁵ (ci-après « étude comparative »). Les buts étaient les suivants :

- produire des données de référence sur les expériences des employés et des superviseurs dans le cadre du processus fédéral actuel d'adaptation en milieu de travail;
- déterminer les constatations, les problèmes et les possibilités clés à étudier davantage afin d'améliorer les pratiques de mesures d'adaptation.

⁵ <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/accessibilite-fonction-publique/etude-comparative-sur-mesures-adaptation-milieu-travail.html>

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

L'étude comparative consistait en deux enquêtes en ligne à l'échelle du gouvernement. La phase 1 a permis de quantifier les expériences des fonctionnaires fédéraux qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation au cours des trois dernières années et des superviseurs de la fonction publique qui ont présenté une telle demande au nom d'un employé au cours des trois dernières années. Ce sont 5 245 enquêtes qui ont été réalisées pendant la phase 1, soit 3 413 enquêtes auprès des employés et 1 832 enquêtes auprès des superviseurs. Par la suite, la phase 2 a permis d'explorer plus en profondeur les constatations relevées dans la phase 1. Un total de 980 personnes sondées dans le cadre de l'enquête pendant la phase 1, soit 802 employés et 178 superviseurs, ont répondu à une série de questions principalement qualitatives (questions ouvertes) sur leurs expériences.

L'étude comparative permet de déceler des thèmes et des modèles qui concordent aux données probantes recueillies par le Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique par d'autres moyens, comme par deux enquêtes en ligne réalisées lors de l'élaboration de la Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique du Canada et par des données empiriques recueillies lors des assemblées et d'autres consultations. Cependant, puisque l'étude comparative a fait appel à une méthodologie de participation volontaire plutôt qu'à un échantillon aléatoire, ses constatations ne peuvent pas être considérées comme représentatives des expériences de

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

tous les fonctionnaires fédéraux en matière de mesures d'adaptation en milieu de travail.

Objectif

Une revue de la littérature a donc été amorcée afin de confirmer la validité des constatations de l'étude comparative. L'objectif est de fournir au Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique une analyse de sources de données comparables qui appuient ou contredisent les résultats de l'étude comparative. Cela fournira à la haute direction des données probantes additionnelles pour orienter et guider les investissements à venir par l'entremise du Fonds centralisé pour un milieu de travail habilitant.

Objectif de la revue de la littérature

Public cible

Bien que l'étude comparative ait été réalisée exclusivement auprès d'employés de la fonction publique fédérale du Canada, cette revue comprend des études et des ensembles de données provenant d'employés de la fonction publique d'autres juridictions, d'employés d'autres secteurs et industries ainsi que des études portant sur des membres du public (qui peuvent travailler ou être sans emploi). La revue comprend également des études auprès de personnes en situation de

handicap et sans handicap et auprès de personnes en situation d'incapacité particulière qui peuvent ne pas être directement comparables aux constatations de l'étude comparative. Dans ces cas, les différences existantes avec l'étude comparative sont précisées.

L'incapacité par opposition aux mesures d'adaptation

Une grande partie de la littérature concernant les mesures d'adaptation en milieu de travail se trouve dans le vaste sujet de l'incapacité en milieu de travail. La revue se concentre de la manière la plus précise possible sur les mesures d'adaptation (et les processus utilisés pour les gérer) sans explorer l'incapacité en milieu de travail dans son ensemble, mais il n'y a pas toujours une démarcation nette entre les deux. Les résultats de l'étude comparative comprennent également certaines constatations sur des sujets qui entrent de façon plus générale dans la catégorie de l'« incapacité en milieu de travail ».

Par exemple, l'« écart en matière d'emploi », selon lequel les personnes qui indiquent avoir une incapacité sont moins susceptibles de travailler que celles sans incapacité, est bien établi et observé à maintes reprises dans les pays industrialisés où des données sont disponibles (p. ex. les données de l'Enquête canadienne sur l'incapacité de

Statistique Canada). Les travaux de recherche dans la littérature qui explorent les raisons de cet écart en matière d'emploi et ce qui pourrait être fait pour y remédier permettent de mieux connaître le sujet des mesures d'adaptation en milieu de travail, puisque les défis auxquels font face les personnes qui présentent une demande de mesures d'adaptation chevauchent ceux qui sont vécus par l'ensemble des personnes en situation de handicap.

Contexte de la littérature

La recherche de sources offrant des études et des ensembles de données comparables a commencé avec des suggestions formulées par le Secrétariat du Conseil du Trésor, qui ont ensuite été élargies pour inclure toutes les sources mentionnées dans cette revue de la littérature. Une recherche de grande envergure d'information accessible au public a également été réalisée sur Internet en ce qui concerne des enquêtes auprès de fonctionnaires, d'employés de la population générale et de personnes en situation de handicap.

Études faisant appel aux commentaires d'employés ou de superviseurs de la fonction publique

Plusieurs des études comprises dans la présente revue consistent en de grandes études auprès d'employés du secteur public (ou majoritairement du secteur public). Ces

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

études font appel aux commentaires d'employés dont le milieu de travail concorde le mieux avec celui de l'étude comparative du Secrétariat du Conseil du Trésor et elles comprennent des enquêtes quantitatives et qualitatives (groupes de discussion et interviews en profondeur). Ces études se concentrent sur l'incapacité et le milieu de travail et comprennent des renseignements sur les mesures d'adaptation en milieu de travail (même s'il ne s'agit pas du principal objectif). Ces études comprennent le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux auprès d'employés du gouvernement du Canada; une grande étude quantitative et qualitative réalisée par l'Université de Canberra auprès d'employés de sept différents ministères en Australie; une étude auprès des membres d'UNISON, le plus grand syndicat du secteur public au Royaume-Uni; ainsi qu'une recherche du Congrès des syndicats du pays de Galles, l'organisme de coordination des syndicats du pays de Galles.

Études auprès de la populations des personnes en situation de handicap ou analyse de données d'enquête

Ces études fournissent des renseignements sur l'ensemble des personnes en situation de handicap (ou qui ont des types particuliers d'incapacités) qui ne sont pas des employés de la fonction publique. Ces études s'intéressent principalement aux vastes sujets de l'incapacité et du travail, mais elles

comprennent également des questions qui portent précisément sur les mesures d'adaptation en milieu de travail. L'Enquête canadienne sur l'incapacité est la source la plus pertinente à avoir fait l'objet d'un examen dans la présente revue de la littérature.

Articles de revues portant sur l'analyse de données existantes

Les études qui utilisent des ensembles de données existants, comme l'Enquête canadienne sur l'incapacité ou la Health and Retirement Study des États-Unis, ont été utilisées pour réaliser une analyse et fournir des observations supplémentaires sur les sous-groupes de la population visée. La plupart de ces analyses se concentrent sur un aspect précis de l'incapacité en milieu de travail ou sur une mesure d'adaptation en particulier. La plupart de celles qui sont comprises dans la présente revue de la littérature proviennent d'importants ensembles de données existants, mais comprennent également de la recherche primaire à petite échelle qui n'est pas représentative.

Considérations

La plupart des travaux de recherche examinés ne concordent pas directement avec l'étude comparative pour ce qui est du public cible auprès duquel sont recueillies les données ou des

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

questions précises qui sont posées. Les thèmes généraux qui ressortent de l'étude comparative sont plutôt examinés et les références aux écrits qui tendent à les appuyer ou à les contredire sont présentées plus loin. Ainsi, une grande partie des données probantes établissent des comparaisons entre les constatations générales des sources plutôt qu'une comparaison entre des résultats précis. Néanmoins, l'uniformité des constatations et des conclusions provenant de diverses sources à l'égard du rôle des mesures d'adaptation pour les employés en milieu de travail est remarquable. Ainsi, nous croyons que cette revue de la littérature constitue une base suffisante pour mettre en contexte les constatations de l'étude comparative du Secrétariat du Conseil du Trésor dans l'environnement de recherche plus général.

Une autre considération est que les sources de recherche diffèrent pour ce qui est des types de mesures d'adaptation ou des types d'incapacités ou de problèmes de santé qui ont entraîné la nécessité de mesures d'adaptation. Par exemple, l'étude de cas de Lloyds reflète un ensemble plus homogène de problèmes de santé et d'incapacités à l'origine des demandes de mesures d'adaptation que l'étude comparative. De plus, les mesures d'adaptation en raison d'un problème de santé mentale sont bien moins importantes dans les données de l'étude de Lloyds (2 %) que dans l'étude comparative (19 %). En général, les écarts reposant sur les problèmes de santé ou l'incapacité et sur les types de mesures

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

d'adaptation dans l'étude comparative ne sont pas grands ni uniformes. De tels écarts n'ont donc pas été considérés comme un motif suffisant pour écarter ces sources.

La présente revue de la littérature comprend des études effectuées au Canada et aux États-Unis, ainsi que dans d'autres pays comme l'Australie et le Royaume-Uni où les mesures d'adaptation en milieu de travail sont nommées « aménagements en milieu de travail ». Ces pays présentent des similarités générales pour ce qui est de l'obligation juridique de prendre des mesures d'adaptation. Le terme « aménagement » est utilisé dans le présent rapport lorsqu'une source est directement citée. Autrement, le terme « mesure d'adaptation » est utilisé.

Revue détaillée de la littérature par thème

A. Orientation en milieu de travail concernant les mesures d'adaptation

1. Une approche réceptive et proactive à l'égard des mesures d'adaptation

Il existe un nombre considérable de données probantes sur la crainte qu'ont les personnes quant à la stigmatisation liée aux demandes de mesures d'adaptation en milieu de travail, qui peut freiner la présentation de demandes. La littérature indique qu'une approche ouverte et proactive pour offrir des mesures d'adaptation a des résultats positifs sur les interactions entre les employés et sur leur moral. Plus particulièrement, une conception universelle proactive et une plus grande ouverture à divers types de mesures d'adaptation pour tous les employés (pas seulement des mesures d'adaptation liées à l'incapacité) peuvent réduire la stigmatisation.

Les employés qui envisagent de présenter une demande de mesures d'adaptation le font dans le cadre d'une orientation propre à leur organisation en ce qui a trait à l'incapacité et aux mesures d'adaptation, qui peut être plus ouverte et proactive ou plus fermée et réactive. La crainte de la stigmatisation et celle de l'atteinte à la réputation sont observées partout dans la littérature, mais lorsque des mesures d'adaptation sont

offertes, les réactions des collègues sont souvent positives et peuvent aider à améliorer le moral en milieu de travail.

Résultats de l'étude comparative

La phase 2 de l'étude comparative révèle des préoccupations importantes à l'égard de la stigmatisation liée aux demandes de mesures d'adaptation. Les personnes sondées associent systématiquement des émotions négatives à la période précédant la présentation de leur demande de mesures d'adaptation. Elles décrivent leurs préoccupations quant à l'opinion négative de leurs collègues, leur crainte de porter atteinte à leur relation avec leur superviseur (et de porter atteinte à leurs perspectives de carrière) et leurs préoccupations quant à leur vie privée et à la confidentialité. Une proportion importante des employés (43 %) déclare avoir, dans le passé, choisi de *ne pas* demander une mesure d'adaptation qui aurait amélioré leur capacité à exercer leurs fonctions professionnelles. De plus, des expériences de harcèlement et de discrimination sont plus souvent signalées par des employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation que par l'ensemble des employés en situation de handicap (ce fait repose sur les personnes sondées lors du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2019, dont la plupart n'avaient pas présenté une demande de mesures d'adaptation). Une recherche plus approfondie est nécessaire pour appuyer le lien de causalité.

Constatations tirées de la littérature

D'autres travaux de recherche montrent que l'hésitation à présenter une demande de mesures d'adaptation est liée à la stigmatisation et aux préoccupations quant à la façon dont la demande sera accueillie. L'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2017, qui a été réalisée auprès de personnes en situation de handicap qui travaillent, révèle que les raisons les plus courantes du choix de **ne pas** présenter une demande de mesures d'adaptation sont la gêne de les demander (42 %) et la peur de résultats négatifs (34 %). De même, un sondage auprès des employés de la fonction publique de l'Ontario de 2018 révèle que les personnes qui n'ont pas présenté une demande mentionnent des préoccupations quant à la stigmatisation, à l'incidence sur l'avancement professionnel, à la vie privée, à la confidentialité et à l'incertitude en ce qui a trait à l'issue. Une étude réalisée par le Business Disability Forum au Royaume-Uni (2019) constate que les préoccupations à l'égard de l'opinion de l'employeur et des réactions des collègues représentent certaines des principales raisons de ne pas demander de nouvelles mesures d'adaptation ou des mesures d'adaptation additionnelles.

L'enquête montre également que les employeurs s'inquiètent d'une réaction négative de la part des collègues des employés en situation de handicap qui bénéficient de mesures d'adaptation. Une étude de Bonaccio et autres (2019) décrit

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

l'opinion qu'ont certains superviseurs que les « employés sans handicap seront mécontents des mesures d'adaptation qui sont offertes à ceux qui en ont besoin » [traduction libre] (page 149). Il s'agit de préoccupations quant à la possibilité que les collègues sans handicap trouvent les mesures d'adaptation injustes ou aient l'impression que le travail est redistribué injustement à la suite des mesures d'adaptation. Des observations semblables sont effectuées par certains superviseurs dans les réponses aux questions ouvertes de l'étude comparative.

Au-delà des perceptions, certaines études confirment des expériences négatives en milieu de travail vécues par des personnes ayant demandé des mesures d'adaptation. Une enquête auprès d'employés qui ont bénéficié de mesures d'adaptation dans un lieu de travail industriel allemand (Kensbock et autres, 2017) révèle que près de la moitié des participants décrivent une quelconque expérience interpersonnelle négative (certains signalent de l'intimidation ou de la maltraitance). Une grande étude auprès d'entreprises du secteur privé aux États-Unis (Université Cornell, 2014) révèle qu'un petit groupe de personnes (10 à 15 %) déclare que leurs collègues étaient mécontents des mesures d'adaptation dont elles avaient bénéficié. Toutefois, les chercheurs concluent que la plupart des collègues avaient en réalité des réactions positives aux mesures d'adaptation, selon tous les groupes concernés. Une majorité de personnes de

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

chaque groupe (61 % des employés en situation de handicap, 69 % des collègues et 68 % des superviseurs) déclarent qu'aucun de leurs collègues n'était négatif ou mécontent au moment où elles ont présenté une demande de mesures d'adaptation et que la plupart des employés, ou tous les employés, étaient positifs et favorables.

En réalité, la littérature montre que fournir des mesures d'adaptation en milieu de travail produit généralement des résultats positifs. L'étude de Bonaccio et autres (2019) conclut que les réactions positives des collègues aux mesures d'adaptation sont plus courantes que les réactions négatives (bien que celles-ci existent). De plus, les superviseurs déclarent que le fait de fournir des mesures d'adaptation a amélioré les interactions entre les employés en situation de handicap et leurs collègues tout en améliorant le moral général dans l'entreprise :

« Plutôt que d'affecter négativement le moral en milieu de travail, des données probantes montrent que les employés en situation de handicap auront un effet positif sur l'attitude de leurs collègues au sein de l'organisation. (...) Les mesures d'adaptation envoient des signaux importants et positifs aux employés en montrant que l'organisation accorde de l'importance aux contributions de ses employés et se soucie de leur bien-être. Signaler le soutien organisationnel n'est pas

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

sans importance étant donné que ces perceptions mènent à des expériences de travail positives, comme un engagement affectif » [traduction libre] (page 149).

Certains chercheurs avancent qu'une orientation en milieu de travail plus réceptive à l'égard de l'offre de mesures d'adaptation aux employés, peu importe leur situation d'incapacité, peut aider à réduire la stigmatisation. Tompa et autres (2015) concluent dans leur revue des données probantes disponibles sur les mesures d'adaptation en milieu de travail que :

« Non seulement les mesures universelles d'adaptation peuvent être profitables pour tous les employés, mais elles peuvent également réduire le sentiment de stigmatisation pouvant être vécu par les employés en situation de handicap lorsqu'ils demandent des mesures d'adaptation en milieu de travail ou en utilisant » [traduction libre] (page 21).

En effet, la conclusion générale de l'étude de l'Université Cornell est qu'étant donné que de nombreux employés sans handicap bénéficient également de mesures d'adaptation, les mesures d'adaptation pour des incapacités devraient s'inscrire dans le cadre de mesures d'adaptation pour **tous** les employés :

« Conformément aux autres études, nos constatations indiquent l'importance de comprendre que la culture du milieu de travail facilite la réussite des mesures d'adaptation. (...) Les mesures d'adaptation pour des incapacités doivent être considérées dans le cadre des mesures d'adaptation pour les besoins personnels de tous les employés. Les mesures d'adaptation peuvent non seulement optimiser l'inclusion des personnes en situation de handicap, mais peuvent aussi avoir des retombées positives sur d'autres employés et ainsi favoriser une productivité globale en milieu de travail » [traduction libre] (pages 29 et 30).

Ainsi, une orientation positive en ce qui concerne les mesures d'adaptation a des effets positifs sur les collègues des personnes qui en bénéficient et à l'échelle de l'organisation, tout en réduisant la stigmatisation des personnes en situation de handicap. Cette observation reflète des données empiriques concernant les résultats positifs déclarés par de nombreuses organisations qui ont offert de façon proactive des mesures d'adaptation et du soutien à tous les employés, notamment aux personnes en situation de handicap, pendant la transition soudaine et rapide au travail à distance pour une grande proportion de leur main-d'œuvre en réponse à la pandémie de coronavirus (COVID-19).

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

Enfin, une orientation plus ouverte et proactive peut venir à bout des différences dans les résultats en fonction des traits de personnalité des employés. Un travail de recherche utilisant les données de la Health and Retirement Study des États-Unis (Hill et autres, 2016) se concentre sur les employés dans la cinquantaine qui ont de nouvelles incapacités et il décèle les variables (liées aux employés ou aux employeurs) qui augmentent la probabilité qu'un employé demande des mesures d'adaptation ou en bénéficie. L'étude révèle que les caractéristiques des employés, plus particulièrement les traits de personnalité (p. ex. l'amabilité et le névrosisme montrent tous deux une corrélation fortement négative avec le fait de bénéficier de mesures d'adaptation et l'extraversion montre une corrélation positive avec les mesures d'adaptation) : « déterminent grandement les employés qui bénéficient de mesures d'adaptation après l'apparition de l'incapacité, ce qui porte à croire que les employés, plutôt que les employeurs, portent le fardeau de communiquer et d'affirmer leurs besoins » [traduction libre] (page 15). L'étude conclut que, pour veiller à ce que les employés qui sont moins susceptibles de demander une mesure d'adaptation en raison de leur personnalité ne se retrouvent pas avec des besoins non satisfaits, les organisations devraient interroger activement leurs employés au sujet des mesures d'adaptation et ne pas se fier à ce que ceux-ci se renseignent sur leurs droits et présentent volontairement une demande.

2. Formation à l'intention des superviseurs

Les superviseurs sont souvent inexpérimentés ou n'ont pas reçu la formation nécessaire à l'égard des mesures d'adaptation. La littérature indique à maintes reprises qu'une formation de sensibilisation à la situation des personnes ayant un handicap, une formation sur des incapacités précises comme celles qui sont liées à la santé mentale et des données probantes sur les avantages à long terme des mesures d'adaptation par rapport au coût (comme la productivité et l'efficacité accrues qui découlent d'investissements appropriés liés aux mesures d'adaptation) produiraient de meilleurs résultats.

Dans de nombreux milieux de travail, que ce soit dans la fonction publique canadienne ou ailleurs, les gestionnaires ou les superviseurs immédiats des employés s'occupent du traitement des demandes de mesures d'adaptation. Si les superviseurs n'ont pas suivi la formation nécessaire pour gérer les incapacités et les mesures d'adaptation de la façon la plus efficace et compréhensive possible (la plupart des superviseurs ne sont pas des experts en la matière et peuvent avoir peu d'expérience quant aux problèmes et aux processus en question), cela pourrait avoir un effet négatif sur le processus de demande de mesures d'adaptation et l'issue de celui-ci.

Résultats de l'étude comparative

La phase 1 de l'étude comparative révèle que presque deux tiers des superviseurs qui ont participé à l'étude ont géré en moyenne moins d'une demande de mesures d'adaptation par année. Il est difficile d'évaluer si cette constatation est représentative de tous les superviseurs du gouvernement du Canada. Le nombre réel de demandes de mesures d'adaptation par superviseur est probablement encore plus petit puisque l'étude excluait les superviseurs qui n'avaient pas géré de demandes de mesures d'adaptation au cours des trois dernières années.

La phase 2 fait ressortir que certains superviseurs ont de la difficulté à avoir une discussion avec les employés sur les mesures d'adaptation en milieu de travail, ainsi qu'avec la complexité du processus, ce qui est aggravé par une formation et un soutien insuffisants. Certains employés soulèvent également des préoccupations quant au niveau d'expérience et aux connaissances de leur superviseur et affirment que les problèmes lors des premières étapes auraient pu être évités si leur superviseur avait mieux connu le processus de mesures d'adaptation.

Les employés laissent entendre fréquemment dans l'étude comparative que les superviseurs devraient être plus compréhensifs à l'égard des demandes de mesures d'adaptation afin de lutter contre le sentiment des employés

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

que leur demande n'est rien d'autre qu'un fardeau. Certains affirment même que le manque de compréhension de leur superviseur quant à leur besoin de mesures d'adaptation allait au-delà d'un manque de soutien et que leur superviseur tentait activement d'entraver ou de rejeter la demande. À la question portant sur ce qui aurait pu être fait pour améliorer l'étape de la décision dans le cadre du processus, les employés répondent fréquemment qu'il faut offrir une meilleure formation à l'intention des superviseurs sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, sur le processus de mesures d'adaptation et sur la sensibilité aux problèmes.

Enfin, les superviseurs qui ont répondu à l'étude comparative trouvent que le financement des mesures d'adaptation constitue un défi quant à la mise en œuvre des mesures d'adaptation approuvées, certains se demandant comment ils financeraient la mesure d'adaptation, et que la nature de ces mesures est imprévisible d'une année à l'autre. Dans les cas où le coût de l'offre de mesures d'adaptation est financé par les budgets de l'équipe, certains superviseurs sont inquiets des conséquences de les fournir.

Constatations tirées de la littérature

La littérature secondaire fournit une solide confirmation de la constatation de l'étude comparative selon laquelle les superviseurs et les employés ont besoin de plus de formation sur l'incapacité en général, plus particulièrement sur les

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

mesures d'adaptation, car des manques d'expérience, de sensibilisation et de connaissances sont fréquemment décrits.

Une grande étude sur les demandes de mesures d'adaptation au sein de huit grandes entreprises des États-Unis (Schur et autres, 2014) indique que 40 % des superviseurs déclarent avoir supervisé des employés en situation de handicap et que la moitié de ces superviseurs (49 %) ont reçu une demande de mesures d'adaptation de la part d'au moins un employé en situation de handicap. En d'autres termes, seulement environ 20 % de ces superviseurs ont de l'expérience avec les mesures d'adaptation pour les employés en situation de handicap.

Dans l'étude de l'Université de Canberra sur les fonctionnaires australiens, l'un des principaux problèmes qui sont ressortis des groupes de discussion est « la nécessité d'accroître la sensibilisation à la situation des personnes ayant un handicap et la compréhension des incapacités dans l'ensemble de la main-d'œuvre, plus particulièrement chez les superviseurs. La santé mentale a été définie comme un domaine particulier pour lequel plus d'activités de sensibilisation devaient être mises en œuvre. Les superviseurs ont fréquemment reconnu cette lacune dans leur ensemble de compétences » [traduction libre] (Université de Canberra, page 15). Une formation de sensibilisation à la situation des personnes ayant un handicap est considérée comme essentielle. La sensibilisation de tous

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

les employés est perçue comme prioritaire pour permettre le changement culturel et elle devrait être obligatoire.

L'étude d'Action on Hearing Loss au Royaume-Uni montre que la raison la plus fréquente pour laquelle les personnes ayant une perte auditive n'obtiennent pas d'aide au travail est qu'elles ont l'impression que leur employeur ou leurs collègues n'ont pas les connaissances nécessaires pour les aider (57 %). Une autre enquête de 2017 d'Action Hearing Loss auprès des **employeurs** fournit également des données probantes similaires : deux superviseurs sur cinq (39 %) affirment ne pas se sentir assez outillés pour permettre aux employés ayant une perte auditive de rester productifs au sein de la main-d'œuvre.

Dans la recherche se concentrant principalement sur la participation de la main-d'œuvre au marché du travail [Bonaccio, 2020; étude du Job Accommodation Network, 2019, page 146], les superviseurs reconnaissent fréquemment qu'ils n'ont pas reçu la formation nécessaire pour toutes les étapes des relations employeur-employé, plus particulièrement lorsqu'il s'agit du processus de mesures d'adaptation. Une formation permettrait de « se concentrer à aider toutes les personnes concernées à apprendre à penser de façon plus créative et constructive à l'égard des mesures d'adaptation plutôt que de les voir comme une obligation de conformité à la loi et à constater les nombreux avantages de ces mesures et

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

des pratiques inclusives en milieu de travail » [traduction libre] (page 148).

Enfin, le besoin des superviseurs d'obtenir plus de précisions et de formation sur le rapport coût-efficacité des mesures d'adaptation est clairement indiqué par l'étude. Diverses sources de recherche mentionnent l'efficacité par rapport au coût des mesures d'adaptation (Bonaccio, 2020; étude du Job Accommodation Network, 2005 et 2019). L'étude de l'Université Cornell indique que la plupart des mesures d'adaptation pour les incapacités entraînent peu ou pas de coûts, que cela ait été demandé aux employés ou aux superviseurs ou non. Il est démontré que les mesures d'adaptation réduisent les pertes causées par l'absentéisme, augmentent la productivité, réduisent les frais d'assurance et sont très favorables comparativement au coût de l'embauche et de la formation d'employés remplaçants (Bonaccio, 2020; étude du Job Accommodation Network, 2005 et 2019).

Puisque les superviseurs immédiats doivent souvent financer les mesures d'adaptation en utilisant les fonds de leur équipe, ils peuvent être plus susceptibles de se concentrer sur les coûts initiaux plutôt que sur les avantages à plus long terme offerts par les mesures d'adaptation au niveau organisationnel (un fonds central pourrait également aider à résoudre ce problème comme le décrit la section C2 plus loin).

3. Écarts de perception entre les employés et les superviseurs

Des écarts de perception existent entre les employés et leurs superviseurs et employeurs en ce qui concerne la réussite des mesures d'adaptation à réduire les obstacles en milieu de travail.

En ce qui concerne certains aspects du processus de mesures d'adaptation, il y a un décalage dans la façon dont les superviseurs et les employés voient la réussite d'une mesure d'adaptation à surmonter les obstacles en milieu de travail. Ainsi, les superviseurs fournissent des estimations plus élevées (plus positives) quant à la proportion des mesures d'adaptation qui ont été acceptées et mises en œuvre avec succès que ce qui est déclaré par les employés qui demandent ces mesures d'adaptation. Cet enjeu est important, car il indique un écart de compréhension des deux groupes quant à la réussite du processus et à la mesure dans laquelle fournir des mesures d'adaptation peut remédier aux obstacles auxquels font face les employés en situation de handicap.

Résultats de l'étude comparative

La phase 1 de l'étude comparative fournit des données probantes sur de tels écarts de perception entre les employés et les superviseurs. Par exemple, il y a un écart entre les connaissances d'un superviseur sur le processus de mesures

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

d'adaptation et ce que l'employé perçoit (comme les motifs du retard dans les décisions ou la mise en œuvre) ainsi qu'entre les connaissances d'un employé et ce que le superviseur perçoit (comme les motifs de la demande de mesures d'adaptation). Il y a également des écarts pour ce qui est de la proportion d'employés qui affirment que leur demande a été approuvée (83 % comparativement à 95 % des superviseurs qui gèrent ces demandes) et du fait que la mesure d'adaptation est en place et qu'elle fonctionne adéquatement (45 % des employés par opposition à 62 % des superviseurs).

Constatations tirées de la littérature

Malgré le fait que seulement certaines des sources à l'étude font appel aux commentaires des superviseurs et des employés (et que les mesures d'adaptation directement comparables à celles de l'étude comparative ne sont pas facilement accessibles), des données probantes sur un écart de perception similaire sont observées à plusieurs endroits dans la littérature. Dans les cas où elles sont accessibles, les données recueillies auprès de superviseurs et d'employés ne sont pas directement liées (car ces deux groupes ne formulent pas des commentaires sur la même situation). Elles sont donc semblables à celles de l'étude comparative à cet égard.

Une étude utilisant la base de données de l'enquête du Job Accommodation Network auprès des employés et des employeurs qui ont fait appel aux services du Job

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

Accommodation Network pour une consultation sur les mesures d'adaptation aux États-Unis (Hendricks, 2005) décèle ce type d'écart. Cette étude montre que les employeurs sont plus susceptibles de croire que le processus fonctionne et qu'ils sont plus convaincus que les mesures d'adaptation remédient aux préoccupations des employés. Plus précisément, les employeurs sont moins susceptibles (61 % par opposition à 73 % des employés) de déclarer que les obstacles concernant l'incapacité des employés limitent de façon importante le type ou la quantité de travail que ces derniers peuvent effectuer (ils déclarent une gravité de l'effet de ces obstacles plus faible sur une échelle de cinq points que les employés eux-mêmes). Après la mise en œuvre des mesures d'adaptation, les employeurs ont davantage tendance que les employés à déclarer que ces mesures ont réduit l'effet des obstacles et, par conséquent, à croire que ces mesures ont réussi à remédier aux obstacles.

L'étude du Job Accommodation Network révèle également que les employeurs sont plus susceptibles que les employés de déclarer que les mesures d'adaptation sont approuvées et mises en œuvre. L'étude de l'Université Cornell faisait également appel aux commentaires des deux groupes et elle révèle que les superviseurs sont plus susceptibles d'affirmer que la demande a été pleinement satisfaite (91 % par opposition à 73 % des employés en situation de handicap et à 79 % des employés sans handicap). De plus, l'étude de

l'Université Cornell révèle des motifs différents pour le refus : les superviseurs sont plus susceptibles d'affirmer que la mesure d'adaptation demandée n'était « pas appropriée pour le poste ou la tâche » (52 % par opposition à 13 % des employés).

4. Explications insuffisantes pour les demandes refusées

Pour les employés dont la demande de mesures d'adaptation a été refusée, il y a fréquemment un manque de transparence quant à la justification de la décision.

Dans les cas où des demandes de mesures d'adaptation sont refusées, il y a souvent un manque de compréhension des employés quant à la justification du refus. Un manque de transparence et un manque de communication en ce qui concerne les demandes de mesures d'adaptation refusées peuvent contribuer à la perception qu'un milieu de travail n'est pas ouvert aux mesures d'adaptation.

Résultats de l'étude comparative

La deuxième phase de l'étude comparative indique précisément que lorsque des demandes portant sur un problème de santé ou une incapacité sont refusées, les employés n'ont pas l'impression d'avoir obtenu assez d'explications. Seul un employé sur cinq (19 %) dont la

demande a été refusée affirme avoir obtenu suffisamment de renseignements pour expliquer le refus de sa demande.

Constatations tirées de la littérature

Cette constatation est observée de façon constante dans les études d'autres juridictions. L'étude auprès des employés de la fonction publique de l'Ontario a demandé la raison du refus aux employés qui n'avaient pas reçu une mesure d'adaptation nécessaire. La réponse la plus fréquente est qu'aucune raison n'a été fournie (38 %) (rapport de la fonction publique de l'Ontario, 2018). L'étude de l'Université Cornell auprès d'entreprises des États-Unis révèle également que la raison la plus fréquente donnée par les employés pour le refus d'une demande de mesures d'adaptation est « Ne sais pas » (26 %) (page 19). Enfin, une étude auprès de membres de syndicats au Royaume-Uni qui sont en situation de handicap révèle que, bien que les coûts et l'incidence sur le rendement individuel aient été mentionnés comme motifs du refus de la demande de mesures d'adaptation, la deuxième réponse la plus fréquente est qu'« aucune raison » n'avait été donnée (UNISON, 2019, page 7).

B. Maintien en poste, promotion et rendement

1. Rôle des mesures d'adaptation dans l'engagement des employés

Les employés en situation de handicap sont plus susceptibles de signaler des difficultés dans leur carrière (y compris des cas de discrimination et de harcèlement), mais moins susceptibles d'être engagés dans leur milieu de travail. Bénéficier d'une mesure d'adaptation est lié à un plus grand engagement et à une plus grande satisfaction au travail.

Partout dans la littérature, les effets négatifs sur les perspectives de carrière des personnes en situation de handicap sont signalés de diverses façons. Les employés en situation de handicap sont plus susceptibles que ceux sans handicap de signaler des défis à l'égard de l'embauche et du changement d'emploi. Une proportion importante d'employés affirme que des débouchés ou des promotions au travail leur ont été refusés en raison de leur incapacité. La littérature indique également que les personnes en situation de handicap ont tendance à donner une note plus faible en ce qui concerne l'évaluation de leur engagement en milieu de travail et de leur satisfaction au travail. Les personnes en situation de handicap déclarent systématiquement des niveaux plus élevés de harcèlement et de discrimination au travail. Lorsque la comparaison est possible, on observe également que les

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

employés qui bénéficient de mesures d'adaptation ont tendance à déclarer des notes plus élevées pour plusieurs de ces mesures comparativement à ceux qui n'en bénéficient pas (ce qui indique donc que l'offre de mesures d'adaptation réduit ou élimine l'écart avec les personnes sans handicap).

Résultats de l'étude comparative

L'étude comparative révèle que de nombreuses personnes sondées ont une opinion négative quant à leurs perspectives de carrière au gouvernement du Canada : quatre personnes sur dix (41 %) évaluent négativement leurs perspectives de carrière au sein du gouvernement du Canada dans les cinq prochaines années. L'une des raisons données pour leur pessimisme est que leur problème de santé ou leur incapacité nécessite une mesure d'adaptation pour l'entrevue proprement dite et que de nombreux superviseurs ne veulent pas prendre dans leur équipe quelqu'un qui a besoin d'une mesure d'adaptation. De nombreuses personnes affirment également s'être retirées d'un processus de dotation en raison d'obstacles en milieu de travail liés à leur incapacité (49 %) ou qu'une possibilité de promotion à un poste pour lequel elles étaient qualifiées leur a été refusée en raison de leur incapacité ou problème de santé (41 %).

Des expériences de harcèlement (29 %) et de discrimination (23 %) sont fréquemment signalées chez les employés du gouvernement du Canada en situation de

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

handicap qui ont participé au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Ces niveaux sont encore plus élevés chez les personnes sondées de l'étude comparative, qui avaient toutes présenté une demande de mesures d'adaptation pour un problème de santé ou une incapacité dans les trois dernières années (38 % signalent avoir vécu du harcèlement et 35 % de la discrimination). En outre, plus de huit personnes sur dix établissent un lien entre la discrimination qu'elles ont vécue et leur problème de santé ou leur incapacité et sept personnes sur dix affirment la même chose quant à leur expérience de harcèlement. Dans l'ensemble, les données probantes indiquent qu'un lien peut exister entre demander une mesure d'adaptation et faire l'objet de harcèlement ou de discrimination.

Constatations tirées de la littérature

La littérature montre que les difficultés en matière d'avancement professionnel sont fréquentes chez les personnes en situation de handicap.

- Un employé sur cinq (19 %) en situation de handicap ayant répondu au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux affirme que des problèmes en matière d'accessibilité et d'adaptation ont eu des effets négatifs sur sa carrière dans les douze derniers mois.
- Les résultats de l'Enquête canadienne sur l'incapacité montrent que quatre personnes sur dix (39 %) en

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

situation de handicap qui travaillent affirment qu'il leur serait difficile de changer d'emploi ou de progresser dans leur emploi actuel en raison de leur incapacité et un quart (23 %) indiquent que la discrimination et la stigmatisation en sont les raisons.

- Dans l'étude pour Emploi et Développement social Canada (Quorus, 2019), environ un tiers des personnes en situation de handicap affirment qu'elles font toujours, souvent ou parfois face à un obstacle pour la recherche d'un emploi satisfaisant (36 %), la progression dans une organisation (34 %) ou l'embauche (32 %).
- Chez les fonctionnaires australiens, presque la moitié (48 %) des personnes en situation de handicap sont insatisfaites des possibilités d'avancement professionnel [ce qui est beaucoup plus élevé que le niveau d'insatisfaction des personnes sans handicap (41 %)] (Université de Canberra, 2016).
- Une étude d'UNISON au Royaume-Uni révèle que trois employés sur dix (31 %) en situation de handicap ont l'impression d'avoir été traités injustement en raison du registre des congés de maladie qui sont liés à leur incapacité. Une proportion semblable (32 %) des employés affirment ne pas avoir eu une égalité d'accès aux promotions.

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

Dans les études, des cas de harcèlement et de discrimination sont fréquemment signalés par des personnes en situation de handicap. L'étude de l'Université de Canberra auprès de fonctionnaires australiens révèle que 30 % des employés en situation de handicap signalent des expériences de harcèlement et d'intimidation en milieu de travail, ce qui représente le double du taux des personnes sans handicap (15 %). Ces proportions sont très semblables à celles déclarées dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (29 % des personnes en situation de handicap et 12 % des personnes sans handicap).

L'étude du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux montre que les employés en situation de handicap font non seulement face à plus de discrimination et de harcèlement, mais qu'ils ont aussi des niveaux de satisfaction au travail plus faibles pour de nombreuses mesures (y compris la satisfaction au sein de leur ministère, le respect à leur égard, le respect des différences individuelles et le soutien à un environnement de travail diversifié). Les sondages auprès des fonctionnaires de la fonction publique de l'Ontario et de la Colombie-Britannique révèlent que les employés en situation de handicap font preuve de moins d'engagement dans de nombreuses caractéristiques. Chez les employés de la Colombie-Britannique, la note globale quant à l'engagement des personnes en situation de handicap est de 58 (sur 100), comparativement à 66 pour les personnes sans handicap. Cet

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

écart d'engagement est observé chez tous les groupes d'âge, endroits, classifications des postes et sexes.

Dans un examen des données de l'Enquête sur la participation et les limitations d'activités de 2006 de Statistique Canada, Breward (2016) observe que des expériences passées de discrimination sont associées à des taux plus élevés de demandes de mesures d'adaptation. Cela confirme la validité des taux plus élevés, dans l'étude comparative, de discrimination et de harcèlement chez les personnes demandant des mesures d'adaptation par rapport à l'ensemble des participants au Sondage auprès des fonctionnaire fédéraux qui sont en situation de handicap (ces derniers n'ont pas nécessairement présenté une demande de mesures d'adaptation). Cela indique un lien entre la demande de mesures d'adaptation et les expériences de harcèlement et de discrimination, bien que le lien de causalité ne soit pas clair.

La revue de la littérature fait ressortir de nombreux exemples de résultats positifs pour les employés et l'organisation dans son ensemble lorsque des mesures d'adaptation sont offertes. Parmi les personnes qui ont bénéficié d'une mesure d'adaptation selon les données du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, 80 % indiquent être tout à fait d'accord ou plus ou moins d'accord avec le fait qu'elles sont satisfaites des mesures d'adaptation. L'étude de l'Université Cornell montre que les personnes dont les demandes de

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

mesures d'adaptation ont été pleinement satisfaites ont une meilleure opinion à l'égard des mesures importantes sur le milieu de travail : elles ont une opinion beaucoup plus positive de leur organisation et du niveau de soutien reçu. Une analyse des demandes de mesures d'adaptation chez les personnes ayant un trouble sensoriel aux États-Unis révèle que les demandes de mesures d'adaptation et l'utilisation de celles-ci sont associées à des niveaux de satisfaction et de rendement au travail plus élevés (Dong et Guerette, 2013).

La citation suivante résume les constatations de l'étude de l'Université Cornell en ce qui concerne les opinions positives sur les avantages des mesures d'adaptation, mais ces résultats sont fréquemment observés dans la littérature :

« 72 % des employés en situation de handicap déclarent que les mesures d'adaptation ont augmenté la probabilité qu'un employé demeure au sein de l'entreprise, comparativement à 81 % des collègues ($p < 0,05$) et 68 % des gestionnaires. Un grand nombre d'employés sont également d'accord sur le fait que les mesures d'adaptation ont amélioré le moral de l'employé ou sa satisfaction au travail (71 %, 76 % et 72 % respectivement) et ont réduit son stress au travail (65 %, 67 % et 62 % respectivement). (...) De fortes majorités dans les trois groupes (71 % des employés en situation de handicap et sans handicap

ont déclaré leurs propres mesures d'adaptation alors que 81 % des collègues et 68 % des gestionnaires ont déclaré des mesures d'adaptation pour des incapacités) déclarent que les mesures d'adaptation ont augmenté la probabilité qu'un employé demeure au sein de l'entreprise. Les employés sans handicap qui ont bénéficié de mesures d'adaptation déclarent avoir reçu le même type d'avantages que les employés en situation de handicap » [traduction libre] (Université Cornell, page 25).

Rendre les mesures d'adaptation largement accessibles aux employés et aux employés éventuels peut aider à réduire l'« écart en matière d'emploi ». L'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2012 indique que les personnes en situation de handicap qui sont sans emploi sont plus susceptibles que leurs homologues salariés d'affirmer qu'elles ont besoin de mesures d'adaptation au travail (59 % par opposition à 42 %) (Till et autres, 2015). En d'autres termes, des mesures d'adaptation appropriées pourraient réduire l'écart en matière d'emploi, ce qui montre qu'une absence de mesures d'adaptation constitue un facteur déterminant de cet écart (Prince, 2016).

Enfin, une revue de la littérature existante sur le sujet de la participation des personnes en situation de handicap au marché du travail (Bonaccio, 2020) fait ressortir les défis auxquels font face les personnes en situation de handicap

dans le processus d'entrevue d'embauche, y compris une incapacité courante à obtenir les mesures d'adaptation nécessaires dans le processus, ainsi que des données probantes selon lesquelles les « intervieweurs réagissent négativement aux candidats ayant des incapacités dans le cadre d'une entrevue » [traduction libre] (page 146). L'étude d'UNISON explique en détail les expériences d'employés, plus particulièrement les personnes sondées qui sont neurodivergentes, qui n'ont pas bénéficié de mesures d'adaptation dans le processus d'entrevue d'embauche. Ces constatations confirment la validité de l'observation de certains employés dans l'étude comparative quant aux difficultés à obtenir les mesures d'adaptation nécessaires pour une entrevue d'embauche et leur impression que la demande de telles mesures rend moins probable l'obtention du poste.

2. Besoins d'adaptation non satisfaits

Bien que la plupart des personnes qui ont besoin d'une mesure d'adaptation bénéficient de cette mesure, il y a des données probantes sur les besoins non satisfaits, qui peuvent entraîner le départ d'employés, une retraite anticipée ou des congés de maladie.

La littérature indique que les personnes qui ont besoin de mesures d'adaptation dans leur milieu de travail bénéficient normalement de celles-ci. Lorsque des mesures d'adaptation

sont fournis, elles sont habituellement accueillies positivement par les employés et leurs superviseurs pour ce qui est de la satisfaction et de l'efficacité. Malgré cela, il semble y avoir des besoins non satisfaits qui peuvent entraîner des résultats négatifs pour les employés et les employeurs, notamment des congés de maladie ou le départ d'un employé (ou sa retraite anticipée).

Résultats de l'étude comparative

Dans l'étude comparative, la plupart des employés qui connaissent le résultat de leur demande de mesures d'adaptation affirment que leur demande a été approuvée (86 % dans la phase 1 et 90 % dans la phase 2). Puisque l'étude se concentre sur les personnes qui avaient déjà présenté une demande, on ne connaît pas la proportion d'employés en situation de handicap qui peuvent bénéficier d'une mesure d'adaptation, mais qui n'ont pas présenté de demande.

Quatre personnes sur dix (40 %) qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liées à un problème de santé ou à une incapacité dans la phase 2 affirment qu'elles ont pris un congé de maladie prolongé en raison de l'absence de mesures d'adaptation appropriées qui a par la suite aggravé leur problème. Pour les employés dont la demande de mesures d'adaptation a été refusée, certaines des options fréquemment mentionnées à la question sur ce qu'ils

prévoient faire par la suite sont de quitter leur poste, prendre une retraite anticipée ou prendre un congé de maladie prolongé.

Constatations tirées de la littérature

Diverses sources fournissent de l'information sur la proportion des besoins satisfaits et non satisfaits chez les employés de divers groupes. Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux révèlent que quatre employés sur cinq (81 %) qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation dans les deux dernières années affirment que des mesures d'adaptation ont été mises en œuvre pour eux (ce qui signifie que 19 % ont des besoins insatisfaits). Dans la fonction publique de l'Ontario, 42 % des employés en situation de handicap affirment qu'ils ont besoin d'une mesure d'adaptation pour leur incapacité afin de pouvoir exercer leurs fonctions (36 % ont déjà demandé une mesure d'adaptation et 6 % ne l'ont pas fait). Chez les personnes qui ont demandé une mesure d'adaptation, 80 % affirment qu'on leur a fournis ce dont elles avaient besoin pour exercer leurs fonctions (ce qui indique que ce n'est pas le cas pour les autres personnes, soit 20 %).

Une étude du Conseil canadien de la réadaptation et du travail auprès des Canadiens qui ont des maladies chroniques révèle que, parmi ceux qui ont un emploi permanent et qui disent avoir besoin de mesures d'adaptation, 31 % ont

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

bénéficié de tout ce qu'ils avaient demandé, 33 % ont bénéficié d'une partie de ce qu'ils avaient demandé, 26 % avaient besoin de mesures d'adaptation, mais n'avaient pas présenté de demande à leur employeur et 10 % ont présenté une demande, mais n'ont pas bénéficié de mesures d'adaptation. L'étude du Congrès des syndicats gallois, réalisée principalement auprès d'employés du secteur public, montre qu'une minorité importante (14 %) des personnes en situation de handicap sondées affirment que « leur employeur ne mettait pas du tout en place des aménagements raisonnables. Dans certains cas, les demandes étaient refusées ou complètement ignorées ou des aménagements tout à fait inappropriés ont plutôt été offerts » [traduction libre] (page 41). Les données de l'Enquête canadienne sur l'incapacité montrent que, chez les employés canadiens en situation de handicap qui avaient besoin de mesures d'adaptation en milieu de travail, deux employés sur cinq ont vu certains de leurs besoins satisfaits (19 %) ou aucun (21 %). Du nombre d'employés ayant au moins un besoin insatisfait en ce qui concerne les mesures d'adaptation en milieu de travail, 25 % affirment avoir présenté une demande pour celles-ci à leur employeur ou superviseur. Cependant, 40 % ont vu leur demande refusée (Morris, 2019).

Avec le vieillissement de la main-d'œuvre, davantage de personnes auront besoin de mesures d'adaptation et des données probantes montrent que les besoins non satisfaits en

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

matière de mesures d'adaptation entraîneront le départ volontaire de personnes en situation de handicap. Banks et autres (2013) observent que l'incidence des incapacités liées à la dextérité, à la douleur et à la vision dans le marché du travail canadien baisse après 60 ans malgré la prévalence accrue dans la population, ce qui reflète probablement les décisions de prendre une retraite volontaire chez ces employés. L'étude d'UNISON décrit la façon dont un « nombre inquiétant de personnes sondées déclarent qu'elles ont dû quitter leur emploi ou qu'elles ont été congédiées puisqu'elles n'étaient pas capables d'exercer leurs fonctions étant donné que des aménagements raisonnables n'ont pas été offerts. Que cela ait été dû à une démission, à un congédiement, à un excédent de personnel ou à des pressions pour prendre une retraite pour des raisons médicales, les personnes sondées avaient l'impression de s'être retrouvées dans cette situation en raison de l'absence d'une offre d'aménagements raisonnables » [traduction libre] (page 10).

Une retraite anticipée causée par l'absence de mesures d'adaptation constitue une préoccupation pour la fonction publique fédérale compte tenu du vieillissement de sa main-d'œuvre. L'étude comparative montre qu'une retraite anticipée est une considération courante chez les personnes dont la demande de mesures d'adaptation a été refusée. L'étude d'Action on Hearing Loss (Hidden Disadvantage, 2013) montre que, parmi les personnes sondées ayant un trouble de

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

l'audition qui sont à la retraite, un quart (26 %) affirment avoir pris leur retraite plus tôt que prévu et que cela était directement lié à leur perte auditive.

Dong et Guerette (2013) constatent que les employés plus âgés (45 ans et plus) sont moins susceptibles que les jeunes employés de demander et d'obtenir des mesures d'adaptation. Bien qu'aucun écart de ce type n'ait été observé dans les groupes d'âge lors de l'étude comparative pour ce qui est de l'approbation de leur demande, il est possible qu'il y ait plus de besoins non satisfaits parmi les employés plus âgés, qui voient peut-être tout simplement les obstacles liés à leur incapacité comme un aspect qui fait partie du vieillissement :

« Les études précédentes indiquent que les employés plus âgés ayant diverses incapacités sont moins susceptibles d'utiliser des technologies d'assistance en milieu de travail. Ces taux plus faibles quant à la demande et à l'obtention de mesures d'adaptation peuvent s'expliquer par le fait que les employés plus âgés attribuent leurs besoins fonctionnels au travail au vieillissement plutôt qu'à l'incapacité. Avec le vieillissement de la main-d'œuvre et la plus grande prévalence du trouble sensoriel chez les employés plus âgés, il est urgent d'offrir des mesures d'adaptation en milieu de travail pour ce groupe » [traduction libre] (Dong et Guerette, 2013, page 17).

Des mesures d'adaptation appropriées semblent réduire au minimum le nombre de retraites anticipées. Un travail de recherche utilisant les données longitudinales de la Health and Retirement Study des États-Unis (Hill et autres, 2016) et se concentrant sur les employés dans la cinquantaine qui ont de nouvelles incapacités révèle que les employés qui bénéficient de mesures d'adaptation de la part de leur employeur ont une probabilité plus élevée de 40 % de continuer à travailler lors du cycle de l'enquête qui suit immédiatement l'apparition des incapacités que ceux qui n'ont pas bénéficié de mesures d'adaptation. Les auteurs concluent qu'une méthode efficace pour limiter le nombre de personnes qui décident de prendre une retraite anticipée est de veiller à ce que des mesures d'adaptation soient offertes et mises en œuvre de façon proactive pour les employés plus âgés.

C. Processus de mesures d'adaptation

1. Problèmes et retards de traitement

La littérature montre fréquemment des problèmes de procédure dans le processus de mesures d'adaptation qui sont semblables à ceux observés dans l'étude comparative. Ils portent principalement sur les retards d'approbation et de mise en œuvre des mesures d'adaptation.

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

Le processus pour offrir des mesures d'adaptation aux employés n'est pas l'objectif de la plupart des sources à l'étude, mais des problèmes de procédure sont néanmoins constatés dans diverses sources. Certains problèmes liés au processus soulevés lors de l'étude comparative sont également relevés ailleurs, malgré les différents types de milieux de travail. Les problèmes de procédure peuvent entraîner des retards dans la mise en œuvre de mesures d'adaptation, ce qui peut mener à des résultats négatifs pour les employés.

Résultats de l'étude comparative

Les employés et les superviseurs de l'étude comparative considèrent le système actuel de demande de mesures d'adaptation comme un système lourd et complexe qui prend du temps. Les superviseurs soulèvent des préoccupations précises quant au système d'achat et au manque de soutien et de commentaires d'experts fonctionnels. Les employés soulèvent des préoccupations quant au temps nécessaire pour obtenir une décision, au manque de clarté sur la façon d'amorcer le processus, au besoin de soutien de la part d'un intervenant pour les aider à s'orienter dans le processus et pour agir en leur nom, à la nécessité de demander la même mesure d'adaptation plus d'une fois et au manque de suivi pendant et après la mise en œuvre.

Constatations tirées de la littérature

Les grandes enquêtes canadiennes décrites dans la présente revue de littérature (le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et l'Enquête canadienne sur l'incapacité) traitent des mesures d'adaptation, mais elles n'ont pas approfondi le processus.

Bien que la recherche soit limitée quant aux particularités propres au processus dans le contexte canadien, des études provenant de sources du Royaume-Uni et de l'Australie explorent plus d'éléments du processus et fournissent plusieurs observations qui corroborent les résultats de l'étude comparative.

L'étude auprès des fonctionnaires australiens réalisée par l'Université de Canberra décrit le processus pour obtenir un « aménagement raisonnable » comme un obstacle à l'engagement en milieu de travail des personnes en situation de handicap. Les principaux problèmes sont le temps mis pour la prise de mesures d'adaptation et le fait de ne pas savoir avec qui communiquer pour obtenir de l'aide (page 52). Ces deux problèmes sont mentionnés dans l'étude comparative. Certaines personnes déclarent qu'elles ont dû attendre entre quatre et douze semaines pour qu'un équipement spécialisé arrive et soit installé et que le processus requis pour obtenir des mesures d'adaptation est perçu comme un « combat acharné », aliénant et stressant.

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

Une étude auprès des employés du Congrès des syndicats gallois révèle que, bien que 76 % des employés du secteur public affirment que des « aménagements raisonnables » sont en place dans leur milieu de travail, le processus pour demander de telles mesures d'adaptation présente un certain nombre de problèmes.

- **Retards** : certaines personnes sondées indiquent que, bien que leur employeur offre des mesures d'adaptation, celles-ci ne sont pas mises en œuvre rapidement. Certains employés en situation de handicap indiquent avoir attendu des mois, voire des années, pour obtenir les mesures d'adaptation dont ils avaient besoin.
- **Mauvaise gestion ou mise en œuvre** : les réponses montrent que certaines demandes de mesures d'adaptation ont été mal gérées ou surveillées. Cela a non seulement nui à la capacité des gens à exercer leurs fonctions, mais a aussi causé la détérioration de leur santé dans certains cas.

L'étude d'UNISON au Royaume-Uni auprès de membres de syndicats en situation de handicap montre que, même après l'approbation des mesures d'adaptation, les personnes sondées ont souvent passé beaucoup de temps à attendre leur mise en œuvre. Seulement 27 % des personnes ont attendu moins d'un mois et 38 % ont attendu au moins six mois (dont 23 % ont attendu plus d'un an). Ces retards dans la mise en

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

œuvre ont entraîné des difficultés sur les plans physique, émotionnel et financier. De nombreuses personnes qui n'ont pas bénéficié de mesures d'adaptation ont dû prendre un congé de maladie et d'autres ont quitté leur emploi ou ont pris une retraite anticipée. L'étude recommande précisément des délais prévus par la loi au cours desquels un employeur devrait répondre à une demande de mesures d'adaptation et fournir une justification écrite lorsqu'une demande est refusée.

L'étude de l'Université de Canberra indique également que les employés suggèrent qu'un intermédiaire indépendant (qui ne fait pas partie des Ressources humaines) ayant une expertise en la matière aux modèles non médicaux de l'incapacité et aux mesures d'adaptation raisonnables prenne part. Cette personne pourrait agir comme tiers indépendant qui aide les superviseurs et les personnes en situation de handicap dans l'élaboration de plans pour offrir des mesures d'adaptation raisonnables.

Une étude de cas approfondie de Lloyds Banking Group au Royaume-Uni. fournit des recommandations et des renseignements précis sur les processus pour offrir des mesures d'adaptation aux employés qui ont été adoptés avec succès dans cette organisation. L'étude explique et montre la réussite de tous les changements liés au processus qui ont été effectués pendant la transition vers un nouveau système de mesures d'adaptation, y compris :

- des précisions pour veiller à ce que les superviseurs connaissent les attentes et leur rôle dans le processus pour ce qui est de l'approbation et de la mise en œuvre des mesures d'adaptation;
- une participation appropriée des Ressources humaines et des responsables de la santé au travail afin d'assurer une intervention de leur part seulement lorsque cela est absolument nécessaire;
- la création d'un point d'accès unique comprenant des experts indépendants formés, qui réduit au minimum ou élimine le besoin d'évaluations et qui accélère le processus; un seul gestionnaire de cas indépendant a été affecté à chaque cas.

2. Nécessité d'un processus centralisé

Les superviseurs immédiats jouent un rôle important dans la réussite et l'issue du processus de demande de mesures d'adaptation, mais leurs niveaux d'expérience et de soutien peuvent varier. Un processus de demande de mesures d'adaptation plus centralisé comprenant un fonds central peut surmonter de nombreux problèmes liés à une approche axée sur les superviseurs.

Bien que le processus de mesures d'adaptation puisse être différent parmi les milieux examinés dans la présente revue de la littérature et que des détails ne soient pas toujours fournis, il

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

semble que les superviseurs immédiats des employés gèrent ou approuvent la demande de ces derniers dans la plupart des cas. Cela confère au superviseur immédiat un rôle central pour décider si les mesures d'adaptation seront fournies ainsi que pour déterminer la difficulté et la durée du processus et le niveau de soutien que l'employé recevra. La plupart des superviseurs ne sont pas des experts en matière d'incapacité ni en matière de mesures d'adaptation et ils ont peu d'expérience à cet égard. Dans l'étude comparative, de nombreuses superviseurs décrivent à quel point la durée pendant laquelle ils ont géré les demandes de mesures d'adaptation n'est pas bien comprise ou reconnue. Un processus plus centralisé limiterait les effets potentiellement négatifs qu'un superviseur pourrait avoir sur la demande de mesures d'adaptation d'un employé, permettrait d'obtenir plus de commentaires de la part d'experts formés et rendrait le processus plus rapide et plus facile pour toutes les personnes concernées.

Résultats de l'étude comparative

Les employés et les superviseurs de l'étude comparative proposent une telle approche centralisée et spécialisée pour les demandes de mesures d'adaptation, qui serait dirigée par des experts fonctionnels neutres. Les réponses aux questions ouvertes montrent que les deux groupes ont l'impression que cette approche enlèverait le fardeau (temps et ressources) des

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

superviseurs pour gérer les demandes, répondre aux préoccupations des employés sur les représailles par la direction et sur la vie privée, surmonter le manque de formation et d'expertise des superviseurs et répondre aux préoccupations sur le rôle des agents des relations de travail (qui sont en général les responsables ministériels les plus fréquents pour le processus de mesures d'adaptation, mais qui sont perçus comme n'étant pas impartiaux puisqu'ils représentent principalement l'intérêt de la direction). Une autre proposition fréquente est d'accroître la responsabilité des superviseurs dans leur gestion des demandes de mesures d'adaptation. De plus, les superviseurs soulèvent des préoccupations sur le financement des mesures d'adaptation puisque, dans de nombreux cas, les fonds doivent provenir des budgets de l'équipe. Les superviseurs reconnaissent qu'un fonds central pourrait atténuer la pression sur leurs budgets et éliminer un obstacle potentiel à l'approbation des mesures d'adaptation. Le fait que le processus de mesures d'adaptation demeure dans les mains d'un superviseur immédiat peut créer la possibilité pour le superviseur de prendre des mesures disciplinaires à l'endroit de l'employé qui pourraient porter atteinte aux perspectives de carrière de ce dernier, comme le qualifier d'« employé à problèmes » ou lui donner une mauvaise recommandation.

Constatations tirées de la littérature

L'étude de l'Université de Canberra examine l'importance des superviseurs immédiats dans le soutien aux employés en situation de handicap. Les superviseurs sont décrits comme des « mécanismes de soutien importants » par 74 % des personnes en situation de handicap sondées et la plupart se sentent appuyées par les superviseurs (65 %). Cependant, la proportion de personnes qui ne se sentaient **pas** appuyées par les superviseurs est plus élevée chez les personnes en situation de handicap (30 %) que chez celles sans handicap (20 %) :

« Le manque de soutien par les superviseurs représente un problème principal décrit par les personnes ayant répondu au questionnaire et par les personnes de tous les ministères ayant participé au groupe de discussion. Que le mauvais soutien soit intentionnel ou non, l'expérience de manquer de soutien est clairement éprouvante pour la personne qui en fait l'objet » [traduction libre] (Université de Canberra, page 56).

Dans l'étude réalisée par le Congrès des syndicats du pays de Galles, un concept qui ressort lorsqu'il est question des incapacités et des mesures d'adaptation est la « loterie des gestionnaires hiérarchiques », ce qui signifie que la probabilité de recevoir un soutien adéquat dépend de l'attitude du

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

gestionnaire (page 30). L'importance d'un gestionnaire compréhensif a été mise en évidence et ne « peut pas être sous-estimée » lors de l'étude du processus de mesures d'adaptation (page 43). L'étude réalisée par un consortium dirigé par l'Université Cornell dans des entreprises du secteur privé aux États-Unis indique également le rôle central que jouent les superviseurs et déclare que les « superviseurs des unités influent grandement sur les demandes de mesures d'adaptation des employés en situation de handicap ». Ainsi, bien que l'étude indique que la plupart des employés en situation de handicap se sentent bien appuyés, le rôle central joué par un superviseur immédiat devient un problème dans les situations où les employés ne se sentent pas appuyés.

L'étude montre que la responsabilité dans le cadre du processus de mesures d'adaptation est un moyen important d'amenuiser les effets de la « loterie des gestionnaires hiérarchiques ». Comme l'explique l'étude du Congrès des syndicats :

« De nombreuses personnes sondées indiquent que le principal problème dans leur milieu de travail n'est pas le manque de politiques visant les incapacités, mais l'absence d'une mise en œuvre et d'une surveillance efficaces des politiques. Un certain nombre de personnes ont l'impression qu'une plus grande responsabilité de la direction et du ministère est

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

nécessaire si cela venait à changer » [traduction libre] (page 45).

L'étude de cas approfondie de Lloyds (Royaume-Uni) sur les pratiques en matière de mesures d'adaptation en milieu de travail décrit une centralisation réussie du processus de mesures d'adaptation, y compris nommer un gestionnaire responsable de la gestion du processus de mesures d'adaptation d'un bout à l'autre (qui relève directement du directeur des opérations).

L'étude de cas de Lloyds souligne également le rôle positif joué par la mise en œuvre d'un fonds central pour financer les mesures d'adaptation. Lloyds a procédé au changement pour utiliser un tel fonds et a trouvé que celui-ci enlevait le fardeau individuel des superviseurs de financer les mesures d'adaptation à l'aide du budget de leur équipe, qu'il permettait d'avoir une meilleure idée des coûts des mesures d'adaptation dans l'organisation et qu'il permettait l'élaboration d'un catalogue normalisé de mesures d'adaptation et d'équipement, ce qui a amélioré les processus d'achat et réduit les coûts. Une revue approfondie des politiques et des pratiques à l'égard des mesures d'adaptation par Emile Tompa et autres a exploré les données probantes existantes sur un éventail de pratiques concernant les mesures d'adaptation en milieu de travail, notamment l'utilisation d'un fonds central dans les organisations. La recherche qu'ils ont revue conclut que

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

« moins de 2 % des organisations étudiées qui ont mis en œuvre cette pratique déclarent qu'elle est inefficace. Plus de la moitié des organisations déclarent que cette pratique était très efficace » [traduction libre] (page 100).

Le système centralisé de Lloyds susmentionné a entraîné un certain nombre de résultats tangibles positifs.

Économies

Le nouveau système de Lloyds a entraîné des économies de 34 % en valeur nominale en ce qui concerne le coût de l'évaluation et le coût de service par cas. La moyenne globale des coûts par cas a chuté de 53 %. La proportion des cas nécessitant des évaluations officielles est passée de 80 % à 43 % des cas. Des économies de plus de 125 000 £ (environ 228 000 \$ en dollars canadiens, en dollars de 2014) ont été réalisées pendant les trois premiers mois de l'utilisation du nouveau système.

Gains de productivité

La moyenne de la durée d'un cas est passée de 90 jours à 14 jours. L'utilisation d'un catalogue simplifié d'équipement a réduit les coûts des articles individuels. Une grande majorité (85 %) des employés qui utilisent le service déclarent une amélioration importante de leur rendement au travail et 77 % déclarent une amélioration considérable. Presque deux tiers des employés (62 %) et des superviseurs (63 %) qui

utilisent le service déclarent une diminution des niveaux d'absence.

Meilleure satisfaction

Presque tous les superviseurs chez Lloyds affirment que le nouveau système représente une grande amélioration et que les autres organisations devraient l'utiliser.

D. Exigences en matière de preuves

Le rôle que jouent, ou devraient jouer, les experts fonctionnels dans le processus de mesures d'adaptation n'est pas un principal objectif d'étude. L'approbation par défaut n'est pas fréquente malgré les données probantes montrant qu'elle peut faire réaliser des économies et simplifier le processus.

Peu de renseignements dans la littérature portent sur l'exigence de preuves médicales et de son incidence sur le processus de mesures d'adaptation. L'étude qui existe à ce sujet indique que les exigences, pour les employés qui demandent des mesures d'adaptation, de présenter des preuves médicales ou de faire l'objet d'évaluations agissent comme des obstacles et qu'il s'agit généralement de processus qui prennent beaucoup de temps et de ressources.

Résultats de l'étude comparative

Les deux phases de l'étude comparative révèlent que, dans la fonction publique fédérale, un certificat médical est exigé pour une grande proportion des cas (plus des trois quarts) afin d'appuyer une demande de mesures d'adaptation et environ un employé sur trois doit faire l'objet d'une évaluation officielle. Cela augmente le risque que les mesures d'adaptation soient toujours perçues au moyen du « modèle médical » des incapacités plutôt que dans une optique « oui par défaut ». Selon un thème courant parmi un grand nombre d'employés et de superviseurs de l'étude comparative, les demandes de mesures d'adaptation devraient être approuvées par défaut, à moins qu'il n'y ait une raison objectivement justifiable de mettre en doute la validité des demandes. Les superviseurs et les employés affichent également un grand appui à l'idée d'un « passeport d'adaptation » pour consigner les mesures d'adaptation actuelles et passées et pour faciliter le transfert des mesures d'adaptation approuvées à d'autres ministères ou postes (ce qui réduit ainsi le besoin d'évaluations répétées).

Constatations tirées de la littérature

L'étude indique que la conception qu'a une organisation à l'égard des incapacités a une incidence sur son processus de mesures d'adaptation. L'étude de l'Université de Canberra décrit le « modèle médical » des incapacités comme un

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

modèle qui ne reconnaît pas les aspects positifs des incapacités et qui place la responsabilité des obstacles auxquels font face les personnes en situation de handicap sur la personne plutôt que sur la façon dont la société est structurée. Une observation courante de cette étude est une opinion au sein de la fonction publique australienne selon laquelle les incapacités représentent une chose qui doit être « gérée » ou un « problème à régler » (page 48).

La transformation du processus de mesures d'adaptation de Lloyds est un changement considérable dans la façon dont sont perçues les mesures d'adaptation dans l'organisation. Cette transformation ne comprenait pas seulement une méthode plus proactive, mais aussi un changement de l'interaction entre les mesures d'adaptation et les preuves médicales.

La méthode de Lloyds est passée de l'« aménagement raisonnable » à l'« aménagement en milieu de travail », ce qui signifie que Lloyds s'éloigne de l'obligation de conformité à la loi pour faire confiance aux employés et pour chercher activement à leur offrir des mesures d'adaptation.

L'organisation a adopté un système qui n'oblige plus les employés à « prouver » leur besoin de mesures d'adaptation en étant envoyés aux Ressources humaines ou aux responsables de la santé au travail. Se concentrer sur les obstacles plutôt que sur le diagnostic médical reflète un

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

éloignement direct du « modèle médical » des incapacités. De plus, un processus a été adopté pour accélérer l'approbation de certaines mesures d'adaptation en fonction des recommandations du gestionnaire des cas en utilisant des articles préalablement approuvés sans avoir besoin d'un long processus ou de longues évaluations. L'organisation a également établi un point d'accès unique et bien connu qui réunit des personnes expérimentées et neutres et qui vise à offrir des mesures d'adaptation « directement par l'entremise d'ordonnances médicales » si possible, éliminant ainsi les évaluations inutiles.

Précisions sur le rôle des experts en médecine

Bien qu'ils aient été souvent soulevés par les personnes sondées de l'étude comparative, les problèmes liés au rôle que jouent les preuves provenant d'experts en médecine dans le processus décisionnel des superviseurs ne sont pas largement étayés dans d'autres sources de recherche. L'étude de Tompa et autres traite des avantages qu'ont les employeurs à créer des partenariats avec des organisations externes qui peuvent fournir une expertise en matière de mesures d'adaptation (comme le Job Accommodation Network), pourvu que l'employé demeure un partenaire actif dans le processus. Cependant, au-delà de cette analyse, il y a peu de renseignements sur le rôle précis que jouent généralement les

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

experts en médecine et les experts fonctionnels dans le cadre du processus de mesures d'adaptation.

Approbation par défaut

De même, peu de sources de recherche à l'étude, à l'exception de l'étude de cas de Lloyds, traitent de la possibilité d'une « approbation par défaut », malgré plusieurs allusions aux processus lourds et au risque réel de refus d'une demande de mesures d'adaptation (ce qui entraîne un besoin non satisfait). L'étude ne montre pas clairement la fréquence à laquelle la possibilité d'une approbation par défaut a été envisagée dans d'autres organisations ou juridictions.

Passeport d'adaptation

L'étude du Congrès des syndicats auprès d'employés gallois indique qu'une méthode de « passeports individuels en milieu de travail », lorsque gérée et mise en œuvre adéquatement, pourrait être utile, plus particulièrement pour les employés qui connaissent souvent des changements de gestion hiérarchique. Le rapport de recherche de l'Université de Canberra inscrit également la méthode du passeport lié aux incapacités dans ses mesures recommandées afin d'améliorer la capacité individuelle, selon son étude auprès de fonctionnaires australiens.

Conclusions et recommandations

Les études existantes dans la littérature confirment de nombreuses constatations de l'étude comparative et fournissent d'autres données probantes sur l'expérience de travail des personnes en situation de handicap et plus particulièrement sur la façon d'améliorer le processus de mesures d'adaptation.

La série de recommandations la plus complète et approfondie est présentée dans l'étude de cas de Lloyds Banking Group réalisée par le Business Disability Forum. L'étude décrit la façon dont Lloyds a procédé à la refonte de son processus de mesures d'adaptation en milieu de travail entre 2010 et 2013. Les résultats ont un lien direct avec les constatations de l'étude comparative et ils sont très instructifs. L'étude de cas utilise des renseignements provenant des enquêtes auprès des employés et des informations de leur base de données de la gestion des relations avec les clients à différents moments de la transition au nouveau système pour mesurer l'évolution des principales mesures des résultats. Le système en place chez Lloyds avant 2010 est décrit comme « complexe et inefficace » puisqu'il créait un grand fardeau pour les superviseurs et qu'il ne fournissait pas assez rapidement aux employés les mesures d'adaptation. La description de ce système utilisé avant la transition présente de nombreux

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

éléments identiques au système actuel de la fonction publique fédérale du Canada, qui sont résumés ci-dessous :

- les superviseurs ont souvent de la difficulté à obtenir des avis et des conseils pertinents sur les mesures d'adaptation et ils ont peu de connaissances propres aux incapacités;
- il manque de politiques et de lignes directrices claires à savoir si des mesures d'adaptation peuvent être offertes et si les superviseurs ont reçu l'autorisation de la haute direction pour les mettre en œuvre;
- il manque une désignation des responsabilités de gestion à chaque étape pour assurer la qualité;
- la dépendance des employés au superviseur immédiat pour la gestion des mesures d'adaptation peut entraîner une tension dans les relations employeur-employé;
- la responsabilité du budget pour les mesures d'adaptation appartient aux équipes individuelles;
- il existe de grandes différences dans le fonctionnement du système et rien ne garantit que les mesures d'adaptation les plus efficaces seront mises en œuvre;
- toutes les mesures d'adaptation sont envoyées aux Ressources humaines et font souvent appel à des évaluations par les responsables de la santé au travail, même dans les cas où ce n'est pas nécessaire.

La transition au nouveau système montre l'utilité de plusieurs recommandations qui concernent directement le Secrétariat du Conseil du Trésor. Les recommandations suivantes reposent sur des données probantes sur les obstacles à l'emploi auxquels font face les personnes en situation de handicap et sur les pratiques d'excellence en matière de mesures d'adaptation et elles sont tirées des études intégrées dans la présente revue de littérature.

Taux plus élevés d'emploi et de maintien en poste chez les personnes en situation de handicap grâce aux mesures d'adaptation

Des études provenant de tous les pays compris dans la présente revue de la littérature mentionnent l'« écart en matière d'emploi » entre les personnes en situation de handicap et celles sans handicap. Les mesures d'adaptation jouent un rôle essentiel dans la réduction de cet écart en permettant aux personnes en situation de handicap d'accéder au marché du travail et d'y rester. La recherche montre que les employés qui ont besoin et qui bénéficient de mesures d'adaptation sont plus mobilisés, productifs et susceptibles de continuer à travailler, que leur incapacité soit à long terme ou qu'elle survienne pendant leur vie active. Les employés plus âgés qui bénéficient de mesures d'adaptation sont également moins susceptibles de prendre une retraite anticipée.

Élaboration d'une orientation plus ouverte et réceptive en ce qui concerne les incapacités et les mesures d'adaptation

La littérature montre que les milieux de travail qui soulignent l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, où l'attitude des superviseurs quant aux mesures d'adaptation est ouverte et où le processus de mesures d'adaptation est facile et clair, sont plus susceptibles d'encourager les employés à présenter une demande. Une orientation plus ouverte, proactive et réceptive quant aux mesures d'adaptation rend la demande plus facile pour les employés qui sont moins affirmés et moins confiants, a des retombées positives sur l'attitude des collègues et réduit le sentiment de stigmatisation vécu par les employés en situation de handicap lorsqu'ils utilisent leurs mesures d'adaptation. Par conséquent, il est avantageux d'établir une offre de mesures d'adaptation pour **tous** les employés, pas seulement pour les personnes en situation de handicap.

Formation améliorée et accrue à l'intention des superviseurs et sensibilité accrue

Le manque de connaissances et de formation chez les superviseurs est fréquemment mentionné dans la littérature à titre d'obstacle aux mesures d'adaptation. Une formation de

sensibilisation à la situation des personnes ayant un handicap, une formation sur la sensibilité et, plus particulièrement, une formation sur l'offre de soutien aux personnes ayant des problèmes de santé invisibles ou de santé mentale aident à voir les mesures d'adaptation autrement que comme une obligation juridique, afin de soutenir de façon proactive les employés. Veiller à ce que les superviseurs soient conscients de l'efficacité par rapport au coût des mesures d'adaptation et de leurs retombées positives sur les autres employés devrait également être un objectif.

Processus centralisé

La littérature fournit des données probantes sur les avantages d'un processus centralisé de mesures d'adaptation dirigé par des ressources neutres qui ont une expertise en matière de gestion des incapacités et des mesures d'adaptation et qui sont responsables du processus de mesures d'adaptation du début à la fin. Avoir un point d'accès unique et bien connu pour toutes les demandes de mesures d'adaptation au sein d'une organisation réduit au minimum la confusion à l'égard du processus, augmente l'uniformité, rend plus facile le suivi efficace des statistiques sur les mesures d'adaptation à l'échelle de l'organisation et permet une plus grande responsabilité dans la gestion des demandes. Un processus centralisé remédie également aux problèmes possibles découlant du fait que les superviseurs immédiats gèrent

eux-mêmes les demandes de mesures d'adaptation, en donnant l'accès à des experts fonctionnels, en limitant les effets potentiellement négatifs de la « loterie des gestionnaires hiérarchiques » et en réduisant le temps qui y est consacré par les superviseurs. De plus, l'utilisation de ressources neutres pour gérer ce processus permet d'avoir une méthode équilibrée plus susceptible de satisfaire aux besoins des employés et des superviseurs, car ces ressources offrent du soutien aux employés qui ont peut-être besoin d'aide supplémentaire en les aidant à s'orienter dans le processus et en agissant en leur nom au besoin. Enfin, un fonds central éliminerait les préoccupations des superviseurs à l'égard du coût des mesures d'adaptation qui a une incidence sur les budgets de leur équipe. En somme, un processus de mesures d'adaptation centralisé et neutre avec une responsabilité claire du processus du début à la fin rend la demande de mesures d'adaptation et leur mise en œuvre plus rapides, plus économiques et plus faciles pour l'ensemble de l'organisation.

Adoption de délais cibles pour la mise en œuvre des mesures d'adaptation

Plusieurs sources secondaires appuient les constatations de l'étude comparative selon lesquelles il y a souvent une longue attente entre la présentation d'une demande de mesures d'adaptation et la mise en œuvre de celles-ci. Ces délais ont

des effets négatifs sur les employés. Actuellement, les délais précis pour offrir les mesures d'adaptation ne sont pas décrits dans la législation canadienne relative à l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, mais un certain nombre de sources secondaires recommandent des délais obligatoires (certains sont aussi courts que 20 jours) durant lesquels un employeur doit répondre à la demande ou mettre en œuvre les mesures d'adaptation si elles sont approuvées. Au sein de la fonction publique fédérale, cela pourrait prendre la forme de limites mandatées pour la durée : a) entre une demande de mesures d'adaptation et la décision; b) entre l'approbation et la mise en œuvre d'une mesure d'adaptation.

Réduction du nombre d'évaluations et de la médicalisation des incapacités

Bien que les certificats médicaux et les évaluations médicales ne sont pas fréquemment mentionnés dans la littérature, certaines sources (comme l'Université de Canberra et l'étude de cas de Lloyds) s'expriment sur la façon dont les incapacités et les mesures d'adaptation sont perçues en milieu de travail si le « modèle médical » y est utilisé. Cette méthode a tendance à se concentrer davantage sur la présentation de preuves médicales et elle établit un environnement plus conflictuel à l'égard des mesures d'adaptation en milieu de travail, dans lequel les employés ont souvent l'impression de devoir

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

« prouver » leur incapacité. L'étude de cas de Lloyds fournit un exemple flagrant des avantages de passer à un système qui traite les mesures d'adaptation de façon plus proactive, qui tente de réduire au minimum les renvois aux Ressources humaines (qui nécessitent des évaluations) et qui permet l'accélération du traitement des cas en utilisant des articles préalablement approuvés. Cependant, cet exemple mis à part, il y a peu de données probantes dans la littérature sur le rôle que devraient jouer les experts en médecine et les experts fonctionnels et si les mesures d'adaptation (ou lesquelles) devaient être approuver par défaut.

Adoption d'un passeport d'adaptation

En plus de recevoir l'approbation générale des employés et des superviseurs dans le cadre de l'étude comparative, l'idée d'un « passeport d'adaptation » est mentionnée dans la revue secondaire de la littérature à certains endroits, notamment dans le cas de personnes susceptibles de voir leur gestionnaire hiérarchique changer souvent. Un « passeport d'adaptation » réduirait au minimum les cas où les employés doivent présenter des demandes de mesures d'adaptation lorsqu'ils changent d'emploi pour plutôt transférer leurs mesures d'adaptation approuvées à d'autres ministères ou postes.

Sources de référence

1. Grandes études faisant appel aux commentaires d'employés et/ou de superviseurs de la fonction publique

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (2019, échantillon non aléatoire d'employés du secteur public du gouvernement du Canada)

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux est un sondage annuel accessible à tous les employés de la fonction publique à l'égard de leur engagement au sein de la fonction publique. Le cycle de 2019 fournit des données sur l'ensemble des employés de la fonction publique ainsi que sur les personnes qui indiquent avoir une incapacité et celles qui indiquent ne pas en avoir. Il comprend quelques questions portant spécifiquement sur les mesures d'adaptation.

Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2019 – <https://www.tbs-sct.gc.ca/pses-saff/2019/results-resultats/bq-pq/index-fra.aspx>

Lloyds Banking Case Study: Best Practices in the Provision of Workplace Adjustments (Étude de cas de Lloyds Banking : pratiques d'excellence pour l'offre d'aménagements en milieu de travail) [en anglais seulement] (2014, étude de cas avant et après l'intervention)

Il s'agit d'une étude de cas approfondie sur la façon dont Lloyds Bank, au Royaume-Uni, a procédé à la refonte de son processus de demande de mesures d'adaptation en milieu de travail entre 2010 et 2013. La recherche, qui fait appel à des renseignements provenant des enquêtes auprès des employés et des informations de leur base de données de la gestion des relations avec les clients à différents moments de la transition au nouveau système, a été utilisée pour mesurer l'évolution des principales mesures des résultats.

Moving from Ad Hoc to Streamlined Efficiency: The Lloyds Banking Group Case Study (Passer d'une efficacité ponctuelle à une efficacité rationalisée : l'étude de cas de Lloyds Banking Group) [en anglais seulement] –

<http://www.businessanddisability.org/wp-content/uploads/2020/05/LLOYDS-WORKPLACE-ADJUSTMENTS-CASE-STUDY1.pdf>

Université de Canberra : fonction publique australienne (2016, échantillon aléatoire d'employés du secteur public) et Institute for Governance and Policy Making

Il s'agit d'une grande étude sur les fonctionnaires australiens en situation de handicap, qui explore les obstacles auxquels ces derniers font face dans leur milieu de travail et qui comprend une grande section sur les mesures d'adaptation. Les personnes sondées sont des personnes en situation de handicap et sans handicap, ce qui a permis des comparaisons entre elles. Bien que des questions précises aient été posées sur les mesures d'adaptation en milieu de travail, l'enquête comprend des questions plus générales sur l'incapacité en milieu de travail qui concernent d'autres constatations et recommandations de l'étude comparative.

Doing it Differently: Staff Perceptions of the Barriers to Workplace Participation Experienced by Public Servants with Disability in the Australian Public Service (Procéder différemment : l'opinion des employés à l'égard des obstacles à la participation en milieu de travail vécus par des fonctionnaires en situation de handicap au sein de la fonction publique australienne) [en anglais seulement] – <https://www.governanceinstitute.edu.au/magma/media/upload/ckeditor/files/online-disability-report.pdf>

British Columbia Work Environment Study: “A deeper look into the engagement among diversity groups” (Étude sur l’environnement de travail en Colombie-Britannique : examen approfondi de l’engagement au sein des groupes membres de la diversité) [en anglais seulement] (2017, tentative de recensement de tous les employés du secteur public de la Colombie-Britannique)

L'étude de 2015 sur l'environnement de travail en Colombie-Britannique mesure l'engagement des employés de la fonction publique de la Colombie-Britannique par l'utilisation de questions selon une échelle de Likert de cinq points (semblables à celles du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et du sondage de la fonction publique de l'Ontario). Le sondage comprend une comparaison entre les personnes en situation de handicap et celles sans handicap. Le rapport indiqué ici a été publié en 2017 et il a utilisé les résultats du cycle de recherche de 2015. Bien que les renseignements de 2019 soient accessibles, aucune analyse n'est fournie pour ce qui est des personnes en situation de handicap et sans handicap.

A deeper look into the engagement among diversity groups (Examen approfondi de l’engagement au sein des groupes membres de la diversité) [en anglais seulement] – https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/data/statistics/government/wes/driver-topics/wes_deeper_look_into_engagement.pdf

Sondage sur l'expérience des employés de la fonction publique de l'Ontario (2018, tentative de recensement de tous les employés du secteur public de l'Ontario)

Le sondage de 2018 de la fonction publique de l'Ontario mesure l'engagement des employés au sein de la fonction publique de l'Ontario par une série de questions auxquelles les employés devaient répondre à l'aide d'échelles de cinq points. Les données ont été ventilées entre les personnes en situation de handicap et celles sans handicap. Dans l'ensemble, 12 % des personnes sondées indiquent avoir une incapacité (42 % indiquent qu'il s'agit d'un problème de santé mentale). Seules ces personnes ont été interrogées sur les mesures d'adaptation.

Résultats du sondage 2018 sur l'expérience des employés de la FPO – <https://www.ontario.ca/fr/page/resultats-du-sondage-2018-sur-l'experience-des-employes-de-la-fpo>

Congrès des syndicats du pays de Galles : Disability and “hidden” impairments in the workplace (Incapacité et déficiences « cachées » en milieu de travail) [en anglais seulement] (2018, échantillon non aléatoire d'employés syndiqués)

Cette grande étude a été distribuée aux membres de syndicats du Congrès des syndicats et elle englobe 74 % des employés du secteur public. L'enquête se concentre sur l'incapacité en milieu de travail et elle comprend des questions précises sur les mesures d'adaptation.

Disability and 'hidden' impairments in the workplace (Incapacité et déficiences « cachées » en milieu de travail) [en anglais seulement] –

[https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/DHIWsurveyreport Eng.pdf](https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/DHIWsurveyreportEng.pdf)

Consortium dirigé par l'Université Cornell : Accommodating Employees Research (Étude sur l'offre de mesures d'adaptation aux employés) [en anglais seulement] (échantillon non aléatoire de superviseurs et d'employés aux États-Unis)

Ce programme de recherche porte sur les études de cas approfondies de huit entreprises des États-Unis et il comprend des sondages, des entrevues en profondeur et des groupes de discussion auprès de 5 000 employés. Il examine des

demandes de mesures d'adaptation présentées et satisfaites, une comparaison des demandes de mesures d'adaptation entre les personnes en situation de handicap et les personnes sans handicap, l'aspect pécuniaire des mesures d'adaptation, les points de vue des superviseurs et des employés sur le processus et la façon dont les mesures d'adaptation ont une incidence sur le rendement des employés qui bénéficient de mesures d'adaptation et de leurs collègues.

Accommodating Employees With and Without Disabilities (Offre de mesures d'adaptation aux employés en situation de handicap et à ceux sans handicap) [en anglais seulement] – <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2263&context=articles>

2. Grandes études sur les personnes en situation de handicap ou analyse de données d'enquête

Enquête canadienne de 2017 sur l'incapacité (grand échantillon aléatoire de Canadiens en situation de handicap en fonction du recensement de 2016)

L'Enquête canadienne sur l'incapacité et sa version antérieure, l'Enquête sur la participation et les limitations d'activités, sont des enquêtes qui ont été réalisées auprès d'un échantillon de participants au recensement qui ont indiqué avoir une

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

incapacité. Compte tenu de son ampleur et de son approche méthodologique, l'Enquête sur l'incapacité peut être considérée comme un échantillon représentatif des personnes en situation de handicap de la population canadienne. L'enquête comprend un certain nombre de questions sur l'emploi et l'incapacité, notamment des questions précises sur les mesures d'adaptation en milieu de travail. L'ensemble de données proprement dit est accessible, mais les principales constatations qui se concentrent plus précisément sur les mesures d'adaptation en milieu de travail sont citées dans diverses sources qui sont détaillées plus loin dans la prochaine section des sources de référence. Certaines données de l'Enquête sur l'incapacité sont citées dans le document "Creating an Accessible Workplace" (Créer un milieu de travail accessible) [traduction libre] d'Elisabeth Cloutier.

Rapports sur l'enquête canadienne sur l'incapacité –
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/89-654-X>

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

Étude de Quorus Research pour Emploi et Développement social Canada (2019, échantillon représentatif ou aléatoire)

Cette étude, réalisée par Quorus Research pour Emploi et Développement social Canada, comporte un sondage auprès des personnes en situation de handicap et de celles sans handicap, dans des échantillons distincts. L'étude se concentre plus généralement sur l'accessibilité et l'incapacité, mais elle comprend quelques questions sur les obstacles en milieu de travail et une question sur les mesures d'adaptation. On a demandé aux personnes sans handicap si elles ont déjà été témoins d'obstacles et aux personnes en situation de handicap si elles ont déjà fait face à des obstacles.

Projet pilote de recherche sur l'opinion publique sur l'accessibilité réalisé par le gouvernement du Canada en 2019 – https://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/pwgsc-tpsgc/por-ef/employment_social_development_canada/2019/012-18-f/rapport.pdf

Étude du Job Accommodation Network

Le Job Accommodation Network assure une collecte de données continue depuis 2004 par l'entremise d'une enquête de suivi par téléphone, en utilisant un échantillon de commodité d'employeurs et d'employés qui ont communiqué avec le Job Accommodation Network pour obtenir des renseignements sur les mesures d'adaptation. Le Job Accommodation Network a rendu publics divers travaux de recherche qui mentionnent ces données, mais les sources utilisées dans la présente revue de la littérature proviennent d'une note de recherche intitulée "Workplace Accommodations: Low Cost, High Impact" (Mesures d'adaptation en milieu de travail : coûts peu élevés, incidence importante) [en anglais seulement].

Accommodation and Compliance Series: Workplace Accommodations – Low Cost, High Impact (Série sur les mesures d'adaptation et la conformité – Mesures d'adaptation en milieu de travail : coûts peu élevés, incidence importante) [en anglais seulement] – <https://askjan.org/publications/Topic-Downloads.cfm?pubid=962628&action=download&pubtype=pdf>

Enquête du Conseil canadien de la réadaptation et du travail (CCRT) pour Emploi et Développement social Canada (2017, échantillon non aléatoire)

Cette étude examine la situation des personnes ayant des problèmes de santé épisodiques et elle comprend une courte section sur leur utilisation des mesures d'adaptation en milieu de travail. Elle décrit sommairement les différences entre les personnes ayant ces types d'incapacités et les personnes qui ont des incapacités qui ne sont pas épisodiques, y compris l'incidence de leurs incapacités sur leur capacité à participer au marché du travail.

People with Episodic Health Conditions Speak out About... (Les personnes ayant des problèmes de santé épisodiques s'expriment sur...) [en anglais seulement] –

<https://www.ccrw.org/wp-content/uploads/2018/01/Episodic-Survey-Final-Report.pdf>

Business Disability Forum: The Great Big Workplace Adjustments Survey (La très grande enquête sur les aménagements en milieu de travail) [en anglais seulement] (2019, échantillon non aléatoire d'employés en situation de handicap au Royaume-Uni)

Il s'agit d'un sondage non aléatoire à participation volontaire rendu public par des associations mutuelles, des partenaires, des intervenants, des publications destinées aux personnes en

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

situation de handicap, des publications traitant des ressources humaines, la presse d'affaires et les médias sociaux. Un total de 1 200 personnes a répondu, dont 982 personnes en situation de handicap. Le sondage se concentre sur les mesures d'adaptation en milieu de travail au Royaume-Uni.

The Great Big Workplace Adjustments Survey (La très grande enquête sur les aménagements en milieu de travail) [en anglais seulement] –

<https://dh1b0dk701o2c.cloudfront.net/prod/uploads/2020/06/The-Great-Big-Workplace-Adjustments-Survey-main-report.pdf>

UNISON Disabled Workers Research Survey (Enquête d'UNISON sur les employés en situation de handicap) [en anglais seulement] (2019, échantillon non aléatoire d'employés principalement syndiqués)

Cette enquête porte sur des employés en situation de handicap qui sont pour la plupart (98 %) des membres de syndicats d'UNISON au Royaume-Uni. Une invitation à participer à l'enquête a été envoyée à des listes d'adresses de courrier électronique et à des participants volontaires. Il ne s'agit donc pas d'un échantillon aléatoire. Cette enquête se concentre principalement sur les aménagements en milieu de travail.

Let's be Reasonable: Disability Equality in the Workplace (Soyons raisonnables : l'égalité pour les personnes en

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

situation de handicap en milieu de travail) [en anglais seulement] – <https://www.unison.org.uk/lets-be-reasonable-disability-equality-in-the-workplace/>

Action on Hearing Loss: Working For Change (2019) and Hidden Disadvantage (2013) [Changer les choses (2019) et Handicap caché (2013)] [en anglais seulement] (échantillon non aléatoire d'employés ayant une perte auditive au Royaume-Uni)

Ces deux programmes de recherche examinent les expériences de travail des personnes ayant une perte auditive au Royaume-Uni. Le premier programme est plus vieux, mais il comprend une section qui traite plus précisément des mesures d'adaptation en milieu de travail, tandis que le deuxième explore des sujets plus généraux concernant le fait de travailler en ayant une perte auditive.

Social research reports (Rapports de recherche sociale) – <https://actiononhearingloss.org.uk/about-us/research-and-policy/social-research-reports/>

Hidden Disadvantage: Why people with hearing loss are still losing out at work (Handicap caché : raisons pour lesquelles les personnes ayant une perte auditive sont encore perdantes au travail) [en anglais seulement] – <https://actiononhearingloss.org.uk/wp-content/uploads/2020/05/Hidden-Disadvantage-full-report.pdf>

3. Autres sources

Banks K., Chaykowski R. P. et Slotsve G. A. (2013). The Disability Accommodation Gap in Canadian Workplaces: What Does It Mean for Law, Policy, and an Aging Population? (Les lacunes des mesures d'adaptation pour les incapacités dans les milieux de travail canadiens : qu'est-ce que cela signifie en ce qui a trait aux lois, aux politiques et au vieillissement de la population?) [en anglais seulement]

Il s'agit des résultats de l'analyse approfondie des données de l'Enquête de 2006 sur la participation et les limitations d'activités de Statistique Canada.

The Disability Accommodation Gap in Canadian Workplaces: What Does It Mean for Law, Policy, and an Aging Population? (résumé) (Les lacunes des mesures d'adaptation pour les incapacités dans les milieux de travail canadiens : qu'est-ce que cela signifie en ce qui a trait aux lois, aux politiques et au vieillissement de la population?) [en anglais seulement] – https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3035555

Bonaccio S., Connelly C. E., Gellatly I. R. et Martin Ginis K. A. (2020). The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence. (La participation des personnes en situation de handicap en

milieu de travail dans le cycle du marché du travail : préoccupations des employeurs et données de recherche.) [en anglais seulement] Journal of Business and Psychology. 35:135-158. Identificateur d'objet numérique (DOI) : 10.1007/s10869-018-9602-5

Il s'agit d'un résumé et d'une évaluation de données empiriques portant sur onze préoccupations précises que les employeurs ont au sujet des personnes en situation de handicap, allant des expériences préalables à l'emploi et des expériences en matière d'accès jusqu'à la fin des relations employeur-employé.

The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence (La participation des personnes en situation de handicap en milieu de travail dans le cycle du marché du travail : préoccupations des employeurs et données de recherche) [en anglais seulement] – https://www.researchgate.net/publication/330828324_The_Participation_of_People_with_Disabilities_in_the_Workplace_Across_the_Employment_Cycle_Employer_Concerns_and_Research_Evidence

Dong S. et Guerette A. R. (2013). Workplace Accommodations, Job Performance and Job Satisfaction Among Individuals with Sensory Disabilities. (Mesures d'adaptation en milieu de travail, rendement au travail et

satisfaction au travail des personnes ayant un trouble sensoriel.) [en anglais seulement] Australian Journal of Rehabilitation Counselling, 19(1), 1-20. DOI : 10.1017/jrc.2013.1

Il s'agit d'une étude qui examine les différences entre les personnes qui demandent des mesures d'adaptation en milieu de travail et celles qui n'en demandent pas quant au rendement au travail et à la satisfaction au travail déclarés par les intéressées.

Workplace Accommodations, Job Performance and Job Satisfaction Among Individuals with Sensory Disabilities (Mesures d'adaptation en milieu de travail, rendement au travail et satisfaction au travail des personnes ayant un trouble sensoriel) [en anglais seulement] – https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/E949989A646391B64B6EA941A4E503BB/S132389221300001Xa.pdf/workplace_accommodations_job_performance_and_job_satisfaction_among_individuals_with_sensory_disabilities.pdf

Hendricks D. J., Batiste L. C., Hirsh A., Schartz H. A. et Blanck P. (2005). Cost and Effectiveness of Accommodation in the Workplace: Preliminary Results of a Nationwide Study. (Coût et efficacité des mesures d'adaptation en milieu de travail : résultats préliminaires d'une étude nationale.) [en anglais seulement] Disability Studies Quarterly, vol. 24, n° 4.

Il s'agit d'une analyse préliminaire des résultats de l'étude du Job Accommodation Network, fondée sur des interviews auprès de 778 employeurs et de 882 personnes en situation de handicap.

Cost and Effectiveness of Accommodations in the Workplace: Preliminary Results of a Nationwide Study (Coût et efficacité des mesures d'adaptation en milieu de travail : résultats préliminaires d'une étude nationale) [en anglais seulement] – <https://dsq-sds.org/article/view/623/800>

Hill M. J., Maestas N. et Mullen K. J. (2016). Employer Accommodation and Labor Supply of Disabled Workers. (Mesures d'adaptation des employeurs et disponibilité de main-d'œuvre des employés en situation de handicap.) [en anglais seulement] Labour Economics. 41:291-303. DOI:10.1016/j.labeco.2016.05.013

Il s'agit d'une analyse de la Health and Retirement Study aux États-Unis, qui a sondé tous les deux ans, depuis 1992, des personnes âgées de 51 ans et plus.

Employer accommodation and labor supply of disabled workers (résumé) (Mesures d'adaptation des employeurs et disponibilité de main-d'œuvre des employés en situation de handicap) [en anglais seulement] –

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0927537116300276>

Kensbock J. M., Boehm S. A. et Bourovoi K. (2017). Is There a Downside of Job Accommodations? An Employee Perspective on Individual Change Processes. (Les mesures d'adaptation au travail présentent-elles un inconvénient? Point de vue des employés sur les processus de changement individuel.) [en anglais seulement] Frontiers in Psychology. 8:1536. DOI : 10.3389/fpsyg.2017.015

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

Il s'agit d'une recherche qualitative auprès de 73 employés d'une grande usine de fabrication d'une société industrielle allemande, qui ont tous bénéficié de mesures d'adaptation.

Is There a Downside of Job Accommodations? An Employee Perspective on Individual Change Processes (Les mesures d'adaptation au travail présentent-elles un inconvénient?

Point de vue des employés sur les processus de changement individuel) [en anglais seulement] –

<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.01536/full>

Morris S. (2019). Mesures d'adaptation en milieu de travail pour les employés ayant une incapacité au Canada. Statistique Canada, n° 89-654-X2019001 au catalogue.

Il s'agit des constatations tirées de l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2017 quant aux exigences en matière de mesures d'adaptation en milieu de travail et à l'accès à celles-ci pour les employés en situation de handicap.

Mesures d'adaptation en milieu de travail pour les employés ayant une incapacité au Canada, 2017 –

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2019001-fra.htm>

Prince M. J. (2016). Inclusive Employment for Canadians with Disabilities: Toward a new Policy Framework and Agenda. (Emploi inclusif pour les Canadiens en situation de handicap : vers un nouveau cadre stratégique et un nouveau programme d'action.) [en anglais seulement] Institut de recherche en politiques publiques, n° 60.

Il s'agit d'une analyse de la situation de l'emploi et du contexte politique d'adultes en âge de travailler qui ont des incapacités mentales ou physiques.

Inclusive Employment for Canadians with Disabilities (Emploi inclusif pour les Canadiens en situation de handicap) [en anglais seulement] – <https://irpp.org/fr/research-studies/inclusive-employment-for-canadians-with-disabilities/>

Schur L., Nishii L. H., Adya M., Kruse D., Bruyere S. M. et Blanck P. (2014). Accommodating Employees with and Without Disabilities. (Offrir des mesures d'adaptation aux employés en situation de handicap et à ceux sans handicap.) [en anglais seulement] Étude récupérée le 16 septembre 2020 de l'Université Cornell.

Il s'agit d'une étude sur les mesures d'adaptation demandées et acceptées dans les études de cas approfondies de huit entreprises, qui est fondée sur des sondages auprès de plus de 5 000 employés et gestionnaires ainsi que sur des

Secretariat du Conseil du Trésor – Revue de la littérature pour valider l'étude comparative de 2019

interviews et des groupes de discussion auprès de 128 gestionnaires et employés en situation de handicap.

Accommodating Employees With and Without Disabilities (résumé) (Offrir des mesures d'adaptation aux employés en situation de handicap et à ceux sans handicap) [en anglais seulement] –

<https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/1251/>

Till M., Leonard T., Yeung S. et Nicholls G. (2015). Profil des expériences sur le marché du travail : adultes canadiens de 15 ans et plus ayant une incapacité, 2012. Statistique Canada, n° 89-654-X2015005 au catalogue.

Il s'agit d'un rapport qui examine les expériences sur le marché du travail de personnes en situation de handicap, selon les données de l'Enquête canadienne sur l'incapacité de 2012.

Profil des expériences sur le marché du travail : adultes canadiens de 15 ans et plus ayant une incapacité, 2012 – <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2015005-fra.htm>

Tompa E., Buettgen A., Mahood Q., Padkapayeva K., Posen A. et Yazdani A. (2015). Evidence Synthesis of Workplace Accommodation Policies and Practices for Persons with Visible Disabilities. (Synthèse des données probantes sur les politiques et pratiques en matière de mesures d'adaptation en milieu de travail pour les personnes ayant une incapacité visible.) [en anglais seulement]

Il s'agit d'une revue de la littérature visant à relever les mesures d'adaptation en milieu de travail offertes par des employeurs de différents milieux de travail à des employés en situation de handicap aux étapes de la retraite, de l'embauche et de l'emploi.

Evidence Synthesis of Workplace Accommodation Policies and Practices for Persons with Visible Disabilities: Final report (Synthèse des données probantes sur les politiques et pratiques en matière de mesures d'adaptation en milieu de travail pour les personnes ayant une incapacité visible : rapport final) [en anglais seulement] –

https://www.crwdp.ca/sites/default/files/documentuploader/full_report_-_evidence_synthesis_visible_disabilities_tompa_et_al._2015.pdf