

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

Rapport final sur l'enquête de suivi d'octobre 2019

Le Bureau de l'accessibilité de la fonction publique s'est efforcé de faire en sorte que ce document soit accessible. Des supports de substitution existent ou peuvent être fournis sur demande. Pour demander un support de substitution ou donner votre avis sur l'accessibilité du présent document, veuillez envoyer un courriel à accessibility.accessibilité@tbs-sct.gc.ca.

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

Numéro de catalogue :

BT39-49/2020F-PDF

Numéro international normalisé du livre (ISBN) :

978-0-660-34061-6

This publication is also available in English under the title : **Federal Public Servants with Disabilities: Follow Up Survey on Workplace Accommodations Final Report on the October 2019 Follow-Up Survey**

Publications connexes (numéro d'inscription : ROP 043-19) :

Numéro de catalogue : BT39-49/2020E-PDF (Rapport final, anglais)

N° ISBN : 978-0-660-34060-9




Table des matières

Résumé du rapport.....	4
Contexte et objectifs	4
Méthodologie.....	4
Valeur du contrat	5
Principales constatations et observations.....	5
Déclaration de neutralité politique et coordonnées.....	9
Introduction	10
Contexte	10
Objectifs de la recherche.....	11
À propos du rapport	11
Enquête auprès des employés	13
1. Obstacles en milieu de travail	13
2. Particularités des demandes de mesures d'adaptation	18
3. Phase préalable à la demande	24
4. Phase d'évaluation	35
5. Phase de décision et d'issue.....	47
6. Répercussions sur la carrière	65
7. Harcèlement et discrimination.....	76
8. Messages clés	81
9. Comparaison des groupes d'intérêt.....	88
Enquête auprès des superviseurs.....	96
1. Classification	96
2. Processus de demande de mesures d'adaptation	100
3. Phase d'évaluation	113
4. Phase de décision et d'issue.....	120
5. Messages clés	140
Résumé des principales constatations et recommandations	146
Processus de mesures d'adaptation.....	146
Constatations supplémentaires tirées de l'enquête auprès des employés	150
Constatations supplémentaires tirées de l'enquête auprès des superviseurs.....	152
Annexe A : Méthodologie	153
Population cible et plan d'échantillonnage	153
Conception des questionnaires	153
Travail sur le terrain	153
Analyse des résultats.....	154
Résultats de la réponse à l'enquête	157
Annexe B : Instrument de recherche auprès des employés	158
A. Classification	160
B. Processus de demande de mesures d'adaptation	161
C. Incidences sur la carrière.....	169
D. Principaux messages	171
E. Données démographiques	172

Annexe C : Instrument de recherche auprès des superviseurs.....	176
A. Classification	178
B. Processus de demande de mesures d'adaptation	179
C. Principaux messages	185
D. Données démographiques	186



Résumé du rapport

Contexte et objectifs

Le Bureau de l'accessibilité de la fonction publique (BAFP) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) 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* et pour élaborer une stratégie d'accessibilité de la fonction publique visant à améliorer l'accessibilité à l'échelle du gouvernement. Comme il n'existait que peu d'informations sur l'efficacité et l'efficacités des pratiques actuelles de mesures d'adaptation en milieu de travail, le BAFP a mené en mai 2019 une étude comparative en ligne sur les pratiques de mesures d'adaptation en milieu de travail dans la fonction publique fédérale, commençant par une enquête en ligne menée en mai 2019 afin de recueillir des données factuelles auprès des employés et des superviseurs.

Les résultats de cette recherche ([Analyse de référence des résultats du Sondage sur les mesures d'adaptation au travail dans la fonction publique fédérale de mai 2019](#))¹ ont conduit à la prochaine étape de l'étude comparative : l'élaboration d'enquêtes de suivi en ligne approfondies de recherche sur l'opinion publique (ROP) visant à mieux comprendre l'expérience des utilisateurs (employés et superviseurs) en ce qui concerne les pratiques actuelles des mesures d'adaptation en milieu de travail. Cette recherche servira à orienter les améliorations à apporter au processus d'obtention de mesures d'adaptation en milieu de travail pour permettre aux employés en situation de handicap de contribuer à la pleine mesure de leur potentiel. Le présent rapport résume les commentaires reçus de la part des employés et des superviseurs en réponse aux enquêtes de suivi (ROP) en ligne. Toutefois, comme l'enquête était anonyme, il est important de noter qu'il n'y a pas de corrélation directe entre les réponses individuelles des employés et des superviseurs.

Méthodologie

Environics a conçu deux instruments d'enquête, un pour les employés qui avaient demandé une mesure d'adaptation pour eux-mêmes au cours des trois dernières années, et un pour les superviseurs qui avaient demandé une mesure d'adaptation pour un employé au cours des trois dernières années. Le BAFP a mené les enquêtes en ligne auprès des membres de la fonction publique fédérale du 22 au 29 octobre 2019. Au total, **980** enquêtes valables ont été réalisées : **802** auprès des employés et **178** auprès des superviseurs.

Il faut garder à l'esprit deux points importants :

- Il s'agit d'échantillons non probabilistes d'employés et de superviseurs qui ont participé à l'enquête de mai 2019 et ont demandé à ce que l'on communique à nouveau avec eux dans le cadre d'une consultation de suivi. Par conséquent, cet échantillon ne saurait être considéré comme un échantillon représentatif de

¹ *Analyse de référence des résultats du Sondage sur les mesures d'adaptation au travail dans la fonction publique fédérale de mai 2019*. URL : <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/accessibilite-fonction-publique/analyse-reference-resultats-sondage-mesures-adaptation-travail-fonction-publique-federale-2019.html>

tous les employés et les superviseurs de la fonction publique fédérale qui ont fait l'expérience des mesures d'adaptation en milieu de travail.

- Les deux enquêtes ont fait appel à des questions quantitatives fermées (pour lesquelles des proportions et des chiffres précis sont présentés) et à des questions qualitatives ouvertes auxquelles les répondants pouvaient donner toutes les réponses qu'ils souhaitaient (pour lesquelles des thèmes et des tendances sont présentés au lieu de proportions et de chiffres).

Valeur du contrat

La valeur du contrat était de 74 836.62 \$ (TVH incluse).

Principales constatations et observations

Les enquêtes en question avaient pour principal objectif de mieux comprendre comment les employés et les superviseurs fédéraux perçoivent et vivent le processus de demande de mesures d'adaptation en milieu de travail. Le résumé ci-après présente les principales constatations de chaque phase du processus, suivies d'observations supplémentaires propres aux enquêtes auprès des employés et des superviseurs.

1. Processus de demande de mesures d'adaptation

Phase préalable à la demande

- Les employés associent systématiquement des émotions négatives à la période précédant la présentation de leur demande de mesures d'adaptation, la plus courante étant la crainte de la façon dont la demande sera perçue par leurs supérieurs et leurs collègues. Ces émotions négatives ont des conséquences sur le choix des employés de faire ou non une demande de mesures d'adaptation et sur le moment où ils la présentent. Souvent, les employés repoussent la demande jusqu'à ce qu'ils atteignent un « point critique » et ne parviennent plus à faire face à la situation, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur leur santé.
- Pour que la décision de demander une mesure d'adaptation plus tôt soit facile, les employés souhaitent que leurs collègues soient convaincus et ne doutent pas qu'ils cherchent à obtenir une mesure d'adaptation pour surmonter des obstacles en milieu de travail afin de pouvoir contribuer à leur plein potentiel, et non par paresse, manque de capacité ou désir de traitement préférentiel. Un autre obstacle pour les employés est le manque de clarté concernant le processus et la manière de l'amorcer.
- Les superviseurs reconnaissent également les difficultés liées aux conversations avec les employés sur les mesures d'adaptation en milieu de travail, ainsi qu'à la complexité du processus, qui sont toutes aggravées par une formation et un soutien insuffisant.

Phase d'évaluation

- Au cours de la phase d'évaluation, la grande majorité (neuf sur dix) des employés ont dû fournir des preuves à l'appui de la mesure d'adaptation nécessaire. Le principal défi lié au processus de demande de certificat médical est le manque de clarté des renseignements à fournir, qui conduit souvent à de multiples rendez-vous chez le médecin pour obtenir les renseignements acceptables. Les employés s'inquiètent notamment du fait que le processus d'évaluation officiel est trop lent et ne correspond pas aux circonstances de la demande (par exemple, l'évaluation de l'aptitude au travail comprend très peu d'aspects liés à la santé mentale). Dans les deux cas, l'on craint que les gestionnaires ne tiennent pas compte des résultats.
- Selon la perspective des superviseurs, l'un des principaux problèmes tient au fait que les formulaires médicaux et les formulaires d'évaluation ne produisent pas, au sujet des limitations fonctionnelles, les renseignements requis pour prendre la décision d'accorder ou de refuser une mesure d'adaptation.
- En fin de compte, les employés estiment qu'un processus qui les oblige à obtenir un certificat médical ou d'autres preuves témoigne d'un manque de confiance et de soutien; à moins qu'il n'y ait une raison objective et forte de mettre en doute la validité de la demande, elle devrait être approuvée par défaut. De nombreux superviseurs ont le même sentiment, notamment en ce qui concerne les mesures d'adaptation découlant d'une évaluation ergonomique.

Phase de décision et d'issue

- Parmi les demandes de mesures d'adaptation dont l'issue est connue, neuf sur dix sont approuvées et une sur dix est refusée (les cas dont l'issue n'est pas connue n'ont pas été pris en compte).
- Moins des deux tiers (64 %) des mesures d'adaptation approuvées sont entièrement en place à ce jour. En ce qui concerne les employés, le délai de mise en place de la mesure d'adaptation est un problème majeur qui peut aggraver leur état et limiter leur capacité à apporter une contribution pleine et entière. À cela s'ajoutent des retards pour chaque phase du processus, notamment le temps nécessaire pour obtenir des preuves (phase d'évaluation), recevoir une décision, mettre la mesure d'adaptation en œuvre, et se procurer et installer l'équipement nécessaire. Les superviseurs considèrent également que la lourdeur du processus d'achat est un point sensible et qu'une solution centralisée est nécessaire pour réduire les retards.
- Même si, selon cette enquête, la proportion de demandes de mesures d'adaptation refusées est relativement faible, elle est deux fois plus élevée chez les personnes qui ont des problèmes de santé mentale (21 %). Parmi les employés dont la demande a été refusée, peu disent avoir reçu suffisamment de renseignements pour comprendre la décision; de plus, beaucoup estiment que la perception négative de la direction concernant leur état ou leur handicap a joué un rôle dans la décision. Ces employés se voient forcés de faire un choix entre quitter leur poste (ou la fonction publique en général) ou poursuivre sans mesure d'adaptation. Les superviseurs des employés dont la demande a été rejetée disent généralement que les raisons du refus sont l'absence de preuve de la nécessité médicale d'une mesure d'adaptation ou l'incapacité de fournir la mesure d'adaptation dans les limites opérationnelles.

Processus global de l'adaptation

- Les employés qui ont choisi de répondre à cette enquête expriment un mécontentement généralisé (58 %) à l'égard du processus de mesures d'adaptation dans son ensemble. Tant les employés que les superviseurs qui ont répondu à l'enquête trouvent le processus complexe et difficile à gérer, et souhaiteraient un processus plus simple et plus centralisé, mené par des experts fonctionnels impartiaux. Les employés affirment également qu'ils ont besoin d'un représentant qui les aide à s'y retrouver dans le processus et agit en leur nom auprès des gestionnaires qui se montrent peu coopératifs ou antagonistes.
- Un autre obstacle important est la nécessité pour les employés de déposer plusieurs demandes ou de présenter un certificat médical ou d'autres preuves à maintes reprises pour la même mesure d'adaptation en raison d'un changement de poste, de bureau physique ou de superviseur. Les employés et les superviseurs sont favorables au programme proposé de « passeport d'adaptation » qui rendrait possible le transfert d'une mesure d'adaptation approuvée vers d'autres ministères ou postes.

2. Constatations supplémentaires tirées de l'enquête auprès des employés

- Dans la présente enquête, plus de la moitié (54 %) des demandes des employés concernaient au moins un élément de technologie d'adaptation, et quatre demandes sur dix en comprenaient plus d'un.
- Les opinions des employés sur leur avenir au sein du gouvernement du Canada sont liées à leur expérience du processus de mesures d'adaptation. L'optimisme professionnel est nettement plus élevé chez les employés qui disposent d'une mesure d'adaptation entièrement mise en place.
- Les expériences récentes de harcèlement et de discrimination signalées par les employés qui ont choisi de répondre à cette enquête sont plus nombreuses que le taux d'incidence signalé dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2019 par les personnes en situation de handicap en général. Dans la présente enquête, les personnes tenues de fournir des preuves médicales ou autres et celles dont la demande a été refusée signalent plus fréquemment un harcèlement et une discrimination, ce qui laisse entendre qu'il y a un effet combiné possible (pas nécessairement de cause à effet). Les résultats de la présente enquête pourraient étayer la thèse selon laquelle les notes de harcèlement et de discrimination plus élevées déclarées dans le SAFF sont liées aux mesures d'adaptation en milieu de travail.
- Quatre employés sur dix signalent avoir pris un congé de maladie prolongé à un moment ou à un autre de leur carrière parce qu'ils n'avaient pas bénéficié d'une mesure d'adaptation appropriée. Ceci est particulièrement commun pour ceux qui rencontrent des obstacles en milieu de travail en raison de problème de santé mentale. Près d'un quart (23 %) de ces employés restent en congé de maladie pendant plus que six mois, et leur degré de satisfaction par rapport au niveau de soutien lors de leur retour est très faible (16 %).

- Certains éléments probants permettent de conclure que les employés dont l'affection ou le handicap sont plus facilement reconnaissables par les observateurs externes, tels que les troubles visuels ou auditifs et les problèmes de mobilité, ont tendance à vivre des expériences d'adaptation plus réussies. En outre, plus de la moitié des superviseurs s'accordent à dire que les affections « invisibles » rendent le processus d'évaluation plus complexe.
- Peu de différences significatives entre les sexes se sont dégagées de la recherche. Cependant, les femmes sont légèrement plus susceptibles que les hommes de dire que la douleur chronique et les handicaps sensoriels ou environnementaux sont la raison de leur demande de mesures d'adaptation, et de qualifier leur état d'épisodique ou de récidivant. Il est donc possible que les femmes soient plus susceptibles de devoir fournir un certificat médical ou d'autres preuves, d'avoir pris à un certain moment un congé de maladie prolongé en raison du manque de mesures d'adaptation appropriées, et d'avoir choisi de ne pas demander de mesure d'adaptation dans le passé.

3. Constatations supplémentaires tirées de l'enquête auprès des superviseurs

- La plupart des superviseurs estiment qu'ils ne disposent pas de ressources suffisantes pour gérer efficacement les demandes de mesures d'adaptation, et que la haute direction ne se rend pas pleinement compte du temps et des efforts consacrés à ce processus. Plus particulièrement, les superviseurs mentionnent souvent la nécessité d'obtenir des conseils plus spécialisés sur les mesures d'adaptation en milieu de travail, autres que le recours aux médecins et aux spécialistes. Il peut être possible de déterminer la source de conseils spécialisés la plus efficace et la plus utile pour aider les gestionnaires à gérer les demandes de mesures d'adaptation.
- La source de fonds la plus courante pour financer la mise en œuvre des demandes de mesures d'adaptation est le budget des gestionnaires opérationnels. Les superviseurs n'ont pas de préférence claire quant à la source de financement. Au-delà de la source de financement, il est généralement reconnu qu'il est nécessaire d'offrir un meilleur appui tout au long du processus et de le rendre plus clair.
- Au-delà du financement des mesures d'adaptation, les superviseurs, quand ils demandent des ressources ou du soutien supplémentaires, préconisent un processus d'adaptation plus cohérent ou centralisé et demandant des instructions étape par étape ainsi qu'un meilleur accès à l'information et aux experts fonctionnels.
- On ne s'entend pas non plus pour déterminer si le système d'évaluation du rendement actuel est adapté aux employés en situation de handicap ou non, mais les suggestions d'amélioration comprennent l'harmonisation des objectifs de rendement avec les mesures d'adaptations approuvées, la réévaluation des critères d'évaluation une fois la mesure d'adaptation en place, et la garantie que les évaluateurs connaissent les mesures d'adaptation précédemment documentés.

Déclaration de neutralité politique et coordonnées

J'atteste, par les présentes, à titre de cadre supérieure d'Environics, que les produits livrables se conforment entièrement aux exigences de neutralité politique du gouvernement du Canada énoncées dans la *Politique sur les communications et l'image de marque* et la Procédure obligatoire relative à la recherche sur l'opinion publique de la *Directive sur la gestion des communications*. Plus précisément, les produits livrables ne comprennent pas d'information sur les intentions de vote électoral, les préférences quant aux partis politiques, les positions des partis ou l'évaluation de la performance d'un parti politique ou de ses dirigeants.



Sarah Robertson
Vice-présidente, Affaires internes et publiques
sarah.roberton@environics.ca
613-699-6884

Nom du fournisseur : Environics Research Group
Numéro de la commande subséquente de TPSGC : 24062-200341/001/CY
Date du contrat original : 15 août 2019

Introduction

Contexte

Le Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique (BAFP) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) a été créé en 2018 pour aider les ministères à se préparer en vue de respecter les nouvelles exigences d'accessibilité prévues par la *Loi canadienne sur l'accessibilité* et pour élaborer une stratégie d'accessibilité de la fonction publique visant à améliorer l'accessibilité à l'échelle du gouvernement. Comme il n'existait que peu d'informations sur l'efficacité et l'efficacités des pratiques actuelles de mesures d'adaptation en milieu de travail, le BAFP a mené en mai 2019 une étude comparative en ligne sur les pratiques de mesures d'adaptation en milieu de travail dans la fonction publique fédérale, commençant par une enquête en ligne menée en mai 2019 afin de recueillir des données factuelles auprès des employés et des superviseurs.

Les constatations de cette recherche ([Analyse de référence des résultats du Sondage sur les mesures d'adaptation au travail dans la fonction publique fédérale de mai 2019](#))² ont conduit à la prochaine étape de l'étude comparative : l'élaboration d'enquêtes de suivi en ligne approfondies de recherche sur l'opinion publique (ROP) visant à mieux comprendre l'expérience des utilisateurs (employés et superviseurs) en ce qui concerne les pratiques actuelles de mesures d'adaptation en milieu de travail. Tous les participants à l'enquête en ligne de mai 2019 ont été invités à participer à cette deuxième phase de suivi et ont répondu à titre d'employé ou de superviseur.

Deux sondages distincts ont été créés pour la deuxième phase, un pour les employés qui avaient demandé une mesure d'adaptation pour eux-mêmes au cours des trois dernières années, et un pour les superviseurs qui avaient demandé une mesure d'adaptation pour un employé au cours des trois dernières années. Les enquêtes en ligne ont posé différentes questions sur le processus de mesure d'adaptation et ont permis de recueillir des expériences, des opinions et des suggestions des deux points de vue. Les employés et les superviseurs ont répondu à différents questionnaires. Chaque enquête en ligne a pris environ 30 minutes aux répondants. Au total, **980** enquêtes valables ont été réalisées entre le 22 et le 29 octobre 2019 : 802 auprès des employés et 178 auprès des superviseurs.

Environics a conçu l'instrument d'enquête, et le BAFP a mené l'enquête en ligne auprès des membres de la fonction publique fédérale. Les données de chaque enquête en ligne ont été fournies à Environics Research par le SCT qui les a traitées, en premier lieu, pour en éliminer les renseignements permettant d'identifier une personne ou susceptibles de le faire afin de maintenir l'anonymat des répondants; par la suite, Environics les a nettoyées et codées pour pouvoir les mettre en ordre en vue d'une totalisation statistique. Environics a recueilli et examiné les réponses ouvertes, puis analysé les résultats de toutes les questions, qui sont présentés dans ce rapport.

² *Analyse de référence des résultats du Sondage sur les mesures d'adaptation au travail dans la fonction publique fédérale de mai 2019*. URL : <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/diversite-equite-matiere-emploi/accessibilite-fonction-publique/analyse-reference-resultats-sondage-mesures-adaptation-travail-fonction-publique-federale-2019.html>

Objectifs de la recherche

Les résultats de cette phase de la recherche serviront à orienter les améliorations à apporter au processus d'obtention de mesures d'adaptation en milieu de travail pour permettre aux employés en situation de handicap de contribuer à la pleine mesure de leur potentiel. Les objectifs de recherche propres à la deuxième phase de suivi étaient les suivants :

- élaborer des questionnaires approfondis à l'intention des employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation et des superviseurs qui ont contribué à la prise d'une mesure d'adaptation;
- mieux comprendre l'expérience des utilisateurs en ce qui concerne les pratiques existantes de mesures d'adaptation en milieu de travail.

À propos du rapport

Le présent rapport commence par un résumé des principales constatations, suivi d'une analyse détaillée des données de l'enquête en ligne auprès des employés, des données de l'enquête en ligne auprès des superviseurs et, enfin, d'un résumé des principales observations et considérations.

Réflexions sur la recherche

Voici quelques considérations importantes à noter concernant la recherche :

- Elle porte sur un échantillon non probabiliste d'employés et de superviseurs qui ont participé à l'enquête en ligne de mai 2019 et ont demandé à ce que l'on communique avec eux dans le cadre d'une consultation de suivi. Elle ne comprend que ceux qui ont choisi de participer, et il n'est pas possible de déterminer la motivation de la participation et l'existence potentielle d'un biais d'autosélection. Par conséquent, il ne s'agit pas d'un échantillon aléatoire de tous les fonctionnaires qui ont fait une demande de mesures d'adaptation ou des superviseurs qui en ont géré une au cours des trois dernières années, et il ne saurait être considéré comme un échantillon représentatif de ces groupes.
- Comme l'enquête était anonyme, les employés et les superviseurs ne font pas nécessairement référence aux mêmes demandes; il n'y a donc aucune corrélation directe entre les réponses individuelles des employés et des superviseurs.
- Les enquêtes auprès des employés et des superviseurs comprennent toutes deux des questions quantitatives fermées assorties d'options de choix limitées présentées aux répondants, ainsi que des questions ouvertes générales dans lesquelles les répondants étaient autorisés à répondre comme ils le souhaitent. Des proportions et des chiffres précis sont fournis dans le cas des réponses quantitatives, tandis que les résultats des réponses qualitatives sont présentés en termes de tendances, de modèles et de thèmes les plus courants (en d'autres termes, il n'existe pas de chiffres et de proportions exacts pour ces réponses). Cette approche est conforme aux normes de l'industrie lorsqu'il s'agit de rendre compte des résultats d'une recherche exploratoire et qualitative, car elle ne limite ni ne tente d'orienter les réponses fournies par les participants.

Objet du rapport

L'enquête en ligne portait principalement sur les demandes de mesures d'adaptation visant un problème de santé ou un handicap, et non celles qui n'ont pas de rapport avec un handicap (par exemple, une mesure d'adaptation de nature familiale ou religieuse). En outre, les employés ont été invités à réfléchir à une seule mesure d'adaptation (celle qui a eu les plus grandes répercussions pour eux) en répondant aux questions de l'enquête en ligne, tandis que les superviseurs ont été interrogés sur le processus de mesures d'adaptation dans son ensemble plutôt que sur une seule expérience d'adaptation.

Les constatations figurant dans le corps principal de la section du rapport consacrée aux employés ne concernent que les personnes qui ont demandé une mesure d'adaptation en raison d'un handicap (n = 743). Dans l'enquête auprès des employés, 44 personnes ont déclaré explicitement que leur demande avait été présentée à d'autres fins (par exemple pour des raisons familiales ou religieuses). Une comparaison entre les résultats de ceux qui ont fait une demande de mesures d'adaptation pour cause de handicap et les résultats de ceux qui ont fait un autre type de demande se trouve à la [section 9](#). Au total, 15 employés n'ont pas répondu à la question sur la nature de leur demande et n'entrent donc dans ni l'une ni l'autre de ces catégories.

Les constatations de la section du rapport consacrée aux superviseurs tiennent compte de tous les cas, y compris les quatre cas (2 % de tous les superviseurs interrogés) dont les répondants déclarent ne pas avoir eu affaire à une mesure d'adaptation pour cause de handicap au cours des trois dernières années; en effet, à la suite d'un examen plus approfondi des réponses ouvertes de ces cas, on a constaté que certaines descriptions de mesures d'adaptation liées à un handicap y étaient incluses. C'est pourquoi tous les cas de superviseurs valables sont examinés ensemble dans cette section du rapport.

Une série de « tableaux de référence » détaillés qui présentent les résultats de toutes les questions fermées par segments pertinents pour les employés et les superviseurs (notamment par région, âge, sexe, langue maternelle et autres variables pertinentes) figure dans un document distinct. Ces tableaux sont mentionnés en référence dans la présentation des constatations relatives aux questions individuelles de l'enquête dans le cadre de l'analyse détaillée présentée dans ce rapport.

Une description détaillée de la méthode adoptée dans cette recherche est présentée à l'[annexe A](#). Les instruments d'enquête sont présentés à l'[annexe B](#) et à l'[annexe C](#).

Tout au long du rapport, les résultats sont exprimés en pourcentage, à moins d'une indication contraire. Les tailles des échantillons figurant, le cas échéant, dans les tableaux et les graphiques correspondent au nombre réel de personnes qui ont répondu à la question. Il se peut que la somme des résultats ne soit pas de 100 % en raison de l'arrondissement ou de réponses multiples.

Enquête auprès des employés

1. Obstacles en milieu de travail

La plupart des répondants ont fait une ou deux demandes de mesures d'adaptation au cours des trois dernières années. La majorité de ceux qui ont une demande de mesures d'adaptation avaient rencontré des obstacles dans l'exécution de leurs tâches et activités en milieu de travail en raison d'un problème de santé ou d'un handicap, les plus courants étant les maladies ou les douleurs chroniques et les problèmes de santé mentale. Presque tous ces problèmes de santé principaux sont permanents ou épisodiques, et huit répondants sur dix les qualifient d'invisibles.

Nombre de demandes de mesures d'adaptation au cours des trois dernières années

Les employés ont été priés d'indiquer combien de demandes de mesures d'adaptation en milieu de travail distinctes ils avaient présenté pour eux-mêmes au cours des trois dernières années. Chaque employé qui a répondu à cette enquête avait déjà participé à la phase 1 de l'étude; on savait donc qu'il avait fait au moins une demande de mesures d'adaptation. La plupart des employés ont fait une demande de mesures d'adaptation par an ou moins, y compris ceux qui ont présenté une (39 %), deux (27 %) ou trois (17 %) demandes au cours des trois dernières années. Moins d'un répondant sur six (15 %) en a fait plus de trois.

Tableau 1. Nombre de demandes de mesures d'adaptation en milieu de travail présentées par les employés

Q1. Combien de demandes distinctes de mesures d'adaptation en milieu de travail avez-vous présentées pour vous-même, pour quelque raison que ce soit, au cours des 3 dernières années?	Échantillon d'employés total (n = 802)
1 demande	39 %
2 demandes	27 %
3 demandes	17 %
4 ou 5 demandes	9 %
Plus de 5 demandes	6 %
Je préfère ne pas répondre	1 %

Base : tous les employés

n = nombre de répondants

Il est intéressant de constater que certains employés ont mentionné dans les commentaires qualitatifs qu'on leur a demandé de présenter leur demande de mesures d'adaptation à plusieurs reprises en raison d'un changement d'emplacement physique du bureau, de poste ou de superviseur. Par conséquent, il est possible que la proportion des employés qui ont présenté trois demandes ou plus portant sur des obstacles complètement distincts soit inférieure à ce qu'elle semble être ici (toutefois, aucune question directe à cet effet n'a été posée dans l'enquête). On n'observe aucune différence dans le nombre de demandes en fonction des données démographiques, telles que le sexe ou l'âge, ou en fonction du type de problème de santé ou de handicap.

Obstacles en milieu de travail en raison d'un problème de santé ou d'un handicap

Les répondants ont été priés d'indiquer s'ils avaient fait face à des obstacles dans l'exercice de leurs fonctions professionnelles en raison d'un problème de santé ou d'un handicap. Une grande majorité (84 %) d'entre eux déclare avoir fait face à de tels obstacles.

Tableau 2. Obstacles en milieu de travail en raison d'un problème de santé ou d'un handicap

Q2. Avez-vous rencontré, dans l'exercice de vos fonctions ou dans le cadre de vos activités en milieu de travail, des obstacles découlant d'un problème de santé ou d'un handicap?	Échantillon d'employés total (n = 802)
Oui	84 %
Non	15 %
Je préfère ne pas répondre	1 %

Base : tous les employés

n = nombre de répondants

La proportion de ceux qui ont fait face à des obstacles est plus élevée chez les personnes âgées de 35 ans ou plus. On ne constate aucune différence selon le sexe, la région ou la langue. Ceux qui ont trouvé des obstacles sont plus susceptibles d'avoir fait plus d'une demande de mesures d'adaptation au cours des trois dernières années.

Nature des problèmes de santé et des handicaps

Les employés qui ont fait face à des obstacles en milieu de travail en raison d'un problème de santé ou d'un handicap (84 % de l'ensemble des répondants) ont été priés d'indiquer laquelle des neuf catégories décrit le mieux leur principal problème ou handicap (celui qui entraîne le plus de difficultés à effectuer des tâches professionnelles). Le tableau suivant énumère les neuf affections incluses dans l'enquête et les descriptions fournies aux répondants.

Tableau 3. Description des problèmes de santé et des handicaps

Type d'affection	Description
Maladie ou douleur chroniques	Nuit de façon régulière ou épisodique à la capacité de fonctionner en raison de migraines, de la maladie de Crohn, de colites et d'autres handicaps ou problèmes de santé.
Problème de santé mentale	Influe sur la psychologie ou le comportement, comme l'anxiété, la dépression ou les troubles sociaux ou compulsifs, ou une phobie ou une maladie psychiatrique.
Problème de mobilité	Nuit à la capacité de bouger, rend notamment l'utilisation d'un fauteuil roulant ou d'une canne nécessaire, ou autres problèmes qui influent sur la mobilité.
Trouble cognitif	Nuit à la capacité d'effectuer des tâches qui nécessitent un fonctionnement exécutif, comme la planification et l'organisation, l'apprentissage de l'information, la communication et la mémoire, notamment l'autisme ou le syndrome d'Asperger, le trouble déficitaire de l'attention, les difficultés d'apprentissage et les troubles de la parole.
Problèmes de flexibilité ou de dextérité	Nuit à la capacité de bouger les articulations ou d'effectuer des tâches motrices, en particulier avec les mains.
Trouble de la vision	Nuit à la vue, notamment la cécité totale, la vue partielle et la distorsion visuelle.
Trouble de l'audition	Nuit à la capacité d'entendre, notamment l'état de malentendant, la surdité ou la distorsion acoustique.
Trouble sensoriel ou lié à l'environnement	Nuit à la sensibilité à la lumière, aux sons ou à d'autres distractions, ainsi que les allergènes et autres sensibilités environnementales.
Handicap intellectuel	Nuit à la capacité d'apprendre et d'adapter le comportement à différentes situations.

Les problèmes les plus largement signalés étaient les maladies ou les douleurs chroniques (35 %), suivies des problèmes de santé mentale (21 %). Les troubles sensoriels ou liés à l'environnement, les problèmes de mobilité, les problèmes de flexibilité ou de dextérité et les troubles cognitifs sont signalés par environ un répondant sur dix chacun, tandis que les troubles de la vision et de l'audition sont moins fréquents. Moins d'un pour cent des répondants ont déclaré avoir un handicap intellectuel.

Tableau 4. Type de problème de santé ou d'un handicap principal

Q3. Parmi les catégories suivantes, laquelle décrit le mieux la nature de votre problème de santé ou handicap principal, c'est-à-dire celui qui vous cause le plus de difficultés dans l'exercice de vos fonctions?	Employés qui font face à des obstacles en raison d'un problème de santé ou de handicap (n = 670)
Maladie ou douleur chroniques	35 %
Problème de santé mentale	21 %
Trouble sensoriel ou lié à l'environnement	9 %
Problème de mobilité	9 %
Problèmes de flexibilité ou de dextérité	8 %
Trouble cognitif	8 %
Trouble de la vision	5 %
Trouble de l'audition	3 %
Handicap intellectuel	Moins de 1 %
Je préfère ne pas répondre	2 %

Base : employés qui font face à des obstacles en raison d'un problème de santé ou d'un handicap
n = nombre de répondants

Les maladies ou la douleur chroniques et les troubles sensoriels ou lié à l'environnement sont plus fréquemment signalés par les femmes, tandis que les troubles de la vision sont plus souvent signalés par les hommes. On n'a observé aucune différence selon l'âge ou la région.

Les employés ont été priés d'indiquer si leur problème ou handicap principal est permanent, épisodique ou temporaire. Parmi les répondants qui ont précisé leur problème ou handicap principal, deux tiers disent qu'il est permanent, tandis que les autres le qualifient d'épisodique ou récidivant (28 %) ou de temporaire (5 %).

Tableau 5. Permanence du problème de santé ou du handicap principal

Q4. Votre problème de santé principal, qu'il s'agisse d'une maladie ou d'une douleur chronique, d'une hypersensibilité environnementale ou d'un autre handicap principal, est-il temporaire, épisodique ou permanent?	Employés atteints d'un problème ou d'un handicap précisé (n = 658)
Permanent	66 %
Épisodique (récidivant)	28 %
Temporaire	5 %
Je préfère ne pas répondre	1 %

Base : employés atteints d'un problème ou d'un handicap précisé dans l'enquête
n = nombre de répondants

Les répondants ont également été priés de décrire si leur problème est « visible », c'est-à-dire si ceux qui ont affaire à eux en sont généralement conscients, ou « invisible », auquel cas, dans la plupart des scénarios, ils ne le sont pas. Une grande majorité (86 %) des répondants déclarent que leur problème principal est invisible pour leur entourage, ce qui comprend les personnes atteintes de problèmes ou de handicaps de toutes les catégories.

Tableau 6. Visibilité du problème de santé ou du handicap principal

Q5. Diriez-vous que votre problème de santé principal chronique, douleur, hypersensibilité environnementale ou autre handicap principal est...?	Employés atteints d'un problème ou d'un handicap précisé (n = 658)
Invisible	86 %
Visible	13 %
Je préfère ne pas répondre	Moins de 1 %

Base : employés atteints d'un problème ou d'un handicap précisé dans l'enquête
n = nombre de répondants

Pour chaque type de problème de santé ou de handicap, la moitié ou plus des répondants considèrent que leur état est permanent, allant d'exactlyement la moitié des personnes ayant des problèmes de santé mentale à toutes celles qui ont un trouble de l'audition. Pour chaque type de problème de santé ou de handicap, la majorité des répondants considèrent que leur problème ou leur handicap est invisible, allant de la quasi-totalité des personnes atteintes de problèmes de santé mentale et de troubles cognitifs à un peu plus de la moitié des personnes ayant des problèmes de mobilité.

Tableau 7. Permanence et visibilité par type de problème de santé ou de handicap principal

Résumé par type de problème de santé ou de handicap de l'employé	Le problème de santé est permanent	Le problème de santé est invisible
Trouble de l'audition (n = 17)*	100 %	76 %
Trouble de la vision (n = 35)	94 %	63 %
Trouble cognitif (n = 53)	91 %	96 %
Problème de mobilité (n = 59)	75 %	54 %
Trouble sensoriel ou lié à l'environnement (n = 61)	75 %	89 %
Maladie ou douleur chroniques (n = 237)	60 %	92 %
Problèmes de flexibilité ou de dextérité (n = 56)	54 %	75 %
Problème de santé mentale (n = 139)	50 %	97 %

Base : employés atteints d'un problème ou d'un handicap précisé dans l'enquête

* = échantillon de petite taille, interpréter les résultats avec prudence

n = nombre de répondants

2. Particularités des demandes de mesures d'adaptation

Presque toutes les demandes d'adaptation des répondants visaient à remédier à des obstacles liés à un problème de santé ou à un handicap; seule une demande sur vingt a été présentée pour une raison différente. Un peu plus de la moitié des demandes d'adaptation faisaient appel à des technologies adaptées, un tiers d'entre elles portant sur trois types de technologies adaptées différents au moins.

Raison de la demande de mesures d'adaptation

Pendant le reste de l'enquête, les répondants ont été invités à réfléchir à une demande de mesures d'adaptation particulière (la plus importante ou la plus significative pour eux) lorsqu'ils répondaient aux questions.

Dans la grande majorité des demandes (84 %), les employés demandaient une mesure d'adaptation pour surmonter les obstacles liés à leur problème de santé ou à leur handicap primaire, tandis qu'une demande sur dix (9 %) portait sur une mesure d'adaptation visant à surmonter des obstacles liés à un autre problème de santé ou handicap. Par conséquent, presque toutes les demandes (93 %) étaient associées à des obstacles liés à un problème de santé ou à un handicap d'un type quelconque, et seuls 5 % d'entre elles avaient d'autres motifs (comme des raisons familiales ou religieuses).

Tableau 8. Principale raison de la demande de mesures d'adaptation

Q7. Lequel des raisons suivantes correspond le mieux à celle qui a motivé votre demande de mesures d'adaptation?	Échantillon d'employés total (n = 802)
Surmonter des obstacles en milieu de travail liés à mon problème de santé principal	84 %
Surmonter des obstacles en milieu de travail liés à une maladie ou à un handicap autre que mon problème de santé ou handicap	9 %
Autres raisons, liées par exemple à ma famille ou à ma religion	5 %
Je préfère ne pas répondre	2 %

Base : tous les employés

n = nombre de répondants

Étant donné que l'objet principal de cette recherche est le processus de mesures d'adaptation pour les personnes atteintes d'un problème de santé ou d'un handicap, le reste de la section du rapport consacrée aux employés se concentre uniquement sur les répondants qui ont fait une demande portant sur un problème de santé ou un handicap. Les personnes qui ont présenté une demande pour d'autres raisons sont examinées dans la [section 9](#) qui étudie la nature de ces demandes et les compare aux demandes portant sur un problème de santé ou un handicap.

Problème de santé ou handicap lié à la demande de mesures d'adaptation

Le tableau 9 résume les types de problèmes de santé ou de handicaps qui ont conduit aux demandes que les répondants ont déclaré être les plus importantes ou les plus significatives pour eux, et qui ont donc fait l'objet du reste de l'enquête. Pour la plupart des répondants, il s'agit du problème de santé principal; toutefois, comme nous l'avons vu plus haut, une petite proportion d'entre eux a décrit une demande portant sur un autre problème de santé ou handicap. Dans l'ensemble, dans les deux groupes, les maladies et la douleur chroniques ont le plus souvent conduit à la demande de mesures d'adaptation (36 %), suivis par les problèmes de santé mentale (19 %).

Tableau 9. Problème de santé ou handicap ayant conduit à la demande de mesures d'adaptation

Q3/Q8. Parmi les catégories suivantes, laquelle décrit le mieux la nature de votre problème de santé ou handicap principal / autre problème de santé ou handicap qui vous a mené à soumettre une demande de mesures d'adaptation?	Total	Demande liée au problème de santé principal	Demande liée à un autre problème de santé
Maladie ou douleur chroniques	36 %	36 %	28 %
Problème de santé mentale	19 %	19 %	18 %
Problème de mobilité	10 %	9 %	18 %
Problèmes de flexibilité ou de dextérité	9 %	9 %	10 %
Trouble sensoriel ou liée à l'environnement	9 %	9 %	6 %
Trouble cognitif	7 %	8 %	6 %
Trouble de la vision	5 %	6 %	3 %
Trouble de l'audition	3 %	2 %	7 %
Je préfère ne pas répondre	3 %	2 %	4 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap dont les détails sont connus, n = 670

n = nombre de répondants

Étant donné les différences dans les types d'obstacles constatés par les employés pour chaque type de problème de santé ou de handicap, le résumé des résultats de nombreuses questions de ce rapport présente une répartition entre ces groupes. Toutefois, étant donné le petit nombre de répondants qui ont déclaré avoir un handicap intellectuel, les résultats de ce regroupement ne sont pas indiqués séparément, afin de préserver l'anonymat des répondants.

Le tableau 10 résume les résultats concernant la permanence du problème de santé ou du handicap qui a conduit à la demande de mesures d'adaptation. Un peu moins des deux tiers (63 %) des répondants déclarent que le problème de santé ou le handicap pour lequel ils ont demandé une mesure d'adaptation est permanent, et un peu plus d'un quart (28 %) d'entre eux disent qu'il est épisodique ou récidivant.

Tableau 10. Permanence du problème de santé ou handicap qui a mené à la demande de mesures d'adaptation

Q4/Q9. Votre problème de santé chronique, douleur, hypersensibilité environnementale ou autre handicap principal / est-il (était-il) temporaire, épisodique ou permanent?	Total	Demande liée au problème de santé principal	Demande liée à un autre problème de santé
Permanent	63 %	64 %	54 %
Épisodique (récidivant)	28 %	27 %	31 %
Temporaire	6 %	5 %	11 %
Je préfère ne pas répondre	4 %	4 %	4 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap dont les détails sont connus, n = 670

n = nombre de répondants

Technologie d'adaptation dans les demandes de mesures d'adaptation

Les répondants ont été priés d'indiquer si leur demande de mesures d'adaptation comprenait des logiciels adaptatifs ou de matériel, d'équipement ou des accessoires adaptés et, si oui, de quels types. La majorité (54 %) des demandes liées à un problème de santé ou à un handicap visaient l'obtention des logiciels adaptatifs ou de matériel, d'équipement ou d'accessoires adaptés. Dans l'ensemble, environ un quart d'entre elles demandaient un bureau adapté ou une mesure pour modifier un bureau ou un bureau à cloisons existants (27 %) ou une chaise adaptée ou une mesure pour modifier une chaise existante (25 %).

Tableau 11. Technologie d'adaptation faisant partie de la demande de mesures d'adaptation

Q11. Votre demande visait-elle notamment l'obtention de logiciels adaptatifs ou de matériel, d'équipement ou d'accessoires adaptés? Q12. Veuillez indiquer les logiciels adaptatifs ou le matériel, l'équipement ou les accessoires adaptés dont vous avez fait la demande, qu'ils soient ou non liés à la technologie de l'information	Demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap (n = 743)
Oui, la demande mentionnait un logiciel adaptatif, ou de matériel, d'équipement ou d'accessoire adapté	54 %
Bureau adapté ou modifications apportés à un bureau ou à un cubicule existant	27 %
Chaise adaptée ou adaptation d'une chaise existante	25 %
Souris adaptée	19 %
Clavier adapté	18 %
Repose-poignets ou repose-pieds	15 %
Casque d'écoute pour téléphone	10 %
Éclairage modifié	7 %
Modifications apportées à l'espace physique afin de réduire les distractions auditives	7 %
Grand écran d'ordinateur ou autre écran adapté	6 %
Casques d'écoute antibruit	6 %
Logiciel de lecture d'écran ou lecteur de documents	6 %
Modifications apportées à l'espace physique afin de réduire les distractions visuelles	5 %
Logiciels de reconnaissance vocale	5 %
Ordinateur portable non standard	4 %
Filtre à l'air	2 %
Autre	16 %
Non, la demande ne mentionnait pas un logiciel adaptatif, ou de matériel, d'équipement ou d'accessoire adapté	46 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

n = nombre de répondants

Dans l'ensemble, quatre répondants sur dix (42 %) ont demandé plus d'une technologie adaptative dans le cadre de leur demande.

Tableau 12. Nombre de technologies d'adaptation différentes demandées

Q11. Votre demande visait-elle notamment l'obtention de logiciels adaptatifs ou de matériel, d'équipement ou d'accessoires adaptés? Q12. Veuillez indiquer les logiciels adaptatifs ou le matériel, l'équipement ou les accessoires adaptés dont vous avez fait la demande, qu'ils soient ou non liés à la technologie de l'information.	Demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap (n = 743)
Oui, la demande comprenait un logiciel adaptif ou de matériel, d'équipement ou d'un accessoire adapté	54 %
Un	12 %
Deux	10 %
Trois	9 %
Quatre	9 %
Cinq	7 %
Six ou plus	7 %
Non, la demande ne mentionnait pas un logiciel adaptif ou de matériel, d'équipement ou d'un accessoire adapté	46 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

n = nombre de répondants

Les technologies d'adaptation étaient mentionnées dans les demandes de mesures d'adaptation en fonction du type de problème de santé ou de handicap ayant conduit à la demande. La technologie d'adaptation était très souvent mentionnée dans demandes liées à des problèmes de flexibilité ou de dextérité, et à des troubles de l'audition et de la vision. Elle est moins souvent mentionnée dans les demandes liées à des troubles sensoriels ou lié à l'environnement ou à des problèmes de santé mentale.

Tableau 13. Technologie d'adaptation mentionnée dans la demande de mesures d'adaptation, par type de problème de santé ou de handicap

Résumé par type de problème de santé ou de handicap de l'employé	La demande de mesures d'adaptation comprend des technologies d'adaptation
Problèmes de flexibilité ou de dextérité (n = 59)	83 %
Trouble de l'audition (n = 19)*	79 %
Trouble de la vision (n = 35)	77 %
Problème de mobilité (n = 65)	66 %
Maladie ou douleur chroniques (n = 238)	62 %
Trouble cognitif (n = 50)	44 %
Trouble sensoriel ou lié à l'environnement (n = 58)	34 %
Problème de santé mentale (n = 128)	22 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

* = échantillon de petite taille, interpréter les résultats avec prudence

n = nombre de répondants

3. Phase préalable à la demande

Avant de faire une demande de mesures d'adaptation (phase préalable à la demande), de nombreux employés déclarent ressentir de la peur et de l'anxiété à l'idée de faire cette demande, car ils craignent qu'elle ait des répercussions négatives auprès de leur gestionnaire ou de leurs collègues. Ils présentent la demande parce qu'ils ne peuvent plus faire face à leur situation, ou en raison d'un changement d'environnement ou de conditions; toutefois, les employés disent souvent être confrontés à des gestionnaires peu coopératifs qui ne comprennent pas et ne connaissent pas le processus. La majorité d'entre eux déclarent qu'il est difficile pour les employés de savoir la façon d'amorcer le processus d'adaptation; il en est particulièrement ainsi chez ceux qui sont atteints d'un problème de santé invisible ou de trouble cognitif.

Qu'est-ce qui a mené à la décision de présenter une demande?

Les répondants ont été invités à examiner chaque partie du processus des mesures d'adaptation séparément, en commençant par la phase préalable à la demande. Cette période allait du moment où ils avaient décidé de demander une mesure d'adaptation au moment où ils présentent leur demande à leur superviseur. Pour obtenir des renseignements détaillés, une série de questions ouvertes a sondé leurs sentiments et leur processus de réflexion, leurs principales préoccupations et difficultés, et leurs suggestions d'amélioration du processus pour chaque étape. Les principaux thèmes dégagés des réponses pour chaque question sont présentés ci-dessous.

Q13. Qu'est-ce qui vous a convaincu de soumettre une demande de mesures d'adaptation en milieu de travail (plutôt que d'opter pour le statu quo)?

Thème	Impossibilité de faire face à la situation / obstacles nuisant à la capacité d'effectuer les tâches professionnelles
Description	Certains employés décrivent avoir atteint un point critique, généralement après une longue période pendant laquelle ils avaient évité de présenter une demande. En général, ils en arrivent à ce point lorsque les obstacles deviennent trop difficiles à gérer et/ou nuisent à leur capacité de s'acquitter de leurs fonctions professionnelles. Ils invoquent souvent la crainte d'être licenciés ou de subir d'autres conséquences professionnelles négatives du fait qu'ils ne sont pas capables d'exercer pleinement leur activité sans la mesure d'adaptation nécessaire.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Ma santé déclinait, et sans mesure d'adaptation, mes heures de travail hebdomadaires auraient dû être réduites. » • « Il était insupportable de travailler dans mes conditions habituelles. » • « Frustration de ne pas comprendre ou entendre ce que les gens disaient en personne, pendant les réunions et au téléphone. » • « [J'étais] incapable d'exercer les fonctions liées à mon poste sans mesure d'adaptation. » • « Mon handicap a influé sur la vitesse à laquelle je pouvais traiter les dossiers en une heure. Je savais que si je ne faisais pas cette demande, on ne me donnerait pas d'autre contrat, car mon handicap avait une incidence sur ma capacité de produire comme prévu. »

Thème	Mesure d'adaptation demandé ou recommandé par un professionnel de la santé ou un spécialiste
Description	Dans certains cas, la mesure d'adaptation était soit requise, soit recommandée par un professionnel de la santé ou un autre spécialiste, souvent à la suite d'une évaluation ergonomique ou dans le cadre d'un plan de traitement suivi.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Le médecin m'a fortement recommandé de trouver un emploi où la position assise n'est pas une condition ou de trouver un moyen d'adopter une solution de rechange physiquement acceptable. » • « Mon médecin m'a dit de le faire. Inutile d'aller voir un professionnel de la santé si vous ne l'écoutez pas. »

Thème	Changement de l'environnement ou de la situation de travail
Description	Un changement dans l'environnement qui fait apparaître ou exacerbe un problème existant est un autre élément déclencheur. Cela comprend les déménagements de bureaux ou les modifications de l'espace de travail qui nécessitent une mesure d'adaptation, un changement de statut professionnel ou la nécessité de remplacer l'équipement.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Mon groupe et moi avons déménagé à l'étage. Une lampe se trouvait au-dessus de mon nouveau bureau. Depuis notre déménagement, mes migraines qui étaient jusqu'alors maîtrisées sont revenues avec violence chaque jour. » « Nous avons changé de bureau et le nouvel espace n'avait pas la mesure d'adaptation. » « Ma vieille souris ergonomique ne fonctionnait plus correctement, et j'en avais encore besoin. »

Thème	Obtention d'une mesure d'adaptation pour éviter de partir en congé de maladie
Description	Certains employés décrivent la décision de demander une mesure d'adaptation comme une variante au congé de maladie. Ils estiment que le statu quo aurait exigé qu'ils arrêtent de travailler pour se rétablir, et ils expriment une préférence pour continuer à travailler plutôt que de prendre un congé.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Pour me permettre de continuer à travailler plutôt que de partir en congé d'invalidité ou en congé lié au stress. » « Parce que je voulais pouvoir rester au bureau et ne pas être en congé de maladie. Je savais que je pouvais faire mon travail simplement en changeant de posture. »

Thème	Changement soudain de l'état de santé
Description	Pour certains, le catalyseur est un événement ponctuel (tel qu'un accident ou une opération chirurgicale) ou une accélération rapide de symptômes et/ou d'obstacles qui étaient auparavant gérables.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Accélération rapide des symptômes, c'est-à-dire que si je n'avais auparavant que des problèmes de douleur mineurs, je me suis réveillé un matin incapable de lever la tête ou d'utiliser une souris. » « Changement soudain de l'état de santé et besoin de mesures d'adaptation au retour au travail à la suite de blessures. »

Thème	Pression des supérieurs hiérarchiques
Description	Dans certains cas, les employés subissent la pression de leurs gestionnaires, qui leur demandent d'effectuer certaines tâches que les employés trouvent difficiles en raison de leur problème de santé ou de leur handicap. Ils demandent peut-être une mesure d'adaptation pour officialiser un arrangement en vigueur ou en raison de recommandations médicales qui ne faisaient pas déjà partie d'une demande de mesure d'adaptation officielle.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Mon supérieur actuel ne comprenait pas mes limites dans le domaine de la concentration et de l'attention. Je n'avais pas d'autre choix que de l'informer, sinon il m'aurait réprimandée. Ses exigences à mon égard étaient irréalistes. » « Harcèlement et pression incessante de mes nouveaux supérieurs pour que j'enfreigne les conseils de mon certificat médical. » « Pression du superviseur de l'époque qui était importante par rapport au rendement et à la formation pour apprendre à utiliser de nouveaux systèmes. »

Q14. Avez-vous éprouvé des difficultés ou des inquiétudes au moment de prendre votre décision de faire une demande de mesures d'adaptation? Le cas échéant, veuillez nous faire part d'une ou deux de vos principales difficultés ou inquiétudes.

Thème	Inquiétude quant aux perceptions négatives parmi les pairs
Description	Certains employés ont dit qu'ils craignaient que la demande change la façon dont les autres les percevaient, qu'ils soient considérés comme des gens « pénibles », des fauteurs de troubles, qui n'ont pas l'esprit d'équipe ou qu'ils ont une attitude trop dramatique. Cette inquiétude est souvent mentionnée dans les cas de problèmes de santé dont les autres ne sont pas conscients (invisibles), en particulier dans le cas des problèmes de santé mentale.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « J'étais très inquiète de la façon dont je serais perçue et traitée par mes collègues. C'est toujours un problème. » « Ma préoccupation première? Donner l'impression d'être faible, nécessiteux et incapable de remplir mes obligations professionnelles. » « Je ne voulais pas être considéré comme "nécessiteux" ou "pénible". » « Je ne voulais pas paraître difficile. »

Thème	Crainte de représailles ou d'atteinte aux perspectives de carrière
Description	Certains employés mentionnent la crainte de représailles de la part de leurs gestionnaires, telles que le harcèlement et l'intimidation, ainsi que l'acquisition d'une réputation qui nuirait à leurs perspectives de carrière ou entraînerait une mutation ou un licenciement.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Si j'allais subir des représailles pour ma mesure d'adaptation, ou si j'allais être considéré comme incapable de faire mon travail. » • « Les répercussions de la direction. Malheureusement, dans le passé, certains employés se sont fait harceler et intimider une fois que la direction était au courant qu'un employé avait des problèmes de santé dans ce bureau. »

Thème	Supérieurs peu coopératifs ou insensibles
Description	Certains employés signalent un manque de soutien ou de réponse de la part de leurs gestionnaires concernant le besoin de mesure d'adaptation, et ont le sentiment de ne pas être pris au sérieux. Il semble que les gestionnaires doivent être convaincus de la nécessité des mesures d'adaptation et ne défendent pas vraiment l'intérêt des employés.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « La direction est insensible / irrespectueuse envers les raisons pour lesquelles j'ai demandé à travailler à distance. » • « Ne pas être pris au sérieux par la direction. J'ai l'impression que si j'avais subi une blessure visible, les choses auraient été différentes. »

Thème	Manque de connaissance et d'expérience au sujet du processus
Description	Certains employés font référence à leur propre manque de connaissance au sujet du processus de mesures d'adaptation ou à celui de leur gestionnaire, notamment le fait de ne pas savoir où ou la façon d'amorcer le processus ou à qui s'adresser pour obtenir de l'aide ou des services, et ils considèrent généralement que le processus est intimidant et compliqué.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « À qui faire la demande! Plusieurs bureaux, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de mon ministère, ont le mot "adaptation" dans leur nom. On ne sait pas vraiment qui peut offrir quels services. » • « Il n'y avait pas de procédure établie et comprise par tous sur la façon de faire la demande. » • « Incompétence générale et connaissances sur la façon de le gérer de la part de la direction. Il n'y a personne à qui s'adresser en tant qu'employé pour savoir comment ou auprès de qui faire une demande. Il y a un formulaire pour tout, sauf pour les demandes de mesures d'adaptation! »

Thème	Franchissement des étapes du processus et retards
Description	Les employés citaient fréquemment la difficulté de s'y retrouver dans les dédales d'un processus qui prend du temps et qui comprend des rendez-vous chez le médecin ou chez des spécialistes, des formalités administratives et la nécessité d'expliquer le problème à maintes reprises. Ils sont nombreux à faire explicitement référence aux longs délais d'attente pour obtenir une mesure d'adaptation.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « La difficulté du processus lui-même, de devoir expliquer mes besoins et les justifier. » • « Les retards dans le traitement des demandes. Il a fallu plus de six mois pour traiter ma demande précédente. » • « Juste le temps d'attente, et les gens qui ne comprennent pas où chercher à obtenir l'approbation de mes demandes. » • « Oui, beaucoup de rendez-vous supplémentaires chez le médecin, de preuves médicales. »

Thème	Préoccupations concernant la vie privée et la confidentialité
Description	Les employés s'inquiètent également que les renseignements confidentiels fournis aux gestionnaires, aux superviseurs et aux autres intervenants du processus de mesures d'adaptation soient ensuite communiqués à autrui.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Je craignais que les autres le découvrent, car je suis une personne discrète, et notre bureau est un environnement assez hostile (c'est-à-dire qu'il y a beaucoup de commérages). » • « Je m'inquiétais aussi du manque de confidentialité concernant mon état de santé; comme mon espace de travail avait changé, les gens me posaient des questions, et je craignais que mon gestionnaire ne divulgue des informations à mon sujet. » • « J'avais peur qu'on discute de ma demande et de mes affaires personnelles non seulement au sein d'un groupe plus important que nécessaire, mais aussi devant le personnel administratif. »

Thème	Coût de la mesure d'adaptation pour l'employeur
Description	Certains employés mentionnent qu'ils craignaient que le coût de la mesure d'adaptation soit élevé et se demandaient si le budget nécessaire à sa mise en œuvre était disponible.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Notre équipe de direction était juste paralysée par la politique du ministère sur le coût autorisé des bureaux à cloisons individuelles. » • « Ce qui m'inquiétait, c'était de savoir si le budget était suffisant pour répondre à ces demandes et le temps qu'il faudrait pour y donner suite. »

Q15. Y a-t-il des éléments qui vous auraient aidé à décider de faire une demande de mesures d'adaptation? Le cas échéant, veuillez en nommer 1 ou 2.

Thème	Attitude positive et ouverte de la part des gestionnaires
Description	Des gestionnaires qui manifestent une plus grande empathie au moment où les demandes sont formulées, soutiennent davantage les employés en travaillant avec eux plutôt que contre eux, et sont généralement plus ouverts et compréhensifs à l'égard des handicaps. Ce soutien comprend également l'assurance que les employés ne subiront pas de représailles à la suite d'une demande.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Un soutien et une compréhension véritable de la direction, qui se soucie de moi, alors que j'essaie de survivre aux risques de passer au stade 4 du cancer. » • « Un gestionnaire qui accepte mieux les handicaps. » • « Avoir des gens en poste au service des mesures d'adaptation qui se soucient réellement des employés et s'intéressent à trouver des solutions au lieu de croire qu'ils ont pour mandat de refuser catégoriquement toute mesure d'adaptation afin de décourager les autres. » • « Si je savais qu'on n'allait pas m'en faire subir les conséquences plus tard, que ce soit officiellement ou officieusement. Les demandes d'adaptation sont perçues de manière négative, que les supérieurs l'admettent ou non. »

Thème	Processus de demande clair et simple
Description	Une communication claire sur le fonctionnement du processus et les étapes à suivre, ainsi qu'un processus moins complexe et moins long. D'après certains employés, il serait utile de créer un seul formulaire normalisé à remplir pour amorcer le processus et de mettre en place un site Web ou une ligne d'information qui donnent des informations et des instructions claires.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Des instructions claires sur le déroulement du processus. » • « Un processus clair et bien communiqué pour demander une mesure d'adaptation en milieu de travail. » • « S'il y avait eu des renseignements plus clairs sur le processus et les étapes à suivre pour demander la mesure d'adaptation, cela n'aurait peut-être pas semblé si intimidant. » • « Un processus plus rapide, plus clairement établi et moins alambiqué qui permet à l'employé de retourner travailler et d'être productif. Les supérieurs doivent cesser de se prendre pour des médecins et de remettre en question ce qui leur est présenté. »

Thème	Formation supplémentaire pour les gestionnaires sur les demandes de mesures d'adaptation
Description	Certains employés estiment que leur gestionnaire n'a pas assez d'expérience ou de connaissances au sujet du processus et/ou qu'il ne connaît pas assez bien les mesures d'adaptation en milieu de travail. Ils indiquent que les problèmes survenus aux premiers stades du processus de demande auraient facilement pu être évités si leur gestionnaire connaissait mieux le processus.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Si mes supérieurs avaient en fait reçu une formation sur les mesures d'adaptation en milieu de travail. Ils n'y connaissent rien. » • « La direction ne comprend pas son rôle, comment elle peut me soutenir, et ne me comprend tout simplement pas. » • « Peut-être que si les cadres intermédiaires avaient été mieux formés, il n'aurait pas été si difficile de faire accepter cela par mon gestionnaire. »

Thème	Participation au processus de personnes impartiales et spécialisées
Description	Faire participer au processus une personne bien informée, impartiale et sans lien de dépendance (qui remplace peut-être le supérieur hiérarchique). Cette suggestion est fondée sur de multiples raisons : parce que les gestionnaires ne sont pas suffisamment informés sur le processus de mesures d'adaptation, pour protéger les renseignements personnels sur la santé, par crainte que les gestionnaires et les agents des relations de travail ne travaillent que dans l'intérêt de la direction, et pour éviter un harcèlement potentiel.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Un coordonnateur de l'obligation d'adaptation qui a aidé les employés pendant cette période, et pas seulement quelqu'un qui travaillait pour la direction. » • « Ne pas demander aux relations de travail d'intervenir si je ne suis pas un "problème". » • « Envoyer la demande à une boîte générique et ne pas avoir à discuter de ma santé physique avec mes superviseurs. » • « Faire passer les demandes d'adaptation par quelqu'un d'autre que mes superviseurs immédiats, qui prennent ensuite ces demandes comme une raison pour me refuser du travail, m'intimider, me rabaisser et me menacer. »

Q16. Veuillez indiquer 1 ou 2 des principales pensées qui vous occupaient ou des principaux sentiments que vous éprouviez au cours de la période précédant votre demande de mesures d'adaptation.

Thème	Stress, peur ou anxiété
Description	Les employés ont souvent mentionné ces émotions ensemble et elles étaient associées à certains aspects bien précis : les répercussions négatives qui pourraient suivre la présentation de la demande de mesures d'adaptation, le refus de la demande de mesures d'adaptation, les opinions négatives formées par d'autres à leur sujet ou le fait de ne pas être autorisé à effectuer certaines tâches ou d'être muté. De nombreux employés qualifient également le processus lui-même de stressant.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Angoisse et anxiété extrêmes à l'idée de prendre un risque et d'être renvoyé, ou de prendre un risque et de voir la demande refusée, ou que rien ne s'améliore. Je me demandais si cela valait la peine ou non de prendre le risque de me rendre à nouveau vulnérable pour tenter de réduire les obstacles. » « Anxiété à l'idée de présenter la demande. Crainte d'un refus potentiel de la demande et des répercussions que cela aurait. » « Je craignais qu'il faille beaucoup de temps pour faire l'évaluation et je m'inquiétais du jugement de mes collègues. »

Thème	Frustration
Description	Certains employés mentionnent ce sentiment, parce qu'ils trouvent le processus lourd alors qu'ils estiment qu'il devrait être simple, parce qu'ils ne peuvent pas apporter leur contribution sans la mesure d'adaptation nécessaire, et parce qu'ils ont l'impression que les décideurs ne prennent pas leurs préoccupations au sérieux.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « La crainte de représailles et la frustration de travailler dans une situation où je ne pouvais pas faire confiance à mes supérieurs et où je ne pouvais rien faire. » « J'étais épuisée et démoralisée avant d'entamer le processus officiel, car je menais une bataille difficile, on m'a donné des renseignements inexacts, ce que j'ai découvert par moi-même, mon équipe de direction n'avait absolument aucune expérience en adaptation. J'ai été intimidée et je me suis sentie trahie. » « J'étais frustrée de voir qu'une solution aussi facile était rejetée comme étant impossible à mettre en œuvre. » « Tout ce que je pensais, c'était "à quoi bon, je n'obtiendrai pas ce dont j'ai besoin ». »

Thème	Sentiment d'être dévalorisé ou sans importance
Description	Certains employés disent qu'ils se sont sentis dévalorisés par le processus, que personne ne se souciait de leur problème ou de leur situation ou qu'ils n'étaient pas assez importants pour bénéficier d'une mesure d'adaptation.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « En 30 ans de service, je ne m'étais jamais senti aussi inutile. Mais j'en étais réduit à demander une mesure d'adaptation ou à quitter la fonction publique. » « Ma pensée principale? Personne ne comprend / ne se rend compte à quel point cela me nuit. » « J'avais l'impression de ne pas être important, et ils ne comprennent pas ce qu'une réaction fait au corps et comment, chaque fois que j'ai une réaction, elle devient plus grave. » « Je ne serais jamais capable de fonctionner de manière indépendante et de mener une vie épanouie, car j'étais réduit à l'état de sous-humain, traité sans dignité ni respect. » « Je me demandais sans cesse pourquoi je n'étais pas normal. J'avais l'impression d'être un fardeau pour mon directeur et mon gestionnaire. »

Thème	Embarras, culpabilité et doute
Description	Ces émotions proviennent du sentiment d'être un fardeau pour l'équipe ou de laisser tomber l'équipe ou le gestionnaire, de la crainte de ne pas avoir épuisé toutes les autres options et de la stigmatisation résultant du problème de santé ou du handicap.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Culpabilité d'avoir une incidence sur mes collègues, sentiment d'être un fardeau. » « Je ne veux pas être un fardeau pour mon équipe ou ma direction, mais je souffre et je dois faire face à cette situation d'une manière ou d'une autre. » « J'avais le sentiment profond que je laissais tomber mon groupe et que je n'y mettais pas du mien. » « Ai-je vraiment besoin de demander de l'aide, est-ce si grave? Pourquoi est-ce que je ne peux pas trouver un moyen de fonctionner sans changer la situation actuelle? Qu'est-ce que je peux essayer de faire d'abord par mes propres moyens? »

Facilité de trouver la façon d'amorcer le processus de mesures d'adaptation

Les avis sont divisés quant à la facilité ou à la difficulté pour les employés de découvrir la façon d'amorcer le processus de mesures d'adaptation. Moins de la moitié (46 %) des répondants disent que c'est facile; la majorité (53 %) déclarent que c'est difficile, et plus d'un quart (27 %) affirment que c'est très difficile.

Tableau 14. Facilité de trouver la façon d'amorcer le processus de mesures d'adaptation

Q17. Était-il facile ou difficile de trouver la façon d'amorcer le processus de demande d'adaptation?	Demande d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap (n = 743)
Très facile	17 %
Assez facile	28 %
Assez difficile	26 %
Très difficile	27 %
Je préfère ne pas répondre	1 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

n = nombre de répondants

Les opinions sur la facilité ou la difficulté d'amorcer une demande de mesures d'adaptation ne varient pas de manière significative selon l'âge, le sexe ou la région. Cependant, l'opinion selon laquelle il est difficile de découvrir la façon d'amorcer une demande est plus élevée parmi les employés dont le problème de santé est invisible (57 %, par rapport à 45 % des employés dont le problème est visible).

Il existe une différence de perception notable selon le type de problème de santé ou de handicap qui a conduit à la demande de mesures d'adaptation. L'opinion selon laquelle il est difficile de découvrir comment lancer le processus est plus courante chez les employés atteints de trouble cognitif et moins répandue chez ceux qui ont des problèmes de mobilité.

Tableau 15. Facilité de trouver la façon d'amorcer le processus de mesures d'adaptation selon le type de problème de santé ou de handicap

Résumé par type de problème de santé ou de handicap de l'employé	Il est très difficile ou assez difficile de savoir la façon d'amorcer le processus
Trouble cognitif (n = 50)	68 %
Trouble de la vision (n = 35)	63 %
Problèmes de flexibilité ou de dextérité (n = 59)	61 %
Problème de santé mentale (n = 128)	58 %
Maladie ou douleur chroniques (n = 238)	57 %
Trouble sensoriel ou lié à l'environnement (n = 58)	52 %
Trouble de l'audition (n = 19)*	47 %
Problème de mobilité (n = 65)	29 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

* = échantillon de petite taille, interpréter les résultats avec prudence

n = nombre de répondants

4. Phase d'évaluation

La grande majorité des répondants doivent fournir des preuves à l'appui de leur besoin de mesures d'adaptation, principalement un certificat médical ou une évaluation officielle. Les commentaires qualitatifs indiquent que la phase d'évaluation est souvent considérée comme inutile, déroutante et longue en raison de demandes d'information mal définies entraînant de multiples rendez-vous chez le médecin ou chez des spécialistes. Les autres préoccupations majeures concernent le délai d'obtention d'une évaluation, et les gestionnaires ou les superviseurs qui ignorent ensuite les recommandations médicales. Les employés estiment qu'on devrait leur faire davantage confiance et que les gestionnaires devraient adopter une attitude plus compréhensive à l'égard des mesures d'adaptation.

Certificats médicaux ou autres preuves

La phase d'évaluation commence au moment où les employés présentent leur demande et couvre la période pendant laquelle tous les documents requis sont obtenus et les examens ainsi que les évaluations pertinentes sont effectués. Cette phase est axée sur des preuves médicales ou d'autres éléments qui, selon les répondants, ne sont pas nécessairement requis. L'issue du processus ou les décisions connexes ne font pas partie de cette phase et ces aspects sont traités dans la section suivante.

Une très forte proportion des répondants (quatre sur cinq) qui ont présenté une demande liée à un problème de santé ou à un handicap ont dû fournir un certificat médical (ou d'autres preuves) à l'appui de leur demande.

Tableau 16. Obligation de fournir un certificat médical ou d'autres preuves

Q18. Avez-vous eu à fournir un certificat médical ou d'autres preuves à l'appui de votre demande?	Demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap (n = 743)
Oui	79 %
Non	19 %
Je préfère ne pas répondre	1 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

n = nombre de répondants

La proportion d'employés tenus de produire un certificat médical ou d'autres preuves à l'appui de leur demande ne varie pas en fonction des données démographiques et donc il s'agissait de la grande majorité des hommes et des femmes, ainsi que des employés de toutes les régions et de tous les groupes d'âge. On n'a pas non plus constaté de variation en fonction de l'état permanent, épisodique ou temporaire du problème de santé ou du handicap.

Toutefois, la proportion d'employés tenus de fournir un certificat médical ou d'autres preuves est nettement plus élevée parmi les répondants qui présentent la demande en raison d'un problème de santé ou d'un handicap invisible (83 %, par rapport à 67 % pour les problèmes ou handicaps visibles). Les trois quarts ou plus des employés ont été priés de fournir un certificat médical et/ou d'autres preuves, quel que soit le type de problème de santé ou de handicap; l'exception concerne les troubles de la vision, pour lesquels un peu plus de la moitié (54 %) des employés ont été priés de fournir des preuves.

Tableau 17. Obligation de fournir un certificat médical ou d'autres preuves, par type de problème de santé ou de handicap

Résumé par type de problème de santé ou de handicap de l'employé	Employés tenus d'obtenir un certificat médical ou d'autres preuves
Maladie ou douleur chroniques (n = 238)	87 %
Problèmes de flexibilité ou de dextérité (n = 59)	83 %
Problème de santé mentale (n = 128)	82 %
Trouble cognitif (n = 50)	82 %
Trouble de l'audition (n = 19)*	79 %
Trouble sensoriel ou lié à l'environnement (n = 58)	78 %
Problème de mobilité (n = 65)	74 %
Trouble de la vision (n = 35)	54 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

* = échantillon de petite taille, interpréter les résultats avec prudence

n = nombre de répondants

Moyens d'améliorer le processus de demande de certificat médical

Q19. Y a-t-il des améliorations qui pourraient être apportées au processus de demande en ce qui a trait à l'exigence relative à la production d'un certificat médical ou d'autres preuves? Le cas échéant, veuillez en nommer 1 ou 2.

Thème	Clarification des exigences relatives au certificat
Description	Certains employés signalent un manque de clarté quant aux renseignements que les professionnels de la santé sont tenus de fournir, ce qui entraîne souvent la nécessité de prendre plusieurs rendez-vous pour fournir les preuves correctes. Certains employés ont suggéré que la création de demandes d'information précises, de formulaires à remplir par les médecins ou d'un système en ligne pourrait faciliter la résolution de ce problème.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Le document aurait dû être plus simple et en rapport avec mes besoins particuliers. Mon médecin a déclaré qu'il était embrouillé par tout cela et ne voulait pas créer une situation compliquée. » « Plus de renseignements sur ce que le certificat médical doit dire. Les médecins hésitent à communiquer plus de renseignements que nécessaire en raison de la confidentialité des patients, mais ils souhaitent ne fournir que les renseignements exacts requis. J'étais coincée au beau milieu à essayer d'expliquer un processus que je ne comprenais pas vraiment. » « On pourrait peut-être améliorer le processus de demande de certificat médical en simplifiant le processus de réponse. Par exemple, il pourrait y avoir des formulaires en ligne avec des menus déroulants pour simplifier ou accélérer le processus de demande de certificat médical. Les employés pourraient avoir un profil d'adaptation enregistré qui pourrait être mis à jour ou révisé selon les besoins, plutôt que de recueillir des renseignements à plusieurs reprises. »

Thème	Abandon de l'approche adoptée par les gestionnaires d'ignorer ou de mettre en doute les recommandations médicales
Description	Les employés ont donné de nombreux exemples de gestionnaires qui ont mis en doute ou rejeté les recommandations des professionnels de la santé et des spécialistes lorsqu'elles étaient formulées. Les employés concernés proposent que les gestionnaires ne tentent pas de passer outre les recommandations médicales fournies par les experts.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Certaines choses demandées n'entraient pas dans le cadre de la politique, un gestionnaire a même écrit à mon médecin pour [lui] dire qu'il ne le croyait pas. » « Le certificat médical n'était pas acceptable. Mon médecin a expressément indiqué les modifications dont j'avais besoin. Et cependant, le travail a tout de même exigé une évaluation plus approfondie des limites. » « Permettre aux membres de la profession médicale de poser le diagnostic et de déterminer les mesures d'adaptation appropriées. Cesser de passer outre à la décision médicale. »

	<ul style="list-style-type: none"> « La remise en question des commentaires des médecins par la direction était un problème persistant. »
--	--

Thème	Les certificats ne devraient pas toujours être exigés
Description	Certains employés estiment qu'aucun certificat médical ne devrait être exigé en cas de mesures d'adaptation ergonomiques ou de maladie permanente ou chronique. Certains affirment également que, dans la plupart des cas, un certificat ne devrait pas être nécessaire du tout, et qu'il faut faire confiance aux employés pour exprimer leurs propres besoins.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Lorsqu'une évaluation ergonomique fait ressortir un besoin, s'il vous plaît, n'exigez pas un certificat médical en plus. Sinon, demandez simplement à un professionnel de la santé de venir sur le lieu de travail pour faire l'évaluation en personne pour éviter l'étape supplémentaire / la perte de temps de production. » « Étant donné que ma déficience visuelle est permanente, mes documents devraient rester au dossier, et je ne devrais pas avoir à continuer à les fournir chaque fois que je fais une demande. » « Je ne pense pas qu'un certificat médical devrait être exigé pour accorder des mesures d'adaptation en milieu de travail à quelqu'un. Cela affaiblit la capacité de gérer son propre handicap. J'ai été handicapée toute ma vie. J'ai toute la compétence voulue pour exprimer mes besoins par rapport au lieu de travail et j'aimerais qu'on me donne l'occasion de le faire. »

Thème	Coûts et temps pour obtenir des certificats
Description	Le coût des certificats et autres preuves médicales est souvent évoqué, de même que le temps qu'il faut passer pour se rendre à plusieurs rendez-vous. Les employés doivent souvent s'absenter du travail (ou prendre des jours de congé de maladie) pour se rendre aux rendez-vous.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Il faut payer de sa poche pour obtenir les documents médicaux, car ils ne sont pas couverts par le régime d'assurance maladie du Canada; [il y a aussi] un manque de remboursement de la part de l'employeur. » « Se voir accorder un congé pour se rendre à un rendez-vous médical. Ne pas avoir à payer pour le certificat demandé. » « Plus de temps – la pénurie de médecins signifie des temps d'attente exceptionnels pour obtenir un rendez-vous. »

Évaluation officielle

Une grande partie des répondants ont dû participer à un type quelconque d'évaluation officielle. Sept employés sur dix disent avoir dû subir une évaluation quelconque, soit une évaluation ergonomique (42 % de l'ensemble des répondants), soit une évaluation de l'aptitude au travail (34 %), soit une évaluation d'un autre type, par exemple, évaluation neuropsychologique ou psychologique, examen médical indépendant et autres évaluations par un médecin de famille (19 %).

Tableau 18. Obligation de participer à une évaluation officielle

Q20. Avez-vous eu à subir un des types d'évaluation officielle énumérés ci-dessous, effectuée par un médecin ou un spécialiste?	Demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap (n = 743)
Net : oui à n'importe quel type	70 %
Évaluation ergonomique	42 %
Évaluation de l' « aptitude au travail »	34 %
Autre type d'évaluation officielle	19 %
Non, aucune de ces réponses	28 %
Je préfère ne pas répondre	2 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

n = nombre de répondants

L'obligation de participer à une évaluation officielle ne varie pas en fonction des caractéristiques démographiques (âge, sexe) ou de la région. Les employés atteints d'un problème de santé ou d'un handicap invisible ont déclaré avoir subi une évaluation officielle dans une plus grande proportion (72 %) que ceux qui sont atteints d'un problème de santé ou d'un handicap visible (62 %). En outre, l'examen des résultats par type de problème de santé ou de handicap révèle que des majorités de deux tiers ou plus dans chaque groupe ont dû subir une évaluation, à l'exception des employés atteints de trouble sensoriel ou lié à l'environnement et de ceux atteints de troubles de l'audition ou de la vision (dont la moitié environ ont dû subir une évaluation).

Tableau 19. Obligation de participer à une évaluation officielle par problème de santé ou handicap

Résumé par type de problème de santé ou de handicap de l'employé	Employés tenus de participer à une évaluation officielle
Problèmes de flexibilité ou de dextérité (n = 59)	85 %
Problème de mobilité (n = 65)	77 %
Maladie ou douleur chroniques (n = 238)	75 %
Trouble cognitif (n = 50)	74 %
Problème de santé mentale (n = 128)	68 %
Trouble de la vision (n = 35)	49 %
Trouble sensoriel ou lié à l'environnement (n = 58)	48 %
Trouble de l'audition (n = 19)*	47 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

* = échantillon de petite taille, interpréter les résultats avec prudence

n = nombre de répondants

Si l'on tient compte des exigences de certificat médical ou d'évaluation formelle quelconque, dans l'ensemble, une majorité écrasante de neuf répondants sur dix (89 %) ayant présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un handicap a dû fournir une preuve sous une forme ou une autre.

Moyens d'améliorer le processus de demande d'évaluation officielle

Q21. Y a-t-il des améliorations qui pourraient être apportées au processus d'évaluation officielle? Le cas échéant, veuillez en nommer 1 ou 2.

Thème	Processus trop long
Description	Les employés ont fréquemment suggéré d'améliorer la phase de l'évaluation officielle en faisant en sorte que les évaluations soient faites plus rapidement. Le retard à cette étape du processus de mesures d'adaptation augmente le temps nécessaire pour obtenir une approbation et prolonge encore la durée de l'ensemble du processus.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Accroître la rapidité d'exécution. Trop lent! » « Dans mon cas, il a fallu deux ans pour obtenir les résultats de l'évaluation officielle; je trouve cela trop long. Cela crée un stress inutile. » « Exécutée dans un délai convenable, et pas six mois ou six ans après la demande. L'employeur doit se rendre compte que lorsqu'une mesure d'adaptation est demandée, il y a une raison. La personne qui en a besoin est affectée quotidiennement jusqu'à ce que les mesures soient mises en œuvre, et cela peut entraîner une aggravation de son état, comme c'était le cas dans mon expérience. »

Thème	Processus simplifié faisant appel à des spécialistes formés
Description	Les répondants ont aussi généralement suggéré de faire exécuter le processus d'évaluation par des membres du personnel spécialisés, impartiaux et affectés à cette tâche, car ils ont la perception que les gestionnaires n'ont pas les connaissances et l'expérience requises ainsi que des préoccupations liées à la protection des renseignements personnels, au processus lent d'approbation des demandes de mesures d'adaptation et au manque de cohérence quant au traitement de ces demandes par les différents ministères de la fonction publique. En outre, les employés considèrent parfois que les relations de travail n'agissent que dans l'intérêt de la direction.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Avoir des superviseurs et des directeurs impartiaux et équitables qui font preuve de compréhension et de compassion. » « Le processus doit être simplifié grâce à la mise en place d'un personnel expérimenté et/ou bien formé, et il doit être plus cohérent. Chaque section / ministère / bâtiment semble avoir sa propre façon de faire les choses. » « Retirer le processus des mains de la direction régionale dès le moment où la personne demande une mesure d'adaptation. Le processus ne devrait pas être exécuté par un supérieur hiérarchique qui n'a pas les connaissances médicales véritables lui permettant de rejeter ce qu'un médecin a déclaré dans un rapport médical. »

Thème	Renseignements à fournir adaptés à la situation
Description	Les employés ont déclaré qu'ils craignaient que les évaluations ne soient pas étalonnées en fonction des circonstances de la demande de mesures d'adaptation. Par exemple, l'évaluation de l'« aptitude au travail » comprend très peu d'aspects de la santé mentale, et les employés atteints d'un problème de santé permanent sont priés de subir des évaluations répétées, même si leur état ou leur handicap n'a pas changé, ou si elles ont bénéficié d'une mesure d'adaptation similaire par le passé.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Les questions doivent être plus adaptées à l'état de santé. Faire remplir par le médecin un formulaire de trois pages de questions qui ne concernent qu'un handicap physique alors que seule la page relative à un handicap mental / psychologique était pertinente fait perdre du temps à l'employé, au médecin et au gestionnaire qui doivent donner ou analyser les réponses. Les questions devraient concerner particulièrement la grande catégorie du handicap ciblé. » « Le formulaire d'aptitude au travail ne fonctionne que pour la santé physique. Si vous vous êtes cassé le bras, oui, vous pouvez dire que vous ne pouvez pas taper au clavier ou soulever des objets, etc. » « J'estime que lorsqu'un médecin a indiqué qu'il considère votre état comme permanent, cela devrait être noté dans votre dossier, et aucun autre certificat de médecin ne devrait être exigé. »

Thème	Respect des recommandations médicales
Description	Les employés ont mis en évidence des cas où les gestionnaires n'étaient pas d'accord avec les résultats de l'évaluation ou les remettaient en question, ou ont demandé l'évaluation parce qu'ils n'étaient pas d'accord avec un certificat médical, une évaluation ou d'autres preuves fournies antérieurement.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Les gestionnaires ne devraient pas pouvoir exiger une réévaluation simplement parce qu'ils ne sont pas d'accord avec les constatations données par un spécialiste qualifié dans une évaluation antérieure. » « Mon employeur a ignoré tous les renseignements médicaux qui lui ont été fournis. » « Les supérieurs immédiats qui reçoivent des demandes de mesures d'adaptation en milieu de travail n'ont aucune expérience ni formation en ergothérapie ou en santé générale. Ils se sentent habilités à refuser ou à approuver les demandes, et prennent leur temps pour le faire. S'ils consultent un conseiller en relations de travail ou un responsable de la gestion des incapacités, ces personnes n'ont peut-être pas non plus d'expérience ni de formation en ergothérapie ou en santé générale. »

Thème	Bilinguisme des évaluateurs
Description	Certains employés s'inquiètent de ne pas pouvoir recevoir une évaluation dans la langue officielle de leur choix.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « La firme avec laquelle nous faisons affaire n'avait pas d'employé francophone pour faire l'évaluation alors j'ai dû accepter de faire mon évaluation en anglais, sinon je devais faire les recherches moi-même pour trouver quelqu'un de francophone. C'était très décevant au niveau des langues officielles! De plus, le délai entre l'évaluation et la mise en place des recommandations a été long. » « Il est extrêmement important de s'assurer que les évaluateurs sont bilingues dans le sens où la personne pourra faire l'évaluation dans l'autre langue et écrire son rapport dans l'autre langue. »

Autres moyens d'améliorer la phase d'évaluation

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

Thème	Davantage de renseignements et d'aide
Description	Les répondants ont demandé généralement la communication de davantage de renseignements sur le fonctionnement du processus de demande et la possibilité de consulter une personne compétente et expérimentée pour obtenir de l'aide concernant certains aspects de la phase d'évaluation, comme les demandes de renseignements et la préparation des formulaires. Cette personne pourrait également défendre les intérêts des employés, qui se trouvent souvent dans une position vulnérable.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Il serait utile d'avoir quelqu'un de compétent qui m'aide à remplir le formulaire et l'examine avant que je le remette. Il serait utile d'avoir quelqu'un qui défend ceux qui ont des besoins en matière de mesures d'adaptation. » • « Les employés devraient pouvoir s'informer sur le fonctionnement de la mesure d'adaptation. Je ne saurais toujours pas quels conseils donner. » • « Il faudrait donner plus de renseignements aux gestionnaires et aux superviseurs sur le sujet. Il devrait y avoir une équipe de gestion des incapacités pour aider l'employé dans son retour progressif au travail ou dans toute autre situation où l'employé pourrait avoir besoin de conseils. » • « Lorsque j'étais le plus vulnérable, il m'aurait été incroyablement utile d'avoir quelqu'un au sein de l'organisation qui connaissait le processus et les droits des employés, qui était capable de défendre mes intérêts et qui était disposé à m'aider de cette façon. » • « Avoir la possibilité de parler de mes options avec une personne travaillant dans le domaine des ressources humaines (et non pas celui des relations de travail). Mon représentant syndical ne m'a pas beaucoup aidée. »

Thème	Meilleure compréhension de la part des gestionnaires
Description	Les employés laissent entendre fréquemment que les gestionnaires devraient être plus compréhensifs à l'égard des demandes de mesures d'adaptation afin de lutter contre le sentiment des employés que leur demande n'est rien d'autre qu'un fardeau. Ils ont également préconisé la mise en place d'une formation de sensibilisation destinée aux gestionnaires qui traitent les demandes de mesure d'adaptation.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Encore une fois, pendant cette phase, j'ai dû me défendre moi-même, en me battant avec mon gestionnaire au sujet de ma description de poste et de choses de ce genre. Je n'ai même pas été autorisée à prendre contact avec les ressources humaines pour poser mes questions. Et comme mon gestionnaire était une source majeure de stress et d'anxiété, cela a retardé mon rétablissement. » « Une meilleure attitude de la part des cadres moyens. Je me suis sentie indésirable, un fardeau, paresseuse, inférieure, de voir mon supérieur immédiat me traiter de cette façon alors que je n'étais pas en mesure de terminer mon évaluation et de réussir ce que je faisais dans ma carrière. » « Former les chefs d'équipe et tous les niveaux de gestion. Leur donner une formation sur le processus et une formation de sensibilité, car toutes les blessures ne sont pas forcément visibles. »

Thème	Contribution accrue des employés
Description	Il y a un sentiment qu'il faudrait prendre les demandes des employés « pour argent comptant », c'est-à-dire que les employés savent mieux que quiconque ce dont ils ont besoin, et la participation des professionnels de la santé ajoute une couche inutile au processus, en particulier lorsque les médecins ou les spécialistes ont déjà fourni des renseignements auparavant.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Et si quelqu'un me parlait? Je sais ce dont j'ai besoin, je peux donner des explications à quelqu'un au travail par rapport à ce dont j'ai besoin pour éliminer les obstacles. [...] Comment pensent-ils que les renseignements du professionnel de la santé sont obtenus? Ils viennent principalement des renseignements fournis par le patient. » « Plus de confiance envers l'employé – ce qu'il dit vouloir et la manière dont il veut bénéficier de l'adaptation. Un trop grand fardeau et une réticence de la direction et des agents des ressources humaines à offrir des mesures d'adaptation. » « Si j'étais un gestionnaire de personnel et que je voyais mon employé aux prises avec un problème de santé chronique, je lui demanderais quel type de soutien lui ou son fournisseur de soins de santé suggérerait pour supprimer les obstacles et augmenter sa productivité, ou je ferais ces recherches moi-même et je discuterais des options qui pourraient intéresser mon employé pour améliorer sa situation. C'est quelque chose que personne n'a fait pour moi dans ma situation. J'ai fait toutes les

	recherches moi-même, et lorsque j'ai discuté de mes options avec mon gestionnaire, il m'a répondu d'attendre qu'on donne suite à la demande d'ordinateur portable. »
--	--

Thème	Autorisation de mesures d'adaptation temporaires ou provisoires
Description	Plusieurs employés suggèrent que, puisque le processus de mesures d'adaptation peut être long, des mesures d'adaptation temporaires devraient être mises à leur disposition, dans la mesure du possible, jusqu'à ce que l'on décide de l'issue de la demande. Cela permettrait d'atténuer l'incidence des retards sur la santé et la productivité des employés.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Permettre une mesure d'adaptation temporaire jusqu'à ce que l'évaluation médicale puisse être terminée, car il faut parfois beaucoup de temps pour obtenir un rendez-vous chez les spécialistes. » « En attendant, pendant que tout est en cours, il aurait été avantageux que le superviseur mette en place une mesure d'adaptation temporaire en fonction des renseignements recueillis jusqu'à présent. Cela aiderait l'employé à rester au travail. »

Thème	Responsabilité des gestionnaires
Description	Certains employés suggèrent de rendre les gestionnaires plus responsables de la rapidité et de l'équité du traitement des demandes de mesures d'adaptation.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Responsabilité des gestionnaires pour s'assurer que vous faites l'objet de mesures d'adaptation et que vous êtes traité avec respect. Cela devrait faire partie de leur programme ou entente de gestion du rendement. Il devrait aussi y avoir une personne ou un groupe qui s'assure que la direction est responsable de l'adaptation des employés et de la prévention du harcèlement. » « La communication de la part des supérieurs, et qu'ils comprennent mieux leurs rôles et responsabilités ! La responsabilité de leurs actions ou de leur inaction. »

Réflexions et émotions concernant la phase d'évaluation

Q23. Veuillez indiquer 1 ou 2 des principales pensées qui vous occupaient ou des principaux sentiments que vous éprouviez, lors de l'étape de l'évaluation, avant qu'une décision soit rendue relativement à votre demande de mesures d'adaptation.

Thème	Préoccupation liée à la durée du processus
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Mes préoccupations étaient liées à un handicap permanent, donc je ne m'inquiétais pas vraiment de l'évaluation, mais plutôt du temps qu'il faudrait pour mettre en place les mesures d'adaptation. Il s'est trouvé que ma crainte était légitime. » « Il a fallu beaucoup de temps avant qu'un logiciel soit réellement installé... près d'un an et demi. » « J'étais anxieuse à cause du temps qu'il fallait pour recevoir une décision. Il s'est écoulé deux à trois mois entre le moment où la demande initiale a été envoyée et celui où j'ai reçu de l'information de mon chef d'équipe. Il était frustrant de ne rien savoir pendant tout ce temps. »

Thème	Manque d'empathie de la part de la direction
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Personne ne se soucie que je sois blessé. Personne ne se préoccupe du fait que mon état s'aggrave et qu'il nuit également à tous les domaines de ma vie en dehors du travail. Cela a provoqué beaucoup de stress, de dépression et d'anxiété. » « J'avais l'impression de perdre mon temps et de me soucier de cocher des cases et de protéger mes arrières au lieu de m'assurer que j'étais bien installé pour travailler efficacement et être l'employé le plus productif possible. » « Dévalorisé, pas égal à mes pairs. Refus du droit et du besoin de travailler et d'être efficace à mon poste. »

Thème	Lourdeur de l'ensemble du processus
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Les processus sont lourds et fastidieux pour l'employé. » « J'ai eu l'impression que c'était un processus long, lourd et stressant qui a aggravé ma maladie. » « C'était difficile de m'en sortir avec ma blessure, et j'ai eu l'impression de devoir franchir un véritable parcours d'obstacles pour obtenir ma mesure d'adaptation. » « Je me suis sentie contestée sur tout, même les documents médicaux. Une expérience vraiment rude et épuisante. »

Thème	Crainte de représailles de la part des gestionnaires
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Peur que mon directeur se serve de l'information de manière négative. » « Peur que cela ne vaille pas la vulnérabilité, les défis et l'énergie dépensée. »

5. Phase de décision et d'issue

Issue de la demande de mesures d'adaptation

Dans l'ensemble, la plupart des demandes de mesures d'adaptation sont approuvées, mais c'est moins souvent le cas pour les demandes visant à surmonter des obstacles liés à des troubles cognitifs, à des troubles sensoriels ou à des problèmes de santé mentale. Les mesures d'adaptation de deux tiers seulement des demandes approuvées sont actuellement en place; la technologie adaptative est souvent un point de friction lorsqu'elles ne le sont pas. Même parmi les employés dont les mesures d'adaptation sont entièrement en place, l'insatisfaction quant au temps nécessaire à leur mise en œuvre est élevée, quatre employés sur dix se disant insatisfaits (ce taux est encore plus élevé lorsque les mesures ne sont pas entièrement en place).

La phase finale du processus de mesures d'adaptation couvert par l'enquête est la phase de décision ou d'issue. C'est à ce moment que la demande est approuvée ou refusée et que les mesures d'adaptation approuvées sont mises en place.

En fin de compte, la majorité des demandes de mesures d'adaptation décrites par les répondants à l'enquête ont été approuvées. Sept employés sur dix (72 %) déclarent que leur demande a été approuvée. Quinze pour cent d'entre eux signalent que la décision est toujours en suspens, tandis que 8 % disent que leur demande a été refusée. Lorsque toutes les issues déterminées et connues sont examinées (c'est-à-dire après l'exclusion des employés dont la décision est en suspens et de ceux qui ont préféré ne rien dire), neuf demandes sur dix ont été approuvées et 10 % refusées. Ces chiffres sont conformes aux proportions déclarées dans la phase 1 de la présente recherche.

Tableau 20. Demandes de mesures d'adaptation approuvées

Q24. À l'heure actuelle, votre demande de mesures d'adaptation est-elle approuvée, refusée ou en attente?	Demande d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap (n = 743)	Demande d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap et l'issue est connue (n = 599)
Approuvée	72 %	90 %
Refusée	8 %	10 %
En attente	15 %	S.O.
Je préfère ne pas répondre	5 %	S.O.

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap
n = nombre de répondants

La probabilité de recevoir l'approbation d'une demande de mesures d'adaptation ne varie pas en fonction de l'âge, du sexe, de la région ou de la langue. Toutefois, il existe des différences en fonction du type de problème de santé ou de handicap associé à la demande : l'approbation est plus fréquente pour les mesures d'adaptation visant à traiter les problèmes de flexibilité ou de dextérité et le trouble de la vision, et moins fréquente pour les mesures d'adaptation liées au trouble de l'audition et aux problèmes de santé mentale.

Tableau 21. Demandes de mesures d'adaptation approuvées par type de problème de santé ou de handicap

Résumé par type de problème de santé ou de handicap de l'employé	Demandes d'adaptation approuvées (parmi celles dont l'issue est connue)
Problèmes de flexibilité ou de dextérité (n = 50)	98 %
Trouble de la vision (n = 29)*	97 %
Maladie ou douleur chroniques (n = 184)	91 %
Problème de mobilité (n = 55)	89 %
Trouble cognitif (n = 37)	89 %
Trouble sensoriel ou lié à l'environnement (n = 45)	84 %
Problème de santé mentale (n = 97)	79 %
Trouble de l'audition (n = 18)*	78 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap dont l'issue est connue

* = échantillon de petite taille, interpréter les résultats avec prudence

n = nombre de répondants

Mesure d'adaptation en place

Parmi les répondants dont la demande a été approuvée, un peu moins des deux tiers (64 %) déclarent que leur mesure d'adaptation est maintenant entièrement en place. Dans environ un quart des cas, la mesure d'adaptation est partiellement en place et, dans un nombre plus restreint de cas, elle n'est même pas partiellement en place (7 %).

Tableau 22. Mesure d'adaptation actuellement en place

Q25. À l'heure actuelle, jusqu'à quel point les mesures d'adaptation approuvées sont-elles mises en œuvre?	Demande d'adaptation approuvée liée à un problème de santé ou à un handicap (n = 537)
Pleinement en place	64 %
Partiellement en place	28 %
Pas encore mises en œuvre	7 %
Je préfère ne pas répondre	1 %

Base : employés dont la demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap a été approuvée

n = nombre de répondants

Parmi les employés dont la demande a été approuvée, les répondants du Canada atlantique sont plus susceptibles (84 %) que ceux des autres régions d'avoir leur mesure d'adaptation entièrement en place. Il n'y a aucune autre différence d'ordre démographique. La probabilité d'avoir une mesure d'adaptation approuvée entièrement en place varie selon le type de problème de santé ou de handicap, de sept employés sur dix ayant des problèmes de mobilité ou des troubles de la vision à seulement quatre employés sur dix ayant des troubles cognitifs.

Tableau 23. Mesure d'adaptation en place par type de problème de santé ou de handicap

Résumé par type de problème de santé ou de handicap de l'employé	Demande approuvée dont la mesure est entièrement en place
Problème de mobilité (n = 49)	71 %
Trouble de la vision (n = 28)	68 %
Maladie ou douleur chroniques (n = 168)	64 %
Trouble sensoriel ou de l'environnement (n = 38)	63 %
Problèmes de flexibilité ou de dextérité (n = 49)	59 %
Trouble de l'audition (n = 14)*	57 %
Problème de santé mentale (n = 77)	56 %
Trouble cognitif (n = 33)	39 %

Base : employés dont la demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap a été approuvée

* = échantillon de petite taille, interpréter les résultats avec prudence

n = nombre de répondants

Équipement d'adaptation fonctionnant correctement

La technologie d'adaptation fonctionne correctement pour huit répondants sur dix dont les mesures d'adaptation approuvées sont entièrement en place. Dans les cas où la mesure d'adaptation n'est que partiellement en place, sept répondants sur dix déclarent que leurs dispositifs ou leur équipement adaptatifs ne fonctionnent pas correctement (61 % partiellement seulement et 11 % pas du tout).

Tableau 24. Technologie d'adaptation fonctionnant correctement pour les mesures d'adaptation en place et partiellement en place

Q26. Si votre demande de mesures d'adaptation visait notamment l'obtention de logiciels adaptatifs ou de matériel, d'équipement ou d'accessoires adaptés, ce matériel fonctionne-t-il bien actuellement? Q28. Si votre demande de mesures d'adaptation visait notamment l'obtention de logiciels adaptatifs ou de matériel, d'équipement ou d'accessoires adaptés, ce matériel est-il en place et fonctionne-t-il bien, à l'heure actuelle?	Mesure d'adaptation approuvée et entièrement en place	Mesure d'adaptation approuvée, mais partiellement en place seulement
Oui	82 %	29 %
Partiellement	15 %	61 %
Non	2 %	11 %

Base (Q26) : employés dont la mesure d'adaptation comprend une technologie adaptative et est entièrement en place, n = 213

Base (Q28) : employés dont la mesure d'adaptation comprend une technologie adaptative et est approuvée, mais partiellement en place seulement, n = 114
n = nombre de répondants

Satisfaction quant au délai de mise en œuvre de la mesure d'adaptation

Une majorité (53 %) des répondants dont la mesure d'adaptation est entièrement en place se déclarent satisfaits de son délai de mise en œuvre, tandis que trois employés sur dix (29 %) se déclarent très insatisfaits (7 % ne sont ni satisfaits ni insatisfaits). Parmi ceux dont la mesure d'adaptation n'est que partiellement en place, la satisfaction quant au délai de mise en place est très faible (21 % d'employés satisfaits) et sept employés sur dix sont insatisfaits, dont plus de la moitié (53 %) sont très insatisfaits.

Tableau 25. Satisfaction quant au délai de mise en place d'une mesure d'adaptation

Q27. Quel est votre degré de satisfaction par rapport au délai de mise en place de vos mesures d'adaptation? Q29. Quel est votre degré de satisfaction par rapport au délai de mise en place de vos mesures d'adaptation?	Mesure d'adaptation approuvée et entièrement en place	Mesure d'adaptation approuvée, mais partiellement en place seulement
Très satisfait	30 %	7 %
Plus ou moins satisfait	23 %	14 %
Ni satisfait ni insatisfait	7 %	9 %
Plus ou moins insatisfait	11 %	16 %
Très insatisfait	29 %	53 %
Je préfère ne pas répondre	Moins de 1 %	1 %

Base (Q27) : employés dont la mesure d'adaptation est entièrement en place, n = 343

Base (Q29) : employés dont la mesure d'adaptation est approuvée, mais partiellement en place seulement, n = 151

n = nombre de répondants

La taille des échantillons n'est pas suffisante pour que ces questions permettent de tirer des conclusions utiles sur les différences selon les caractéristiques démographiques ou entre les différents types de problèmes de santé ou de handicaps liés à la demande.

Demande refusée

Lorsque les demandes portant sur un problème de santé ou un handicap sont refusées, la plupart des employés estiment que les explications fournies ne sont pas suffisantes. Ils estiment souvent que les perceptions négatives de la direction et le manque de connaissance de la situation sont des facteurs importants dans la décision de rejeter leur demande. Les employés dont la demande est refusée prévoient souvent chercher un autre emploi ou prendre une retraite anticipée, prendre un congé de maladie prolongé ou continuer à travailler du mieux qu'ils peuvent sans mesure d'adaptation.

Parmi les répondants dont la demande de mesures d'adaptation a été refusée, une grande majorité (81 %) déclarent ne pas avoir reçu de renseignements suffisants pour expliquer la raison du refus.

Tableau 26. Renseignements suffisants reçus sur les raisons du refus de la demande

Q30. Considérez-vous que l'on vous ait fourni suffisamment d'information pour expliquer la raison du refus de votre demande de mesures d'adaptation?	Demande d'adaptation refusée (n = 62)
Oui	19 %
Non	81 %

Base : employés dont la demande de mesures d'adaptation a été refusée

n = nombre de répondants

On a présenté aux employés dont la demande avait été rejetée une liste de facteurs possibles qui auraient pu influencer sur le refus de leur demande en leur demandant d'indiquer lesquels (le cas échéant) s'appliquaient à leur situation. Une majorité des répondants ont estimé que les perceptions négatives de la direction concernant leur état particulier, un manque général de connaissances au sujet de l'état en question et une réticence de la direction à modifier ses politiques ont tous joué un rôle dans le rejet de leur demande.

Tableau 27. Facteurs de refus des demandes de mesures d'adaptation

Q31. Selon vous, les facteurs suivants ont-ils été déterminants dans la décision de refuser votre demande?	Demande d'adaptation refusée (n = 62)
Les gestionnaires ont une opinion négative de mon problème de santé ou de mon handicap	63 %
Il existe un manque général de connaissances au sujet de mon problème de santé ou de mon handicap	63 %
Les gestionnaires ne voulaient pas modifier les politiques actuellement en place	55 %
Les gestionnaires ne voulaient pas établir un précédent	48 %
J'ai une relation problématique avec mon superviseur	32 %
Mes capacités fonctionnelles n'ont pas été évaluées correctement pendant le processus de demande de mesures d'adaptation	27 %
Les gestionnaires craignaient de donner une impression de favoritisme	24 %
La mesure d'adaptation demandée était trop coûteuse	15 %
La mesure d'adaptation demandée était trop compliquée à mettre en œuvre	11 %
Aucune de ces réponses	5 %
Je préfère ne pas répondre	2 %

Base : employés dont la demande de mesures d'adaptation a été refusée

n = nombre de répondants

Les répondants dont la demande avait été refusée ont été invités à décrire ce qu'ils prévoyaient faire ensuite (dans leurs propres mots). Les prochaines étapes les plus fréquemment citées par les répondants, telles que décrites ci-dessous, semblent indiquer l'intention de changer de poste ou d'employeur.

Q32. Votre demande de mesures d'adaptation ayant été refusée, que comptez-vous faire maintenant?

Thème	Obtention d'un nouvel emploi ou changement d'équipe
Description	L'une des réponses courantes consiste à changer d'équipe au sein de la fonction publique ou à chercher un autre emploi en dehors de la fonction publique. Certains employés sont déjà passés à un autre poste et d'autres sont en train d'essayer de le faire.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Trouver un nouvel emploi ou une nouvelle équipe. Je ne me sens pas à l'aise et je ne devrais pas avoir à me sentir ainsi à cause de la façon dont je suis né. Si je pouvais changer, je le ferais, mais je ne peux pas, et le fait d'avoir des gestionnaires qui ne sont pas prêts à vous offrir des mesures d'adaptation en raison de leur perception ou compréhension de ma maladie est l'un des pires sentiments que j'aie eu à vivre en tant qu'adulte. » « J'ai l'intention de parfaire mon éducation et de partir travailler pour un autre ministère ou de quitter la fonction publique complètement. » « Comme je n'ai pas reçu de mesure d'adaptation, je continue à avoir des difficultés. Mon plan principal, c'est de chercher un autre emploi. »

Thème	Poursuite du travail sans mesure d'adaptation
Description	Certains employés sans mesure d'adaptation ont continué à occuper leur poste actuel de leur mieux, même s'ils n'étaient pas équipés pour apporter une contribution pleine et entière. D'autres disent avoir abandonné leur demande après l'avoir comparée aux dommages potentiels pour leurs perspectives de carrière.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Continuer à travailler sans mesure d'adaptation du mieux que je peux. » « Je suis actuellement en mesure d'exercer mes fonctions sans mesure d'adaptation. Toutefois, si mon problème réapparaît, j'en discuterai avec mon nouveau gestionnaire. » « J'ai l'intention de me faire une raison et d'accepter que les choses ne marchent pas toujours. Les promotions sont un concours de popularité et je ne vais pas risquer ma carrière pour cela. »

Thème	Appel ou nouvelle tentative d'obtenir la mesure d'adaptation
Description	Certains employés mentionnent qu'ils essaient d'obtenir leur mesure d'adaptation en faisant appel à un champion des personnes en situation de handicap ou à un comité consultatif, ou en vertu de la <i>Loi canadienne sur les droits de la personne</i> .
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Continuer à lutter pour l'accessibilité des rénovations par l'intermédiaire du comité des personnes handicapées de [expurgé], et celui du Conseil du Trésor et de [expurgé]. » « Je vais déposer une plainte pour violation des droits de la personne. C'est tout simplement la meilleure chose à faire, pour que cela n'arrive pas à d'autres personnes. » « Ma demande d'adaptation a été refusée, j'ai pris contact avec le syndicat pour déposer un grief, et j'ai eu gain de cause au deuxième échelon pour ce qui est de la première partie du grief. [...] J'ai déposé une plainte auprès de la Commission canadienne des droits de la personne, et l'affaire suit tranquillement son cours. »

Thème	Retraite anticipée
Description	Certains employés ont l'intention de prendre leur retraite plus tôt que prévu afin d'éviter de travailler sans mesure d'adaptation.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Je vais bientôt prendre ma retraite, alors j'endure mon mal de dos, je fais des exercices et je vais régulièrement voir mon massothérapeute. J'espère que mon dos n'est pas trop abîmé et que je pourrai prendre ma retraite sans douleur après quelques semaines à être moins assis devant un ordinateur. » « Je quitte le [expurgé], je prends ma retraite à la fin du mois de novembre. Je pars plus tôt que prévu, mais je ne suis pas prêt à passer un autre hiver à devoir traverser un stationnement glacé ou à arriver au travail à 7 h du matin pour pouvoir me garer près du bâtiment. »

Thème	Congé de maladie prolongé
Description	D'autres employés ont signalé qu'ils avaient dû prendre un congé de maladie prolongé parce qu'ils n'avaient pas bénéficié d'une mesure d'adaptation appropriée.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Rien d'autre à faire que de prendre mon congé de maladie et de l'utiliser, puis de commencer un congé non payé, pour suivre un traitement une fois par mois pendant deux heures. » « Je travaille les jours où je peux, et je prends des congés de maladie les jours où je ne peux pas travailler. J'ai pris six semaines de congé conformément à [expurgé] après que ma demande a été rejetée. »

Défis liés à la phase de décision

Les défis liés à la phase de décision tournent autour du temps qu'elle prend, d'une attitude conflictuelle et d'un manque de communication de la part de la direction. Parmi les suggestions courantes figurent une meilleure formation des gestionnaires, un représentant impartial des employés pendant le processus et de meilleurs systèmes de protection de la vie privée, d'acquisition de l'équipement et de documentation des mesures d'adaptation existantes afin d'éviter de répéter les demandes ultérieurement.

Q33. Avez-vous éprouvé (ou éprouvez-vous actuellement) des difficultés ou des inquiétudes relatives à l'étape de l'aboutissement de la demande? Le cas échéant, veuillez nous faire part d'une ou deux de ces difficultés ou inquiétudes.

Thème	Délai d'obtention de la mesure d'adaptation
Description	Les employés mentionnent très souvent le temps que le processus de mesures d'adaptation a pris, en le considérant généralement du début à la fin, mais ils sont nombreux à mentionner les longs délais entre l'approbation de la demande et la mise en œuvre.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Cela fait environ cinq ans depuis le début et, en gros, seule une partie de la demande a été traitée. Les autres parties n'ont jamais avancé. » « Il a fallu huit mois à la direction et au conseiller en matière de relations de travail des ressources humaines pour arriver à une décision. Le retard dans le traitement de ma demande a reporté la mise en œuvre de mon plan de traitement. » « Il a fallu plusieurs mois pour que ma chaise soit effectivement commandée après l'évaluation ergonomique officielle. J'ai dû déposer un grief pour obtenir des mesures d'adaptation de travail à domicile, ce qui a pris à [expurgé] des années à résoudre. »

Thème	Attitude et comportement des gestionnaires
Description	On a l'impression que de nombreux gestionnaires ne comprennent pas l'importance des mesures d'adaptation pour les employés qui en ont besoin, et certains disent que leur gestionnaire a manifesté plus qu'un manque de soutien et a activement tenté d'entraver ou de refuser les demandes. D'autres employés mentionnent le favoritisme, car d'autres membres de leur équipe ont reçu des mesures d'adaptation identiques ou similaires avant eux.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « La direction a peur du changement. Les gestionnaires ne se rendent pas compte des répercussions négatives de la résistance aux besoins d'adaptation des employés. Ils ont besoin d'une formation et d'un changement d'attitude. » « Mon supérieur immédiat a entravé le processus à chaque étape, j'avais l'impression qu'il était très malveillant et irrespectueux envers moi. » « Intimidation, menaces de la direction. Des décisions prises par des gens qui n'y connaissent rien. » « Mes préoccupations concernent plus particulièrement la conduite de ma gestionnaire et sa réticence à faire avancer mon dossier. »

Thème	Problèmes d'équipement
Description	Dans certains cas, l'équipement qui faisait partie de la mesure d'adaptation n'est pas disponible ou ne fonctionne pas correctement. Cela comprend également les problèmes d'acquisition de l'équipement, notamment les retards de livraison ou le fait que personne n'a acheté l'équipement pour l'employé.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Problèmes de logiciel pas pris en charge par la TI et qui ne fonctionne pas toujours bien et présente des problèmes de réseau après les modifications adaptatives des paramètres, ce qui nuit à ma capacité de parcourir les sites web, les documents, etc. » « Oui, toutes les mesures d'adaptation sont en place, mais l'une d'entre elles n'est pas efficace, parce qu'elle est partiellement mise en place. Cela fait plus d'un an que j'ai demandé à ce que la mise en œuvre soit terminée. » « Personne n'achète les articles, il me semble que je dois trouver l'équipement moi-même et faire un suivi auprès du service des mesures d'adaptation pour obtenir les ajustements nécessaires. Et l'équipe chargée de modifier physiquement mon environnement de travail ne suit pas les recommandations. »

Thème	Nécessité de demander la mesure d'adaptation plusieurs fois
Description	Plusieurs employés mentionnent qu'ils ont dû demander une nouvelle approbation de leur mesure d'adaptation existante pour chaque changement de supérieur immédiat.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « J'ai une nouvelle gestionnaire maintenant, [ce qui] signifie que je dois tout recommencer avec elle, et j'essaie simplement de faire mon travail au lieu de devoir m'occuper de la demande d'adaptation. » « La seule fois où j'ai eu des inquiétudes, c'est lorsque j'ai changé de superviseur / gestionnaire. Heureusement, mon nouveau superviseur et mon nouveau gestionnaire ont pleinement soutenu ma demande de continuer à travailler avec les mesures d'adaptation que mon ancien superviseur / gestionnaire avait accordées. » « Bien que ma mesure d'adaptation soit permanente et que je travaille depuis plus de quatre ans conformément aux modifications apportées à mes tâches, mon employeur approuve ma mesure d'adaptation à intervalles de deux ans seulement. Je dois repasser par tout le processus. »

Thème	Mesures d'adaptation pas pleinement mises en œuvre ou ignorées
Description	Certains employés dont la demande a été approuvée font remarquer que la mesure n'a pas été entièrement mise en œuvre. D'autres déclarent que leur mesure d'adaptation a été acceptée, mais qu'elle n'est pas toujours respectée par les gestionnaires (par exemple, on leur confie toujours des tâches qu'ils ne devraient pas exécuter).
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Tous les dispositifs n'ont pas été approuvés. Parmi les articles approuvés, tous n'ont pas été mis en œuvre. La direction n'a pas voulu mettre en œuvre toutes les recommandations et m'a plutôt demandé d'accepter les conditions de travail sans pouvoir les demander à nouveau à l'avenir. » « La décision prise n'est pas comprise par tous les superviseurs – ils continuent de me confier des tâches qui dépassent mes capacités physiques. »

Thème	Manque de communication
Description	Le manque de communication entre la direction et les employés concernant le processus de mesures d'adaptation est un défi fréquemment mentionné par les employés.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Il y a eu un manque de communication concernant l'état d'avancement de la demande. » « [La phase de décision] a été horrible. La direction n'a jamais pris le temps de me rencontrer pour discuter avec moi de ce qui se passait. » « Je n'ai reçu aucune communication de l'employeur sur ma demande d'adaptation. Il n'y a pas de discussions sérieuses sur les options ou les solutions possibles. Ils me présentent ce qu'ils ont décidé être la meilleure solution et ne se soucient pas de mon avis. »

Ce que l'on aurait pu faire pour améliorer la phase de décision

Q34. Y a-t-il des améliorations qui pourraient être apportées à l'étape de l'aboutissement de la demande? Le cas échéant, veuillez en indiquer 1 ou 2.

Les suggestions fournies par les répondants avaient tendance à appartenir à six grands thèmes :

1. Fournir une meilleure formation aux gestionnaires sur l'obligation d'adaptation, le processus de mesures d'adaptation et la formation de sensibilisation.
2. Offrir l'aide d'un représentant bien informé sur le processus de mesures d'adaptation, qui peut donner des conseils et servir d'intermédiaire pour soutenir l'employé et faciliter le processus.
3. Mettre en place un meilleur système d'achat de l'équipement adaptatif afin d'éviter les retards. Prévoir un suivi auprès de l'employé pour s'assurer que l'équipement fonctionne correctement et que l'employé sait comment l'utiliser.
4. Protéger autant que possible les renseignements confidentiels sur la santé des employés en limitant le nombre de parties prenantes au processus et en appliquant de strictes exigences de gestion de l'information (principe du « besoin de savoir »).
5. Créer un fichier centralisé pour les renseignements relatifs aux mesures d'adaptation pour que les employés n'aient pas à les demander plusieurs fois en cas de changement de poste ou de gestionnaire.
6. Rendre les gestionnaires plus responsables du processus de mesures d'adaptation afin de garantir que les demandes sont traitées dans un délai raisonnable.

Réflexions et émotions durant la phase de décision et d'issue

Q35. Veuillez indiquer 1 ou 2 des principales pensées qui vous occupaient ou des principaux sentiments que vous éprouviez lors de l'étape de l'aboutissement de la demande.

Thème	Durée de la mise en œuvre de la mesure d'adaptation
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none">• « Satisfait de la décision, déçu qu'il ait fallu tant de temps pour mettre la mesure d'adaptation en œuvre. »• « Essentiellement, ce que je ressentais, c'est qu'il fallait beaucoup de temps pour traiter la demande, fournir un certificat médical, faire une évaluation ergonomique, puis attendre la délivrance du permis requis par l'évaluation. Il semblait n'y avoir aucun recours pour savoir quand les dispositifs seraient livrés. Pendant ce temps, mon état s'est aggravé. »

Thème	Opinion négative sur les mesures d'adaptation
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Ce processus aurait dû être plus facile. Pourquoi est-ce que les mesures d'adaptation sont vues sous un jour négatif, alors qu'elles permettent d'accroître la productivité de la main-d'œuvre et d'améliorer le moral? » « Pourquoi mon employeur se préoccupe-t-il plus que moi du processus? Pourquoi l'employeur suit-il le processus pour "faire ce qu'il faut" plutôt que de découvrir ce qui serait le mieux pour moi en faisant "le bon choix"? » « J'ai l'impression d'avoir perdu mon temps; rien n'en sortira tant que l'attitude de la direction n'aura pas changé. Personne ne se soucie vraiment de mon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et ce processus a été conçu pour me faire abandonner, démissionner, me taire et partir. »

Thème	Manque de suivi
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Je suis déçue par le manque de soutien – on m'a donné le logiciel sans aucune formation. Le service de la TI dit qu'il installe le logiciel, mais ne le prend pas en charge, donc quand j'ai des problèmes, personne ne m'aide. » « Je trouve frustrant que le gouvernement, lorsqu'il achète ou se procure des logiciels, ne s'assure pas qu'ils seront accessibles à tous les employés, et que l'accessibilité semble souvent être une réflexion après coup. »

Congé de maladie prolongé

Une grande partie des employés (40 %) ont pris un congé de maladie prolongé, parce que leur état n'avait pas fait l'objet de mesures d'adaptation convenables; c'est particulièrement fréquent chez ceux qui sont confrontés à des obstacles en milieu de travail en raison de problèmes de santé mentale. Près d'un quart (23 %) des employés qui partent en congé y restent pendant plus de six mois. De plus, la satisfaction quant au niveau de soutien à leur retour est très faible. Les répondants indiquent que, mis à part l'octroi d'une mesure d'adaptation appropriée en premier lieu, la nécessité d'un congé de maladie aurait pu être évitée en suivant les conseils des médecins et des spécialistes, en apportant un meilleur soutien et en favorisant une meilleure compréhension du processus de mesures d'adaptation.

Lorsque les employés ne reçoivent pas de mesures d'adaptation concernant un obstacle en milieu de travail, certains employés prennent un congé de maladie prolongé. Quatre répondants sur dix ont confirmé avoir pris un congé de maladie prolongé en raison d'un problème de santé ou d'un handicap qui n'avait pas fait l'objet d'une mesure d'adaptation appropriée dans le passé (à noter que cela ne concerne pas nécessairement la demande de mesures d'adaptation sur laquelle les répondants se sont concentrés dans le cadre de la présente enquête).

Tableau 28. Prise d'un congé de maladie prolongé en raison d'un problème de santé ou d'un handicap aggravé par le fait de ne pas avoir bénéficié d'une mesure d'adaptation appropriée

Q36. Avez-vous déjà pris un congé de maladie prolongé en raison d'une maladie ou d'un handicap chronique exacerbée par l'absence de mesures d'adaptation appropriées?	Demande d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap (n = 743)
Oui	40 %
Non	56 %
Je préfère ne pas répondre	4 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

n = nombre de répondants

La proportion de répondants qui ont pris un congé prolongé parce qu'ils n'avaient pas bénéficié d'une mesure d'adaptation appropriée est plus élevée chez les personnes âgées de 35 à 49 ans, et plus faible dans le Canada atlantique que dans les autres régions. Les congés de maladie prolongés dus à des obstacles ne faisant l'objet d'aucune mesure d'adaptation en milieu de travail varient selon le type de problème de santé ou de handicap, mais sont particulièrement élevés chez les employés atteints d'un problème de santé mentale (65 %) et sont les plus faibles chez les employés atteints de troubles de la vision ou de l'audition.

Tableau 29. Prise d'un congé de maladie prolongé en raison d'un problème de santé ou d'un handicap aggravé par le fait de ne pas avoir bénéficié d'une mesure d'adaptation appropriée, par type de problème de santé ou de handicap

Résumé par type de problème de santé ou de handicap de l'employé	Prise d'un congé de maladie prolongé en raison de l'absence d'adaptation
Problème de santé mentale (n = 128)	65 %
Trouble sensoriel ou lié à l'environnement (n = 58)	48 %
Maladie ou douleur chroniques (n = 238)	45 %
Trouble cognitif (n = 50)	38 %
Problèmes de flexibilité ou de dextérité (n = 59)	36 %
Problème de mobilité (n = 65)	26 %
Trouble de la vision (n = 35)	17 %
Trouble de l'audition (n = 19)*	11 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

* = échantillon de petite taille, interpréter les résultats avec prudence

n = nombre de répondants

Les répondants ont également été priés d'indiquer ce que l'on aurait pu faire différemment pour leur éviter de prendre un congé de maladie.

Q37. Selon vous, qu'est-ce qui aurait pu être fait pour vous éviter de devoir prendre un congé de maladie prolongé?

- **Prise d'une mesure d'adaptation appropriée :** Un point essentiel est que, si les employés avaient bénéficié d'une mesure d'adaptation appropriée, ils n'auraient pas eu à prendre de congé de maladie. Ils mentionnent que, si leur demande avait été traitée de manière proactive et dans un délai raisonnable, le congé aurait pu être évité.
- **Respect des recommandations du médecin :** Le non-respect par les gestionnaires des recommandations médicales qui leur sont remises est une raison courante mentionnée par les répondants pour justifier leur congé de maladie prolongé.
- **Meilleur soutien :** Le manque de soutien et de compréhension à l'égard des employés a également été mentionné comme un facteur contribuant à la prise de congés de maladie, car il aggrave souvent l'état principal.
- **Promotion d'une meilleure compréhension du processus :** Un nombre d'employés déclarent qu'ils ne connaissaient pas, ou ne connaissaient pas suffisamment, l'obligation des mesures d'adaptation et les options qui leur étaient offertes avant de prendre un congé de maladie pour avoir pu l'éviter.
- **Soutien accru ou amélioré au retour d'un congé précédent :** Certains employés signalent un manque de soutien et de compréhension lorsqu'ils retournent au travail après un congé de maladie antérieur, ce qui fait que la situation s'aggrave au fil du temps et nécessite souvent un nouveau congé prolongé.

Les congés de maladie prolongés de plus d'un mois sont très courants, 23 % de ces employés étant en congé pendant plus de six mois.

Tableau 30. Durée du congé de maladie prolongé pour cause de manque de mesures d'adaptation

Q38. Combien de temps avez-vous été en congé de maladie prolongé en raison d'un problème de santé découlant directement ou indirectement de l'absence de mesures d'adaptation appropriées à votre maladie ou handicap chronique?	Employés ayant pris un congé de maladie prolongé en raison du manque de mesures d'adaptation (n = 296)
Moins de 1 mois	27 %
De 1 à 2 mois	22 %
De 3 à 6 mois	20 %
De 7 à 12 mois	9 %
De 13 à 18 mois	5 %
De 19 à 24 mois	5 %
Plus de 24 mois	4 %
Je préfère ne pas répondre	7 %

Base : employés ayant pris un congé de maladie prolongé
n = nombre de répondants

Les répondants qui ont pris un congé de maladie prolongé ont été priés d'indiquer leur niveau de satisfaction quant au soutien qu'ils ont reçu à leur retour. Très peu d'employés de retour au travail (16 %) sont satisfaits du niveau de soutien ou de la mesure d'adaptation qu'ils ont reçus à leur retour; deux tiers sont insatisfaits, et plus de la moitié (53 %) se disent très insatisfaits.

Tableau 31. Satisfaction à l'égard du soutien ou de la mesure d'adaptation reçus au retour d'un congé de maladie

Q39. Quel est votre degré de satisfaction par rapport au soutien et aux mesures d'adaptation dont vous avez bénéficié lors de votre retour au travail après votre congé de maladie prolongé?	Employés ayant pris un congé de maladie prolongé en raison du manque de mesures d'adaptation (n = 296)
Très satisfait	6 %
Plus ou moins satisfait	10 %
Ni satisfait ni insatisfait	10 %
Plus ou moins insatisfait	15 %
Très insatisfait	53 %
Je préfère ne pas répondre	6 %

Base : employés ayant pris un congé de maladie prolongé
n = nombre de répondants

Satisfaction générale à l'égard du processus de demande de mesures d'adaptation

La majorité des répondants sont insatisfaits du processus des mesures d'adaptation, mais l'insatisfaction est particulièrement prononcée chez ceux qui demandent une mesure d'adaptation pour surmonter les obstacles en milieu de travail liés à un problème de santé mentale.

En fin de compte, lorsqu'on interroge les employés sur le processus de mesures d'adaptation dans son ensemble, la satisfaction est faible. Seuls trois employés sur dix (31 %) se déclarent satisfaits, tandis que six sur dix (58 %) sont insatisfaits, dont une proportion non négligeable (42 %) qui sont très insatisfaits.

Tableau 32. Satisfaction générale à l'égard de l'ensemble du processus de mesures d'adaptation en milieu de travail

Q40. Dans l'ensemble, et sans égard au résultat final, dans quelle mesure êtes-vous satisfait du processus de demande de mesures d'adaptation que vous avez entrepris?	Demande d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap (n = 743)
Très satisfait	13 %
Plus ou moins satisfait	18 %
Ni satisfait ni insatisfait	9 %
Plus ou moins insatisfait	16 %
Très insatisfait	42 %
Je préfère ne pas répondre	1 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

n = nombre de répondants

L'insatisfaction l'emporte sur la satisfaction dans tous les groupes démographiques, à l'exception de ceux du Canada atlantique (47 % de satisfaits et 44 % d'insatisfaits). Ceux qui considèrent que leur problème de santé ou leur handicap principal est invisible sont plus susceptibles d'être insatisfaits (65 % par rapport à 52 %). En outre, l'insatisfaction augmente proportionnellement au nombre de demandes de mesures d'adaptation présentées au cours des trois dernières années. Enfin, le type de problème de santé ou de handicap associé à la mesure d'adaptation est une considération importante : plus de sept employés sur dix (72 %) dont la demande portait sur un trouble sensoriel ou relié à l'environnement ou sur un problème de santé mentale se déclarent insatisfaits, alors que moins de la moitié des employés atteints d'un trouble de la vision ou d'un problème de mobilité se déclarent insatisfaits.

Tableau 33. Satisfaction globale à l'égard de l'ensemble du processus des mesures d'adaptation en milieu de travail, par type de problème de santé ou de handicap

Résumé par type de problème de santé ou de handicap de l'employé	Très insatisfait ou assez insatisfait du processus d'adaptation dans son ensemble
Trouble sensoriel ou lié à l'environnement (n = 58)	72 %
Problème de santé mentale (n = 128)	72 %
Problème de santé ou douleur chroniques (n = 238)	65 %
Trouble cognitif (n = 50)	62 %
Problèmes de flexibilité ou de dextérité (n = 59)	59 %
Trouble de l'audition (n = 19)*	58 %
Trouble de la vision (n = 35)	46 %
Problème de mobilité (n = 65)	43 %

Base : employés qui ont présenté une demande d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

* = échantillon de petite taille, interpréter les résultats avec prudence

n = nombre de répondants

6. Répercussions sur la carrière

Sentiments sur les perspectives de carrière

Les opinions des répondants sur leur avenir au sein du gouvernement du Canada sont mitigées : moins de quatre employés sur dix voient les choses sous un angle positif, tandis que deux employés sur dix sont neutres et quatre employés sur dix éprouvent des sentiments négatifs quant à leurs perspectives de carrière. L'une des principales raisons invoquées pour justifier les opinions positives est l'obtention de mesures d'adaptation efficaces pour surmonter les obstacles liés à leur problème de santé ou à leur handicap. En ce qui concerne les opinions négatives, les répondants citent des préoccupations quant à l'effet de leur problème de santé ou de leur mesure d'adaptation sur le fait d'être considéré comme un candidat solide à l'avancement, les répercussions négatives que de telles perceptions pourraient avoir sur les références professionnelles et la conviction que le fait de changer de poste pourrait mettre en péril leur mesure d'adaptation actuelle.

Afin d'étudier l'incidence potentielle des obstacles en milieu de travail liés à un problème de santé ou à un handicap sur les possibilités de carrière dans la fonction publique fédérale, les employés ont été priés d'indiquer dans quelle mesure leur opinion sur leurs perspectives de carrière personnelles au sein du gouvernement du Canada au cours des cinq prochaines années était positive. Les avis sont divers; moins de quatre employés sur dix (37 %) voient leurs perspectives de carrière sous un angle positif, quatre employés sur dix sont pessimistes (41 %) et deux employés sur dix sont neutres.

Tableau 34. Négativité à l'égard des perspectives de carrière

Q41. Passons à un sujet quelque peu différent. Dans l'ensemble, comment qualifieriez-vous vos sentiments par rapport à vos perspectives de carrière au sein du gouvernement du Canada pour les 5 prochaines années?	Demande d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap (n = 743)
Très positifs	14 %
Plus ou moins positifs	23 %
Neutres	20 %
Plus ou moins négatifs	19 %
Très négatifs	22 %
Je préfère ne pas répondre	2 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

n = nombre de répondants

L'opinion pessimiste sur les perspectives de carrière (réponses « plutôt négatives » ou « très négatives ») est plus fréquente chez les personnes plus âgées que les membres du groupe de 18 à 34 ans (entre 40 et 44 % chez les employés plus âgés par rapport à 24 %) et chez celles qui parlent l'anglais comme première langue (44 % d'opinions négatives, par rapport à 29 % chez les francophones). Le pessimisme est également plus élevé chez les employés dont l'état est permanent (46 %) que chez ceux dont l'état est temporaire ou épisodique. De même, le type de problème de santé ou de handicap est un facteur, l'opinion négative sur les perspectives de carrière allant d'un sommet de 54 % chez les employés confrontés à des obstacles en milieu de travail en raison de trouble cognitif à un creux de près d'un quart chez les employés atteints d'un trouble de l'audition (26 %) et de problèmes de mobilité (23 %).

Tableau 35. Négativité à l'égard des perspectives de carrière, par type de problème de santé ou de handicap

Résumé par type de problème de santé ou de handicap de l'employé	Sentiments très négatifs ou assez négatifs sur les perspectives de carrière
Trouble cognitif (n = 50)	54 %
Problème de santé mentale (n = 128)	51 %
Trouble de la vision (n = 35)	49 %
Trouble sensoriel ou lié à l'environnement (n = 58)	48 %
Maladie ou douleur chroniques (n = 238)	41 %
Problèmes de flexibilité ou de dextérité (n = 59)	39 %
Trouble de l'audition (n = 19)*	26 %
Problème de mobilité (n = 65)	23 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

* = échantillon de petite taille, interpréter les résultats avec prudence

n = nombre de répondants

Il existe un lien entre la négativité à l'égard des perspectives de carrière et la manière dont les mesures d'adaptation ont été réglées pour les employés. Ceux dont la mesure demandée est entièrement en place sont beaucoup moins susceptibles de voir leurs perspectives de carrière sous un jour négatif (30 %), tandis que ceux dont la demande est partiellement en place (45 %) ou dont la demande a été rejetée (53 %) sont beaucoup plus négatifs.

Tableau 36. Négativité à l'égard des perspectives de carrière selon l'issue de la demande

Sentiments sur les perspectives de carrière au sein du gouvernement du Canada au cours des cinq prochaines années	Demande approuvée et mesure entièrement en place (n = 343)	Demande approuvée et mesure partiellement en place (n = 151)	Demande rejetée (n = 62)
Positif	49 %	33 %	24 %
Négatif	30 %	45 %	53 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

n = nombre de répondants

Raisons de l'opinion sur les perspectives de carrière

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

Thème	Ma mesure d'adaptation fonctionne
Description	L'une des raisons courantes pour lesquelles les employés déclarent avoir des sentiments positifs à l'égard de leurs perspectives de carrière, c'est que leur mesure d'adaptation leur a permis de se rétablir ou de surmonter certains des obstacles auxquels ils étaient confrontés en milieu de travail, et de contribuer pleinement au travail de leur équipe.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Maintenant que j'ai la mesure d'adaptation, je crains seulement que d'autres parties du ministère ne manifestent une résistance comparable. Je ne veux pas devoir livrer à nouveau la même bataille. Cependant, j'ai un bon sentiment au sujet de mon cheminement de carrière, parce que j'ai réussi à surmonter la résistance de la direction. » « Je me remets de mes problèmes de colonne vertébrale et de nerfs après l'opération, et le fait d'avoir un bureau assis-debout continue de m'aider. Je m'attends à être en grande partie rétabli dans un an environ. Le travail à un bureau n'est plus limité par mes handicaps physiques, à la fois en raison de mon rétablissement et de la mesure d'adaptation. » « J'ai le sentiment qu'avec ma mesure d'adaptation, je peux apporter une contribution pleine et entière dans mon milieu de travail et être le type d'employé avec lequel les autres veulent collaborer ou qu'ils veulent voir travailler sous leurs ordres. »

Thème	Meilleures possibilités dans un nouveau ministère
Description	De nombreux employés qui ont passé à un nouveau bureau ou ministère disent que leurs perspectives se sont grandement améliorées depuis leur mutation. Cela s'explique par le fait que la direction du nouveau lieu de travail est plus disposée à fournir une mesure d'adaptation ou a déjà fourni une mesure d'adaptation qui n'était pas disponible à l'ancien poste.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « L'insatisfaction à l'égard de mon organisation et de mes supérieurs (pour un certain nombre de raisons, pas seulement la façon dont ils ont géré ma mesure d'adaptation) m'a conduit à chercher de nouveaux débouchés – au moyen de mon réseau – dans une organisation différente au cours des derniers mois, et j'ai signé une lettre d'offre pour être muté dans un nouveau ministère. » « Dans ma nouvelle division, ma mesure d'adaptation est essentiellement aménagée comme je le souhaite, mais surtout, j'ai le soutien de mon gestionnaire et de mon directeur pour modifier mon horaire de travail (au bureau ou à domicile) en fonction des besoins. »

	<ul style="list-style-type: none"> « Je travaille maintenant pour une nouvelle organisation où l'on respecte beaucoup plus l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, et où l'on encourage beaucoup plus la sensibilisation à la santé mentale et aux pratiques d'adaptation pour toute forme de handicap. »
--	---

Thème	Bonne situation dans l'ensemble
Description	Certains employés mentionnent que, malgré leurs difficultés d'adaptation, ils se trouvent dans une bonne situation en raison de leur éducation, de leurs compétences linguistiques, de leur ancienneté et de leur rendement au travail par rapport à leurs pairs.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Ma passion, c'est de poursuivre les possibilités de carrière au sein de mon ministère actuel. Je possède beaucoup de connaissances et d'expérience et j'ai beaucoup à offrir. » « J'ai un niveau d'éducation et de formation plus élevé que beaucoup de mes pairs et j'ai dépassé les attentes lors de mes dernières évaluations annuelles. Par conséquent, il est peu probable que je sois licenciée. »

Thème	Attitude positive malgré les obstacles
Description	Certains employés disent qu'ils travaillent dur pour surmonter (ou contourner) les obstacles auxquels ils font face et que ce n'est pas une raison pour avoir des perspectives de carrière négatives.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Mon problème de santé ne me définit pas et ne définit pas le travail que je peux faire. J'aurai des "mauvais jours", mais le reste du temps, je suis comme tout le monde. Pendant mon congé, j'ai pu mettre beaucoup de choses en perspective et je suis revenu au travail avec une nouvelle détermination, et une nouvelle envie de trouver un nouveau poste. » « Je suis une personne hautement qualifiée et compétente qui apprend rapidement lorsqu'elle se trouve dans le bon environnement, donc si la bureaucratie ne me fait pas abandonner en premier, je pense que je pourrai progresser dans mon volet. Seulement un peu [positif], parce que la bureaucratie m'achèvera. »

Thème	Possibilité de télétravail
Description	Les employés à qui l'on a donné une possibilité de télétravail déclarent que l'élargissement et la normalisation de cette pratique dans l'ensemble de la fonction publique ont amélioré leurs perspectives de carrière.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Je continuerai à faire du télétravail jusqu'à ma retraite. Je suis plus détendue et capable de mieux travailler et d'obtenir de meilleurs résultats. » « La technologie devient de plus en plus complexe, téléconférence, vidéoconférence, salle virtuelle. Beaucoup de télétravail [...] dans plusieurs bureaux dans d'autres régions, réunions à distance. »

Réponses neutres ou négatives – Q42. Veuillez expliquer brièvement les raisons des sentiments que vous éprouvez par rapport à vos perspectives de carrière. Sous-échantillon : Sentiments neutres ou négatifs à l'égard des perspectives de carrière (n = 451)

Thème	Problème de santé ou handicap faisant de l'employé un candidat défavorisé
Description	Les employés qui ont une opinion négative à l'égard de leurs perspectives de carrière expliquent que leur problème de santé ou leur handicap les conduit à être perçus comme un candidat plus faible, car des mesures d'adaptation sont souvent nécessaires pour l'entrevue d'embauche elle-même, et de nombreux superviseurs ne veulent pas accepter un membre de l'équipe qui a besoin d'une mesure d'adaptation.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Je suis sensible à la lumière et au bruit, ce qui fait qu'il est difficile pour moi d'être présent sur le lieu de travail. Il est difficile d'avancer dans sa carrière quand on ne peut pas se rendre à un entretien sans demander que les lumières soient tamisées ou que l'on puisse garder son chapeau et ses lunettes noires. » « Bénéficier d'une mesure d'adaptation qui nécessite plus qu'une simple technologie ou de simples outils adaptatifs peut être une réalité qui freine la carrière. Lorsque la raison de la mesure d'adaptation est invisible, il devient encore plus difficile d'être perçu comme étant capable [...]. Il est troublant que le comité de sélection commence par savoir que vous avez besoin d'une mesure d'adaptation juste pour passer un entretien ou un examen. L'employé pourrait être considéré comme un employé difficile. » « J'ai l'impression d'avoir maintenant trop peur de révéler mon handicap. J'ai le sentiment que si je le mentionne au cours d'un entretien, il sera pris en considération dans la décision de m'embaucher ou non. J'ai peur que ceux qui veulent m'engager voient les congés de maladie que j'ai pris et que cela les dissuade de m'accorder la promotion. »

Thème	Problème de santé ou handicap qui limite la capacité d'exercer d'autres fonctions
Description	De même, un problème de santé ou un handicap limitent souvent la capacité d'un employé à remplir les fonctions qui seraient requises à d'autres postes. Citons, par exemple, les employés atteints de troubles cognitifs ou de troubles sensoriels ou liés à l'environnement, qui peuvent éprouver des difficultés au cours des événements sociaux dans le cadre du travail, et ceux qui peuvent avoir des possibilités plus limitées, y compris des rôles de supervision, parce qu'elles exercent leurs fonctions par télétravail.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Mon grand besoin d'adaptation, qui n'est toujours pas résolu, concerne les téléconférences et les réunions, qui sont de plus en plus fréquentes à mesure que l'on avance dans la hiérarchie. Je perds beaucoup d'informations, en particulier lors des téléconférences, et je n'y participe pas verbalement, ce qui serait très probablement attribué à de mauvaises compétences par opposition à une mauvaise mesure d'adaptation nécessaire en raison d'un handicap. »

	<ul style="list-style-type: none"> « Comme je l'ai déjà dit, je suis atteinte d'un trouble du spectre "à très haut niveau de fonctionnement", ce qui constitue un obstacle à l'avancement. Je suis au niveau opérationnel le plus élevé, et l'échelon suivant est un poste de direction, mais il semble impossible. On m'a dit à plusieurs reprises que les bons gestionnaires font des choses comme apprendre le nom des enfants de leurs employés et ce qu'ils aiment faire, et qu'ils leur demandent souvent comment ils vont. Donc, à moins que je ne puisse accorder la priorité à me souvenir des anniversaires et des noms des enfants et à commencer chaque journée par une tournée des bureaux au lieu de former une équipe productive et efficace dont le moral et le soutien sont élevés, je n'avancerai jamais. » « Il n'y a pas beaucoup de postes qui offrent le télétravail. Mes options sont donc très limitées. »
--	--

Thème	Risque de perdre la mesure d'adaptation en cas d'abandon du poste actuel
Description	Certains employés disent que le fait de devoir repasser par le processus de mesures d'adaptation à un nouveau poste pour obtenir la mesure d'adaptation dont ils disposent à leur poste actuel les limite également.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Je ne peux pas envisager de changer de ministère ou de poste si la mesure d'adaptation que j'ai actuellement ne reste pas en place. D'autres possibilités nécessitent une exposition à des lampes à ampoules fluorescentes ou DEL, ce qui aurait un effet négatif sur ma santé, et je me sens donc coincée à mon poste actuel. J'aimerais avoir la possibilité de faire l'essai d'autres postes, mais j'ai l'impression que mes mesures d'adaptation et ma santé sont des obstacles à cela. » « On m'a donné un nouveau poste dans le cadre de ma mesure d'adaptation et, par conséquent, je vais probablement y rester jusqu'à mon départ. »

Thème	Préoccupations concernant les références
Description	Crainte que les superviseurs ne fournissent de mauvaises références parce qu'ils considèrent l'employé comme un « fauteur de troubles » ou ne divulguent l'état de l'employé ou sa mesure d'adaptation dans une référence.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Je crains que ce chef d'équipe ne me donne pas une référence appropriée. Le chef d'équipe de mon poste permanent me donnera une référence impartiale, mais pas le chef actuel. Je pense que le chef d'équipe actuel pourrait nuire à mes perspectives de carrière. » « En partie à cause de mes rapports avec la direction, je crois avoir bousculé quelques sensibilités, et j'ai ma propre opinion sur le fait de travailler pour une organisation qui montre un tel manque de respect pour l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée de ses employés. »

Thème	Raisons non liées au handicap
Description	Les employés ont mentionné un certain nombre d'autres raisons qui ne sont pas liées à un problème de santé ou à un handicap, notamment le fait qu'il y a peu de postes disponibles dans la région de l'employé, que les exigences des autres postes sont trop difficiles à satisfaire, que l'employé prendra bientôt sa retraite, et que le système Phénix pose des problèmes.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Il y a très peu de débouchés dans ma région, dans le ministère où je travaille actuellement. » « On ne voit pas la fin du fiasco de Phénix, que je reste ou que je parte. » « J'approche de la fin de ma carrière (je vais bientôt prendre ma retraite) et je ne vois aucune possibilité de progression de carrière à ce stade. »

Effets négatifs sur la carrière

Les répondants ont été invités à répondre à une série de questions visant à déterminer s'ils estiment avoir subi des conséquences négatives en raison de leur problème de santé ou de leur handicap. Un peu moins de la moitié (49 %) ont choisi de ne pas participer à un processus de dotation en raison d'obstacles en milieu de travail liés à leur problème de santé ou à leur handicap. Quatre employés sur dix (41 %) estiment qu'on leur a refusé une possibilité de promotion pour des raisons liées à leur problème de santé ou à leur handicap. Plus de la moitié des répondants (54 %) se sentent sous-employés ou pas assez stimulés, ou estiment que leur contribution pourrait être plus élevée.

Tableau 37. Effets négatifs sur la carrière subis

Résumé de l'effet négatif sur la carrière en raison d'un problème de santé ou d'un handicap	Pourcentage de répondants qui ont dit oui
Q43. Vous êtes-vous déjà retiré d'un processus de dotation en raison d'obstacles en milieu de travail ou d'autres motifs liés à votre maladie ou handicap chronique?	49 %
Q44. Pensez-vous que l'on vous a déjà refusé une promotion à un poste dont vous remplissiez les exigences, pour des raisons liées à votre maladie chronique ou handicap?	41 %
Q45. Vous considérez-vous sous-employé, dans le sens où vous trouvez que votre poste actuel ne présente pas suffisamment de défis ou que vous pensez que vous pourriez jouer un rôle plus important que celui exigé dans le cadre de votre emploi actuel?	54 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

n = nombre de répondants

Les employés âgés de 35 à 49 ans sont plus susceptibles que les employés de moins de 35 ans d'avoir choisi de ne pas participer à un processus de dotation (55 % par rapport à 37 %) et de s'être vu refuser une possibilité de promotion (45 % par rapport à 30 %) en raison d'obstacles en milieu de travail liés à leur problème de santé ou à leur handicap. Les hommes sont plus susceptibles que les femmes de se sentir sous-employés ou de penser qu'ils pourraient apporter une contribution plus élevée (63 % par rapport à 50 %).

Les répondants dont le problème de santé ou le handicap lié à la demande de mesures d'adaptation est permanent plutôt que temporaire ou épisodique s'accordent plus à dire qu'ils sont subis des effets négatifs pour leur carrière. La proportion de ceux qui ont subi chacun des trois effets négatifs sur la carrière varie selon le type de problème de santé ou de handicap. Le choix de ne pas participer à un processus de dotation est plus répandu parmi les employés atteints d'un trouble de la vision et de problèmes de santé mentale. Le fait de se voir refuser une possibilité de promotion est plus fréquent chez les employés atteints de trouble cognitif, tandis que le sentiment d'être sous-employé est plus répandu chez les employés atteints d'un trouble sensoriel ou lié à l'environnement.

Tableau 38. Employés ayant subi des effets négatifs sur leur carrière en raison d'un problème de santé ou d'un handicap, par type de problème de santé ou de handicap

Résumé par type de problème de santé ou de handicap de l'employé	Choix de ne pas participer à un processus de dotation en raison d'obstacles en milieu de travail	Refus d'une promotion en raison d'un problème de santé chronique ou d'un handicap	Sentiment d'être sous-employé ou pas assez stimulé, ou de pouvoir apporter une contribution plus élevée
Trouble de la vision (n = 35)	63 %	57 %	66 %
Problème de santé mentale (n = 128)	59 %	52 %	59 %
Trouble cognitif (n = 50)	54 %	64 %	60 %
Maladie ou douleur chroniques (n = 238)	52 %	41 %	51 %
Trouble sensoriel ou lié à l'environnement (n = 58)	52 %	43 %	72 %
Trouble de l'audition (n = 19)*	47 %	47 %	53 %
Problèmes de flexibilité ou de dextérité (n = 59)	42 %	27 %	61 %
Problème de mobilité (n = 65)	38 %	34 %	46 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

* = échantillon de petite taille, interpréter les résultats avec prudence

n = nombre de répondants

Plus de quatre répondants sur dix déclarent avoir pris, dans le passé, la décision de **ne pas** demander une mesure d'adaptation qui les aurait aidés à faire leur travail.

Tableau 39. Employés qui ont décidé de ne pas demander une mesure d'adaptation qui les aurait aidés

Q46. Vous est-il arrivé de faire le choix de <i>ne pas</i> faire de demande visant des mesures d'adaptation qui auraient pu améliorer votre capacité à exercer les fonctions liées à votre emploi?	Demande d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap (n = 743)
Oui	43 %
Non	42 %
Sans objet / pas besoin de demander d'autres mesures d'adaptation	13 %
Je préfère ne pas répondre	3 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

n = nombre de répondants

La proportion des employés qui ont décidé de ne pas demander de mesure d'adaptation est plus élevée chez les femmes (45 %) que chez les hommes (36 %), et chez les employés âgés de 35 à 49 ans (51 %) que dans les autres groupes d'âge. Elle est également plus élevée chez les employés atteints d'un trouble de l'audition, de trouble cognitif et de problèmes de santé mentale, et plus faible chez ceux qui ont des problèmes de flexibilité ou de dextérité ou un trouble de la vision.

Tableau 40. Employés qui ont décidé de ne pas demander une mesure d'adaptation qui les aurait aidés, par problème de santé ou handicap

Résumé par type de problème de santé ou de handicap de l'employé	Employés qui ont décidé de <i>ne pas</i> demander une mesure d'adaptation dans le passé
Trouble de l'audition (n = 19)*	58 %
Trouble cognitif (n = 50)	54 %
Problème de santé mentale (n = 128)	52 %
Problème de mobilité (n = 65)	48 %
Maladie ou douleur chroniques (n = 238)	45 %
Trouble sensoriel ou lié à l'environnement (n = 58)	43 %
Problèmes de flexibilité ou de dextérité (n = 59)	32 %
Trouble de la vision (n = 35)	31 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

* = échantillon de petite taille, interpréter les résultats avec prudence

n = nombre de répondants

Les répondants qui ont décidé dans le passé de ne pas présenter de demande ont été invités à en donner les raisons (à partir d'une liste fournie). Les principales raisons sont l'inquiétude quant à la perception de la direction à leur égard, l'incidence sur leurs perspectives de carrière et les répercussions sur leur relation avec leur gestionnaire, ainsi que la conviction que leur demande ne serait pas approuvée. Ces raisons sont généralement conformes aux commentaires qualitatifs formulés tout au long de l'enquête. Les employés confrontés à des obstacles en milieu de travail en raison de problèmes de santé mentale (85 %) sont particulièrement préoccupés par la façon dont la direction les perçoit. Sinon, les résultats sont uniformes selon l'âge, le sexe, la région et la langue.

Tableau 41. Raisons de ne pas avoir demandé dans le passé une mesure d'adaptation qui les aurait aidés

Q47. Quelles ont été vos raisons de ne pas faire de demande visant des mesures d'adaptation qui auraient pu améliorer votre capacité à exercer les fonctions liées à votre emploi?	Employés qui ont décidé de ne pas présenter de demande (n = 317)
Je craignais qu'une telle demande ait des répercussions sur la perception que mes gestionnaires ont de moi	75 %
Je craignais qu'une telle demande nuis à ma sécurité d'emploi ou à mes perspectives de carrière	63 %
Je craignais qu'une telle demande ait des répercussions sur ma relation avec mon superviseur	53 %
Je croyais que ma demande ne serait pas approuvée	52 %
Je ne voulais pas divulguer de renseignements relatifs aux obstacles en milieu de travail ou à ma maladie ou handicap chronique	48 %
Je craignais qu'une telle demande ait des répercussions sur la perception que mes collègues ont de moi	46 %
Je croyais que je pouvais gérer la situation moi-même	38 %
Je craignais qu'une telle demande ait des répercussions sur mes relations avec mes collègues	34 %
Autre raison	20 %
Je préfère ne pas répondre	1 %

Base : employés qui ont décidé de ne pas demander de mesure d'adaptation dans le passé

n = nombre de répondants

7. Harcèlement et discrimination

Les expériences de harcèlement et de discrimination signalées sont courantes parmi les répondants à l'enquête qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap; le nombre de répondants signalant des cas de harcèlement et de discrimination dans cette enquête est plus élevé que le nombre de personnes en situation de handicap ayant signalé de telles expériences en réponse au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2019. Plus de huit répondants sur dix établissent un lien entre la discrimination qu'ils ont subie et leur problème de santé ou leur handicap, et sept sur dix disent la même chose de leur expérience de harcèlement.

Harcèlement

Les données du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2019 montrent que le harcèlement³ en milieu de travail est beaucoup plus répandu chez les personnes en situation de handicap que chez les autres. Le SAFF de 2019 a révélé qu'un tiers (29 %) des personnes en situation de handicap se disent être victimes de harcèlement au cours des 12 derniers mois, par rapport à 12 % des personnes non handicapées. L'un des objectifs de la présente recherche consiste à étudier cet écart plus en profondeur; ainsi, tous les répondants à l'enquête ont été priés d'indiquer s'ils avaient été victimes de harcèlement au cours des 12 derniers mois.

Les résultats ici sont plus élevés que ceux du SAFF de 2019 : 38 % des répondants qui ont fait une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap, dont 42 % de ceux qui disent être confrontés à des obstacles en milieu de travail en raison d'un problème de santé ou d'un handicap, disent avoir été victimes de harcèlement au cours de l'année écoulée.

³ La définition du harcèlement qui figurait dans cette enquête, et dans le SAFF de 2019, était la suivante : « Un comportement inopportun et offensant d'un individu envers un autre individu en milieu de travail (y compris pendant tout événement lié au travail ou à tout endroit lié au travail), et dont l'auteur savait ou aurait raisonnablement dû savoir qu'un tel comportement pouvait offenser ou causer préjudice. Il comprend tout acte, propos ou exhibition qui diminue, rabaisse, humilie ou embarrasse une personne, ou tout acte d'intimidation ou de menace. Il comprend également le harcèlement au sens de la Loi canadienne sur les droits de la personne (c'est-à-dire fondé sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, l'état matrimonial, la situation de famille, les caractéristiques génétiques [y compris l'obligation de subir un test génétique, ou de communiquer les résultats d'un test génétique], la déficience [ou le handicap] ou l'état de personne graciée). Le harcèlement est normalement une série d'incidents, mais il peut s'agir d'un incident grave qui a une incidence durable sur la personne. »

Tableau 42. Employés qui ont été victimes de harcèlement au cours des 12 derniers mois

Q55. Au cours des 12 derniers mois, avez-vous été victime de harcèlement?	Demande d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap (n = 743)	Obstacles rencontrés en milieu de travail en raison d'un problème de santé ou d'un handicap (n = 651)
Oui	38 %	42 %
Non	56 %	53 %
Je préfère ne pas répondre	6 %	6 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

Base : employés qui rencontraient des obstacles en milieu de travail en raison d'un problème de santé ou d'un handicap

n = nombre de répondants

Parmi les employés dont la demande de mesures d'adaptation concernait un problème de santé chronique ou un handicap, la probabilité d'avoir été victime de harcèlement est similaire, indépendamment du sexe, de l'âge ou de la langue, et elle ne varie pas en fonction de la permanence ou de la visibilité du problème de santé ou du handicap associé à la demande.

Les expériences de harcèlement signalées sont plus répandues pour certains types de problèmes de santé ou de handicaps que pour d'autres et sont particulièrement fréquentes chez les employés dont la demande de mesures d'adaptation était liée à un problème de santé mentale (52 %).

Tableau 43. Employés qui ont été victimes de harcèlement au cours des 12 derniers mois, par type de problème de santé ou de handicap

Résumé par type de problème de santé ou de handicap de l'employé	Employés qui ont été victimes de harcèlement au cours des 12 derniers mois
Problème de santé mentale (n = 128)	52 %
Maladie ou douleur chroniques (n = 238)	41 %
Trouble sensoriel ou lié à l'environnement (n = 58)	41 %
Trouble cognitif (n = 50)	40 %
Problèmes de flexibilité ou de dextérité (n = 59)	36 %
Problème de mobilité (n = 65)	34 %
Trouble de la vision (n = 35)	31 %
Trouble de l'audition (n = 19)*	16 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

* = échantillon de petite taille, interpréter les résultats avec prudence

n = nombre de répondants

Les répondants qui ont déclaré avoir été victimes de harcèlement au cours des 12 derniers mois sont plus susceptibles de percevoir un lien avec leur problème de santé et leur handicap. Près de trois répondants sur quatre ayant récemment subi un harcèlement disent que ce dernier était soit fortement (48 %), soit quelque peu (24 %) lié à leur problème de santé ou à leur handicap. Cela vaut particulièrement pour une demande de mesures d'adaptation présentée pour remédier à des obstacles liés à un problème de santé mentale (66 % disent que le harcèlement est fortement lié à leur état).

Tableau 44. Relation entre le harcèlement et le problème de santé chronique ou le handicap

Q56. À votre avis, dans quelle mesure le harcèlement que vous avez subi au cours des 12 derniers mois était-il lié à votre maladie ou handicap chronique?	Employés qui ont été victimes de harcèlement au cours des 12 derniers mois (n = 286)
Fortement lié	48 %
Lié dans une certaine mesure	24 %
Pas lié du tout	26 %
Sans objet / ne souffre pas d'un problème de santé chronique	Moins de 1 %
Je préfère ne pas répondre	2 %

Base : employés qui ont fait une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap et qui ont été victimes de harcèlement au cours des 12 derniers mois

n = nombre de répondants

Discrimination

Le SAFF de 2019 révèle un écart similaire entre les personnes en situation de handicap et les autres sur le plan des expériences de discrimination au cours des 12 derniers mois : 23 % des personnes en situation de handicap ont déclaré avoir été victimes de discrimination, par rapport à 6 % des personnes non handicapées seulement.

Une fois de plus, l'enquête actuelle a inclus la question du SAFF de 2019 pour approfondir le sujet des expériences de discrimination⁴. Plus d'un tiers des répondants qui ont fait une demande de mesures d'adaptation en raison d'un problème de santé ou d'un handicap (35 %) disent avoir été victimes de discrimination au cours de l'année écoulée. Parmi le sous-groupe particulier qui déclare volontairement qu'il rencontre des obstacles en milieu de travail en raison d'un problème de santé ou d'un handicap, cette proportion est légèrement plus élevée (38 %).

⁴ La définition de la discrimination qui figurait dans cette enquête, et dans le SAFF de 2019, était la suivante : « Le fait de réserver à quelqu'un un traitement différent ou inéquitable en raison d'une caractéristique personnelle ou d'une distinction, intentionnellement ou non, qui a pour effet d'imposer des désavantages non imposés à d'autres, ou d'empêcher ou de restreindre l'accès aux avantages offerts à d'autres membres de la société. Il y a 13 motifs de distinction illicite dans la Loi canadienne sur les droits de la personne (c'est-à-dire fondé sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, l'état matrimonial, la situation de famille, les caractéristiques génétiques [y compris l'obligation de subir un test génétique, ou de communiquer les résultats d'un test génétique], la déficience [ou le handicap] ou l'état de personne graciée). »

Les proportions d'employés déclarant avoir été victimes de harcèlement et de discrimination en réponse à l'enquête sont toutes deux plus élevées que celles déclarées par les personnes en situation de handicap dans le SAFF de 2019. Bien qu'il soit impossible de confirmer un lien direct, étant donné que cette enquête en ligne n'a pas été remplie par toutes les personnes en situation de handicap, les données de l'enquête laissent entendre un lien possible entre la présentation d'une demande de mesures d'adaptation et l'expérience de harcèlement ou de discrimination.

Tableau 45. Employés qui ont été victimes de discrimination au cours des 12 derniers mois

Q57. Au cours des 12 derniers mois, avez-vous été victime de discrimination?	Demande d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap (n = 743)	Obstacles rencontrés en milieu de travail en raison d'un problème de santé ou d'un handicap (n = 651)
Oui	35 %	38 %
Non	57 %	54 %
Je préfère ne pas répondre	8 %	7 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap
n = nombre de répondants

Parmi les employés dont la demande de mesures d'adaptation concernait un problème de santé chronique ou un handicap, la proportion de ceux qui déclarent avoir été victimes de discrimination est similaire, quels que soient leur sexe, leur âge et leur langue. Elle ne varie pas non plus en fonction de la permanence ou de la visibilité du problème de santé ou du handicap associé à la demande. Toutefois, là encore, les expériences de discrimination sont plus fréquentes pour certains types de problèmes de santé que pour d'autres et sont plus souvent signalées par les employés atteints de problèmes de santé mentale.

Tableau 46. Employés qui ont été victimes de discrimination au cours des 12 derniers mois par type de problème de santé ou de handicap

Résumé par type de problème de santé ou de handicap de l'employé	Employés qui ont été victimes de discrimination au cours des 12 derniers mois
Problème de santé mentale (n = 128)	48 %
Trouble cognitif (n = 50)	40 %
Problème de mobilité (n = 65)	38 %
Trouble sensoriel ou lié à l'environnement (n = 58)	38 %
Trouble de l'audition (n = 19)*	37 %
Maladie ou douleur chroniques (n = 238)	34 %
Trouble de la vision (n = 35)	31 %
Problèmes de flexibilité ou de dextérité (n = 59)	29 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

* = échantillon de petite taille, interpréter les résultats avec prudence

n = nombre de répondants

Les répondants qui ont déclaré avoir été victimes de discrimination au cours des 12 derniers mois sont susceptibles de percevoir un lien avec leur problème de santé et leur handicap. Lorsqu'on les ajoute à ceux qui disent que la discrimination était quelque peu liée à leur problème de santé ou à leur handicap, une majorité écrasante (85 %) déclare que la discrimination qu'ils ont subie était au moins partiellement liée à leur problème de santé ou à leur handicap.

Tableau 47. Relation entre la discrimination et le problème de santé chronique ou le handicap

Q58. À votre avis, dans quelle mesure la discrimination que vous avez subie au cours des 12 derniers mois était-elle liée à votre maladie chronique ou handicap?	Employés qui ont été victimes de discrimination au cours des 12 derniers mois (n = 263)
Fortement liée	65 %
Liée dans une certaine mesure	20 %
Pas liée du tout	14 %
Sans objet / ne souffre pas d'un problème de santé chronique	Moins de 1 %
Je préfère ne pas répondre	1 %

Base : employés qui ont fait une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap et qui ont été victimes de discrimination au cours des 12 derniers mois

n = nombre de répondants

8. Messages clés

Messages clés pour la direction

Les messages clés des employés à l'intention de la direction sont les suivants : agir de bonne foi en prenant les demandes de mesures d'adaptation au sérieux, comprendre que les mesures d'adaptation ne sont pas demandées parce que les employés sont paresseux ou incapables et, en général, adopter une attitude plus ouverte et compréhensive à l'égard du sujet (y compris une meilleure communication).

Q48. Veuillez indiquer 1 ou 2 choses importantes que vous souhaiteriez que vos gestionnaires sachent à propos des personnes qui sont dans la même situation que vous, et qui les aideraient à mieux vous soutenir et vous outiller.

Thème	Prise au sérieux des demandes de mesures d'adaptation
Description	Il s'agit d'un thème important. Les superviseurs devraient prendre les demandes au sérieux et agir de bonne foi en croyant que les employés ont réellement besoin d'une mesure d'adaptation pour pouvoir contribuer à la pleine mesure de leur potentiel. Les superviseurs ne doivent pas considérer que la situation est la faute de l'employé et doivent comprendre que la présentation de la demande est difficile pour les employés.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Croyez-moi, et rappelez-vous que je suis un adulte qui essaie de prendre soin de lui-même et de son avenir. » « Nous n'essayons pas d'éviter le travail. Parfois, nos problèmes ne sont pas visibles pour les autres, mais cela ne les rend pas moins réels. Vos exigences de prouver à plusieurs reprises notre état à notre employeur nous stressent encore plus. » « Les mesures d'adaptation sont souvent essentielles pour permettre à un employé d'accomplir ses tâches sans risquer de se faire mal d'une manière ou d'une autre. Sans la mesure d'adaptation qui m'a été accordée, j'aurais dû rester en congé pendant deux mois de plus. » « Il est important de prendre au sérieux les demandes de mesures d'adaptation des employés. Les employés peuvent être intimidés et mal à l'aise lorsqu'ils se font connaître, mais lorsqu'ils le font, c'est parce qu'ils ont un problème réel qui doit être réglé. »

Thème	Personnes bénéficiant d'une mesure d'adaptation ne sont pas paresseuses ou moins capables
Description	Il ressort aussi couramment que les gestionnaires ne doivent pas juger les gens en fonction de leurs limites et ne devraient pas considérer les employés qui ont besoin d'une mesure d'adaptation comme moins aptes à accomplir leurs tâches professionnelles. Les employés devraient plutôt être considérés comme des gens qui veulent apporter leur contribution et qui sont capables d'exceller si on leur accorde le soutien dont ils ont besoin.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Nous ne sommes pas paresseux, nous voulons en fait contribuer au succès de la fonction publique. Nous avons de nombreuses compétences qui peuvent être extrêmement utiles dans de nombreux autres postes en général. » • « Que nous sommes capables et que nous pouvons exceller dans notre travail, même si nous faisons les choses un peu différemment ou si nous les comprenons de différentes manières. » • « Ne jugez pas les gens d'après leurs demandes d'adaptation. Examinez leur travail. » • « Ne jugez pas les gens d'après ce que vous pensez être leurs limites. Soyez ouvert à la personne en face de vous et voyez ses points forts, demandez-lui quels sont ses points forts et ses intérêts, et aidez-la à développer sa façon de faire en fonction de ses préférences personnelles. »

Thème	Manifestation d'une plus grande empathie et d'une meilleure ouverture
Description	Dans le même ordre d'idées, les gestionnaires doivent faire preuve d'empathie et d'ouverture d'esprit à l'égard du processus de mesures d'adaptation et comprendre la position vulnérable dans laquelle se trouve l'employé lorsqu'il en fait la demande. Ils ne doivent pas non plus avoir de préjugés sur des types de problèmes de santé ou de handicaps particuliers et doivent plutôt essayer d'en savoir plus à leur sujet.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Nous voulons travailler et apporter notre contribution au mieux de nos capacités pour avoir une carrière valorisante. Si vous êtes un gestionnaire qui n'est pas sensible aux problèmes de santé graves ou chroniques, envisagez de ne pas être un gestionnaire. Les gens devraient passer en premier. » • « Je suppose que ce serait de faire prendre conscience (aux gestionnaires) de ce dont un employé a besoin. Je suis consciente que le lieu de travail est plein de gens différents qui ont des préoccupations ou des besoins différents, mais il pourrait être utile que les superviseurs ou les gestionnaires suivent des formations ou des cours de sensibilisation sur les handicaps qui existent afin de se familiariser avec chaque type de handicap qu'ils peuvent rencontrer en milieu de travail. »

Thème	Davantage de communication ouverte
Description	Maintenir un dialogue ouvert et bilatéral avec les employés pour comprendre leur position. Mettre continuellement les employés au courant de l'état d'avancement de leur demande en cours et effectuer un contrôle ou un suivi régulier.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Les gestionnaires doivent continuellement faire participer les employés qui bénéficient d'une mesure d'adaptation au processus de décision concernant les placements et les changements d'emploi. Ils doivent examiner les demandes de mesures d'adaptation passées et actuelles, et s'assurer d'être prêts à offrir un travail qui tient compte de ces besoins. » « Faites un contrôle, un suivi, régulièrement. Donnez la possibilité d'avoir des conversations, des discussions et des réactions. Ne croyez pas que nous allons bien parce que vous ne voyez pas les difficultés – les mesures d'adaptation nécessitent un effort collectif. Un partenariat dans le domaine du bien-être contribuerait grandement à l'inclusion créative. » « Le dialogue (entendre et écouter), la flexibilité et l'empathie devraient être des éléments clés dans les discussions sur les mesures d'adaptation avec l'employé qui en fait la demande. Il y a une responsabilité partagée par les gestionnaires et les employés quand il s'agit de la responsabilisation et de la transparence, qui découle de la confiance et des avantages potentiels pour les deux parties. »

Thème	Compréhension des problèmes de santé et des handicaps invisibles
Description	Selon un autre thème apparenté, les gestionnaires doivent comprendre que tous les handicaps ne sont pas visibles et que, même si quelqu'un a le sourire aux lèvres, cela ne signifie pas toujours qu'il est heureux.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Tous les handicaps ne sont pas visibles (en particulier les problèmes de santé mentale). Les problèmes de santé mentale peuvent sérieusement nuire à la capacité de concentration si on n'a pas les mesures d'adaptation appropriées. » « Ce n'est pas parce que nous sourions que nous sommes heureux. Lorsque nous exprimons verbalement que notre santé mentale n'est pas bonne, ils ne semblent pas se soucier beaucoup de nous ou vouloir nous aider à trouver un poste mieux adapté à notre situation. » « Même si ceux qui sont atteints de troubles cognitifs et de troubles de la communication peuvent penser et agir différemment des autres employés, ils éprouvent le même besoin d'acceptation, d'appartenance et de désir de contribuer à un travail valorisant. »

Messages clés pour les collègues

Le principal message à transmettre aux collègues, c'est que les mesures d'adaptation visent à rendre les employés plus productifs en surmontant les obstacles, et non pas à faciliter leur travail. Les autres thèmes clés sont les suivants : traiter ceux qui bénéficient de mesures d'adaptation ou qui sont atteints d'un handicap avec respect, mieux comprendre les problèmes de santé et les handicaps invisibles et ne pas juger que les employés qui bénéficient de mesures d'adaptation sont moins capables.

Q49. Veuillez indiquer 1 ou 2 choses importantes que vous souhaiteriez que vos collègues sachent à propos des personnes qui sont dans la même situation que vous, et qui les aideraient à mieux vous soutenir en tant que membre important de l'équipe.

Thème	Mesures d'adaptation n'étant pas une tentative de moins travailler
Description	Les employés ont le souhait commun de voir leurs collègues comprendre qu'une mesure d'adaptation vise à les rendre plus productifs et non à leur faciliter la tâche. Ce n'est pas un genre de traitement spécial ou d'avantage pour ceux qui n'ont pas les mêmes capacités fonctionnelles, c'est un soutien qui permet à l'employé d'apporter sa contribution dans la même mesure que tous les autres.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Je ne demande pas une mesure d'adaptation pour le plaisir, mais parce que cela me rend plus productif et me permet d'être un meilleur employé et collaborateur. Ce qui peut être très facile pour vous, et qui était facile pour moi avant, peut être extrêmement difficile pour moi maintenant. » « Les mesures d'adaptation accordées à ceux qui souffrent de douleurs chroniques doivent les aider à être des membres plus productifs de l'équipe. Il ne s'agit pas de leur faciliter la vie pour le simple plaisir de vouloir les mettre plus à l'aise, mais de les aider à tirer le meilleur parti de leur situation. » « De plus, les collègues devraient savoir que si une personne en situation de handicap bénéficie d'une mesure d'adaptation, ce n'est pas un avantage. C'est plutôt une façon d'égaliser les choses; souvent, la mesure d'adaptation ne permet même pas d'égaliser les choses, mais elle les rend plus justes pour l'employé en situation de handicap. »

Thème	Respect
Description	Il ressort également que les employés bénéficiant d'une mesure d'adaptation espèrent être traités avec respect. Ne discutez pas de l'état ou de la mesure d'adaptation d'un employé et ne faites pas de commentaires ou de plaisanteries à ce sujet. Soyez solidaire et ne portez pas de jugement.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « On ne sait jamais avec quoi les gens sont aux prises... soyez aimables et respectueux! » « Je voudrais que mes collègues sachent qu'ils ne devraient pas discuter de mon handicap en milieu de travail. Je voudrais que mes collègues ne commencent

	<p>jamais une phrase par “Eh bien (nom du répondant) n’a probablement pas entendu”. »</p> <ul style="list-style-type: none"> « Mon travail, mon horaire, ma mesure d’adaptation et mes problèmes médicaux ne vous regardent pas. Si vous avez eu des problèmes identiques ou similaires, vous avez droit à toute l’aide dont vous avez besoin. Veuillez laisser de côté les commentaires, la froideur et le jugement; soyez respectueux et prévenants. » « Être solidaire et ne pas porter de jugement – ce n’est pas vraiment compliqué! »
--	---

Thème	Mesure d’adaptation n’étant pas une indication que quelqu’un est moins capable
Description	Il est important que les collègues comprennent que le besoin d’une mesure d’adaptation ou de soutien pour accomplir les tâches professionnelles ne rend pas quelqu’un moins capable ou moins compétent.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « J’aimerais que les collègues sachent que nous sommes là pour faire le même travail qu’eux et que notre besoin de mesures d’adaptation ne nous rend pas moins capables ou moins compétents qu’eux. » « Je voudrais éduquer les membres de mon équipe au sujet du portefeuille de l’adaptation pour aider les gens à comprendre que ceux d’entre nous qui bénéficient de mesures d’adaptation doivent être traités avec le même respect et peuvent tout de même rester des membres productifs de l’équipe. » « Les personnes en situation de handicap ont besoin de soutien (comme tous les employés). Elles sont aussi capables que les autres. »

Thème	Compréhension des problèmes de santé et des handicaps invisibles
Description	Il est important pour de nombreux employés que leurs collègues comprennent qu’un handicap ou un problème de santé n’est pas toujours visible pour eux, mais que cela ne signifie pas qu’il n’existe plus. Ils doivent faire preuve de compréhension et de patience.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « J’aimerais que mes collègues sachent que les gens, en particulier ceux qui ont un handicap invisible, souffrent en silence. J’aimerais parler de mon handicap, mais les expériences négatives et la conscience des attitudes générales me font vraiment hésiter à en discuter. » « Gardez l’esprit ouvert aux handicaps invisibles et ne soyez pas si prompt à juger ou à vous moquer (par exemple, une personne qui prend l’ascenseur pour monter d’un étage pourrait avoir un problème de colonne vertébrale ou de genou). Celui qui va souvent aux toilettes peut souffrir d’incontinence. Celle qui porte une jupe tout le temps peut avoir une raison de santé pour le faire et n’a pas besoin qu’on attire l’attention là-dessus. »

Passeport d'adaptation pour les employés

Le concept du passeport d'adaptation pour les employés est bien accueilli, une forte majorité de répondants de tous les groupes démographiques et de tous les types de problèmes de santé ou de handicaps déclarant qu'il serait utile aux gens dans leur situation.

L'un des problèmes soulevés dans la présente enquête était la nécessité de présenter une nouvelle demande de mesures d'adaptation en cas de changement de poste ou de lieu ou de changement de gestionnaire. Les employés la considèrent comme un fardeau inutile, en particulier ceux qui ont des problèmes de santé ou des handicaps de longue durée ou permanents.

Pour répondre à cette préoccupation, le gouvernement du Canada envisage de mettre en place un « passeport d'adaptation » qui permet aux employés bénéficiant d'une mesure d'adaptation approuvée de la transférer lorsqu'ils changent de ministère ou de poste au sein de l'administration fédérale. L'écrasante majorité (92 %) des répondants qui demandent une mesure d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap déclarent que le concept du passeport d'adaptation serait très (73 %) ou assez (19 %) utile aux gens dans leur situation.

Tableau 48. Degré d'utilité du passeport d'adaptation pour les gens dans leur situation

Q50. Le gouvernement du Canada examine la possibilité de mettre sur pied un programme de « passeport de mesures d'adaptation pour l'employé » qui permettrait aux employés dont la demande de mesures d'adaptation a été approuvée de continuer de bénéficier de ces mesures après avoir changé de ministère ou de poste au sein du gouvernement fédéral. Selon vous, dans quelle mesure le programme serait-il utile aux personnes qui sont dans votre situation?	Demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap (n = 743)
Très utile	73 %
Assez utile	19 %
Peu utile	3 %
Pas utile du tout	3 %
Je préfère ne pas répondre	3 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

n = nombre de répondants

L'idée d'un passeport d'adaptation est largement soutenue, indépendamment du sexe ou de l'âge. La proportion de ceux qui affirment que ce passeport serait très utile est plus élevée dans le Canada atlantique (85 %) et parmi ceux dont la langue maternelle est le français (83 % par rapport à 70 % des employés dont la langue maternelle est l'anglais), bien que l'on ne sache pas exactement pourquoi. Ceux qui sont le plus satisfaits du processus de mesures d'adaptation dans son ensemble sont plus susceptibles de trouver ce concept très utile que ceux qui sont insatisfaits (82 % par rapport à 69 %). Cela sous-entend l'existence d'autres problèmes liés au processus de mesures d'adaptation qui, selon eux, ne seraient pas nécessairement améliorés par le passeport.

Des majorités de deux tiers des employés ou plus pour chaque type de problème de santé ou de handicap affirment que le concept du passeport leur serait très utile, bien que cette opinion soit plus répandue parmi les employés atteints de problèmes de mobilité et de flexibilité ou de dextérité. L'intérêt pour ce concept est tout aussi élevé, que le problème de santé ou le handicap associé à la demande de mesures d'adaptation soit permanent ou temporaire, et visible ou non.

Tableau 49. Degré d'utilité du passeport d'adaptation pour les gens dans leur situation, par type de problème de santé ou de handicap

Résumé par type de problème de santé ou de handicap de l'employé	Employés qui trouveraient le passeport très utile
Problème de mobilité (n = 65)	85 %
Problèmes de flexibilité ou de dextérité (n = 59)	83 %
Trouble de l'audition (n = 19)*	79 %
Trouble cognitif (n = 50)	76 %
Maladie ou douleur chroniques (n = 238)	73 %
Problème de santé mentale (n = 128)	69 %
Trouble sensoriel ou lié à l'environnement (n = 58)	69 %
Trouble de la vision (n = 35)	66 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

* = échantillon de petite taille, interpréter les résultats avec prudence

n = nombre de répondants

9. Comparaison des groupes d'intérêt

Comparaison des demandes de mesures d'adaptation entre les personnes en situation de handicap et les personnes non handicapées

Les répondants qui ont présenté des demandes sans rapport avec un problème de santé ou un handicap sont plus susceptibles de voir leur demande rejetée.

La recherche en question porte principalement sur les demandes de mesures d'adaptation qui ont trait à un problème de santé ou à un handicap. Au total, 59 répondants n'ont pas attribué leur demande à un problème de santé ou à un handicap, 44 ayant déclaré explicitement qu'elle était liée à un autre motif (comme des raisons familiales ou religieuses) et 15 n'ayant pas répondu à la question. La présente section étudie les différences observées dans les réponses entre les personnes dont la demande concernait un problème de santé ou un handicap et les 44 répondants qui ont déclaré que ce n'était pas le cas.

Les différences entre les deux groupes se font principalement sentir lorsque l'on examine les questions qui portent sur la structure et les motifs de la demande qu'ils ont choisie comme étant la plus significative pour eux. Les demandes qui ne concernent pas un état de santé ou un handicap ont tendance à tourner autour de la flexibilité dans les heures de début ou de fin de travail visant à respecter des engagements familiaux ou liés à des soins ou à réduire les temps de déplacement. On le remarque notamment par le fait que, si presque tous les employés dont l'évaluation a porté sur un problème de santé ou un handicap déclarent être confrontés à des obstacles en milieu de travail en raison d'un problème de santé ou d'un handicap (88 %), seule une petite proportion de ceux dont la demande de mesures d'adaptation ne portait pas sur un problème de santé ou un handicap se heurtent à de tels obstacles (20 %).

La seule autre différence notable entre ces groupes tient au fait que les demandes non liées à un handicap sont plus susceptibles d'être rejetées que celles qui concernent un problème de santé chronique ou un handicap.

Les différences observées entre ces deux groupes sont résumées dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 50. Obstacles rencontrés en milieu de travail en raison d'un problème de santé ou d'un handicap, par type de demande

Q2. Avez-vous rencontré, dans l'exercice de vos fonctions ou dans le cadre de vos activités en milieu de travail, des obstacles découlant d'un problème de santé chronique ou handicap?	Demande relative à un problème de santé ou à un handicap (n = 743)	Demande présentée pour une autre raison (n = 44)
Oui	88 %	20 %
Non, je n'ai pas rencontré de tels obstacles	11 %	73 %
Je préfère ne pas répondre	1 %	7 %

Base : tous les répondants

n = nombre de répondants

Tableau 51. Demandes de mesures d'adaptation approuvées, par type de demande

Q24. À l'heure actuelle, votre demande de mesures d'adaptation est-elle approuvée, refusée ou en attente?	Demande relative à un problème de santé ou à un handicap (n = 743)	Demande présentée pour une autre raison (n = 44)
Approuvée	72 %	68 %
Refusée	8 %	20 %
En attente	15 %	7 %
Je préfère ne pas répondre	5 %	5 %

Base : tous les répondants

n = nombre de répondants

Sexe

Bien qu'il existe certaines différences entre les sexes en ce qui concerne les types de problèmes de santé qui mènent à des demandes de mesures d'adaptation, les femmes sont plus susceptibles d'être invitées à fournir des preuves, d'avoir pris un congé de maladie prolongé faute de mesure d'adaptation appropriée et de dire qu'elles ont décidé de ne pas demander de mesure d'adaptation dans le passé.

Peu de différences significatives entre les sexes se sont dégagées de cette recherche. On constate certaines différences dans la nature du handicap ou du problème de santé qui a conduit à la demande de mesures d'adaptation : les maladies ou la douleur chroniques et les troubles sensoriels ou liés à l'environnement sont plus largement signalés par les femmes, tandis que les troubles de la vision sont plus largement signalés par les hommes. Les femmes sont plus susceptibles que les hommes de dire que ce problème de santé est épisodique ou récidivant.

Tableau 52. Problème de santé ou handicap ayant conduit à la demande de mesures d'adaptation, par sexe

Q3/Q8. Parmi les catégories suivantes, laquelle décrit le mieux la nature de votre problème de santé ou handicap principal / autre problème de santé ou handicap qui vous a mené à soumettre une demande de mesures d'adaptation?	Femmes (n = 463)	Hommes (n = 168)
Maladie ou douleur chroniques	39 %	27 %
Trouble sensoriel ou lié à l'environnement	10 %	5 %
Trouble de la vision	4 %	10 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap dont les détails sont connus.

Remarque : Seules les différences significatives sont présentées

n = nombre de répondants

Tableau 53. Permanence du problème de santé ou du handicap ayant conduit à la demande de mesures d'adaptation, par sexe

Q4/Q9. Votre problème de santé chronique, douleur, hypersensibilité environnementale ou autre handicap principal / est-il (était-il) temporaire, épisodique ou permanent?	Femmes (n = 463)	Hommes (n = 168)
Permanente	62 %	69 %
Épisodique (récurrente)	30 %	21 %
Temporaire	5 %	8 %
Je préfère ne pas répondre	3 %	2 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap dont les détails sont connus

n = nombre de répondants

Les femmes sont plus susceptibles de déclarer qu'elles doivent fournir un certificat médical ou d'autres preuves, mais on ne constate aucune différence en ce qui concerne l'obligation de se soumettre à une évaluation officielle.

Tableau 54. Obligation d'obtenir un certificat médical ou d'autres preuves ou de se soumettre à une évaluation officielle, par sexe

Q18. Avez-vous eu à fournir un certificat médical ou d'autres preuves à l'appui de votre demande? Q20 Avez-vous eu à subir un des types d'évaluation officielle énumérés ci-dessous, effectuée par un médecin ou un spécialiste?	Femmes (n = 509)	Hommes (n = 95)
Oui, obligation de fournir des preuves	81 %	73 %
Oui, obligation de participer à une évaluation officielle	70 %	69 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

n = nombre de répondants

Enfin, les femmes sont plus susceptibles d'avoir pris un congé de maladie prolongé en raison d'un problème de santé ou d'un handicap qui n'avait pas fait l'objet d'une mesure d'adaptation appropriée et de dire qu'elles ont décidé de ne pas demander une mesure d'adaptation qui aurait amélioré leur capacité d'exercer leurs fonctions professionnelles.

Tableau 55. Prise d'un congé de maladie prolongé en raison d'un problème de santé ou d'un handicap aggravé par le fait de ne pas avoir bénéficié d'une mesure d'adaptation appropriée, par sexe

Q36. Avez-vous déjà pris un congé de maladie prolongé en raison d'une maladie ou d'un handicap chronique exacerbée par l'absence de mesures d'adaptation appropriées?	Femmes (n = 509)	Hommes (n = 195)
Oui	41 %	32 %
Non	54 %	65 %
Je préfère ne pas répondre	5 %	3 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

n = nombre de répondants

Tableau 56. Employés qui ont décidé de ne pas demander une mesure d'adaptation qui les aurait aidés, par sexe

Q46. Vous est-il arrivé de faire le choix de ne pas faire de demande visant des mesures d'adaptation qui auraient pu améliorer votre capacité à exercer les fonctions liées à votre emploi?	Femmes (n = 509)	Hommes (n = 195)
Oui	45 %	36 %
Non	38 %	50 %
Sans objet / pas eu besoin de demander d'autres mesures d'adaptation	14 %	11 %
Je préfère ne pas répondre	3 %	3 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap

n = nombre de répondants

Résumé par type de problème de santé

Les différences dans les expériences des employés selon le type de problème de santé ou de handicap sont décrites dans les différentes sections ci-dessus, mais les principales différences sont également résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 57. Résumé des différences par problème de santé ou handicap ayant conduit à la demande de mesures d'adaptation

Élément	Maladie ou douleur chroniques (n = 238)	Problème de santé mentale (n = 128)	Problème de mobilité (n = 65)	Trouble cognitif (n = 50)	Problème de flexibilité ou de dextérité (n = 59)	Trouble de la vision (n = 35)	Trouble de l'audition (n = 19)*	Trouble sensoriel ou lié à l'environnement (n = 58)
Difficulté à trouver la façon d'amorcer le processus (% de difficulté)	57 %	58 %	29 %	68 %	61 %	63 %	47 %	52 %
Certificat médical ou autres preuves demandés (% de oui)	87 %	82 %	74 %	82 %	83 %	54 %	79 %	78 %
Évaluation officielle demandée (% de oui)	75 %	68 %	77 %	74 %	85 %	49 %	47 %	48 %
Demande approuvée (% de oui lorsque l'issue est connue)	91 %	79 %	89 %	89 %	98 %	97 %	78 %	84 %
Congé prolongé (% de oui)	45 %	65 %	26 %	38 %	36 %	17 %	11 %	48 %
Insatisfaction à l'égard du processus (% d'insatisfaction)	65 %	72 %	43 %	62 %	59 %	46 %	58 %	72 %
Harcèlement (% de oui)	41 %	52 %	34 %	40 %	36 %	31 %	16 %	47 %
Discrimination (% de oui)	34 %	48 %	38 %	40 %	29 %	31 %	37 %	38 %
Perspectives de carrière (% de pessimisme)	41 %	51 %	23 %	54 %	39 %	49 %	26 %	48 %

Base : employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap dont les détails sont connus

* = échantillon de petite taille, interpréter les résultats avec prudence

n = nombre de répondants

Les différences significatives entre les employés dont la demande de mesures d'adaptation était liée à différents types de problèmes de santé ou de handicap sont résumées ci-dessous :

- **Maladie ou douleur chroniques** : Ces employés sont plus susceptibles de se voir demander un certificat médical ou d'autres preuves, plus susceptibles d'avoir pris un congé de maladie prolongé parce qu'ils n'avaient pas bénéficié d'une mesure d'adaptation appropriée, et plus susceptibles d'être insatisfaits du processus de mesures d'adaptation dans son ensemble.
- **Problème de santé mentale** : Ces employés sont les moins susceptibles de voir leur demande approuvée, les plus susceptibles d'avoir pris un congé de maladie prolongé parce qu'ils n'avaient pas bénéficié d'une mesure d'adaptation appropriée, plus susceptibles d'être insatisfaits du processus de mesures d'adaptation dans son ensemble et les plus susceptibles d'avoir été victimes de harcèlement et de discrimination au cours des 12 derniers mois.
- **Problème de mobilité** : Ces employés sont les moins susceptibles d'avoir de la difficulté à savoir la façon d'amorcer le processus de mesures d'adaptation, plus susceptibles d'être satisfaits du processus de mesures d'adaptation dans son ensemble et les moins susceptibles d'avoir une vision négative de leurs perspectives de carrière.
- **Trouble cognitif** : Ces employés sont les plus susceptibles d'avoir de la difficulté à savoir la façon d'amorcer le processus de mesures d'adaptation et les plus susceptibles d'avoir une vision négative de leurs perspectives de carrière.
- **Problème de flexibilité ou de dextérité** : Ces employés sont les plus susceptibles de devoir se soumettre à une évaluation officielle et les plus susceptibles de voir leur demande approuvée.
- **Trouble de la vision** : Ces employés sont les moins susceptibles de se voir demander un certificat médical ou d'autres preuves, moins susceptibles de devoir se soumettre à une évaluation formelle, moins susceptibles d'avoir pris un congé de maladie prolongé parce qu'ils n'avaient pas bénéficié d'une mesure d'adaptation appropriée et moins susceptibles d'être insatisfaits du processus de mesures d'adaptation dans son ensemble.
- **Trouble de l'audition** : Ces employés sont moins susceptibles d'être soumis à une évaluation officielle, moins susceptibles d'avoir pris un congé de maladie prolongé parce qu'ils n'ont pas bénéficié d'une mesure d'adaptation appropriée et les moins susceptibles d'avoir été victimes de harcèlement au cours des 12 derniers mois.
- **Trouble sensoriel ou lié à l'environnement** : Ces employés sont moins susceptibles de devoir se soumettre à une évaluation officielle, plus susceptibles d'avoir pris un congé de maladie prolongé parce qu'ils n'avaient pas bénéficié d'une mesure d'adaptation appropriée et plus susceptibles d'être insatisfaits du processus de mesures d'adaptation dans son ensemble.

Prise d'un congé de maladie prolongé

Au-delà des différences liées à la nature du problème de santé ou du handicap qui a conduit à la mesure d'adaptation et des caractéristiques démographiques fournies à la [section 5](#) du présent rapport, les employés qui avaient déjà pris un congé de maladie prolongé parce qu'ils n'avaient pas bénéficié d'une mesure d'adaptation appropriée (bien que cela ne soit pas nécessairement lié à la demande de mesures d'adaptation présentée au cours des trois dernières années) diffèrent à de nombreux égards de ceux qui n'en avaient pas pris. Il convient de noter que, bien qu'il existe une relation entre les variables décrites ci-dessous, on ne peut pas déterminer si leur expérience du processus de mesures d'adaptation les a amenés à prendre un congé de maladie prolongé (ou vice versa). Le tableau 58 résume les différences observées entre les deux groupes.

Tableau 58. Résumé des différences significatives entre ceux qui avaient déjà pris un congé de maladie prolongé parce qu'ils n'avaient pas bénéficié d'une mesure d'adaptation appropriée et ceux qui n'en avaient pas pris

Question	Employés qui avaient pris un congé de maladie prolongé par rapport à ceux qui n'en avaient pas pris
Nombre de mesures d'adaptation	Plus susceptibles d'avoir présenté plus de deux demandes de mesures d'adaptation (42 % par rapport à 27 %)
Difficulté à trouver la façon d'amorcer le processus d'adaptation	Trouvé plus difficile de savoir comment lancer le processus (64 % par rapport à 45 %)
Certificats médicaux ou autres preuves et évaluations officielles	Plus susceptibles de se voir demander des preuves (89 % par rapport à 72 %) et de subir une évaluation officielle (79 % par rapport à 62 %)
Demande approuvée et mesure en place	Moins susceptibles de voir leur demande approuvée (67 % par rapport à 77 %) et, lorsque la demande est approuvée, plus susceptible que la mesure soit partiellement ou pas du tout en place (47 % par rapport à 28 %)
Satisfaction quant au délai de mise en place de la mesure d'adaptation	Satisfaction moindre quant au délai, que la mesure d'adaptation soit déjà en place (32 % par rapport à 61 %) ou non (6 % par rapport à 25 %)
Facteurs de rejet de la demande	Plus susceptibles de citer la perception négative de la direction et le manque de connaissance au sujet de leur état (81 % par rapport à 50 %) et une relation difficile avec leur gestionnaire (52 % par rapport à 18 %)
Satisfaction à l'égard du processus d'adaptation dans son ensemble	Moins susceptibles d'être satisfaits du processus de mesures d'adaptation dans son ensemble (14 % par rapport à 44 %)
Opinion sur les perspectives de carrière	Plus susceptibles d'avoir une vision négative de leurs perspectives de carrière (51 % par rapport à 32 %)
Effets négatifs sur la carrière	Plus susceptibles : <ul style="list-style-type: none"> • D'avoir choisi de ne pas participer à un processus de dotation (65 % par rapport à 38 %) • De s'être vu refuser une possibilité de promotion (58 % par rapport à 29 %) • D'avoir décidé de ne pas demander de mesure d'adaptation (51 % par rapport à 38 %)

Base : employés qui avaient pris un congé de maladie prolongé parce qu'ils n'avaient pas bénéficié d'une mesure d'adaptation appropriée (n = 296) ou qui n'en avaient pas pris (n = 416)

n = nombre de répondants

Enquête auprès des superviseurs

1. Classification

La moitié des superviseurs ont reçu, au maximum, une demande d'adaptation par an en moyenne au cours des trois dernières années. Pendant cette période, la plupart des demandes portaient sur des problèmes de santé ou des handicaps permanents ou temporaires, y compris ceux qui sont considérés comme étant « invisibles ». La moitié des superviseurs qui traitent des demandes portant sur des problèmes de santé invisibles disent que le processus d'évaluation à leur égard est plus complexe, généralement parce que ces demandes nécessitent des preuves médicales ou autres preuves supplémentaires, y compris une évaluation officielle.

Expérience des demandes de mesures d'adaptation au cours des trois dernières années

Les superviseurs ont été priés de dire combien de fois ils avaient reçu une demande de mesures d'adaptation de la part d'un employé au cours des trois dernières années. Chaque superviseur qui a répondu à cette enquête avait déjà participé à la phase 1 de l'étude; on savait donc qu'il avait reçu au moins une demande de mesures d'adaptation. De nombreux superviseurs ont une expérience limitée des demandes de mesures d'adaptation : la moitié (52 %) d'entre eux n'avaient pas reçu plus d'une demande par an en moyenne au cours des trois dernières années. Un superviseur sur cinq a traité quatre ou cinq demandes au cours de cette période, et plus d'un quart (28 %) des superviseurs avaient plus d'expérience, ayant traité plus de cinq demandes.

Tableau 59. Nombre de demandes de mesures d'adaptation en milieu de travail présentées pour les employés au cours des trois dernières années

Q2. Combien de demandes de mesures d'adaptation en milieu de travail ont été présentées, pour quelque raison que ce soit, pour les employés que vous supervisez, au cours des 3 dernières années?	Échantillon de superviseurs total (n = 178)
1 demande	14 %
2 demandes	17 %
3 demandes	21 %
4 ou 5 demandes	20 %
Plus de 5 demandes	28 %

Base : tous les superviseurs

n = nombre de répondants

Le degré d'expérience récente dans le traitement des demandes de mesures d'adaptation ne varie pas de manière significative en fonction du sexe, de la région, de la langue maternelle ou du statut de cadre ou non-cadre du superviseur.

Les superviseurs ont également été priés d'indiquer s'ils avaient rencontré l'un des trois types de demandes de mesures d'adaptation au cours des trois dernières années. La plupart (85 %) d'entre eux avaient traité au moins une demande visant à surmonter des obstacles en milieu de travail liés à un problème de santé permanent, chronique ou épisodique, et deux tiers (67 %) avaient traité au moins une demande visant à surmonter des obstacles en milieu de travail liés à un problème de santé temporaire. En comparaison, ils sont relativement moins nombreux (33 %) à avoir traité une demande présentée pour un autre motif, par exemple pour des raisons familiales ou religieuses.

Tableau 60. Types de demandes de mesures d'adaptation en milieu de travail présentées par les employés

Q3. Quelles étaient les raisons pour lesquelles vos employés ont présenté une demande de mesures d'adaptation en milieu de travail au cours des 3 dernières années?	Échantillon de superviseurs total (n = 178)
Problème permanent, chronique ou épisodique	85 %
Problème temporaire	67 %
Autres raisons	33 %

Base : tous les superviseurs

n = nombre de répondants

Il n'y a pas de différences démographiques selon l'âge, le sexe, la région, la langue ou le statut de cadre ou de non-cadre en ce qui concerne les types de demandes que les superviseurs ont traitées.

Demandes de mesures d'adaptation portant sur des problèmes de santé ou des handicaps invisibles

Les trois quarts des superviseurs déclarent avoir reçu au cours des trois dernières années des demandes de mesures d'adaptation qui portaient sur des problèmes qui pouvaient être qualifiés d'invisibles.

Tableau 61. Expérience concernant les problèmes de santé ou les handicaps invisibles

Q4. Pour ce qui est des demandes de mesures d'adaptation en milieu de travail que vous avez reçues au cours des 3 dernières années en vue de répondre à un handicap ou à un problème de santé permanent, chronique ou épisodique (récurrent), s'agissait-il d'un handicap ou d'un problème de santé invisible, c'est-à-dire qu'en général, une personne avec qui l'employé collabore dans le cadre du travail ne remarquerait pas le handicap ou le problème de santé de celui-ci?	Échantillon de superviseurs total (n = 178)
Oui	74 %
Non	11 %
Superviseurs qui n'ont pas traité de demande de mesures d'adaptation portant sur un handicap ou un problème de santé permanent, chronique ou épisodique	15 %

Base : tous les superviseurs

n = nombre de répondants

Les superviseurs qui ont une plus grande expérience des demandes de mesures d'adaptation récentes sont plus susceptibles d'avoir traité une demande portant sur un handicap ou un problème de santé invisible (90 % de ceux qui ont reçu quatre demandes ou plus au cours des trois dernières années). Sinon, on n'observe dans cette mesure aucune différence liée aux caractéristiques démographiques ou entre les cadres et les non-cadres.

Les superviseurs qui traitent une demande de mesures d'adaptation portant sur un problème de santé ou un handicap invisible ont été priés de dire si cela rend le processus d'évaluation plus complexe. Une faible majorité (54 %) d'entre eux déclarent que cela complique le processus d'évaluation, tandis qu'un peu moins de la moitié (46 %) d'entre eux déclarent que cela ne fait aucune différence ou le rend moins complexe.

Tableau 62. Complexification ou non du processus d'évaluation par les problèmes de santé ou les handicaps invisibles

Q5. Dans quelle mesure, le cas échéant, la complexité ou la difficulté du processus d'évaluation a-t-elle été influencée par la nature invisible du handicap ou du problème de santé d'un employé? Le processus a été...	Superviseurs ayant une expérience des demandes portant sur des problèmes de santé invisibles (n = 131)
Beaucoup plus complexe	18 %
Un peu plus complexe	36 %
Le même	44 %
Un peu moins complexe	1 %
Beaucoup moins complexe	1 %

Base : superviseurs ayant une expérience des demandes portant sur des problèmes de santé invisibles, n = 131

n = nombre de répondants

L'avis que la nature invisible du handicap ou du problème de santé de l'employé augmente la complexité du processus d'évaluation est plus répandu chez les non-cadres (59 % par rapport à 26 % des cadres) et chez les superviseurs ayant une plus grande expérience des demandes de mesures d'adaptation au cours des trois dernières années (62 % de ceux qui avaient traité quatre demandes ou plus, par rapport à 27 % de ceux qui n'en avaient traité qu'une).

Les superviseurs qui affirment que les mesures d'adaptation portant sur un problème de santé ou un handicap invisible ajoutent de la complexité au processus d'évaluation ont été priés d'indiquer les facteurs qui y contribuent (à partir d'une liste fournie). La plupart des membres de ce groupe soulignent la nécessité d'obtenir des preuves supplémentaires ou une évaluation officielle auprès d'un spécialiste externe (76 %). Les autres facteurs qui contribuent à la complexité sont : une connaissance limitée des répercussions du problème de santé ou du handicap en milieu de travail (55 %) et la crainte que la mesure d'adaptation soit perçue comme une marque de favoritisme ou de traitement préférentiel (38 %). Il n'est pas certain que la nature invisible d'un problème de santé ou d'un handicap contribue aux craintes de perceptions erronées, étant donné que les collègues sont plus susceptibles de ne pas être au courant du handicap et peuvent donc ne pas être conscients de la nécessité d'une mesure d'adaptation.

Tableau 63. Facteurs contribuant à la complexité accrue des demandes portant sur un problème de santé ou un handicap invisible

Q6. Vous avez indiqué que la nature invisible du handicap ou du problème de santé d'un employé a augmenté la complexité ou la difficulté du processus d'évaluation de sa demande de mesures d'adaptation. Parmi les facteurs suivants, lesquels ont contribué à rendre le processus plus complexe ou difficile dans cette situation?	Superviseurs qui estiment que les problèmes de santé ou les handicaps invisibles augmentent la complexité (n = 71)
Une preuve supplémentaire ou une évaluation officielle par un médecin ou un spécialiste externe ont été requises	76 %
J'avais des connaissances limitées des répercussions du handicap ou du problème de santé sur le lieu de travail	55 %
Je craignais que l'on perçoive un favoritisme ou un traitement préférentiel	38 %
Je craignais de créer un précédent	25 %
Je n'ai eu accès à aucune ressource ministérielle ayant une expertise fonctionnelle en gestion des incapacités	23 %
La direction a estimé que le problème était lié au rendement et non au handicap	23 %
La direction n'a pas souscrit à l'information fournie par le médecin ou le spécialiste	17 %
La direction a rejeté la nécessité de prendre des mesures d'adaptation	7 %
Autre	32 %

Base : superviseurs qui estiment que les problèmes de santé ou les handicaps invisibles augmentent la complexité, n = 71
n = nombre de répondants

On constate peu de différences significatives en fonction des caractéristiques démographiques ou du statut de cadre ou non-cadre, à l'exception près que les hommes sont plus susceptibles que les femmes de dire que la complexité est due à une connaissance limitée des répercussions du handicap ou du problème de santé en milieu de travail (69 % par rapport à 45 % des femmes) et que les femmes sont plus susceptibles de dire que la complexité découle du fait que la direction considère le problème lié au rendement plutôt qu'à un handicap (31 % par rapport à 12 % des hommes).

2. Processus de demande de mesures d'adaptation

Certains superviseurs ne trouvent pas facile d'avoir des conversations avec leurs employés sur les demandes d'adaptation en milieu de travail en raison de la nature souvent délicate de la discussion et de la difficulté que les employés peuvent avoir à exprimer leurs besoins. Parmi les défis courants communs liés au processus de demande, citons l'insuffisance de la formation et du soutien et la complexité du processus. Interrogés directement, seul un superviseur sur dix trouve le processus très clair, et seuls trois sur dix disent qu'il est très évident de savoir à qui s'adresser pour obtenir de l'aide. Les stratégies que les superviseurs ont trouvées utiles comprennent l'adoption d'une attitude de soutien et de compassion et le maintien d'une communication suivie avec l'employé.

Conversations au sujet des demandes de mesures d'adaptation

Une grande majorité des superviseurs ont déclaré qu'il est très facile (46 %) ou assez facile (44 %) d'avoir des conversations avec les employés concernant leurs demandes de mesures d'adaptation.

Tableau 64. Difficulté des conversations sur les demandes de mesures d'adaptation en milieu de travail avec les employés

Q7. Est-il facile ou difficile pour vous de discuter, avec un employé, de la possibilité que celui-ci présente une demande de mesures d'adaptation en milieu de travail?	Échantillon de superviseurs total (n = 178)
Très facile	46 %
Assez facile	44 %
Assez difficile	9 %
Très difficile	2 %

Base : tous les superviseurs

n = nombre de répondants

Le fait que les superviseurs trouvent les conversations faciles ou difficiles n'est pas lié aux variables démographiques telles que l'âge, le sexe, la région ou la langue, et les superviseurs et les cadres ayant davantage d'expérience ne sont pas plus susceptibles de dire qu'ils les trouvent faciles.

Environ un superviseur sur dix a déclaré qu'il lui était assez difficile (9 %) ou très difficile (2 %) d'avoir des conversations avec les employés sur les mesures d'adaptation en milieu de travail, et ces superviseurs ont été priés d'indiquer ce qu'ils trouvaient difficile à leur sujet afin de cerner les possibilités de rendre ces conversations plus faciles pour tous les superviseurs à l'avenir. Diverses préoccupations se sont dégagées, notamment le manque de formation des superviseurs et la difficulté qu'ont les employés à exprimer leurs besoins particuliers. Les réponses entraient généralement dans quatre grands thèmes qui sont résumés ci-dessous.

Q8. Pourquoi? En quoi ces conversations sont-elles particulièrement difficiles?

Thème	Manque de formation ou de préparation à tenir des conversations délicates
Description	Certains superviseurs qui trouvent ces discussions difficiles disent que le contenu des discussions (problèmes de santé) n'est pas leur domaine d'expertise. Ils ne sont pas formés pour mener ces discussions et ne sont pas toujours certains de connaître la meilleure façon de réagir avec tact et solidarité.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Je ne suis ni médecin, ni professionnel de la santé, ni conseiller, et les sujets ou problèmes abordés sont délicats et sensibles et réactifs – on ne sait jamais si ce que l'on essaie de dire va déclencher une réaction indésirable ou disproportionnée ou une réaction émotionnelle grave – on n'est pas équipés pour gérer ces conversations adéquatement. » « Il est toujours difficile de parler de problèmes de santé. » « Un manque de formation. »

Thème	Difficultés fréquentes des employés à exprimer leurs besoins
Description	L'une des difficultés courantes a trait au fait que les employés ne peuvent pas décrire clairement les mesures d'adaptation dont il a besoin. Certains superviseurs ont constaté des situations où l'employé ne sait pas ce dont il a besoin, a une demande vague ou présente une demande parce qu'il aimerait une mesure d'adaptation qu'il sait que d'autres employés ont reçue.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Pour des problèmes de santé tels que le TSPT, sans aucun document justificatif d'un professionnel de la santé, il était difficile de déterminer ce dont l'employé avait vraiment besoin. » « L'employé éprouve des difficultés à exprimer ses besoins. Parfois, ils veulent des fournitures de bureau parce que d'autres en ont, sans préciser leurs besoins. En tant que gestionnaire, vous devez jongler entre ceux qui ont des besoins réels et ceux qui voient simplement ce dont les autres bénéficient. » « Il est parfois difficile pour l'employé d'exprimer clairement ce dont il a besoin pour bénéficier d'une mesure d'adaptation, que ce soit par manque de connaissances sur le processus ou par incapacité d'accéder aux ressources. »

Thème	Difficulté du lien de confiance en raison du processus et du manque de connaissance sur des problèmes de santé particuliers
Description	Certains superviseurs expliquent qu'il peut être difficile de faire preuve d'empathie et d'aider leur employé au début du processus, car ils ne disposent pas des renseignements nécessaires sur le problème de santé et, le plus souvent, ils ne savent pas s'ils seront en mesure d'accorder une mesure d'adaptation. En outre, les preuves exigées peuvent être considérées par l'employé comme une attaque ou un signe qu'on ne lui fait pas confiance.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Selon la nature du problème, il est difficile d'offrir mon empathie et une solution à ce problème en milieu de travail, parce qu'à ce moment-là, je ne connais pas les options, s'il y en a. L'employé cherche généralement à obtenir un congé ou un mode de travail non conventionnel et, en raison du peu d'informations dont je dispose sur sa situation, sur ce qui est requis et sur ce qui constitue une option viable, tout ce que je peux lui offrir, c'est "je vais voir ce que je peux faire", ce qui n'est pas toujours rassurant à ce moment-là. De plus, dans un cas, l'employé a eu l'impression qu'on lui demandait de prouver son état et de justifier sa demande de travail à temps plein à domicile (ce qui était vrai), et il a fait des commentaires menaçants et malveillants, parce qu'il voulait simplement travailler à domicile sans avoir besoin d'examen médicaux supplémentaires. » « J'ai dû demander à l'employé d'obtenir des renseignements médicaux détaillés auprès de son médecin traitant, puis j'ai dû rédiger une justification expliquant comment l'employé allait s'acquitter des exigences professionnelles, ainsi que les étapes supplémentaires d'une évaluation de sécurité du lieu de travail à distance et d'un calcul des coûts de mise en place du lieu de travail à distance. Cela prend plusieurs mois, et cela crée de la méfiance entre moi et l'employé. »

Thème	Manque de clarté des employés au sujet des preuves exigées et de ce qui peut bénéficier d'une mesure d'adaptation
Description	Le manque de clarté fréquent chez les employés concernant les preuves médicales requises et ce qui peut bénéficier d'une mesure d'adaptation est une autre cause de difficultés. Les employés ne savent pas toujours que les preuves médicales doivent contenir des renseignements sur les limitations fonctionnelles, et leurs documents ne le précisent pas explicitement ou n'indiquent pas une exigence claire à cet égard.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Ces conversations sont souvent difficiles, parce que les employés ne reçoivent pas de conseils précis et objectifs de la part des partenaires syndicaux, de sorte qu'ils ouvrent la conversation en croyant que dès qu'ils demandent une mesure d'adaptation, l'employeur doit y consentir. » « Les employés comprennent qu'ils peuvent demander des mesures d'adaptation, mais ils ne comprennent pas leur obligation de fournir des renseignements adéquats à l'employeur pour les obtenir. Les médecins fournissent également des certificats qui ne contiennent pas de restrictions ou de limitations fonctionnelles

	précises. J'ai reçu des certificats qui disent que l'employé X ne devrait effectuer aucune tâche qu'il ne pense pas pouvoir faire, des certificats rédigés par l'employé et signés par le médecin, et des certificats qui comportent des restrictions ou des recommandations non médicales concernant les personnes sous les ordres desquelles un employé peut travailler, les types de rapports qu'il peut rédiger, etc. »
--	---

Défis pendant la phase de demande

Lorsqu'on les interroge sur les difficultés qu'ils ont rencontrées au cours du processus de demande de mesures d'adaptation, les superviseurs mentionnent l'insuffisance de la formation et du soutien ainsi que la complexité du processus lui-même.

Q9. Quels problèmes ou défis, le cas échéant, avez-vous rencontrés au cours du processus de demande et qui, selon vous, doivent être abordés différemment?

Thème	Besoin de plus de formation, d'orientation et d'assistance
Description	Les superviseurs font fréquemment remarquer le manque de formation et d'orientation concernant le processus. Ils souhaitent obtenir un meilleur appui pratique de la part d'experts fonctionnels dont la tâche consiste à les aider à s'orienter dans le processus. Parmi les autres suggestions, citons celle prévoyant un guide clair, étape par étape, à l'intention des cadres et une formation syndicale-patronale conjointe visant à rendre possible une compréhension commune des rôles et des responsabilités de toutes les parties.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Manque de conseils sur ce que les gestionnaires peuvent faire pour leur personnel. Dans tous mes cas, je suis tout à fait d'accord avec les mesures d'adaptation demandées, mais j'ai quand même eu du mal à m'y retrouver dans le système. Les cadres qui ont pris leurs fonctions plus récemment ou qui sont moins expérimentés peuvent avoir considéré que cela signifie que le système ne facilite pas les demandes. » « J'ai constaté que parfois, le gestionnaire ne connaît pas les procédures adéquates, surtout lorsque les employés demandent un bureau assis-debout. Il devrait y avoir une sorte de processus général étape par étape pour ces cas-là, car j'ai constaté une augmentation constante de ces demandes d'adaptation. » « Il a été difficile de trouver quelqu'un pour aider notre équipe à gérer tous les détails de la mesure d'adaptation. Il y a eu beaucoup d'allers-retours entre plusieurs personnes pour savoir qui ferait quoi au sujet des demandes. »

Thème	Problèmes relatifs à l'obtention de preuves médicales
Description	<p>L'obtention de preuves médicales qui précisent clairement les besoins fonctionnels des employés est liée à certaines frustrations. Ce fait, ainsi qu'une confusion en ce qui concerne les renseignements exacts à obtenir auprès des professionnels de la santé, peuvent donner lieu à des documents inappropriés ou inutiles ou à de multiples rendez-vous chez des spécialistes. Il est intéressant de noter que, bien que de nombreux superviseurs mentionnent la nécessité d'un meilleur soutien et de conseils d'experts en général, certains affirment que les médecins et les spécialistes ne devraient pas fournir de recommandations (telles que des conseils sur les conditions de travail, les facteurs environnementaux ou les mesures d'adaptation), même si ces renseignements représentent des conseils d'experts qui pourraient être exploités pour éclairer la conception de solutions d'adaptation répondant aux besoins et aux circonstances particulières des employés.</p>
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Un autre défi réside dans les documents reçus; malheureusement, certains médecins semblent mal connaître notre environnement et signent des certificats de commodité ou mentionnent des limitations qui ne sont pas claires et qui, pour la plupart, nécessitent des clarifications, ce qui prolonge le temps d'inactivité de l'employé. » • « Capacité des médecins de définir les limites des employés au lieu de formuler des recommandations. » • « Besoin de meilleurs renseignements sur les besoins fonctionnels de la part de l'équipe médicale de l'employé, plutôt que d'une mesure d'adaptation en soi. Souvent, nous recevons d'un médecin une mesure d'adaptation qui indique que l'employé a besoin d'un "bureau fermé", au lieu d'un besoin fonctionnel tel qu'une zone "faiblement éclairée" ou "sans distraction". Les allers-retours avec les fournisseurs de soins de santé font perdre du temps. »

Thème	Processus difficile et complexe
Description	<p>Les superviseurs mentionnent souvent la nature complexe et lourde du processus de demande, et soulignent la « paperasserie » : la quantité de preuves médicales requises, le nombre d'approbations nécessaires et les problèmes liés aux processus d'acquisition et à l'installation. Ils suggèrent de rationaliser et de simplifier le processus, notamment en ce qui concerne la fourniture d'appareils fonctionnels.</p>
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « La grande question des adaptations technologiques. Les processus sont trop longs et trop complexes. » • « Les interactions nécessaires entre le gestionnaire (qui représente l'employeur), les agents des ressources humaines, l'employé, son représentant et le médecin pour obtenir des restrictions et des limitations peuvent prendre du temps et créer des retards dans la détermination des mesures d'adaptation appropriées pour l'employé. Une méthode accélérée de prise de mesures d'adaptation simples permettrait de rationaliser ce processus et de garantir que les cas moins complexes sont traités plus rapidement, tout en réduisant la paperasserie. » • « Je pense que le processus de demande d'appareils fonctionnels auprès des services de la TI et de l'approvisionnement pourrait être rationalisé et simplifié. On nous renvoie un peu d'un bureau à l'autre quand il s'agit de savoir si notre service possède une licence pour un produit, quelle version du produit nous pouvons nous procurer, comment l'obtenir. Le processus comprend plusieurs étapes et fait intervenir différentes personnes. Si l'adjointe administrative de notre équipe n'avait pas été très compétente, persévérante et soucieuse du détail, une grande partie de ce travail aurait pu passer entre les mailles du filet, et l'employée aurait pu attendre de nombreux mois de plus pour obtenir les outils dont elle avait besoin pour faire son travail. »

Thème	Meilleure confiance à l'égard des employés et des médecins pour lutter contre l'apparence de favoritisme
Description	Les superviseurs craignent que le processus ne donne l'impression qu'ils ne font pas confiance aux employés. Certains superviseurs suggèrent d'être plus compréhensifs à l'égard de la demande en n'exigeant pas autant de preuves médicales ou autres preuves (qui ne font qu'augmenter le stress et les retards). D'autres proposent de modifier ou de réévaluer l'exigence selon laquelle les preuves médicales doivent porter sur les limitations fonctionnelles plutôt que sur des recommandations précises.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Je pense qu'on devrait se fier davantage aux employés et, par extension, à leurs médecins pour savoir ce dont ils ont besoin. Je ne pense pas que nous souffrions d'une surabondance de gens qui essaient de manipuler le système en présentant des demandes d'adaptation superflues. » « On a aussi l'impression qu'il y a une méfiance envers le demandeur, comme s'il demandait cela parce que (a) il peut, et nous devons payer pour cela, (b) quelqu'un d'autre a obtenu quelque chose qu'il veut aussi, comme un bureau réglable, ou (c) on doute de la nature du problème signalé, parce que le demandeur "semble bien aller". Cela m'a en fait empêché de demander une évaluation ergonomique pour moi-même, parce que je ne veux pas être vu sous un jour défavorable. » « Je suis d'accord pour dire qu'un gestionnaire doit avoir de la flexibilité, mais je dois pouvoir utiliser mon pouvoir discrétionnaire dans un meilleur cadre. L'impression de favoritisme est généralisée. »

Aspects qui fonctionnent bien pendant la phase de demande

Les superviseurs affirment qu'une attitude de solidarité et de compassion et une communication suivie sont essentielles pour garantir le bon fonctionnement du processus de demande.

Q10. Qu'est ce qui, selon vous, a bien fonctionné pendant le processus de demande?

Thème	Attitude compatissante et intelligence émotionnelle
Description	Lorsque les superviseurs abordent l'interaction avec l'employé demandeur avec respect et compassion, le processus se déroule plus facilement pour tout le monde. La manifestation d'une intelligence émotionnelle permet à l'employé de se sentir écouté et d'avoir le sentiment que son superviseur travaille dans son intérêt.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Cela fonctionne bien si la personne qui tient la conversation a une bonne intelligence émotionnelle et si l'employé est plus communicatif concernant ses problèmes, surtout s'il s'agit d'un handicap invisible. » « Une communication ouverte et de la compassion, ainsi que la volonté d'aider l'employé, contribuent grandement à ce que la personne se sente écoutée et respectée. »

Thème	Communication ouverte et établissement d'attentes réalistes
Description	Les superviseurs suggèrent de faire le maximum dès le début du processus pour s'assurer que l'employé comprend ses droits et ses responsabilités, ce qui lui sera demandé et comment la demande sera traitée; cela établit les attentes. Le maintien d'une communication ouverte avec l'employé pour le tenir au courant de l'évolution de sa demande rend également le processus plus positif.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Faire en sorte que l'employé indique clairement les options qu'il recherche pour les mesures d'adaptation afin que nous puissions travailler avec ces idées pour trouver quelque chose qui puisse fonctionner à la fois pour l'employé et pour le lieu de travail. » • « Simplement encourager des conversations et des attitudes ouvertes et franches et trouver des solutions où tout le monde est gagnant. » • « Demander à l'employé de nous faire de suggestions concernant les tâches auxquelles il peut travailler nous permet de savoir plus facilement quelles sont exactement ses capacités ou ses limites. » • « Être ouvert et sensible aux besoins de la personne, faire preuve d'ouverture tout en expliquant la position de l'employeur. Lorsqu'on en arrive à une compréhension mutuelle, on peut établir la meilleure mesure d'adaptation pour les deux parties. »

Thème	Accès au soutien et aux ressources
Description	Lorsque les superviseurs ont reçu un soutien de la part de partenaires (c'est-à-dire les experts fonctionnels), ils déclarent que ce soutien a contribué positivement au processus. Les superviseurs ont également mentionné certaines ressources précises qui ont facilité le processus, comme une section consacrée aux mesures d'adaptation sur l'intranet de leur ministère.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Il ne fait aucun doute que la collaboration avec des conseillers bien informés, réactifs et serviables facilite le processus pour les gestionnaires. » • « Nous avons une équipe de gestion des incapacités que nous pouvons consulter, ce qui nous aide. » • « Avoir un centre de bien-être qui nous aide à répondre aux demandes de paiement et qui parle à l'employé pour lui expliquer le processus. » • « Le site web interne de notre ministère contient d'excellents renseignements, et mon ministère compte des conseillers très compétents et expérimentés. »

Thème	Compromis
Description	<p>Certains superviseurs ont l'impression qu'un compromis entre les employés et la direction est nécessaire lorsqu'on essaie de trouver une mesure d'adaptation, même si cela mène à un changement de poste ou à une solution autre que celle qui a été demandée à l'origine. À la lumière des commentaires formulés dans l'enquête auprès des employés, il convient de reconnaître que, si cela peut faciliter le processus pour le superviseur, cela ne correspond pas nécessairement au résultat souhaité qui peut être atteint lorsque l'employé dispose des mesures d'adaptation dont il a besoin pour contribuer au mieux de ses capacités en milieu de travail.</p>
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Compromis des deux côtés, tant de l'employé que du gestionnaire. » • « Lorsque l'employé comprend et accepte sa situation personnelle, et que la mesure d'adaptation qui lui convient le mieux n'est peut-être pas celle qui lui permet de conserver le même emploi. L'employé peut devoir renoncer à quelque chose pour bénéficier de la mesure d'adaptation. Aussi, lorsque l'employé comprend qu'il y a des limites à ce que la direction peut faire pour lui offrir des mesures d'adaptation à son poste actuel, et l'employé est prêt à travailler avec la direction pour essayer d'obtenir les meilleurs résultats pour tout le monde. »

Clarté du processus

Les superviseurs ont été interrogés sur la clarté du processus de demande de mesures d'adaptation pour un employé et du processus d'identification des personnes-ressources auprès desquelles obtenir de l'aide dans le traitement d'une demande. Seul un superviseur sur dix (11 %) trouve le processus de demande de mesures d'adaptation très clair. La moitié (51 %) des superviseurs le trouvent assez clair seulement, et une minorité importante (37 %) le juge peu clair.

Il semble qu'il soit légèrement plus évident de trouver les personnes-ressources à qui s'adresser pour obtenir de l'aide dans le traitement d'une demande de mesures d'adaptation, trois superviseurs sur dix déclarant que c'est très évident (30 %). Néanmoins, 37 % d'entre eux disent que ce n'est pas très évident, et un tiers (32 %) disent qu'il n'est pas évident de savoir à qui s'adresser pour obtenir de l'aide.

Tableau 65. Clarté du processus de demande de mesures d'adaptation et des indications par rapport aux personnes-ressources à qui demander de l'aide

Q11. À votre avis, dans quelle mesure le processus est-il clair pour les superviseurs qui demandent une mesure d'adaptation pour un employé? Q12. À votre avis, dans quelle mesure est-il clair avec qui vous devriez communiquer pour obtenir de l'aide dans le traitement d'une demande de mesures d'adaptation pour un employé?	Clarté du processus de demande de mesures d'adaptation pour un employé	Clarté des indications par rapport aux personnes-ressources à qui s'adresser pour obtenir de l'aide pendant le traitement d'une demande
Très clair	11 %	30 %
Assez clair	51 %	37 %
Peu clair	26 %	17 %
Pas clair du tout	11 %	15 %
Je préfère ne pas répondre	1 %	1 %

Base : tous les superviseurs, n = 178

n = nombre de répondants

On ne constate aucune différence démographique pour les deux questions selon le sexe ou l'âge, mais la proportion de superviseurs qui ne savent pas clairement à qui s'adresser pour obtenir de l'aide dans le traitement d'une demande est plus élevée parmi ceux qui se trouvent dans la région de la capitale nationale (45 % d'entre eux déclarent que cela n'est pas très clair ou pas clair du tout).

Tous les superviseurs (quelle que soit leur opinion sur la clarté du processus) ont été priés d'indiquer comment le processus de mesures d'adaptation pourrait être rendu plus clair selon eux. Les réponses ont été regroupées en cinq grands thèmes, qui sont résumés ci-dessous.

Q13. Comment pourrait-on clarifier certains aspects du processus menant à la prise de mesures d'adaptation pour les superviseurs comme vous?

Thème	Description claire de chacune des étapes du processus
Description	Les superviseurs demandent fréquemment un aperçu clair et simple du processus, étape par étape, sous la forme d'un organigramme, d'un schéma de processus ou d'une liste de contrôle.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Je voudrais une page "Comment faire" pour pouvoir simplement suivre un processus étape par étape. » « Un schéma de processus serait utile pour les nouveaux superviseurs et gestionnaires – ou même pour les superviseurs expérimentés qui n'ont pas passé par le processus d'adaptation depuis un certain temps. » « Avoir un document d'orientation clair qui s'applique à tous les ministères du gouvernement du Canada. »

Thème	Meilleure organisation des ressources existantes
Description	Certains superviseurs disent qu'ils ont eu des difficultés à trouver les informations ou les ressources existantes sur l'intranet de leur ministère, ou que les renseignements sur les différentes étapes du processus ne se trouvaient pas tous au même endroit. De ce fait, ils ont suggéré que les renseignements soient plus centralisés et contiennent des coordonnées claires des personnes-ressources à qui s'adresser pour obtenir de l'aide.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Eh bien, un meilleur moteur de recherche dans InfoZone serait utile. Les renseignements sur les mesures d'adaptation sont si profondément enfouis qu'il faut parfois 10 minutes ou plus pour les trouver quand on en a besoin. Il y a à peine un aperçu des étapes à suivre, les documents pour demander une évaluation médicale se cachent sous un autre lien, et il n'y a aucune indication sur la façon d'entamer cette conversation, sur ce que vous devez ou ne devez pas dire, pour les nouveaux chefs d'équipe. » • « Une page Infoweb appropriée qui décrit le processus et donne des points de contact. Peut-être un guide détaillé sur ce qu'il faut faire, avec des délais. » • « Je n'ai trouvé aucune description réelle du processus – seulement une personne-ressource, ce qui n'est pas immédiatement évident à trouver. »

Thème	Formation à l'intention des superviseurs
Description	Prévoir une formation obligatoire destinée à tous les superviseurs (a) au moment de leur nomination, afin de s'assurer qu'ils ont une bonne compréhension de base avant de devoir traiter une demande de mesures d'adaptation, et (b) de manière continue, pour veiller à ce qu'ils disposent des renseignements les plus récents.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « On pourrait recommander d'organiser un cours à l'intention des chefs d'équipe et des gestionnaires sur le processus à suivre pour demander des articles requis par les employés qui ont présenté une demande d'adaptation. Le processus a changé, et beaucoup de gens ne sont pas au courant des changements. » • « Une formation adéquate dans les premiers temps de la nomination de tous les gestionnaires. J'ai dû essentiellement trouver une solution en cherchant des références en ligne et en communiquant avec le service des relations du travail, tout en exerçant mes fonctions professionnelles habituelles. Cela finit par vous prendre tout votre temps. Ce n'est pas quelque chose que vous devriez apprendre à la volée tout en essayant de respecter des délais, surtout un nouveau gestionnaire. » • « Rendre les séances de formation obligatoires. Personne ne pense devoir traiter une demande d'adaptation avant que cela ne se produise, et il est alors trop tard pour comprendre les règles et les options. » • « Formation et consultation continues... pour maintenir un niveau de connaissances actuel. »

Thème	Clarification de la position à l'égard de l'adaptation et mise à disposition des ressources nécessaires pour assurer la mise en œuvre des mesures
Description	La position du gouvernement sur les mesures d'adaptation porte à confusion, et les superviseurs ne comprennent souvent pas l'obligation de prendre des mesures d'adaptation à l'égard des employés pour s'assurer qu'ils sont habilités et outillés pour contribuer au mieux de leurs capacités. Cette position doit être clarifiée et communiquée aux employés et aux superviseurs et être appuyée par toutes les ressources nécessaires au respect de cette obligation.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Avoir un processus clair qui soit respecté par tous les gestionnaires du ministère et tenir les gestionnaires responsables lorsqu'ils refusent d'accepter l'obligation d'adaptation, en particulier lorsqu'ils embauchent quelqu'un d'autre pendant qu'ils examinent cette obligation ou immédiatement après. » • « En clarifiant les aspects du processus concernant la participation des employés et des syndicats au processus concernant les mesures d'adaptation. Certains employés et représentants syndicaux estiment qu'être consultés sur les mesures d'adaptation à mettre en place équivaut à avoir un droit de veto sur ces mesures. Les politiques du SCT et celles des ministères et des organismes responsables doivent être clarifiées quant aux responsabilités décisionnelles, aux personnes qui

	<p>peuvent apporter leur contribution et aux responsabilités de la direction en ce qui concerne cette contribution. Veiller à ce que tous les superviseurs de première ligne et intermédiaires reçoivent une formation approfondie sur les exigences légales et sur les pratiques exemplaires en matière d'adaptation. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Je pense que la clarté est plus nécessaire pour les employés. D'une manière ou d'une autre, les employés ont développé la conviction qu'ils peuvent demander une mesure d'adaptation qui sera automatiquement approuvée. »
--	---

Thème	Normalisation des procédures à l'échelle des ministères
Description	<p>Les superviseurs jugent que la normalisation des procédures et des processus entre les ministères clarifierait les choses, étant donné qu'actuellement, les méthodes et les niveaux de disponibilité des ressources internes qui peuvent contribuer au traitement des demandes varient d'un ministère à l'autre.</p>
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Il serait formidable d'avoir des procédures et des processus normalisés entre les ministères – chacun fait ça différemment. Pourquoi ne pouvons-nous pas avoir une démarche uniforme, de sorte que si un gestionnaire change de ministère, il lui sera facile de trouver comment mettre le processus en œuvre? » • « Il serait plus clair d'avoir une politique sur les mesures d'adaptation uniforme appuyée par des procédures opérationnelles. » • « Les conseillers de la gestion de l'incapacité passent des journées entières à soutenir les employés et à négocier, à faciliter et à gérer ces cas dans une perspective fondée sur les solutions. Cependant, de nombreux ministères n'en font pas de même, et même dans ceux qui le font, les processus ne sont pas uniformes d'un ministère à l'autre au sein du gouvernement. C'est une erreur, car un employé qui a besoin d'une mesure d'adaptation ne devrait pas être traité différemment lorsqu'il change de ministère ou lorsque de nouveaux gestionnaires le rejoignent. »

3. Phase d'évaluation

Presque tous les superviseurs ont eu des cas où l'employé a dû fournir un certificat médical ou d'autres preuves à l'appui de sa demande de mesures d'adaptation. Si certains suggèrent que ce processus pourrait être amélioré en clarifiant les renseignements à obtenir auprès des professionnels de la santé, d'autres se demandent quand – et si – les certificats médicaux ou d'autres preuves devraient être exigés. La majorité des superviseurs ont également eu des cas nécessitant une évaluation officielle. Les suggestions pour améliorer cet aspect comprennent la rationalisation du processus en vue de l'accélérer, la clarification des formulaires standard et l'abandon de la nécessité d'une évaluation par un médecin en plus de l'évaluation ergonomique.

Certificats médicaux ou autres preuves

Une proportion écrasante de superviseurs (90 %) a eu un employé qui devait fournir un certificat médical ou d'autres preuves à l'appui de sa demande.

Tableau 66. Obligation pour les employés de fournir un certificat médical ou d'autres preuves

Q15. Certains de vos employés présentant une demande de mesures d'adaptation ont-ils été tenus de fournir un certificat médical ou d'autres preuves à l'appui de leur demande?	Échantillon de superviseurs total (n = 178)
Oui	90 %
Non	7 %
Incertain	3 %

Base : tous les superviseurs

n = nombre de répondants

Cette forte proportion de superviseurs dont un employé a dû fournir un certificat médical ou d'autres preuves est homogène, quels que soient l'âge, le sexe, la région et le statut de cadre ou non-cadre.

Les superviseurs ont été invités à formuler des suggestions sur la manière d'améliorer le processus relatif aux certificats médicaux. Alors que certains superviseurs ont proposé de modifier les formulaires (c'est-à-dire pour clarifier les renseignements à recueillir au moyen des formulaires), d'autres se sont demandé quand – et même si – des preuves médicales devraient être exigées. Les thèmes sont résumés ci-dessous.

Q14. Les employés qui demandent une mesure d'adaptation peuvent être tenus de fournir un certificat médical ou d'autres preuves à l'appui de leur demande. En vous fondant sur ce que vous savez ou ce que vous avez entendu, quelles suggestions, s'il y a lieu, aimeriez-vous faire pour modifier l'exigence de fournir un certificat médical afin d'améliorer les résultats?

Thème	Clarification des renseignements médicaux requis
Description	<p>Pour améliorer l'exigence relative au certificat médical, il est essentiel de clarifier les renseignements que le professionnel de la santé doit fournir. Sans une description claire des renseignements à fournir à l'appui d'une demande de mesures d'adaptation, les superviseurs reçoivent souvent des formulaires qui contiennent des renseignements génériques ou manquants, ce qui entraîne de multiples demandes d'information. Les superviseurs suggèrent également de mettre en place un formulaire normalisé destiné aux demandes de mesures d'adaptation.</p>
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Il devrait y avoir une sorte de guide que nous pourrions envoyer avec les formulaires pour aider les médecins. Le fait de devoir communiquer de nouveau sans cesse chez le médecin enlève tout le processus, ce qui le rend beaucoup plus compliqué que nécessaire. » • « D'avoir un questionnaire clair que le médecin doit remplir, ainsi que la description de travail de l'employé, pour éviter d'avoir à demander des éclaircissements par la suite. » • « Nous devrions disposer d'un questionnaire normalisé qui tienne compte de différents scénarios, du plus simple au plus complexe, que les médecins peuvent également suivre facilement lorsqu'ils déterminent ce dont nous avons besoin ou ce que nous pouvons faire pour prendre des mesures d'adaptation à l'égard de l'employé. Il devrait y avoir une section qui décrirait peut-être ce qui constituerait les tâches qu'un employé ayant des difficultés peut ou ne peut pas faire. Ainsi, il serait possible de déterminer, dans les pires cas, les prochaines étapes, y compris la détermination de l'aptitude de l'employé à travailler à court ou à long terme à son poste. »

Thème	Besoin de renseignements plus utiles sur les limitations fonctionnelles
Description	Il arrive souvent que le formulaire rempli ne fournisse pas de renseignements utiles sur les limitations fonctionnelles de l'employé ou qu'il recommande des mesures d'adaptation ou des solutions sans expliquer de manière adéquate pourquoi elles sont nécessaires et dans quelles circonstances (contexte). Si cette distinction est importante pour la décision relative à une mesure d'adaptation, elle doit être clarifiée pour que les médecins puissent fournir les renseignements souhaités.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Dans la réalité, nous ne recevons jamais de certificat qui mentionne des restrictions, nous recevons seulement des certificats qui indiquent le résultat attendu. Même les échanges avec le médecin semblent produire un minimum de renseignements. » « Selon mon expérience, les médecins vont toujours (100 % du temps) au-delà de leur mandat de description des limitations fonctionnelles associées à un handicap et prennent l'initiative de recommander des mesures d'adaptation précises alors qu'ils comprennent peu ou pas le contexte du milieu de travail. Il n'est pas utile que les médecins, qui défendent les intérêts de leurs patients, recommandent des mesures d'adaptation qui ne sont pas pratiques ou réalisables. » « Plus de clarté concernant les restrictions médicales directement dans le document. La plupart des médecins se contentent de formuler une recommandation au lieu d'indiquer des restrictions médicales. »

Thème	Clarification des situations dans lesquelles les certificats sont nécessaires
Description	Les superviseurs suggèrent fréquemment d'indiquer clairement les circonstances nécessitant un certificat médical et celles où il est possible de traiter une demande de mesures d'adaptation sans certificat. De nombreux superviseurs affirment également ici qu'il faut faire davantage confiance aux employés qui demandent des mesures d'adaptation au lieu de toujours exiger des preuves, car cela impose un fardeau supplémentaire et porte atteinte au sentiment de confiance.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Indiquez clairement quand un certificat médical est requis. De plus, même si je comprends qu'il peut y avoir des craintes d'abus, il faut adopter une attitude de confiance. Par exemple, il n'est pas nécessaire de présenter l'exigence d'un certificat médical comme un besoin de prouver l'existence d'un problème de santé (ce qui sous-entend que l'employé est mal informé ou qu'il ment), mais plutôt comme un besoin de bien comprendre la nature du problème afin de pouvoir déterminer la meilleure mesure d'adaptation possible. » « Des lignes directrices claires sur les types de demandes qui nécessitent un certificat médical par rapport à celles qui peuvent être traitées sans certificat. Un certificat médical coûte de l'argent à l'employé, et dans certains cas, nous pouvons faire des ajustements sans en avoir un. »

	<ul style="list-style-type: none"> « Le problème, ce n'est pas vraiment la présentation d'un certificat médical, c'est l'attitude de beaucoup de gestionnaires qui pensent que les employés qui demandent une mesure d'adaptation essaient de s'en tirer à bon compte et qu'un certificat médical est le seul moyen de prouver qu'ils ne mentent pas. Cette attitude et cette culture doivent changer avant que nous puissions envisager de modifier ou d'améliorer l'exigence relative au certificat médical. »
--	---

Thème	Non nécessité des certificats
Description	Certains superviseurs estiment que les certificats ne sont presque jamais nécessaires et qu'une attitude d'« approbation par défaut » devrait être courante. Les raisons en sont notamment le temps et les frais à dépenser pour obtenir les certificats, la confiance que les employés savent ce dont ils ont besoin et le sentiment que les patients peuvent de toute façon dicter en fin de compte les renseignements que contiendra le certificat.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « L'absence de certificat médical ne devrait pas être la raison pour laquelle on refuse le droit de bénéficier d'une mesure d'adaptation en vertu de la <i>Loi canadienne sur les droits de la personne</i>. De nombreuses personnes n'ont pas de médecin ou ne peuvent pas facilement obtenir un rendez-vous chez un médecin. Dans la plupart des cas, un dialogue ouvert et honnête entre l'employé et le gestionnaire pourrait effectivement conduire à un plan d'adaptation raisonnable et approprié, sans avoir à obliger l'employé à consulter son médecin, ce qui peut entraîner un stress supplémentaire, des retards et des difficultés évitables pour toutes les parties concernées. » « Les certificats médicaux sont dans certains cas une perte de temps et de frais inutiles. Si quelqu'un souffre de douleurs chroniques dues à l'utilisation d'une souris et demande un clavier avec pavé tactile intégré, elle le dira à un médecin qui lui rédigera un certificat demandant une évaluation ergonomique. L'évaluateur fera alors la recommandation de prendre la mesure requise alors que l'employé sait déjà quelle mesure est nécessaire. » « Je recommande une attitude d'« approbation par défaut » des mesures d'adaptation qui repose sur la confiance entre le gestionnaire et l'employé. Dans les situations auxquelles j'ai été confronté, cette manière de faire a bien fonctionné. »

Évaluation officielle

La majorité des superviseurs (70 %) ont eu des cas où les employés ont dû subir une évaluation officielle dans le cadre de leur demande de mesures d'adaptation, les plus courantes étant les évaluations de l'aptitude au travail (57 %) et les évaluations ergonomiques (53 %). Moins d'un superviseur sur cinq (18 %) a fait l'expérience d'un autre type d'évaluation officielle requise.

Tableau 67. Obligation pour les employés de participer à une évaluation officielle et type d'évaluation

Q17. Certains de vos employés présentant une demande de mesures d'adaptation ont-ils été tenus de participer à une évaluation officielle par un médecin ou un spécialiste? Q18. Parmi les types d'évaluation officielle ci-dessous, lesquels vos employés présentant une demande de mesures d'adaptation ont-ils dû subir?	Échantillon de superviseurs total (n = 178)
Oui, les employés ont été tenus de participer à une évaluation officielle quelconque	70 %
Évaluation de l' « aptitude au travail »	57 %
Évaluation ergonomique	53 %
Autre type d'évaluation officielle	18 %
Non, les employés n'ont pas été tenus de participer à une évaluation officielle	24 %
Ne sait pas	5 %
Je préfère ne pas répondre	1 %

Base : tous les superviseurs

n = nombre de répondants

La proportion de superviseurs ayant une expérience des évaluations officielles et les types d'évaluation exigés de leurs employés sont uniformes, quels que soient l'âge, le sexe, la région et le statut de cadre ou non-cadre.

Les superviseurs ont été invités à faire des suggestions sur la manière de modifier ou d'améliorer le processus de l'évaluation officielle. Les résultats sont regroupés par thèmes ci-dessous.

Q16. En vous fondant sur ce que vous savez ou ce que vous avez entendu, quelles suggestions, s'il y a lieu, aimeriez-vous faire pour modifier le processus d'évaluation officielle afin d'améliorer les résultats relatifs aux mesures d'adaptation?

Thème	Rationalisation et accélération du processus
Description	Les superviseurs mentionnent couramment que l'exécution des évaluations prend trop longtemps et retarde le processus. Certains suggèrent une démarche simplifiée, tandis que d'autres proposent de renoncer aux évaluations et d'accorder automatiquement les mesures d'adaptation nécessaires dans certaines situations.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Les délais actuels pour une évaluation de l'aptitude au travail peuvent être de plus de 6 mois dans certaines régions. Cela signifie que l'employé est soit en congé de maladie payé, soit en congé de maladie non payé, qui se transforme en congé d'invalidité de courte durée ou en congé d'invalidité de longue durée en attendant l'évaluation. Il faut rationaliser ce processus, et les délais d'exécution doivent être clairement définis pour les gestionnaires qui tentent de soutenir leurs employés. » « Rationaliser le processus de l'évaluation. Cela peut prendre tellement de temps, et pendant que vous attendez, l'employé peut souffrir au travail. » « L'équipement ergonomique devrait être automatiquement accordé sur demande plutôt que de nécessiter une évaluation médicale. Si ce n'est pas les chaises, alors au minimum un clavier et une souris. Un clavier et une souris standard causeront certainement des lésions aux employés à plein temps au fil des années. »

Thème	Octroi de l'équipement ergonomique sans exiger l'évaluation d'un médecin
Description	Certains superviseurs ont expliqué que, puisque les évaluations ergonomiques ne présentent que des recommandations, le processus actuel exige que les employés obtiennent également des preuves de la part d'un médecin sur les limitations fonctionnelles avant que leur demande de mesures d'adaptation puisse être approuvée. Ils suggèrent que les évaluations ergonomiques soient considérées comme des preuves suffisantes pour recevoir une mesure d'adaptation et que la réalisation de ces évaluations ergonomiques en interne permettrait d'économiser du temps et de l'argent en rationalisant le processus.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Un employé avait été évalué par un consultant en ergonomie payé par la compagnie d'assurance, mais avait dû attendre les limitations établies par le médecin, qui a consulté le rapport de l'ergonome pour les définir. Le processus tournait en rond et était inefficace. » « Il y a tout simplement une confusion totale et massive autour des évaluations ergonomiques et de la manière dont les résultats conduisent à la mise en œuvre ou à l'appui des mesures d'adaptation. Pour la majorité des évaluations, [une

	<p>évaluation ergonomique] n'a pas de sens dans la mesure où le rapport se limite à des recommandations, si bien que souvent, un employé a tout de même besoin d'un certificat médical après l'évaluation ergonomique pour dire ce qui doit être mis en place. Et si l'employé n'a pas de limitations fonctionnelles, alors ce n'est pas du tout considéré comme une mesure d'adaptation. »</p> <ul style="list-style-type: none"> « Utiliser les outils internes (évaluations ergonomiques interne) avant de demander une évaluation officielle. Si les mesures d'adaptation peuvent être réalisées par des évaluations ergonomiques internes, le processus sera raccourci et ne sera pas aussi coûteux que les sources externes. »
--	--

Thème	Remplacement ou amélioration du Formulaire d'évaluation de la santé au travail (FEST)
Description	<p>Certains superviseurs considèrent que le Formulaire d'évaluation de la santé au travail (FEST) est trop long et, comme les médecins ne connaissent pas le lieu de travail (à part une description de travail), ils se fient souvent aux employés pour obtenir ces renseignements lorsqu'ils le remplissent. Les superviseurs suggèrent de remplir certains renseignements au préalable dans le formulaire concernant le lieu de travail et le poste et de remanier le formulaire existant ou d'en créer un nouveau, plus simple.</p>
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Le FEST est très verbeux et n'est pas rédigé dans un langage simple. Les médecins qui remplissent ce formulaire ne comprennent pas le processus d'adaptation et se fient généralement à leur patient pour obtenir la majorité des renseignements. » « En général, le formulaire d'évaluation de l'aptitude au travail est très long et lourd; je sais que tous les renseignements sont nécessaires, mais nous avons pris l'habitude de produire des versions préremplies pour le rendre plus uniforme et plus utile, car la plupart des emplois ont des exigences similaires à l'agence, avec quelques ajouts ou changements mineurs seulement. » « Le formulaire d'évaluation de l'aptitude au travail est désuet et peu clair. Il faut qu'il soit remanié, de préférence par les bureaux en région qui travaillent avec le formulaire, pour le rendre plus clair. »

4. Phase de décision et d'issue

Approbation des demandes de mesures d'adaptation

Presque tous les superviseurs ont traité des demandes d'employés qui ont été approuvées, mais il y a de nombreux défis à relever pendant la mise en œuvre, notamment le temps et les formalités nécessaires, le financement, et la prise de mesures d'adaptation qui étaient différentes de celles qui avaient été demandées et ne répondaient pas aux besoins des employés. Les facteurs qui contribuent au succès de la mise en œuvre comprennent une communication ouverte, l'accès à des conseils utiles et une attitude positive à l'égard de la demande.

Presque tous les superviseurs (96 %) ont fait l'expérience d'au moins une demande d'employé qui a fini par être approuvée.

Tableau 68. Approbation des demandes de mesures d'adaptation

Q19. Avez-vous déjà supervisé un employé dont la demande de mesures d'adaptation a été approuvée?	Échantillon de superviseurs total (n = 178)
Oui	96 %
Non	3 %
Je préfère ne pas répondre	1 %

Base : tous les superviseurs
n = nombre de répondants

La plupart des superviseurs de tous les groupes démographiques et professionnels ont fait l'expérience d'une demande de mesures d'adaptation qui a été approuvée, mais c'est un peu moins fréquent chez les superviseurs qui n'ont traité qu'une seule demande au cours des trois dernières années (76 %). Il n'existe aucune différence significative entre les cadres et les non-cadres.

Défis et succès de la phase de mise en œuvre

Les superviseurs signalent de nombreux défis pendant la phase de mise en œuvre, notamment le temps et les formalités nécessaires, le financement, et les mesures d'adaptation qui ne répondent pas aux besoins des employés. Les tableaux ci-dessous résument les résultats.

Q20. À quels problèmes ou défis, le cas échéant, avez-vous été confrontés dans la mise en œuvre des mesures d'adaptation approuvées?

Thème	Délai de mise en œuvre de la mesure d'adaptation
Description	<p>Le temps nécessaire à la mise en place d'une mesure d'adaptation approuvée est un défi majeur. Certains superviseurs mentionnent des retards dans le processus d'approvisionnement, par exemple : trouver et recevoir l'équipement nécessaire, attendre les approbations, et gérer les difficultés rencontrées par les entrepreneurs pour l'installer rapidement et correctement. Les retards sont décrits tant pour les grands projets qui nécessitent l'apport de changements structuraux aux bâtiments que pour les petites mesures d'adaptation mettant en jeu de simples appareils informatiques.</p>
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Les retards importants dans l'obtention de l'équipement, comme les bureaux et les chaises. Il faut souvent des semaines pour l'obtenir, et comme il y a un moratoire sur les achats de mobilier, nous faisons souvent valoir au service des achats que cela concerne une mesure d'adaptation pour le faire passer. Même dans ce cas, le délai est déraisonnablement long, étant donné que l'employé a maintenant une mesure d'adaptation et qu'il a besoin de cet équipement du point de vue médical. » • « Des retards déraisonnables dans l'acquisition de technologie et d'équipement, y compris les plus banals, comme une nouvelle souris. » • « La prise en charge continue de la technologie adaptée à mesure que les systèmes internes changent, sont mis à jour ou vieillissent. Les retards dans les travaux visant à modifier certains éléments du lieu de travail afin de fournir des mesures d'adaptation appropriées à ceux qui ont des [difficultés] physiques. Ces problèmes peuvent être causés par les règles contractuelles, les retards des entrepreneurs ou les problèmes d'approbation du financement, ou simplement par le fait que les responsables ne comprennent pas les exigences liées à la mesure d'adaptation. »

Thème	Mesure d'adaptation réelle ne correspondant pas à la mesure d'adaptation demandée
Description	Les superviseurs mentionnent également un autre défi : la mesure d'adaptation que le gouvernement est prêt à accorder ne correspond pas toujours à ce que l'employé a demandé. Cela peut signifier un équipement différent de celui qui a été demandé à l'origine; cependant, dans les cas extrêmes, cela peut signifier que les employés sont invités à changer de poste ou de lieu.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Il y a eu quelques employés qui ont bénéficié de mesures d'adaptation partielles seulement et, bien que cela ait réduit le défi pour les employés, ils ont finalement dû travailler à distance plus souvent, car le stress de l'environnement aurait été invalidant. » « L'employé n'était pas disposé à accepter les mesures d'adaptation mises à sa disposition par la direction. Par exemple, les mesures d'adaptation recommandées par l'évaluation médicale ne pouvaient pas être mises en place au poste actuel de l'employé tout en lui permettant de répondre aux exigences du poste. De nombreux autres postes ont été proposés, dont la charge de travail était différente ou qui occasionnaient une baisse de salaire. L'employé a refusé les mesures d'adaptation proposées et a exprimé son désir de rester à son poste actuel, en insistant sur le fait que la direction devait ajuster les exigences du poste pour les adapter à sa situation. »

Thème	Mise en équilibre de la mesure d'adaptation et du fonctionnement du milieu de travail
Description	Un autre défi courant consiste à trouver un équilibre entre les mesures d'adaptation et l'environnement opérationnel du lieu de travail. Dans le cas de certaines mesures d'adaptation, les employés doivent réduire leurs heures de travail ou ne pas exécuter des tâches essentielles à l'emploi lui-même, ce qui réduit les ressources dont dispose le gestionnaire au travail.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « L'environnement opérationnel est tel que certaines mesures d'adaptation peuvent ne pas s'offrir à la direction (par exemple, la superficie des bureaux à cloisons ne peut pas toujours être adaptée à certains besoins particuliers en matière d'équipement). » « Une fois la mesure d'adaptation approuvée, les difficultés que peut éprouver l'unité peuvent devenir assez décourageantes. Voici un exemple : un problème de santé oblige l'employé à travailler cinq heures par jour en raison d'une maladie qui provoque de la fatigue. On perd des ressources pour des journées partielles [...] et pourtant le travail doit tout de même être accompli. » « Difficulté à répondre à la demande, par exemple, ne pas pouvoir parler au téléphone ou utiliser un ordinateur plus de 50 % de la journée, ou ne pas être stressé au travail. »

Thème	Financement de la mesure d'adaptation
Description	Certains superviseurs font part de leurs préoccupations quant à la disponibilité des fonds pour la mise en œuvre de la mesure d'adaptation et de différends quant à savoir qui ou quel fonds en assumerait le financement.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Manque de financement pour les mesures d'adaptation requises imprévues. Il serait avantageux d'avoir un financement centralisé pour y répondre. » • « Décider qui paye les articles pour faciliter la mesure d'adaptation (détachement ou ville). » • « Les coûts supplémentaires associés à la mesure d'adaptation n'étaient pas planifiés ni prévus au budget. » • « La question de savoir qui allait payer pour la mesure d'adaptation s'est posée. »

Thème	Processus lourd
Description	Le volume de paperasse nécessaire à la mise en place d'une mesure d'adaptation est un autre défi courant. Les superviseurs qualifient souvent ce processus de déroutant; il faut passer par de longs processus informatiques et relever des défis dans le respect des règles d'achat existantes pour trouver et acquérir l'équipement nécessaire.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « La quantité pénible de travail que mon organisation crée sous forme de paperasserie et de formulaires pour mettre les choses en œuvre. » • « La lourdeur du processus administratif et le manque d'expertise pour être soutenu afin que l'employé bénéficie le plus rapidement possible de la mesure d'adaptation correspondant à son état. » • « Processus inconnu, complexe et long concernant les outils informatiques auprès de Services partagés. » • « Les défis de trouver un équipement et du matériel qui fonctionneront. Il n'y a pas de catalogue à consulter pour les acheter. »

Les superviseurs ont également été interrogés sur les aspects qui se sont bien déroulés pendant la mise en place d'une mesure d'adaptation approuvée. Il s'agit notamment d'une communication ouverte, de conseils utiles et d'une attitude positive à l'égard de la demande, bien que certains n'aient rien pu indiquer aucun cas où les choses se sont bien passées.

Q21. Selon vous, qu'est ce qui a bien fonctionné pendant la mise en œuvre des mesures d'adaptation approuvées?

Thème	Succès ultime de la mesure d'adaptation
Description	Un exemple courant de ce qui a bien fonctionné est l'aide utile que la mesure d'adaptation apporte en fin de compte à l'employé. Indépendamment des difficultés rencontrées tout au long du processus, lorsque la mesure d'adaptation est mise en œuvre avec succès, elle se traduit par une augmentation du moral et de la productivité de l'employé.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « En fin de compte, pour l'employé, ses besoins sont pris en compte, dans la mesure du possible. » • « L'employé et l'employeur étaient satisfaits des mesures d'adaptation mises en œuvre et le rendement de l'employé s'est amélioré. » • « Le résultat final était bon pour les deux employés. »

Thème	Bonne communication entre toutes les parties
Description	Certains superviseurs affirment que dans les cas où une communication ouverte et suivie s'était produite, le résultat obtenu était meilleur pour toutes les personnes concernées. Lorsque toutes les parties sont « sur la même longueur d'onde » en ce qui concerne la démarche et ont des attentes réalistes quant à l'issue du processus, la mise en œuvre se déroule plus facilement.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Lorsque toutes les parties peuvent s'entendre sur la démarche prévue (employé, direction, ressources humaines), la mise en œuvre peut alors se dérouler sans problème. » • « Mes employés ont tous été vraiment disposés à faire l'essai de différentes options, à discuter des options possibles, à obtenir une évaluation médicale ou les suggestions d'un spécialiste, etc. Et ils n'avaient pas peur de me parler de ce dont ils avaient besoin et de le demander. » • « Une communication ouverte et franche, des renseignements médicaux solides et une mesure d'adaptation raisonnable par rapport à la description de travail existante. » • « Communication régulière avec toutes les parties. Des plans écrits (les attentes sont claires) et la mise en œuvre de périodes d'examen régulières. »

Thème	Conseils utiles et soutien
Description	Les superviseurs expliquent que souvent, les conseils et l'aide qu'ils ont reçus d'autrui (c'est-à-dire des experts fonctionnels) ont été très utiles pour s'y retrouver dans le processus et obtenir un bon résultat.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Excellents conseils de mon spécialiste en mesures d'adaptation. » • « Comme indiqué précédemment, le fait d'obtenir l'aide de conseillers bien informés et compréhensifs facilite la tâche du gestionnaire. » • « Les connaissances et les suggestions des conseillers sont très utiles. »

Thème	Attitude des superviseurs
Description	Certains superviseurs ont souligné l'importance d'une attitude respectueuse, ouverte, confiante et empathique envers l'employé et sa demande.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Écouter les employés et faire preuve de compassion motive l'employé, parce qu'il se sent respecté. » • « Faire preuve d'empathie envers l'employé pendant le processus, construire un climat de confiance qui fait valoir qu'il peut apporter une valeur ajoutée, et être là pour l'aider à mettre en place la mesure d'adaptation. » • « Confiance, respect, dignité, dialogue ouvert, processus transparent. »

Thème	Aucun aspect qui se soit bien déroulé
Description	Un certain nombre de superviseurs disent que rien ne s'est bien passé au cours du processus de mesures d'adaptation et le décrivent comme difficile et long pour eux et leur employé.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Le processus a été long et compliqué. Rien n'était facile. » • « Pas grand-chose. C'était un combat. » • « Rien, vraiment – c'était traumatisant pour l'employé de passer par ce processus et de révéler son état à de nombreuses personnes qui se sont fait des idées fausses sur l'employé. »

Rejet de la demande

Trois superviseurs sur dix ont fait l'expérience d'une demande d'adaptation qui a été refusée. Les raisons de refus les plus courantes sont l'insuffisance des preuves de la nécessité médicale et les exigences opérationnelles qui rendent la mesure d'adaptation difficile à mettre en œuvre.

Les superviseurs ont également été priés d'indiquer s'ils avaient déjà fait l'expérience d'une demande de mesures d'adaptation d'un employé qui avait été refusée. Trois superviseurs sur dix (29 %) ont déjà vécu cette situation.

Tableau 69. Demandes de mesures d'adaptation des employés qui ont été refusées

Q22. Avez-vous déjà supervisé un employé dont la demande de mesures d'adaptation a été refusée?	Échantillon de superviseurs total (n = 178)
Oui	29 %
Non	69 %
Je préfère ne pas répondre	2 %

Base : tous les superviseurs

n = nombre de répondants

À l'instar des superviseurs qui avaient fait l'expérience de demandes de mesures d'adaptation approuvées, la seule variable marquante, démographique ou autre, qui influait sur l'expérience des refus est le nombre de demandes différentes dont le superviseur avait l'expérience : ceux qui avaient participé au processus de quatre demandes ou plus au cours des trois dernières années sont plus susceptibles d'avoir fait l'expérience d'un refus (40 %).

Les superviseurs qui avaient fait l'expérience de demandes rejetées ont été interrogés sur les raisons les plus courantes du refus, selon leur expérience. Les superviseurs affirment que le refus est souvent dû à l'insuffisance des preuves de la nécessité médicale ou à des exigences opérationnelles qui rendent la mise en œuvre de la mesure d'adaptation difficile. Les résultats sont regroupés par thèmes ci-dessous.

Q23. Selon votre expérience, quelles sont les raisons (1 ou 2) les plus courantes pour lesquelles une demande de mesures d'adaptation est refusée?

Thème	Absence de nécessité médicale de la mesure d'adaptation
Description	L'une des raisons courantes du refus de la demande est le fait que les preuves médicales et/ou autres preuves fournies par l'employé ne démontrent pas adéquatement l'existence de limitations fonctionnelles ou ne justifient pas la mesure d'adaptation demandée.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Aucune limitation ou restriction n'empêche l'employé de travailler sur le lieu de travail – l'objectif global était le télétravail dans l'un des cas et le travail à temps partiel dans l'autre. » « Le médecin ou l'évaluateur a déterminé que la mesure d'adaptation n'était pas nécessaire; aucun trouble déficitaire physique, mental ou émotionnel. » « Le gestionnaire n'a pas reçu des renseignements suffisants pour déterminer si une mesure d'adaptation en milieu de travail était nécessaire – quels étaient les restrictions ou les besoins de l'employé. »

Thème	Confusion entre un « besoin » et un « souhait »
Description	Certains superviseurs expliquent que, puisque les lignes directrices actuelles indiquent que les mesures d'adaptation doivent être basées sur les limitations fonctionnelles, les refus surviennent lorsqu'une demande est perçue comme un « souhait » plutôt que comme un besoin.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Un malentendu de la part de l'employé sur ce qui constitue une demande d'adaptation par rapport à une recommandation d'un médecin. » « L'employé a déclaré qu'il préférerait une mesure d'adaptation, mais il n'avait pas de restrictions ou limitations médicales, ou celles qui existaient ne justifiaient pas ce choix (par exemple : "J'aimerais travailler à la maison, car je trouve le trajet jusqu'au lieu de travail stressant"). »

Thème	Exigences ou limitations opérationnelles
Description	Dans certains cas, les superviseurs s'aperçoivent qu'il n'est pas possible d'accorder une mesure d'adaptation à l'employé à son poste actuel en raison de ses limitations fonctionnelles. Cela peut être dû à un conflit avec d'autres exigences (par exemple, les exigences de sécurité en cas d'utilisation d'un ordinateur portable) ou avec les fonctions essentielles de l'emploi (par exemple, les limitations comprennent les activités dont l'exécution est exigée pour effectuer le travail) ou parce que cela aurait un effet négatif sur le flux de travail de l'organisation.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « La demande de mesures d'adaptation ne peut pas être approuvée en raison des exigences du poste actuel de l'employé, et la demande fournie par le professionnel de la santé donnerait à l'employé un trop grand contrôle sur sa charge de travail et son rendement au travail plutôt qu'à la direction, et les résultats en sont incertains. » « Les demandes sont couramment refusées parce qu'elle nuirait aux résultats du travail de la section (c'est-à-dire que personne ne serait au travail aux moments critiques ou quand il y a une forte demande), ce qui aurait une incidence directe sur les clients. » « Exigences opérationnelles réelles. »

Thème	Réticence à accepter une autre mesure d'adaptation
Description	Dans d'autres cas, les employés peuvent se voir proposer une autre mesure d'adaptation ou des arrangements différents de ceux qu'ils ont initialement demandés (y compris un changement de poste ou de lieu), ce que les employés ne sont souvent pas prêts à accepter.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « La raison la plus courante de refus dans notre unité est due au fait que l'employé ne comprend pas qu'il doit faire preuve de souplesse, et que ce n'est pas seulement basé sur sa demande. Cela s'est produit en grande partie lorsqu'il n'y a pas de preuve (en dehors des choix personnels) qu'une mesure d'adaptation est nécessaire. » « L'employé souhaite une mesure d'adaptation en milieu de travail bien précise et n'est pas disposé à envisager d'autres solutions qui répondraient à ses besoins ou serait adaptées à ses restrictions. » « L'employé ne veut pas travailler dans des lieux de travail pour des raisons de commodité. Une mutation vers un autre lieu de travail signifierait un changement de résidence personnelle pour l'employé. L'employé était totalement déraisonnable. »

Thème	Préoccupations et/ou perceptions de la direction
Description	Certains superviseurs décrivent des situations où des employés se sont vus refuser une mesure d'adaptation parce que la direction craignait que cela crée un précédent ou parce qu'elle considérait l'employé comme un « employé pénible ».
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Peur d'établir un précédent. Préoccupation concernant un employé qui travaille à distance – des gens qui font de la microgestion et qui veulent tout contrôler. » « La direction ne veut pas prendre de mesures d'adaptation pour aider un employé particulier qui, selon elle, "cause des problèmes". »

Soutien aux superviseurs qui gèrent des demandes de mesures d'adaptation

Relativement peu de superviseurs sont fortement d'accord sur le fait qu'ils ont ce dont ils ont besoin pour gérer efficacement les demandes de mesures d'adaptation. La plupart d'entre eux se sentent soutenus par leur superviseur immédiat, mais un peu moins par la haute direction. Parmi les suggestions de ressources ou de soutien supplémentaires, citons un processus d'adaptation plus uniforme ou centralisé, des instructions étape par étape et un meilleur accès à l'information et aux experts.

Les deux tiers des superviseurs s'accordent à dire qu'ils ont ce dont ils ont besoin pour gérer efficacement les demandes de mesures d'adaptation, bien que seul un sur cinq (20 %) soit tout à fait d'accord. Le tiers restant (34 %) des superviseurs ne pensent pas disposer des ressources nécessaires.

Tableau 70. Accès aux ressources nécessaires pour gérer efficacement les demandes de mesures d'adaptation des employés

Q24. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord pour dire que vous disposez de ce dont vous avez besoin en tant que superviseur pour gérer de manière efficace les demandes de mesures d'adaptation des employés?	Échantillon de superviseurs total (n = 178)
Tout à fait d'accord	20 %
Plus ou moins d'accord	46 %
Plus ou moins en désaccord	21 %
Fortement en désaccord	13 %
Je préfère ne pas répondre	1 %

Base : tous les superviseurs

n = nombre de répondants

Dans l'ensemble, l'accord pour dire qu'ils disposent de ressources suffisantes pour gérer efficacement les demandes de mesures d'adaptation est plus élevé chez les superviseurs dont la langue maternelle est le français (77 % par rapport à 61 % des anglophones) et les cadres (82 % par rapport à 62 % des non-cadres).

Une grande majorité des superviseurs se sentent soutenus par leur supérieur immédiat lorsqu'ils traitent les demandes (85 %, dont 52 % qui se sentent fortement soutenus). Un peu moins nombreux sont ceux qui se sentent aussi soutenus par la haute direction (74 % dans l'ensemble, dont 35 % qui se sentent très soutenus); près d'un quart (23 %) disent ne pas se sentir soutenus par la haute direction lorsqu'ils traitent les demandes de mesures d'adaptation des employés.

Tableau 71. Soutien du superviseur immédiat et de la haute direction dans le traitement des demandes de mesures d'adaptation

Q25. Dans le traitement des demandes de mesures d'adaptation des employés, dans quelle mesure estimez-vous avoir obtenu un soutien de votre superviseur direct? Q26. Dans le traitement des demandes de mesures d'adaptation des employés, dans quelle mesure estimez-vous avoir obtenu un soutien de votre haute direction?	Soutien du superviseur immédiat	Soutien de la haute direction
Beaucoup de soutien	52 %	35 %
Assez de soutien	33 %	39 %
Peu de soutien	10 %	17 %
Aucun soutien	4 %	6 %
Je préfère ne pas répondre	2 %	3 %

Base : tous les superviseurs, n = 178

n = nombre de répondants

Les superviseurs de la région de la capitale nationale signalent les niveaux de soutien les plus faibles de la part de leurs supérieurs immédiats (74 %) de toutes les régions. Sinon, les niveaux de soutien déclarés de la part des superviseurs immédiats ou de la haute direction ne diffèrent pas de manière significative en fonction du sexe, de la langue, de l'expérience des demandes de mesures d'adaptation au cours des trois dernières années ou du statut de cadre ou de non-cadre du superviseur.

Autres ressources pour appuyer les superviseurs

Les répondants ont été priés d'indiquer s'ils souhaitaient disposer d'autres ressources pour les aider à mieux s'orienter dans le processus de mesures d'adaptation. Parmi les suggestions, citons un processus de mesures d'adaptation plus uniforme ou centralisé, des instructions étape par étape et un meilleur accès à l'information et aux experts.

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

Thème	Instructions étape par étape
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Il devrait y avoir plus d'instructions étape par étape pour les chefs d'équipe, les gestionnaires et les relations du travail afin de rationaliser le processus. » « Un document qui décrit le processus étape par étape, qui est facile à suivre et qui réduit les étapes et les approbations inutiles. »

Thème	Meilleur accès aux experts
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Quelqu'un qui connaît le sujet et avec qui nous pourrions parler en personne, au lieu d'essayer de nous y retrouver et d'interpréter les différentes lois et politiques. » « Je voudrais avoir accès à des spécialistes tels qu'un ergothérapeute, des spécialistes en santé mentale, un physiothérapeute, etc., qui peuvent confirmer les meilleures manières de procéder. »

Thème	Démarche plus centralisée
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Je pense qu'une démarche plus centralisée [...] garantirait l'uniformité. » « Il devrait y avoir un spécialiste qui s'occupe de toutes les mesures d'adaptation. Cela serait plus efficace, car les demandes d'adaptation sont relativement rares. Pourquoi chaque chef d'équipe serait-il obligé d'apprendre ou de réapprendre toutes les procédures de ressources humaines connexes une fois par an ou tous les deux ans? »

Thème	Ressources informationnelles plus nombreuses ou de meilleure qualité
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Une véritable page Infoweb ou un portail qui décrivent le processus, une unité de gestion des incapacités correctement dotée en personnel où les employés et les superviseurs peuvent obtenir des réponses en temps utile. » « Remanier le site Web du SCT et mettre à jour les renseignements sur l'outil de gestion des cas d'incapacité et les outils du guide du gestionnaire / de l'employé sur le site Web pour qu'ils tiennent compte des renseignements à jour. »

Domaine fonctionnel responsable des demandes de mesures d'adaptation

Relations de travail est le domaine fonctionnel qui dirige le plus souvent le processus des demandes de mesures d'adaptation, mais il n'existe pas de consensus sur le groupe qui devrait être responsable des demandes; les superviseurs suggèrent que la création d'une équipe spécialisée serait judicieuse. Seuls six superviseurs sur dix indiquent que la décision d'approuver les demandes relève de la responsabilité du supérieur immédiat de l'employé ou de la haute direction et, bien que certains estiment qu'elle doit leur revenir, d'autres estiment qu'elle doit être prise à un échelon supérieur. Quatre superviseurs sur dix ne savent pas d'où provient le financement des mesures d'adaptation, mais les budgets des gestionnaires sont la source la plus souvent citée. Certains suggèrent que le financement devrait également provenir d'un fonds central.

Lorsqu'on leur demande qui est responsable du processus de demande de mesures d'adaptation dans leur ministère, les superviseurs mentionnent divers domaines fonctionnels, mais la réponse la plus courante est celui des relations de travail (34 %). Les autres domaines mentionnés sont les ressources humaines (19 %), une unité de gestion de l'incapacité (10 %) et la haute direction du ministère (7 %). Plus d'un répondant sur dix (13 %) déclare ne pas savoir quel domaine dirige le processus de demande de mesures d'adaptation.

Tableau 72. Domaine fonctionnel qui dirige les demandes de mesures d'adaptation dans le ministère

Q27. Quel domaine fonctionnel est responsable du processus de demande de mesures d'adaptation au sein de votre ministère?	Échantillon de superviseurs total (n = 178)
Les relations de travail	34 %
Les ressources humaines	19 %
L'unité de gestion des incapacités	10 %
La haute direction du ministère	7 %
Autre (y compris le superviseur immédiat et l'administration / les installations)	17 %
Je ne sais pas	13 %

Base : tous les superviseurs

n = nombre de répondants

Les superviseurs ont été priés d'indiquer quels domaines fonctionnels devraient, selon eux, diriger les demandes de mesures d'adaptation dans leur ministère. Il n'existe pas de consensus, mais certains d'entre eux suggèrent qu'une équipe spécialisée dans le processus est nécessaire. Les thèmes qui se dégagent le plus fréquemment des réponses sont regroupés ci-dessous.

Q30. À votre avis, quel domaine fonctionnel de votre ministère devrait être chargé du processus lié aux mesures d'adaptation?

Thème	Ressources humaines
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Le personnel des ressources humaines, qui sont des experts en la matière, en consultation avec le supérieur immédiat. » « Les ressources humaines – nos gestionnaires ne sont pas bien équipés pour comprendre tous les documents nécessaires, les étapes qui sont requises. »

Thème	Équipe centralisée ou spécialisée
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Une section centralisée de gestion des incapacités améliorerait considérablement l'uniformité du traitement. » « Une équipe régionale particulière, qui connaît bien chacun des sites, pourrait effectuer les évaluations. »

Thème	Gestion de l'incapacité
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « La gestion de l'incapacité ou un domaine distinct qui peuvent fournir des conseils pour tous les types de mesures d'adaptation. »

Thème	Relations de travail
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Dans (mon ministère), le personnel des relations de travail devrait diriger le processus d'adaptation. »

Thème	Supérieur immédiat
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Le gestionnaire, car il est le plus proche du travail de l'employé et le connaît le mieux. » « Je pense que le superviseur immédiat de l'employé doit diriger le processus, mais il a besoin du soutien d'une unité spécialisée qui lui apporte de l'aide. »

Thème	Haute direction
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « La haute direction devrait avoir le dernier mot et diriger le processus. »

Source de la décision finale d'approuver ou de refuser les demandes de mesures d'adaptation

En ce qui concerne le pouvoir décisionnel ultime d'approuver ou de refuser les demandes de mesures d'adaptation, les superviseurs sont plus susceptibles de dire que cette responsabilité leur incombe (en tant que supérieur immédiat de l'employé) (31 %) ou incombe à la haute direction (28 %). Moins nombreux sont ceux qui disent que la décision revient au personnel chargé des mesures d'adaptation ou au personnel des ressources humaines (6 %) ou des relations de travail (5 %). Plus d'un superviseur sur dix (13 %) ne sait pas qui prend la décision finale.

Tableau 73. Source de la décision d'approuver ou de refuser les demandes de mesures d'adaptation pour le ministère

Q29. Dans votre ministère, qui prend généralement la décision finale d'approuver ou non une demande de mesures d'adaptation?	Échantillon de superviseurs total (n = 178)
Vous (le gestionnaire immédiat de l'employé)	31 %
La haute direction	28 %
Le personnel chargé des mesures d'adaptation ou des ressources humaines	6 %
Un conseiller en relations de travail	5 %
Le secteur de la gestion des installations ou des biens	1 %
Autre	16 %
Je ne sais pas	13 %

Base : tous les superviseurs

n = nombre de répondants

Les hommes sont plus susceptibles que les femmes de dire qu'ils prennent eux-mêmes la décision finale d'approbation (39 % par rapport à 24 % des femmes), tout comme les cadres (54 % par rapport à 26 % des non-cadres). La proportion de ceux qui disent que la décision finale est prise par la haute direction est plus élevée chez les superviseurs dont la langue maternelle est l'anglais (34 % par rapport à 15 % des francophones). Les superviseurs de la région de la capitale nationale sont plus susceptibles que ceux de la plupart des autres régions de dire qu'ils ne savent pas qui prend les décisions (25 %).

Les répondants ont été priés de dire quels domaines fonctionnels devraient, selon eux, avoir le pouvoir de prendre des décisions concernant l'approbation ou le refus des demandes de mesures d'adaptation. Aucun consensus ne s'est dégagé des réponses, certains estimant que la décision doit rester entre les mains du supérieur immédiat ou du gestionnaire, tandis que d'autres estiment qu'elle doit être prise à un échelon supérieur. Les thèmes qui se dégagent le plus fréquemment des réponses sont regroupés ci-dessous.

Q32. À votre avis, à quel niveau de l'organisation les demandes de mesures d'adaptation devraient-elles être approuvées ou refusées?

Thème	Superviseur immédiat ou gestionnaire
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Au niveau des gestionnaires – cela fait simplement partie du travail de donner aux employés les outils nécessaires pour faire leur travail. » « Au niveau opérationnel, celui du superviseur immédiat. »
Thème	Échelon supérieur au superviseur immédiat
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Au moins un niveau au-dessus du supérieur immédiat. » « À l'échelon des SMA. Ils verraient combien de personnes au sein de l'organisation sont handicapées. Je ne pense pas qu'on le sache pour l'instant, car cela se dissimule au plus profond des organisations, personne ne travaille ensemble, car personne ne sait combien d'employés ont des problèmes. » « Le superviseur du supérieur immédiat de l'employé. »
Thème	Haute direction
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « La haute direction de la division ou de l'emplacement sur place, car ce sont eux qui comprennent le mieux le travail exigé par le poste et la manière de mettre éventuellement en œuvre toute mesure d'adaptation en fonction des besoins ou des exigences opérationnels. » « La haute direction, ainsi que l'équipe centrale chargée des mesures d'adaptation – cela assure l'uniformité. »
Thème	Cela dépend
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Cela dépend de l'entité à laquelle on veut imputer la responsabilité. Je peux prendre des mesures d'adaptation raisonnables si c'est faisable sur le plan opérationnel et si je peux gérer les frais engagés. Mais si quelqu'un a une évaluation ergonomique qui me dit qu'il a besoin d'un équipement qui coûte cher, je n'ai actuellement pas d'autre choix que d'en faire l'achat. Cela dénote un décalage entre l'approbation et la responsabilité. » « Il devrait y avoir un niveau d'approbation, comme pour toute autre décision, qui serait basé sur l'incidence organisationnelle et fonctionnelle de la demande de mesures d'adaptation (personnel, dépenses, etc.). »

Financement des mesures d'adaptation au sein du ministère

Les répondants ont été interrogés sur la source de financement des demandes de mesures d'adaptation dans leur ministère. La source unique la plus souvent sélectionnée (dans la liste fournie) est le budget des gestionnaires opérationnels (39 %). Moins nombreux sont ceux qui dépendent d'un fonds central au sein de leur ministère (15 %) ou des budgets des cadres supérieurs (13 %). Près de quatre superviseurs sur dix admettent ne pas connaître la source de financement au sein de leur ministère (38 %).

Tableau 74. Source de financement des mesures d'adaptation dans le ministère

Q28. Dans votre ministère, d'où vient le financement des demandes de mesures d'adaptation?	Échantillon de superviseurs total (n = 178)
Des budgets des gestionnaires au niveau opérationnel	39 %
D'un fonds central au sein de votre ministère	15 %
Des budgets des cadres supérieurs	13 %
Autre	7 %
Je ne sais pas	38 %

Base : tous les superviseurs Remarque : Les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses

n = nombre de répondants

La source de financement déclarée pour les demandes de mesures d'adaptation ne varie pas en fonction du sexe, de l'âge, de la région ou de la langue. Les cadres (68 %) sont plus susceptibles que les non-cadres de dire que le financement provient des budgets des gestionnaires opérationnels. En revanche, les non-cadres, ainsi que ceux qui ont moins d'expérience dans le traitement des demandes de mesures d'adaptation et ceux qui disent que quelqu'un d'autre qu'eux prend la décision finale, sont tous plus susceptibles de dire qu'ils ne connaissent pas la source de financement.

Les répondants ont été priés d'indiquer d'où devrait provenir, selon eux, le financement des demandes de mesures d'adaptation. Bien qu'il n'y ait pas de consensus, de nombreux superviseurs suggèrent la nécessité d'un fonds central. Les thèmes qui se dégagent le plus fréquemment des réponses sont regroupés ci-dessous.

Q31. À votre avis, d'où devrait provenir le financement des demandes de mesures d'adaptation?

Thème	Fonds central
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Un fonds central en dehors des budgets départementaux. Nous avons une obligation d'adaptation, cette obligation devrait être financée séparément. » « Un financement central – il est impossible pour un gestionnaire d'établir un budget précis à cet effet, car nous ne pouvons pas prédire les demandes d'adaptation. De même, si l'approbation des coûts est un obstacle, il faut le supprimer cet obstacle au niveau local. » « Nous devrions disposer, pour prendre les mesures d'adaptation, des fonds qui ne soient pas liés à d'autres fonds opérationnels ou salariaux. Le gouvernement devrait le mettre à la disposition de toutes les divisions. »

Thème	Budget des gestionnaires
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Le supérieur immédiat de l'employé. » « Si cela dépend entièrement du gestionnaire, alors il est logique que cela provienne du budget du gestionnaire individuel. Mais si vous voulez nous forcer à entreprendre une évaluation ergonomique que nous sommes obligés de mettre en œuvre, alors cela devrait provenir d'un budget central (ministériel, ou fédéral). »

Thème	En fonction du montant
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Cela dépend du coût. Tout ce qui dépasse 5 000 \$ devrait provenir d'un fonds du gouvernement canadien. Les ministères reçoivent des budgets minimaux pour atteindre les objectifs de leurs programmes. Une seule mesure d'adaptation de grande envergure pourrait faire dérailler tout un programme ou un bureau. »

Évaluation du rendement des employés en situation de handicap

Certains superviseurs estiment que le processus actuel d'évaluation du rendement est approprié pour les employés en situation de handicap, tandis que d'autres estiment que des ajustements devraient y être apportés dans ces cas.

Les superviseurs ont été invités à donner leur avis sur le fonctionnement du système de rendement des employés en situation de handicap, notamment en ce qui concerne les points à améliorer ou à modifier. On constate deux points de vue principaux : certains superviseurs estiment que le système actuel d'évaluation du rendement est approprié pour les employés en situation de handicap, tandis que d'autres estiment que le processus d'évaluation du rendement devrait être adapté dans ces cas.

Q34. Dans un autre ordre d'idées, nous souhaitons obtenir vos idées quant à la façon dont le processus d'évaluation du rendement des employés fonctionne à l'égard des employés ayant un handicap, par exemple, la façon dont leurs objectifs de rendement sont établis ou la façon dont leurs résultats ou leurs compétences sont évalués. À votre avis, qu'est ce qui doit être amélioré ou modifié, le cas échéant?

Thème	Même processus d'évaluation du rendement pour tous
Description	Certains superviseurs affirment que les handicaps ne devraient pas influencer sur les évaluations du rendement, car les mesures d'adaptation permettent aux employés en situation de handicap d'exécuter le travail aussi bien que leurs pairs, et c'est le rendement de l'employé qui est évalué. Ils estiment qu'aucun changement n'est nécessaire, dans la plupart des cas.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « L'évaluation des employés n'a pas besoin d'être modifiée. Elle se fait en fonction de leur profil médical ou de leurs restrictions. Ils ne devraient pas être désavantagés. » « Aucun changement nécessaire, à mon avis. Si la mesure d'adaptation est une réduction des heures de travail, vous devez gérer les extrants pour qu'ils s'alignent sur les attentes. Les compétences ne devraient pas être touchées; vous devez toujours être un bon employé et respecter les valeurs et l'éthique, comme tout le monde. » « Pas vraiment, dans la plupart des cas, nous pouvons nous adapter à leur emploi actuel, donc les objectifs restent les mêmes. Là où il y a un ajustement, c'est souvent simplement pour des pauses supplémentaires. »

Thème	Ajustements à apporter au processus d'évaluation lors de l'évaluation des employés en situation de handicap
Description	D'autres considèrent qu'il est nécessaire d'ajuster le processus d'évaluation lorsqu'il porte sur des employés en situation de handicap. Certains superviseurs suggèrent de modifier les attentes de rendement pour tous les employés en situation de handicap en fonction de leurs limites documentées et de réévaluer les critères d'évaluation individuels après la mise en place d'une mesure d'adaptation. D'autres suggèrent une formation sur la manière d'apporter ces ajustements aux critères d'évaluation des employés en situation de handicap et la mise en place d'un système garantissant que toute personne évaluant le rendement est au courant des mesures d'adaptation précédemment documentés.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « L'évaluation doit être basée sur ce que l'employé peut faire. L'évaluation doit être faite après la mise en place d'une mesure d'adaptation. » « Les attentes de rendement devraient être modifiées pour tous les employés en situation de handicap (lorsqu'elles sont divulguées) sur la base des restrictions et des limites fournies par leur médecin. La direction a besoin de plus de soutien pour mener à bien cette tâche, et le soutien du personnel des ressources humaines à cette activité devrait être automatiquement lancé lorsqu'une demande d'adaptation est appuyée par les ressources humaines. »

	<ul style="list-style-type: none"> « Parfois, le rapport d'évaluation du rendement est rempli par une personne qui a oublié que l'employé est en situation de handicap. Peut-être avoir une case à cocher pour la mesure d'adaptation ou un autre identifiant ou un rappel, par exemple, au chef d'équipe avant qu'il ne remplisse le rapport ou l'évaluation concernant le rendement de l'employé. »
--	--

Thème	Modifications du système dans son ensemble
Description	Certains superviseurs expriment également un mécontentement général à l'égard du système existant pour tous les employés (en situation de handicap ou non), le jugeant lourd et incohérent.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Le programme de gestion du rendement dans la fonction publique actuel est lourd et mis en œuvre de manière incohérente. Dans l'ensemble, je n'ai pas trouvé qu'il fournissait une description précise du rendement, en particulier lorsqu'il y a des problèmes de rendement qui nécessitent une supervision accrue ou des plans d'action. » « Je n'aime pas beaucoup les pratiques de gestion du rendement existantes, donc cela fonctionne aussi mal pour la personne en situation de handicap que pour les autres. » « L'évaluation du rendement des employés est inefficace pour tous les employés, y compris les employés en situation de handicap. »

Thème	Difficultés d'évaluation des télétravailleurs
Description	Certains superviseurs décrivent des difficultés à évaluer de manière précise et uniforme les employés qui travaillent à domicile la plupart du temps ou tout le temps. Étant donné que les personnes en situation de handicap peuvent avoir besoin du télétravail dans le cadre de leurs mesures d'adaptation, les superviseurs peuvent rencontrer ces difficultés plus souvent avec les employés qui bénéficient d'une telle mesure, faute de contact direct.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « L'évaluation du rendement des employés qui travaillent à domicile est très difficile, en particulier lorsque l'employé a des problèmes d'assiduité, mais la haute direction l'a quand même approuvée et vous a laissé vous en occuper. »

5. Messages clés

Messages clés à la haute direction

Les messages que les superviseurs aimeraient adresser à la haute direction sont les suivants : se rendre compte du temps que prennent les demandes de mesures d'adaptation et des conséquences négatives pour les superviseurs et les employés; faire confiance aux employés qui présentent des demandes de mesures d'adaptation et manifester de la compassion à leur égard; offrir aux superviseurs une formation accrue; et jouer un rôle plus important dans les demandes de mesures d'adaptation.

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

Thème	Temps et efforts nécessaires pour s'orienter dans le processus
Description	Selon un message reçu souvent, il est important de sensibiliser la haute direction au temps que les superviseurs passent à gérer ces demandes en plus du temps que les employés passent à s'orienter dans le processus. Ce message s'accompagne souvent du désir d'exprimer à quel point le processus de mesures d'adaptation est compliqué, lourd et long, et comment on pourrait le simplifier.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « La reconnaissance du temps et des efforts nécessaires pour déterminer les mesures d'adaptation appropriées pour les employés. Être plus conscient de ce qu'entraîne réellement l'adaptation des employés et offrir en temps utile un soutien et des conseils appropriés aux gestionnaires ou superviseurs. » « Selon le type de mesure d'adaptation, il faut souvent beaucoup de temps au gestionnaire pour l'administrer. » « Le processus de mesures d'adaptation est trop lent. Il dissuade les gens de s'exprimer et de demander des mesures d'adaptation et il décourage les gestionnaires d'embaucher des personnes en situation de handicap. »

Thème	Confiance et compassion à l'égard des employés
Description	Il ressort aussi couramment qu'il faudrait faire preuve de plus de confiance et de compassion envers les employés. Les superviseurs suggèrent que la haute direction adopte souvent l'attitude par défaut de se dire que les employés cherchent à obtenir un traitement spécial. Au lieu de cela, une attitude plus positive envers les mesures d'adaptation améliorerait les résultats en donnant à un plus grand nombre d'employés les outils dont ils ont besoin pour réussir.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Supprimez tout cynisme et adoptez une attitude de confiance envers les employés qui présentent une demande. Faites-en sorte que cette expérience soit positive pour la majorité de ceux qui utilisent correctement le système. Lorsque vous aidez quelqu'un qui se trouve dans cette situation vulnérable, vous avez

	<p>l'occasion d'obtenir un engagement à fond. Et c'est tout simplement la bonne chose à faire. »</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Il existe suffisamment de documentation et de jurisprudence pour amener une personne raisonnable à comprendre l'importance et les avantages d'une main-d'œuvre inclusive et bénéficiant de l'égalité des chances, ainsi que les risques associés au non-respect de l'obligation d'adaptation. Si on fait preuve d'inclusion et on accepte la diversité, y compris l'obligation d'adaptation, au niveau des cadres supérieurs, cette approche sera adoptée par les effectifs. L'obligation d'adaptation ne devrait pas être un processus bureaucratique, c'est un droit de la personne. » • « Tout comme nous avons décidé de mettre en place la prise de décision, l'autorité et l'efficacité dans la prestation des services aux clients, nous devrions également envisager la même démarche lorsque nous nous occupons des besoins de nos employés. » • « Je pense qu'ils doivent la soutenir sans avoir à douter chaque fois des motivations de l'employé. Ce serait bien d'en parler au lieu de leur dire comment l'employé se dérobe à ses obligations ou comment cela établira un précédent. »
--	---

Thème	Rôle plus important dans les mesures d'adaptation
Description	<p>La haute direction devrait jouer un rôle plus important en fournissant des précisions sur ce qui devrait et ne devrait pas être couvert par les mesures d'adaptation, en disposant d'un fonds centralisé pour les mesures d'adaptation, en apportant un soutien ou des ressources interministériels lorsqu'il est nécessaire de trouver d'autres postes pour les employés bénéficiant de mesures d'adaptation, et en répondant plus rapidement lorsque sa contribution personnelle est requise au sujet d'une demande.</p>
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « La haute direction devrait adopter une approche pangouvernementale centralisée. Si on ne peut pas accorder une mesure d'adaptation à quelqu'un dans un ministère, alors il faudrait pouvoir le faire grâce à une approche pangouvernementale centralisée. Muter les employés entre les ministères du gouvernement. » • « Je pense, un centre d'expertise où vous pouvez obtenir rapidement des réponses à vos questions sur les mesures d'adaptation. Un site SharePoint pour consigner et suivre le processus d'adaptation. Cela doit inclure l'employé qui bénéficie de la mesure d'adaptation. » • « Centraliser le financement des mesures d'adaptation. »

Thème	Formation à l'intention des superviseurs
Description	Certains superviseurs ont suggéré qu'il serait utile d'offrir une formation sur les mesures d'adaptation à tous les superviseurs qui pourraient avoir à traiter des demandes lorsqu'ils prennent leurs fonctions.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Une trousse d'information contenant tous les renseignements nécessaires et les personnes-ressources pourrait être fournie à tous les gestionnaires dès qu'ils prennent de nouvelles fonctions à un poste de supervision. Cela devrait s'appliquer à tous les domaines tels que les ressources humaines, les finances, les mesures d'adaptation, la sécurité... En mettant simplement tout cela sur le site Web interne, on ne le rend pas facilement accessible à tous. La recherche sur un site Web ne vous amène pas toujours à ce dont vous avez besoin. » « Une formation adéquate et des instructions cohérentes sur la manière de traiter une demande de mesures d'adaptation. » « [Il] faut des séances de formation et d'information plus nombreuses. »

Messages clés pour les employés qui demandent une mesure d'adaptation

Les principaux messages que les superviseurs adressent aux employés qui cherchent à obtenir une mesure d'adaptation sont les suivants : comprendre qu'une mesure d'adaptation vise à remédier à une limitation fonctionnelle; comprendre le processus et y participer activement; et comprendre qu'ils risquent de ne pas obtenir le résultat souhaité.

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

Thème	Mesure d'adaptation destinée à remédier à une limitation fonctionnelle
Description	Selon un message très courant destiné aux employés, les lignes directrices actuelles exigent qu'une mesure d'adaptation soit manifestement liée à une limitation fonctionnelle. Certains superviseurs suggèrent qu'il serait utile de fournir, aux employés qui envisagent de faire une demande, des documents succincts ou des vidéos qui expliquent les critères d'une mesure d'adaptation. Ce message peut également devoir être étendu aux collègues de travail afin d'éviter toute perception de favoritisme.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « L'employé doit être conscient que toutes les demandes ne peuvent pas être accordées sur la seule base d'un certificat médical vague. » « L'employé doit montrer comment la mesure d'adaptation l'aidera à atteindre ses objectifs de travail. Ce n'est pas parce qu'il veut quelque chose que cela constitue une mesure d'adaptation. » « Ne jamais donner la liste des tâches que vous préférez accomplir. Il est question de limites, et non de préférences. Ce serait bien si un employé pouvait apporter

	<p>certaines solutions, par exemple : “Si cette table était longue et que j’avais une chaise à roulettes, je crois que je pourrais encore remplir cette fonction”. »</p> <ul style="list-style-type: none"> « Les mesures d’adaptation sont des outils qui sont utilisés pour permettre aux employés de continuer à être productifs lorsqu’ils ont des difficultés et non pour accorder des avantages aux collègues. »
--	---

Thème	Compréhension du processus
Description	Les superviseurs considèrent aussi qu’une meilleure compréhension du fonctionnement du processus de demande par les employés est avantageuse, afin que les employés comprennent leur rôle et leurs responsabilités. Il est également important que les employés comprennent clairement l’objectif des preuves médicales et autres documents probants, afin qu’ils puissent fournir ce dont leur superviseur a besoin pour approuver la demande.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Je voudrais que les employés lisent la politique et comprennent leur rôle et leur responsabilité en matière d’adaptation. Peut-être une vidéo d’information ou une application mobile quelconque, où ils peuvent lire une FAQ ou se renseigner, plutôt que de leur dire de lire un guide de politiques. » « Un cours qui décrit le processus de mesures d’adaptation, pour que les gens aient les connaissances nécessaires. Ils connaissent leurs collègues et reconnaîtront peut-être un besoin avant qu’un superviseur ne le fasse. » « S’ils savaient ce qu’ils doivent fournir à leur gestionnaire ou superviseur dès le début, pour ne pas créer de retards, ce serait formidable. Un site à visiter ou une adresse de courriel ou un numéro de téléphone à composer quand ils se préparent à faire une demande de mesures d’adaptation. Et s’assurer ensuite qu’ils savent à qui adresser leur demande, c’est-à-dire au gestionnaire ou superviseur, à l’unité de gestion de l’incapacité, etc. »

Thème	Participation active au processus
Description	Les superviseurs et les gestionnaires veulent être ouverts et collaborer activement avec les employés pour trouver une solution acceptable pour les deux parties.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> « Soyez un participant actif si vous voulez que le processus réussisse. » « Restez positivement engagé auprès de votre superviseur et documentez tout. » « Vous devez prendre en charge votre mesure d’adaptation et prendre les rênes pour obtenir des réponses. Il semble que la responsabilité ultime vous incombe. » « Que le processus d’adaptation est un processus collectif. Que les employés ont l’obligation de s’informer et de présenter des solutions raisonnables à leur supérieur. »

Thème	Issue préférée pas garantie
Description	En fin de compte, selon le processus actuel, l'issue pourrait être différente des préférences de l'employé, ou nécessiter un changement de poste ou de lieu, et il est important que l'employé connaisse et comprenne cette possibilité à l'avance.
Exemples de citations	<ul style="list-style-type: none"> • « Comprendre que vous n'obtiendrez pas toujours ce que vous voulez. » • « Toutes les demandes ne sont pas approuvées. Vos droits et vos restrictions doivent être validés et précis et (votre mesure d'adaptation) doit vous permettre d'accomplir votre travail. Si cela crée des difficultés pour l'unité, vous devrez peut-être bénéficier d'une mesure d'adaptation ailleurs (c'est-à-dire que vous ne pourrez pas garder votre poste actuel). »

Passeport d'adaptation des employés

Presque tous les superviseurs considèrent le concept de « passeport d'adaptation » comme un outil qui permettrait d'obtenir de meilleurs résultats pour tout le monde.

Les superviseurs ont été interrogés sur le concept de passeport d'adaptation que le gouvernement du Canada envisage de mettre en œuvre. Il permettrait aux employés bénéficiant d'une mesure d'adaptation approuvée de la transférer lorsqu'ils sont mutés à d'autres ministères ou postes fédéraux. L'écrasante majorité (90 %) des superviseurs déclarent que le passeport d'adaptation serait très (63 %) ou assez (27 %) utile pour améliorer les résultats de l'adaptation pour tous.

Tableau 75. Degré d'utilité du passeport d'adaptation pour l'amélioration des résultats

Q37. Le gouvernement du Canada examine la possibilité de mettre sur pied un programme de « passeport de mesures d'adaptation pour l'employé » qui permettrait aux employés dont la demande de mesures d'adaptation a été approuvée de continuer de bénéficier de ces mesures après avoir changé de ministère ou de poste au sein du gouvernement fédéral. Ce programme n'aurait pas d'incidence sur le processus d'approbation de la demande initiale, mais il éliminerait la nécessité de demander la même mesure d'adaptation à plusieurs reprises. Selon vous, dans quelle mesure ce programme serait-il utile pour permettre l'amélioration des résultats en matière de mesures d'adaptation pour toutes les parties concernées?	Échantillon de superviseurs total (n = 178)
Très utile	63 %
Assez utile	27 %
Pas très utile	7 %
Pas utile du tout	2 %
Je préfère ne pas répondre	2 %

Base : tous les superviseurs
n = nombre de répondants

Les superviseurs sont largement favorables à un passeport d'adaptation, indépendamment de l'âge, du sexe, de la région, de la langue et du statut de cadre ou non-cadre.

Résumé des principales constatations et recommandations

La présente enquête permet de mieux comprendre comment les employés et les superviseurs fédéraux perçoivent et vivent le processus de demande de mesures d'adaptation en milieu de travail. Cette section du rapport résume les perspectives des employés et des superviseurs sur chaque phase du processus de mesure d'adaptation (phase préalable à la demande, phase d'évaluation et phase de décision et d'issue), et présente ensuite les principales constatations sur des sujets connexes (par exemple, les répercussions sur la carrière, le harcèlement et la discrimination, les congés de maladie prolongés).

Processus de mesures d'adaptation

- Les répondants de l'échantillon des **employés** qui avaient présenté au moins une demande de mesures d'adaptation en milieu de travail au cours des trois dernières années ont été priés d'indiquer celle qui était la plus importante ou la plus significative pour eux. Presque toutes ces demandes de mesures d'adaptation visaient à remédier à des obstacles liés à leur problème de santé ou à leur handicap primaire (84 %) ou à un autre problème de santé ou handicap (9 %); seulement une demande sur vingt avait un autre motif (par exemple, des raisons familiales ou religieuses).
 - Les types de problèmes de santé et de handicaps associés à la demande varient considérablement, mais la majorité (63 %) sont permanents. La plupart (86 %) des employés qualifient leur problème de santé ou leur handicap principal d'invisible.
- Les répondants de l'échantillon des **superviseurs** qui ont géré au moins une demande de mesures d'adaptation pour un employé au cours des trois dernières années ont une expérience limitée du processus : 52 % d'entre eux n'ont pas traité plus d'une demande par an en moyenne. Les trois quarts ont traité une demande portant un problème de santé ou un handicap invisible.

Phase préalable à la demande

- **Les employés associent systématiquement des émotions négatives à la période précédant la présentation de leur demande de mesures d'adaptation.** La présentation d'une demande suscite couramment les émotions de peur et d'anxiété dues à la crainte qu'une demande n'entraîne des répercussions négatives, comme la perception négative des pairs et de la direction et les incidences négatives éventuelles sur leurs perspectives de carrière. Les employés disent également se sentir dévalorisés, gênés ou coupables de la possibilité de laisser tomber leur équipe.
- **Ces émotions négatives ont des conséquences sur le choix des employés de faire ou non une demande de mesures d'adaptation et sur le moment où ils la présentent.** Une proportion importante des employés (43 %) a, dans le passé, décidé de ne pas demander une mesure d'adaptation qui aurait amélioré leur capacité à exercer leurs fonctions professionnelles. Certains déclarent n'avoir fait leur demande que lorsqu'ils avaient atteint un « point critique » et ne pouvaient plus faire face à leur situation, un retard qui peut avoir des conséquences négatives sur la santé : quatre employés sur dix ont déclaré avoir déjà pris un congé de maladie prolongé parce qu'ils n'avaient pas bénéficié d'une mesure d'adaptation appropriée.

- **Pour faciliter leur décision de demander une mesure d'adaptation, les employés souhaitent bénéficier d'une plus grande empathie et d'un meilleur soutien de la part de leurs superviseurs et de la haute direction.** Ils souhaitent que l'on soit convaincu qu'ils cherchent à obtenir une mesure d'adaptation pour surmonter des obstacles en milieu de travail afin de pouvoir contribuer à leur plein potentiel, et non par paresse, manque de capacité ou désir de traitement préférentiel. Lorsque les employés se heurtent à un manque de compassion et de compréhension de la part de la direction concernant leur situation, cela peut donner l'impression d'une relation conflictuelle.
- **Un autre obstacle pour les employés qui présentent des demandes de mesures d'adaptation est le manque de clarté du processus lui-même.** Plus de la moitié des employés (53 %) disent qu'il a été difficile de trouver comment lancer le processus, dont un quart (27 %) qui disent que cela a été très difficile.
- **Les superviseurs reconnaissent également les difficultés liées aux conversations avec leurs employés sur les mesures d'adaptation en milieu de travail :** moins de la moitié d'entre eux (46 %) disent qu'il est très facile d'avoir ces discussions.
- **Pour les superviseurs, les autres défis courants sont l'insuffisance de la formation et du soutien et la complexité du processus :** seulement un sur dix trouve le processus très clair et seulement trois sur dix disent qu'il est très clairement indiqué à qui ils doivent s'adresser pour obtenir de l'aide. Un tiers des superviseurs nient avoir ce dont ils ont besoin pour gérer efficacement les demandes de mesures d'adaptation.

Phase d'évaluation

- **Au cours de la phase d'évaluation, la grande majorité des employés ont dû fournir des preuves à l'appui de la mesure d'adaptation nécessaire.** Neuf employés sur dix ont dû fournir un certificat médical ou d'autres preuves et/ou se soumettre à une évaluation officielle, dont six sur dix qui ont fait les deux.
- **L'une des principales suggestions des employés pour améliorer le processus de demande de certificat médical consiste à clarifier les renseignements à fournir.** Actuellement, l'absence d'instructions claires entraîne de multiples rendez-vous chez le médecin pour obtenir les preuves nécessaires, ce qui donne lieu à un processus onéreux, long, frustrant et coûteux. Une autre préoccupation a trait aux gestionnaires qui ignorent, mettent en doute ou rejettent les recommandations médicales.
- **Les employés s'inquiètent notamment du fait que le processus d'évaluation officiel** est trop lent et ne correspond pas aux circonstances de la demande de mesures d'adaptation (par exemple, l'évaluation de l'aptitude au travail comprend très peu d'aspects liés à la santé mentale). Les employés déclarent généralement que le processus doit être géré par un personnel formé et impartial et, en fin de compte, que les résultats de l'évaluation doivent être respectés (et non pas ignorés).

- **Les superviseurs disent que les formulaires médicaux et les formulaires d'évaluation ne produisent pas, au sujet des limitations fonctionnelles, les renseignements voulus nécessaires pour prendre la décision d'accorder ou de refuser une mesure d'adaptation.** Ils suggèrent de rationaliser le processus en fournissant des instructions et des précisions sur le moment et la nature des renseignements à obtenir auprès des professionnels de la santé ou des spécialistes, en perfectionnant les formulaires standard et en supprimant complètement la nécessité des preuves médicales et/ou autres preuves ou de l'évaluation officielle dans certaines situations, par exemple, lorsqu'une évaluation ergonomique a été effectuée ou lorsque l'employé a déjà soumis des preuves et/ou bénéficié d'une mesure d'adaptation similaire dans le passé.
- Outre les suggestions précises visant à améliorer la phase d'évaluation, **certaines employés et superviseurs estiment que les mesures d'adaptation ne devraient pas du tout passer par un processus d'approbation.** Selon un thème courant qui se dégage de l'ensemble des résultats de l'enquête, les demandes de mesures d'adaptation liées à un handicap devraient être approuvées par défaut, à moins qu'il n'y ait une raison objectivement justifiable de mettre en doute la validité de la demande.

Phase de décision et d'issue

- **Parmi les employés qui ont participé à cette enquête, la mise en œuvre de la mesure d'adaptation demandée était devenue une réalité pour un peu moins de deux tiers des personnes dont la demande avait été approuvée.** Une grande majorité (90 %) des mesures demandées au cours des trois dernières années dont l'issue est connue ont été approuvées, mais seules six sur dix (64 %) d'entre elles sont entièrement en place à ce jour.
- **Pour les employés, l'un des principaux défis associés à la phase de décision est le délai de mise en œuvre de la mesure d'adaptation approuvée,** pendant lequel ils doivent continuer à travailler sans elle. Dans certains cas, la mesure d'adaptation n'est pas entièrement mise en œuvre ou est ignorée, l'équipement ne fonctionne pas correctement, ou il y a un manque de communication sur l'état de la demande de mesures d'adaptation. Les employés suggèrent notamment d'autoriser des mesures d'adaptation temporaires afin qu'ils puissent continuer à travailler efficacement en attendant la décision.
- **Les superviseurs considèrent le processus d'achat comme un point sensible,** expliquant que la lourdeur du processus et le temps requis pour installer l'équipement sont des obstacles majeurs. Ils suggèrent une méthode d'achat plus centralisée pour les demandes de mesures d'adaptation afin de réduire le délai de mise en œuvre.

- **Lorsqu'une demande de mesures d'adaptation est rejetée d'emblée (8 % des cas dans cette enquête), cela pose un problème psychologique et pratique aux employés concernés.** La plupart des employés (81 %) disent qu'ils n'ont pas reçu suffisamment de renseignements qui expliquent pourquoi leur demande a été rejetée. Ils ont souvent le sentiment que des facteurs subjectifs, soit des perceptions négatives de la direction concernant leur problème de santé ou leur handicap, ont joué un rôle dans la décision, confirmant leurs craintes initiales au moment de la présentation de la demande. En fin de compte, ils sont obligés de faire un choix : continuer à travailler sans mesure d'adaptation, prendre un congé de maladie prolongé, changer de ministère ou quitter la fonction publique.
- **Lorsque les superviseurs ont participé au processus d'une demande refusée, ils mentionnent souvent l'absence de preuve de la nécessité médicale d'une mesure d'adaptation** et l'incapacité de fournir la mesure d'adaptation en respectant les contraintes opérationnelles.

Processus global de mesures d'adaptation

- **Les employés expriment une insatisfaction générale à l'égard du processus de mesures d'adaptation dans son ensemble** : six sur dix (58 %) sont insatisfaits, et seuls trois sur dix sont satisfaits.
- **Tant les employés que les superviseurs trouvent le processus de demande de mesures d'adaptation complexe et difficile à gérer**, et souhaiteraient qu'il soit simple, clair et rationnel.
- **Tant les employés que les superviseurs suggèrent essentiellement d'adopter une méthode plus centralisée et spécialisée de traitement des demandes de mesures d'adaptation, dirigée par des experts fonctionnels neutres.** Cela permettrait de répondre à un certain nombre de préoccupations : alléger le fardeau (temps et ressources) imposé aux superviseurs pour traiter les demandes; calmer les inquiétudes des employés concernant les représailles de la direction et la protection de la vie privée; et combler le manque de formation et d'expertise des superviseurs.
- **Les employés affirment également qu'ils ont besoin d'un représentant** qui les aiderait à s'y retrouver dans le processus et agirait en leur nom auprès des gestionnaires qui se montrent peu coopératifs ou antagonistes. À l'heure actuelle, le processus de mesures d'adaptation du ministère est dirigé principalement par les relations de travail (désigné par un tiers des superviseurs), mais de nombreux employés déclarent qu'ils craignent que cette unité ne soit pas impartiale, car elle représente principalement les intérêts de la direction.
- **Un obstacle important relevé par de nombreux employés est l'obligation de déposer plusieurs demandes ou de présenter un certificat médical et/ou d'autres preuves à maintes reprises pour la même mesure d'adaptation en raison d'un changement de poste, de bureau physique ou de superviseur.** Pour éviter cette situation, tant les employés que les superviseurs recommandent la création d'un dossier centralisé des renseignements relatifs aux mesures d'adaptation. Des majorités de neuf employés et superviseurs sur dix sont favorables au programme proposé de passeport d'adaptation permettant aux employés de transférer une mesure d'adaptation approuvée vers d'autres ministères ou postes.

Constatations supplémentaires tirées de l'enquête auprès des employés

Technologie d'adaptation

- **Plus de la moitié (54 %) des demandes des employés décrites dans cette enquête concernent des logiciels adaptatifs ou le matériel, l'équipement ou les accessoires adaptés**, les deux plus courants étant un bureau adapté ou une chaise adaptée (ou la modification d'un bureau ou d'une chaise existante). Quatre employés sur dix ont demandé plus d'une technologie adaptative dans leur demande. La technologie adaptative fait le plus souvent partie des demandes liées à des problèmes de flexibilité ou de dextérité, ou à des troubles de l'audition et de la vision.

Répercussions sur la carrière

- **Les opinions des employés sur leur avenir au sein du gouvernement du Canada sont liées à leur expérience du processus de mesures d'adaptation.** Quatre employés sur dix ont une opinion négative de leurs perspectives de carrière au cours des cinq prochaines années, car elles craignent d'être considérées comme de mauvais candidats lors du processus de sélection, ou parce qu'un changement de poste nécessiterait la présentation d'une nouvelle demande de mesures d'adaptation (et mettrait éventuellement en péril la mesure d'adaptation dont ils bénéficient). Nombreux sont ceux qui déclarent avoir décidé de ne pas participer à un processus de dotation en raison d'obstacles liés à leur problème de santé ou à leur handicap (49 %); un nombre important d'entre eux estiment également s'être vu refuser une possibilité de promotion pour des raisons liées à leur problème de santé ou à leur handicap (41 %). En revanche, l'optimisme quant à leur carrière au sein du gouvernement fédéral est le plus fort chez les employés qui bénéficient d'une mesure d'adaptation approuvée entièrement en place.

Harcèlement et discrimination

- **Les employés qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation liée à un problème de santé ou à un handicap déclarent couramment avoir vécu des expériences récentes de harcèlement (38 %) et de discrimination (35 %).** Les taux de harcèlement et de discrimination signalés dans cette enquête sont plus élevés que ceux qui ont été signalés dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2019 par les personnes en situation de handicap en général (29 % de harcèlement et 23 % de discrimination).
- **Tant le harcèlement que la discrimination sont plus largement signalés par ceux qui sont tenus de fournir des preuves médicales ou d'autres preuves à l'appui de leur demande de mesures d'adaptation, et par ceux dont la demande a été rejetée.** Bien que la recherche ne puisse pas prouver (ou réfuter) un lien de causalité, elle laisse entendre l'existence d'un effet cumulatif pour ceux qui cherchent à obtenir une mesure d'adaptation.

Congé de maladie prolongé

- **Quatre employés sur dix ont déjà pris un congé de maladie prolongé parce qu'ils n'avaient pas bénéficié d'une mesure d'adaptation appropriée** (bien que cela ne soit pas nécessairement lié à la demande de mesures d'adaptation présentée au cours des trois dernières années). Cette situation est particulièrement courante chez les employés confrontés à des obstacles en milieu de travail en raison de problèmes de santé mentale. Près d'un quart (23 %) de ces employés restent en congé de maladie pendant plus de six mois, et la satisfaction quant au niveau de soutien à leur retour est très faible (16 % d'employés ont déclaré qu'ils étaient satisfaits).

Sous-groupes d'intérêt

- **Certains indices permettent de conclure que les employés dont l'affection ou le handicap sont plus facilement reconnaissables par les observateurs externes, tels que les troubles de la vision ou de l'audition et les problèmes de mobilité, ont tendance à vivre des expériences d'adaptation plus réussies.** Les employés atteints de ces types de handicaps sont plus susceptibles de voir leur demande de mesures d'adaptation approuvée, sont plus satisfaits du processus dans son ensemble et ont une opinion plus positive de leurs perspectives de carrière. En revanche, ceux dont les problèmes de santé ou les handicaps sont moins facilement reconnaissables pour les observateurs externes, comme la douleur chronique, les problèmes de santé mentale et les troubles sensoriels ou liés à l'environnement, sont plus susceptibles d'être insatisfaits du processus de mesures d'adaptation; les employés atteints de problèmes de santé mentale sont également les moins susceptibles de voir leur demande approuvée.
- Lorsqu'on leur demande de comparer les problèmes de santé « visibles » aux problèmes de santé « invisibles », **plus de la moitié (54 %) des superviseurs conviennent que les problèmes de santé invisibles rendent le processus d'évaluation plus complexe**, principalement en raison de la nécessité d'obtenir des preuves supplémentaires et/ou une évaluation officielle par un médecin ou un spécialiste externe dans de telles situations. On ignore si ces preuves supplémentaires exigées et/ou l'augmentation de la complexité qui en résulte contribuent aux expériences plus négatives déclarées par les employés atteints de problèmes de santé ou de handicaps moins facilement reconnaissables par les observateurs externes.
- **Peu de différences entre les sexes se sont dégagées de cette recherche.** Les types de handicaps ou de problèmes de santé sont largement similaires pour les hommes et les femmes, sauf que les femmes sont plus susceptibles de mentionner des maladies ou des douleurs chroniques et des troubles sensoriels ou liées à l'environnement, ainsi que de qualifier leur état d'épisodique ou récidivant. En ce qui concerne le processus d'évaluation, les femmes sont plus susceptibles que les hommes de déclarer qu'elles doivent fournir des preuves médicales ou d'autres preuves (mais elles ne sont pas plus susceptibles de devoir subir une évaluation officielle). Les femmes sont également plus susceptibles d'avoir pris un congé de maladie prolongé à un moment ou à un autre en raison d'un problème de santé ou d'un handicap qui n'avait pas fait l'objet d'une mesure d'adaptation appropriée et d'avoir décidé de ne pas demander une mesure d'adaptation qui aurait amélioré leur capacité d'exercer leurs fonctions professionnelles.

Constatations supplémentaires tirées de l'enquête auprès des superviseurs

- **Relativement peu de superviseurs sont fortement d'accord sur le fait qu'ils ont ce dont ils ont besoin pour gérer efficacement les demandes de mesures d'adaptation.** La plupart d'entre eux se sentent soutenus par leur superviseur immédiat, mais un peu moins par la haute direction, et ils sont nombreux à estimer que le temps et les efforts nécessaires pour gérer les demandes de mesures d'adaptation ne sont pas pleinement compris ou reconnus. Parmi les suggestions de ressources ou de soutien supplémentaires, citons un processus d'adaptation plus uniforme ou centralisé, des instructions étape par étape et un meilleur accès à l'information et aux experts fonctionnels.
- Bien que les superviseurs mentionnent souvent la nécessité d'obtenir des conseils plus spécialisés, **certains disent par ailleurs que les médecins et les spécialistes devraient fournir des renseignements sur les limitations fonctionnelles, pas des recommandations ou des conseils.** Il serait avantageux d'établir clairement le rôle des médecins et des spécialistes et d'obtenir davantage de soutien de la part des experts fonctionnels qui pourraient être une source d'orientation au-delà des conseils en matière de mesures d'adaptation formulés par les médecins et les spécialistes.
- **La source de financement la plus courante pour les demandes de mesures d'adaptation au sein des ministères est le budget des gestionnaires opérationnels (39 %).** Cependant, presque autant de superviseurs (38 %) ne connaissent pas la source de financement au sein de leur ministère. Bien qu'il n'existe pas de consensus sur la source dont le financement devrait provenir, on reconnaît qu'un financement centralisé pourrait alléger la pression sur les budgets des gestionnaires et éliminer un obstacle potentiel à l'approbation des mesures d'adaptation.
- **On ne parvient pas non plus à déterminer si le système actuel d'évaluation du rendement convient aux employés en situation de handicap** ou s'il devrait être adapté dans leurs cas. Cependant, les suggestions courantes pour améliorer le processus d'évaluation comprennent : l'alignement des objectifs de rendement sur les mesures d'adaptation approuvées, la réévaluation des critères d'évaluation individuels après la mise en place d'une mesure d'adaptation, et la garantie que les évaluateurs sont conscients des mesures d'adaptation précédemment documentés.

Annexe A : Méthodologie

Les constatations présentées dans le présent rapport sont basées sur des données recueillies à l'interne par le SCT à l'aide de deux enquêtes en ligne distinctes auprès des employés de la fonction publique fédérale, conçues par Environics pour le compte du Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique (BAFP). Une enquête a été réalisée auprès des employés qui ont fait une demande de mesures d'adaptation au cours des trois dernières années, et une autre auprès des superviseurs qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation pour les employés au cours des trois dernières années.

Population cible et plan d'échantillonnage

La population cible était composée de personnes qui avaient participé à la phase de recherche de mai 2019 et avaient demandé à ce que l'on communique à nouveau avec elles dans le cadre de la phase d'octobre 2019. Chaque employé qui a participé à la phase 1 de la recherche avait présenté pour lui-même une demande de mesures d'adaptation au cours des trois dernières années, et chaque superviseur avait présenté une telle demande au nom de ses employés pendant la même période. Chaque répondant a été invité à participer soit à l'enquête auprès des employés, soit à l'enquête auprès des superviseurs, en fonction de ses réponses à la phase 1 de la recherche. Les invitations à participer à l'enquête ont été envoyées directement aux fonctionnaires par courrier électronique, et aucune mesure d'incitation à la participation n'a été accordée.

Les échantillons prélevés sont des échantillons non probabilistes d'employés et de superviseurs. Par conséquent, cet échantillon ne saurait être considéré comme un échantillon représentatif de tous les employés ou superviseurs dans la population cible.

Conception des questionnaires

Environics a conçu les deux questionnaires d'enquête avec l'aide du Secrétariat du Conseil du Trésor, en se basant sur les constatations de la phase 1 et sur les objectifs de la recherche. Les questionnaires ont permis de veiller à ce que les objectifs de la recherche soient atteints et que toutes les questions soient formulées de manière appropriée. Après approbation du SCT, le questionnaire a été traduit en français par le SCT.

Travail sur le terrain

Le SCT a mené les enquêtes en ligne et recueilli les données entre le 22 et le 29 octobre 2019. Les répondants ont pris environ 30 minutes pour remplir chacun des formulaires de l'enquête.

Au total, 838 questionnaires ont été remplis par les employés; 35 répondants ont déclaré qu'ils n'avaient pas fait de demande de mesures d'adaptation en milieu de travail au cours des trois dernières années et un cas figurait en double dans l'ensemble des données. Ces cas ont été exclus de l'analyse, ce qui a donné 802 répondants valables. Les résultats de ce rapport sont axés sur les demandes de mesures d'adaptation portant sur un problème de santé ou un handicap et, sauf indication contraire, les résultats proviennent uniquement de ce groupe. Cette distinction a été faite à l'aide des résultats à la question 7, où les répondants qui ont déclaré que

leur mesure d'adaptation était destinée à une fin autre qu'un problème de santé ou un handicap (comme des raisons familiales ou religieuses) n'ont pas été inclus. Au total, 743 des 802 (93 %) questionnaires remplis par les employés mentionnaient un problème de santé ou un handicap, 44 portaient sur une demande pour un autre motif et 15 ne comportaient pas de réponse à cette question.

Au total, 183 ont été remplis par les superviseurs; un répondant a déclaré n'avoir supervisé aucun employé au cours des trois dernières années et, dans quatre cas, le répondant a déclaré n'avoir demandé aucune mesure d'adaptation en milieu de travail pour ses employés au cours des trois dernières années. Ces cas ont été exclus de l'analyse, ce qui a donné 178 répondants valables.

Le SCT a fourni les données (résultats de l'enquête) à Environics Research en format Excel après les avoir traitées initialement pour en éliminer les renseignements permettant de déterminer une personne ou susceptibles de le faire afin de préserver l'anonymat des répondants. Par la suite, Environics les a nettoyées et codées pour pouvoir les mettre en ordre en vue d'une totalisation statistique. Environics a recueilli et examiné les réponses ouvertes, puis analysé les résultats de toutes les questions, qui sont présentés dans ce rapport. Les données finales des deux enquêtes ne sont pas pondérées, car il n'existe pas de données sur l'univers des employés fédéraux qui ont présenté une demande de mesures d'adaptation pour eux-mêmes ou pour un employé sur lesquelles fonder les cibles de pondération. Il n'est pas possible d'estimer le biais de non-réponse, car les caractéristiques de la population cible ne sont pas connues.

Analyse des résultats

Les employés qui ont déclaré rencontrer des obstacles à leur capacité d'effectuer des tâches et des activités en milieu de travail en raison d'un problème de santé ou d'un handicap ont été priés d'indiquer si leur problème ou leur handicap était visible ou invisible. Les résultats qui décrivent les différences entre les employés atteints de problèmes de santé visibles et ceux qui sont atteints de problèmes de santé invisibles sont basés sur les réponses à cette question (Q5).

Les tableaux 76a à 76f résument les principales caractéristiques des deux échantillons. Les nombres des employés sont filtrés uniquement en fonction de ceux dont la demande de mesures d'adaptation concernait un problème de santé ou un handicap (n = 734). Les nombres des superviseurs comprennent tous les répondants (n = 178).

Tableau 76a. Caractéristiques de l'échantillon (cadre ou échelon équivalent)

Réponse	Employés	Superviseurs
Oui	1 %	16 %
Non	97 %	83 %
Je préfère ne pas répondre	1 %	1 %

Tableau 76b. Caractéristiques de l'échantillon (sexe)

Réponse	Employés	Superviseurs
Femme	69 %	57 %
Homme	26 %	40 %
Autre	1 %	1 %
Je préfère ne pas répondre	5 %	2 %

Tableau 76c. Caractéristiques de l'échantillon (première langue officielle)

Réponse	Employés	Superviseurs
Anglais	72 %	69 %
Français	23 %	27 %
Autre	8 %	8 %
Je préfère ne pas répondre	2 %	1 %

Tableau 76d. Caractéristiques de l'échantillon (âge)

Réponse	Employés	Superviseurs
18 à 34 ans	10 %	2 %
35 à 49 ans	44 %	46 %
50 à 54 ans	16 %	22 %
55 à 64 ans	23 %	23 %
65 ans ou plus	2 %	3 %
Je préfère ne pas répondre	6 %	3 %

Tableau 76e. Caractéristiques de l'échantillon (ministère de l'emploi : principales réponses)

Réponse	Employés	Superviseurs
Agence du revenu du Canada	30 %	34 %
Service correctionnel du Canada	10 %	9 %
Agence des services frontaliers du Canada	8 %	2 %
Services publics et Approvisionnement Canada	4 %	3 %
Emploi et Développement social Canada	4 %	4 %
Services partagés Canada	4 %	7 %
Défense nationale	3 %	4 %
Gendarmerie royale du Canada	2 %	7 %
Innovation, Sciences et Développement économique	2 %	4 %
Autre	35 %	28 %

Tableau 76f. Caractéristiques de l'échantillon (région)

Réponse	Employés	Superviseurs
Atlantique	9 %	10 %
Québec (autre que la région de la capitale nationale)	4 %	6 %
Région de la capitale nationale	43 %	41 %
Ontario (autre que la région de la capitale nationale)	18 %	21 %
Prairies et territoires	15 %	13 %
Colombie-Britannique	10 %	10 %

Résultats de la réponse à l'enquête

Nombre total d'invitations envoyées : 1 831

- Courriels retournés (invitations rejetées ou non distribuables) : 139
- Total des destinataires potentiels : 1 692
- Unités non-répondantes : 671
- Calcul du taux de réponse : **unités répondantes** (toutes les réponses à l'invitation à l'enquête) / **destinataires potentiels** (total des invitations envoyées - courriels rejetés ou non distribuables) :
 - Taux de réponse global : 1 021 unités répondantes provenant de 1 692 destinataires potentiels = taux de réponse de 60 %
 - Taux de réponse à l'enquête auprès des employés : 1 469 invitations envoyées, 1 373 employés disponibles pour répondre à l'enquête.
 - 838 unités répondantes de 1 373 destinataires potentiels = taux de réponse de 61 %
 - Taux de réponse à l'enquête auprès des superviseurs : 362 invitations envoyées, 319 superviseurs disponibles pour répondre à l'enquête.
 - 183 unités répondantes de 319 destinataires potentiels = taux de réponse de 57 %
- Unités répondantes - ventilation : 1 021
 - Total des questionnaires remplis par les employés : 838
 - Cas valables : 802
 - Cas non valables ou disqualifiés (pas de demande présentée) : 36
 - Total des questionnaires remplis par les superviseurs : 183
 - Cas valables : 178
 - Cas non valables ou disqualifiés (pas de supervision d'employés ou pas de présentation d'une demande de mesures d'adaptation pour les employés au cours des trois dernières années) : 5

Annexe B : Instrument de recherche auprès des employés

Environics Research
Le 17 septembre 2019

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada Sondage de suivi concernant les mesures d'adaptation en milieu de travail (Automne 2019)

Sondage en ligne auprès des employés du gouvernement fédéral

Introduction

Vous recevez le présent message parce que vous avez répondu au Sondage sur les mesures d'adaptation en milieu de travail du Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique (BAFP) en mai 2019 et que vous avez exprimé le souhait de participer aux consultations futures.

Vous êtes maintenant invité à participer à un sondage de suivi destiné aux fonctionnaires fédéraux qui ont demandé une mesure d'adaptation en milieu de travail au cours des 3 dernières années. Ce sondage a pour but de fournir au BAFP des renseignements relatifs à votre processus de demande de mesures d'adaptation en milieu de travail et aux difficultés que vous avez dû affronter. Vos commentaires aideront le BAFP à trouver des solutions permettant d'améliorer le processus menant à la prise de mesures d'adaptation pour tous les employés.

Vos réponses au sondage de mai 2019 étaient anonymes et ne sont pas liées au présent sondage. Par conséquent, certaines questions répétées ici servent à situer le contexte de votre demande de mesures d'adaptation. Vos réponses au présent sondage seront également anonymes. Veuillez ne pas fournir de noms ou d'autres renseignements permettant de déterminer l'identité de qui que ce soit.

Le temps nécessaire pour répondre au sondage peut varier en fonction de la quantité d'information que vous souhaitez communiquer, mais 30 minutes devraient suffire. Si vous n'êtes pas en mesure de répondre au sondage en une seule session, vous pouvez enregistrer les renseignements saisis en utilisant le bouton « **Enregistrer et continuer plus tard** », situé dans le coin inférieur gauche de chaque page, et reprendre votre session plus tard.

Si vous souhaitez répondre à ce sondage dans un autre format ou examiner les questions avant de répondre au sondage en ligne, veuillez cliquer sur le lien fourni dans l'invitation (courriel) que vous avez reçu afin d'obtenir une version accessible du sondage. Si vous avez des questions, veuillez envoyer un courriel à accessibility.accessibilite@tbs-sct.gc.ca.

Avis de confidentialité

Les renseignements fournis dans le cadre du présent sondage sont recueillis par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) en vertu la *Loi sur la gestion des finances publiques* afin d'obtenir des commentaires qui orienteront les projets et les initiatives financés par le nouveau Fonds centralisé pour un milieu de travail habilitant, entrepris dans le but d'améliorer les mesures d'adaptation en milieu de travail offertes aux fonctionnaires fédéraux. Le sondage est réalisé à l'aide du service en ligne SimpleSondage. Pour en apprendre davantage sur la façon dont SimpleSondage conserve et protège les renseignements, veuillez consulter la foire aux questions et la politique de confidentialité de l'entreprise.

La participation à l'enquête est volontaire. Dans vos réponses, veuillez ne pas inclure d'information qui pourrait révéler votre identité ou celle de quelqu'un d'autre. Tout renseignement personnel recueilli dans le cadre de ce sondage, le cas échéant, sera utilisé et protégé en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et conformément aux fichiers de renseignements personnels POU 938 (Activités de sensibilisation) et POU 917 (Communications publiques).

Les renseignements recueillis dans le cadre du présent sondage seront résumés de manière à protéger l'identité de chaque répondant. Aux fins de la recherche sur l'opinion publique, un résumé des commentaires pourrait être affiché sur la [page GCpédia du BAFP](#), ainsi que sur le [site Web sur les rapports de recherches sur l'opinion publique de Bibliothèque et Archives Canada](#). Étant donné que les réponses au questionnaire sont recueillies de façon anonyme sans être attribuées à une personne en particulier, le SCT ne sera pas en mesure d'accorder l'accès aux renseignements soumis ou d'en permettre la correction.

Si vous avez des préoccupations relatives à la protection des renseignements personnels ou des questions concernant le présent avis, veuillez communiquer avec le coordonnateur de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels du SCT par courriel à atip.aiprp@tbs-sct.gc.ca. Si la réponse du SCT ne vous apporte pas satisfaction, vous pouvez communiquer avec le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada.

Merci d'avoir accepté de répondre au sondage de suivi du Bureau pour de l'accessibilité au sein de la fonction publique concernant les mesures d'adaptation en milieu de travail mises en place par le gouvernement du Canada.

Il faut répondre à toutes les questions pour pouvoir passer à la question suivante. Toutefois, vous pouvez choisir l'option « Je préfère ne pas répondre » ou inscrire « Sans objet » ou « Sans commentaire » dans les zones de texte si vous préférez ne pas fournir de réponse à une question particulière. En fonction de vos réponses à certaines questions, le questionnaire sautera automatiquement toutes les questions ou sous-questions qui ne s'appliquent pas à votre situation.

Si la page du sondage ne répond pas, veuillez actualiser la page.

Pour parcourir le questionnaire, utilisez les boutons **Page précédente** et **Page suivante** situés dans le coin inférieur gauche de chaque page. N'utilisez pas les boutons de navigation situés dans la partie supérieure de votre navigateur ainsi que les touches de raccourci correspondantes.

A. Classification

1. Combien de demandes distinctes de mesures d'adaptation en milieu de travail avez-vous présentées pour vous-même, pour quelque raison que ce soit, au cours des 3 dernières années?

00 – Aucune – *– passez à la section E (« Données démographiques »)*
01 – 1
02 – 2
03 – 3
04 – 4 ou 5
05 – Plus de 5
99 – Je préfère ne pas répondre
2. Avez-vous rencontré, dans l'exercice de vos fonctions ou dans le cadre de vos activités en milieu de travail, des **obstacles** découlant d'un problème de santé ou de douleur chronique, d'une hypersensibilité environnementale ou de toute autre incapacité ou maladie liée à la santé mentale, à la mobilité, aux capacités cognitives (par exemple la fonction exécutive, l'apprentissage, la communication ou la mémoire), à la souplesse ou à la dextérité, à la vision, à l'audition, etc.?

01- Oui
02 - Non, je n'ai pas rencontré de tels obstacles – *– passez à la section B (« Processus de demande de mesures d'adaptation »)*
99 - Je préfère ne pas répondre – *– passez à la section B (« Processus de demande de mesures d'adaptation »)*
3. Parmi les catégories suivantes, laquelle décrit le mieux la nature de votre problème de santé ou incapacité **principal**, c'est-à-dire celui qui vous cause le plus de difficultés dans l'exercice de vos fonctions? Veuillez choisir une seule réponse.

01 - **Maladie ou douleur chronique** (migraines, maladie de Crohn, colite ou autre problème de santé altérant de façon régulière ou épisodique la capacité de fonctionner)
02 - **Problème de santé mentale** (anxiété, dépression, trouble social ou compulsif, phobie, trouble psychiatrique ou autre problème touchant l'état psychologique ou le comportement)
03 - **Problème de mobilité** (problème entravant le mouvement du corps et nécessitant l'utilisation d'un fauteuil roulant ou d'une canne, ou autre problème de santé ayant une incidence sur la mobilité)
04 - Trouble **cognitif** (trouble du spectre de l'autisme ou syndrome d'Asperger, trouble déficitaire de l'attention, trouble d'apprentissage, trouble de la parole, ou autre handicap limitant la capacité de réaliser des tâches liées à la fonction exécutive, telles que l'organisation, l'apprentissage, la communication et la mémorisation)
05 - Problème de **flexibilité ou de dextérité** (problème qui entrave le mouvement des articulations ou l'exécution des tâches motrices, surtout à l'aide des mains)
06 - Trouble de la **vision** (cécité totale ou partielle, distorsions visuelles ou autre problème lié à la vue)
07 - Trouble de l'**audition** (surdité totale ou partielle, distorsions acoustiques ou autre problème lié à l'ou  ie)
08 - Trouble **sensoriel ou lié à l'environnement** (hypersensibilité à la lumière, au bruit ou à d'autres sources de distraction, allergies, ou hypersensibilité environnementale)

09 - Handicap **intellectuel** (trouble qui limite la capacité d'apprentissage et la capacité d'adapter son comportement à différentes situations)

99 - Je préfère ne pas répondre – *passez à la section B (« Processus de demande de mesures d'adaptation »)*

4. Votre problème de santé **principal**, qu'il s'agisse d'une maladie ou d'une douleur chronique, d'une hypersensibilité environnementale ou d'une autre incapacité, est-il temporaire, épisodique ou permanent?

01 – Temporaire

02 – Épisodique (récidivant)

03 – Permanent

99 – Je préfère ne pas répondre

5. Comment décririez-vous votre problème de santé principal? Veuillez choisir une seule réponse.

01 – **Visible** (en général, une personne avec qui vous collaborez dans le cadre de votre travail remarquerait votre problème de santé)

02 – **Invisible** (en général, une personne avec qui vous collaborez dans le cadre de votre travail ne remarquerait pas votre problème de santé)

99 – Je préfère ne pas répondre

6. Veuillez décrire brièvement les répercussions qu'a votre problème de santé **principal** sur votre travail. Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

B. Processus de demande de mesures d'adaptation

Les questions qui suivent portent sur la demande de mesures d'adaptation que vous avez présentée au cours des 3 dernières années. Si vous avez demandé des mesures d'adaptation plus d'une fois au cours des 3 dernières années, veuillez fournir les réponses qui s'appliquent à la demande qui a eu pour vous **la plus grande importance ou le plus d'effets positifs**.

7. Parmi les raisons suivantes, laquelle correspond le mieux à celle qui a motivé votre demande de mesures d'adaptation?

01 – Surmonter des obstacles en milieu de travail liés à mon problème de santé **principal** (maladie ou douleur chronique, hypersensibilité environnementale ou autre incapacité) – *passez à la Q10*

02 – Surmonter des obstacles en milieu de travail liés à une maladie ou à une incapacité **autre que mon problème de santé principal**

03 – Autres raisons, liées par exemple à ma famille ou à ma religion – *passez à la Q10*

99 – Je préfère ne pas répondre – *passez à la Q10*

8. Parmi les catégories suivantes, laquelle décrit le mieux la nature de la maladie ou de l'incapacité **autre** que votre problème de santé principal qui vous a mené à soumettre une demande de mesures d'adaptation? Veuillez choisir une seule réponse.

01 - **Problème de santé ou douleur chronique** (migraines, maladie de Crohn, colite ou autre problème de santé altérant de façon régulière ou épisodique la capacité de fonctionner)

02 - **Problème de santé mentale** (anxiété, dépression, trouble social ou compulsif, phobie, trouble psychiatrique ou autre problème touchant l'état psychologique ou le comportement)

03 - **Problème de mobilité** (problème entravant le mouvement du corps et nécessitant l'utilisation d'un fauteuil roulant ou d'une canne, ou autre problème de santé ayant une incidence sur la mobilité)

04 - Trouble **cognitif** (trouble du spectre de l'autisme ou syndrome d'Asperger, trouble déficitaire de l'attention, trouble d'apprentissage, trouble de la parole, ou autre handicap limitant la capacité de réaliser des tâches liées à la fonction exécutive, telles que l'organisation, l'apprentissage, la communication et la mémorisation)

05 - Problème de **flexibilité ou de dextérité** (problème qui entrave le mouvement des articulations ou l'exécution des tâches motrices, surtout à l'aide des mains)

06 - Trouble de la **vision** (cécité totale ou partielle, distorsions visuelles ou autre problème lié à la vue)

07 - Trouble de l'**audition** (surdité totale ou partielle, distorsions acoustiques ou autre problème lié à l'ouïe)

08 - Trouble **sensoriel ou lié à l'environnement** (hypersensibilité à la lumière, au bruit ou à d'autres sources de distraction, allergies, ou hypersensibilité environnementale)

09 - Handicap **intellectuel** (trouble qui limite la capacité d'apprentissage et la capacité d'adapter son comportement à différentes situations)

99 - Je préfère ne pas répondre – *passez à la Q10*

9. La maladie ou l'incapacité qui vous a mené à soumettre une demande de mesures d'adaptation est-elle, ou était-elle, temporaire, épisodique ou permanente?

01 – Temporaire

02 – Épisodique (récurrente)

03 – Permanente

99 – Je préfère ne pas répondre

10. Veuillez décrire brièvement la nature des mesures d'adaptation que vous avez demandées. Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

11. Votre demande visait-elle notamment l'obtention de logiciels adaptatifs ou de matériel, d'équipement ou d'accessoires adaptés?

01 – Oui

02 – Non – *passez à « Pour tous » (qui suit la Q12)*

99 – Je préfère ne pas répondre – *passez à « Pour tous » (qui suit la Q12)*

12. Veuillez indiquer les logiciels adaptatifs ou le matériel, l'équipement ou les accessoires adaptés dont vous avez fait la demande, qu'ils soient ou non liés à la technologie de l'information.

Veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent.

Les réponses de 01 à 15 affichées en ordre aléatoire

01 – Bureau adapté ou modifications apportées à un bureau ou à un cubicule existant

02 – Chaise adaptée ou adaptation d'une chaise existante

03 – Casque antibruit

04 – Modifications apportées à l'espace physique afin de réduire les distractions auditives

05 – Modifications apportées à l'espace physique afin de réduire les distractions visuelles

06 – Clavier adapté

07 – Souris adaptée

08 – Grand écran d'ordinateur ou autre écran adapté

09 – Logiciel de reconnaissance vocale

10 – Logiciel de lecture d'écran ou lecteur de documents

11 – Ordinateur portable non standard

12 – Repose-poignets ou repose-pieds

13 – Casque d'écoute pour téléphone

14 – Éclairage modifié

15 – Filtre à air

77 – Autre (veuillez préciser : ____) *[ancré au bas de la page]*

99 – Je préfère ne pas répondre *[ancré au bas de la page]*

Pour Tous

Pour faciliter l'examen de votre processus de demande de mesures d'adaptation, nous l'avons divisé en 3 étapes :

1. Étape précédant la demande
2. Étape de l'évaluation de la demande
3. Étape de l'aboutissement de la demande

Étape précédant la demande

L'**étape précédant la demande** est la période menant à votre décision de demander une mesure d'adaptation. Cette période s'étend du moment où vous avez commencé à envisager de demander une adaptation jusqu'au moment où vous avez présenté votre demande à votre superviseur (inclusivement).

13. Qu'est-ce qui vous a convaincu de soumettre une demande de mesures d'adaptation en milieu de travail (plutôt que d'opter pour le statu quo)? Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

14. Avez-vous éprouvé des difficultés ou des inquiétudes au moment de prendre votre décision de faire une demande de mesures d'adaptation? Le cas échéant, veuillez nous faire part d'une ou deux de vos principales difficultés ou inquiétudes. Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

15. Y a-t-il des éléments qui vous auraient aidé à décider de faire une demande de mesures d'adaptation? Le cas échéant, veuillez en nommer 1 ou 2. Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

16. Veuillez indiquer 1 ou 2 des principales pensées qui vous occupaient ou des principaux sentiments que vous éprouviez au cours de la période précédant votre demande de mesures d'adaptation. Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

17. Était-il facile ou difficile de trouver la façon d'amorcer le processus de demande d'adaptation? Veuillez choisir une seule réponse.

01 – Très facile

02 – Assez facile

03 – Assez difficile

04 – Très difficile

99 – Je préfère ne pas répondre

Étape de l'évaluation de la demande

L'**étape de l'évaluation** est la période qui commence lors de la présentation de la demande et comprend les tests et les évaluations, ainsi que la production des documents requis. L'étape de l'aboutissement de la demande sera traitée dans la prochaine section.

18. Avez-vous eu à fournir un certificat médical ou d'autres preuves à l'appui de votre demande? (Cette question ne concerne pas les évaluations officielles effectuées par un médecin ou un spécialiste; celles-ci seront abordées plus loin).

01 – Oui

02 – Non – *passez à la Q20*

99 – Je préfère ne pas répondre – *passez à la Q20*

19. Y a-t-il des améliorations qui pourraient être apportées au processus de demande en ce qui a trait à l'exigence relative à la production d'un certificat médical ou d'autres preuves? Le cas échéant, veuillez en nommer 1 ou 2. Si vous avez déjà répondu à cette question dans une autre section, si vous préférez ne pas y répondre ou si vous n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

20. Avez-vous eu à subir un des types d'évaluation officielle énumérés ci-dessous, effectuée par un médecin ou un spécialiste?

Veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent.

01 – Évaluation de « l'aptitude au travail » (évaluation visant à déterminer si l'employé est apte, d'un point de vue médical, à exercer les fonctions liées à son emploi de manière sécuritaire et efficace, ou comparaison entre ses capacités fonctionnelles et les fonctions liées à son emploi)

02 – Évaluation ergonomique (évaluation de l'espace et de l'équipement de travail de l'employé visant à déterminer les conditions de travail potentiellement dangereuses et à recommander des stratégies permettant d'éviter les blessures possibles causées, par exemple, par des mouvements répétitifs, des postures inconfortables ou des périodes prolongées passées en position assise ou devant un écran)

03 – Autre type d'évaluation officielle (veuillez préciser, si vous le souhaitez [facultatif] : __)

98 – Aucune évaluation officielle – *– passez à la Q22*

99 – Je préfère ne pas répondre – *– passez à la Q22*

21. Y a-t-il des améliorations qui pourraient être apportées au processus d'évaluation officielle? Le cas échéant, veuillez en nommer 1 ou 2. Si vous avez déjà répondu à cette question dans une autre section, si vous préférez ne pas y répondre ou si vous n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

22. Outre les améliorations pouvant être apportées au processus de demande en ce qui a trait à l'exigence relative à la production d'un certificat médical ou d'une évaluation officielle effectuée par un médecin ou un spécialiste, y a-t-il des améliorations qui pourraient être apportées à l'étape d'évaluation? Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

23. Veuillez indiquer 1 ou 2 des principales pensées qui vous occupaient ou des principaux sentiments que vous éprouviez, lors de l'étape de l'évaluation, avant qu'une décision soit rendue relativement à votre demande de mesures d'adaptation. Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

Étape de l'aboutissement de la demande

L'étape de l'aboutissement de la demande est le moment de l'approbation ou du refus de la demande, et elle comprend également la mise en œuvre des mesures d'adaptation approuvées, le cas échéant.

24. À l'heure actuelle, votre demande de mesures d'adaptation est-elle approuvée, refusée ou en attente?

- 01 – Approuvée
- 02 – Refusée – *– passez à la Q30*
- 03 – En attente – *– passez à la Q29*
- 99 – Je préfère ne pas répondre – *– passez à la Q29*

25. À l'heure actuelle, jusqu'à quel point les mesures d'adaptation approuvées sont-elles mises en œuvre?

- 01 – Pleinement mises en œuvre
- 02 – Partiellement mises en œuvre – *– passez à la Q28*
- 03 – Pas encore mises en œuvre – *– passez à la Q29*
- 99 – Je préfère ne pas répondre – *– passez à la Q29*

26. Si votre demande de mesures d'adaptation visait notamment l'obtention de logiciels adaptatifs ou de matériel, d'équipement ou d'accessoires adaptés, ce matériel fonctionne-t-il bien actuellement?

- 01 – Oui
- 02 – Partiellement
- 03 – Non
- 04 – Sans objet / Je n'ai pas fait de demande de matériel adapté

27. Quel est votre degré de satisfaction par rapport au délai de mise en place de vos mesures d'adaptation?
Veuillez choisir une seule réponse.

- 01 – Très satisfait – *– passez à la Q33*
- 02 – Plus ou moins satisfait – *– passez à la Q33*
- 03 – Ni satisfait ni insatisfait – *– passez à la Q33*
- 04 – Plus ou moins insatisfait – *– passez à la Q33*
- 05 – Très insatisfait – *– passez à la Q33*
- 99 – Je préfère ne pas répondre – *– passez à la Q33*

28. Si votre demande de mesures d'adaptation visait notamment l'obtention de logiciels adaptatifs ou de matériel, d'équipement ou d'accessoires adaptés, ce matériel est-il en place et fonctionne-t-il bien, à l'heure actuelle?

- 01 – Oui
- 02 – Partiellement
- 03 – Non
- 04 – Sans objet / Je n'ai pas fait de demande de matériel adapté

29. Quel est votre degré de satisfaction par rapport au délai de mise en place de vos mesures d'adaptation?

Veuillez choisir une seule réponse.

01 – Très satisfait – *– passez à la Q33*

02 – Plus ou moins satisfait – *– passez à la Q33*

03 – Ni satisfait ni insatisfait – *– passez à la Q33*

04 – Plus ou moins insatisfait – *– passez à la Q33*

05 – Très insatisfait – *– passez à la Q33*

99 – Je préfère ne pas répondre – *– passez à la Q33*

30. Considérez-vous que l'on vous ait fourni suffisamment d'information pour expliquer la raison du refus de votre demande de mesures d'adaptation?

01 – Oui

02 – Non

31. Selon vous, les facteurs suivants ont-ils été déterminants dans la décision de refuser votre demande?

Veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent.

Les réponses de 01 à 09 affichées en ordre aléatoire

01 – Les gestionnaires ne voulaient pas modifier les politiques actuellement en place

02 – Les gestionnaires craignaient de donner une impression de favoritisme

03 – Les gestionnaires ont une opinion négative de mon problème de santé ou de mon incapacité

04 – J'ai une relation problématique avec mon superviseur

05 – Mes capacités fonctionnelles n'ont pas été évaluées correctement pendant le processus de demande de mesures d'adaptation

06 – Il existe un manque général de connaissances au sujet de mon problème de santé ou de mon incapacité

07 – Les gestionnaires ne voulaient pas établir un précédent

08 – La mesure d'adaptation demandée était trop coûteuse

09 – La mesure d'adaptation demandée était trop compliquée à mettre en œuvre

98 – Aucune de ces réponses *[ancré au bas de la page]*

99 – Je préfère ne pas répondre *[ancré au bas de la page]*

32. Votre demande de mesures d'adaptation ayant été refusée, que comptez-vous faire maintenant? Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

33. Avez-vous éprouvé (ou éprouvez-vous actuellement) des difficultés ou des inquiétudes relatives à l'étape de l'aboutissement de la demande? Le cas échéant, veuillez nous faire part d'une ou deux de ces difficultés ou inquiétudes. Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

34. Y a-t-il des améliorations qui pourraient être apportées à l'étape de l'aboutissement de la demande? Le cas échéant, veuillez en indiquer 1 ou 2. Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

35. Veuillez indiquer 1 ou 2 des principales pensées qui vous occupaient ou des principaux sentiments que vous éprouviez lors de l'étape de l'aboutissement de la demande. Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

36. Avez-vous déjà pris un congé de maladie prolongé en raison d'une maladie ou d'une incapacité chronique exacerbée par l'absence de mesures d'adaptation appropriées?

01 – Oui

02 – Non – *– passez à la Q40*

99 – Je préfère ne pas répondre – *– passez à la Q40*

37. Selon vous, qu'est-ce qui aurait pu être fait pour vous éviter de devoir prendre un congé de maladie prolongé? Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

38. Combien de temps avez-vous été en congé de maladie prolongé en raison d'un problème de santé découlant directement ou indirectement de l'absence de mesures d'adaptation appropriées à votre maladie ou incapacité chronique?

01 – Moins de 1 mois

02 – De 1 à 2 mois

03 – De 3 à 6 mois

04 – De 7 à 12 mois

05 – De 13 à 18 mois

06 – De 19 à 24 mois

07 – Plus de 24 mois

99 – Je préfère ne pas répondre

39. Quel est votre degré de satisfaction par rapport au soutien et aux mesures d'adaptation dont vous avez bénéficié lors de votre retour au travail après votre congé de maladie prolongé?

- 01 – Très satisfait
- 02 – Plus ou moins satisfait
- 03 – Ni satisfait ni insatisfait
- 04 – Plus ou moins insatisfait
- 05 – Très insatisfait
- 06 – Je suis toujours en congé de maladie prolongé
- 99 – Je préfère ne pas répondre

40. Dans l'ensemble, et sans égard au résultat final, dans quelle mesure êtes-vous satisfait du processus de demande de mesures d'adaptation que vous avez entrepris?

- 01 – Très satisfait
- 02 – Plus ou moins satisfait
- 03 – Ni satisfait ni insatisfait
- 04 – Plus ou moins insatisfait
- 05 – Très insatisfait
- 99 – Je préfère ne pas répondre

C. Incidences sur la carrière

41. Passons à un sujet quelque peu différent. Dans l'ensemble, comment qualifieriez-vous vos sentiments par rapport à vos perspectives de carrière au sein du gouvernement du Canada pour les 5 prochaines années?

- 01 – Très positifs
- 02 – Plus ou moins positifs
- 03 – Neutres
- 04 – Plus ou moins négatifs
- 05 – Très négatifs
- 99 – Je préfère ne pas répondre – *– passez à la Q43*

42. Veuillez expliquer brièvement les raisons des sentiments que vous éprouvez par rapport à vos perspectives de carrière. Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE [*limite de caractères*]

43. Vous êtes-vous déjà retiré d'un processus de dotation en raison d'obstacles en milieu de travail ou d'autres motifs liés à votre maladie ou incapacité chronique?
- 01 – Oui
02 – Non
98 – Sans objet (par exemple, vous n'avez jamais envisagé de participer à un processus de dotation ou ne souffrez pas d'une maladie ou d'une incapacité chronique)
99 – Je préfère ne pas répondre
44. Pensez-vous que l'on vous a déjà refusé une promotion à un poste dont vous remplissiez les exigences, pour des raisons liées à votre maladie chronique ou incapacité?
- 01 – Oui
02 – Non
98 – Sans objet (par exemple, vous n'avez jamais cherché à profiter d'une possibilité d'avancement ou ne souffrez pas d'une maladie ou d'une incapacité chronique)
99 – Je préfère ne pas répondre
45. Vous considérez-vous sous-employé, dans le sens où vous trouvez que votre poste actuel ne présente pas suffisamment de défis ou que vous pensez que vous pourriez jouer un rôle plus important que celui exigé dans le cadre de votre emploi actuel?
- 01 – Oui
02 – Non
99 – Je préfère ne pas répondre
46. Vous est-il arrivé de faire le choix de **ne pas** faire de demande visant des mesures d'adaptation qui auraient pu améliorer votre capacité à exercer les fonctions liées à votre emploi?
- 01 – Oui
02 – Non – *passez à la Q48*
98 – Sans objet / Je n'ai pas eu besoin de demander d'autres mesures d'adaptation – *passez à la Q48*
99 – Je préfère ne pas répondre – *passez à la Q48*
47. Quelles ont été vos raisons de **ne pas** faire de demande visant des mesures d'adaptation qui auraient pu améliorer votre capacité à exercer les fonctions liées à votre emploi?
Veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent.
- 01 – Je croyais que je pouvais gérer la situation moi-même
02 – Je ne voulais pas divulguer de renseignements relatifs aux obstacles en milieu de travail ou à ma maladie ou incapacité chronique
03 – Je croyais que ma demande ne serait pas approuvée
04 – Je craignais qu'une telle demande ait des répercussions sur la perception que mes gestionnaires ont de moi
05 – Je craignais qu'une telle demande ait des répercussions sur ma relation avec mon superviseur

- 06 – Je craignais qu'une telle demande ait des répercussions sur la perception que mes collègues ont de moi
- 07 – Je craignais qu'une telle demande ait des répercussions sur mes relations avec mes collègues
- 08 – Je craignais qu'une telle demande nuise à ma sécurité d'emploi ou à mes perspectives de carrière
- 09 – Autre raison (veuillez préciser) : *fournir un champ de texte*
- 99 – Je préfère ne pas répondre

D. Principaux messages

48. Veuillez indiquer 1 ou 2 choses importantes que vous souhaiteriez que vos **gestionnaires** sachent à propos des personnes qui sont dans la même situation que vous, et qui les aideraient à mieux vous soutenir et vous outiller. Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

49. Veuillez indiquer 1 ou 2 choses importantes que vous souhaiteriez que vos **collègues** sachent à propos des personnes qui sont dans la même situation que vous, et qui les aideraient à mieux vous soutenir en tant que membre important de l'équipe. Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

50. Le gouvernement du Canada examine la possibilité de mettre sur pied un programme de « passeport de mesures d'adaptation pour l'employé » qui permettrait aux employés dont la demande de mesures d'adaptation a été approuvée de continuer de bénéficier de ces mesures après avoir changé de ministère ou de poste au sein du gouvernement fédéral. Ce programme ne n'aurait pas d'incidence sur le processus d'approbation de la demande initiale, mais il éliminerait la nécessité de demander la même mesure d'adaptation à plusieurs reprises.

Selon vous, dans quelle mesure le programme serait-il utile aux personnes qui sont dans votre situation?

- 01 – Très utile
- 02 – Assez utile
- 03 – Peu utile
- 04 – Pas utile du tout
- 99 – Je préfère ne pas répondre

E. Données démographiques

Les questions qui suivent permettent de recueillir des renseignements à votre sujet et au sujet de votre poste. Elles constituent une partie importante du sondage puisqu'elles nous aident à comprendre comment les divers groupes d'employés perçoivent le processus lié aux mesures d'adaptation. La confidentialité de tous les renseignements que vous fournissez sera assurée, et vos réponses individuelles au sondage ne seront divulguées à aucun moment.

51. En quelle année êtes-vous né?

_____ – *– passez à la Q53*

9999 – Je préfère ne pas répondre

52. Accepteriez-vous d'indiquer à quelle catégorie d'âge vous appartenez?

01 – De 18 à 34 ans

02 – De 35 à 49 ans

03 – De 50 à 54 ans

04 – De 55 à 64 ans

05 – 65 ans ou plus

99 – Je préfère ne pas répondre

53. Quel est le niveau de scolarité le plus élevé que vous avez atteint?

01 – École primaire

02 – École secondaire, sans obtenir de diplôme

03 – Diplôme d'études secondaires ou l'équivalent

04 – Diplôme ou certificat d'apprenti ou d'une école de métier

05 – Diplôme ou certificat délivré par un collège, un cégep ou un autre établissement non universitaire

06 – Diplôme ou certificat universitaire de niveau inférieur au baccalauréat

07 – Baccalauréat

08 – Diplôme d'études supérieures

99 – Je préfère ne pas répondre

54. Quelle est la première langue que vous avez apprise à la maison lorsque vous étiez enfant et que vous comprenez encore?

Veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent.

01 – Anglais

02 – Français

03 – Autre

99 – Je préfère ne pas répondre

55. Au cours des 12 derniers mois, avez-vous été victime de **harcèlement**?

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

Le harcèlement est normalement une série d'incidents, mais il peut s'agir d'un incident grave qui a une incidence durable sur la personne.

01 – Oui

02 – Non – *passer à la Q57*

99 – Je préfère ne pas répondre – *passer à la Q57*

56. À votre avis, dans quelle mesure le harcèlement que vous avez subi au cours des 12 derniers mois était-il lié à votre maladie ou incapacité chronique?

01 – Fortement lié

02 – Lié dans une certaine mesure

03 – Pas lié du tout

04 – Sans objet / Je ne souffre pas d'un problème de santé chronique

99 – Je préfère ne pas répondre

57. Au cours des 12 derniers mois, avez-vous été victime de **discrimination**?

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

01 – Oui

02 – Non – *passer à la Q59*

99 – Je préfère ne pas répondre – *passer à la Q59*

58. À votre avis, dans quelle mesure la discrimination que vous avez subie au cours des 12 derniers mois était-elle liée à votre maladie chronique ou incapacité?

01 – Fortement liée

02 – Liée dans une certaine mesure

03 – Pas liée du tout

04 – Sans objet / Je ne souffre pas d'un problème de santé chronique

99 – Je préfère ne pas répondre

59. Pour quel ministère ou organisme travailliez-vous au moment où la demande de mesures d'adaptation décrite dans le présent sondage a été présentée?

[Liste de tous les organismes fédéraux; la même liste que le sondage sur les mesures d'adaptation en milieu de travail du BAFP au mois de mai 2019]

60. Occupiez-vous un poste de direction ou un poste équivalent au moment où vous avez présenté votre demande de mesures d'adaptation?

01 – Oui

02 – Non

99 – Je préfère ne pas répondre

61. Occupez-vous actuellement un poste de direction ou un poste équivalent?

01 – Oui

02 – Non

99 – Je préfère ne pas répondre

62. Dans quelle province ou dans quel territoire travaillez-vous?

Veuillez choisir une seule réponse.

- 01 Région de la capitale nationale
- 02 Ontario (à l'exclusion de la région de la capitale nationale)
- 03 Québec (à l'exclusion de la région de la capitale nationale)
- 04 Territoires du Nord-Ouest
- 05 Nunavut
- 06 Yukon
- 07 Colombie-Britannique
- 08 Alberta
- 09 Saskatchewan
- 10 Manitoba
- 11 Nouveau-Brunswick
- 12 Nouvelle-Écosse
- 13 Île-du-Prince-Édouard
- 14 Terre-Neuve-et-Labrador
- 15 À l'extérieur du Canada

63. De quelle façon vous définissez-vous en termes de genre? (Votre réponse peut différer de ce qui est indiqué sur votre certificat de naissance ou sur d'autres documents officiels.)

- 01 – Femme
- 02 – Homme
- 03 – Autre (veuillez préciser) :
- 99 – Je préfère ne pas répondre

Fin du sondage

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce sondage. Vos commentaires sont importants pour nous et ils serviront à améliorer la façon dont les mesures d'adaptation en milieu de travail sont mises en œuvre pour permettre à tous les fonctionnaires fédéraux de réaliser leur plein potentiel.

Annexe C : Instrument de recherche auprès des superviseurs

Environics Research
Le 17 septembre 2019

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Sondage de suivi concernant les mesures d'adaptation en milieu de travail (Automne 2019)

Sondage en ligne auprès des superviseurs du gouvernement fédéral

Introduction

Vous recevez le présent message parce que vous avez répondu au Sondage sur les mesures d'adaptation en milieu de travail du Bureau de l'accessibilité au sein de la fonction publique (BAFP) en mai 2019 et que vous avez exprimé le souhait de participer aux consultations futures.

Vous êtes maintenant invité à participer à un sondage de suivi destiné aux superviseurs de fonctionnaires fédéraux qui ont demandé une mesure d'adaptation en milieu de travail pour l'un de leurs employés au cours des 3 dernières années. Ce sondage a pour but de fournir au BAFP des renseignements relatifs à votre processus de demande de mesures d'adaptation en milieu de travail et aux difficultés que vous avez dû affronter. Vos commentaires aideront le BAFP à trouver des solutions permettant d'améliorer le processus menant à la prise de mesures d'adaptation pour tous les employés.

Vos réponses au sondage de mai 2019 étaient anonymes et ne sont pas liées au présent sondage. Par conséquent, certaines questions répétées ici servent à situer le contexte de votre demande de mesures d'adaptation. Vos réponses au présent sondage seront également anonymes. Veuillez ne pas fournir de noms ou d'autres renseignements permettant de déterminer l'identité de qui que ce soit.

Le temps nécessaire pour répondre au sondage peut varier en fonction de la quantité d'information que vous souhaitez communiquer, mais 30 minutes devraient suffire. Si vous n'êtes pas en mesure de répondre au sondage en une seule session, vous pouvez enregistrer les renseignements saisis en utilisant le bouton « **Enregistrer et continuer plus tard** », situé dans le coin inférieur gauche de chaque page, et reprendre votre session plus tard.

Si vous souhaitez répondre à ce sondage dans un autre format ou examiner les questions avant de répondre au sondage en ligne, veuillez cliquer sur le lien fourni dans l'invitation (courriel) que vous avez reçu afin d'obtenir une version accessible du sondage. Si vous avez des questions, veuillez envoyer un courriel à accessibility.accessibilite@tbs-sct.gc.ca.

Avis de confidentialité

Les renseignements fournis dans le cadre du présent sondage sont recueillis par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* afin d'obtenir des commentaires qui orienteront les projets et les initiatives financés par le nouveau Fonds centralisé pour un milieu de travail habilitant, entrepris dans le but d'améliorer les mesures d'adaptation en milieu de travail offertes aux fonctionnaires fédéraux. Le sondage est réalisé à l'aide du service en ligne SimpleSondage. Pour en apprendre davantage sur la façon dont SimpleSondage conserve et protège les renseignements, veuillez consulter la foire aux questions et la politique de confidentialité de l'entreprise.

La participation à l'enquête est volontaire. Dans vos réponses, veuillez ne pas inclure d'information qui pourrait révéler votre identité ou celle de quelqu'un d'autre. Tout renseignement personnel recueilli dans le cadre de ce sondage, le cas échéant, sera utilisé et protégé en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et conformément aux fichiers de renseignements personnels POU 938 (Activités de sensibilisation) et POU 917 (Communications publiques).

Les renseignements recueillis dans le cadre du présent sondage seront résumés de manière à protéger l'identité de chaque répondant. Aux fins de la recherche sur l'opinion publique, un résumé des commentaires pourrait être affiché sur la [page GCpédia du BAFP](#), ainsi que sur le [site Web sur les rapports de recherches sur l'opinion publique de Bibliothèque et Archives Canada](#). Étant donné que les réponses au questionnaire sont recueillies de façon anonyme sans être attribuées à une personne en particulier, le SCT ne sera pas en mesure d'accorder l'accès aux renseignements soumis ou d'en permettre la correction.

Si vous avez des préoccupations relatives à la protection des renseignements personnels ou des questions concernant le présent avis, veuillez communiquer avec le coordonnateur de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels du SCT par courriel à atip.aiprp@tbs-sct.gc.ca. Si la réponse du SCT ne vous apporte pas satisfaction, vous pouvez communiquer avec le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada.

Merci d'avoir accepté de répondre au sondage de suivi du Bureau pour de l'accessibilité au sein de la fonction publique concernant les mesures d'adaptation en milieu de travail mises en place par le gouvernement du Canada.

Il faut répondre à toutes les questions pour pouvoir passer à la question suivante. Toutefois, vous pouvez choisir l'option « Je préfère ne pas répondre » ou inscrire « Sans objet » ou « Sans commentaire » dans les zones de texte si vous préférez ne pas fournir de réponse à une question particulière. En fonction de vos réponses à certaines questions, le questionnaire sautera automatiquement toutes les questions ou sous-questions qui ne s'appliquent pas à votre situation.

Si la page du sondage ne répond pas, veuillez actualiser la page.

Pour parcourir le questionnaire, utilisez les boutons **Page précédente** et **Page suivante** situés dans le coin inférieur gauche de chaque page. N'utilisez pas les boutons de navigation situés dans la partie supérieure de votre navigateur ainsi que les touches de raccourci correspondantes.

A. Classification

1. Avez-vous supervisé au moins 1 employé au cours des 3 dernières années?

01 – Oui

02 – Non – *– passez à la section D (« Données démographiques »)*

2. Combien de demandes de mesures d'adaptation en milieu de travail ont été présentées, pour quelque raison que ce soit, pour les employés que vous supervisez, au cours des 3 dernières années?

00 – Aucune – *– passez à la section D (« Données démographiques »)*

01 – 1

02 – 2

03 – 3

04 – 4 ou 5

05 – Plus de 5

99 – Je préfère ne pas répondre

3. Quelles étaient les raisons pour lesquelles vos employés ont présenté une demande de mesures d'adaptation en milieu de travail au cours des 3 dernières années?

Choisir toutes les réponses qui s'appliquent

01 – Surmonter des obstacles en milieu de travail liés à un problème de santé **permanent, chronique ou épisodique** (récidivant) (maladie ou douleur chronique, hypersensibilité environnementale ou autre incapacité)

02 – Surmonter des obstacles en milieu de travail liés à un problème de santé **temporaire** (maladie ou douleur, sensibilité environnementale ou autre incapacité temporaire) – *– passez à la section B (« Processus de demande de mesures d'adaptation »)*

03 – Autres raisons, liées par exemple à la famille ou à la religion – *– passez à la section B (« Processus de demande de mesures d'adaptation »)*

4. Pour ce qui est des demandes de mesures d'adaptation en milieu de travail que vous avez reçues au cours des 3 dernières années en vue de répondre à une **incapacité ou à un problème de santé permanent, chronique ou épisodique (récidivant)**, s'agissait-il d'une incapacité ou d'un problème de santé **invisible**, c'est-à-dire qu'en général, une personne avec qui l'employé collabore dans le cadre du travail ne remarquerait pas l'incapacité ou le problème de santé de celui-ci?

01 – Oui

02 – Non – *– passez à la section B (« Processus de demande de mesures d'adaptation »)*

5. Dans quelle mesure, le cas échéant, la complexité ou la difficulté du processus d'évaluation a-t-elle été influencée par la nature **invisible** de l'incapacité ou du problème de santé d'un employé?
Le processus a été...
- 01 – Beaucoup plus complexe
 - 02 – Un peu plus complexe
 - 03 – Le même – *– passez à la section B (« Processus de demande de mesures d'adaptation »)*
 - 04 – Un peu moins complexe – *– passez à la section B (« Processus de demande de mesures d'adaptation »)*
 - 05 – Beaucoup moins complexe – *– passez à la section B (« Processus de demande de mesures d'adaptation »)*
 - 99 – Je préfère ne pas répondre – *– passez à la section B (« Processus de demande de mesures d'adaptation »)*
6. Vous avez indiqué que la nature invisible de l'incapacité ou du problème de santé d'un employé a augmenté la complexité ou la difficulté du processus d'évaluation de sa demande de mesures d'adaptation. Parmi les facteurs suivants, lesquels ont contribué à rendre le processus plus complexe ou difficile dans cette situation?
Choisir toutes les réponses qui s'appliquent

Les réponses de 01 à 08 affichées en ordre aléatoire

- 01 – Je n'ai eu accès à aucune ressource ministérielle ayant une expertise fonctionnelle en gestion des incapacités
- 02 – J'avais des connaissances limitées des répercussions de l'incapacité ou du problème de santé sur le lieu de travail
- 03 – Une preuve supplémentaire ou une évaluation officielle par un médecin ou un spécialiste externe ont été requises
- 04 – Je craignais de créer un précédent
- 05 – Je craignais que l'on perçoive un favoritisme ou un traitement préférentiel
- 06 – La direction n'a pas souscrit à l'information fournie par le médecin ou le spécialiste
- 07 – La direction a rejeté la nécessité de prendre des mesures d'adaptation
- 08 – La direction a estimé que le problème était lié au rendement et non à l'incapacité
- 09 – Autre (veuillez préciser) : *[ancré au bas de la page]*
- 99 – Je préfère ne pas répondre *[ancré au bas de la page]*

B. Processus de demande de mesures d'adaptation

7. Est-il facile ou difficile pour vous de discuter, avec un employé, de la possibilité que celui-ci présente une demande de mesures d'adaptation en milieu de travail?
- 01 – Très facile – *– passez à la Q9*
 - 02 – Assez facile – *– passez à la Q9*
 - 03 – Assez difficile
 - 04 – Très difficile
 - 99 – Je préfère ne pas répondre – *– passez à la Q9*

8. Pourquoi? En quoi ces conversations sont-elles particulièrement difficiles? Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

9. Quels problèmes ou défis, le cas échéant, avez-vous rencontrés au cours du processus de demande et qui, selon vous, doivent être abordés différemment? Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

10. Qu'est-ce qui, selon vous, a bien fonctionné pendant le processus de demande? Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

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

01 – Très clair

02 – Assez clair

03 – Peu clair

04 – Pas clair du tout

99 – Je préfère ne pas répondre

12. À votre avis, dans quelle mesure est-il clair avec qui vous devriez communiquer pour obtenir de l'aide dans le traitement d'une demande de mesures d'adaptation pour un employé?

01 – Très clair

02 – Assez clair

03 – Peu clair

04 – Pas clair du tout

99 – Je préfère ne pas répondre

13. Comment pourrait-on clarifier certains aspects du processus menant à la prise de mesures d'adaptation pour les superviseurs comme vous? Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

14. Les employés qui demandent une mesure d'adaptation peuvent être tenus de fournir un certificat médical ou d'autres preuves à l'appui de leur demande. (Cette question ne concerne pas les évaluations officielles effectuées par un médecin ou un spécialiste; celles-ci seront abordées plus loin.)

En vous fondant sur ce que vous savez ou ce que vous avez entendu, quelles suggestions, s'il y a lieu, aimeriez-vous faire pour modifier l'exigence de fournir un certificat médical afin d'améliorer les résultats? Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

15. Certains de vos employés présentant une demande de mesures d'adaptation ont-ils été tenus de fournir un certificat médical ou d'autres preuves à l'appui de leur demande?

01 – Oui

02 – Non

98 – Incertain

99 – Je préfère ne pas répondre

16. Les employés qui demandent une mesure d'adaptation peuvent également être tenus de participer à une évaluation officielle par un médecin ou un spécialiste, comme une évaluation de « l'aptitude au travail », une évaluation ergonomique ou un autre type d'évaluation officielle.

En vous fondant sur ce que vous savez ou ce que vous avez entendu, quelles suggestions, s'il y a lieu, aimeriez-vous faire pour modifier le processus d'évaluation officielle afin d'améliorer les résultats relatifs aux mesures d'adaptation? Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

17. Certains de vos employés présentant une demande de mesures d'adaptation ont-ils été tenus de participer à une évaluation officielle par un médecin ou un spécialiste?

01 – Oui

02 – Non – *passez à la Q19*

98 – Incertain – *passez à la Q19*

99 – Je préfère ne pas répondre – *passez à la Q19*

18. Parmi les types d'évaluation officielle ci-dessous, lesquels vos employés présentant une demande de mesures d'adaptation ont-ils dû subir? Veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent.

01 – Évaluation de « l'aptitude au travail » (évaluation visant à déterminer si l'employé est apte, d'un point de vue médical, à exercer les fonctions liées à son emploi de manière sécuritaire et efficace, ou comparaison entre ses capacités fonctionnelles et les fonctions liées à son emploi)

02 – Évaluation ergonomique (évaluation de l'espace et de l'équipement de travail de l'employé visant à déterminer les conditions de travail potentiellement dangereuses et à recommander des stratégies permettant d'éviter les blessures possibles causées, par exemple, par des mouvements répétitifs, des postures inconfortables ou des périodes prolongées passées en position assise ou devant un écran)

03 – Autre type d'évaluation officielle (veuillez préciser, si vous le souhaitez [facultatif] :)

99 – Je préfère ne pas répondre

Décision / résultat

19. Avez-vous déjà supervisé un employé dont la demande de mesures d'adaptation a été **approuvée**?

01 – Oui

02 – Non – *– passez à la Q22*

99 – Je préfère ne pas répondre – *– passez à la Q22*

20. À quels problèmes ou défis, le cas échéant, avez-vous été confrontés dans la mise en œuvre des mesures d'adaptation approuvées? Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

21. Selon vous, qu'est-ce qui a bien fonctionné pendant la mise en œuvre des mesures d'adaptation approuvées? Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

22. Avez-vous déjà supervisé un employé dont la demande de mesures d'adaptation a été **refusée**?

01 – Oui

02 – Non – *– passez à la Q24*

99 – Je préfère ne pas répondre – *– passez à la Q24*

23. Selon votre expérience, quelles sont les raisons (1 ou 2) les plus courantes pour lesquelles une demande de mesures d'adaptation est refusée? Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

24. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord pour dire que vous disposez de ce dont vous avez besoin en tant que superviseur pour gérer de manière efficace les demandes de mesures d'adaptation des employés?

- 01 – Tout à fait d'accord
- 02 – Plus ou moins d'accord
- 03 – Plus ou moins en désaccord
- 04 – Fortement en désaccord
- 99 – Je préfère ne pas répondre

25. Dans le traitement des demandes de mesures d'adaptation des employés, dans quelle mesure estimez-vous avoir obtenu un soutien de votre superviseur direct?

- 01 – Beaucoup de soutien
- 02 – Assez de soutien
- 03 – Peu de soutien
- 04 – Aucun soutien
- 99 – Je préfère ne pas répondre

26. Dans le traitement des demandes de mesures d'adaptation des employés, dans quelle mesure estimez-vous avoir obtenu un soutien de votre haute direction?

- 01 – Beaucoup de soutien
- 02 – Assez de soutien
- 03 – Peu de soutien
- 04 – Aucun soutien
- 99 – Je préfère ne pas répondre

27. Quel secteur fonctionnel est responsable du processus de demande de mesures d'adaptation au sein de votre ministère?

Veuillez choisir une seule réponse.

- 01 – La haute direction du ministère
- 02 – Les ressources humaines
- 03 – Les relations de travail
- 04 – L'unité de gestion des incapacités
- 77 – Autre (veuillez préciser : ____)
- 98 – Je ne sais pas
- 99 – Je préfère ne pas répondre

28. Dans votre ministère, d'où vient le financement des demandes de mesures d'adaptation?

Veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent.

01 – Des budgets des gestionnaires au niveau opérationnel

02 – Des budgets des cadres supérieurs

03 – D'un fonds central au sein du ministère

77 – Autre (veuillez préciser : ____)

98 – Je ne sais pas

99 – Je préfère ne pas répondre

29. Dans votre ministère, qui prend généralement la décision finale d'approuver ou non une demande de mesures d'adaptation?

Veuillez choisir une seule réponse.

01 – Vous, le gestionnaire immédiat de l'employé

02 – La haute direction

03 – Un conseiller en relations de travail

04 – Le personnel chargé des mesures d'adaptation ou des ressources humaines

05 – Le secteur de la gestion des installations ou des biens

77 – Autre (veuillez préciser : ____)

98 – Je ne sais pas

99 – Je préfère ne pas répondre

Pour les 5 prochaines questions, veuillez faire part de vos idées quant aux améliorations qui pourraient être apportées dans chacun des domaines ci-dessous et qui permettraient d'aboutir à de meilleurs résultats pour tous.

30. À votre avis, quel secteur fonctionnel de votre ministère devrait être chargé du processus lié aux mesures d'adaptation? Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

31. À votre avis, d'où devrait provenir le financement des demandes de mesures d'adaptation? Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

32. À votre avis, à quel niveau de l'organisation les demandes de mesures d'adaptation devraient-elles être approuvées ou refusées? Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

33. Y a-t-il d'autres renseignements, ressources ou mesures de soutien que vous souhaiteriez obtenir, ou des modifications que vous souhaiteriez voir apporter afin de vous aider à naviguer de manière plus efficace le processus de demande de mesures d'adaptation? Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

34. Dans un autre ordre d'idées, nous souhaitons obtenir vos idées quant à la façon dont le processus d'évaluation du rendement des employés fonctionne à l'égard des employés ayant une incapacité, par exemple, la façon dont leurs objectifs de rendement sont établis ou la façon dont leurs résultats ou leurs compétences sont évalués. À votre avis, qu'est-ce qui doit être amélioré ou modifié, le cas échéant? Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

C. Principaux messages

35. Veuillez indiquer 1 ou 2 choses importantes que vous souhaiteriez que la **haute direction** sache à propos du processus lié aux mesures d'adaptation et qui, à votre avis, permettraient à celui-ci de mieux fonctionner pour toutes les parties concernées. Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

36. Veuillez indiquer 1 ou 2 choses importantes que vous souhaiteriez que les **employés** bénéficiant de mesures d'adaptation (ou qui en font la demande) sachent et qui, à votre avis, permettraient au processus lié aux mesures d'adaptation de mieux fonctionner pour toutes les parties concernées. Si vous préférez ne pas répondre ou n'avez aucun commentaire à formuler, veuillez indiquer « Sans objet ».

77 – QUESTION OUVERTE *[limite de caractères]*

37. Le gouvernement du Canada examine la possibilité de mettre sur pied un programme de « passeport de mesures d'adaptation pour l'employé » qui permettrait aux employés dont la demande de mesures d'adaptation a été approuvée de continuer de bénéficier de ces mesures après avoir changé de ministère ou de poste au sein du gouvernement fédéral. Ce programme n'aurait pas d'incidence sur le processus d'approbation de la demande initiale, mais il éliminerait la nécessité de demander la même mesure d'adaptation à plusieurs reprises.

Selon vous, dans quelle mesure ce programme serait-il utile pour permettre l'amélioration des résultats en matière de mesures d'adaptation pour toutes les parties concernées?

01 – Très utile

02 – Assez utile

03 – Pas très utile

04 – Pas utile du tout

99 – Je préfère ne pas répondre

D. Données démographiques

Les questions qui suivent permettent de recueillir des renseignements à votre sujet et au sujet de votre poste. Elles constituent une partie importante du sondage puisqu'elles nous aident à comprendre comment les divers groupes d'employés perçoivent le processus lié aux mesures d'adaptation. La confidentialité de tous les renseignements que vous fournissez sera assurée, et vos réponses individuelles au sondage ne seront divulguées à aucun moment.

38. En tant qu'employé **vous-même**, avez-vous rencontré, de façon régulière ou périodique, dans l'exercice de vos fonctions ou dans le cadre de vos activités en milieu de travail, des obstacles découlant d'un problème de santé ou de douleur chronique, d'une hypersensibilité environnementale ou de toute autre incapacité ou maladie?

01 – Oui

02 – Non

99 – Je préfère ne pas répondre

39. En quelle année êtes-vous né?

____ – *– passez à la Q41*

9999 – Je préfère ne pas répondre

40. Accepteriez-vous d'indiquer à quelle catégorie d'âge vous appartenez?

01 – de 18 à 34 ans

02 – de 35 à 49 ans

03 – de 50 à 54 ans

04 – de 55 à 64 ans

05 – 65 ans ou plus

99 – Je préfère ne pas répondre

41. Quelle est la première langue que vous avez apprise à la maison lorsque vous étiez enfant et que vous comprenez encore?

Veuillez choisir toutes les réponses qui s'appliquent

01 – Anglais

02 – Français

03 – Autre

99 – Je préfère ne pas répondre

42. Pour quel ministère ou organisme travaillez-vous actuellement?

[Liste de tous les organismes fédéraux; la même liste que le sondage sur les mesures d'adaptation en milieu de travail du BAFP au mois de mai 2019]

43. Occupez-vous actuellement un poste de direction ou un poste équivalent?

01 – Oui

02 – Non

99 – Je préfère ne pas répondre

44. Dans quelle province ou dans quel territoire travaillez-vous?

Veillez choisir une seule réponse

01 – Région de la capitale nationale

02 – Ontario (à l'exclusion de la région de la capitale nationale)

03 – Québec (à l'exclusion de la région de la capitale nationale)

04 – Territoires du Nord-Ouest

05 – Nunavut

06 – Yukon

07 – Colombie-Britannique

08 – Alberta

09 – Saskatchewan

10 – Manitoba

11 – Nouveau-Brunswick

12 – Nouvelle-Écosse

13 – Île-du-Prince-Édouard

14 – Terre-Neuve-et-Labrador

15 – À l'extérieur du Canada

45. De quelle façon vous définissez-vous en termes de genre? (Votre réponse peut différer de ce qui est indiqué sur votre certificat de naissance ou sur d'autres documents officiels.)

01 – Femme

02 – Homme

03 – Autre (veuillez préciser) :

99 – Je préfère ne pas répondre

Fin du sondage

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce sondage. Vos commentaires sont importants pour nous et ils serviront à améliorer la façon dont les mesures d'adaptation en milieu de travail sont mises en œuvre pour permettre à tous les fonctionnaires fédéraux de réaliser leur plein potentiel.