



# Projet de schématisation du parcours: Intégration des employés en situation de handicap

Présenté à la Communauté interministérielle de pratique sur  
l'intégration des employés

Préparé par: Perspectives des clients et le Centre d'expertise de  
l'expérience client

Direction des orientations stratégiques

Direction générale de service aux citoyens, EDSC

19 octobre 2022

# Objectifs

- Présenter les résultats du projet de schématisation du parcours lié à l'intégration des employés en situation de handicap d'EDSC.
- Partager des recommandations pour améliorer l'expérience d'intégration des employés en situation de handicap.



## Contexte

- En vertu de la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, EDSC s'est engagé à créer un lieu de travail sans obstacle pour les fonctionnaires en situation de handicap et à augmenter l'embauche de personnes en situation de handicap.
- Ce projet de schématisation du parcours a été cerné comme étant un élément clé du plan opérationnel de la feuille de route sur l'accessibilité d'EDSC pour 2021-2025.
- Les résultats du projet mettent en évidence les recommandations proposées visant à améliorer le processus d'intégration, y compris le recrutement, le maintien en poste et la promotion des personnes en situation de handicap auprès d'EDSC et le soutien à ces personnes pour qu'elles réalisent leur potentiel sur le lieu de travail.

La *Loi canadienne sur l'accessibilité* (2019) et la Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique du Canada (SAFPC)

Plan opérationnel de la feuille de route sur l'accessibilité d'EDSC pour 2021-2025

Projet de schématisation du parcours :  
Intégration des employés en situation de handicap



# Points saillants du projet



Définition des objectifs du projet.



Réalisation d'une analyse de l'environnement et d'une analyse documentaire.



Entrevue avec 49 employés en situation de handicap d'EDSC et 6 gestionnaires d'embauche\*.



Consultation de 12 facilitateurs de processus et contributeurs clés. (Voir l'annexe 6)

Création de sept personas.



Élaboration de schéma de parcours pour les employés et les gestionnaires d'embauche.



Organisation de deux séances pour valider les résultats de la schématisation du parcours.



Analyse des résultats pour élaborer les recommandations proposées.



\*Les entrevues ont été réalisées par Ference & Company Consulting en avril-mai 2021 et par Janet Leblanc and Associates en février 2022.

# Employés : Ce qu'ils nous ont dit

« Arrêtez de recueillir des données. Commencez à écouter. Assurez-vous que les personnes visées par les mesures d'adaptation aient réellement un handicap et puissent s'y reconnaître. »

« S'il vous plaît, rappelez-vous que nous avons besoin de temps supplémentaire. Un étirement rapide de 3 à 4 minutes en dehors de la pause de 15 minutes. Je ne me tortille pas, habituellement, c'est parce que je souffre. »

« Nous devons être en mesure de partager nos expériences et de contribuer aux solutions. Faites-nous participer à l'ensemble du processus, pas seulement aux premières rétroactions. »

« Ne nous dites pas que quelque chose est accessible alors que nous venons de vous dire qu'il ne l'est pas. Si j'ai demandé une mesure d'adaptation, écoutez s'il vous plaît. »

« Les marqueurs pendant la formation sont les mêmes pour tous. Au contraire, ils devraient être plus progressifs et plus souples. »

« Je suis forte et j'ai enduré beaucoup de choses. Ce qui m'est arrivé n'est pas de ma faute et pourtant je fais du mieux que je peux pour vivre avec ça et en guérir. Je peux contribuer à la société en tant que personne indépendante. J'ai besoin de me sentir en sécurité lorsque je divulgue [mon état] et que je demande une mesure d'adaptation. »

« Les organisateurs doivent réfléchir à l'avance si la formation ou une activité de groupe est accessible. Peut-être que vous ne devriez pas faire des choses si tout le monde ne peut pas participer. »

« Le processus d'intégration est intense. Beaucoup de nouvelles informations vous parviennent rapidement. »



# Gestionnaires : Ce qu'ils nous ont dit

« Je ne me sens pas toujours en mesure de soutenir un employé en situation de handicap. »

« Je ne sais pas si je suis habilité à modifier les objectifs de rendement pour les rôles hautement opérationnels. Ce n'est pas clair pour moi. »

« Nous avons dû répéter l'histoire des mesures d'adaptation pour justifier. Ça ne devrait pas être si difficile. »

« Qui décide [si le logiciel] est suffisamment proche? S'il est suffisant? »

« Cela n'est pas réaliste, car les handicaps sont variables et très complexes. »

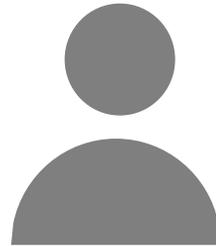
« Je ne suis pas un spécialiste. Comment puis-je savoir ce qui est nécessaire. Je fais confiance à l'employé pour me dire ce dont il a besoin. »

« Mon employé n'a révélé son handicap qu'après quatre mois de travail. Qu'est-ce que j'aurais dû faire différemment? »

« Mon employé s'attend à ce que je sache tout sur son handicap. »

« Nous nous attendons à ce que l'employé soit accommodé, mais nous n'en avons pas toujours les capacités (du moins en temps voulu). »

« Il peut être difficile, voire impossible, pour un employé en situation de handicap d'apprendre un nouveau logiciel d'adaptation auquel il n'est pas habitué. »



## Principales observations



- Le travail à domicile est une mesure d'adaptation fréquemment demandée par les employés en situation de handicap. Avant la COVID-19, de nombreux employés en situation de handicap se heurtaient à une résistance lorsqu'ils demandaient à travailler à domicile. La transition vers le travail à distance a été globalement positive, mais elle a aussi créé des difficultés liées à l'assistance disponible et à l'aménagement du bureau à domicile.
- La réussite de l'intégration des employés en situation de handicap dépend principalement de la disponibilité des mesures d'adaptation approuvées par EDSC, ainsi que de l'expérience, des connaissances et de l'attitude du gestionnaire d'embauche en matière d'intégration d'un employé en situation de handicap.
- La diversité des handicaps rend chaque expérience d'intégration unique (p. ex. le besoin d'une mesure d'adaptation d'un employé pour une déficience visuelle peut être différent de celui d'un autre employé malvoyant).
- Les offres d'emploi ne précisent généralement pas les détails des tâches et de l'environnement opérationnel. Il est donc difficile pour les employés d'évaluer le travail ou de savoir de quelles aides ils auront besoin avant de commencer, ce qui entraîne souvent des retards dans la réception de l'équipement adéquat.

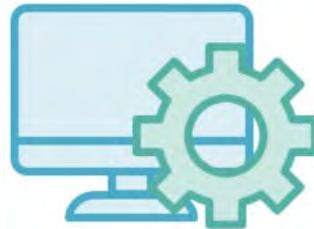


# Obstacles communs cernés dans le processus d'intégration

L'analyse des commentaires issus des entrevues avec les employés en situation de handicap et les gestionnaires d'embauche, ainsi que les commentaires des intervenants qui habilitent le processus, ont permis de cerner **trois catégories d'obstacles** :



1. Information et sensibilisation



2. Processus liés aux mesures d'adaptation



3. Soutiens au rendement et sur le lieu de travail





## Obstacle commun : Information et sensibilisation

- Les gestionnaires ont dit ne pas se sentir équipés des compétences « non techniques » (p. ex. l'empathie, les communications interpersonnelles et/ou leur capacité de créer des liens/relations) nécessaires pour engager la conversation sur les mesures d'adaptation. La confusion régnait également sur le moment et la manière de demander à un employé ses besoins en matière de mesures d'adaptation.
- Les gestionnaires ont soulevé les « zones grises » et les nuances autour de l'obligation d'adaptation, de l'obligation d'enquête et de l'obligation de divulgation, ce qui conduit à des expériences d'intégration incohérentes pour les employés.
- Les gestionnaires ont déclaré ne pas se sentir suffisamment à l'aise ou confiants pour embaucher, puis soutenir un employé en situation de handicap en raison d'un manque d'information, de connaissances et de soutien. Ceux qui ont moins d'expérience dans l'intégration des employés en situation de handicap n'étaient pas certains des budgets pour les mesures d'adaptation, le processus d'obligation d'adaptation et les options de soutien\*.
- Les employés qui ont choisi de ne pas divulguer leur handicap ont expliqué que cela était dû à leur crainte de ne pas être embauchés, d'être stigmatisés et de voir leurs possibilités d'avancement limitées.
- Plusieurs employés ont indiqué qu'ils n'avaient pas cherché à obtenir des mesures d'adaptation parce qu'ils n'étaient pas au courant de la disponibilité du soutien sur le lieu de travail ou du processus pour recevoir de l'aide.
- Les employés ont indiqué que les programmes de formation professionnelle ne leur étaient pas tous accessibles.

\*Exemples d'options de soutien : évaluation ergonomique et équipement de bureau, technologie adaptée, mesure d'adaptation du travail à domicile et horaire de travail alternatif.

## Obstacle commun : Processus liés aux mesures d'adaptation



- Les employés ont mentionné que le ministère n'informe pas de manière proactive tous les employés de leur droit d'obtenir des mesures d'adaptation et du processus pour en bénéficier.
- Les exigences en matière de mesures d'adaptation (p. ex. l'évaluation ergonomique) reposent généralement sur un avis médical. Par conséquent, les handicaps qui sont plus difficiles à diagnostiquer ont entraîné des processus d'intégration plus longs et plus problématiques.
- Dans les cas où les gestionnaires ont fait appel aux relations de travail pour obtenir de l'aide, c.-à-d. pour négocier une obligation d'adaptation, cela a souvent créé une perception négative pour les employés en situation de handicap.
- Quelques employés ont indiqué que leurs demandes de technologie adaptative ont été refusées en raison des exigences de sécurité informatique ou du coût. Bien qu'une technologie alternative leur ait été proposée, elle ne leur a pas apporté tout le soutien nécessaire pour accomplir leurs tâches.
- La plupart des employés ont indiqué qu'il fallait beaucoup de temps pour achever le processus et recevoir l'équipement.



## Obstacle commun : Soutiens au rendement et sur le lieu de travail



- Les employés en situation de handicap ont indiqué qu'ils n'avaient pas assez de temps pour remplir les formulaires de demande, effectuer les évaluations de poste, participer à la formation et parfois remplir les exigences du poste.
  - Les gestionnaires ont également indiqué un manque de clarté quant à la question de savoir si le « temps » ou « combien de temps » peut être considéré comme faisant partie de l'obligation d'adaptation, principalement pour les emplois qui fonctionnent selon des normes de service.
- Dans certains cas, ni l'employé ni le gestionnaire d'embauche ne savaient quelles mesures d'adaptation répondraient aux limitations fonctionnelles avant que l'employé ne commence à utiliser les aides au travail.
- Les employés souffrant de handicaps invisibles avaient moins de chances d'obtenir des mesures d'adaptation et de réussir à négocier une obligation d'adaptation.
- Quelques employés ont indiqué qu'ils avaient eu du mal à faire comprendre l'effet de leur handicap sur leur rendement.
- Certains gestionnaires étaient incertains et incapables d'évaluer avec précision si les éléments du rendement d'un employé étaient liés au besoin de mesure d'adaptation ou à des problèmes de rendement.



# Moments déterminants du parcours d'intégration



## Divulgateion d'un handicap

Souvent, les employés en situation de handicap, en particulier ceux qui ont un handicap invisible, choisissent de ne pas divulguer leur handicap pour les raisons suivantes :

- la peur de la stigmatisation;
- la crainte de ne pas être embauché ou d'être perçu de façon négative;
- l'incertitude ou la méconnaissance des types de mesures d'adaptation.

## Détermination de la bonne mesure d'adaptation

La détermination des mesures de soutien sur le lieu de travail en temps opportun est essentielle pour créer des conditions de concurrence équitables pour les employés en situation de handicap et dépend de :

- l'attitude et les connaissances du gestionnaire concernant l'obligation d'adaptation et les aides à l'emploi disponibles;
- les limitations fonctionnelles de l'employé et les activités professionnelles assignées.

## Obtention de l'équipement et de la technologie

L'obtention rapide d'un équipement de bureau spécialisé et d'une technologie d'adaptation dépend de ce qui suit :

- la conversation initiale a eu lieu avant la date d'entrée en fonction de l'employé;
- les mesures d'adaptation nécessaires figurent sur la liste approuvée (p. ex. un logiciel de conversion de la parole en texte ou des téléphones qui fonctionnent avec un logiciel de sous-titrage, des écouteurs antibruit, des chaises ergonomiques et des bureaux assis-debout).





# Recommandations proposées pour le changement

## Information et sensibilisation

- Mettre à jour tous les programmes de formation à l'intégration et les formulaires administratifs pour répondre aux normes d'accessibilité actuelles.
- Élargir et publier la liste approuvée des mesures d'adaptation.
- Inclure dans les offres d'emploi une définition du handicap conforme au Guide fédéral de référence sur l'incapacité et indiquer que les personnes ont le droit de bénéficier des mesures d'adaptation nécessaires, afin que les employés en situation de handicap puissent mieux s'identifier.
- Élaborer une campagne de sensibilisation d'EDSC pour mieux faire comprendre que **chacun** a un rôle à jouer pour faire du ministère un chef de file en matière de lieu de travail accessible, flexible et axé sur les personnes.
- Inclure l'empathie parmi les compétences clés de la haute direction.
- Proposer des formations pour :
  - sensibiliser tous les employés et faire évoluer les attitudes vers la compréhension et l'inclusion, l'empathie et le respect des employés ayant des capacités et des méthodes de travail différentes.
  - améliorer la compréhension des gestionnaires d'embauche en ce qui concerne les limitations fonctionnelles et les options de soutien de base connexes (p. ex. la technologie adaptée, les modalités de travail flexibles) et leurs aptitudes à avoir des conversations empathiques.



# Recommandations de changement proposées



## Processus lié aux mesures d'adaptation

- Améliorer la communication entre toutes les personnes participant au processus d'embauche et de socialisation organisationnelle afin d'éviter les retards et les longues résolutions.
- Faire participer les employés handicapés à l'élaboration, à la conception et à l'essai des solutions de mesures d'adaptation.
- Veiller à ce que l'optique de l'accessibilité soit appliquée par les fonctions ministérielles (RH, TI, communications, biens immobiliers, etc.).
- Réduire le fardeau administratif du processus d'intégration en le centrant sur l'humain et non sur le système.
- Offrir un soutien centralisé, en dehors des relations de travail, afin de fournir des conseils et des orientations sur l'intégration aux gestionnaires d'embauche et aux employés ayant un handicap\*.
- Harmoniser les processus de mesures d'adaptation dans l'ensemble du gouvernement du Canada afin d'assurer une transition sans heurts lorsque les employés changent de ministère, par exemple en veillant à ce que l'équipement accessible suive l'employé.
- Établir des rapports ministériels sur les processus et les activités d'adaptation (c.-à-d. les demandes de technologie d'adaptation, les demandes complétées, le temps moyen, les questions en suspens) afin d'aider les hauts dirigeants à suivre les progrès réalisés pour devenir un milieu de travail inclusif et accessible.

\* La Direction générale des services de ressources humaines (DGSRH) compte lancer un centre d'expertise sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation (OPMA) à l'été 2022.

# Recommandations de changement proposées



## Mesures de soutien pour le rendement et le milieu de travail

- Encourager les gestionnaires à effectuer des suivis et des contrôles réguliers auprès des employés handicapés pour que les aides au travail fournies leur permettent de répondre à leurs exigences de rendement.
- S'assurer que toutes les demandes d'équipement comprennent une option d'assistance pour la livraison ou l'installation.
- Mener des recherches continues pour élargir la liste d'outils et de technologies d'adaptation approuvés.
  - Collaborer avec des partenaires et des organisations non gouvernementales pour se tenir au courant des technologies actuelles.



# Applicabilité élargie

- Améliorer l'expérience de socialisation organisationnelle des employés en situation de handicap aura des répercussions positives sur leur environnement de travail quotidien, leur maintien en poste et l'avancement de leur carrière. On pourra ainsi également attirer et constituer une main-d'œuvre plus inclusive et diversifiée au sein d'EDSC.
- Les enseignements tirés de ce projet mettent en évidence les possibilités d'améliorer davantage le milieu de travail et de renforcer la culture d'inclusion et de diversité d'EDSC comme suit :
  - Adopter une approche de l'accessibilité dans l'ensemble du Ministère, en la plaçant en tête des préoccupations quotidiennes dans tout ce que nous faisons (par exemple les documents, les réunions, les affectations);
  - Éliminer le langage stigmatisant (par exemple « obligation de prendre des mesures d'adaptation ») et les obstacles systématiques qui empêchent le recrutement et le maintien en poste des employés en situation de handicap;
  - Mettre à jour les systèmes dont se servent les employés pour respecter les normes d'accessibilité actuelles;
  - Rendre accessibles les systèmes et services destinés aux clients pour mieux servir les clients en situation de handicap.
- Échanger des conclusions et des recommandations avec d'autres ministères fédéraux pourrait les aider à créer des expériences de socialisation organisationnelle positives pour les 5 000 employés en situation de handicap qui seront embauchés dans la fonction publique d'ici 2025.
- Examiner le parcours de socialisation organisationnelle des autres groupes et sous-groupes visés par l'équité en matière d'emploi, en repérant et en éliminant les obstacles auxquels ils peuvent être confrontés et qui nuisent à leur recrutement et à leur maintien en poste.



# Prochaines étapes

- Continuer à partager les conclusions et les recommandations du projet avec une audience internes et externes, notamment:
  - Le groupe de travail des directeurs généraux sur la feuille de route pour l'accessibilité (dirigé par le Bureau de l'accessibilité du CESD);
  - le Comité des champions et des présidents pour les personnes handicapées (CCPPH), dirigé par le Bureau de l'accessibilité de la fonction publique (interministériel); et
  - Communauté de pratique interministérielle sur l'intégration.
- Publier et promouvoir les artefacts du projet sur le CXSpace ainsi que d'autres façons pour accroître la sensibilisation.



# Questions et commentaires



**QUESTIONS**



**COMMENTAIRES**

Contactez

Debbie Guenette, gestionnaire [debbie.guenette@servicecanada.gc.ca](mailto:debbie.guenette@servicecanada.gc.ca)

Maria Wilson [maria.wilson@servicecanada.gc.ca](mailto:maria.wilson@servicecanada.gc.ca)

[NC-JM-SP-GD@servicecanada.gc.ca](mailto:NC-JM-SP-GD@servicecanada.gc.ca)



# Annexe



# Annexe 1 : Tableau récapitulatif des cinq personas de l'employé en situation de handicap



	<b>Claudette</b> vit avec un mal de dos chronique.	<b>Ahmed</b> a une déficience auditive et visuelle.	<b>Megan</b> souffre d'un trouble de l'hyperactivité avec déficit de l'attention (TDAH) et de dépression.	<b>Lisa</b> a acquis une sensibilité environnementale qui peut déclencher des difficultés respiratoires.	<b>Stéphane</b> a plusieurs problèmes de santé physique chroniques et de santé mentale.
<b>Visible/invisible*</b>	Visible et invisible	Visible et invisible	Invisible	Invisible	Invisible
<b>Divulgestion*</b>	Divulgestion lors de la mise en candidature	Divulgestion lors de la mise en candidature	Divulgestion après l'embauche	Divulgestion lors de l'acquisition	Non divulgestion
<b>Soutien des gestionnaires</b>	Moyen-élevé	Moyen-élevé	Moyen	Moyen-faible	Sans objet
<b>Résultat</b>	Soutien reçu	Soutien partiellement reçu	Soutien retardé	Soutien retardé	Sans objet
<b>Satisfaction</b>	Moyenne-élevée	Moyenne-faible	Moyenne-faible	Moyenne-faible	Sans objet
<b>Sentiments</b>	Respectée, soutenue	Fatigué, frustré	Découragée, impuissante	Contrariée, mécontente	Incertain, appréhensif

\*Facteurs influençant l'expérience de socialisation organisationnelle de l'employé.

# Annexe 2 : Exemples de personas élaborés pour le projet de socialisation organisationnelle des employés en situation de handicap

Sept personas ont été élaborés pour le projet : cinq employés en situation de handicap et deux gestionnaires. Voici deux exemples :

## Employé

### Claudette

« Au début, le processus était simple : mon gestionnaire m'a procuré les formulaires et mon médecin les a remplis, puis les choses se sont compliquées, car il a fallu trop de temps avant que j'obtienne le bon équipement. »



**Détails**  
Claudette a subi une blessure physique lors d'un accident de voiture et vit avec des douleurs chroniques au dos. En règle générale, elle estime qu'elle peut être assez ouverte au sujet de son handicap et qu'elle est traitée avec respect. Ses gestionnaires comprennent et honorent ses demandes de soutien en milieu de travail.

**Handicap :**  
Blessure physique et douleurs chroniques au dos; et handicap visible et invisible.

**Soutien requis : Mobilier**  
ergonomique (bureau ajustable et chaise sur mesure); entrées d'immeubles accessibles; et stationnement accessible.

**Âge :** 28 ans  
**Poste :** Analyste des politiques  
**Lieu :** RCN

**Aisance à divulguer le handicap :**  
Bas  Élevée

**Le handicap a été divulgué durant le processus de candidature**

**Résultat du processus**  
 Un soutien en milieu de travail a été reçu; et  
 l'obligation de prendre des mesures d'adaptation n'a pas été négociée.

**Expérience liée à l'intégration :**  
Soutien du gestionnaire :   
Facilité du processus :   
Rapidité du processus :   
Satisfaction générale :

**Sentiments :**  
Respectée  Soutenue   
Satisfaite  Contrariée

**Possibilités :**  
Expliquer clairement aux employés la procédure à suivre pour obtenir du soutien en milieu de travail; créer un système de suivi pour tenir les employés informés du traitement de la commande;  
travailler avec l'équipe de gestion de l'immeuble à des solutions de stationnement et d'accessibilité; et envisager des solutions de rechange, comme des lieux de travail différents ou des modalités de travail flexibles, qui permettraient aux employés de payer le stationnement à temps partiel.

**Points problématiques :**  
Elle a reçu le mauvais équipement à plusieurs reprises; et il a fallu plus de six mois avant qu'elle ne reçoive le bon équipement.

**Obstacles :**  
Les entrées et les trottoirs sont mal déneigés; et le peu de places de stationnement accessibles signifie qu'il y a une période d'attente pour en obtenir une.

## Gestionnaire

### Erik

« J'ignorais que ce serait une expérience aussi difficile. Je m'inquiète de faire une erreur et qu'un employé dépose un grief. »



**Détails :**  
Erik n'a jamais accueilli un employé en situation de handicap. Il est en train d'embaucher un employé qui a un handicap invisible, et ce dernier lui a fait part de son handicap. Il compte surtout sur d'autres gestionnaires pour le guider dans ce processus.

**Poste :** Gestionnaire  
**Lieu :** Région de l'Ouest et des territoires

**Expérience Onboarding Employees :**  
Bas  Élevée

**Caractéristiques :**  
Niveau de motivation :   
Aisance à discuter du handicap :   
Connaissances sur les handicaps :   
Connaissances relatives au soutien en milieu de travail :

**Sentiments :**  
Découragé  Frustré  Confus

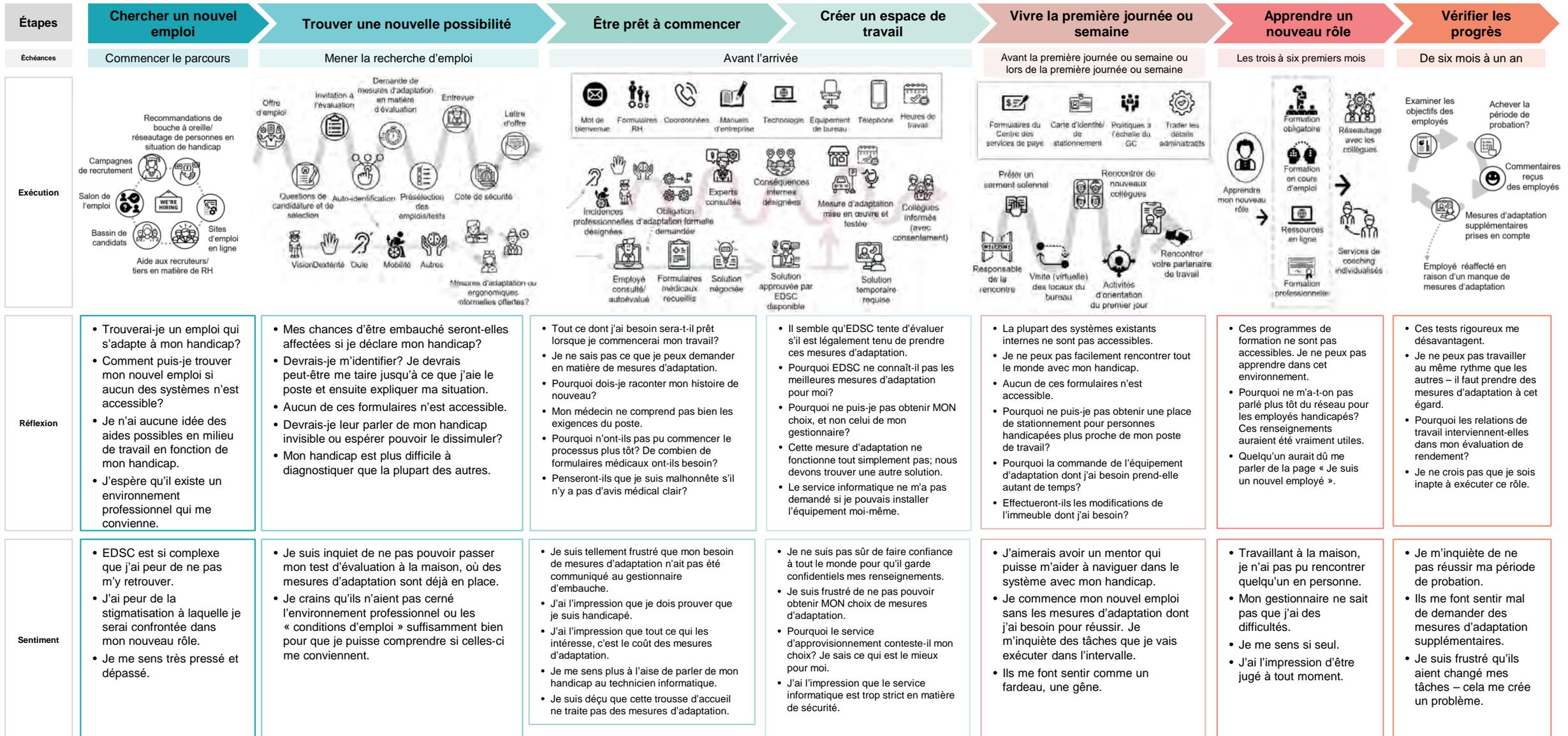
**Possibilités :**  
Un changement d'attitude est possible si on prouve que le processus de soutien est efficace, p. ex. au moyen d'histoires de réussite qui montrent comment les mesures de soutien ont permis à des employés handicapés d'obtenir un rendement élevé au travail; il y a lieu d'offrir une formation sur la manière d'entamer une conversation sur le soutien.  
Il faut mieux diffuser de l'information sur la façon de recruter des personnes handicapées et de les maintenir en poste, ainsi que sur le soutien aux personnes handicapées et en milieu de travail.

**Points problématiques :**  
En raison de son propre inconfort, il résiste à l'idée d'amorcer la conversation sur le soutien, particulièrement avec les employés ayant des handicaps invisibles;  
Il est d'avis que les employés handicapés exagèrent souvent leur handicap pour recevoir un traitement spécial;  
Il a peur de faire une erreur et de s'attirer des ennuis; et  
Il craint un processus prolongé de règlement des griefs.

**Obstacles :**  
Il y a un manque de sensibilisation relativement au soutien offert au sein du ministère pour des handicaps précis et à la façon d'obtenir du soutien en milieu de travail;  
un manque de compréhension des raisons pour lesquelles les conversations sur le soutien sont importantes;  
Il ne sait pas comment aborder la question des mesures de soutien avec les employés handicapés.



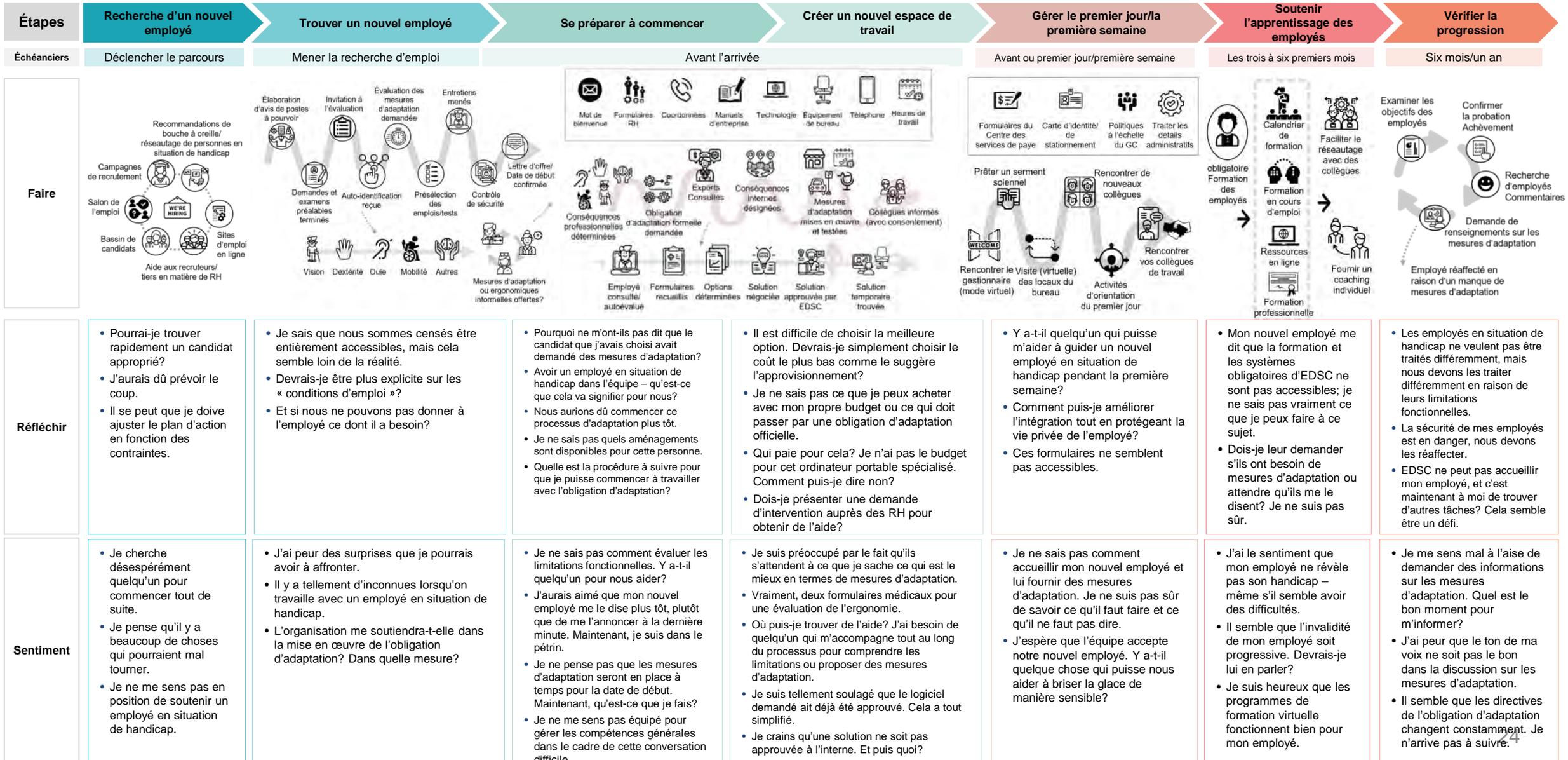
# Annexe 3 : Schéma du parcours de socialisation organisationnelle des employés en situation de handicap d'EDSC



# Annexe 3 : Schéma du parcours d'intégration des employés en situation de handicap d'EDSC

Étapes	Chercher un nouvel emploi	Trouver une nouvelle possibilité	Se préparer à commencer	Créer un espace de travail	Expérience Premier jour/semaine	Apprendre un nouveau rôle	Vérifier la progression
Echéanciers	Déclencher le parcours	Mener la recherche d'emploi	Avant l'arrivée		Avant ou premier jour/première semaine	Les trois à six premiers mois	Six mois/un an
<b>Contraintes</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Certains employés en situation de handicap ne sont pas à l'aise pour divulguer cette situation en raison d'une stigmatisation perçue ou pour d'autres raisons.</li> <li>Le handicap peut avoir une incidence sur l'équité perçue des processus d'embauche et d'intégration.</li> <li>L'incertitude quant au processus lié aux mesures d'adaptation peut empêcher les employés de demander des mesures d'adaptation ou de divulguer leur handicap.</li> <li>Quelques employés ont déclaré avoir rencontré des difficultés au cours du processus de candidature et d'évaluation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les handicaps plus difficiles à diagnostiquer peuvent occasionner des processus d'intégration plus longs et plus problématiques.</li> <li>Les employés souffrant de handicaps invisibles semblent avoir moins de chances de faire l'objet de mesures d'adaptation et de réussir à négocier une obligation d'adaptation. Les employés souffrant de ces handicaps ont moins de chances de faire l'objet de mesures d'adaptation et risquent davantage de se heurter à la résistance de la direction.</li> <li>Certains employés ont du mal à faire comprendre l'incidence du handicap sur le rendement.</li> <li>La plupart des employés interrogés ont indiqué que c'est eux, plutôt qu'un gestionnaire, qui ont soulevé la question des mesures d'adaptation.</li> <li>Plusieurs employés ont indiqué qu'ils n'avaient pas demandé de mesures d'adaptation parce qu'ils n'étaient pas sûrs de ce qui était offert ou de la façon de recevoir le soutien dont ils avaient besoin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La préoccupation la plus courante concernant le processus d'adaptation exprimée par les personnes interrogées était qu'il fallait trop de temps pour achever le processus et recevoir l'équipement.</li> <li>Le succès de l'intégration des employés en situation de handicap est influencé par l'accessibilité des mesures d'adaptation préapprouvées par EDSC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La transition vers le travail à distance en raison de la pandémie mondiale a été une expérience positive pour les employés en situation de handicap, mais a également créé des défis liés au soutien offert et aux équipements autorisés dans le milieu de vie.</li> <li>Une personne a mis en garde contre le risque que, si le milieu de travail en soi n'est pas adapté, le travail à domicile peut devenir une option par défaut pour une personne handicapée qui, autrement, préférerait travailler au bureau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La formation n'est pas accessible à tous les employés en situation de handicap.</li> <li>Alors que certains employés ont fait l'éloge de l'environnement d'apprentissage, d'autres se sont sentis mis au défi par, notamment, un cadre de salle de classe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les employés ont indiqué qu'ils avaient choisi de ne pas divulguer leur statut par crainte d'être stigmatisés et par peur de limiter leurs possibilités d'avancement.</li> <li>Il existe une certaine confusion quant à l'obligation de s'informer qui incombe au gestionnaire, par exemple quand et comment demander à un employé s'il a besoin de mesures d'adaptation.</li> <li>Dans certains cas décrits par les gestionnaires, ils étaient incertains et incapables d'évaluer avec précision quels éléments du rendement d'un employé étaient liés aux besoins d'adaptation et lesquels étaient liés à d'autres problèmes de rendement.</li> </ul>
<b>Possibilités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer le réseautage comme canal de recherche de nouveaux employés en situation de handicap.</li> <li>Faire d'EDSC un employeur de choix pour les personnes en situation de handicap.</li> <li>Les campagnes de recrutement, comme celles des universités, devraient mentionner plus fréquemment les mesures d'adaptation pour les personnes handicapées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préciser ce que les gestionnaires doivent demander pour faciliter la mise en œuvre des mesures d'adaptation.</li> <li>Donner aux candidats les questions d'entrevue avant l'entrevue.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir un intermédiaire dédié pour suggérer des mesures d'adaptation en fonction des limitations fonctionnelles.</li> <li>Élargir le projet pilote de passeport pour le bien-être des employés de l'Ouest et des territoires afin de rationaliser un outil accessible permettant aux employés de demander une variété de mesures de soutien.</li> <li>La recommandation la plus courante formulée par les employés interrogés est que le Ministère devrait informer tous les employés de leur droit aux mesures d'adaptation nécessaires et de la procédure à suivre pour les obtenir.</li> <li>Élaborer une trousse d'outils de formation pour les gestionnaires d'embauche afin de les sensibiliser aux soutiens essentiels, aux processus et aux aménagements accessibles. Inclure une formation aux compétences non techniques sur la façon d'avoir des conversations empathiques.</li> <li>Les employés recommandent que le Ministère soit plus proactif lorsqu'il discute des mesures d'adaptation potentielles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élargir et afficher la liste des mesures d'adaptation préapprouvées et veiller à ce que tout équipement comprenne une demande d'adaptation pour l'aide à l'installation physique.</li> <li>Étudier la possibilité d'avoir un contrat de fournisseur ouvert pour EDSC afin d'améliorer l'acquisition de technologies adaptées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élargir et afficher la liste des mesures d'adaptation préapprouvées et veiller à ce que tout équipement comprenne une demande d'adaptation pour l'aide à l'installation physique.</li> <li>Étudier la possibilité d'avoir un contrat de fournisseur ouvert pour EDSC afin d'améliorer l'acquisition de technologies adaptées.</li> <li>Demander à l'avance si vous avez besoin d'aide pour installer l'équipement. S'assurer que tous les équipements comportent une demande d'adaptation pour l'aide à l'installation physique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donner aux employés le choix de la manière dont ils apprennent le matériel nécessaire à l'exécution de leur travail.</li> <li>Prévoir du temps pour que les employés puissent suivre la formation nécessaire; accorder du temps aux employés en situation de handicap, si nécessaire.</li> <li>Les programmes de formation professionnelle doivent être validés selon les normes d'accessibilité actuelles.</li> <li>Développer un processus pour partager les limitations fonctionnelles avec les formateurs afin de s'assurer que les programmes de formation sont accessibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place des suivis et des contrôles réguliers pour les employés en situation de handicap après la première semaine et peut-être tous les mois.</li> <li>Former les gestionnaires sur la manière et le moment de demander des mesures d'adaptation.</li> </ul>

# Annexe 4 : L'intégration des employés en situation de handicap : le parcours des gestionnaires d'embauche



## Annexe 5 : Démographie



La recherche a été menée auprès de **49 employés en situation de handicap** et de **six gestionnaires** :

- 40 employés en situation de handicap ont été interrogés, neuf ont fourni des réponses écrites;
- Il y avait une représentation régionale de partout au pays.

Sur les 49 employés :

- 9 ont un handicap visible;
- 27 ont un handicap invisible;
- 3 ont des handicaps visibles et invisibles;
- 10 n'ont pas divulgué leur type de handicap.



# Annexe 6 : Contributeurs clés du processus

## Intervenants consultés :

- Réseau des employés handicapés
- Bureau de l'accessibilité d'EDSC, DGSRH

## Entretiens avec les facilitateurs de processus :

- Centre d'excellence en accessibilité, Bureau de l'accessibilité des TI, Direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie
- Services de gestion des activités, Direction générale des services de gestion
- Sensibilisation, Recrutement, Rétention et Avancement de la diversité, Direction de la gestion de l'effectif, DGSRH
- Obligation de prendre des mesures d'adaptation\*, DGSRH
- Équipe des sondages de la DGSRH, DGSRH
- Centre de service national des ressources humaines, DGSRH
- Biens immobiliers, Direction générale de l'agent principal des finances
- Centre régional de recrutement, Direction des services stratégiques, Bureau régional du Québec

\*Le lancement d'un centre d'expertise est prévu pour l'été 2022.