



## **Rapport d'une enquête auprès de conseillers en ressources humaines agréés, relativement à l'invalidité épisodique**

**Lily Wong**

**mars 2006**

## Remerciements

Ce rapport d'une enquête auprès de conseillers en ressources humaines agréés, relativement à l'invalidité épisodique a été rendu possible grâce au soutien et à la coopération des partenaires du GTCVRS, qui sont malheureusement trop nombreux pour être tous nommés ici. Un merci particulier aux individus et organismes suivants pour leurs contributions :

Ce projet est financé par le Programme de partenariats pour le développement social du gouvernement du Canada. « Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada. »

La consultation sur l'enquête et sa modification pour l'application web a été fournie par :

- Richard Weston, membre du GTCVRS, Conseil canadien des Associations en ressources humaines
- Reggie Delovitch, directeur général, Conseil canadien des Associations en ressources humaines

La dissémination de l'enquête au conseillers en ressources humaines agréés à travers le Canada a été rendu possible par le Conseil canadien des Associations en ressources humaines



L'analyse des réponses et de leur présentation au Sommet national sur les invalidités épisodiques a été achevée par Lily Wong [[lilycy.wong@gmail.com](mailto:lilycy.wong@gmail.com)]. Les copies de la présentation donnée au Sommet national sont disponibles sur le site web du GTCVRS. Un DVD contenant la présentation complète de Lily Wong est disponible en contactant GTCVRS.

Les employées suivantes du GTCVRS ont travaillé en coulisse pour développer et mettre en application l'enquête des conseillers en ressources humaines: Elisse Zack (directrice générale), Melissa Popiel (ancienne stagiaire en travail social) et Eileen McKee (directrice du Projet « Invalidités épisodiques »), Janet London, adjointe administrative..

Les services de traduction ont été fournis par Jean Dussault, [notabene@globetrotter.net](mailto:notabene@globetrotter.net)

Les membres du Comité consultatif soutiennent ce projet depuis janvier 2005. Leur appui et celui de leurs organismes affiliés a servi, entre autres choses, de fondement à la perspective multisectorielle qui est centrale au projet.

- Deanna Groetzinger, Société canadienne de la sclérose en plaques et Réseau des invalidités épisodiques
- Richard Weston, membre du GTCVRS, Conseil canadien des Associations en ressources humaines
- Carole Barron, Conseil canadien de la réadaptation et du travail
- Muriel Westmorland, McMaster University School of Rehabilitation Science, National Institute for Disability Management and Research (NIDMAR) et Conseil consultatif sur les Forces canadiennes
- Cameron Crawford, président, Institut Roehrer
- Francisco Ibáñez-Carrasco, co-président du conseil d'administration du GTCVRS et BCPWA Society
- Peggy Proctor, membre du conseil d'administration du GTCVRS et coordonnatrice clinique adjointe, School of Physical Therapy, University of Saskatchewan
- Marcel Larivière / Barbara Farber, analyste des politiques, RPC – Invalidité
- Penni Richmond, directeur, Congrès du travail du Canada
- Irene Klatt, vice-présidente, Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes inc.
- Ken King, membre du conseil d'administration et du Comité de la recherche du GTCVRS
- Penelope Marrett, directrice générale, Association canadienne pour la santé mentale

Le Groupe de travail canadien sur le VIH et la réinsertion sociale (GTCVRS) est une organisation de bienfaisance nationale sans but lucratif qui favorise l'innovation et l'excellence en matière de réinsertion sociale dans le contexte du VIH par le biais de la recherche, de l'éducation et de partenariats multisectoriels. Parmi les membres du GTCVRS, notons des personnes vivant avec le VIH, des membres d'organisations communautaires de services liés au sida, des associations nationales de professionnels de la santé, des organismes gouvernementaux, des entreprises privées et des intervenants du secteur de l'emploi.

Pour plus de renseignements, communiquez avec nous à  
1240, rue Bay, bureau 600  
Toronto, ON M5R 2A7  
416-513-0440 [info@hivandrehab.ca](mailto:info@hivandrehab.ca) [www.hivandrehab.ca](http://www.hivandrehab.ca)

ISBN 0-9781593-1-4 © août 2006

Numéro de don de charité 85699 5535 RR001

## Table des matières

<b>Sommaire des principales observations et recommandations .....</b>	<b>1</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>Aperçu de l'enquête .....</b>	<b>4</b>
<b>Conception et dissémination .....</b>	<b>4</b>
<b>Description des répondants.....</b>	<b>5</b>
<b>Sommaire de l'analyse statistique.....</b>	<b>6</b>
<b>Avant-propos aux questions d'entrevue.....</b>	<b>14</b>
<b>Questions d'entrevue et réponses .....</b>	<b>14</b>
<b>Analyse.....</b>	<b>17</b>
<b>Conclusions et recommandations .....</b>	<b>19</b>
<b>Développement d'une base de connaissances communes au sujet des</b> <b>invalidités épisodiques.....</b>	<b>19</b>
<b>Développement de solutions plus créatives à l'usage des professionnels</b> <b>en RH.....</b>	<b>20</b>
<b>Personnes contact .....</b>	<b>22</b>
<b>Annexe 1 .....</b>	<b>23</b>



# Rapport d'une enquête auprès de conseillers en ressources humaines agréés, relativement à l'invalidité épisodique

## Sommaire des principales observations et recommandations

Le présent rapport offre une analyse des réponses de 482 professionnels en ressources humaines, quant à leurs connaissances et besoins de formation concernant les invalidités épisodiques. Les réponses, qui fournissent un aperçu des pratiques utilisées dans la provision de services à des personnes vivant avec une invalidité épisodique, sont la base d'une série d'observations principales et de recommandations formulées à la fin du rapport.

### Observations principales

- Plus de 60 % des répondants ont déclaré avoir peu de connaissances, voire aucune, sur les approches pour la gestion des cas d'invalidité épisodique.
- Près de 70 % des répondants ont déclaré être incapables d'attribuer une statistique à la part de leur charge de travail composée de cas d'invalidité épisodique.
- Le recours à des arrangements de travail à temps partiel et de continuation du salaire sont les formes de programmes de soutien du revenu auxquelles les répondants ont recours le plus fréquemment.
- Soixante-dix p. cent (70 %) des professionnels en ressources humaines (RH) ont déclaré que les politiques sur l'accommodement en milieu de travail, au sein de leurs organisations, avaient besoin de révision.
- Plus de 75 % de tous les programmes de retour au travail concernent le travail à temps partiel.
- Moins de 20 % des organisations ont créé des programmes de santé et de sécurité au travail, pour l'évaluation de postes et le réaménagement du milieu de travail.
- Plus de 80 % des répondants ont déclaré qu'ils sont incapables d'identifier les cas d'invalidité épisodique, parmi l'ensemble des dossiers dont ils s'occupent.
- Plus de 50 % des répondants ont déclaré que leur formation actuelle ne leur était pas utile pour s'occuper d'invalidités épisodiques.
- Cinquante-six p. cent (56 %) des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) interviewés se sont dit intéressés à une formation spécifique aux enjeux de l'invalidité épisodique.

- Certains répondants ont réussi à trouver des solutions novatrices à des enjeux liés à l'invalidité épisodique.
- Plusieurs professionnels en RH ont investi personnellement de leur temps à chercher des options pour soutenir des personnes ayant une invalidité épisodique.

## **Recommandations**

- Élargir la gamme actuelle de mécanismes de soutien du revenu qui sont à la disposition des professionnels en RH, par exemple en créant des prestations partielles dans le cadre du volet Invalidité du Régime de pensions du Canada (RPC-I).
- Faire preuve de leadership, par l'entremise du CCARH et de ses associations affiliées, pour favoriser la collaboration entre groupes de dépositaires d'enjeux liés aux handicaps, en vue de créer des solutions aux obstacles systémiques et législatifs, par exemple grâce au développement d'un réseau national de Centres de soutien pour personnes handicapées, à rayonnement régional.
- Développer des ressources pour les membres qui sont des professionnels en RH, afin de les aider à fournir le soutien approprié aux employés ayant une invalidité épisodique.
- Soutenir des occasions de communication entre professionnels en RH, pour l'échange d'idées et de perspectives sur la provision de services en milieu de travail.
- Développer, à l'intention des professionnels en RH, un programme de formation en matière de soutien aux personnes ayant une invalidité épisodique.
- Maintenir le rôle de leadership des associations affiliées, dans l'initiation et la mise en œuvre des changements recommandés.

# Introduction

## Que sont les invalidités épisodiques?

Les invalidités épisodiques, qui se caractérisent par des périodes de maladie et de bien-être, sont de plus en plus répandues dans la société au Canada.<sup>1</sup> Un nombre croissant de Canadiens et de Canadiennes vivent avec des invalidités épisodiques, comme le cancer, le VIH/sida, le lupus, la sclérose en plaques et la maladie mentale. L'une des principales caractéristiques de l'invalidité épisodique est son imprévisibilité, qui peut contraindre la personne à quitter le marché du travail, et à pouvoir y retourner, de manière imprévisible. Des obstacles systémiques, comme la rigidité des pratiques en milieu de travail ou des critères des régimes de pension, empêchent dans plusieurs cas de satisfaire les besoins de personnes (employées ou non) qui ont une invalidité épisodique, en ce qui concerne le soutien continu du revenu ou à la santé.

Les professionnels en ressources humaines (RH) jouent un rôle central dans l'optimisation du potentiel de travail des employés, y compris de ceux qui ont une invalidité épisodique. Les stratégies d'accommodement en milieu de travail, la culture d'entreprise, les ressources pour la réintégration ainsi que les liens de maillage entre les divers systèmes de soutien du revenu, sont des exemples de la base de connaissances nécessaire aux professionnels en RH afin d'aider des employés qui ont une invalidité épisodique. Mais quel niveau de connaissance, exactement, doivent avoir les professionnels en RH au sujet des invalidités épisodiques? Quels sont les autres besoins des professionnels en RH afin de pouvoir travailler plus efficacement avec des employés qui ont une invalidité épisodique?

Le Groupe de travail canadien sur le VIH et la réinsertion sociale (GTCVRS) examine les invalidités épisodiques en relation avec la réadaptation et la réinsertion sociale. Compte tenu du rôle crucial des professionnels en RH, et afin d'identifier leurs connaissances en matière d'invalidité épisodique, un questionnaire d'enquête par le biais d'Internet a été développé, pour dissémination aux membres des associations provinciales en RH. Les réponses ont été analysées et sont le fondement du présent rapport.

---

<sup>1</sup> « Réponse du gouvernement du Canada au rapport intitulé *À l'écoute des Canadiens : une première vision de l'avenir du Programme de prestations d'invalidité du Régime de pensions du Canada* (– Cinquième rapport du Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées) », novembre 2003, p. 22.

# Aperçu de l'enquête

## Conception et dissémination

Les questions de l'enquête interrogeaient les professionnels en RH, à l'échelle nationale, sur leurs connaissances spécifiques au domaine ainsi que leurs besoins en ce qui a trait aux invalidités épisodiques. Les réponses offrent un aperçu des pratiques concrètes utilisées dans la provision de services à des personnes qui ont une invalidité épisodique. Les questions ont été élaborées par un groupe de travail dont faisaient partie deux conseillers en ressources humaines agréés.

La conception de l'enquête, en questions à choix multiples et questions ouvertes (à développement), avait divers buts. Les diverses formes de questions à choix multiples permettaient de recueillir des réponses concises, alors que les questions à développement permettaient aux répondants d'élaborer. L'enquête a été conçue ainsi pour optimiser la souplesse, en vue d'avoir un aperçu des forces actuelles et des besoins futurs de formation des professionnels en RH devant les besoins des personnes ayant une invalidité épisodique.

En plus de compléter le questionnaire via Internet, les répondants étaient invités à donner leurs coordonnées s'ils étaient disposés à participer à d'autres recherches. Ceux qui l'ont fait ont été invités à participer à une entrevue approfondie qui abordait plus de détails de leurs connaissances et des politiques de gestion pour les cas d'invalidité épisodique.

Pour des raisons d'accessibilité et de coût, l'enquête a été disséminée par Internet au moyen de *Survey Monkey*,<sup>2</sup> un service de développement d'enquête par Internet ainsi que de collecte de données, assorti de soutien. L'Annexe 1 du présent rapport offre une traduction française des questions de l'enquête.

---

<sup>2</sup> [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)



## Description des répondants

Le Conseil canadien des associations en ressources humaines (CCARH) regroupe dix associations provinciales spécialisées dans le domaine de la gestion des ressources humaines; il représente plus de 30 000 professionnels, à l'échelle canadienne. Sa mission est de « rehausser la reconnaissance et la valeur des professions du domaine de la gestion des ressources humaines » et d'influencer de manière proactive les programmes et politiques concernant les pratiques du domaine des ressources humaines.<sup>3</sup>

Le titre professionnel de conseiller en ressources humaines agréé (CRHA) est reconnu au palier national comme une marque de haute compétence dans le domaine des ressources humaines. « Il exprime la conviction que la pratique professionnelle de la gestion des ressources humaines peut protéger les intérêts des employeurs, des employés et du public en général. »<sup>4</sup>

Le CCARH a fourni de l'assistance pour distribuer l'adresse Internet du questionnaire de l'enquête aux associations provinciales, pour dissémination à leurs membres CRHA. Quatre cent quatre-vingt-deux (482) CRHA ont complété avec succès le questionnaire sur Internet. Les répondants n'étaient pas tenus de répondre à toutes les questions pour que l'on considère qu'ils avaient complété le questionnaire avec succès.

La diversité s'observe non seulement dans la gamme de provinces d'où nous avons reçu des réponses, mais aussi en termes de secteurs – notamment le secteur manufacturier et les industries des services, des ressources naturelles ainsi que des technologies (question 3). Les réponses à la question 4, nécessitant que le répondant s'identifie à un domaine d'industrie, montrent que plusieurs répondants représentent des organisations de diverses branches du secteur des services, comme l'éducation, le gouvernement et la consultation. La catégorie « autres » regroupe divers secteurs, comme le tourisme et les services médicaux, pour la totalité du présent rapport.

---

<sup>3</sup> [www.cchra-ccarh.ca/fr3/default.asp](http://www.cchra-ccarh.ca/fr3/default.asp)

<sup>4</sup> *Ibid.*

FIGURE 1

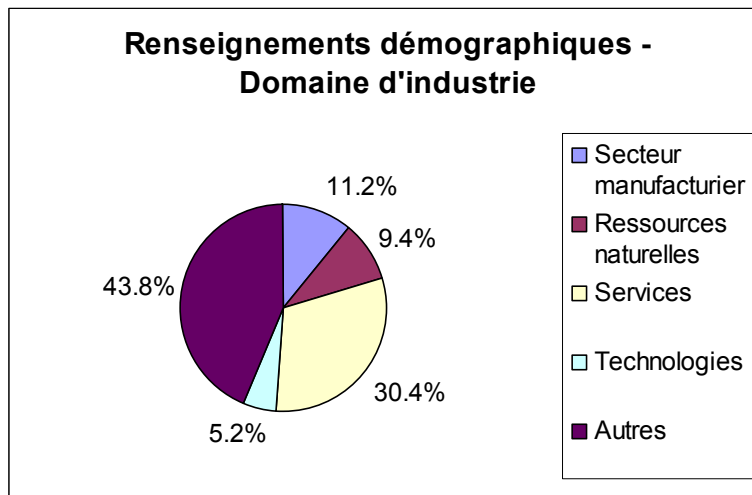
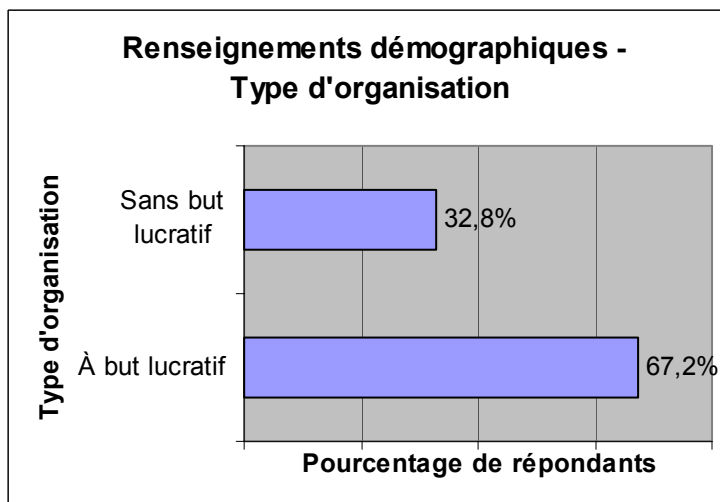


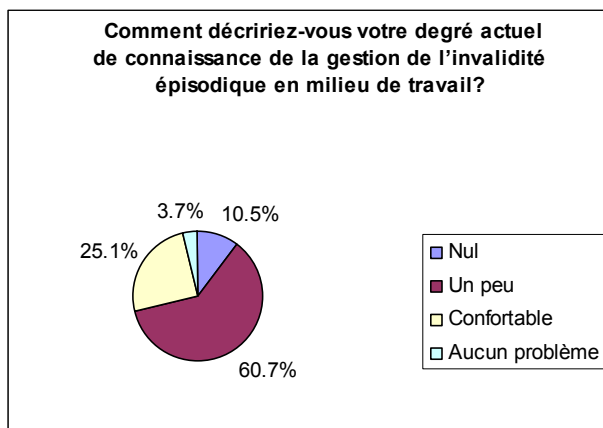
FIGURE 2



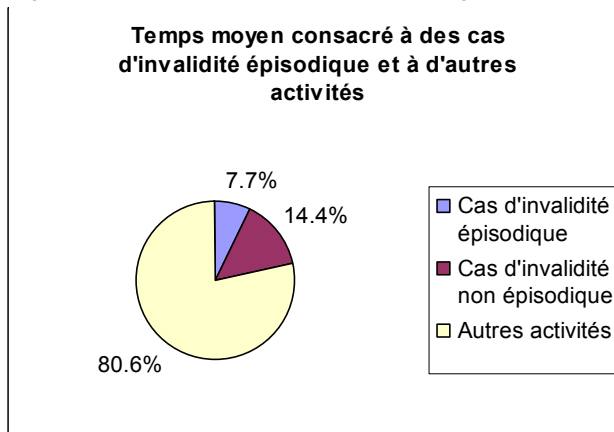
## Sommaire de l'analyse statistique

À la question 5 du questionnaire, plus de 60 % des répondants ont déclaré qu'ils avaient peu de connaissances, voire aucune, sur les approches pour la gestion des cas d'invalidité épisodique. Leurs réponses ont exposé divers degrés de connaissance de la gestion de l'invalidité épisodique. Invités à décrire leur degré actuel de connaissance en la matière, 29 % des répondants ont déclaré être à l'aise, ou n'avoir pas de problèmes à cet égard. En contrepartie, 11 % des répondants ont déclaré ne pas avoir de connaissances dans ce domaine.

Degré de connaissance pour gérer les cas d'invalidité épisodique (Figure 3)

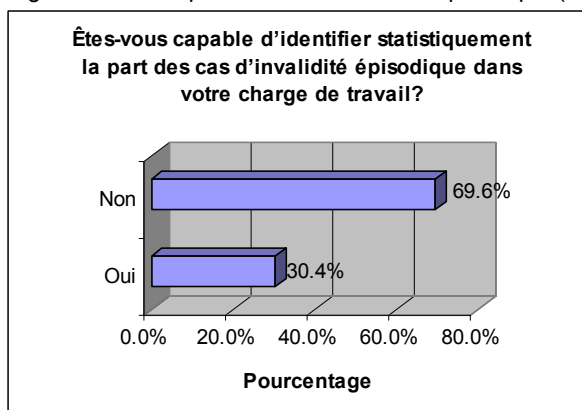


Somme de temps disponible aux répondants pour la gestion de cas d'invalidité épisodique (Figure 4)



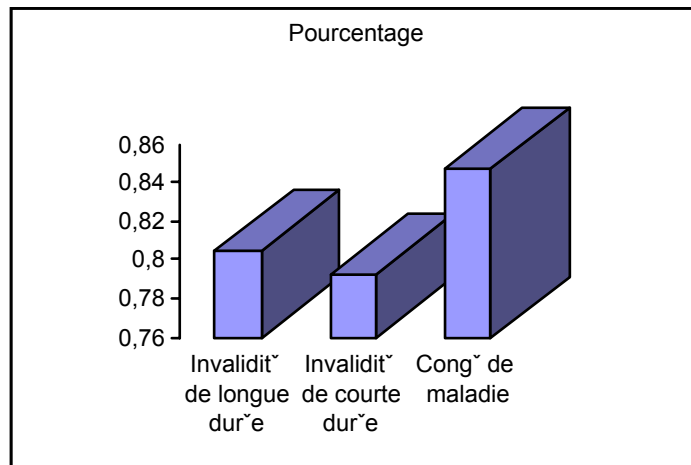
Interrogés sur la moyenne de temps consacré à des cas d'invalidité épisodique (question 6), les répondants ont déclaré qu'en moyenne ils occupent 80 % de leurs temps de travail à d'autres activités qu'à des cas d'invalidité épisodique. Les professionnels en RH passent en moyenne 7 % de leur temps à des cas impliquant une invalidité épisodique. À la question 10, près de 70 % des répondants ont déclaré être incapables d'identifier par une statistique la part de leur charge de travail étant composée de cas d'invalidités épisodiques.

Consignation statistique des cas d'invalidité épisodique (Figure 5)

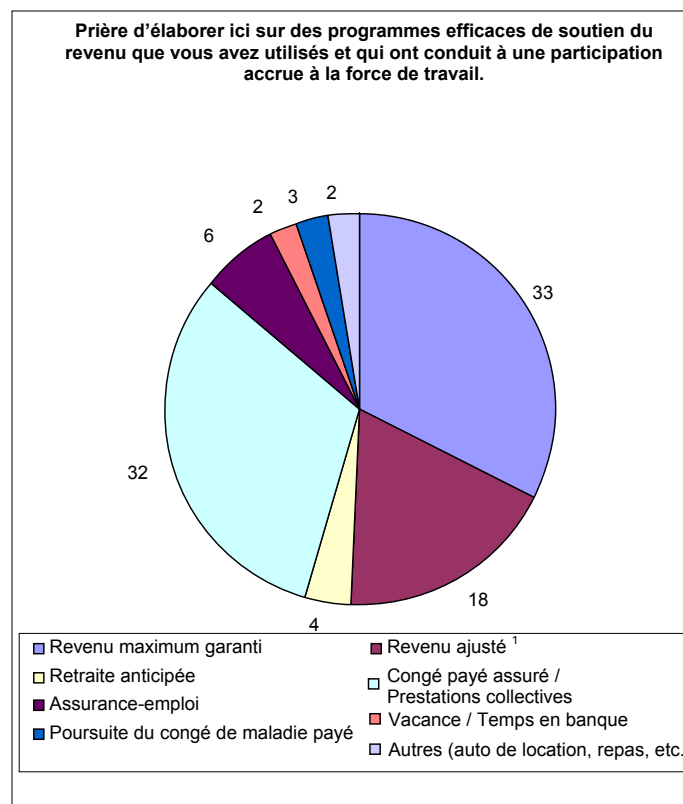


Les réponses à la question 7 révèlent que les professionnels en RH offrent trois formes communes d'options de soutien du revenu aux employés ayant une invalidité épisodique. Les types de programmes de traitement et de soutien mentionnés par les professionnels en RH, dans les questions à développement sur le soutien du revenu, sont très similaires au soutien fourni aux employés qui ont d'autres handicaps ou invalidités.

Réponses sur les formes de programmes de soutien du revenu (Figure 6)



Réponses sur les formes de soutien du revenu fournies. La garantie de revenu maximum (ou versement complémentaire) et le congé avec rémunération (ou prestations d'assurance collective) constituent 65 % des formes de soutien du revenu qui ont été mentionnées. (Figure 7)

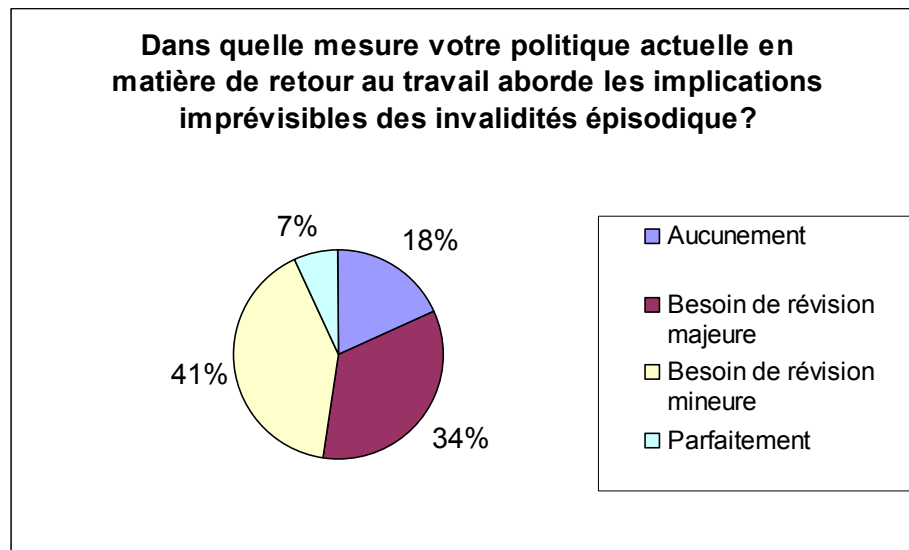


<sup>1</sup> Le revenu ajusté inclut le revenu établi au prorata et tout autre ajustement à la paie

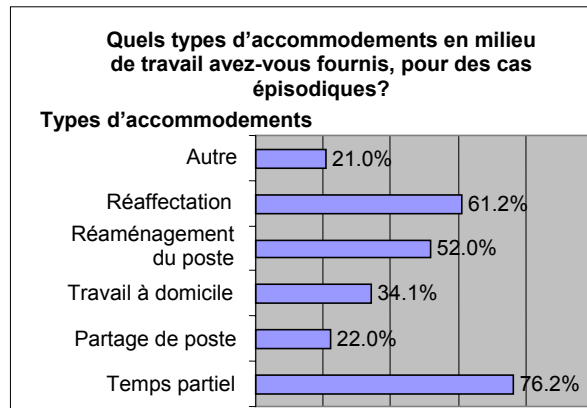
Dans les réponses aux questions à développement sur les programmes de soutien du revenu, l'enquête a démontré que les arrangements de travail à temps partiel et la continuation du salaire sont les types de programmes de soutien du revenu les plus répandus. Cependant, 30 % des répondants ont précisé que les suppléments de rémunération ne durent qu'un temps limité. Des employés réclament des prestations du régime collectif, pour un congé payé assuré, afin d'augmenter leur revenu, en particulier en cas d'invalidité de longue durée.

Interrogés à la question 8 sur le degré auquel la politique de leur organisme en matière d'accommodement en milieu de travail aborde les enjeux des invalidités épisodiques, près de 20 % des répondants ont affirmé qu'elle ne le fait pas du tout. De plus, 70 % des professionnels en RH ont déclaré que les politiques de leurs organisations respectives en matière d'accommodement en milieu de travail ont besoin de révision.

Impression des répondants quant à l'imprévisibilité des cas d'invalidité épisodique (Figure 8)



Réponses à la question ouverte sur les  
accommodements en milieu de travail (Figure 9)



Comme l'illustre la figure ci-dessus, les stratégies d'accommodement en milieu de travail qu'appliquent le plus souvent les professionnels en RH, afin d'aider des employés handicapés à se réajuster à leur emploi et au lieu de travail, sont notamment : la réaffectation à un autre poste ou à d'autres tâches, la redéfinition des tâches, le travail à domicile, le partage de poste et le travail à temps partiel. Plus de 75 % des programmes de retour au travail impliquent du travail à temps partiel. La réaffectation, qui peut prendre la forme d'un poste à temps partiel, est la forme la plus répandue d'accommodement en milieu de travail. Un répondant aguerri dans ce domaine a fait part de ses réflexions sur l'importance de mesures adéquates pour l'accommodement en milieu de travail.

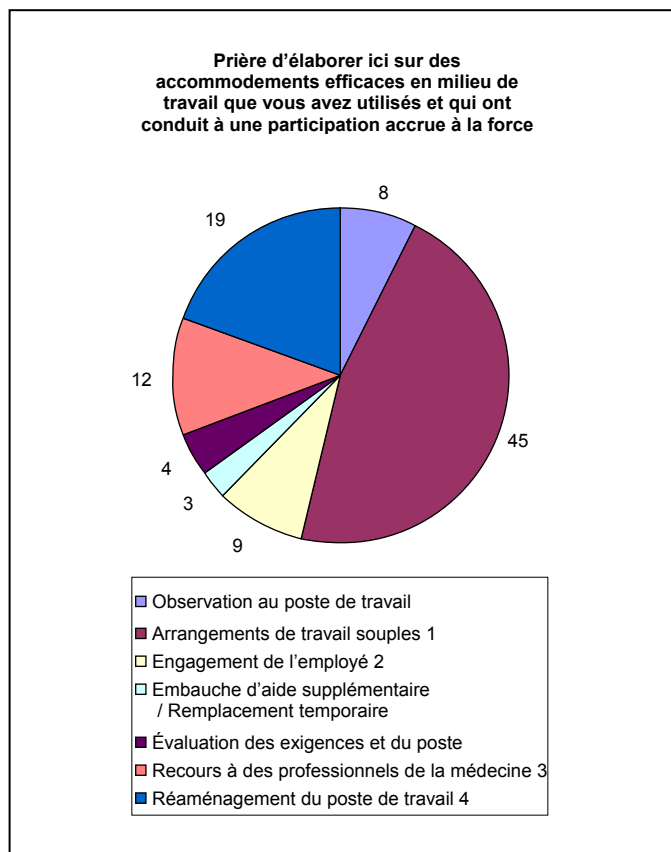
*« Les accommodements ... rassurent les employés à l'effet que l'entreprise se préoccupe de leur bien-être, ce qui est positif pour leur moral. De plus, cela montre à ceux qui abusent du système que l'entreprise cherchera toujours [divers moyens d'accommoder les employés, en milieu de travail], quel que soit la maladie ou la blessure, ce qui, en bout de ligne, réduit l'absentéisme. »*

Dans une question connexe les invitant à élaborer, les professionnels en RH reconnaissent la nécessité de maintenir la souplesse, tant dans l'horaire de travail que dans les autres arrangements d'emploi, afin de donner du temps à l'employé ayant une invalidité épisodique, pour sa réintégration. Plusieurs ont aussi signalé le besoin de maintenir le milieu « ouvert » et « convivial » pour les employés, afin de maintenir leur sentiment de dignité.

Avec l'avènement des technologies de l'information et de communications, les répondants ont signalé que plusieurs employeurs sont disposés à fournir les installations et équipements nécessaires pour que l'employé travaille à son domicile et n'aille au bureau qu'à temps partiel, lorsque possible. Néanmoins, l'accommodement en milieu de travail implique habituellement une forme ou une autre de modification de l'emploi, par exemple en termes de types de tâches (en particulier pour celles qui sont physiquement exigeantes), de charge de responsabilité ou d'horaire.

Comme l'illustrent les réponses à une question ouverte au sujet de l'accommodement en milieu de travail, moins de 20 % des organisations ont établi des programmes de santé et de sécurité professionnelle qui incluent des évaluations du travail et un réaménagement du poste au besoin. Dans deux cas, des infirmières en santé du travail ont été impliquées.

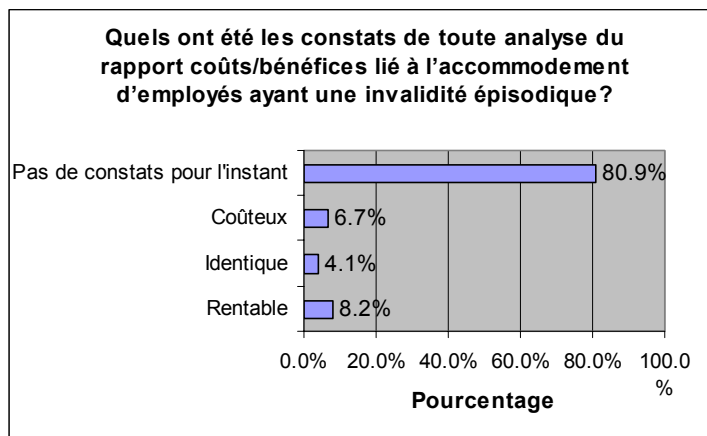
Réponses à la question ouverte sur les types d'accommodements en milieu de travail qui sont utilisés (Figure 10)



1. Les arrangements souples incluent l'horaire flexible, le retour au travail graduel, etc.
2. Les engagements de l'employé incluent le maintien du contact, le counselling, le soutien départemental
3. Les professionnels en médecine incluent infirmières en santé du travail, médecins, thérapeutes, etc.
4. Le réaménagement du lieu de travail inclut la fourniture d'installations et équipements spéciaux

En dépit de l'indication d'un besoin de modifications et d'une considération plus approfondie des mesures accordées aux employés ayant une invalidité épisodique, moins de 10 % des organisations ont cherché à évaluer la problématique. Interrogés à savoir si leurs organisations avaient examiné les coûts et bénéfices de l'accommodement aux employés ayant une invalidité épisodique (question 9), plus de 80 % des répondants ont déclaré être incapables de présenter des conclusions, ou que leur organisation n'avait pas fait de tel examen.

Constats sur le rapport coût/bénéfices du fait d'accommoder les employés qui ont une invalidité épisodique (Figure 11)



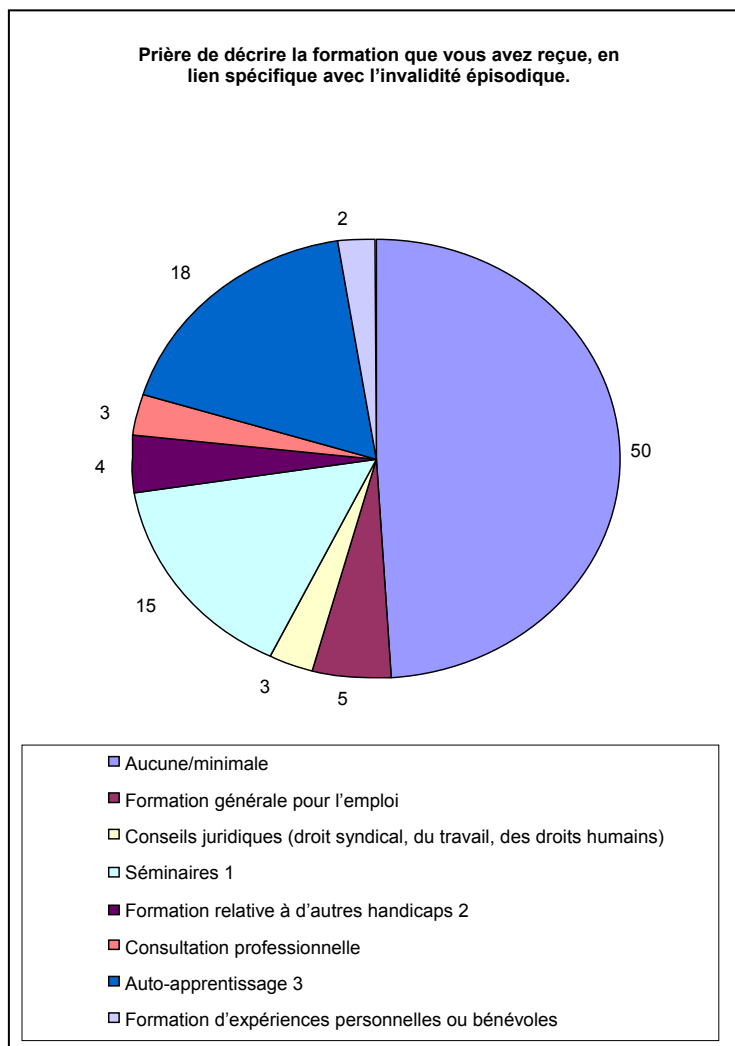
Interrogés sur la mesure dans laquelle leur formation antérieure les avait préparés à s'occuper de cas d'invalidité épisodique, tel que l'illustre le schéma ci-dessous, plus de 50 % des répondants ont déclaré que leur formation ne leur était pas utile à ce chapitre. Un autre quart des répondants ont déclaré que leur formation n'était que quelque peu utile dans la gestion de cas d'invalidité épisodique. Le désir d'une formation plus adéquate et plus spécifique est réitéré dans la question ouverte où les répondants étaient invités à décrire le type de formation qu'ils avaient spécifiquement reçue en lien avec l'invalidité épisodique.

Près de la moitié des répondants ont déclaré qu'ils n'avaient reçu aucune formation institutionnelle sur l'invalidité épisodique. Plusieurs professionnels en RH qui ont été impliqués dans des dossiers d'invalidité épisodique avaient été invités à faire leurs propres recherches sur le sujet. Plusieurs ont aussi pris l'initiative de suivre des cours ou de



participer à des séminaires ou congrès, en marge de leur travail, afin d'acquérir des connaissances sur la gestion de cas d'invalidité épisodique. Fait à noter, des réponses révèlent que certains professionnels en RH ont une connaissance expérimentielle des invalidités épisodiques. La formation fournie par l'employeur ou par la compagnie d'assurance abordait les handicaps, en général, ou mettait l'accent sur une perspective légale comme les droits des employés ou la gestion des réclamations; le sujet de l'invalidité épisodique n'était qu'effleuré.

Réponses quant aux formes les plus fréquentes de formation qu'ont les répondants (Figure 12)



1. Des séminaires peuvent être offerts, au palier interne, par la compagnie d'assurance ou par l'entremise d'associations professionnelles ou d'universités.
2. « Autres » inclut les maladies mentales, la toxicomanie, la dépression clinique, l'absentéisme, etc.
3. « Auto-apprentissage » inclut la lecture de documentation, l'apprentissage sur le tas, les expériences du passé, les antécédents éducationnels, etc.

## **Avant-propos aux questions d'entrevue**

Tel que mentionné dans la partie « Conception et dissémination », les répondants étaient invités à fournir leurs coordonnées s'ils étaient disposés à participer à des recherches plus poussées. Les mêmes questions d'entrevue étaient jointes au courriel. On pouvait aussi répondre aux questions au téléphone ou par courriel.

Au cours d'une période de deux semaines, des entrevues ont été réalisées avec 18 professionnels en RH, enregistrées, puis analysées. Voici un sommaire des réponses données en entrevue, auxquelles sont greffés des commentaires additionnels livrés par certaines des personnes interviewées.

## **Questions d'entrevue et réponses**

### ***Comment votre organisation maintient-elle la communication avec les employés qui ont une invalidité épisodique? Suit-on un protocole établi?***

De manière générale, les organisations représentées par ces répondants n'ont pas un protocole établi pour la communication avec les employés qui ont une invalidité épisodique, et pour leur gestion. Le maintien de la communication est considéré comme une responsabilité mutuelle du personnel des RH et de l'employé. L'utilisation de technologies facilite grandement ce processus, et permet à plusieurs employés de demeurer impliqués auprès de l'organisation à partir de leur domicile.

### ***Quel type de formation/recyclage votre organisation offre-t-elle afin d'aider les employés qui ont une invalidité épisodique à réintégrer le milieu de travail?***

Certaines organisations fournissent une formation pour aider les employés à s'ajuster à leur nouveau poste. Les types de formation répandus sont notamment le coaching et les explications pour l'utilisation de technologies ou équipements nouveaux.

### ***Quels types de soutien à la réintégration votre organisation fournit-elle?***

Certaines organisations sont dotées d'un centre de bien-être où sont offerts divers types de soutien formalisé pour la réintégration. Ces mesures incluent les services de garderie

d'enfants, les soins familiaux, l'accommodement en milieu de travail, des technologies et équipements nouveaux, le coaching et le counselling.

***Avez-vous reçu une formation institutionnelle répondant expressément aux enjeux de l'invalidité épisodique? Quels éléments devraient être considérés, dans la formation sur l'invalidité épisodique à l'intention des conseillers en ressources humaines agréés?***

La vaste majorité des professionnels en RH n'a jamais reçu de formation sur les enjeux spécifiques au soutien d'employés ayant une invalidité épisodique. Plusieurs souhaitent être informés de ce que font d'autres professionnels en RH. Huit (8) des dix-huit (18) répondants ont exprimé le souhait que soient établis des protocoles, politiques et lignes directrices quant à « l'approche adéquate » pour soutenir les employés qui ont une invalidité épisodique. Parmi ceux qui ont rencontré le besoin d'apprendre sur le tas, plusieurs ont fait leurs propres recherches sur le sujet. Certains professionnels en RH, pour comprendre et soutenir les employés ayant une invalidité épisodique, ont appliqué leur formation touchant d'autres domaines et ont eu recours à leur expérience professionnelle pertinente à l'invalidité à long terme.

*« J'apprends à mesure. Une formation spécifique serait un atout indéniable. »*

***Pensez-vous que votre organisation est pleinement consciente des coûts et de la prévalence de l'invalidité épisodique? Comment pourrions-nous rehausser la sensibilisation sur ce sujet, dans votre milieu de travail? Votre organisation est-elle dotée de politiques en milieu de travail qui soutiennent les personnes vivant avec une invalidité épisodique?***

Les personnes interviewées ont déclaré que le nombre de cas d'invalidités épisodiques identifiés n'était pas suffisant pour justifier une évaluation formelle de l'impact du phénomène, au sein de leur organisation. Les professionnels en RH sont confrontés au dilemme de répondre aux besoins d'employés qui vivent avec une invalidité épisodique, tout en limitant les coûts de la gestion de l'invalidité/handicap. Souvent, l'invalidité épisodique est amalgamée aux autres invalidités de longue durée; ainsi, ses coûts sont absorbés aussi dans ce bassin plus vaste.

***Votre organisation a-t-elle embauché un spécialiste de la santé au travail, afin d'aider à la conception ou à l'administration de certaines de vos mesures d'accommodement en milieu de travail? Le cas échéant, que/qu'a fait ce consultant? Cela a-t-il été utile?***

Les plus grandes organisations embauchent souvent des spécialistes de la santé au travail pour une assistance à la conception et à l'administration des mesures d'accommodement. Ces spécialistes peuvent être notamment des infirmières en santé du travail, des thérapeutes, des médecins et des accompagnateurs [*coach*] personnels. Les professionnels en RH préfèrent souvent obtenir l'avis d'un expert indépendant, pour s'occuper de cas d'invalidité épisodique. L'expertise d'autres professionnels est fréquemment nécessaire; on demande souvent à la compagnie qui fournit les services d'avantages sociaux d'apporter un soutien technique, administratif et légal, pour des cas d'employés ayant une invalidité épisodique ou un handicap similaire.

### ***Commentaires et questions formulés par les personnes interviewées***

Dans le cadre des entrevues avec certains des professionnels en RH, dix de ces dix-huit personnes ont exprimé leur incertitude quant à ce qui constitue une invalidité épisodique, aux différences dans l'évolution des maladies concernées et des autres conditions, ainsi qu'aux problématiques spécifiques associées à ces types d'invalidités (p. ex. la réinsertion, les absences périodiques).

## Analyse

Quatre cent quatre-vingt-deux (482) CRHA ont complété avec succès le questionnaire sur Internet. Ce nombre permet de considérer que les résultats de l'enquête peuvent être représentatifs de plus de 95 % de la population.<sup>5</sup> Par conséquent, il est sûr à 95 % que les conclusions représentent de manière appropriée les sentiments des professionnels en RH, au Canada, à l'égard de la question de l'invalidité épisodique en milieu de travail.

Les données collectées dans le cadre de cette recherche indiquent que les cas d'invalidité épisodique sont souvent consolidés avec les autres handicaps. La plupart de ces cas n'étant pas identifiés pour ce qu'ils sont, ou étant intégrés dans des catégories plus générales, les organisations croient souvent que les cas d'invalidité épisodique sont trop peu nombreux pour nécessiter un traitement particulier; du même coup, ces organisations se privent de connaître les coûts associés à ces cas de même que l'intérêt à les solutionner. Pour cette raison, le Groupe de travail canadien sur le VIH et la réinsertion sociale procède à l'analyse économique de recommandations visant à accroître la souplesse des politiques en matière de soutien du revenu et d'emploi. Cela permettra d'avoir une compréhension générale de la valeur de politiques axées particulièrement sur la promotion de l'intégration au marché du travail. L'on s'attend à ce que les résultats de cette analyse économique soient un élément de plus qui fera foi de la nécessité d'une base de connaissances communes parmi les professionnels en RH, et de l'importance d'adopter des lignes directrices standardisées que pourront consulter ces professionnels.

Par ailleurs, les options pour la gestion du handicap semblent limitées, tant sur le plan des types de programmes de soutien du revenu que des mesures d'accommodement en milieu de travail. Il existe en général trois catégories de programmes de soutien du revenu : le congé de maladie, les prestations d'invalidité de longue durée et les prestations d'invalidité de courte durée. La plupart des employés récemment identifiés comme ayant une invalidité se voient accorder un congé de maladie payé et ils peuvent faire la demande d'une période de congé ou de prestations de courte durée. Une fois leur cas évalué par un professionnel de la médecine, et en présence de la documentation adéquate, les employés dont la situation s'y prête peuvent voir leur cas muté à la catégorie de l'invalidité de longue durée, et recevoir ainsi du soutien du revenu dans le cadre du régime d'avantages sociaux offert par leur employeur (le cas échéant).

---

<sup>5</sup> La marge d'erreur (ME) est inférieure à 5 %; où  $ME = 1/\text{RacineCarrée}(\text{Taille de l'échantillon})$ .

Les types de mesures de rechange pour l'accommodement en milieu de travail sont généralement plus diversifiés, et souvent conçus en fonction des besoins d'un employé en particulier. L'analyse des réponses à l'enquête semble indiquer un certain degré de recoupement dans les types de programmes de soutien du revenu et d'accommodement en milieu de travail. Cependant, les trois catégories de programmes de soutien du revenu, combinés à un degré limité d'accommodement en milieu de travail lorsque l'employé est en assez bonne santé pour travailler, peuvent échouer dans plusieurs cas à satisfaire les besoins changeants et imprévisibles, au chapitre du revenu, chez les employés ayant une invalidité épisodique. Le manque de flexibilité peut conduire certains de ces employés à se retirer prématurément du marché du travail, ce qui peut être très onéreux. On devrait examiner la possibilité de programmes de subvention plus novateurs et offrant un meilleur rapport coût-efficacité. Autrement dit, il faut un mécanisme de soutien du revenu qui soit accessible à l'employé lorsqu'il est incapable de travailler, et qui fournisse des incitatifs à travailler dans la mesure de son possible lorsqu'il en est capable.

Un *insight* plus poussé sur la perspective des professionnels en RH, en ce qui touche le soutien du revenu, se révèle dans leurs réponses à des questions à développement; notamment, certains répondants ont laissé entendre que les types de soutien du revenu fournis aux employés ayant une invalidité ne peuvent pas être considérés comme une source de soutien fiable, stable et constant. Voici une description qui a été faite d'un programme de soutien du revenu.

*« Nous avons une politique qui garantit 100 % du revenu pour un certain nombre de jours qui varie selon le nombre d'années d'ancienneté. Le maximum est de 130 jours. Si cette avenue arrive à terme, l'employé reçoit ensuite 66,67 % du salaire, pour le reste de la période. »*

Les mesures de soutien organisationnel ont été identifiées comme un domaine où des améliorations sont souhaitables. Par exemple, les contraintes de temps ont été signalées comme un défi constant des professionnels en RH, dans la tâche de saisir les besoins particuliers associés aux cas épisodiques. En dépit de données qui indiquent que les organisations n'ont pas l'infrastructure nécessaire à soutenir les professionnels en RH à gérer efficacement les besoins particuliers des invalidités épisodiques, les *professionnels en RH* sont très conscients du besoin de formation plus poussée ainsi que de protocoles mieux établis, afin que les cas d'invalidité épisodique soient identifiés et traités adéquatement.

À l'heure actuelle, au Canada, aucun programme de formation institutionnelle n'aborde les problèmes particuliers des invalidités épisodiques. Plusieurs professionnels en RH sont curieux de savoir comment leurs collègues gèrent ces cas. L'occasion de discussion et de compréhension mutuelle est propice à d'importants progrès pour la profession.

## **Conclusions et recommandations**

Devant la croissance du nombre de Canadien-nes qui travaillent avec une invalidité épisodique, ou qui souhaiteraient retourner sur le marché du travail ou y accéder, il existe des opportunités d'améliorer les outils, connaissances, solutions et infrastructures de soutien qui sont à la disposition des professionnels de la santé pour relever ces défis.

Les occasions d'améliorations peuvent être résumées en deux catégories :

- le développement d'une base de connaissances communes au sujet des invalidités épisodiques;
- le développement de solutions plus créatives à l'usage des professionnels en RH.

Dans chacune de ces catégories, la profession des ressources humaines peut faire des contributions significatives.

### **Développement d'une base de connaissances communes au sujet des invalidités épisodiques**

Tout en mettant en relief l'absence actuelle de politiques et normes, de lignes directrices, et d'une base de connaissances communes parmi les professionnels en RH, les réponses aux questions de l'enquête témoignent de la capacité d'adaptation de cette profession pour répondre de manière créative à ce vide, ainsi que de son désir de formation institutionnelle sur le sujet. Une formation sur la gestion des invalidités épisodiques pourra aider les professionnels en RH à identifier des cas qui ont été jusqu'ici laissés pour compte, non identifiés, ou traités comme d'autres formes de handicap.

Plusieurs professionnels en RH qui ont répondu aux questions de notre enquête ont exprimé un vif intérêt à l'égard d'une formation particulière sur les problématiques de l'invalidité épisodique. Nombreux sont ceux qui ont indiqué qu'ils aimeraient savoir ce en quoi devrait consister la pratique régulière, et ce que font leurs collègues pour satisfaire

des besoins spécifiques associés à des invalidités épisodiques. Plusieurs ont aussi suggéré qu'une formation en la matière soit incluse dans des programmes de certification professionnelle, comme la dénomination de CRHA, afin d'assurer un certain niveau de connaissance et de compréhension à cet égard parmi les professionnels en RH. D'autres circonstances propices à cet effet pourraient être la formation en RH dans le cadre d'études commerciales, et les programmes d'éducation permanente pour les professionnels.

Notre analyse met en relief la nécessité, ainsi que des possibilités, de développer une base de connaissances communes sur la gestion de l'invalidité épisodique en milieu de travail, parmi les professionnels en RH.

## **Développement de solutions plus créatives à l'usage des professionnels en RH**

Le développement d'une base de connaissances spécifiques sur les invalidités épisodiques contribuerait à mettre en évidence de possibles solutions créatives et adéquates à des besoins particuliers. Des données issues d'autres recherches dans le cadre du Projet sur les invalidités épisodiques, notamment l'analyse des coûts de la mise en œuvre de changements aux programmes de soutien du revenu, pourront indiquer qu'une augmentation des chances de travailler au plein potentiel, pour les employés ayant une invalidité épisodique, pourrait être bénéfique également pour les employeurs. Une expansion des mécanismes actuels de soutien du revenu, à l'usage des professionnels en RH, est un des domaines où des améliorations pourraient trouver place. Le répertoire des mesures de soutien à l'usage des professionnels en RH, pour leurs employés ayant une invalidité épisodique, devrait inclure un mécanisme de soutien du revenu qui soit accessible à l'employé lorsqu'il est incapable de travailler, et qui fournisse des incitatifs à travailler dans la mesure de son possible lorsqu'il en est capable.

Outre la création de solutions offertes au sein d'une organisation, le cadre social plus vaste de l'emploi a une influence considérable sur les ressources à la disposition des professionnels en RH. Ces intervenants ne peuvent pas travailler en vase clos et parvenir à réaliser tous les changements nécessaires à fournir en temps opportun des services adéquats pour les besoins des employés qui ont une invalidité épisodique. Un élément important pour l'élaboration de solutions créatives, que les professionnels en RH pourraient appliquer aux cas d'employés ayant une invalidité épisodique, réside dans la collaboration entre les divers groupes de dépositaires d'enjeux – employeurs, employés,



professionnels des domaines du travail, de la réintégration et de la santé, gouvernements, chercheurs, professionnels en RH, organismes et personnes touchées par l'invalidité épisodique.

Par exemple, une occasion qui a été suggérée, pour une collaboration efficace, serait un dépôt centralisé d'information sur les ressources pertinentes aux invalidités épisodiques. Des Centres de soutien pour personnes handicapées, financés par le gouvernement fédéral, pourraient servir de point de centralisation de l'information, d'outils, d'expertise ainsi que d'information sur les programmes pour les personnes handicapées (y compris en matière d'invalidité épisodique), auquel les dépositaires d'enjeux auraient accès. Par exemple, du matériel de formation et des ressources accessibles aux employeurs de petite taille et du secteur à but non lucratif pourraient faire naître un intérêt et favoriser l'embauche de personnes qui ont une invalidité épisodique. Il est nécessaire que les employeurs comprennent les coûts et les avantages associés à l'embauche de personnes qui ont une invalidité épisodique, afin de prendre des mesures en vue d'une décision d'embauche. La profession des ressources humaines a ici l'occasion de jouer un rôle de leader dans la promotion d'une collaboration multisectorielle vers un système propice à optimiser l'intégration au marché du travail pour les personnes ayant une invalidité épisodique.

## Personnes contact

Eileen McKee, MSW, MBA

Directrice du projet Invalidité épisodique et intégration à la population active

Groupe de travail canadien sur le VIH et la réinsertion sociale

☒ Suite 600, 1240 Bay St., Toronto, ON M5R 2A7

Tél. : 416.513.0440 (poste 234) Courriel : <emckee@hivandrehab.ca>

Melissa Popiel, MSW (complétion avril 06)

Projet Invalidité épisodique et intégration à la population active

Groupe de travail canadien sur le VIH et la réinsertion sociale

☒ Suite 600, 1240 Bay St., Toronto, ON M5R 2A7

Courriel : <melissapopiel@hotmail.com>

Lily Wong, B.Comm, MIRHR

Analyste de recherche, Projet Invalidité épisodique et intégration à la population active

Groupe de travail canadien sur le VIH et la réinsertion sociale

☒ Suite 600, 1240 Bay St., Toronto, ON M5R 2A7

Courriel : <lilycy.wong@gmail.com>

# Annexe 1

## Enquête au sujet des invalidités épisodiques

Le Groupe de travail canadien sur le VIH et la réinsertion sociale (GTCVRS) mène un projet sur le soutien du revenu et les politiques en milieu de travail pour les personnes qui vivent avec une invalidité épisodique. *Les professionnels en ressources humaines jouent un rôle central dans le domaine des politiques sur le retour au travail ainsi que leur interprétation et leur communication aux employés.*

La présente enquête, qui fait partie de ce projet, a été conçue pour obtenir vos commentaires sur vos expériences, de même qu'au sujet des activités et des outils qui aident les professionnels en ressources humaines dans leurs réponses aux problématiques liées à l'invalidité épisodique. Les professionnels en ressources humaines sont en position idéale pour nous signaler des stratégies novatrices utilisées pour répondre à l'invalidité épisodique en milieu de travail, et pour nous parler de leurs résultats. Vos réponses nous aideront à faire valoir la nécessité de changements aux politiques pour les personnes qui ont une invalidité épisodique.

Nous vous prions de répondre à ces questions avant le 31 octobre 2005. Le questionnaire contient quelques questions et des champs pour les renseignements démographiques à votre sujet – il ne devrait pas prendre plus de 15 minutes de votre temps. Les réponses seront tenues strictement confidentielles et ne seront citées que de manière collective, sans information permettant d'identifier personnellement leurs auteurs.

Je vous invite à nous livrer autant de commentaires que possible. Dans bien des cas, une conversation avec vous pour approfondir certains éléments pourrait être très utile pour les fins du projet. Dans une des questions, nous vous demandons si vous êtes d'accord pour que nous communiquions avec vous ultérieurement.

Je vous remercie à l'avance de votre collaboration et j'ai hâte de lire vos réponses au questionnaire. Prière de cliquer sur [www.Surveymonkey.com](http://www.Surveymonkey.com) pour le compléter.

Si vous désirez de plus amples renseignements sur le projet intitulé « Projet sur l'intégration à la population active et l'inclusion sociale des personnes vivant avec le VIH et d'autres invalidités épisodiques », vous êtes invité à consulter notre site Internet à [www.hivandrehab.ca](http://www.hivandrehab.ca), ou à communiquer directement avec moi par courriel à [emckee@hivandrehab.ca](mailto:emckee@hivandrehab.ca).

## Enquête au sujet des invalidités épisodiques

Un nombre croissant de Canadiens et de Canadiennes vivent avec des invalidités épisodiques, comme la sclérose en plaques, l'arthrite, le cancer, le VIH/sida, le diabète, le lupus, l'hépatite C, l'épilepsie, le syndrome de fatigue chronique et les troubles mentaux et d'humeur.

**Définition** : une personne peut vivre simultanément avec une invalidité chronique et une invalidité épisodique; cependant, il existe de claires distinctions entre les deux. Une invalidité épisodique se caractérise par des périodes et degrés changeants de bien-être et d'invalidité. De plus, cette alternance entre le bien-être et l'invalidité est imprévisible. En conséquence, une personne peut entrer et sortir du marché du travail de manière imprévisible. Cela a des répercussions sur plusieurs plans, y compris en matière d'accommodement en milieu de travail et de stratégies de soutien du revenu.

Prière de nous fournir les renseignements démographiques suivants :

1. Province \_\_\_\_\_
2. Ville \_\_\_\_\_
3. Domaine d'industrie \_\_\_\_\_
4. Type d'organisation
  - à but lucratif
  - sans but lucratif

### Information liée au milieu de travail

5. Comment décririez-vous votre degré actuel de connaissance de la gestion de l'invalidité épisodique en milieu de travail?

- ( ) Nul
- ( ) Un peu
- ( ) Confortable
- ( ) Aucun problème

6. Remplir l'espace après chaque élément. Le total des trois nombres doit être de 100.

Pourcentage de temps consacré à des cas d'invalidité épisodique \_\_\_\_\_

Pourcentage de temps consacré à des cas d'invalidité non épisodique \_\_\_\_\_

Pourcentage de temps consacré à d'autres activités \_\_\_\_\_

7. Dans quelle mesure votre politique actuelle en matière de retour au travail aborde les implications imprévisibles des invalidités épisodique?

- Aucunement
- Besoin de révision majeure
- Besoin de révision mineure
- Parfaitement

8. À quels constats votre organisation est-elle arrivée, le cas échéant, dans l'analyse du rapport coûts/bénéfices lié à l'accommodement d'employés ayant une invalidité épisodique, en comparaison avec d'autres avenues comme les prestations d'ILD ou le remplacement de l'employé?

- Rentable
- Identique
- Coûteux
- Pas de constats pour l'instant

### **Incidence statistique des invalidités épisodiques en milieu de travail**

9. Êtes-vous capable d'identifier statistiquement la part des cas d'invalidité épisodique dans votre charge de travail?

- Oui
- Non

### **Incidence projetée des invalidités épisodiques en milieu de travail**

10. À combien estimez-vous ou calculez-vous le taux d'incidence d'invalidité épisodique au sein de votre organisation, au cours des cinq dernières années?

Nombre de cas \_\_\_\_\_  
Nombre d'épisodes \_\_\_\_\_  
Pourcentage du total des cas \_\_\_\_\_

### **Réponses à l'invalidité épisodique**

11. Quel(s) type(s) de réponses au chapitre du soutien du revenu avez-vous utilisées, dans les cas à caractère épisodique? (cochez toutes les réponses applicables)

- Invalidité de longue durée
- Invalidité de courte durée
- Congé de maladie

12. Prière d'élaborer ici sur des programmes efficaces de soutien du revenu que vous avez utilisés et qui ont conduit à une participation accrue à la force de travail.

13. Quels types de réactions au chapitre de l'accommodement en milieu de travail avez-vous offertes, en réponse à des cas d'invalidité épisodique? (cochez toutes les réponses applicables)

- travail à temps partiel
- emploi partagé
- travail à domicile
- redéfinition des tâches
- réaffectation

14. Prière d'élaborer ici sur des accommodements efficaces en milieu de travail que vous avez utilisés et qui ont conduit à une participation accrue à la force de travail.

15. En général, les moyens que vous avez utilisés ont-ils résulté en une participation accrue à la force de travail, pour les personnes qui ont une invalidité épisodique?

- Oui
- Non

16. Prière de décrire la formation que vous avez reçue, en lien spécifique avec l'invalidité épisodique.

17. Dans quelle mesure votre formation a-t-elle été suffisamment spécifique pour vous préparer à travailler au cas d'employés qui ont une invalidité épisodique?

- Sans utilité
- Une certaine utilité
- Suffisante pour le moment
- Complètement utile

**Merci d'avoir pris le temps de nous répondre.**

**Renseignements facultatifs :**

Nom :

Numéro de téléphone et code régional :

Courriel :

