

L'ÉQUITÉ EN TÊTE

GUIDE D'ÉVALUATION DE
L'ÉQUITÉ ADMINISTRATIVE

2022



Canadian Council of
Parliamentary Ombudsman

Conseil canadien des
ombudsmans parlementaires

Un message du CCOP

Le guide *L'équité en tête* est un outil d'évaluation qui peut être utilisé par les organismes publics du Canada pour garantir le caractère équitable de leurs processus décisionnels et de la conception et la prestation de leurs programmes. Ce guide a été mis au point par le Conseil canadien des ombudsmans parlementaires (CCOP). Le CCOP est composé d'ombudsmans provinciaux et territoriaux (ombudsmans) dont le mandat est de s'assurer que les personnes sont traitées équitablement lorsqu'elles ont recours à des services publics.

Les organismes publics peuvent se servir de ce guide pour s'assurer que leurs politiques, leurs programmes et leurs pratiques sont conformes aux normes d'équité administrative. En respectant ces normes d'équité lors de l'examen ou de l'élaboration de procédures, de politiques et de programmes publics, ceux qui fournissent des services publics sont plus susceptibles de parvenir à une administration équitable et à l'excellence dans la prestation des services. Le CCOP incite tous les organismes publics à revoir régulièrement leurs politiques à l'aide de ces normes d'équité et les invite à prendre un engagement proactif et à consulter ses bureaux pour les aider à intégrer l'équité dans la conception de leurs programmes.

La première édition de ce guide a été publiée en 2019. Nous sommes heureux de présenter cette deuxième édition mise à jour et révisée.

CONTENU

INTRODUCTION	1
Utilisation du guide	1
Qu'est-ce que l'équité?	2
NORMES D'ÉQUITÉ DES PROCESSUS	3
NORME D'ÉQUITÉ 1 : PARTICIPATION ET ÉCOUTE DES GENS.	3
1.1 Préavis d'action ou de décision	4
1.2 Renseignements adéquats sur la décision qui sera prise et sur le processus décisionnel	5
1.3 Possibilité d'être entendu	5
1.4 Communication et documentation des raisons des décisions	6
1.5 Délais raisonnables	7
1.6 Mécanismes d'appel ou de révision adéquats	8
1.7 Formation sur l'équité procédurale	8
NORME D'ÉQUITÉ 2 : IMPARTIALITÉ ET INTÉGRITÉ.	9
2.1 Politique et formation en matière de conflits d'intérêts	10
2.2 Politique et formation en matière d'impartialité	10
2.3 Indépendance des révisions et des appels	11
2.4 Conduite éthique et professionnelle	11
NORMES D'ÉQUITÉ DES DÉCISIONS.	12
NORME D'ÉQUITÉ 3 : RÈGLES LÉGALES ET ÉQUITABLES	12
3.1 Satisfaire aux exigences légales	13
3.2 Règles et critères de décision équitables	14
NORME D'ÉQUITÉ 4 : DÉCISIONS MOTIVÉES	15
4.1 Cadre pour soutenir des décisions mûrement réfléchies	16
4.2 Utilisation équitable du pouvoir discrétionnaire	17
4.3 Décisions raisonnables	18
NORME D'ÉQUITÉ 5 : ÉQUITÉ	19
5.1 L'optique d'équité dans l'élaboration des programmes et des politiques	20
5.2 Points de vue et approches diversifiés et représentatifs	21
NORMES DE SERVICE ÉQUITABLE	22
NORME D'ÉQUITÉ 6 : ACCESSIBILITÉ ET ADAPTABILITÉ	22
6.1 Services et renseignements accessibles	23
6.2 Service adapté	24
6.3 Points de vue autochtones	25
6.4 Vie privée et gestion de l'information	25
NORME D'ÉQUITÉ 7 : RESPONSABILITÉ.	26
7.1 Recherche d'une amélioration continue	27
7.2 Mise en place d'un processus de plainte	27
7.3 Suivi des commentaires et des plaintes	28
7.4 Soutien aux excuses	28
GRILLE D'AUTOÉVALUATION EN ÉQUITÉ.	29
APERÇU DES NORMES D'ÉQUITÉ.	33

INTRODUCTION

Utilisation du guide

Comment pouvez-vous vous assurer que votre organisme offre ses programmes et ses services de manière équitable et qu'il répond à l'attente de la population, qui veut être traitée équitablement? Vous pouvez y parvenir en intégrant l'équité à vos politiques et à vos programmes dès le départ, en concevant vos systèmes de manière à favoriser l'équité dans la prise de décision et la prestation des services. Les programmes existants devraient aussi être évalués régulièrement pour s'assurer qu'ils sont équitables.

Ce guide peut servir à évaluer le caractère équitable des systèmes, des politiques et des pratiques de votre organisme. L'évaluation en équité consiste à poser un regard critique sur les systèmes et les politiques existants et proposés et à réviser, au besoin, les processus pour les rendre équitables sur le plan administratif. Il s'agit, entre autres, de déterminer si votre organisme respecte les obligations en matière d'équité énoncées dans les lois provinciales et territoriales sur les ombudsmans, de même que les principes d'équité du droit administratif, et s'il se conforme aux normes d'équité sociale plus générales.

Ce guide présente sept normes d'équité que votre organisme peut utiliser pour s'assurer que vous respectez vos obligations en matière d'équité. Vous y trouverez des exemples de ce à quoi ressemblent ces normes en action et deux ressources pratiques pour vous aider à mettre en œuvre ces normes d'équité : une liste de vérification de l'autoévaluation de l'équité et un aperçu d'une page des normes d'équité.

En évaluant votre cadre organisationnel à l'aide de ce guide, réfléchissez objectivement aux secteurs de votre organisme où des lacunes pourraient mener à des injustices, et servez-vous du guide et des deux ressources pour recenser ces lacunes et les corriger.

Les avantages de l'évaluation de l'équité

- Elle témoigne d'un engagement à faire preuve d'équité, ce qui peut augmenter la confiance de la population en votre organisme.
- Elle favorise une prise de décision et une prestation de services équitables par votre organisme.
- Elle donne aux employés de votre organisme l'assurance qu'ils traitent la population de manière équitable.
- Elle peut réduire le nombre de plaintes, améliorer la satisfaction des parties prenantes et perfectionner le personnel.
- Elle peut amener les organismes publics à régler leurs problèmes plus efficacement et ainsi à économiser du temps et de l'argent.

Qu'est-ce que l'équité?

Chacun peut avoir une idée instinctive de ce qu'est l'équité. Cette notion n'est toutefois pas nécessairement simple à définir, et souvent les points de vue sur les exigences d'équité qui s'appliquent à une situation donnée divergent. Ce guide porte sur trois dimensions de l'équité présentées dans le triangle ci-dessous.



Équité des processus

Les organismes publics doivent suivre des processus décisionnels équitables lorsque leurs décisions ont des répercussions directes sur une personne, un groupe de personnes ou une organisation. Cela comprend l'obligation d'équité procédurale envers les personnes concernées par une décision. L'obligation d'équité procédurale comprend deux éléments clés :

- 1) Le droit d'être entendu :** Les personnes directement touchées par une décision doivent avoir la possibilité de comprendre le processus décisionnel, d'y participer de manière significative et d'être entendues.
- 2) Le droit à un décideur impartial :** Le décideur doit avoir un esprit ouvert, être impartial et ne pas préjuger de la décision qu'il prendra.

Équité des décisions

Les organismes publics doivent prendre des décisions équitables. Les décisions équitables suivent les règles applicables, tiennent compte des circonstances individuelles et du cas de chaque personne, sont justes et reflètent un exercice approprié du pouvoir discrétionnaire. Votre organisme doit s'assurer qu'il dispose des politiques et des processus qui permettent de prendre des décisions équitables.

Équité dans les services

Les organismes publics doivent traiter les gens de manière équitable. Un service équitable concerne la façon dont les personnes sont traitées, lorsqu'elles utilisent les programmes et les services publics. Il s'agit, entre autres, de vous assurer que votre organisme fournit un service respectueux, accessible et adapté, et qu'il rend des comptes à la population qu'il sert.

NORMES D'ÉQUITÉ DES PROCESSUS

Norme d'équité 1 : Participation et écoute des gens

Aperçu

Conformément à votre obligation d'équité procédurale assurez-vous que vos processus décisionnels permettent aux personnes de participer de manière significative et d'être entendues lorsque vous proposez des mesures ou prenez des décisions qui les concernent.

L'importance de la participation et de l'écoute des gens

Les décisions prises par les organismes publics peuvent avoir des répercussions importantes sur les personnes : Cela signifie que les personnes qui sont concernées par une décision devraient recevoir des renseignements qui leur permettent de comprendre la décision prise et de participer de manière significative au processus décisionnel.

Il faut prendre une décision juste et éclairée : Les décideurs doivent connaître et recueillir tous les renseignements pertinents auprès des personnes touchées par leurs décisions, et ce, afin de prendre une décision juste et éclairée.



1.1 Préavis d'action ou de décision

- Dans le cadre des processus décisionnels de votre organisme, assurez-vous que les personnes et les organismes sont informés à l'avance lorsqu'une décision qui les touchera directement est en voie d'être prise.
- Intégrez les éléments ci-dessous aux processus de prise de décision de votre organisme :
 - Une procédure de préavis pour informer les personnes d'une décision imminente les concernant et qui précise le délai de préavis à respecter. Ce délai doit être conforme à ce qui est prévu par la loi.
 - Une procédure d'avis de décision urgente. Un préavis pourrait être impossible dans des circonstances urgentes, mais il doit néanmoins être donné lorsque la loi l'exige. S'il est impossible de donner un préavis, la personne doit être avertie de la décision dès que possible.

Le délai de préavis à respecter

La durée et la nature du préavis donné avant qu'une décision ne soit prise dépendent de la décision qui est prise.

En général, plus la décision a de l'importance et des conséquences pour les personnes touchées, plus le préavis doit être long et plus il faut fournir de renseignements sur la décision et sur le processus décisionnel.



1.2 Renseignements adéquats sur la décision qui sera prise et sur le processus décisionnel

- Dans le cadre des processus de prise de décision de votre organisme, assurez-vous que les personnes qui sont touchées par une décision reçoivent des renseignements compréhensibles sur les points suivants :
- la nature de la décision à prendre;
 - les critères de décision;
 - le processus décisionnel utilisé;
 - les preuves et les renseignements que la personne doit fournir pour qu'une décision éclairée puisse être prise.

En action : Assurer la participation au processus décisionnel

Une étudiante qui demande un prêt étudiant du gouvernement appelle pour poser des questions sur sa demande. L'agent qui lui répond lui explique les bases du processus de demande, y compris les critères d'admissibilité, les renseignements et les preuves à fournir pour démontrer son admissibilité, ainsi que les échéances pour faire une demande, puis il lui donne l'adresse du site Web de l'organisme où elle trouvera plus de renseignements.

L'étudiante comprend maintenant mieux les critères d'admissibilité au financement et les démarches qu'elle doit entreprendre afin de fournir les renseignements qui permettront de déterminer son admissibilité à un prêt étudiant.

1.3 Possibilité d'être entendu

- Les processus de prise de décision devraient comprendre la possibilité pour les personnes directement touchées d'être entendues et de présenter des renseignements, des preuves et leur point de vue pour soutenir leur position. L'importance de la possibilité d'être entendu est variable et dépend des circonstances de la décision à prendre ainsi que des répercussions et de l'importance de la décision pour les personnes qu'elle concerne. La possibilité d'être entendu pourrait comprendre :
- L'accès aux renseignements et aux preuves que le décideur prendra en considération pour rendre sa décision, surtout s'ils peuvent conduire à une décision défavorable. Ainsi, la personne pourra préparer une réponse en fonction de ces renseignements;
 - La possibilité de réagir aux renseignements et aux preuves que le décideur a en main et de fournir des renseignements complémentaires ou contraires susceptibles d'influer sur la décision.

En action : Donner l'occasion d'être entendu

La décision concernant l'octroi d'un permis pour un événement spécial par une administration locale nécessite généralement de donner au demandeur la possibilité de soumettre des renseignements écrits qui expliquent en quoi il satisfait aux exigences du permis.

Une décision disciplinaire prise dans un centre correctionnel qui pourrait entraîner la mise en isolement d'une personne incarcérée nécessite une audience disciplinaire en bonne et due forme.

1.4 Communication et documentation des raisons des décisions

- Créez des politiques et des procédures qui assurent que les décisions sont clairement communiquées aux personnes qu'elles touchent. Il s'agit, entre autres, de leur expliquer la décision d'une manière compréhensible et significative pour elles. Consultez les sections 4.1 et 4.3 de ce guide pour en savoir plus sur la manière de prendre des décisions équitables et raisonnables et de les communiquer.

L'importance d'expliquer les décisions

- Recevoir une explication permet aux personnes de comprendre pourquoi et comment les décisions sont prises. Cela peut aider les personnes à accepter les décisions et à déterminer si elles souhaitent présenter une demande de révision.
- Formuler une explication donne au décideur la possibilité de vérifier son raisonnement et de s'assurer qu'il a pris une décision éclairée et fondée sur des preuves, et que son raisonnement est clair et complet.

- Les raisons doivent être documentées conformément aux obligations réglementaires et aux exigences organisationnelles.
- Créez des modèles de documents pour aider le personnel à communiquer efficacement les raisons des décisions. Les raisons devraient généralement comprendre une explication compréhensible de :
 - **L'objet de la décision**
 - **Les faits fondés sur les renseignements et les éléments de preuve examinés** : Indiquer les renseignements recueillis et examinés, ainsi que toute conclusion de fait tirée. Il faut aussi démontrer que les personnes concernées par la décision ont été écoutées et que l'on a tenu compte des renseignements et des preuves qu'elles ont fournis afin de prendre la décision.

En action : L'importance des raisons

Le propriétaire d'une petite entreprise demande une subvention salariale afin de pouvoir embaucher un employé supplémentaire pendant la haute saison touristique. Une semaine plus tard, il reçoit un courriel qui dit :

« Nous avons le regret de vous informer que vous n'avez pas droit à une subvention salariale cette année, car vous ne répondez pas aux critères d'admissibilité. Merci d'avoir fait une demande. »

Le propriétaire de la petite entreprise est frustré et se sent injustement traité, parce qu'il ne comprend pas pourquoi sa demande a été jugée inadmissible. Il a passé des heures à préparer sa demande et il pense qu'il est admissible.

Les raisons fournies ne sont pas adéquates, car elles n'expliquent pas la façon dont la décision a été prise. Il aurait fallu expliquer les critères d'admissibilité à la subvention salariale et la façon dont les renseignements fournis par le demandeur ont été pris en compte pour déterminer qu'il ne répondait pas aux critères. Le courriel aurait aussi dû contenir de l'information sur les possibilités d'un appel ou d'une révision, le cas échéant.

- **Les critères de prise de décision** : Faire référence à la loi ou à la politique applicable et à toute autre règle utilisée pour prendre la décision
- **Une explication de la manière dont la loi ou la politique a été appliquée aux faits** : Expliquer la manière dont les critères de décision ont été appliqués aux faits pour parvenir à la décision. Il peut s'agir de décrire la manière dont les preuves ont été évaluées, les facteurs pris en compte dans le processus de prise de décision, ainsi que les raisons pour lesquelles un élément de preuve a pu être rejeté ou avoir plus de poids que d'autres.
- **La conclusion ou la décision prise**
- **Les possibilités d'appel ou de révision**



1.5 Délais raisonnables

- Assurez-vous que vos politiques prévoient un délai clair et raisonnable pour le processus décisionnel typique de votre organisme. Le délai peut être fixé par la loi, mais en l'absence de délais réglementaires, des normes de service claires pour la prise de décision doivent être intégrées à la politique de votre organisme ou à d'autres documents d'orientation
- Mettez en place un processus pour gérer les retards dans la prise de décision. Ce processus devrait comprendre le fait d'informer les personnes concernées du retard, la raison de ce retard, les mesures prises pour y remédier et la date à laquelle ces personnes peuvent s'attendre à être informées de la décision.

En action : Les retards du tribunal

Un tribunal doit subitement nommer un nouveau décideur, ce qui retarde la prise de décision de trois mois. Le tribunal informe les parties à l'audience du retard et des raisons de celui-ci. Le tribunal examine aussi ses pratiques afin de déterminer si des mesures peuvent être prises pour réduire la possibilité que cette situation se produise de nouveau.



1.6 Mécanismes d'appel ou de révision adéquats

- Assurez-vous que des recours sont prévus pour permettre aux personnes de demander la révision d'une décision avec laquelle elles ne sont pas d'accord.
- Les renseignements relatifs au processus d'appel ou de révision de votre organisme doivent être clairement expliqués à la personne quand la décision est prise, en lui mentionnant les motifs ou les fondements d'un appel, tous les délais applicables pour faire appel ou déposer une demande de révision, et toute autre exigence rattachée à cette demande.
- Mettez au point des processus afin de veiller à ce que le personnel présente des raisons claires et valables pour étayer les décisions d'appel ou de révision. Ces raisons devraient inclure des renseignements sur toute autre possibilité de recours ou de révision interne ou externe.

Qu'est-ce qu'un appel ou une révision?

- Un processus d'appel ou de révision peut être informel ou formel; il permet de vérifier que les décisions prises sont équitables et raisonnables.
- Lorsqu'une personne touchée par une décision n'est pas d'accord avec celle-ci, elle devrait normalement pouvoir demander une révision de la décision et fournir des renseignements complémentaires qui expliquent les raisons de son désaccord avec la décision initiale.
- Un décideur qui n'a pas participé à la première décision déterminera alors s'il y a eu une erreur de procédure ou une erreur sur le fond qui justifient de réévaluer ou de modifier la décision initiale, ou de demander au décideur d'origine de prendre une nouvelle décision.

En action : Appel accordé

La demande d'inscription d'une personne à son ordre professionnel a été refusée. Après avoir examiné la décision, cette personne a estimé que la décision rendue ne tenait pas compte des preuves particulières fournies concernant ses titres de compétences et son expérience professionnelle.

Elle a fait appel de cette décision avec succès. En appel, le décideur a noté que le premier décideur ne semblait pas avoir examiné tous les éléments de preuve et qu'après examen, les éléments de preuve démontraient que la personne répondait aux exigences d'inscription à son ordre professionnel.



1.7 Formation sur l'équité procédurale

- Formez régulièrement le personnel sur l'équité procédurale, les normes de consignation et de communication des motifs et tout autre sujet permettant d'assurer une participation significative des personnes touchées par vos décisions.

Norme d'équité 2 : Impartialité et intégrité

Aperçu

Les organismes publics doivent s'assurer que leur personnel comprend l'obligation d'être impartial, d'agir avec intégrité et de respecter les normes d'éthique les plus élevées dans la prestation des programmes et des services publics. Il est attendu des employées et employés du secteur public qu'ils laissent de côté leurs intérêts, leurs préférences ou leurs biais personnels lorsqu'ils fournissent des conseils et des services et qu'ils prennent des décisions.

L'importance de l'intégrité et de l'impartialité

Elles favorisent la confiance de la population envers les décisions de votre organisme : Quand un décideur est et semble impartial et libre de biais et de conflits d'intérêts, la population et les personnes ont une plus grande confiance en ses décisions et les acceptent plus facilement.

Elles favorisent la prise de décision équitable : Les décideurs qui agissent avec intégrité et impartialité sont plus susceptibles de prendre des décisions équitables fondées sur des faits probants et qui sont conformes aux règles en vigueur. Ces décisions sont plus rarement perçues comme arbitraires ou fondées sur des motifs non pertinents.



2.1 Politique et formation en matière de conflits d'intérêts

- Dotez votre organisme d'une politique visant à éviter, à gérer et à réduire les conflits d'intérêts perçus, potentiels et réels. Elle devrait comprendre un processus permettant d'évaluer les préoccupations soulevées par le public au sujet des conflits d'intérêts du personnel, d'y réagir et de les résoudre.
- Assurez-vous que tous les membres du personnel reçoivent une formation sur la politique en matière de conflits d'intérêts, qu'ils la consultent régulièrement et qu'ils attestent avoir compris les attentes relatives au signalement d'un conflit d'intérêts.

2.2 Politique et formation en matière d'impartialité

- Élaborez un processus dans le cadre d'une politique qui permet d'évaluer et de traiter les préoccupations soulevées par le public concernant les biais ou le manque d'impartialité de membres du personnel qui prennent des décisions ou fournissent des services. Établissez aussi des procédures pour évaluer ces préoccupations, y répondre, les résoudre et les atténuer.
- Offrez au personnel qui prend des décisions ayant des répercussions directes sur les personnes une formation sur l'impartialité et les biais inconscients ou implicites. Cela comprend l'obligation d'évaluer et de divulguer toute situation suscitant un biais réel ou perçu de leur part et d'y réagir de manière pertinente.

Le conflit d'intérêts est différent du biais

L'élément de gain financier ou personnel est ce qui distingue le conflit d'intérêts des préjugés.

Un conflit d'intérêts survient lorsque l'obligation d'une personne d'agir dans l'intérêt public est ou pourrait être influencée par son intérêt personnel ou financier. Lorsqu'un décideur découvre un conflit d'intérêts manifeste dans une affaire en cours d'examen, il doit le déclarer et s'abstenir d'influencer le processus décisionnel ou de continuer d'y participer.

Les tribunaux ont défini le préjugé comme « une tendance, une inclination ou une prédisposition conduisant à privilégier une partie plutôt qu'une autre ou un résultat particulier » (*Bande indienne Wewaykum c. Canada*, 2003 CSC 45, paragraphe 58). Le biais est l'idée qu'au départ, avant de rassembler tous les renseignements et toutes les preuves nécessaires pour prendre une décision éclairée, le décideur penche déjà d'un côté ou quant à la décision à prendre. Si un décideur détermine qu'il a un biais (réel ou perçu) qui l'empêche d'être impartial, il doit laisser un autre décideur prendre la décision.

2.3 Indépendance des révisions et des appels

- Établissez une politique de révision ou d'appel qui prévoit l'affectation d'un décideur indépendant à tout cas de révision ou d'appel d'une décision antérieure. Pour que la révision d'une décision soit équitable et perçue comme telle, il est important que la personne à qui revient cette tâche n'ait pas participé à la première décision. Cette façon de faire permet d'obtenir un second regard impartial et objectif sur la question, sans l'influence du premier décideur.



2.4 Conduite éthique et professionnelle

- Assurez-vous qu'il y a dans votre organisme des systèmes et des politiques en place qui favorisent la conduite éthique et professionnelle du personnel, et que tous les employés connaissent bien les attentes à leur égard en la matière. La formation du personnel aux normes éthiques attendues dans votre organisme doit en faire partie.
- Élaborez et révissez régulièrement un code de conduite qui fixe les attentes en matière d'éthique dans votre organisme, de sorte que tout votre personnel sache quelles normes il est censé appliquer dans son travail. Assurez-vous que tous les membres du personnel de votre organisme lisent ces normes de conduite et attestent qu'ils les comprennent.
- Créez des systèmes de détection, de déclaration, d'enquête, de consignation et de surveillance relativement aux préoccupations et aux incidents d'ordre éthique ou liés au code de conduite. Assurez-vous que ces systèmes sont conformes aux lois sur la divulgation dans l'intérêt public de votre province ou territoire.

NORMES D'ÉQUITÉ DES DÉCISIONS

Norme d'équité 3 : Règles légales et équitables

Aperçu

Assurez-vous que votre organisme met en place et respecte des règles et des critères de décision légaux et équitables.

L'importance de règles légales et équitables

Des règles et des critères équitables sont nécessaires pour prendre des décisions équitables : Des règles et des critères de décision injustes entraînent des décisions et des résultats injustes. Pour que la décision elle-même soit équitable, les règles servant à la prendre doivent être équitables.

Pour que les règles soient équitables, elles doivent être légales : L'équité exige le respect de la loi. Pour assurer l'équité, les règles régissant votre organisme, y compris ses politiques et ses processus décisionnels, doivent être conformes aux lois en vigueur.



3.1 Satisfaire aux exigences légales

- Assurez-vous de respecter les lois qui s'appliquent à vos programmes, à vos services et à vos processus décisionnels, y compris la législation en vigueur, les lois administratives, les lois sur les droits de la personne et la *Charte canadienne des droits et libertés*. Pour assurer le respect de la loi, obtenez des conseils juridiques, stratégiques ou autres, si nécessaire. Tenez compte des éléments suivants et assurez-vous qu'ils sont respectés :
- Les politiques et les règles doivent être légales : Toutes les règles, y compris les politiques, les procédures et les critères d'admissibilité, doivent être conformes à la lettre et à l'esprit de la loi régissant vos programmes et services.
 - Expliquez le cadre législatif : Assurez-vous que les politiques et les procédures expliquent le cadre législatif qui régit votre programme ou votre service et les exigences légales à respecter.
 - Définissez le décideur et la portée de son pouvoir légal : Assurez-vous que vos politiques et procédures indiquent qui est autorisé par la loi à prendre certaines décisions ou mesures au sein de votre organisme. Mettez en place un processus pour déléguer le pouvoir décisionnel conféré par la loi et établissez clairement la portée et les limites de ce pouvoir.
 - La politique ne devrait pas limiter le pouvoir discrétionnaire accordé par la loi : Veillez à ce que les règles et les critères d'admissibilité décrits dans la politique ne soient pas plus restrictifs ou lourds que le régime législatif applicable. Consultez la section 4.2 de ce guide pour en savoir plus sur l'utilisation équitable du pouvoir discrétionnaire.
 - Les processus décisionnels doivent être équitables sur le plan procédural : Les processus de prise de décision doivent être conçus pour répondre à l'obligation en matière d'équité procédurale discutée dans la section « Équité des processus » de ce guide.

En action : Des critères d'admissibilité illégaux

Un organisme public offre des subventions pour aider les propriétaires à améliorer l'efficacité énergétique de leur maison. La loi définissant les critères d'admissibilité à la subvention stipule que le propriétaire doit présenter un devis des travaux à effectuer. Dans la pratique, l'organisme demande aussi aux propriétaires de présenter une liste de toutes les autres subventions pour l'efficacité énergétique déjà reçues et a pris l'habitude de refuser les candidats qui ont reçu une subvention similaire au cours des deux années précédentes. L'organisme public outrepassé son pouvoir légal en imposant un critère d'admissibilité non requis par la loi.

3.2 Règles et critères de décision équitables

- Les règles et les critères de décision de votre programme doivent être équitables et justes. Les règles et les critères de décision équitables :
- Ne sont pas arbitraires : Les décisions et les actions de votre organisme doivent être raisonnablement liées aux règles, aux critères et aux normes en vigueur afin d'éviter de paraître arbitraires.

Prendre une décision arbitraire, c'est prendre une décision au hasard, en fonction d'une opinion ou d'une préférence personnelle, ou sans égard aux règles ou aux normes. Les règles et les critères doivent fournir, pour la prise de décision, un fondement clair, logique, compréhensible et conforme aux objectifs du programme. Lorsque la loi ou une politique énoncent des règles ou des critères à appliquer, ceux-ci doivent généralement être appliqués uniformément afin que les cas semblables soient traités de la même façon.

- Ne sont pas abusifs ou déraisonnablement contraignants : Les personnes ne devraient pas avoir à se conformer à des exigences déraisonnables et contraignantes pour accéder aux services ou aux prestations de votre organisme.

Une règle est abusive si elle impose un fardeau trop lourd à une personne qui cherche à accéder à un processus ou à se prévaloir d'un droit légal; si elle impose des exigences déraisonnables pour une personne; si elle est punitive ou onéreuse; ou si elle entraîne un exercice du pouvoir par l'organisme public qui place la personne dans une situation de désavantage déraisonnable.

- Ne sont pas indûment discriminatoires : Assurez-vous que les règles de votre organisme ne sont pas indûment discriminatoires. Les organismes publics qui fournissent des services sont parfois tenus de pratiquer une discrimination pour atteindre les objectifs du programme ou du service, dans le sens où ils font des distinctions entre différentes personnes.

Or, faire des distinctions entre les personnes devient indûment discriminatoire lorsqu'il s'agit de distinguer ces personnes en fonction de caractéristiques individuelles protégées par les lois sur les droits de la personne (par exemple, la race, le handicap ou la croyance religieuse).

Il y a aussi une discrimination induite lorsque le critère de discrimination n'est pas raisonnablement requis pour atteindre l'objectif global de la loi, du programme ou du service.

En action : Indûment discriminatoire

Les programmes de prêts étudiants offrent généralement du financement uniquement aux candidats pouvant prouver qu'ils sont inscrits à un programme d'études postsecondaires. C'est là un exemple de discrimination raisonnable ou pertinente, car elle est nécessaire pour atteindre l'objectif du programme, à savoir aider les étudiants à faire des études postsecondaires, et elle n'exclut pas les personnes en raison de caractéristiques personnelles protégées par les lois sur les droits de la personne.

Si les critères d'admissibilité à une subvention destinée à tous les étudiants à faible revenu d'une province ou d'un territoire avaient pour effet d'exclure les étudiants handicapés, cela serait considéré comme une discrimination induite. En effet, l'objectif d'offrir des bourses à tous les étudiants à faible revenu n'est pas atteint, et l'exclusion des étudiants handicapés pourrait être contraire aux lois sur les droits de la personne.

Norme d'équité 4 : Décisions motivées

Aperçu

Assurez-vous que votre organisme a mis en place des politiques et des procédures qui aident le personnel à prendre des décisions éclairées et mûrement réfléchies.

L'importance de prendre des décisions motivées

La prise de décisions motivées justifie le pouvoir qu'exerce un organisme public dont les décisions ont des répercussions sur les personnes : Ce pouvoir implique que les décideurs doivent prendre des décisions mûrement réfléchies, justifiables, transparentes et compréhensibles pour les personnes concernées par la décision.



4.1 Cadre pour soutenir des décisions mûrement réfléchies

- Adoptez une politique et des lignes directrices qui expliquent clairement les étapes à suivre pour prendre des décisions au nom de votre organisme. Incluez notamment :
 - les lois, les politiques et les autres règles à respecter pour prendre la décision;
 - des conseils sur la manière d’interpréter et de suivre ces règles;
 - l’étendue du pouvoir de décision et la façon d’agir dans le cadre de ce pouvoir;
 - les renseignements et les éléments de preuve à rassembler pour prendre une décision éclairée;
 - la façon d’évaluer de manière juste et équitable chaque cas et chaque circonstance au moment de la prise de décision.

- Donnez aux décideurs la formation nécessaire pour prendre des décisions équitables et raisonnables. Cette formation doit aborder l’ensemble des lois, des politiques et des règles applicables, ainsi que l’expertise technique ou sectorielle nécessaire pour prendre une décision équitable.



Qu’est-ce qu’une décision?

On entend par décision un résultat, une action ou une réponse d’un organisme public qui touche directement une ou plusieurs personnes ou organismes.

Les décisions comprennent les décisions administratives prises par le personnel du secteur public en vertu d’une loi particulière et d’autres décisions, comme la façon de répondre à une plainte ou d’évaluer une demande générale de service.

Les exigences en matière d’équité sont généralement plus strictes pour les décisions administratives, mais les principes d’équité devraient être appliqués à toutes les décisions lorsque celles-ci touchent directement des personnes ou des organismes.

4.2 Utilisation équitable du pouvoir discrétionnaire

- Donnez au personnel une formation et des conseils sur l'exercice équitable du pouvoir discrétionnaire.
- Vous pouvez adopter des politiques et des lignes directrices pour aider les décideurs à exercer leur pouvoir discrétionnaire. Toutefois, ces politiques et ces lignes directrices ne doivent pas entraver ou restreindre l'exercice du plein pouvoir discrétionnaire accordé au décideur par la loi ni être plus rigides que les lois en vigueur ou contraires à celles-ci. Le cas échéant s'il y a lieu, le personnel doit être informé que l'on s'attend à ce qu'il demande de l'aide ou consulte un cadre supérieur concernant l'exercice du pouvoir discrétionnaire.

Qu'est-ce que le pouvoir discrétionnaire?

Le pouvoir discrétionnaire intègre l'élément de choix dans la prise de décision. Il implique l'utilisation d'un jugement et d'une expertise professionnels pour prendre une décision en fonction de chaque cas et des circonstances, conformément à toute loi en vigueur. L'exercice équitable du pouvoir discrétionnaire exige des décideurs qu'ils prennent des décisions :

- en respectant les lois en vigueur. Il s'agit notamment de respecter la lettre et l'esprit de la loi ainsi que la raison pour laquelle le pouvoir discrétionnaire a été accordé;
- en toute indépendance, en fonction du bien-fondé du cas ou de la situation. Il faut éviter d'adopter des politiques et des pratiques qui conduisent à une démarche de prise de décision rigide et uniforme qui restreint ou entrave le pouvoir discrétionnaire du décideur;
- en toute bonne foi. La décision ne doit pas être fondée sur une intention inappropriée ou sur un motif caché, ni être prise pour atteindre un objectif non lié aux critères de décision de la loi applicable;
- en fonction de considérations valables, et non de facteurs extérieurs ou non pertinents qui ne sont pas énoncés dans les critères de décision.

En action : Entrave au pouvoir discrétionnaire

La loi d'un tribunal stipule que celui-ci peut mettre en place des lignes directrices non contraignantes pour son processus d'audience. Elle prévoit également que les membres du tribunal qui tiennent audience peuvent faire tout ce qu'ils jugent nécessaire pour s'assurer de la tenue d'une audience équitable pour les participants. Les lignes directrices du tribunal stipulent que les audiences se déroulent en personne.

Environ deux mois avant une audience, l'un des participants demande que l'audience se déroule par visioconférence, car il a déménagé et il n'a pas les moyens de se déplacer pour assister à l'audience. Le membre du tribunal rejette la demande en disant que les lignes directrices exigent que l'audience se déroule en personne. Le membre du tribunal pourrait causer une entrave à son pouvoir discrétionnaire en s'en remettant aux lignes directrices au lieu d'examiner la demande du participant en tenant compte de son pouvoir de faire ce qu'il juge nécessaire pour s'assurer que l'audience est équitable.

4.3 Décisions raisonnables

- Assurez-vous que les politiques de votre organisme aident le personnel à prendre des décisions administratives raisonnables. Les décisions administratives doivent généralement répondre au critère juridique du caractère raisonnable énoncé dans la loi administrative¹. Les décisions administratives raisonnables sont justifiables, transparentes et compréhensibles pour les personnes qu'elles touchent.
- **Justifiables** : Compte tenu de la loi et des autres règles applicables ainsi que des faits et du contexte particuliers de la question à trancher, les raisons motivant la décision devraient justifier le résultat.
 - **Transparentes** : Le raisonnement et la chaîne d'analyse utilisés pour prendre la décision devraient être clairs pour les personnes que la décision touche.
 - **Compréhensibles** : La décision peut être comprise par les personnes concernées.

Les décideurs devraient démontrer, compte tenu des circonstances et des faits de l'affaire et des règles applicables, que le raisonnement utilisé pour prendre la décision et le résultat lui-même sont raisonnables.

Il est préférable d'obtenir des conseils juridiques pour aider les décideurs à prendre des décisions qui répondent au critère juridique du caractère raisonnable (ou de décision correcte, le cas échéant) dans le contexte du cadre décisionnel de votre organisme.

Les décideurs doivent justifier leurs décisions

Un problème courant associé aux décisions est le manque de justification concernant la manière dont un décideur parvient à sa conclusion sur une question. Cela peut se produire quand un décideur s'appuie trop sur un raisonnement implicite et ne parvient pas à expliquer de quelle manière il est passé d'une étape à l'autre de sa chaîne d'analyse. On peut éviter cette situation en demandant aux décideurs d'expliquer leur réflexion quand ils communiquent leurs décisions, et ce, en indiquant clairement la manière dont les renseignements et les éléments de preuve recueillis ont été pris en compte dans le contexte des règles applicables.

En action : Des décisions raisonnables

Une personne qui reçoit une aide au revenu a demandé un supplément de crise pour payer sa facture de chauffage. En raison d'une vague de froid à la fin du printemps, sa facture s'est élevée à 75 dollars de plus que d'habitude. La personne a reçu un courriel du Ministère indiquant : « Votre demande de supplément de crise a été examinée. Compte tenu de votre situation, nous avons décidé que vous ne répondez pas aux critères d'admissibilité d'un supplément de crise, et votre demande est rejetée.

Cette décision n'est pas raisonnable, car le décideur ne l'a pas justifiée et n'en a pas fourni une explication transparente et compréhensible. Le décideur aurait dû fournir à la personne une explication transparente et compréhensible de la manière dont la décision a été prise et des raisons qui l'ont motivée. Il faut, entre autres, expliquer les règles et les critères de décision utilisés pour parvenir à la décision, et la manière dont ils ont été appliqués aux renseignements et aux preuves fournis par la personne sur sa situation particulière.

¹ Dans l'affaire *Canada (ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration) c. Vavilov*, 2019 CSC 65 [2019] 441 D.L.R. (4 th) 1, la Cour suprême du Canada a déterminé que le caractère raisonnable est la norme de présomption pour l'examen des décisions administratives. Elle a aussi conclu que les tribunaux devraient utiliser la norme de décision correcte comme norme de contrôle dans certaines situations.

Norme d'équité 5 : Équité

Aperçu

Adoptez des politiques et des procédures qui raffermissent le caractère équitable des programmes, des politiques et des décisions afin que ceux-ci produisent des résultats justes et équitables pour toutes les personnes et tous les groupes.

L'importance d'être équitable

Être équitable est essentiel pour s'attaquer aux inégalités dans la prestation et la prise de décision des services publics : Tout le monde devrait recevoir des services et obtenir des résultats équitables et justes de la part des organismes publics. Au Canada, le racisme institutionnel et systémique, la discrimination fondée sur la capacité physique, le sexisme et d'autres formes de discrimination existent dans la loi, les politiques publiques et la société en général. Ainsi, les programmes et les processus décisionnels, y compris ceux qui peuvent sembler neutres et équitables, pourraient être, volontairement ou involontairement, structurés d'une manière inéquitable et discriminatoire. Par conséquent, certains groupes de personnes obtiennent des résultats moins favorables en raison de leurs caractéristiques personnelles, comme la race, le sexe, un handicap ou leur identité de genre. L'adoption d'une approche équitable est essentielle pour remédier aux inégalités qui pourraient être intégrées aux programmes et aux processus décisionnels.



5.1 L'optique d'équité dans l'élaboration des programmes et des politiques

- Adoptez une optique d'équité lors de l'élaboration ou de l'examen de programmes, de politiques et de règles, notamment en ce qui concerne les critères de prise de décision. L'adoption d'une optique d'équité exige de se demander s'il est possible que les personnes et les communautés soient traitées différemment et injustement en raison de leur identité ou de leurs caractéristiques personnelles. Elle exige que votre organisme examine ses programmes, ses politiques et ses processus de prise de décision, dans leur conception ou leur mise en œuvre, pour déterminer s'ils pourraient, intentionnellement ou involontairement :
 - créer des obstacles empêchant les personnes de recevoir des services ou des prestations;
 - conduire à la maltraitance ou à l'exclusion de personnes par vos services;
 - faire en sorte que certaines personnes reçoivent des décisions et obtiennent des résultats défavorables en raison de leur identité ou de leurs caractéristiques personnelles.
- Examinez les critères d'admissibilité des programmes et des services pour vous assurer qu'ils n'excluent pas, volontairement ou involontairement, des personnes ou des groupes, ou qu'ils ne sont pas injustement difficiles à respecter pour certaines personnes.
- Prenez des mesures de manière proactive pour vous assurer que les avantages de vos programmes et services sont accessibles aux personnes qui, actuellement ou par le passé, n'ont pas été traitées équitablement par votre organisme. Vous pouvez, entre autres, réfléchir aux mesures à prendre pour lever les obstacles historiques et systémiques que certains groupes ou certaines communautés pourraient avoir à surmonter pour accéder aux services de votre organisme.

Qu'est-ce que l'équité?

Être équitable signifie prendre des mesures pour s'assurer que les programmes et les services offerts par votre organisme ne mènent pas à un traitement défavorable ou à de moins bons résultats pour certaines personnes en raison de leurs caractéristiques personnelles.

Pourquoi penser à l'équité?

Le fait de tenir compte de l'équité dans l'élaboration de vos programmes et de vos politiques aidera votre organisme à être équitable envers les personnes qu'il sert et à vous assurer que toutes les personnes ont accès au niveau et au type de programme et de services auxquels ils ont droit. L'objectif ne devrait pas être de traiter tout le monde de la même manière, mais plutôt de traiter les personnes en fonction de leurs besoins et de leur situation et de s'efforcer d'éliminer les obstacles structurels qui nuisent à leur accès aux services publics.

Les questions à se poser en matière d'équité

- Les objectifs et résultats souhaités en matière de justice et d'équité seront-ils atteints par le programme, la politique ou la loi?
- Notre programme et nos services sont-ils équitables compte tenu de la situation des groupes, des particuliers ou des organisations que nous voulons servir?
- Les politiques ou les règles en cours d'élaboration excluront-elles injustement ou involontairement certaines personnes ou certains groupes en raison de leurs caractéristiques personnelles ou entraîneront-elles des résultats défavorables pour eux?
- Les critères d'admissibilité utilisés pour prendre les décisions avantagent-ils ou désavantagent-ils injustement certaines personnes ou certains groupes en fonction de leurs caractéristiques personnelles?

5.2 Points de vue et approches diversifiés et représentatifs

- Les moyens que prend votre organisme pour recruter et conserver son personnel devraient favoriser la création et le maintien d'une main-d'œuvre diversifiée. Le personnel de votre organisme devrait refléter la diversité de la population qu'il sert.
- Lors de l'examen ou de l'élaboration de vos programmes ou services, sollicitez l'avis et les points de vue d'un large éventail de personnes au sein de votre communauté. Pour mettre au point des programmes et des services équitables, il faut écouter et intégrer le point de vue des personnes et des groupes qui utilisent les services de votre organisme.



L'importance de la diversité des points de vue

Chaque personne a une expérience de vie unique qui détermine ses besoins et ses attentes en matière de services publics.

La signification de l'équité et de la justice peut être façonnée par les caractéristiques personnelles, les circonstances, la vision du monde et les expériences. Le fait d'écouter et d'intégrer le point de vue d'une diversité de personnes et de groupes aidera votre organisme à fournir des services plus équitables et plus efficaces.

NORMES DE SERVICE ÉQUITABLE

Norme d'équité 6 : Accessibilité et adaptabilité

Aperçu

Les programmes et les processus décisionnels de votre organisme doivent être accessibles et adaptés à toutes les personnes et communautés qui les utilisent. Établissez des processus et des programmes de formation qui favorisent le traitement respectueux et la prise en compte équitable des besoins et de la situation de tout le monde dans la prestation de vos programmes et services.

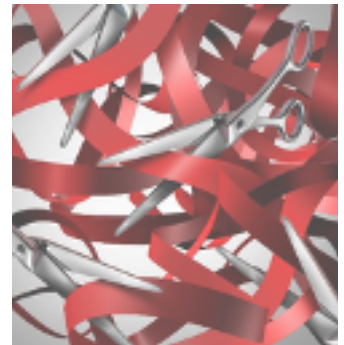
L'importance de l'accessibilité et de l'adaptabilité

Toutes les personnes que votre organisme sert devraient avoir un accès facile et rapide à vos programmes et services : Toutes sortes de personnes accèdent aux programmes et services publics. Il faut en tenir compte dans la conception et la mise en œuvre des programmes et des services de votre organisme. La structure et les politiques administratives ne devraient pas constituer des obstacles à un accès facile et rapide aux services de votre organisme.



6.1 Services et renseignements accessibles

- Élaborez et mettez en œuvre un modèle de service qui soit accessible à la diversité des personnes et des communautés qui utilisent les services de votre organisme. Cela comprend :
 - Des lieux de travail accessibles, respectueux des valeurs culturelles et inclusifs pour la clientèle et le personnel.
 - La prise en compte des besoins et du point de vue des personnes qui utilisent les services de votre organisme et la recherche de leur participation et de leurs commentaires durant la conception et la prestation de votre service.
 - L'offre d'un service accessible et qui répond aux besoins diversifiés des personnes que votre organisme sert, en particulier celles qui pourraient faire face à des obstacles pour y accéder.
 - La réduction du fardeau réglementaire ou administratif associé à l'accès à vos programmes et services. Les citoyens ne devraient pas avoir à déployer des efforts déraisonnables pour obtenir des services et des renseignements auprès de votre organisme.
 - L'accès facile à des renseignements compréhensibles et rédigés en langage clair sur vos programmes, vos politiques et vos processus décisionnels, pour les personnes et les communautés que sert votre organisme. Ces renseignements doivent être exacts, complets, clairs, compréhensibles et à jour. Ils devraient aussi être offerts dans la langue des utilisateurs de vos services. De plus, des services de traduction et d'interprétation devraient être disponibles dans plusieurs langues, y compris dans les langues autochtones régionales, lorsque possible.
 - Une variété de moyens d'accès aux services de votre organisme, par exemple : en ligne, en personne, par la poste, par télécopieur et par une ligne téléphonique sans frais. Des documents imprimés expliquant vos services (par exemple, des brochures, des dépliants, ou des fiches d'information) devraient être disponibles pour les personnes qui n'ont pas accès à Internet.
 - La possibilité pour les personnes de faire appel au personnel et aux services de représentation ou de soutien de leur choix, lorsqu'elles ont recours au service de votre organisme.



- La réalisation de contrôles réguliers pour évaluer de votre programme et de votre modèle de prestation de services et pour vous assurer que tous les obstacles à l'accessibilité ont été éliminés. Notamment, des sondages devraient être menés sur une base régulière auprès des usagers des programmes pour tenter de comprendre et d'éliminer les obstacles auxquels ils font face pour accéder aux services de votre organisme.
- Assurez-vous que votre organisme se conforme aux lois sur l'accessibilité en vigueur dans votre province ou territoire.

6.2 Service adapté

- Formez et soutenez le personnel pour qu'il fournisse des services adaptés et axés sur les personnes. Cela comprend :
- L'adoption de normes de prestation de services. Établissez des délais raisonnables pour la prestation des services, la prise de décision et la réponse à une demande de renseignements ou à une préoccupation. Communiquez clairement ces normes au personnel et au public qui accède à vos services.
 - La formation du personnel sur les normes de service, sur les règles et sur les processus décisionnels à respecter dans l'exercice de ses fonctions.
 - L'élaboration de politiques et de procédures qui favorisent, dans la prestation de services, une approche tenant compte des traumatismes subis et reflétant une humilité culturelle
 - La communication claire et immédiate au personnel de tout changement à une politique ou à une procédure susceptible d'avoir des répercussions sur son travail.
 - Le soutien du personnel pour lui permettre de fournir un service rapide et d'éviter les retards inutiles dans la prestation des programmes. Veillez à ce que tout retard soit expliqué aux personnes concernées, en leur indiquant aussi une date approximative à laquelle la décision ou le service devrait être rendu. Des efforts devraient être faits pour atténuer toute difficulté potentielle résultant du retard.

Pourquoi se doter de normes de service?

Des normes de service claires peuvent aider à gérer les attentes des personnes qui utilisent vos services, tout en tenant l'organisme responsable du maintien de la rapidité de la prestation des services. Ainsi, l'organisme public qui fournit le service fait preuve de responsabilité et de transparence.

- L'élaboration de politiques et de procédures permettant au personnel de répondre de manière efficace et efficiente aux demandes de renseignements, aux requêtes et aux plaintes.
- La tenue régulière d'activités de sensibilisation et de formation sur les questions relatives à une prestation de services respectueux, inclusifs et accessibles. Ces activités peuvent porter sur des domaines comme les pratiques tenant compte des traumatismes subis, la résolution des conflits, l'équité administrative, la communication respectueuse, le traitement des personnes vulnérables, l'humilité culturelle, l'aisance culturelle, la santé mentale et la réaction aux comportements difficiles.

6.3 Points de vue autochtones

- Collaborez avec les dirigeants et les communautés autochtones dans l'élaboration et la prestation des services de votre organisme, et assurez-vous que vos services sont fournis à ces communautés de manière efficace, respectueuse et accessible.
- Veillez à ce que vos programmes et services soient conçus afin de répondre aux [appels à l'action](#) de la Commission de vérité et réconciliation et de respecter la [Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones](#), ainsi que toutes les lois provinciales ou territoriales relatives à cette déclaration.

6.4 Vie privée et gestion de l'information

- Veillez à ce que votre système de gestion de l'information et des documents soit conforme aux lois sur la protection de la vie privée et des renseignements personnels de votre province ou territoire. Vérifiez que vos systèmes protègent adéquatement les renseignements personnels que détient votre organisme contre une atteinte à la vie privée. Formez aussi le personnel sur ses obligations en vertu des lois sur la protection de la vie privée et des renseignements personnels et sur ses obligations en matière de protection des renseignements personnels conformément aux exigences énoncées dans ces lois.



Norme d'équité 7 : Responsabilité

Aperçu

Faites preuve de responsabilité en mettant en place un processus de plainte rigoureux et accessible, et en favorisant une culture d'amélioration continue de la qualité et du service.

L'importance de la responsabilité

Elle favorise la confiance du public en votre organisme : Les organismes peuvent faire preuve de responsabilité en examinant et en réglant de manière proactive les problèmes liés à la prestation de services de leurs programmes ou de leurs politiques. Le public éprouvera ainsi une plus grande confiance envers le gouvernement et le secteur public en général.

Elle garantit la correction des programmes ou des politiques qui ne fonctionnent pas bien : Une prestation équitable de services comprend la correction des programmes et des services qui ne fonctionnent pas bien. Les organismes publics responsables s'efforcent d'améliorer les politiques, les programmes et les processus qui sont injustes, qui ne fonctionnent pas correctement ou qui n'atteignent pas les objectifs.



7.1 Recherche d'une amélioration continue

- Examinez régulièrement les processus de votre organisme, y compris sa politique, ses procédures et ses directives, afin d'évaluer leur fonctionnement. Sollicitez le point de vue des intervenants sur le fonctionnement de votre programme et sur ce qui pourrait être amélioré. Après chaque évaluation, créez un plan de mise en œuvre indiquant les mesures à prendre, le responsable et l'échéancier, s'il y a lieu.
- Quand un programme, une politique ou un autre aspect de votre organisme ne fonctionne pas bien, prenez des mesures pour résoudre le problème. Vous pourriez, entre autres, collaborer avec le personnel et d'autres intervenants pour déterminer la meilleure solution.
- Tenez le personnel au courant des initiatives d'amélioration continue, y compris de tout changement aux politiques ou aux pratiques qui découle de l'examen d'une plainte.



7.2 Mise en place d'un processus de plainte

- Élaborez une politique et un processus de règlement des plaintes et instaurez une culture de valorisation et d'accueil positif des plaintes pour inciter les usagers à donner leur opinion sur vos programmes et sur vos services.
- Rendez votre processus de plainte accessible au public et veillez à le faire connaître auprès des usagers de vos services et à en favoriser l'accessibilité. Fournissez notamment des renseignements sur la manière de transmettre une préoccupation ou une plainte concernant votre organisme et sur la façon dont elle sera traitée.

L'importance des plaintes

- Les plaintes constituent une forme importante de rétroaction sur la qualité des services, des systèmes et du personnel d'un organisme. Un processus efficace de résolution des plaintes peut aider à rétablir la confiance après un événement négatif et aider les organismes à améliorer leurs services.
- Pour en savoir plus sur la façon de mettre en place un processus de plainte, consultez le [Guide de traitement des plaintes](#) d'Ombudsperson British Columbia (en anglais).

7.3 Suivi des commentaires et des plaintes

- Élaborez et mettez en œuvre un système de suivi des plaintes et des éloges permettant de consigner les rétroactions sur les systèmes et les processus de votre organisme. Faites le suivi de l'issue des plaintes et des changements ou des améliorations de service apportées à la suite de plaintes.
- Examinez régulièrement vos données sur les plaintes et diffusez-les à l'interne dans le but d'améliorer la prestation des services de votre organisme.

7.4 Soutien aux excuses

- Adoptez une procédure ou une politique d'excuses qui explique la marche à suivre ainsi que les événements et les circonstances qui justifient des excuses de la part de votre organisme.
- Donnez une formation pratique au personnel, à tous les échelons de l'organisme, sur l'importance des excuses et donnez-leur les moyens de s'excuser lorsque nécessaire en leur fournissant des renseignements sur le moment et la manière de présenter des excuses pour un problème de service.

Présenter des excuses efficaces

Les principales caractéristiques d'excuses efficaces s'appuient sur les 5 R :

- **Reconnaissance** : Une description et une reconnaissance de la faute et du préjudice causé.
- **Responsabilité** : L'acceptation de la responsabilité du problème.
- **Raisons** : Une explication de la cause du problème ou la promesse d'enquêter sur cette cause.
- **Regret** : L'expression d'un regret sincère.
- **Rectification** : Une explication de ce que votre organisme et vous allez faire pour remédier au problème.

Pour en savoir plus, consultez le document (en anglais) [Quick Tips on Apologies](#) d'Ombudsperson British Columbia.

GRILLE D'AUTOÉVALUATION EN ÉQUITÉ

La grille qui suit peut être utilisée par votre organisme pour réaliser une autoévaluation de l'équité de ses programmes, de ses politiques et de ses processus décisionnels. Elle présente les principaux principes mis de l'avant dans le document *L'équité en tête : guide d'autoévaluation de l'équité administrative* et y renvoie. Cette grille à remplir vous permet de noter si vous respectez chaque norme et comment vous le faites. Il suffit d'utiliser les cases à cocher et les zones de texte sous chaque liste de vérification.

ORGANISME :	
DIRECTION / SERVICE :	
REPLI PAR :	
DATE :	

Norme d'équité 1 : Participation et écoute des gens

Les personnes qui sont directement touchées par les décisions de notre organisme ont-elles la possibilité de participer de manière significative au processus de prise de décision et d'être entendues		
1.1	Informons-nous à l'avance les personnes qui seront directement touchées par les actions ou les décisions prises?	<input type="checkbox"/>
1.2	Fournissons-nous des renseignements appropriés sur la décision qui sera prise et sur le processus décisionnel?	<input type="checkbox"/>
1.3	Veillons-nous à ce que les personnes touchées par la décision aient la possibilité d'être entendues?	<input type="checkbox"/>
1.4	Les motifs des décisions sont-ils expliqués et communiqués efficacement et bien documentés?	<input type="checkbox"/>
1.5	Nos politiques et processus nous permettent-ils de prendre des décisions en temps opportun?	<input type="checkbox"/>
1.6	Nous sommes-nous dotés d'un mécanisme d'appel ou de révision adéquat?	<input type="checkbox"/>
1.7	Notre personnel reçoit-il régulièrement une formation sur l'équité procédurale?	<input type="checkbox"/>
Avons-nous mis en œuvre cette norme? Expliquez comment ci-dessous.		

Norme d'équité 2 : Impartialité et intégrité

Soutenons-nous notre personnel pour lui permettre d'agir avec intégrité et impartialité?		
2.1	Avons-nous établi une politique qui permet d'aborder efficacement tout conflit d'intérêts potentiel ou réel et avons-nous formé notre personnel à cette politique?	<input type="checkbox"/>
2.2	Avons-nous établi une politique pour garantir une prise de décision impartiale et exempte de biais, et avons-nous formé notre personnel en matière d'impartialité et de biais?	<input type="checkbox"/>
2.3	Nous assurons-nous de faire appel à des décideurs indépendants pour les révisions et les appels de décisions?	<input type="checkbox"/>
2.4	L'élaboration de nos systèmes et de nos politiques, notre code de conduite et la formation de notre personnel encouragent-ils et soutiennent-ils une conduite éthique et professionnelle?	<input type="checkbox"/>
Avons-nous mis en œuvre cette norme? Expliquez comment ci-dessous.		

Norme d'équité 3 : Règles légales et équitables

Utilisons-nous des règles légales et équitables dans le cadre de notre prestation de services?		
3.1	La conception et la mise en œuvre de nos programmes, de nos services et de nos processus décisionnels sont-elles conformes à toutes les lois et exigences légales applicables?	<input type="checkbox"/>
3.2	Nous sommes-nous dotés de règles et de critères de décision équitables pour prendre des décisions et dispenser nos programmes et services?	<input type="checkbox"/>
Avons-nous mis en œuvre cette norme? Expliquez comment ci-dessous.		

Norme d'équité 4 : Décisions motivées

Nous sommes-nous dotés de politiques, de procédures et de systèmes pour aider notre personnel à prendre des décisions éclairées et mûrement réfléchies?		
4.1	Nos politiques, nos directives et nos formations expliquent-elles clairement les étapes de la prise de décision que les décideurs doivent suivre pour rendre des décisions équitables au nom de notre organisme?	<input type="checkbox"/>
4.2	Nos politiques, nos formations et nos processus aident-ils notre personnel à exercer son pouvoir discrétionnaire de manière équitable?	<input type="checkbox"/>
4.3	Nos politiques, nos formations et nos processus aident-ils notre personnel à prendre des décisions administratives raisonnables?	<input type="checkbox"/>
Avons-nous mis en œuvre cette norme? Expliquez comment ci-dessous.		

Norme d'équité 5 : Équité

Nos politiques, nos procédures et nos systèmes favorisent-ils une prestation équitable des programmes et des services, la prise de décisions justes et équitables et des résultats équitables pour toutes les personnes et communautés que nous servons?		
5.1	Adoptons-nous une optique d'équité lorsque nous élaborons et passons en revue des programmes, des politiques et des règles, entre autres en ce qui concerne les processus et les critères de prise de décision?	<input type="checkbox"/>
5.2	Notre main-d'œuvre est-elle diversifiée et représentative de la diversité de la population que notre organisme sert? Lors de l'élaboration ou de la révision de nos programmes et de nos services, sollicitons-nous l'avis de personnes et de communautés que nous servons?	<input type="checkbox"/>
Avons-nous mis en œuvre cette norme? Expliquez comment ci-dessous.		

Norme d'équité 6 : Accessibilité et adaptabilité

Nos programmes et nos processus décisionnels sont-ils accessibles et adaptés aux personnes et aux communautés que notre organisme sert?		
6.1	Notre modèle de prestation de services est-il accessible à toutes les personnes et à toutes les communautés que notre organisme sert?	<input type="checkbox"/>
6.2	Notre personnel est-il formé et soutenu pour fournir des services adaptés et centrés sur les personnes?	<input type="checkbox"/>
6.3	Travaillons-nous en collaboration avec les chefs et les communautés autochtones pour élaborer et dispenser nos services?	<input type="checkbox"/>
6.4	Avons-nous mis en place un système de gestion de la protection de la vie privée et des renseignements personnels qui est conforme à la loi applicable et qui garantit la protection des renseignements personnels?	<input type="checkbox"/>
Avons-nous mis en œuvre cette norme? Expliquez comment ci-dessous.		

Norme d'équité 7 : Responsabilité

Faisons-nous preuve de responsabilité dans la prestation de nos programmes et services?		
7.1	Cherchons-nous continuellement à nous améliorer en examinant régulièrement nos programmes, nos politiques et nos processus et en corrigeant les problèmes et ce qui ne fonctionne pas bien?	<input type="checkbox"/>
7.2	Nous sommes-nous dotés d'une politique et d'un processus de résolution des plaintes qui soit accessible et efficace?	<input type="checkbox"/>
7.3	Faisons-nous le suivi des commentaires et des plaintes, et utilisons-nous ces renseignements pour améliorer les services offerts par notre organisme?	<input type="checkbox"/>
7.4	Nous sommes-nous dotés d'un processus ou d'une politique de présentation d'excuses qui soutient notre personnel et lui permet de s'excuser lorsque cela est justifié?	<input type="checkbox"/>
Avons-nous mis en œuvre cette norme? Expliquez comment ci-dessous.		

APERÇU DES NORMES D'ÉQUITÉ

Norme 1 : Participation et écoute des gens

- Fournir un préavis d'une décision
- Fournir des renseignements adéquats sur la décision et sur le processus décisionnel
- Donner l'occasion d'être entendu
- Veiller à ce que les motifs des décisions soient expliqués et documentés
- Veiller à ce que les décisions soient prises rapidement
- Disposer d'une procédure d'appel et de révision adéquate

Norme 2 : Impartialité et intégrité

- Disposer d'une politique en matière de conflits d'intérêts et d'une formation sur le sujet
- Veiller à ce que les décisions soient prises de manière impartiale et non biaisée, et sans favoriser un intérêt ou bénéfice personnel
- Veiller à faire appel à un décideur indépendant pour les appels ou les révisions
- Veiller à ce que des normes éthiques et professionnelles élevées soient respectées

Norme 3 : Règles légales et équitables

- Respecter toutes les lois et exigences légales applicables lors de la prestation de services et de la prise de décisions
- Suivre des règles et des critères de décision équitables pour la prise de décisions et la prestation de services

Norme 4 : Décisions motivées

- Former et aider les décideurs à prendre des décisions éclairées, raisonnables et équitables, conformément aux règles applicables
- Veiller à ce que le pouvoir discrétionnaire soit exercé de manière équitable et raisonnable
- S'assurer que les décisions prises sont raisonnables (justifiables, transparentes et compréhensibles)



Norme 5 : Équité

- Adopter une optique d'équité dans la conception des programmes, des politiques et des processus décisionnels
- Chercher à obtenir les points de vue des communautés servies dans le cadre de l'élaboration et de l'examen des programmes
- S'assurer que l'organisme reflète la diversité des communautés qu'il sert

Norme 6 : Accessibilité et adaptabilité

- S'assurer que le modèle de prestation de services favorise l'accessibilité des programmes et des services pour les personnes et pour les communautés servies
- Former et soutenir le personnel pour qu'il fournisse des services adaptés et axés sur les personnes
- Collaborer avec les communautés autochtones dans le cadre de l'élaboration et de la prestation des services de l'organisme
- Respecter les obligations en matière de protection de la vie privée et des renseignements personnels

Norme 7 : Responsabilité

- Développer une culture de l'amélioration continue
- Disposer d'un processus de plainte accessible et efficace
- Utiliser les commentaires et les plaintes pour améliorer les services
- Soutenir la présentation d'excuses lorsque cela est justifié



Canadian Council of
Parliamentary Ombudsman

Conseil canadien des
ombudsmans parlementaires

