



# L'ÉQUITÉ EN TÊTE :

DOCUMENT D'INFORMATION SUR L'ÉQUITÉ ADMINISTRATIVE

 **Ombudsman du Manitoba**

Octobre 2020



Bureau de Winnipeg  
500, avenue Portage, bureau 750  
Winnipeg (Manitoba) R3C 3X1  
Tél. : 204 982-9130  
Sans frais. : 1 800 665-0531

Bureau de Brandon  
1011, avenue Rosser, bureau 202  
Brandon (Manitoba) R7A 0L5  
Tél. : 204 571-5151  
Sans frais : 1 888 543-8230

Bureau de Thompson  
City Centre Mall, bureau 1720  
300, chemin Mystery Lake  
Thompson (Manitoba) R8N 0M2  
Tél. : 204 677-7270  
Sans frais : 1 877 677-7270

Courriel : [ombudsman@ombudsman.mb.ca](mailto:ombudsman@ombudsman.mb.ca)  
Site Web : [www.ombudsman.mb.ca](http://www.ombudsman.mb.ca)  
Facebook : [www.fb.com/manitobaombudsman](http://www.fb.com/manitobaombudsman)  
Twitter : [@MBOmbudsman](https://twitter.com/MBOmbudsman)

# MESSAGE DE L'OMBUDSMAN

8 octobre 2020

Cette année, l'ombudsman du Manitoba célèbre son 50e anniversaire et son engagement continu à l'égard de la promotion indépendante des principes d'équité, de transparence et de responsabilisation. Pour marquer l'occasion et la journée internationale des ombudsmans, j'ai le plaisir de diffuser le présent document d'information et le guide d'autoévaluation sur l'équité en tête pour que les administrateurs publics du Manitoba en prennent connaissance et les mettent en application.

En 2020, les appels à l'action du public contre la discrimination, l'injustice et l'inégalité ont incité certaines entités publiques et privées à revoir leurs systèmes et services et à établir des voies de recours appropriées qui respectent les droits inhérents de tous les citoyens. De plus, la pandémie mondiale nous a poussés à nous tourner vers l'administration numérique, l'innovation et l'emploi accru de la technologie pour orienter la prise de décisions et la prestation des services de santé et d'éducation, des services économiques et d'autres services publics. Les gouvernements ont fait face à de nouvelles pressions pour élaborer des politiques répondant aux divers besoins de la population en période d'incertitude. Les choix que les décideurs font aujourd'hui vont avoir un impact sur les citoyens et sur l'avenir de notre société. C'est donc le moment par excellence pour les administrateurs de porter leur attention sur l'équité.

Au Manitoba et dans d'autres provinces, les ombudsmans sont un pilier essentiel de notre système parlementaire en ce qu'ils aident à renforcer la démocratie, à faire progresser les droits des citoyens et à affermir la bonne gouvernance. En évaluant les plaintes au sujet de questions d'administration publique et en enquêtant sur ces plaintes de façon impartiale et objective, ils s'efforcent de déterminer si les politiques, les programmes et les pratiques sont conformes aux lois et aux normes d'équité. Les processus, les décisions et les services se doivent d'être équitables pour que le public puisse profiter des initiatives publiques et maintenir sa confiance à l'égard des systèmes.

Les ombudsmans sont aussi idéalement placés pour renforcer de façon proactive la bonne gouvernance et promouvoir les droits des citoyens. En se montrant proactifs, ils permettent d'engager des discussions, éclairées par les citoyens, avec les entités publiques sur les nouvelles questions systémiques et d'envisager des améliorations pour l'avenir. Cette proactivité leur permet également d'informer et de conseiller, en matière d'équité administrative, les organismes publics qui souhaitent améliorer leurs politiques, leur administration et leurs processus pour servir les citoyens.

Le document d'information et le guide d'autoévaluation sur l'équité en tête sont destinés aux hauts responsables, aux spécialistes de l'élaboration des politiques et des programmes ainsi qu'aux agents de prestation de services des organismes publics provinciaux et locaux du Manitoba. Le Conseil canadien des ombudsmans parlementaires a rédigé le guide d'autoévaluation pour aider les organismes publics à évaluer objectivement l'équité de leurs processus en ce qui concerne la prise de décisions, la conception des programmes et des politiques et la prestation de services. Mon bureau fait la promotion des documents sur l'équité en tête pour que l'on parvienne à une compréhension commune des normes d'équité et pour prévenir l'inéquité avant qu'elle survienne.

Jill Perron  
Ombudsman du Manitoba

# TABLE DES MATIÈRES

L'ÉQUITÉ EN 2020 ET AU-DELÀ .....	5
L'ÉQUITÉ EN TÊTE VOUS CONCERNE .....	6
DÉFINITION DE L'ÉQUITÉ ET IMPORTANCE DES NORMES .....	6
ÉQUITÉ DES PROCESSUS .....	7
ÉQUITÉ DES DÉCISIONS .....	8
ÉQUITÉ DANS LES SERVICES .....	9
INTRODUCTION À L'ÉQUITÉ : RISQUES ET AVANTAGES .....	10
L'ÉQUITÉ EN BREF .....	12
ÉVALUATION DE L'ÉQUITÉ .....	13
NOTES .....	13

**Disponible en médias substituts sur demande**

# L'ÉQUITÉ EN TÊTE :

## DOCUMENT D'INFORMATION SUR L'ÉQUITÉ ADMINISTRATIVE

### L'ÉQUITÉ EN 2020 ET AU-DELÀ

Les citoyens s'attendent à ce que leurs organismes publics respectent trois principes essentiels, notamment : l'ouverture, la transparence et l'équité. L'équité en tête traite précisément l'équité parce que, dans tous les organismes publics, les fonctionnaires de tout niveau ont le pouvoir de respecter ce principe. L'équité n'est pas un concept compliqué mais plutôt un choix délibéré que les administrateurs exercent dans les petites et grandes décisions du quotidien. Demandez-vous comment les principes sont reliés et pourquoi ils sont importants pour les citoyens.

L'ouverture permet aux citoyens de participer à la gouvernance en communiquant directement avec les décideurs et ceux qui élaborent les politiques. Les gouvernements qui font preuve d'ouverture sollicitent les commentaires du public sur les processus généraux et détaillés d'élaboration des politiques et des programmes. L'ouverture permet la participation et favorise l'équité en invitant les membres du public à s'exprimer sur les solutions à apporter aux problèmes qui les touchent et à déterminer les mesures qui s'appliqueront à eux.

Au sein du gouvernement, la transparence contribue à la responsabilisation des administrateurs à l'égard du public auquel ils offrent des services. Toutes les décisions et méthodologies doivent résister à l'examen du public. Corruption, conflits d'intérêts et pratiques commerciales déloyales sont évités lorsque les administrateurs répondent aux demandes de renseignements du public et font état du travail et des processus qui sont à l'origine de leurs décisions.

Il n'y a tout simplement pas d'équité sans ouverture et transparence. Une politique, un programme ou un service est équitable dans la mesure où le gouvernement a fait preuve d'ouverture, de transparence et d'impartialité en le concevant et en l'administrant. La perception d'équité favorise le soutien du public. Les citoyens s'accommodent plus facilement de nouvelles orientations lorsqu'ils savent qu'elles sont ancrées dans un cadre équitable de prise de décisions et qu'ils comprennent les motifs des décisions prises par le gouvernement.

Tout le monde comprend les fondements de l'équité. Tous les citoyens ont droit à l'équité et s'attendent à ce qu'elle soit présente dans les pratiques administratives des gouvernements et autres entités publiques. À mesure que notre société progresse, ils s'attendent également à participer davantage à l'élaboration des politiques, à participer plus directement aux processus décisionnels, à avoir accès aux services et à avoir des interactions en personne et par l'intermédiaire de la technologie.

Les administrateurs ont aussi besoin de la confiance du public à l'égard de leur capacité à faire preuve d'équité lorsque les politiques ou processus administratifs se traduisent par des décisions qui ont une incidence sur la vie des gens. Les citoyens doivent avoir l'impression d'avoir été traités équitablement dans leurs interactions quotidiennes avec les gouvernements – depuis l'agent de police qui établit une contravention à l'administrateur scolaire qui détermine une note ou à l'agent d'approvisionnement qui attribue un contrat à la suite d'un appel d'offres. Les systèmes permettant à tous les responsables gouvernementaux d'effectuer leur travail quotidien devraient être conçus de façon à refléter les normes d'équité.

Le document d'information sur l'équité en tête et le guide d'autoévaluation voient le jour dans le contexte d'une période exceptionnelle pour les gouvernements. Diverses forces externes ont exercé de nouvelles pressions sur les gouvernements pour qu'ils innovent et mettent en œuvre des programmes et services essentiels dont le public a besoin. Ces guides devraient aider les organismes publics provinciaux et locaux à évaluer les programmes et services existants ou à concevoir de nouveaux systèmes favorisant l'équité. Le fait de prendre soigneusement en considération la notion d'équité peut mener à un plus grand engagement des citoyens, à une prestation améliorée des services, à un nombre de plaintes moins élevé, à de meilleurs résultats des programmes et à une gouvernance renforcée.

## L'ÉQUITÉ EN TÊTE VOUS CONCERNE

L'équité en tête concerne toutes celles et tous ceux qui servent le public. L'équité en tête est constitué de deux parties :

- » Le présent document d'information, élaboré par l'ombudsman du Manitoba, qui explique ce qu'est l'équité et pourquoi elle est importante.
- » Un guide d'autoévaluation élaboré par les ombudsmans de partout au Canada et accompagné d'exercices d'évaluation que les organismes publics peuvent utiliser lorsqu'ils examinent leurs programmes et services existants ou lorsqu'ils en conçoivent de nouveaux pour respecter leurs obligations en matière d'équité, obligations découlant de la loi et des meilleures pratiques. Le guide aide à déterminer, sur le plan de l'équité, les lacunes et les risques de différents processus décisionnels à diverses étapes de l'élaboration et de la prestation des politiques et des programmes.

## DÉFINITION DE L'ÉQUITÉ ET IMPORTANCE DES NORMES

En administration publique, l'équité comporte trois dimensions : l'équité des processus, l'équité des décisions et l'équité dans les services. Pour chaque dimension, des normes ont été établies par les ombudsmans pour aider les organismes publics à déterminer l'équité de leurs propres processus, décisions et services. Les sept normes sont les suivantes :

ÉQUITÉ DES  
PROCESSUS

>

1. Participation
2. Intégrité et impartialité

ÉQUITÉ DES  
DÉCISIONS

>

3. Justice et légalité
4. Équité

ÉQUITÉ DANS LES  
SERVICES

>

5. Accessibilité
6. Services axés sur la personne
7. Responsabilité et amélioration continue

Consulter *L'équité en tête : guide d'autoévaluation de l'équité administrative* pour en savoir plus sur les sept normes d'équité et sur les listes de contrôle, et pour déterminer si elles ont été respectées. Consulter également L'équité en bref à la page 12 du présent document d'information.

Les mesures et décisions des employés du secteur public doivent être équitables et perçues comme telles. Pour aider à évaluer l'équité systémique et contextuelle, nous nous servons ici des définitions de l'équité généralement utilisées par les ombudsmans partout au Canada pour expliquer les concepts fondamentaux de l'équité dans le contexte gouvernemental.

L'équité des processus se rapporte aux formalités qu'observent les organismes publics quand ils prennent des décisions qui touchent directement la population. Elle comprend les étapes que doivent suivre les employés du secteur public avant, pendant et après ces décisions.

L'équité des processus doit notamment permettre la véritable participation des personnes directement touchées par une décision. À cet effet, les processus de résolution des différends et les mécanismes officiels de traitement des plaintes doivent prévoir la participation de la personne directement touchée par la décision.

Pourquoi la **participation** est importante :

- Les personnes concernées sont informées du fait que les choses peuvent changer et qu'une décision susceptible d'avoir un impact sur leur vie va être prise.
- Elles comprennent les éléments qui sont pris en considération pour prendre une décision.
- Elles peuvent communiquer des renseignements, poser des questions et exprimer leurs points de vue (y compris leur soutien ou objection) pour influencer sur la décision.
- Le décideur peut comprendre les renseignements et points de vue des personnes concernées et en tenir compte. Le fait d'entendre directement ces personnes diminue sa subjectivité et son parti pris.

L'équité des processus se caractérise également par l'intégrité et l'impartialité, et les employés chargés de la prestation des programmes et des services doivent observer les normes d'éthique les plus rigoureuses.

Pourquoi **intégrité et impartialité** sont importantes :

- Lorsque les décisions reposent sur des faits, sur des éléments de preuve et sur les lois, elles résistent à la critique.
- Le fondement de la décision est clair. Les gens ont confiance dans les décisions quand ils en comprennent et acceptent les motifs (et que ces motifs sont justifiables).
- On évite les conflits d'intérêts réels et perçus. Le public a confiance dans une décision s'il croit en l'absence d'intérêt personnel et de parti pris.

On entend par décision un résultat, une action ou une réponse d'un organisme public qui touche une ou plusieurs personnes ou organisations. La décision elle-même doit être équitable et, pour être équitable, elle doit respecter certains critères – elle doit être juste (équitable, correcte ou raisonnable) et légale (autorisée).

Pourquoi **justice et légalité** sont importantes :

- La personne qui établit la règle ou qui prend la décision doit avoir l'autorité pour le faire.
- Les décisions ou les règles doivent être conformes à d'autres textes législatifs et règlements.
- Des décisions logiques, sensées et raisonnables risquent moins d'être perçues comme injustes ou inéquitable.
- Une règle ou une décision ne doit entraîner aucune discrimination fondée sur les motifs qui sont interdits par le Code des droits de la personne du Manitoba ou par la Charte des droits et libertés (ex. : race, incapacité, convictions religieuses, orientation sexuelle).
- La décision ne doit pas être oppressante, c'est-à-dire qu'elle doit éviter de créer des obstacles inutiles pour la personne concernée.

Une décision équitable doit être fondée sur des renseignements complets, refléter un exercice discrétionnaire approprié et tenir raisonnablement compte du cas à l'étude et des circonstances particulières des personnes concernées. L'application du principe d'équité ne consiste pas seulement à appliquer le principe d'égalité. Les décideurs doivent comprendre les règles qui s'appliquent à la décision mais ils devraient pouvoir exercer un pouvoir discrétionnaire pour tenir compte des différents besoins, capacités et circonstances des personnes touchées.

Pourquoi l'**équité** est importante :

- Les décideurs doivent se concentrer sur les résultats et sur la réalisation des objectifs stratégiques recherchés de la loi. Ils doivent se demander si leur décision est équitable vu les circonstances du groupe, du particulier ou de l'organisation.
- Les concepts d'équité et de justice peuvent être influencés par la vision du monde et les expériences personnelles. Des politiques et procédures systémiques qui encadrent le pouvoir discrétionnaire et obligent à tenir compte de l'équité aideront les employés du secteur public à offrir des services qui répondent aux besoins des usagers.

La prestation équitable de services se rapporte à la façon dont les organismes publics traitent les personnes qui recourent à leurs programmes et services. En tout premier lieu, ces programmes et services doivent être accessibles.

Pourquoi l'**accessibilité** est importante :

- Les programmes et services sont destinés à aider le public. Les efforts nécessaires pour y avoir accès ne devraient pas empêcher qu'on en fasse la demande ou qu'on les utilise.
- Toutes sortes de personnes recourent aux programmes et aux services et elles ont toutes des besoins particuliers. Il n'est pas juste que certaines ne puissent y avoir accès en raison d'obstacles découlant d'une politique ou d'une procédure administrative.

Les services équitables sont axés sur la personne. Les organismes publics doivent veiller à ce que leurs employés soient formés et appuyés par des processus garantissant le traitement respectueux des usagers et la prise en compte de leurs besoins et de leurs circonstances dans la prestation des programmes et des services.

Pourquoi il est important que les **services soient axés sur la personne** :

- Il faut respecter les besoins de chaque personne et toujours protéger la vie privée.
- Le public doit pouvoir s'attendre à des normes de service raisonnables et à une réponse rapide. Un service lent ou en retard peut mettre certaines personnes dans une situation difficile.
- Courtoisie et respect reflètent les valeurs fondamentales associées au service public.
- Lorsque le service à la clientèle est mauvais, les gens ont plus tendance à croire qu'ils ont été traités de façon inéquitable et à se plaindre (même quand la décision ou la mesure était « équitable »).

Enfin, pour offrir un service équitable, les organismes publics doivent intégrer responsabilité et amélioration continue. Tous doivent disposer d'un processus de règlement des plaintes qui est solide et accessible. Ils doivent également s'engager à examiner continuellement la qualité de leurs services et à l'améliorer au besoin.

Pourquoi **responsabilité et amélioration continue** sont importantes :

- La possibilité de déposer plainte et l'existence d'un processus rapide et efficace de traitement des plaintes sont des moyens auxquels le public peut recourir lorsque ses attentes ne sont pas satisfaites.
- Un processus accessible donne aux personnes les plus à risque de se faire traiter inéquitablement un moyen simple de se plaindre et de demander réparation.
- En cas d'erreur de jugement ou d'autre erreur, l'organisme public doit se montrer responsable et prendre des mesures pour empêcher que l'incident se reproduise.
- Le public peut raisonnablement s'attendre à ce que les organismes publics améliorent leurs politiques, leurs programmes et leurs processus lorsque ceux-ci ne fonctionnent pas correctement ou n'atteignent pas les objectifs prévus.

# INTRODUCTION À L'ÉQUITÉ : RISQUES ET AVANTAGES

L'ombudsman du Manitoba fait la promotion de L'équité en tête comme démarche proactive menant à la conception de décisions, de politiques, de programmes et de services équitables. Les organismes publics devraient régulièrement prendre en considération les risques pour leur réputation ainsi que les risques juridiques qu'ils encourent s'ils ne cherchent pas systématiquement à instaurer l'équité dans leurs processus, décisions et services. Les documents de L'équité en tête font état des meilleures pratiques qui, lorsqu'elles sont appliquées, se traduisent par de nombreux avantages.

## AVANTAGES DE L'ÉQUITÉ

- » Confiance du public :
  - Les décisions sont fondées sur un raisonnement clair que les gens respectent.
  - Elles incitent les citoyens à agir rapidement quand le gouvernement doit intervenir en cas de crise.
- » Confiance dans les nouvelles idées :
  - Le public a confiance dans les nouvelles initiatives et orientations en sachant qu'elles sont ancrées dans un cadre décisionnel qui est équitable.
- » Plaintes moins nombreuses :
  - L'accès aux processus décisionnels et la communication des décisions répondent au besoin d'information du public.
  - Les occasions de participation donnent au public le sentiment d'être partie prenante et l'incitent à s'engager.
- » Administration cohérente et efficace :
  - Les affectations sont équitables.
  - Il n'est pas nécessaire de faire marche arrière sur les politiques et les programmes parce qu'on a tenu compte de l'équité dès le départ.
- » Meilleure information :
  - La rétroaction ou la participation structurée donne des renseignements précieux sur l'opinion du public. Ces renseignements permettent ensuite d'adapter les programmes ou de concevoir de nouvelles initiatives.
- » Absence perçue de parti pris ou de conflit :
  - Le processus décisionnel est clairement énoncé et il est facile de s'y reporter, ce qui diminue les suppositions et le mystère autour de la motivation des décisions.





## RISQUES DE L'INÉQUITÉ

- » Décisions ou mesures déraisonnables qui :
  - sont incohérentes avec d'autres décisions prises dans des circonstances semblables
  - sont incohérentes avec les éléments de preuve
  - produisent un effet contraire à ce qui était recherché
  - ne peuvent s'expliquer rationnellement quand elles sont mises en question
- » Décisions ou mesures injustes qui :
  - sont indûment punitives
  - imposent des obligations excessives et inutiles
  - ont des conséquences allant au-delà de ce qui est approprié dans les circonstances
- » Décisions ou mesures oppressantes qui :
  - imposent un fardeau excessif à la personne qui participe à un programme
  - imposent des sanctions ou contraintes auxquelles il est difficile de se conformer
  - imposent des sanctions qui sont disproportionnées par rapport aux circonstances
- » Décisions ou mesures indûment discriminatoires qui :
  - ne respectent pas les objectifs d'un programme gouvernemental
  - traitent différemment des personnes se trouvant dans des situations semblables alors que rien ne justifie de faire une distinction
- » Mauvaises décisions ou mesures qui :
  - ne respectent pas les propres politiques ou processus de l'organisme public
  - seraient considérées comme des fautes de jugement évidentes par une personne neutre ou impartiale
  - sont fondées sur des critères que la personne responsable n'est pas autorisée à appliquer ou sur des preuves qui ne sont pas pertinentes
- » Décisions ou mesures partiales qui :
  - sont prises sans écouter les éléments de preuve ou d'information
  - sont fondées sur des prédispositions, des opinions ou des convictions personnelles
- » Préjudice à la réputation :
  - causé par des décisions perçues comme étant influencées par des préjugés
  - quand les intérêts personnels sont contraires à l'intérêt du public ou aux fonctions officielles de l'agent public

# L'ÉQUITÉ EN BREF



## ÉQUITÉ DES PROCESSUS

### NORME 1 : PARTICIPATION

- Avis
- Information sur les processus
- Possibilité d'être entendu
- Possibilité de recours
- Motivation des décisions
- Communication
- Délais raisonnables

### NORME 2 : INTÉGRITÉ ET IMPARTIALITÉ

- Décision non fondée sur des intérêts, des préférences ou des préjugés personnels
- Examen par un décideur indépendant
- Protections contre les conflits d'intérêts
- Normes éthiques et professionnelles rigoureuses
- Code de conduite

## ÉQUITÉ DES DÉCISIONS

### NORME 3 : DÉCISIONS JUSTES ET LÉGALES

- Conformes aux lois et aux politiques
- Pas arbitraires mais logiques et compréhensibles
- Pas oppressantes ni déraisonnables
- Pas indûment discriminatoires
- Pas d'obstacles déraisonnables à l'accès

### NORME 4 : ÉQUITÉ

- Décisions fondées sur des renseignements complets et pertinents
- Prise en considération de circonstances particulières
- Chaque cas doit être étudié individuellement
- Exercice discrétionnaire approprié

## ÉQUITÉ DANS LES SERVICES

### NORME 5 : ACCESSIBILITÉ

- Renseignements exacts et communiqués au public
- En ligne et imprimés
- Utilisation d'un langage simple
- Intégration de normes d'adaptation
- Permettre à diverses personnes d'avoir facilement accès à votre organisation
- Espaces inclusifs et respectueux des valeurs culturelles

### NORME 6 : SERVICES AXÉS SUR LA PERSONNE

- Service rapide, efficace et respectueux
- Prise en considération raisonnable des besoins et des circonstances des gens
- Protection appropriée de la vie privée

### NORME 7 : RESPONSABILITÉ ET AMÉLIORATION CONTINUE

- Processus de traitement des plaintes solide et accessible
- Savoir qui est responsable du traitement des plaintes
- Culture axée sur l'examen de la qualité
- Amélioration continue des services







