



Plan stratégique **2021-2025**

Document adopté à la 695^e séance de la Commission,
tenue le 17 septembre 2021, par sa résolution COM-695-7.1

Jean-François Trudel
Secrétaire de la Commission

Le contenu de ce document est publié par la Commission
des droits de la personne et des droits de la jeunesse.
Il est également offert en format PDF sur le site Web
de la Commission à l'adresse www.cdpdj.qc.ca

Toute reproduction, en tout ou en partie, est permise
à condition d'en mentionner la source.

Table des matières

5	MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE
6	L'ORGANISATION EN BREF
7	Chiffres clés
8	ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT
8	Contexte externe
11	Contexte interne
11	Bilan du plan stratégique transitoire 2019-2021
12	CHOIX STRATÉGIQUES
22	TABLEAU SYNOPTIQUE

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTENCE



C'est avec un immense plaisir que nous vous présentons le Plan stratégique 2021-2025 de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. Ce plan est le fruit d'une large consultation auprès du personnel et des membres de la Commission ainsi que des représentants et représentantes d'organismes gouvernementaux et de la société civile québécoise. Nous tenons à les remercier chaleureusement de leur précieuse collaboration.

Cette consultation nous a permis de réfléchir ensemble aux grands enjeux des droits de la personne et des droits de la jeunesse au lendemain d'une crise sanitaire sans précédent qui a mis en évidence la nécessité de renforcer la place de la Commission dans l'espace public afin de continuer à défendre et protéger les droits et libertés de toutes et tous.

Le Plan stratégique 2021-2025 s'articule autour de trois grands enjeux : le leadership de la Commission, le respect et la défense des droits dans une perspective de justice sociale et une institution inclusive et performante axée sur le service aux citoyennes et citoyens.

Toutefois, avec l'actualité et les débats de société des deux dernières années, d'autres enjeux nous préoccupent et nous rappellent que la lutte pour les droits et libertés n'est jamais terminée, notamment l'usage des outils numériques et des algorithmes. En effet, leur utilisation s'est accentuée avec la crise sanitaire et la Commission s'assurera d'en tenir compte dans ses actions.

Par ailleurs, en tant que fiduciaire de la Charte des droits et libertés de la personne, la Commission entend s'engager plus fortement que jamais envers toute la société québécoise, en portant une attention particulière aux groupes minoritaires. En ce sens, la Commission poursuit sa mission avec détermination.

Enfin, pour la mise en œuvre de ce plan stratégique, nous avons la chance de compter sur un personnel engagé et dévoué.

Philippe-André Tessier, président

Myrlande Pierre, vice-présidente responsable du mandat Charte

Suzanne Arpin, vice-présidente responsable du mandat jeunesse

L'ORGANISATION EN BREF

ORIGINE

La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse est constituée par la Charte des droits et libertés de la personne. La Commission est un organisme indépendant du gouvernement et remplit sa mission au seul bénéfice de la population et dans l'intérêt du public.

MISSION

Forte de son indépendance et de son expertise, la Commission assure la promotion et le respect des principes énoncés dans la Charte des droits et libertés de la personne du Québec. Elle assure aussi la protection de l'intérêt de l'enfant, ainsi que le respect et la promotion des droits qui lui sont reconnus par la Loi sur la protection de la jeunesse. Elle veille également à l'application de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics.

VISION

La Commission est l'institution clé pour la défense d'une société juste et égalitaire. Ses actions visent des retombées concrètes et des impacts significatifs pour toutes et tous dans une perspective de cohésion sociale.

VALEURS

Respect des personnes

Agir avec respect, c'est traiter toute personne avec dignité, courtoisie et discrétion. C'est aussi la faire bénéficier d'une véritable écoute qui suppose que l'on prenne le temps nécessaire pour comprendre la personne et lui porter l'attention appropriée. Le respect c'est aussi faire place aux différences individuelles ou culturelles, aux besoins particuliers de l'enfant et des clientèles vulnérables ainsi qu'à la diversité et la divergence d'opinions. Tant à l'interne qu'à l'externe, les personnes méritent une considération égale, et ce, sans égard à leur rang dans la société ou leur fonction à la Commission.

Transparence

Agir avec transparence, c'est s'assurer, à tous les niveaux de l'organisation, que des informations claires et complètes sont accessibles, dans le respect des règles de confidentialité, sur les activités, les décisions et leurs motifs, les recommandations et les avis, afin d'aider le citoyen et la citoyenne à apprécier une situation et à exercer un jugement éclairé. La transparence, c'est également des modes de communications internes qui assurent un partage d'informations claires et complètes à tous les niveaux de l'organisation, afin que tous et toutes puissent accomplir adéquatement leurs fonctions et réaliser la mission de la Commission.

Intégrité

Agir avec intégrité se manifeste par le professionnalisme, c'est-à-dire par un engagement à agir avec compétence et rigueur en toute circonstance et à ne prendre position que lorsqu'on a objectivement analysé la question et qu'on est en mesure d'exercer un jugement éclairé. L'intégrité c'est éviter toute situation de conflit d'intérêts susceptible d'influencer la prise de décision ou l'exercice des fonctions.

Équité

Agir avec équité, c'est agir sans préjugé, sans favoritisme et en toute impartialité en se basant sur des faits et non sur des impressions ni en fonction d'intérêts personnels. C'est aussi agir dans le respect des droits des personnes et en tenant compte des différences individuelles.

Engagement

L'engagement, c'est agir dans une perspective d'avancement des droits dans toutes les sphères d'activité relevant de la compétence de la Commission. C'est aussi viser l'amélioration continue de la qualité des services offerts à la population et de la portée de toutes ses actions, tant à l'interne qu'à l'externe.

CHIFFRES CLÉS

1 092

Dossiers **d'enquête**
ouverts

360

Dossiers **d'enquête**
ouverts en protection
des **droits de la jeunesse**

350

Dossiers traités
en **médiation** -
droits de la personne

86

Numéros de
la Gazette officielle
du Québec passés en revue

60

Projets de loi
analysés

71

Entrevues réalisées.
238 demandes
de médias traitées

194

Séances de **formation**
ou d'information offertes

+ de 1 000

Publications effectuées
sur les **médias sociaux**

133

Demandes reçues
au service-conseil
en matière
d'accommodement
raisonnable

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Le contexte dans lequel évolue la Commission influence de façon importante la réalisation de sa mission. Certains facteurs externes ont un impact plus important sur ses interventions, notamment des éléments liés à l'environnement socio-économique, politique ou technologique.

Quant au contexte interne, il permet de mieux comprendre le cadre opérationnel général ainsi que les limites de la capacité organisationnelle de la Commission en fonction des ressources qui lui sont attribuées pour accomplir ses mandats. La Commission tient donc compte de l'ensemble de ces facteurs et de leur évolution probable dans ses choix stratégiques.

CONTEXTE EXTERNE

Les multiples conséquences de la crise sanitaire et l'importance des droits économiques et sociaux

Il convient d'aborder d'emblée les conséquences actuelles et futures de la pandémie sur les groupes historiquement susceptibles d'être discriminés dans plusieurs secteurs, notamment celui de l'emploi, de la santé et du logement. À cet égard, le taux de chômage des nouveaux arrivants était inquiétant avant la pandémie et la situation d'emploi des personnes racisées et des personnes autochtones était également préoccupante. De plus, des enjeux relatifs au télétravail et à la présence de jeunes enfants au foyer ont probablement entraîné des conséquences, tout particulièrement pour les femmes qui auraient pu subir des reculs en termes de maintien et de promotion en emploi. Les femmes seraient plus susceptibles d'avoir perdu leur emploi dans le contexte de la Covid-19¹. En outre, la pandémie a fortement restreint l'exercice de plusieurs droits et libertés de la personne tels que la liberté de mouvement, le droit à la vie privée, le droit à l'accès aux soins de santé et le droit à l'égalité.

Par ailleurs, les enjeux relatifs à la pauvreté et à l'exclusion sociale demeurent de première importance. Les conséquences de la pandémie de la COVID-19 sur les groupes historiquement discriminés risquent d'être observables, pour plusieurs années, sur le plan socio-économique. Ainsi, la crise sanitaire qui a sévi en 2020 et perdure encore en 2021 a mis en évidence l'importance des droits économiques et sociaux. Il est donc plus que jamais temps d'accorder à ces droits le même statut et les mêmes garanties judiciaires prévus dans la Charte des droits et libertés de la personne que ceux reconnus aux autres droits qui y sont inscrits.

Plusieurs faits ont marqué l'actualité nationale et internationale entre 2019 et 2021 et ont eu un effet sur les droits de la personne et les droits de la jeunesse au Québec.

La **mort de la fillette de Granby** qui a entraîné une vague de plaidoyer en faveur des droits de l'enfant et de la protection de la jeunesse et la mise en place de la Commission spéciale sur les droits des enfants et la protection de la jeunesse.

L'**adoption de la Loi sur la laïcité de l'État, communément appelée «Loi 21»**, qui inclut le recours au mécanisme de dérogation à la Charte québécoise, et dont plusieurs dispositions entrent en conflit avec les droits de la personne.

La **succession de féminicides** au Québec en 2021, 14 féminicides en sept mois, qui rappelle l'importance de mieux lutter contre la violence faite aux femmes et que le contexte de la crise sanitaire a certainement pu amplifier.

1. INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION, "The COVID-19 response: Getting gender equality right for a better future for women at work", Policy brief, 2020.

Le **meurtre de George Floyd** aux États-Unis qui a entraîné une vague de dénonciation et d'indignation sans précédent à l'échelle mondiale et au Québec, condamnant le racisme et la discrimination systémiques ainsi que le profilage racial.

La **mort de Joyce Echaquan** à l'Hôpital de Joliette, qui a mis la lumière à nouveau sur le racisme et la discrimination systémiques subis par les peuples autochtones, notamment dans le milieu de la santé.

La **controverse des pièces de théâtre SLAV et Kanata, l'utilisation de mots ou propos offensants (exemple du mot en N) dans le contexte universitaire**, qui ont entraîné des discussions sur la sous-représentation de certains groupes dans différents secteurs de la société et sur l'étendue du droit à la liberté d'expression, la liberté académique, ainsi que des préoccupations pour la liberté artistique.

La polarisation croissante de l'opinion publique

On constate que dans la population, la position de la Commission sur certains sujets complexes ou sensibles demeure parfois incomprise, particulièrement lorsque certains droits entrent en conflit. Malheureusement, cette situation peut trop souvent occulter l'ensemble de ses mandats. Il est donc nécessaire de prioriser les actions qui vont permettre de rappeler la raison d'être de la Charte, la mission de la Commission, et surtout de souligner en quoi la Charte et la Commission contribuent au mieux-être collectif, renforcent la cohésion sociale, et favorisent le respect et la promotion de l'intérêt général pour toutes les personnes présentes au Québec.

Le leadership de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse

FAITS SAILLANTS

Données provenant d'un sondage SOM

NOTORIÉTÉ DE LA CDPDJ

Base: tous, n : 1 005

Notoriété spontanée

15%

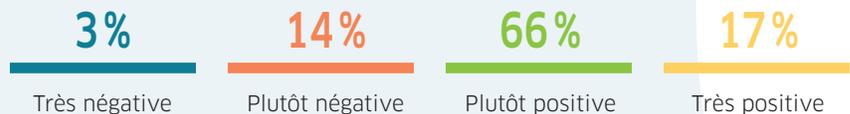
Notoriété assistée

82%

OPINIONS GÉNÉRALES

Base: répondants qui ont déjà entendu parler de la CDPDJ

Opinion générale de la CDPDJ



Évolution de l'opinion à l'égard de la CDPDJ au cours des 12 derniers mois



PERCEPTIONS DES ENJEUX SOCIAUX

Au Québec, on en fait assez pour :



■ Plutôt en accord ■ Totalemment en accord

Un sondage SOM mené auprès d'un millier d'adultes a été réalisé en 2021 pour permettre à la Commission d'avoir un meilleur portrait de sa notoriété auprès du grand public. Il avait pour but de cibler les aspects du travail de la Commission qui sont moins connus, de même que ceux qui intéressent davantage les personnes que nous desservons.

Ce sondage a révélé, d'une part, qu'un très grand nombre, soit 82% des personnes répondantes disent connaître la Commission lorsqu'ils lisent son nom. Il a toutefois aussi démontré que la même proportion, soit 80%, ne sait pas quoi répondre ou nomme une autre organisation lorsqu'on leur demande quelle est l'institution responsable des différents mandats relatifs à la défense des droits de la personne, aux droits de la jeunesse, à l'égalité en emploi et à la protection contre l'exploitation des personnes âgées ou handicapées.

Fait à noter, les répondants se disent également intéressés à être davantage informés sur la protection de l'intérêt de l'enfant et le respect de ses droits (85%), le respect des droits et libertés de la personne (82%), la lutte contre la discrimination ou le harcèlement (77%), la lutte contre l'exploitation des personnes âgées ou handicapées (77%) et l'égalité à l'embauche et en emploi (63%).

CONTEXTE INTERNE

Forces

Les principales forces sur lesquelles la Commission s'appuie pour réaliser sa mission et ses mandats sont incontestablement la loyauté et l'engagement de son personnel, ainsi que son expertise en matière de droits et libertés de la personne et de droits de la jeunesse. La Commission a d'ailleurs mené en 2020, pour la première fois, un sondage qui a confirmé cet engagement des membres du personnel.

Aussi, la Commission est notamment reconnue pour l'importance et la qualité des dossiers traités, ainsi que la rigueur des analyses, avis, mémoires et guides qu'elle produit et qui sont des références pour la population. Elle est également reconnue pour la qualité de la formation qu'elle offre.

Limites

Au regard de l'importance et de l'étendue de ses mandats, les ressources humaines de la Commission ne permettent pas de répondre de manière optimale aux besoins de l'ensemble des groupes qui sont protégés par la Charte et la Loi sur la protection de la jeunesse.

Également, la représentation régionale de la Commission est insuffisante, ce qui peut accroître la perception qu'elle est un organisme davantage centré sur les préoccupations des deux grands pôles urbains que sont Montréal et Québec.

Défis

Au cours des prochaines années, le principal défi de la Commission, est de renforcer sa position de leader en matière de promotion et de protection des droits et libertés de la personne et des droits de la jeunesse et de continuer de mieux assurer les services pour lesquels elle a été créée.

Dans cet esprit et afin de fournir des services de qualité à la population, au cours de la période 2020-2021, la Commission a entamé une modification de sa structure de gestion qui se poursuivra au cours de 2021-2022. Les changements organisationnels permettront de relever les défis d'harmonisation des équipes et d'optimisation des ressources.

Également, le virage numérique, la révision des processus et la gestion documentaire représentent des défis supplémentaires, notamment en termes de gestion du changement et de maintien de la qualité de services pour l'ensemble de la Commission.

BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE TRANSITOIRE 2019-2021

Le plan stratégique 2015-2019 de la Commission venait à échéance le 31 mars 2019. Considérant les multiples changements ayant affecté son environnement interne et externe, la Commission s'était dotée d'un plan stratégique transitoire s'échelonnant sur deux années, soit de 2019 à 2021. Le bilan qu'elle en fait est plutôt positif.

En effet, plusieurs actions ont été réalisées, particulièrement en lien avec l'amélioration de nombreux processus et le développement de nouveaux outils visant à favoriser l'égalité en emploi. Aussi, plusieurs recherches ont été menées pour documenter des enjeux tels que le respect des droits des personnes en situation de vulnérabilité.

CHOIX STRATÉGIQUES

Les choix stratégiques pour 2021-2025 répondent aux principaux enjeux auxquels la Commission fait face. À la suite de l'analyse des contextes externe et interne et des préoccupations exprimées par le personnel, les membres de la Commission et les groupes qui ont été consultés, la Commission a retenu trois enjeux prioritaires pour les quatre prochaines années afin d'assumer pleinement son mandat. Ceux-ci sont présentés dans les pages suivantes.

ENJEU 1: LE LEADERSHIP DE LA COMMISSION

L'analyse de l'environnement nous a révélé que le leadership de la Commission demeure un enjeu réel auquel il faut donner la priorité. Il est important que la Commission renforce son rôle de leader et occupe la place qui lui revient dans l'espace public.

Orientation 1: Renforcer le rôle de la Commission comme leader dans la défense et la promotion des droits et libertés de la personne et des droits de la jeunesse

La Commission souhaite renforcer sa position comme leader dans la défense et la promotion des droits et libertés de la personne et des droits de la jeunesse. Par conséquent, des actions seront orientées vers le déploiement de la stratégie de régionalisation visant à mieux rejoindre et servir les régions, à mieux faire connaître au grand public son mandat, ses prises de position et ses actions. Enfin, le déploiement des orientations pour les enfants et les jeunes permettra d'arrimer les actions de la Commission pour que l'intérêt de l'enfant soit pris en compte dans toutes les décisions qui le concernent.

Axe d'intervention 1.1 : Une plus grande présence de la Commission, y compris en région

Objectif 1.1.1 : Accroître le rayonnement de la Commission

Afin d'assurer une présence dans toutes les régions du Québec et d'affirmer qu'elle est l'institution clé pour défendre les droits et libertés, la Commission s'engage à mettre en œuvre sa stratégie de régionalisation. Celle-ci lui permettra d'être plus présente sur le terrain et de mieux prendre en compte les réalités et les particularités des différentes régions du Québec. De plus, consciente de la présence croissante des outils électroniques et des nouveaux médias, la Commission les prendra en compte tant dans sa vigie que dans ses actions.

La Commission continuera à sonder la population pour veiller à toujours mieux faire connaître et comprendre sa mission auprès du public.

Indicateurs	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
1. Mise en œuvre de la stratégie de régionalisation	Portrait de chaque région et des communautés autochtones réalisé au plus tard le 31 mars 2022	Liste d'actions et d'interventions prioritaires conçue au plus tard le 31 mars 2023	Partenaires-clés identifiés en tant que relayeur au plus tard le 31 mars 2024	Protocoles d'entente signés avec des partenaires en tant que points de services régionaux
2. Pourcentage de la population du Québec qui associe spontanément le nom de la Commission à ses mandats (Mesure de départ : 82 % connaît la Commission 15 % la nomme spontanément à la lecture de ses mandats)	s/o	83 % / 20 %	s/o	85 % / 30 %

Axe d'intervention 1.2 : Une plus grande visibilité du rôle et des mandats de la Commission

Objectif 1.2.1 : Accroître la reconnaissance du rôle et de l'expertise de la Commission

Dans le but de partager ses positions à un plus large public, la Commission compte être plus présente sur toutes les tribunes qui peuvent porter son message et qui ont un effet multiplicateur. En effet, la Commission souhaite mieux faire connaître son mandat à la population québécoise, expliquer en quoi il est important pour le bien commun et mieux faire comprendre ses prises de position et ses décisions.

Indicateurs	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
1. Taux d'augmentation du nombre d'entrevues et de demandes d'informations des médias (Mesure de départ : 290)	7 % Par rapport à la mesure de départ	10 % Par rapport à la mesure de départ	20 % Par rapport à la mesure de départ	20 % Par rapport à la mesure de départ
2. Nombre de publications de la Commission diffusées en tribunes publiques ou lors de forums de partenaires	18	20	20	22

Objectif 1.2.2 : Augmenter les interventions et les partenariats visant à promouvoir et défendre les droits des groupes protégés par la Charte

Toujours dans l'esprit d'exercer son leadership, la Commission désire accroître les partenariats et travailler de concert avec les organismes qui représentent les groupes minoritaires et minorisés afin de porter plus haut la voix de ces groupes et voir ainsi de réels changements s'opérer.

Indicateur	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
1. Nombre d'interventions, de projets ou d'activités développés en partenariat avec des institutions ainsi que des organismes qui représentent ou défendent les groupes protégés par la Charte	17	19	23	25

Axe d'intervention 1.3 : L'affirmation du mandat de la Commission en matière de protection de la jeunesse

Objectif 1.3.1 : Consolider les orientations pour les enfants et les jeunes

Consciente de sa contribution essentielle en matière de protection de la jeunesse et des changements imminents et attendus en ce domaine, la Commission souhaite d'abord développer puis consolider ses orientations dans l'ensemble de ses interventions concernant les jeunes suivis ou ayant besoin d'un suivi en vertu de la Loi sur la protection de la jeunesse ou de la Loi sur le système de justice pénale pour les adolescents. Ainsi, tant au niveau de l'éducation et de la promotion des droits, des enquêtes jeunesse que des interventions judiciaires, une vision intégrant l'ensemble des enjeux jeunesse sera élaborée, diffusée puis appliquée à tous les secteurs d'activités de la Commission.

Indicateur	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
1. Pourcentage de mise en œuvre des orientations pour les enfants et les jeunes	Orientations adoptées au plus tard le 31 mars 2022	20 %	40 %	60 %

Objectif 1.3.2 : Consolider les collaborations avec les organismes jeunesse visant à mieux promouvoir et protéger les droits de l'enfant

Toujours dans l'esprit de renforcer son leadership, la Commission reconnaît l'importance du travail conjoint et harmonisé d'autant plus crucial en ce qui a trait aux droits de la jeunesse et à la protection de l'enfant. C'est pourquoi elle souhaite consolider ses partenariats et développer de nouvelles collaborations avec les organismes jeunesse œuvrant à promouvoir et protéger les droits des enfants.

Indicateur	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
1. Nombre d'interventions ou de partenariats développés avec des organismes jeunesse visant à mieux promouvoir et protéger les droits de l'enfant (Mesure de départ : 33)	50	65	90	110

ENJEU 2 : LE RESPECT ET LA DÉFENSE DES DROITS DANS UNE PERSPECTIVE DE JUSTICE SOCIALE

La Commission est très préoccupée par l'appropriation d'un discours qui se veut fondé sur les droits par certains groupes, la déformation qu'ils ont faite du sens des droits et des libertés ainsi que l'impact que cela génère du point de vue de la sécurité, de la cohésion et de la justice sociale, particulièrement chez les groupes minoritaires. Par conséquent, il apparaît urgent pour la Commission d'accorder une place importante dans sa planification stratégique à cet enjeu.

Orientation 2: Promouvoir les droits et libertés de la personne en tenant compte de l'intérêt public

La Commission a toujours fait valoir l'intérêt public dans ses décisions ou ses interventions même en défendant des causes individuelles. Elle a su démontrer, notamment par ses travaux de recherche, l'existence de pratiques discriminatoires à l'égard de plusieurs groupes. Elle a aussi fait reconnaître l'existence de la discrimination systémique et fait avancer la reconnaissance de l'approche intersectionnelle qui permet de mieux comprendre et agir contre des formes complexes de discrimination.

L'année 2020 a mis en évidence plusieurs enjeux et défis pour la société québécoise notamment en lien avec la discrimination systémique et le contexte sanitaire résultant de la pandémie de la COVID-19. La lutte contre le racisme et la discrimination systémiques et le renforcement des droits économiques et sociaux sont les priorités que se donne la Commission pour les années à venir, entre autres afin que les voix des peuples autochtones et des minorités racisées soient entendues et que cessent les discriminations historiques dont ils font l'objet.

Axe d'intervention 2.1: La lutte contre les discriminations et l'exploitation

Objectif 2.1.1 : Mettre l'accent sur les interventions dans les dossiers de nature systémique

Dans l'intérêt public, la Commission intervient pour obtenir des ordonnances visant à corriger les systèmes discriminatoires, offrir l'information et la formation nécessaires et prévenir la récurrence de la discrimination. Ainsi, la Commission continuera à traiter les enjeux de discrimination de façon holistique et désire aller plus loin en mettant en place une approche axée sur le traitement des situations ayant un impact systémique afin de favoriser la justice sociale.

Indicateur	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
1. Pourcentage d'interventions judiciaires de nature systémique (Mesure de départ : 50%)	55 %	60 %	65 %	70 %

Objectif 2.1.2 : Mettre en œuvre des orientations en matière d'exploitation de personnes âgées ou handicapées

Conformément à l'article 48 de la Charte des droits et libertés de la personne, toute personne âgée et toute personne handicapée a droit d'être protégée contre toute forme d'exploitation. C'est l'engagement que la société québécoise s'est donné envers les personnes âgées et les personnes handicapées. C'est également le mandat de la Commission envers cette clientèle ciblée à qui nous devons offrir des services afin que toute forme d'exploitation soit dénoncée et prenne fin.

Pour ce faire, la Commission mettra en œuvre des orientations en matière d'exploitation de personnes âgées ou handicapées applicables à toutes ses interventions.

Ainsi, tant au niveau de l'éducation et de la promotion des droits et libertés, des interventions en accès à l'égalité, que des interventions judiciaires, une vision intégrant l'ensemble des enjeux sera élaborée, diffusée puis appliquée à tous les secteurs d'activités de la Commission.

Indicateur	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
1. Pourcentage de mise en œuvre des orientations en matière d'exploitation de personnes âgées ou handicapées	Orientations adoptées au plus tard le 31 mars 2022	40 %	60 %	80 %

Objectif 2.1.3 : Élargir la portée des interventions de la Commission en matière d'accès à l'égalité en emploi

La Commission souhaite élargir la portée de ses interventions en matière d'accès à l'égalité en emploi. Pour y parvenir, elle entend étendre la portée des programmes en appliquant un plan de développement afin de rejoindre de nouveaux employeurs, que ce soit par des programmes volontaires, des programmes d'obligation contractuelle ou par la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics.

De plus, la Commission poursuivra ses analyses en vue de l'adoption d'orientations quant à l'opportunité de recommander l'ajout des minorités sexuelles et de genre aux groupes visés par les programmes d'accès à l'égalité en emploi.

Indicateurs	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
1. Nombre de nouvelles organisations qui ont adhéré au programme d'accès à l'égalité.	25	50	75	100
2. Adoption d'orientations concernant l'opportunité d'intégrer les minorités sexuelles et de genre aux groupes visés par les programmes d'accès à l'égalité en emploi	s/o	Orientations adoptées au plus tard le 31 mars 2023	s/o	Projet pilote mis en place au plus tard le 31 mars 2025

Axe d'intervention 2.2 : La lutte contre le racisme sous toutes ses formes

Objectif 2.2.1 : Accroître les actions pour lutter contre le racisme

La Commission s'engage à poursuivre les actions et initiatives découlant de ses orientations stratégiques dans le contexte du rapport du Groupe d'action contre le racisme notamment, afin de lutter contre la discrimination, le racisme et le profilage racial. Aussi, elle s'engage par ses orientations concernant les personnes et les enjeux autochtones à mettre en place des actions afin d'améliorer l'accessibilité de ses services de même que le rapprochement avec les partenaires et les acteurs du milieu.

Indicateurs	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
1. Pourcentage de mise en œuvre des orientations stratégiques dans le contexte du rapport du Groupe d'action contre le racisme	Orientations adoptées au plus tard le 31 mars 2022	25 %	35 %	60 %
2. Pourcentage de mise en œuvre des orientations concernant les personnes et les enjeux autochtones	Orientations adoptées au plus tard le 31 mars 2022	25 %	35 %	60 %

Axe d'intervention 2.3 : Le renforcement des droits économiques et sociaux

Objectif 2.3.1 : Promouvoir les droits économiques et sociaux

Depuis son bilan sur les 25 ans de la Charte, la Commission ne cesse de revendiquer que les droits économiques et sociaux garantis à la Charte aient le même statut juridique que les autres droits protégés par celle-ci. La crise sanitaire liée à la COVID-19 a mis en lumière les inégalités socio-économiques qui existaient et qui perdurent. Elle a aussi éclairé des lacunes importantes dans l'accès et la qualité des protections sociales et sanitaires, ainsi que dans la mise en œuvre de l'ensemble des droits économiques et sociaux protégés par la Charte, notamment le droit à l'instruction, le droit à des mesures d'assistance financière et des mesures sociales susceptibles d'assurer un niveau de vie décent, le droit à l'environnement et la biodiversité et le droit à des conditions de travail justes et raisonnables et qui respectent la santé, la sécurité et l'intégrité des travailleuses et des travailleurs. Face à ce constat, l'importance des droits économiques et sociaux se réaffirme. C'est pourquoi la Commission réalisera des activités pour promouvoir le renforcement de ces droits.

De plus, la pandémie a mis de l'avant dans le discours public l'importance des droits de la personne, tant dans leur dimension individuelle que collective. Elle marquera sans aucun doute une étape décisive dans la prise de conscience de la place fondamentale que doivent occuper les droits économiques et sociaux dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques. La Commission poursuivra cette réflexion.

Indicateur	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
1. Nombre d'activités qui font la promotion des droits économiques et sociaux	12	14	15	15

ENJEU 3 : UNE INSTITUTION INCLUSIVE ET PERFORMANTE AXÉE SUR LE SERVICE AUX CITOYENNES ET CITOYENS

Les services de la Commission connaissent une demande croissante depuis la dernière décennie. Que ce soit le nombre grandissant de plaintes relatives aux droits de la personne ou de demandes d'intervention en matière de droits de la jeunesse, la hausse des appels pour des renseignements ou pour le service-conseil en matière d'accommodements raisonnables, la Commission est toujours plus sollicitée. Cette réalité l'oblige à revoir certaines de ses façons de faire et à toujours travailler pour accroître sa performance et son efficacité.

La Commission est également soucieuse de répondre adéquatement et de manière inclusive et accessible aux besoins de la population. Les changements à apporter doivent être guidés par la cohérence, la qualité et l'accessibilité.

Orientation 3 : Valoriser l'expérience client et le capital humain

Un sondage réalisé par une firme indépendante en mars 2020 établissait à 56 % le taux de satisfaction de la clientèle quant à la qualité des services reçus. Notons que les services visés par le sondage étaient le traitement d'une plainte en droits de la personne et les demandes d'information, soit le service-conseil en matière d'accommodement raisonnable et l'information spécialisée. De plus, il est important de souligner que le service qui traite les plaintes en droits de la personne est celui qui reçoit la majorité des demandes à la Commission.

Ainsi, la Commission réitère sa volonté de bien servir les personnes qui font appel à elle. Au cours de l'année 2021-2022, elle actualisera ses engagements dans sa Déclaration de services aux citoyennes et citoyens. Elle continuera également de sonder les personnes qui utilisent ses services afin de les améliorer.

La Commission doit continuer d'accroître son niveau d'efficacité afin de mieux répondre aux besoins de la population. Pour ce faire, elle entend continuer d'adapter ses communications et vulgariser les concepts pour rendre l'expérience des citoyennes et citoyens plus facile et satisfaisante. Toutefois, la Commission se doit de porter une attention particulière au développement continu de l'expertise et des compétences de son personnel, pilier de sa relation avec la population.

Axe d'intervention 3.1: La qualité et l'accessibilité des services rendus à la population

Objectif 3.1.1 : Consolider les pratiques en matière de qualité et d'accessibilité des services

Chaque année, la Commission publie des dizaines de mémoires, d'avis et de rapports. Son personnel diffuse de l'information, organise des activités d'éducation et entretient des contacts quotidiens avec les citoyennes et les citoyens. Ces derniers doivent être satisfaits des interactions tant d'un point de vue de la qualité que de celui de l'accessibilité.

Indicateur	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
1. Taux de satisfaction des personnes qui utilisent les services de la Commission (Mesure de départ : 56 %)	s/o	70 %	s/o	75 %

Axe d'intervention 3.2 : L'amélioration et l'optimisation de nos façons de faire

Objectif 3.2.1 : Accroître le respect des engagements de service en termes de délai de traitement des dossiers

En lien avec sa performance organisationnelle, la Commission maintient sa volonté de diminuer les délais de traitement des dossiers en droits de la personne. En effet, la Commission compte maintenir la qualité des décisions qu'elle rend, tout en continuant d'améliorer les délais de traitement des dossiers, tant en regard de son mandat relatif aux droits de la personne qu'en protection des droits de la jeunesse.

De plus, la Commission favorise le recours à la médiation. Celle-ci demeure un moyen privilégié de règlement des différends compte tenu des avantages qu'elle procure, incluant le respect des intérêts et des besoins des parties, leur participation à créer et à choisir des solutions adaptées, les ententes satisfaisantes de part et d'autre et la diminution du délai de traitement des dossiers.

Indicateurs	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
1. Pourcentage de dossiers en droits de la personne traités conformément à la Déclaration de services aux citoyennes et citoyens (Mesure de départ : 56 %)	60 %	65 %	70 %	75 %
2. Pourcentage de dossiers réglés par entente ou en médiation avant décision de la Commission (Mesure de départ : 23 %)	25 %	30 %	35 %	40 %

Objectif 3.2.2. Maximiser le virage technologique pour soutenir l'optimisation des processus à impact direct sur les citoyennes et citoyens

La Commission, comme toutes les institutions publiques, fait face à d'importants changements en termes de modifications des comportements sociaux et de progrès technologique. Le plus marquant de ces changements est le virage numérique. En effet, le numérique est désormais bien intégré dans la société, il a transformé nos habitudes de vie et notre manière de travailler. Ces transformations font maintenant partie du quotidien des citoyennes et citoyens et leurs attentes envers les services publics sont de plus en plus élevées. La population souhaite désormais que les services offerts soient adaptés à ses façons de faire, et non l'inverse².

Par conséquent, et en conformité avec différentes orientations gouvernementales, la Commission entend poursuivre son développement numérique en mettant notamment en place le service de la plainte en ligne et en consultant la population sur les améliorations à apporter pour poursuivre l'optimisation de ses services.

Indicateurs	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
1. Pourcentage des services conçus ou améliorés avec la participation des citoyennes et citoyens	50 %	60 %	75 %	100 %
2. Pourcentage des actifs informationnels transférés dans l'infonuagique (Mesure de départ : 20 %)	30 %	60 %	85 %	85 %

2. <https://www.quebec.ca/gouv/politiques-orientations/vitrine-numeriqc/strategie-numerique>.

Axe d'intervention 3.3 : La consolidation des compétences

Objectif 3.3.1 : Assurer la relève, le maintien de l'expertise et le développement des compétences

Pour la Commission, il est essentiel de maintenir son expertise et de continuer à développer les connaissances et ce, afin que les services qu'elle rend à la population demeurent de qualité. Pour ce faire, la Commission mise sur le développement et le transfert de compétences de son personnel pour faire face aux différents enjeux, notamment la pénurie de main-d'œuvre et la concurrence du marché du travail.

Enfin, comme le virage numérique vise le développement continu des compétences et de la performance numériques ainsi que l'adoption des pratiques en la matière, la Commission prêtera une attention particulière afin d'accompagner son personnel dans ce virage et de mieux l'outiller pour atteindre les objectifs gouvernementaux en lien avec la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023.

Indicateur	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
1. Pourcentage de mise en œuvre des mesures favorisant la relève, le maintien de l'expertise et le développement des compétences	s/o	Plan d'action adopté au plus tard le 31 mars 2023	60 %	100 %

Objectif 3.3.2 : Promouvoir un milieu de travail collaboratif

En 2020, une firme externe a mené un sondage à la Commission ainsi que des discussions en petits groupes auprès de son personnel pour approfondir la compréhension des besoins liés à l'appréciation et la reconnaissance au travail. La Commission désirait entre autres connaître la perception et les pistes d'amélioration proposées par son personnel concernant différents sujets.

Afin de répondre aux attentes exprimées, la Commission s'engage à déployer une stratégie d'engagement, de rétention et de reconnaissance des membres de son personnel. Celle-ci vise en outre à poursuivre le développement d'un milieu de travail collaboratif qui améliorera l'expérience globale du personnel et conséquemment, offrira une prestation de qualité à la population.

Indicateurs	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
1. Taux de satisfaction du personnel (Mesure de départ : 72 %)	Plan de reconnaissance et d'appréciation au travail élaboré au plus tard le 31 mars 2022	Mise en œuvre du plan de reconnaissance et d'appréciation au plus tard le 31 mars 2023	Sondage réalisé au plus tard le 31 mars 2024	80 %

TABLEAU SYNOPTIQUE

MISSION

Forte de son indépendance et de son expertise la Commission assure la promotion et le respect des principes énoncés dans la Charte des droits et libertés de la personne du Québec. Elle assure aussi la protection de l'intérêt de l'enfant, ainsi que le respect et la promotion des droits qui lui sont reconnus par la Loi sur la protection de la jeunesse. Elle veille également à l'application de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics.

VISION

La Commission est l'institution clé pour la défense d'une société juste et égalitaire. Ses actions visent des retombées concrètes et des impacts significatifs pour toutes et tous dans une perspective de cohésion sociale.

VALEURS

- > Respect des personnes
- > Transparence
- > Intégrité
- > Équité
- > Engagement

ENJEU 1 : LE LEADERSHIP DE LA COMMISSION

Orientation 1 : Renforcer le rôle de la Commission comme leader dans la défense et la promotion des droits et libertés de la personne et des droits de la jeunesse

Axe d'intervention	Objectifs	Indicateurs	Cibles			
			2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
1.1 Une plus grande présence de la Commission, y compris en région	1.1.1 Accroître le rayonnement de la Commission	Indicateur 1 : Mise en œuvre de la stratégie de régionalisation	Portrait de chaque région et des communautés autochtones réalisé au plus tard le 31 mars 2022	Liste d'actions et d'interventions prioritaires conçue au plus tard le 31 mars 2023	Partenaires-clés identifiés en tant que relayeur au plus tard le 31 mars 2024	Protocoles d'entente signés avec des partenaires en tant que points de services régionaux
		Indicateur 2 : Pourcentage de la population du Québec qui associe spontanément le nom de la Commission à ses mandats (Mesure de départ : 82 % connaît la Commission 15 % la norme spontanément à la lecture de ses mandats)	s/o	83 % 20 %	s/o	85 % 30 %
1.2 Une plus grande visibilité du rôle et des mandats de la Commission	1.2.1 Accroître la reconnaissance du rôle et de l'expertise de la Commission	Indicateur 1 : Taux d'augmentation du nombre d'entrevues et de demandes d'informations des médias (Mesure de départ : 290)	7 % Par rapport à la mesure de départ	10 % Par rapport à la mesure de départ	20 % Par rapport à la mesure de départ	20 % Par rapport à la mesure de départ
		Indicateur 2 : Nombre de publications de la Commission diffusées en tribunes publiques ou lors de forums de partenaires	18	20	20	22
1.3 L'affirmation du mandat de la Commission en matière de protection de la jeunesse	1.2.2 Augmenter les interventions et les partenariats visant à promouvoir et défendre les droits des groupes protégés par la Charte	Indicateur 1 : Nombre d'interventions, de projets ou d'activités développés en partenariat avec des institutions ainsi que des organismes qui représentent ou défendent les groupes protégés par la Charte	17	19	23	25
		Indicateur 2 : Pourcentage de mise en œuvre des orientations pour les enfants et les jeunes	Orientations adoptées au plus tard le 31 mars 2022	20 %	40 %	60 %
	1.3.1 Consolider les collaborations avec les organismes jeunesse visant à mieux promouvoir et protéger les droits de l'enfant	Indicateur 1 : Nombre d'interventions ou de partenariats développés avec des organismes jeunesse visant à mieux promouvoir et protéger les droits de l'enfant (Mesure de départ : 33)	50	65	90	110

ENJEU 2 : LE RESPECT ET LA DÉFENSE DES DROITS DANS UNE PERSPECTIVE DE JUSTICE SOCIALE

Orientation 2 : Promouvoir les droits et libertés de la personne en tenant compte de l'intérêt public

Axe d'intervention	Objectifs	Indicateurs	Cibles			
			2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
2.1 La lutte contre les discriminations et l'exploitation	2.1.1 Mettre l'accent sur les interventions dans des dossiers de nature systémique	Indicateur 1 : Pourcentage d'interventions judiciaires de nature systémique (Mesure de départ 50 %)	55 %	60 %	65 %	70 %
		Indicateur 1 : Pourcentage de mise en œuvre des orientations en matière d'exploitation de personnes âgées ou handicapées	Orientations adoptées au plus tard le 31 mars 2022			
		Indicateur 1 : Pourcentage de mise en œuvre des orientations en matière d'exploitation de personnes âgées ou handicapées	40 %	60 %	80 %	
2.2 La lutte contre le racisme sous toutes ses formes	2.1.3 Élargir la portée des interventions de la Commission en matière d'accès à l'égalité en emploi	Indicateur 1 : Nombre de nouvelles organisations qui ont adhéré au programme d'accès à l'égalité	25	50	75	100
		Indicateur 2 : Adoption d'orientations concernant l'opportunité d'intégrer les minorités sexuelles et de genre aux groupes visés par les programmes d'accès à l'égalité	s/o	Orientations adoptées au plus tard le 31 mars 2023	s/o	Projet pilote mis en place au plus tard le 31 mars 2025
		Indicateur 1 : Pourcentage de mise en œuvre des orientations stratégiques dans le contexte du rapport du Groupe d'action contre le racisme	Orientations adoptées au plus tard le 31 mars 2022			
2.3 Le renforcement des droits économiques et sociaux	2.3.1 Promouvoir les droits économiques et sociaux	Indicateur 2 : Pourcentage de mise en œuvre des orientations concernant les personnes et les enjeux autochtones	Orientations adoptées au plus tard le 31 mars 2022			
		Indicateur 1 : Nombre d'activités qui font la promotion des droits économiques et sociaux	12	14	15	15
		Indicateur 2 : Pourcentage de mise en œuvre des orientations concernant les personnes et les enjeux autochtones	25 %	35 %	60 %	

ENJEU 3 : UNE INSTITUTION INCLUSIVE ET PERFORMANTE AXÉE SUR LE SERVICE AUX CITOYENNES ET CITOYENS

Orientation 3 : Valoriser l'expérience client et le capital humain

Axe d'intervention	Objectifs	Indicateurs	Cibles			
			2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
3.1 La qualité et l'accessibilité des services rendus à la population	3.1.1 Consolider les pratiques en matière de qualité et d'accessibilité des services	Indicateur 1 : Taux de satisfaction des personnes qui utilisent les services de la Commission (Mesure de départ : 56 %)	s/o	70 %	s/o	75 %
		Indicateur 1 : Pourcentage de dossiers en droits de la personne traités conformément à la Déclaration de services aux citoyennes et citoyens (Mesure de départ 56 %)	60 %	65 %	70 %	75 %
3.2 L'amélioration et l'optimisation de nos façons de faire	3.2.1 Accroître le respect des engagements de service en termes de délai de traitement des dossiers	Indicateur 2 : Pourcentage de dossiers réglés par entente ou en médiation avant décision de la Commission (Mesure de départ 23 %)	25 %	30 %	35 %	40 %
		Indicateur 1 : Pourcentage des services conçus ou améliorés avec la participation des citoyennes et citoyens	50 %	60 %	75 %	100 %
3.3 La consolidation des compétences	3.2.2 Maximiser le virage technologique pour soutenir l'optimisation des processus à impact direct sur les citoyennes et citoyens	Indicateur 2 : Pourcentage des actifs informationnels transférés dans l'infonuagique (Mesure de départ : 20 %)	30 %	60 %	85 %	85 %
		Indicateur 1 : Pourcentage de mise en œuvre des mesures favorisant la relève, le maintien de l'expertise et le développement des compétences	s/o	Plan d'action adopté au plus tard le 31 mars 2023	60 %	100 %
3.3.2 Promouvoir un milieu de travail collaboratif	3.3.1 Assurer la relève, le maintien de l'expertise et le développement des compétences	Indicateur 1 : Taux de reconnaissance et d'appréciation au travail élaboré et en place au plus tard le 31 mars 2022	Plan de reconnaissance et d'appréciation au travail élaboré et en place au plus tard le 31 mars 2022	Mise en œuvre du plan de reconnaissance et d'appréciation au plus tard le 31 mars 2023	Sondage réalisé au plus tard le 31 mars 2024	80 %
		Indicateur 1 : Taux de satisfaction du personnel (Mesure de départ : 72 %)				



Dépôt légal : : Bibliothèque et Archives
nationales du Québec - 2021

ISBN : 978-2-550-90177-8 (Imprimé)
ISBN : 978-2-550-90178-5 (PDF)

101 F/2021-09

**COMMISSION DES DROITS
DE LA PERSONNE ET
DES DROITS DE LA JEUNESSE**

T 514 873-5146 ou 1 800 361-6477
information@cdpdj.qc.ca
cdpdj.qc.ca

SUIVEZ-NOUS !

