



HÉMA-QUÉBEC

Produits sanguins  
Cellules souches  
Tissus humains



Saint-Laurent, le 21 août 2015



OBJET : Votre demande d'accès à l'information

Monsieur [REDACTED]

La présente vous est transmise en réponse à votre demande d'accès à l'information reçue à nos bureaux le 23 juillet 2015.

*Sous-traitance et ressources informationnelles*

- *Document attestant d'une procédure de traitement des pénalités en rapport avec les appels d'offres sur les contrats conclus par votre organisme;*

Nous n'avons aucune procédure de cette nature.

- *Document produit par votre organisme et faisant état des pénalités appliquées en rapport avec ces contrats pour les dix dernières années;*

En lien avec la réponse précédente, nous n'avons aucun tel document.

- *Directives reçues par le Conseil du trésor concernant les pénalités liées aux contrats conclus par votre organisme;*

Nous avons le regret de vous informer que nous ne pouvons vous communiquer l'information demandée puisque, tel que vous le mentionnez, les directives du Conseil du trésor sont produites par ce dernier. Nous vous invitons par conséquent à entrer en contact avec le responsable de l'accès au secrétariat du Conseil du trésor :

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR  
Marie-Pier Langelier  
Directrice du Bureau du secrétaire  
875, Grande Allée E., 4e, Secteur 100  
Québec (QC) G1R 5R8  
Tél. : 418 643-1977  
Télec. : 418 643-6494  
[acces-prp@sct.gouv.qc.ca](mailto:acces-prp@sct.gouv.qc.ca)

4045, boul. Côte-Vertu, Saint-Laurent (Québec) H4R 2W7  
514 832-5000, 1 888 666-HEMA (4362)

1070, avenue des Sciences-de-la-Vie, Québec (Québec) G1V 5C3  
418 780-HEMA (4362), 1 800 267-9711

- **Le nombre en équivalent ETC de sous-traitants liés aux ressources informationnelles qui travaillent pour votre organisme dans la dernière année;**

Malheureusement, nous ne pouvons donner suite à cette question puisque pour y répondre, il nous faudrait effectuer un calcul ou une compilation d'informations (art. 15 *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*).

- **Le nombre d'heures facturées par des sous-traitants en RI par année pour les 5 dernières années;**

Malheureusement, nous ne pouvons donner suite à cette question puisque pour y répondre, il nous faudrait effectuer un calcul ou une compilation d'informations (art. 15 *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*).

- **Les montants totaux facturés par des sous-traitants liés au secteur des RI par année pour les 5 dernières années;**

2010	2011	2012	2013	2014
1 021 117,26\$	1 343 818,50\$	752 829,75\$	260 776,50\$	51 533,00\$

- **Fiche d'initiative ou fiche de projet, avis interne sur le risque, avis interne sur les répercussions à la population, bénéfiques attendus ainsi que le plan d'affaire initial (PAI) pour chaque projet lié aux RI pour les derniers six mois;**

Les documents demandés contiennent des renseignements financiers, commerciaux, scientifiques ou techniques qui appartiennent à Héma-Québec et dont la divulgation peut être refusée pour les motifs prévus à l'article 22 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*.

- **La programmation annuelle en ressources informationnelles (PARI) 2015 et 2014 de votre organisme;**

Les documents demandés contiennent des renseignements financiers qui appartiennent à Héma-Québec et dont la divulgation peut être refusée pour les motifs prévus à l'article 22 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*.

**Documents concernant les centres d'appels (centres de relation clientèle (CRC), centre de contact clientèle (CCC), centres de service à la clientèle (CSC))**

À Héma-Québec, peut être assimilé à un centre d'appel notre service de recrutement des donneurs et bénévoles de Montréal et de Québec. Les réponses aux questions qui suivent concernent donc ce service uniquement

- **Effectifs pour chacun des CRC, CCC ou CSC dans votre organisme, avec les variations depuis les cinq dernières années;**

En équivalent « emploi temps complet » (ETC), voici les informations demandées :

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Nombre ETC	28	26	27	29	28

- **Documents concernant l'achalandage (volume d'appels), si possible selon les jours de l'année et/ou les heures de la journée, dans les CRC, CCC ou CSC;**

Vous trouverez ci-annexées les statistiques disponibles. Il nous est impossible de vous transmettre des données antérieures à février 2015 en raison de la migration de nos systèmes.

- **Documents concernant les temps d'attente téléphonique pour la clientèle dans les CRC, CCC ou CSC;**

	Montréal	Québec
Délai de réponse	88% des appels répondus en 0 à 30 secondes	91% des appels répondus en 0 à 30 secondes
Vitesse moyenne de réponse	00 : 00 : 21	00 :00 :16
Temps de traitement moyen	00 : 02 : 48	00 :02 :37
Temps de traitement maximum	00 :20: 37	00 :25 :16

Il nous est impossible de vous transmettre des données antérieures à février 2015 en raison de la migration de nos systèmes.

- **Documents sur les taux de roulement du personnel dans les CRC, CCC ou CSC;**

Les statistiques disponibles sont comprises au tableau transmis en réponse à votre dernière question.

- **Toute étude d'étalonnage (benchmarking) concernant l'organisation du travail dans les CRC, CCC, CSC;**

Nous n'avons aucun document pouvant répondre à votre demande.

- **Toute étude, recherche ou rapport réalisé à l'interne concernant l'organisation du travail dans les CRC, CCC, CSC;**

Nous n'avons aucun document pouvant répondre à votre demande.

- **Tout document concernant des orientations en matière de gestion des ressources humaines dans les CRC, CCC ou CSC.**

Vous trouverez ci-joint copie de deux (2) politiques de gestion en vigueur à Héma-Québec.

### Effectifs

- **Documents permettant d'identifier le nombre de personnes (non pas des ETC) dans l'effectif de votre organisme (incluant dans des fonds le cas échéant) pour chaque région administrative, par statut d'emploi, par catégorie d'emploi et par sexe, en mars et en juillet de chaque année entre 2009 - 2010 et 2014 - 2015.**

Voici les données statistiques permettant de répondre à votre questionnement pour les années ciblées.

	Mars 2009	Juillet 2009	Mars 2010	Juillet 2010	Mars 2014	Juillet 2014	Mars 2015	Juillet 2015
<b>Nombre d'employé</b>								
Montréal	916	940	931	948	910	902	916	920
Québec	402	420	419	438	400	410	417	431
<b>Statut d'emploi</b>								
TC	922	929	953	963	969	976	978	990
TPR	155	156	164	172	174	169	164	178
DISPO	241	275	233	251	167	165	191	180
Stagiaire	0	0	0	0	0	2	0	3
<b>Catégorie d'emploi</b>								
Non syndiqué	433	441	453	462	494	502	518	554
Syndiqué	885	919	897	924	816	810	815	797
<b>Sexe</b>								
Masculin	337	348	342	351	362	367	368	369
Féminin	981	1012	1008	1035	948	945	965	982

	Mars 2009	Juillet 2009	Mars 2010	Juillet 2010	Mars 2014	Juillet 2014	Mars 2015	Juillet 2015
<b>Taux de roulement employés départ</b>								
Recrutement donneurs et bénévoles	15,73%	14,43%	12,50%	12,50%	20%	3,39%	3,33%	10,17%

En terminant, nous vous informons que vous pouvez demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision. Vous trouverez ci-annexée une note explicative à cet effet.

Veillez agréer, M. [REDACTED], nos salutations distinguées.

**ORIGINAL SIGNÉ**

Isabelle Allard, conseillère juridique  
Responsable de l'accès aux documents et de  
la protection des renseignements personnels  
Tél. : (514) 832-5000 poste 5240  
Courriel : isabelle.allard@hema-quebec.qc.ca

IA/  
p.j.

**Nombre d'appels entrants et sortants - Agents centre d'appels Montréal**

<b>Février</b>	Sem.1 sem 2 fév 2015	Sem.2 09 fév 2015	Sem.3 16 fév 2015	Sem.4 23 fév 2015		<b>Total Fév.</b>
<b>Nb appels entrants</b>	972	859	911	955		3697
<b>Nb appels sortants</b>	6649	6392	6111	6818		25970
<b>Mars</b>	Sem.1 02 mars 2015	Sem.2 09 mars 2015	Sem.3 16 mars 2015	Sem.4 23 mars 2015	Sem.5 30-03- 2015	<b>Total Mars</b>
<b>Nb appels entrants</b>	794	787	931	869	840	4221
<b>Nb appels sortants</b>	5688	5383	5133	6310	6374	28888
<b>Avril</b>	Sem.1 6 au 12 avril	Sem.2 13 au 19 avril	Sem.3 20 au 26 avril	Sem.4 27 avril au 3 mai		<b>Total Avril</b>
<b>Nb appels entrants</b>	931	976	1058	1133		4098
<b>Nb appels sortants</b>	6111	7561	7721	6494		27887
<b>Mai</b>	Sem.1 4 au 10 mai	Sem.2 11 au 17 mai	Sem.3 18 au 24 mai	Sem.4 25 au 31 mai		<b>Total Mai</b>
<b>Nb appels entrants</b>	916	800	752	1023		3491
<b>Nb appels sortants</b>	5551	5482	5255	6216		22504
<b>Juin</b>	Sem.1 1er au 7 juin	Sem.2 8 au 14 juin	Sem.3 15 au 21 juin	Sem.4 22 au 28 juin	Sem.5 29 juin au 5 juil.	<b>Total Juin</b>
<b>Nb appels entrants</b>	914	1172	889	743	910	4628
<b>Nb appels sortants</b>	6373	6525	5219	5090	5568	28775
<b>Juillet</b>	Sem.1 6 au 12 juillet	Sem.2 13 au 19 juillet	Sem.3 20 au 26 juillet	Sem.4 27 juillet au 2 août		<b>Total juillet</b>
<b>Nb appels entrants</b>	1111	1038	994	805		3948
<b>Nb appels sortants</b>	6873	6564	6011	4381		23829

<b>TOTAL 6 mois</b>
<b>Nb appels entrants</b>
<b>Nb appels sortants</b>

24083
157853

**Nombre d'appels entrants et sortants - Agents centre d'appels Québec**

<b>Février</b>	non disponible à Qc	non disponible à Qc	non disponible à Qc	non disponible à Qc		non disponible à Qc
<b>Nb appels entrants</b>	0	0	0	0		0
<b>Nb appels sortants</b>	0	0	0	0		0
<b>Mars</b>	Sem.1 02 mars 2015	Sem.2 09 mars 2015	Sem.3 16 mars 2015	Sem.4 23 mars 2015	Sem.5 30-03-2015	<b>Total Mars</b>
<b>Nb appels entrants</b>	1009	918	880	946	875	4628
<b>Nb appels sortants</b>	4171	3295	3578	4088	3190	18322
<b>Avril</b>	Sem.1 6 au 12 avril	Sem.2 13 au 19 avril	Sem.3 20 au 26 avril	Sem.4 27 avril au 3 mai		<b>Total Avril</b>
<b>Nb appels entrants</b>	762	760	915	977		3414
<b>Nb appels sortants</b>	2969	2906	4201	4626		14702
<b>Mai</b>	Sem.1 4 au 10 mai	Sem.2 11 au 17 mai	Sem.3 18 au 24 mai	Sem.4 25 au 31 mai		<b>Total Mai</b>
<b>Nb appels entrants</b>	848	866	721	688		3123
<b>Nb appels sortants</b>	4475	3211	3753	2907		14346
<b>Juin</b>	Sem.1 1er au 7 juin	Sem.2 8 au 14 juin	Sem.3 15 au 21 juin	Sem.4 22 au 28 juin	Sem.5 29 juin au 5 juil.	<b>Total Juin</b>
<b>Nb appels entrants</b>	711	852	704	568	854	3689
<b>Nb appels sortants</b>	3479	3482	4202	4456	4999	20618
<b>Juillet</b>	Sem.1 6 au 12 juill.	Sem.2 13 au 19 juill.	Sem.3 20 au 26 juill.	Sem.4 27 au 2 août		<b>Total Juillet</b>
<b>Nb appels entrants</b>	804	699	813	796		3112
<b>Nb appels sortants</b>	4851	3911	4973	5656		19391

<b>Total - 5 mois</b>
<b>Nb appels entrants</b>
<b>Nb appels sortants</b>

17966
87379



Produits sanguins  
Cellules souches  
Tissus humains

# Politique de gestion des personnes

## **Gérer au service de l'excellence et de l'innovation**



**H**éma-Québec est une entreprise résolument tournée vers l'avenir et créatrice de solutions innovatrices pour améliorer la qualité de vie de la population québécoise. Sa philosophie de gestion place le personnel au cœur de la réalisation de la mission de l'entreprise. Elle exprime la conviction que le succès et le progrès de l'organisation sont intimement liés à la compétence, à la mobilisation et à l'engagement du personnel de tous les niveaux. C'est pourquoi il importe d'offrir un milieu de travail valorisant et stimulant où tous apportent leur contribution.

Les objectifs de la politique de gestion des personnes sont :

- de faciliter et orienter les prises de décision de la direction;
- de guider les comportements des gestionnaires dans leur façon de gérer les membres de leurs équipes;
- d'aider à l'élaboration et au choix de formation et d'activités de développement en termes de gestion.

En résumé, cette politique fait connaître à l'ensemble du personnel la position d'Héma-Québec en matière de gestion de la ressource humaine, de même que certains comportements attendus de la part du gestionnaire et de l'employé, pour la vivre au quotidien.



**Roger Carpentier**  
Vice-président aux ressources humaines

## **INTRODUCTION**

---

La présente politique constitue l'engagement d'Héma-Québec envers son personnel en matière de gestion des personnes. Elle repose sur la croyance fondamentale qu'il est essentiel de créer une relation basée sur la confiance qui incite chacun à apporter sa pleine contribution à l'organisation et qui permet à l'employé de développer et d'utiliser ses forces et ses talents, d'exceller et d'innover.

La politique définit le type de gestion des ressources humaines que nous privilégions ainsi que la volonté de générer un milieu de travail mobilisateur favorisant de bonnes relations de travail ainsi que l'esprit d'équipe.

Elle favorise aussi le respect des personnes, valorise la diversité et le maintien d'un milieu sûr, juste et exempt de discrimination et de harcèlement, qui tient compte de l'aspect humain dans toutes les activités de l'organisation.

## **LE STYLE DE GESTION PRIVILÉGIÉ PAR HÉMA-QUÉBEC MISE SUR LA RESPONSABILISATION COMME MOTEUR D'ACCOMPLISSEMENT**

---

### **Ce qui signifie pour le gestionnaire de :**

- gérer dans un environnement de travail stimulant, qui encourage l'innovation, la flexibilité, l'engagement et la créativité et concrétise ainsi les buts de l'entreprise;
- favoriser un milieu qui contribue au maintien de la santé, de la sécurité et de l'intégrité physique et mentale du personnel;
- faire appel aux compétences, intérêts et talents de chacun et valoriser leur développement tout en adoptant des pratiques de reconnaissance en accord avec leurs besoins;
- s'assurer d'une participation appropriée des employés aux décisions qui les concernent, particulièrement quant à l'accomplissement de leur travail et de leur perfectionnement;
- s'attacher à connaître les personnes et en reconnaître l'existence dans ce qu'elles sont en écoutant activement leurs remarques et suggestions et en faisant preuve d'empathie;
- partager régulièrement et adéquatement l'information en communiquant efficacement avec les employés;
- faire preuve de loyauté et de solidarité envers l'entreprise en soutenant ses choix stratégiques et ses décisions et en mettant de l'avant les intérêts du groupe;
- soutenir l'égalité des chances des employés en matière de développement et de promotion et accroître leur responsabilisation en déléguant régulièrement des tâches ou des projets en fonction de leurs intérêts, aspirations et capacités;
- créer et maintenir des relations basées sur la confiance et le respect des personnes ou des groupes de personnes;
- encourager la mise en commun des expériences et des connaissances afin d'accroître la qualité du travail et atteindre les objectifs.

### **Ce qui signifie en contrepartie, pour le personnel de :**

- contribuer à établir un environnement de travail harmonieux et basé sur la confiance;
- d'agir dans le respect des personnes;
- mettre ses compétences, ses intérêts, ses idées et ses talents au service des objectifs et des visées de l'entreprise et se responsabiliser face aux résultats obtenus;
- s'impliquer dans les projets réalisés en équipe et travailler de concert avec les personnes dans un climat de coopération;
- participer activement à la pérennité du savoir-faire et des connaissances acquises;
- faire preuve de loyauté et de solidarité envers l'entreprise en respectant l'ensemble de ses règles éthiques, réglementaires et administratives et en appuyant ses choix et décisions.

## **CONCLUSION**

---

En conclusion, Héma-Québec croit que la gestion du personnel exige avant tout de créer une relation quotidienne de qualité entre chaque supérieur et ses employés. À partir des objectifs que celui-ci conçoit et transmet, de la confiance qu'il inspire autour de lui et de la responsabilisation qu'il suscite auprès des membres de son équipe, la contribution de chacun à la vision n'en sera que plus grande.



Produits sanguins  
Cellules souches  
Tissus humains

# Politique de gestion de la diversité culturelle



La réalité sociodémographique du Québec contemporain nous amène inéluctablement à prendre acte des transformations qui y ont cours depuis déjà quelques décennies. Ces transformations ont pour conséquences de modifier l'origine culturelle d'une frange importante du bassin de main-d'œuvre disponible ainsi que de celle des donneurs potentiels de sang, de tissus humains et de cellules souches. Cette double logique de diversification nous pousse à réaffirmer un certain nombre d'éléments quant à notre mission et nos obligations à l'égard de la société québécoise, et à réajuster, si nécessaire, nos pratiques en vue d'une meilleure adéquation entre nos besoins et la société québécoise de ce début de XXI<sup>e</sup> siècle. C'est de ce constat qu'est née la présente politique de gestion de la diversité culturelle à Héma-Québec. Cette politique doit devenir un outil de gestion indispensable pour améliorer certains de nos processus, favoriser la collaboration entre tous nos membres et éviter les conflits pouvant émaner des différences culturelles.

L'élaboration d'une politique de gestion de la diversité culturelle est avant tout un exercice de réflexion autour des valeurs et principes qui guident toute organisation. Nous, de la direction générale d'Héma-Québec, pensons qu'il est temps pour notre organisation de se doter d'une telle politique. Maintenant que nous possédons un programme d'accès à l'égalité, première étape vers une plus grande ouverture dans nos processus d'embauche et d'opportunités pour tous et toutes, la suite logique est l'élaboration de balises claires pour encadrer nos pratiques de gestion ainsi que notre relation avec les donneurs. C'est dans cet esprit que nous en sommes arrivés à la rédaction de la présente politique de gestion de la diversité culturelle, ci-après nommée « la politique ».

La structure de la présente politique aborde l'ensemble des éléments qui, au fil des rencontres prévues à cet effet, se sont avérés les plus importants pour la direction générale. Ces éléments consistent en a) l'égalité homme/femme; b) le processus d'embauche des employés; c) la rétention des employés; d) la langue d'usage en milieu de travail; e) les accommodements raisonnables.

Nous croyons que ce document rendra notre organisation encore plus performante tout en poursuivant notre mission essentielle à la santé de la société québécoise.

Le Comité de direction d'Héma-Québec, 2011

 Yves Blais	 Roger Carpentier	 Yvan Charbonneau	 Marco Decelles
 Marc Germain	 Jean De Serres	 Simon Fournier	 Smyranda Ghibu
 Guy Lafranière	 Manon Pepin	 Suzanne Rémy	

# CULTURES ORGANISATIONNELLES À HEMA-QUÉBEC

---

La mise sur pied de cette politique ne pouvait se faire sans une prise en compte du contexte organisationnel qui règne chez Héma-Québec. Ce contexte s'exprime à travers des cultures organisationnelles spécifiques à notre organisation. Ces cultures se divisent en deux parties distinctes mais complémentaires, soit une culture scientifique qui se reflète principalement dans la gestion des projets et du risque, et une deuxième, de nature manufacturière, liée à la collecte et à la transformation. Ces cultures sont toutefois englobées dans une plus générale axée sur les compétences du personnel et la qualité du produit. En ce sens, la politique de gestion de la diversité s'inscrit dans cette culture et a pour objectif premier de maintenir, voire d'accroître, les paramètres culturels de l'organisation.

La collaboration et la coopération passent par les individus et c'est sur ces derniers que la politique doit reposer. Tout en valorisant la responsabilisation de tous et chacun dans le respect de cette politique, il importe que les dirigeants jettent les balises de cette dernière. Cela démontre, à notre sens, une transparence de la direction générale dans l'atteinte de certains objectifs, et surtout, prouve l'engagement des dirigeants à l'égard d'une bonne cohabitation et collaboration entre tous les employés, quelles que soient leurs origines culturelles et croyances religieuses.

Tout en visant à ancrer la politique de gestion de la diversité culturelle dans le contexte organisationnel et sociétal d'Héma-Québec, le présent document reconnaît que la diversité culturelle peut entraîner, à moyen et long termes, des changements importants mais bénéfiques pour l'organisation. Les apports de cette diversité sont les suivants :

- Une dynamique d'innovation
- Un accroissement de la créativité
- Une meilleure définition des problèmes
- Une meilleure cohésion

Ces avantages démontrés de manière récurrente par les études sur la question, sont principalement dus à une diversité de profils et de cheminements personnels et professionnels qu'entraîne la présence d'individus issus de différents horizons culturels. Lorsque confrontées à divers points de vue, les organisations sont potentiellement susceptibles de mieux faire face à certaines difficultés et problèmes, et surtout de trouver des solutions plus adéquates à ces problèmes. Pour que ces effets deviennent positifs, il est nécessaire de gérer cette diversité tout en faisant place à la flexibilité dans l'application des pratiques d'encadrement.

Nous proposons donc une politique de gestion de la diversité culturelle pour Héma-Québec qui permet aux membres de poser les actions appropriées et avec lesquelles ils seront à l'aise. Encore une fois, flexibilité et encadrement sont les concepts clés qui ont guidé l'élaboration de ce document.

Nous réitérons que la politique de gestion de la diversité culturelle doit se faire dans le respect des valeurs et principes qui ont guidé Héma-Québec depuis ses débuts et qui sont partagés par la grande majorité du personnel. Ces valeurs se caractérisent par : a) être authentique; b) régler les problèmes à la source; c) bien faire la première fois; c) penser toujours service. Quant aux principes qui guident notre politique de gestion de la diversité culturelle, ils reposent sur : a) la fierté et l'engagement envers la mission de l'organisation; b) l'ouverture au changement; c) le respect des principes de sécurité en lien avec la mission; d) le désir de fonder le service à la clientèle sur le respect des donneurs.

Dans le but d'évaluer les besoins concrets en matière de gestion de la diversité culturelle, un sondage auprès des membres de la direction générale et du personnel d'encadrement a été mené en décembre 2010. Les principaux résultats de ce sondage ont permis d'orienter la direction générale dans la constitution de la présente politique.

## **LES PRINCIPES D'ÉGALITÉ HOMME/FEMME**

Héma-Québec souscrit aux principes d'égalité entre les hommes et les femmes, une politique répandue au sein de la société québécoise. À cet égard, aucune pratique discriminante ne sera tolérée au sein de l'organisation, entre les employés, ou encore dans la relation employé (bénévole)/donneur sur la base des appartenances de genre. Les principes d'égalité entre les hommes et les femmes reposent essentiellement sur les principes suivants :

- La reconnaissance des iniquités historiques auxquelles les femmes ont été et sont toujours parfois confrontées (différence dans les salaires, dans les promotions, dans les tâches, etc.).
- Tout traitement différencié entre hommes et femmes ne doit pas se faire au détriment d'un de ces groupes.
- L'établissement de critères objectifs pour évaluer le travail des individus au-delà de leur genre.
- La volonté de permettre à tous, hommes et femmes, d'accéder à des postes dans l'organisation peu importe leur appartenance de genre.

Ces critères ne devraient en aucun cas être remis en question. À ce titre, la valorisation de la diversité culturelle et l'établissement de pratiques en lien avec cette valorisation doivent impérativement se faire dans le respect de ces quatre critères et ce, sans compromis aucun.

# L'EMBAUCHE

---

Dans ses pratiques d'embauche, et cela s'inscrit dans la culture organisationnelle d'Héma-Québec, l'organisation valorise les compétences et les expériences des individus. Dans cette optique, l'embauche doit combler les postes vacants en fonction de ces deux critères fondamentaux – compétences et expériences – mais avec un souci d'ouverture à la diversité culturelle. Ainsi, l'une des étapes importantes de cette politique passe par l'élaboration de critères clairs et non-discriminants d'embauche. À ce titre, les annonces d'embauche doivent présenter le profil recherché à partir des critères de compétence spécifiques :

- Les diplômes et expériences acquis.
- La connaissance du français qui est la langue de travail en vigueur à Héma-Québec et, le cas échéant, la connaissance d'une ou plusieurs autres langues.
- La capacité du candidat à s'intégrer à une équipe de travail.
- La perception du candidat à l'égard de la diversité culturelle et sa capacité à travailler avec des personnes d'origines culturelles distinctes.
- Dans le cas où un candidat aurait obtenu un diplôme à l'extérieur du Québec ou du Canada et qu'il fournirait les équivalences de diplômes du Gouvernement du Québec, ce diplôme devra être évalué à partir de ces équivalences et ce, sans préjugé aucun sur la provenance du diplôme.
- Ne pas porter une attention démesurée sur la connaissance du candidat ou de la candidate du marché du travail québécois. Cela peut certes être un critère à prendre en considération, mais pas au prix d'éliminer des candidatures de valeur pour notre organisation.
- Dans la diffusion d'un appel de candidatures, Héma-Québec souscrit aux principes du Programme d'accès à l'égalité en emploi pour les femmes, les autochtones et les minorités visibles.

Ces critères sont là à titre indicatif et d'autres pourraient être ajoutés en fonction du poste à combler. Cela dit, nul candidat ne peut être rejeté sur la base de ses origines, de la couleur de sa peau ou de ses croyances religieuses, et le critère lié à la « perception du candidat à l'égard de la diversité culturelle et à sa capacité à travailler avec des personnes d'origines distinctes » doit faire partie de la politique d'embauche.

La diffusion de ces critères dans la recherche de candidats doit se faire avec le souci de rendre le processus d'embauche le plus transparent possible. En suivant ces critères, on élimine ainsi toute possibilité de favoriser un ou des candidats sur la seule base de leur appartenance ethnoculturelle. L'application de ces critères peut difficilement se faire de manière uniforme d'une fois à l'autre, d'une personne à l'autre et d'un poste à l'autre. C'est pourquoi le sens commun et la volonté de trouver la personne idéale pour œuvrer à Héma-Québec sont des facteurs à prendre en considération.

## LA RÉTENTION

---

Le premier élément à considérer pour retenir les membres du personnel est de favoriser des environnements de travail inclusifs. En ce sens, certaines pratiques sont à proscrire :

- Aucun commentaire, aucune attitude raciste ou xénophobe ne doit être toléré.
- À l'instar des principes d'égalité homme-femme mentionnés en pages 5 et 6 du présent document, tous les membres du personnel se doivent de respecter les principes d'égalité des chances dans l'obtention de responsabilités accrues et de postes de niveau supérieur.
- Aucun individu, quelle que soit son appartenance culturelle, ne doit faire l'objet de harcèlement ou de mépris de la part de ses collègues et supérieurs.

La rétention du personnel issu des minorités culturelles passe invariablement par une compréhension des difficultés d'intégration, au sein de l'organisation et dans la société, auxquelles doivent parfois faire face ces personnes. Une flexibilité dans les critères d'évaluation du rendement des membres du personnel issus des minorités culturelles devrait être favorisée.

Au besoin, et dans une analyse au cas par cas, il pourrait être envisageable d'offrir une sorte d'accompagnement (mentorat) aux personnes ayant certaines difficultés à s'intégrer pleinement à leur milieu de travail. Ici, une évaluation objective du rendement et des possibilités de rendement de la personne sont à prévoir avant de procéder à ce type d'accompagnement.

En favorisant la rétention des membres des minorités culturelles, on renforce ainsi le sentiment d'appartenance de ces personnes à l'égard d'Héma-Québec et on accroît les possibilités de mobilisation et d'engagement de ces dernières à l'égard des objectifs organisationnels.

## LA LANGUE D'USAGE

---

Héma-Québec est un organisme québécois et le français est la langue de travail dans les communications internes et externes. À ce titre, la langue française est la langue d'usage reconnue et valorisée par l'organisation. Au-delà du respect des lois et mesures provinciales en vigueur, il est important de considérer les éléments suivants :

- Tous reconnaissent le fait français au sein de l'organisation et valorisent l'utilisation de cette langue.
- Il est de la responsabilité de tous les membres d'Héma-Québec de respecter ce principe et toute embauche de personnel, même sur une base temporaire, doit se faire en respectant ce fait français.

Toutefois, l'utilisation d'une ou d'autres langues n'est pas proscrite lorsque nécessaire. Le but est de favoriser le développement et le maintien d'un environnement francophone sans pour autant freiner les nécessités d'ouverture à la diversité culturelle et linguistique. En ce sens, quelques mesures sont à considérer :

- En matière de compétence linguistique, aucune remarque désobligeante ne devrait être adressée à des individus maîtrisant plus difficilement la langue française.
- S'il s'avérait qu'une personne ou un groupe de personnes devait avoir besoin d'améliorer leurs compétences en français, on pourrait dès lors envisager de mettre sur pied des séances de formation en français. Les modalités de ces dernières (temps alloué, plage horaire, nombre minimal de personnes, etc.) devront être définies ultérieurement par les personnes responsables.

## LES ACCOMMODEMENTS RAISONNABLES

---

La thématique des accommodements raisonnables occupe une large part des débats et réflexions au Québec depuis quelques années. En ce sens, il est important qu'à Héma-Québec nous adoptions une politique claire en la matière. Dans un premier temps, rappelons que le principe d'accommodement raisonnable a pour objectif de :

- favoriser des milieux de travail inclusifs en reconnaissant la différence comme une valeur ajoutée à l'organisation;
- permettre à des groupes historiquement discriminés sur le marché du travail (femmes, minorités ethniques, personnes handicapées, etc.) de mieux intégrer le marché de l'emploi et d'avoir des environnements de travail adaptés à certains besoins spécifiques (pratiques religieuses, poste de travail adaptés pour des personnes handicapées, etc.);
- reconnaître l'apport de la diversité dans le bon fonctionnement et rendement des individus au sein des organisations.

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, les accommodements ne concernent pas exclusivement les pratiques religieuses. Malgré tout, c'est certainement autour de cette question des pratiques religieuses que les accommodements raisonnables nécessitent le plus d'attention.

À Héma-Québec, nous croyons qu'il est important de maintenir une division claire entre les convictions religieuses des individus, ce qui relève de leur vie privée et la pratique de leurs activités au sein de l'organisation. En ce sens, aucune pratique relevant du domaine religieux ne sera encouragée spécifiquement. La neutralité de l'organisation à cet égard est l'une des pierres d'assise de la culture qui traverse tous les secteurs de l'organisation et qui concerne tous les individus impliqués dans le fonctionnement de l'organisation ou qui sont en lien avec cette dernière (donneurs et fournisseurs).

Toutefois, à Héma-Québec nous souscrivons également aux principes de droits et libertés des individus tels que stipulés dans la Charte canadienne des droits et libertés et dans la Charte québécoise des droits et libertés de la personne. C'est pourquoi, au-delà des aspects légaux et obligatoires auxquels nous sommes tenus de nous lier, la question des accommodements raisonnables doit faire l'objet d'un traitement au cas par cas. Il est à noter qu'une demande d'accommodement pour des raisons religieuses ou autre, est un droit protégé par les chartes, laquelle sera traitée comme suit.

Toute demande d'accommodement fera donc l'objet d'une analyse sérieuse et la réponse à la requête sera expliquée de manière détaillée à la demanderesse. Le principe du cas par cas énoncé par ailleurs dans la littérature sur le sujet, doit être respecté en toutes lettres et en tout temps. Acquiescer à une demande spécifique ne suggère en rien une acceptation automatique à une demande subséquente provenant de la même personne ou d'autres individus. Par ailleurs, lors des collectes, le personnel d'encadrement en déplacement pourra, si une demande en ce sens est effectuée, se plier à certaines demandes si, d'emblée, elles ne constituent pas une contrainte excessive.

La décision d'accorder ou non une demande d'accommodement raisonnable se construit à partir des questionnements suivants dans le contexte spécifique de chacun des cas :

1. Est-ce qu'il s'agit de discrimination basée sur un motif protégé par les chartes (religion, handicap, etc.)? Si oui, les questions suivantes se posent. Si non, il ne s'agit pas d'une situation d'accommodement raisonnable.
2. Y-a-t'il un moyen d'accommoder la personne qui fait la demande? Il s'agit d'un exercice sérieux sur les moyens d'accommodements. Si un moyen raisonnable est trouvé, Héma-Québec a l'obligation de le mettre en place.
  - Un moyen cesse d'être raisonnable s'il constitue une contrainte excessive. Une contrainte excessive peut, notamment, être une atteinte aux droits des autres employés (pas un simple dérangement), une atteinte à la convention collective, un risque à la sécurité au travail ou à la sécurité des produits, une dépense trop importante ou une atteinte au bon fonctionnement de l'entreprise.

- La personne demandant l'accommodement, ainsi que le syndicat le cas échéant, ont l'obligation, lorsque des moyens d'accommodements raisonnables leur sont proposés, de travailler de concert avec Héma-Québec pour en arriver à une entente.
  - Toutes les parties doivent travailler ensemble pour arriver à une entente sur l'accommodement. Cela inclut, en plus d'Héma-Québec, la personne demandant l'accommodement, ainsi que le syndicat, le cas échéant. Cela peut également inclure d'autres employés.
3. Si, après une recherche sérieuse de moyens, il n'y a pas d'accommodement possible (c'est-à-dire tout accommodement serait excessif ou la personne refuse l'accommodement proposé), Héma-Québec refuse la demande.

## NOTE

---

- Tout le processus doit être documenté : la demande, les accommodements proposés et les contraintes excessives, le cas échéant. Héma-Québec doit être en mesure de démontrer le sérieux dont elle a fait preuve lorsqu'elle a conduit sa recherche d'accommodement.
- Il faut distinguer entre une demande d'accommodement d'un droit protégé par une charte (par exemple un endroit pour prier) et une demande à caractère discriminatoire (par exemple le donneur ne veut pas se faire prélever par une infirmière voilée).

## CONCLUSION

---

Pour favoriser la mise sur pied des différents éléments de la politique de gestion de la diversité culturelle, il est important que tous les membres d'Héma-Québec adoptent la présente politique. Pour ce faire, il est de mise de se mettre en mode «changement» et considérer que l'ouverture à la diversité culturelle, loin d'être un frein à notre développement et à notre cohésion, ne peut qu'avoir des effets bénéfiques pour l'avenir de notre organisation et sur la relation que nous entretenons avec l'ensemble de la société québécoise. Les principes énoncés dans le présent document ont fait l'objet d'une consultation et de discussions au sein de la direction générale. Toute personne à l'emploi d'Héma-Québec qui fera respecter ces principes peut être assurée du soutien inconditionnel de la part de cette même direction générale.

Rappelons en terminant que la politique de gestion de la diversité culturelle doit également faire d'Héma-Québec un organisme responsable, décidé à faire du Québec une société inclusive où tous peuvent se reconnaître et mettre en valeur l'importance fondamentale de notre mission pour l'avenir de cette société.



HÉMA-QUÉBEC

Produits sanguins

Cellules souches

Tissus humains

JUILLET 2012

## AVIS DE RECOURS EN RÉVISION

### RÉVISION

#### a) Pouvoir

L'article 135 de la Loi prévoit qu'une personne peut, lorsque sa demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels ou dans le cas où le délai prévu pour répondre est expiré, demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision.

La demande de révision doit être faite par écrit; elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (art. 137).

L'adresse de la Commission d'accès à l'information est la suivante :

#### QUÉBEC

Édifice Lomer-Gouin  
575 rue Saint-Amable  
Bureau 1.10  
Québec (Québec) G1R 2G4

Tél : (418) 528-7741  
Télec : (418) 529-3102

#### MONTRÉAL

Bureau 18.200  
500, boul. René-Lévesque Ouest  
Montréal (Québec) H2Z 1w7

Tél : (514) 873-4196  
Télec : (514) 844-6170

#### b) Motifs

Les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

#### c) Délais

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les 30 jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé au responsable pour répondre à une demande (art. 135).

La loi prévoit spécifiquement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter le délai de 30 jours (art. 135).

## **APPEL DEVANT LA COUR DU QUÉBEC**

### **a) Pouvoir**

L'article 147 de la loi stipule qu'une personne directement intéressée peut porter la décision finale de la Commission d'accès à l'information en appel devant un juge de la Cour du Québec sur toute question de droit ou de compétence.

L'appel d'une décision interlocutoire ne peut être interjeté qu'avec la permission d'un juge de la Cour du Québec s'il s'agit d'une décision interlocutoire à laquelle la décision finale ne pourra remédier.

### **b) Délais**

L'article 149 prévoit que l'avis d'appel d'une décision finale doit être déposé au greffe de la Cour du Québec, dans les 30 jours qui suivent la date de réception de la décision de la Commission par les parties.

### **c) Procédure**

Selon l'article 151 de la loi, l'avis d'appel doit être signifié aux parties et à la Commission dans les dix jours de son dépôt au greffe de la Cour du Québec.

14 juin 2006  
Mise à jour le 20 septembre 2006