



**Ontario**

---

Public Service Commission

Commission de la fonction  
publique

**Commission de la fonction  
publique**

**Plan d'activités**

**2014-2015 à 2016-2017**

# Commission de la fonction publique

## Plan d'activités pour la période de 2014-2015 à 2016-2017

### Résumé

La Commission de la fonction publique a été créée en vertu de la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario (LFPO)* pour assurer une gestion et une administration efficaces des ressources humaines dans la fonction publique de l'Ontario. Elle tient son pouvoir d'établir des directives et des politiques sur les conditions de nomination des fonctionnaires du Conseil de gestion du gouvernement. La Commission de la fonction publique (CFP) se définit comme un organisme de réglementation aux termes de l'*Agency Establishment and Accountability Directive* (directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes).

Ses principales réalisations au cours de l'exercice écoulé sont les suivantes :

La CFP a réitéré les principes directeurs pour le recrutement des cadres ci-dessous :

1. Nous nous appuyons sur de multiples sources d'information, notamment le Programme de gestion du talent, pour rechercher, sélectionner et embaucher des cadres.
2. Nous recherchons les meilleures compétences et qualifications afin de garantir l'accomplissement efficace des priorités et engagements opérationnels essentiels du gouvernement.
3. Nous reconnaissons que nos cadres de direction représentent une ressource précieuse et sont formés et déployés tant pour le bien de l'employé que de l'organisation.
4. Nous observons des pratiques saines en matière de gestion des RH, qui favorisent la diversité et l'inclusion, pour recruter nos cadres.

La CFP a pour pratique d'exiger que les comités de sélection pour le recrutement au niveau du poste de sous-ministre adjoint comprennent au moins un commissaire de la CFP. Dans le cadre de notre engagement permanent à mettre en œuvre une stratégie de recrutement des cadres favorisant la diversité et l'inclusion, chaque commissaire de la CFP a pris part à une formation de sensibilisation sur les préjugés personnels. Le perfectionnement continu des compétences en la matière chez les personnes chargées du recrutement des cadres renforce notre capacité à être inclusifs.

Un projet pilote, *Succeeding Talent into Executive Positions (STEP)*, a été approuvé, et sa mise en œuvre a commencé. Ce projet a pour but de repérer,

d'évaluer, de perfectionner et d'affecter à des postes de direction prioritaires des talents, en s'appuyant sur un processus de perfectionnement accéléré. Le programme STEP a permis de repérer 15 personnes pour commencer à suivre un programme de perfectionnement accéléré devant les préparer à exercer la fonction de directeur général de l'administration dans un ministère.

La CFP a approuvé un nouveau régime d'avantages sociaux pour les employés non représentés, afin d'harmoniser leurs avantages sociaux et ceux des groupes représentés.

La CFP a approuvé des modifications apportées à la Politique relative à la santé et à la sécurité au travail, à la Politique de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail et à la Politique de prévention de la violence au travail.

La nouvelle politique sur la vérification des antécédents du personnel a été publiée et mise en application. Cette politique regroupe plus d'une dizaine de mécanismes différents existants au sein d'un processus complet et à l'efficacité améliorée.

### Priorités pour 2014-2015

Dans le contexte stratégique de l'actuel Plan des RH de la FPO, la Commission de la fonction publique sera amenée, l'an prochain, à s'engager ou à se prononcer à l'égard des initiatives suivantes :

- ✓ Élaboration d'un nouveau Plan stratégique des RH de la FPO sur plusieurs années, fondé sur des données probantes et définissant des priorités pour une gestion efficace des ressources humaines en prêtant une attention particulière aux défis actuels et nouveaux
- ✓ Modification des directives d'ajustement des effectifs de la Politique d'emploi en ce qui concerne les droits autres que financiers des personnes mises à pied pour le Groupe des cadres supérieurs et le personnel exclu
- ✓ Modification de la politique de gestion des personnes en invalidité pour assurer une adaptation des emplois et un retour au travail efficaces et en temps opportun pour les employés en invalidité, blessés ou malades
- ✓ Révision de la politique de gestion de la performance visant à stimuler le rendement individuel et organisationnel optimal nécessaire pour faciliter la fourniture au public de services de qualité supérieurs à coût raisonnable
- ✓ Conception du leadership dans la FPO
- ✓ Données sur les ressources humaines et cadre d'analyse
- ✓ Rapport de données sur la diversité et l'inclusion
- ✓ Modification de la réglementation sur l'obligation de déclaration des conflits d'intérêts financiers afin d'offrir du contexte, de la clarté et une transparence améliorée

- ✓ Mise à jour de la politique opérationnelle sur le détachement auprès du bureau d'un ministre
- ✓ Revue annuelle des politiques de santé et sécurité, dont notamment :
  - la Politique relative à la santé et à la sécurité au travail,
  - la Politique de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail et
  - la Politique de prévention de la violence au travail

## **Mandat**

La Commission de la fonction publique (CFP) a été créée en vertu de la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario (LFPO)*. La CFP peut exercer les pouvoirs et doit exercer les fonctions que lui attribue la LFPO ou toute autre loi, y compris les pouvoirs et fonctions prescrits par la lieutenante-gouverneure en conseil ou délégués par le Conseil de gestion du gouvernement.

La CFP a pour mandat d'assurer :

- la gestion et l'administration efficaces des ressources humaines pour les fonctionnaires que la CFP ou ses délégués nomment à un emploi au service de la Couronne en vertu de la Partie III de la LFPO; et
- l'impartialité dans le recrutement et l'emploi des fonctionnaires nommés par elle ou ses délégués en vertu de la Partie III de la LFPO.

## **Aperçu des programmes actuels et futurs**

Tandis que le Conseil de gestion du gouvernement assume de nombreuses fonctions de gestion des ressources humaines dans la FPO, la Commission continue d'exercer des fonctions de supervision importantes, notamment en ce qui concerne les niveaux de direction de l'organisation, et à agir comme organisme de réglementation. La *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario* donne à la CFP le pouvoir de prendre des directives et des politiques visant différentes questions de ressources humaines. La Commission exerce aussi des pouvoirs d'arbitrage en ce qui concerne les dispositions de la LFPO relatives aux conflits d'intérêts et aux fonctionnaires ayant quitté la FPO.

Plus précisément, la CFP :

- définit un modèle de gouvernance en matière de RH et les pouvoirs au niveau de la CFP;
- établit des directives et des politiques visant la gestion efficace des ressources humaines;
- s'assure que l'emploi des fonctionnaires repose sur des pratiques impartiales;

- évalue différentes décisions en matière d'emploi, notamment en ce qui concerne les nominations au niveau des postes de sous-ministre adjoint ou les congédiements.

Certaines questions administratives reviennent régulièrement à l'ordre du jour de la Commission, notamment la réglementation relative à l'établissement des classifications et la rémunération du personnel non syndiqué, l'approbation des nominations aux postes de cadre de direction et des contrats et les dispenses de concurrence – conformément aux pouvoirs qui lui sont délégués par le Conseil de gestion du gouvernement.

En raison de la sensibilisation accrue aux conflits d'intérêts et aux restrictions imposées après l'exercice des fonctions, un nombre croissant de cadres supérieurs cherchent maintenant à obtenir des éclaircissements et des décisions de la Commission quant à la portée des restrictions, s'il y a lieu, par rapport à leur futur emploi en dehors de la FPO.

La Commission exerce ses responsabilités chaque semaine ou au besoin, mais n'a pas d'activités quotidiennes.

### **Analyse conjoncturelle**

Les pressions démographiques et l'évolution générale de la nature du travail ont imposé de nouveaux défis dans la planification des ressources humaines dans la FPO. Parmi les principaux défis en matière de ressources humaines, on retiendra :

- les réalités économiques et budgétaires auxquelles fait face la fonction publique;
- les manques de qualifications et les pénuries de main-d'œuvre dans les domaines qui exigent de nouvelles capacités et une mise à niveau des compétences;
- les exigences imposées aux employés, qui doivent s'adapter aux nouvelles structures organisationnelles et méthodes de travail;
- la pression démographique d'une main-d'œuvre et d'un encadrement vieillissants;
- la planification de la relève et le perfectionnement des cadres;
- la nécessité de positionner la FPO comme l'employeur de premier choix, où les employés qualifiés, compétents et motivés peuvent bâtir des carrières gratifiantes;
- la nécessité de veiller à ce que la FPO offre un milieu de travail inclusif valorisant la diversité;
- la négociation fructueuse de conventions collectives justes et raisonnables; et
- les questions de sécurité qui nécessitent une révision des politiques en matière d'autorisations de sécurité et de vérification des références.

## **Ressources nécessaires pour atteindre les buts et objectifs**

La Commission compte un unique membre permanent, un président et des sous-ministres adjoints nommés supplémentaires.

Le membre permanent est le secrétaire du Conseil des ministres (actuellement, Steve Orsini). La présidence est assurée par Angela Coke, sous-ministre adjointe, Services communs de l'Ontario.

Les autres sous-ministres membres sont nommés comme commissaires pour des périodes d'un an renouvelables. Les membres de la Commission ne reçoivent aucune rémunération au titre de ces services en sus de leur salaire normal de la FPO. Voir la liste des membres de la CFP et leurs conditions de nomination actuelles à l'Annexe A.

La Commission n'a ni budget ni personnel. Le personnel du Centre du leadership et de l'apprentissage apporte son soutien à la Commission. Le financement des activités administratives courantes de la CFP est assuré par le Centre du leadership et de l'apprentissage du Secrétariat du Conseil du Trésor, conformément aux priorités et procédures budgétaires du ministère.

## **Orientations stratégiques**

Les orientations stratégiques de la Commission consistent à remplir son mandat légal. La Commission dirige et réglemente les aspects importants de l'emploi dans la fonction publique de l'Ontario et, à ce titre, encourage publiquement, à tous les niveaux de la fonction publique, des pratiques modernes, inclusives et d'accessibilité en matière de ressources humaines qui reflètent le Plan des RH de la FPO et sa stratégie d'inclusion. La CFP est résolue à soutenir et à élaborer des politiques, des programmes et des services destinés à créer une organisation inclusive favorisant la diversité, offrant un excellent service public et encourageant tous ses employés à réaliser tout leur potentiel.

Au cours de l'année à venir, la Commission s'attachera à déterminer les priorités stratégiques en matière de gestion des RH qui permettront à la FPO d'être bien placée pour relever avec succès les nouveaux défis. Parallèlement, elle continuera à jouer un rôle essentiel dans la défense et la promotion des normes éthiques de la *LFPO*.

La Commission joue également un rôle de premier plan dans la promotion et le développement des compétences en leadership. À cet effet, la Commission fait office de forum où les sous-ministres peuvent se pencher sur la planification stratégique des ressources humaines et le perfectionnement de leurs cadres supérieurs, y compris accroître la diversification du Groupe des cadres supérieurs. La Commission se concentre en particulier sur le niveau 3 du Groupe

des cadres supérieurs (sous-ministres adjoints et équivalents), les responsabilités en matière de ressources humaines pour ce niveau n'ayant pas été déléguées aux sous-ministres.

## **Détermination, évaluation et stratégies d'atténuation des risques**

En vertu des pouvoirs qui lui sont délégués par le Conseil de gestion du gouvernement, la CFP prend des décisions sur un certain nombre de questions de premier plan, notamment :

- les nominations aux postes de niveaux 3 et 4 du Groupe des cadres supérieurs (GCS) ou du Groupe des cadres supérieurs des services de TI (CSSTI) et les salaires des titulaires de ces postes;
- les congédiements, justifiés ou non, des titulaires de poste de niveau 2, 3 ou 4 du GCS/CSSTI;
- les exemptions des politiques de rémunération du GCS; et
- les questions de conflits d'intérêts après l'exercice des fonctions.

Les risques politiques, financiers et juridiques potentiels sont importants lorsque des décisions sont prises sans fondement solide ni évaluation des conséquences potentielles sur le plan des politiques publiques. Les décisions de la CFP en matière de nomination et de niveau de rémunération des cadres supérieurs, de congédiement de personnes importantes ou de conflits d'intérêts après l'exercice des fonctions peuvent entraîner des conséquences politiques.

Le fait de ne pas prendre les mesures nécessaires pour assurer un service public sain et sûr, apte à relever les défis que pose à la fonction publique l'évolution des politiques, des programmes et de la fourniture des services, présente aussi des risques considérables sur les plans financiers, juridiques et de la fourniture des services. Ces risques soulignent l'importance de se doter de politiques et de stratégies s'appuyant sur des données probantes pour renforcer le caractère impartial et fondé sur le mérite de la FPO, tout en veillant à la santé, à la sécurité et au bien-être des employés et en instaurant une culture sans discrimination ni harcèlement.

Voir l'évaluation détaillée des risques à l'Annexe B des présentes. **Aucun risque sur le plan des ressources humaines n'est signalé, car la CFP n'emploie pas de personnel. En outre, aucun risque touchant les TI ou les infrastructures n'est indiqué, car la fiabilité et l'intégrité de l'information présentée à la CFP relèvent de la responsabilité du Centre du leadership et de l'apprentissage.**

## **Plan de communication**

La directive sur la gestion des ressources humaines attribue un certain nombre de responsabilités à la CFP, dont notamment veiller à ce que les plans, directives, politiques, instruments de délégation et mécanismes de gouvernance associés en matière de ressources humaines soient tenus à jour et communiqués de façon claire à l'organisation.

La CFP n'a pas à gérer elle-même ses activités de communication (exception faite de la production des procès-verbaux confidentiels de ses réunions). La communication des décisions ou des approbations de la CFP est gérée pour son compte par le ministère qui a lui soumis la question pour approbation (p. ex., il incombe au Secrétariat du Conseil du Trésor de faire connaître tout changement des politiques de ressources humaines de la FPO approuvé par la CFP).

## **Plan de mise en œuvre**

**Sans objet.** La mise en œuvre des décisions ou des approbations de la CFP relève de la responsabilité du ministère qui a lui soumis la question pour approbation (p. ex., il incombe au Secrétariat du Conseil du Trésor d'élaborer un plan de mise en œuvre pour tout changement des politiques de ressources humaines de la FPO approuvé par la CFP).

## **Initiatives faisant intervenir des tiers**

La Commission accomplit son mandat conformément aux pouvoirs qui lui sont délégués par le Conseil de gestion du gouvernement; ses membres forment également le Comité de perfectionnement des cadres. Le Conseil de gestion du gouvernement se réserve de droit de modifier ou de révoquer en tout temps les délégations accordées à la Commission de la fonction publique.

## **Mesure du rendement**

La CFP exerce ses pouvoirs et assume ses fonctions conformément à son mandat légal et à ses délégations de pouvoirs. Ses décisions doivent être prises de manière indépendante et impartiale, et le public doit les percevoir comme telles. La CFP conduit ses activités conformément aux principes de gestion du gouvernement de l'Ontario.

La CFP établit des orientations à l'échelle de l'organisation pour une gestion efficace des ressources humaines dans la fonction publique de l'Ontario. La CFP peut s'appuyer sur la Direction des politiques et de la planification des ressources humaines, du Secrétariat du Conseil du Trésor pour poursuivre cet

objectif et veiller à ce que la FPO puisse compter sur les bons employés, au bon endroit, pour réaliser les priorités du gouvernement et obtenir les résultats opérationnels du ministère, par :

- l'élaboration et la mise en œuvre ou la fourniture de stratégies, politiques, programmes et services, à l'égard des ressources humaines de l'organisation, qui fassent de la FPO un employeur de choix;
- l'établissement de politiques de gestion générale destinées à garantir une fonction publique responsable, soucieuse d'éthique et professionnelle; et
- la promotion de l'excellence dans l'organisation et les services.

**Plan d'activités de la Commission de la fonction publique pour la période de 2014-2015 à 2016-2017**  
**Annexe A : Composition de la CFP (au 15 juillet 2014)**

<b>Membre actuel</b>	<b>Nominations</b>
<p><b>Angela Coke</b>, présidente, CFP Sous-ministre adjointe, Services communs de l'Ontario, ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs</p> <p><i>Membre dans sa 1<sup>re</sup> année</i></p>	<p>Nommée pour un mandat d'un an, du 1<sup>er</sup> mars 2014 au 28 février 2015</p>
<p><b>Kerry Pond</b>, secrétaire Sous-ministre adjoint, Centre du leadership et de l'apprentissage, RHOntario</p> <p><i>Soutien du Secrétariat</i></p>	<p>Non nommé comme membre. Assure un soutien de secrétariat</p>
<p><b>Steven Davidson</b>, commissaire Sous-ministre, ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport, sous-ministre responsable des Jeux Pan Am et Parapan américains de 2015</p> <p><i>Membre dans sa 2<sup>e</sup> année</i></p>	<p>Premier mandat du 3 janvier 2013 au 2 janvier 2014; mandat renouvelé du 3 janvier 2014 au 2 janvier 2015</p>
<p><b>Laurie LeBlanc</b>, commissaire Sous-ministre, ministère des Affaires municipales et du Logement</p> <p><i>Membre dans sa 2<sup>e</sup> année</i></p>	<p>Premier mandat du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014; mandat renouvelé du 1<sup>er</sup> juillet 2014 au 30 juin 2015</p>
<p><b>Patrick Monahan</b>, commissaire Sous-procureur général</p> <p><i>Membre dans sa 1<sup>re</sup> année</i></p>	<p>Premier mandat du 3 janvier 2014 au 2 janvier 2015</p>
<p><b>Greg Orencsak</b>, commissaire Sous-ministre des Services gouvernementaux Sous-ministre, Secrétariat du Conseil du Trésor Secrétaire du Conseil du Trésor et du Conseil de gestion du gouvernement</p> <p><i>Membre dans sa 1<sup>re</sup> année</i></p>	<p>Premier mandat du 2 avril 2014 au 2 janvier 2015</p>
<p><b>Steve Orsini</b>, commissaire</p>	<p>Mandat attaché à la nomination au</p>

<b>Membre actuel</b>	<b>Nominations</b>
Secrétaire du Conseil des ministres  <i>Membre permanent</i>	poste de secrétaire du Conseil des ministres
<b>Marg Rappolt</b> , commissaire Sous-ministre, ministère des Services sociaux et communautaires  <i>Membre dans sa 1<sup>re</sup> année</i>	Premier mandat du 3 janvier 2014 au 2 janvier 2015
<b>Deb Stark</b> , commissaire Sous-ministre de l'Agriculture et de l'Alimentation Sous-ministre des Affaires rurales  <i>Membre dans sa 2<sup>e</sup> année</i>	Premier mandat du 1 <sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014; mandat renouvelé du 1 <sup>er</sup> juillet 2014 au 30 juin 2015
<b>Wendy Tilford</b> , commissaire Sous-ministre du Développement économique, du Commerce et de l'Emploi Sous-ministre de la Recherche et de l'Innovation  <i>Membre dans sa 2<sup>e</sup> année</i>	Premier mandat du 3 janvier 2013 au 2 janvier 2014; mandat renouvelé du 3 janvier 2014 au 2 janvier 2015

**Plan d'activités de la Commission de la fonction publique pour la période de 2014-2015 à 2016-2017**  
**Annexe B : Évaluation des risques pour la CFP**

Risque	Description du risque/ Considérations (financières et non financières)	Objectifs associés de l'organisme	Probabilité/ Incidence du risque	Responsable du risque (organisme/ ministre)	Stratégie d'atténuation	Cible précise pour la résolution
Risque stratégique - Planification stratégique	Risque de voir les stratégies et les politiques ne pas permettre d'atteindre les résultats ciblés	Gestion et administration efficaces des ressources humaines dans l'ensemble de la FPO. Impartialité des processus de recrutement et de nomination des fonctionnaires.	<p><b>Probabilité :</b> Faible</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilité de créer et d'actualiser les politiques et directives pour assurer une gestion efficace des ressources humaines dans la FPO incombant à la Direction des politiques et de la planification des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor</li> </ul> <p><b>Incidence :</b> Forte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Politiques et</li> </ul>	Ministère et organisme	Planification de révisions et de mises à jour, s'il y a lieu, des politiques et directives par la Direction des politiques et de la planification des ressources humaines.	Permanent

Risque	Description du risque/ Considérations (financières et non financières)	Objectifs associés de l'organisme	Probabilité/ Incidence du risque	Responsable du risque (organisme/ ministre)	Stratégie d'atténuation	Cible précise pour la résolution
			stratégies approuvées par la CFP applicables à tous les fonctionnaires. Incidence des politiques mal conçues sur l'efficacité du déploiement et de la gestion des ressources humaines.			

Risque	Description du risque/ Considérations (financières et non financières)	Objectifs associés de l'organisme	Probabilité/ Incidence du risque	Responsable du risque (organisme/ ministre)	Stratégie d'atténuation	Cible précise pour la résolution
Responsabilité/ Risque de gouvernance - Responsabilité de l'organisme	Risque de non-conformité aux obligations légales.	Gestion et administration efficaces des ressources humaines dans l'ensemble de la FPO. Impartialité des processus de recrutement et de nomination des fonctionnaires.	<p><b>Probabilité :</b> Faible</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès direct de la CFP à l'avocat de la Direction des services juridiques du Secrétariat du Conseil du Trésor et obtention régulière d'avis de la Direction des services juridiques sur les questions qui lui sont soumises.</li> </ul> <p><b>Incidence :</b> Forte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de compromettre la réputation du gouvernement si la CFP ne respecte pas la</li> </ul>	Ministère et organisme	Demande d'un avis par la CFP à la Direction des services juridiques pour toutes les questions ayant des implications juridiques.	Permanent

Risque	Description du risque/ Considérations (financières et non financières)	Objectifs associés de l'organisme	Probabilité/ Incidence du risque	Responsable du risque (organisme/ ministre)	Stratégie d'atténuation	Cible précise pour la résolution
			législation dans ses déterminations .			

Risque	Description du risque/ Considérations (financières et non financières)	Objectifs associés de l'organisme	Probabilité/ Incidence du risque	Responsable du risque (organisme/ ministre)	Stratégie d'atténuation	Cible précise pour la résolution
Risque opérationnel - Décisions opérationnelles	<p>Risque d'approbation par la CFP de décisions médiocres ou inadéquates, comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• approbation de nominations à des postes de niveau 3 ou plus du GCS/CSSTI (autres que sous-ministres ou adjoints), y compris des niveaux de salaire,</li> <li>• approbation de mises à pied ou de congédiements (justifiés ou non) d'employés de niveau 2 ou plus du GCS/CSSTI,</li> <li>• détermination de l'existence d'un conflit d'intérêts après l'exercice de la fonction d'un ancien membre de la FPO.</li> </ul>	<p>Gestion et administration efficaces des ressources humaines dans l'ensemble de la FPO. Impartialité des processus de recrutement et de nomination des fonctionnaires.</p>	<p><b>Probabilité :</b> Faible</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès direct de la CFP à l'avocat de la Direction des services juridiques du Secrétariat du Conseil du Trésor et obtention régulière d'avis de la Direction des services juridiques sur les questions qui lui sont soumises. En outre, risque atténué par le statut de membre de la CFP (voir ci-dessous).</li> </ul> <p><b>Impact :</b> Forte</p>	Ministère et organisme	<p>La composition de la CFP est destinée à reconnaître le pouvoir décisionnel important de la Commission sur ces questions. Le secrétaire du Conseil des ministres est membre permanent de la CFP. En outre, la CFP intègre dans ses membres un groupe renouvelable de sous-ministres. Cette composition permet à la CFP de</p>	Permanent

Risque	Description du risque/ Considérations (financières et non financières)	Objectifs associés de l'organisme	Probabilité/ Incidence du risque	Responsable du risque (organisme/ ministre)	Stratégie d'atténuation	Cible précise pour la résolution
					<p>toujours être consciente de l'incidence des décisions sur les politiques publiques.</p>	