

Commission de la fonction publique

Rapport annuel 2015 -2016



Table des matières

Message du président de la Commission de la fonction publique	4
Ressources humaines au sein de la FPO.....	6
Plan des ressources humaines de la FPO 2015-2020	8
Coup d'œil sur le Plan des ressources humaines de la FPO 2015-2020	8
A. Culture en milieu de travail favorable et inclusive	9
Soutien aux personnes handicapées	9
Santé et sécurité.....	9
Diversité, accessibilité et inclusion.....	11
Engagement des employés.....	13
Réalizations ministérielles	13
B. Leaders engagés et innovateurs	16
Stratégie de leadership de la FPO	16
Le point sur la Stratégie de gestion du talent de la FPO	17
Développement du leadership	17
Profil des cadres supérieurs au sein de la FPO	18
Gestion de la relève.....	19
Apprentissage et perfectionnement	20
Stages.....	20
Réalizations ministérielles	21
C. Pratiques en matière de ressources humaines efficaces et justes.....	21
Conduite éthique.....	22
Politique sur le rendement des employés.....	23
Plan axé sur le capital humain pour les professionnels des ressources humaines	23
Système modernisé d'évaluation des emplois.....	23
Projet d'amélioration du modèle de prestation de services aux clients.....	24
Initiative de transformation du formulaire WEAR	24
Relations de travail.....	25

Rémunération totale	26
Réalisations ministérielles	27
D. Mesure du rendement.....	28
Regard vers l'avenir.....	29
Tableau des membres de la Commission de la fonction publique	30
Communauté des ressources humaines de la FPO	33
Secrétariat du Conseil du Trésor.....	36
Négociation collective et rémunération.....	36
Centre du leadership et de l'apprentissage	37
Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs	38
Services communs de l'Ontario	38
Bureau de la diversité de la FPO.....	39
Unités des activités stratégiques des ministères	40
Faits sur les effectifs de la FPO.....	41
Figure A : Répartition des effectifs par genre.....	42
Figure B : Profil d'âge de la main-d'œuvre de l'Ontario et des effectifs de la FPO.....	42

Message du président de la Commission de la fonction publique

La fonction publique de l'Ontario (FPO) s'appuie sur des effectifs compétents, diversifiés et engagés pour réaliser les priorités du gouvernement. Les employés de la FPO offrent des politiques, des programmes et des services aux résidents de l'Ontario. Pour soutenir l'excellence, nous devons continuer d'être une fonction publique moderne et un employeur de choix.

Le Plan des ressources humaines de la FPO 2015-2020 établit des priorités, des stratégies et des mesures pour nous aider, en tant qu'organisation, à relever les défis émergents et changeants. Ce nouveau plan est axé sur la création d'une culture en milieu de travail favorable et inclusive, le développement de leaders engagés et innovateurs et la mise en œuvre de pratiques efficaces et justes en matière de ressources humaines.



Entre autres efforts importants déployés pour mobiliser et soutenir des effectifs compétents et diversifiés, notons :

- Mise en œuvre d'une stratégie de soutien aux personnes handicapées;
- Mise en œuvre d'une formation sur la création de milieux de travail respectueux et la sensibilisation aux préjugés;
- Mise en œuvre du Plan d'action de la FPO contre le racisme;
- Mise en œuvre de la Stratégie de leadership de la FPO;
- Réalisation d'une évaluation des besoins organisationnels en matière d'apprentissage à l'échelle de la FPO.

En outre, la FPO a été reconnue comme étant un des 100 meilleurs employeurs du Canada, un des meilleurs employeurs du Grand Toronto, un des meilleurs employeurs canadiens pour les jeunes, un des meilleurs employeurs canadiens sur le plan de la diversité, un des employeurs canadiens les plus respectueux de l'environnement et un des meilleurs employeurs pour les Canadiens de plus de 40 ans.

Nous sommes fiers des progrès réalisés cette dernière année. Nous continuerons d'aller de l'avant vers l'atteinte de nos objectifs en tant que fonction publique moderne parvenant à recruter et à maintenir en poste les meilleurs employés au service des résidents de l'Ontario.

Greg Orencsak

Président de la Commission de la fonction publique

Ressources humaines au sein de la FPO

La Commission de la fonction publique (CFP) est l'organe directeur chargé de donner des orientations pour une gestion efficace des ressources humaines au sein de la FPO. Plus précisément, la CFP assume les responsabilités suivantes :

- adopter des directives et des politiques visant la gestion efficace des ressources humaines;
- veiller à ce que les fonctions exercées par les fonctionnaires s'inspirent de pratiques éthiques et non partisans;
- examiner diverses mesures en matière d'emploi, y compris les nominations au poste de sous-ministre adjoint et les congédiements non motivés.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) représente l'« employeur » pour les initiatives organisationnelles de gestion des ressources humaines. Le SCT dirige l'élaboration de politiques et de stratégies en matière de ressources humaines qui permettent l'obtention de résultats opérationnels au sein des ministères. Ses principales activités en tant qu'employeur sont les suivantes :

- planification stratégique des ressources humaines et analyse des effectifs;
- gouvernance des ministères et des organismes;
- relations de travail, rémunération et négociations collectives;
- apprentissage, y compris le développement du leadership;
- engagement des employés;
- politiques et conseils stratégiques organisationnels;
- nominations publiques.

Le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (MSGSC) met en œuvre des politiques en matière de ressources humaines qui favorisent l'atteinte des résultats opérationnels des ministères. Il élabore et met en œuvre des programmes et des services en matière de ressources humaines pour s'assurer du recrutement et du maintien en poste des employés et de la création d'un milieu de travail favorable. Il mise ainsi sur la prestation de services des ressources humaines, sur l'excellence des services et sur des services consultatifs axés sur le renouvellement opérationnel.

Le Bureau de la diversité de la FPO est aussi un important partenaire. Il est chargé de la promotion et de la transformation de la FPO en une organisation inclusive qui est à la fois accessible et diversifiée à tous les échelons.

De plus amples renseignements sur la communauté des ressources humaines de la FPO, y compris les rôles et responsabilités des divers éléments de l'organisation, sont présentés à la page 27.

Plan des ressources humaines de la FPO 2015-2020

Le plan stratégique des ressources humaines quinquennal intitulé *Building on our Strengths - Leading Change for the Future* a été mis en œuvre pour tous les employés en novembre 2015. Ce plan offre une feuille de route permettant d'instaurer une fonction publique à haut rendement qui recrute et maintient en poste les meilleurs employés.

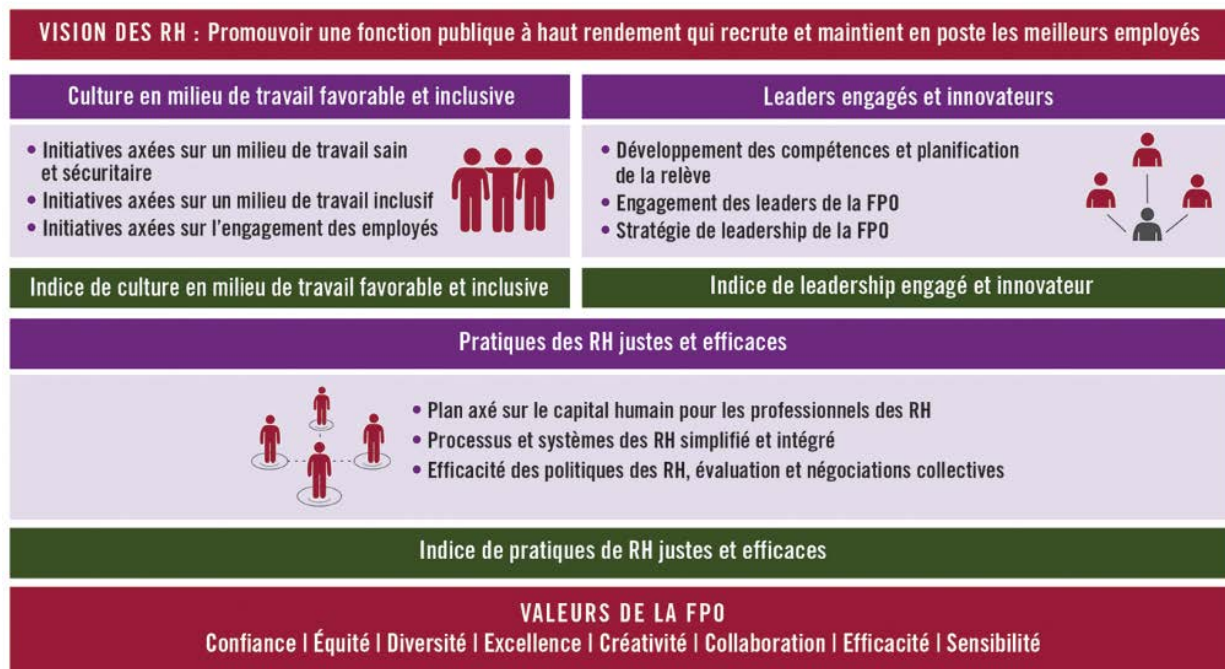
Au moyen de recherches sur les tendances, de consultations et des résultats du Sondage des employés de la FPO de 2014, nous avons établi trois priorités quant au façonnement de notre orientation stratégique pour les cinq prochaines années :

- instaurer une culture en milieu de travail favorable et inclusive;
- développer des leaders engagés et innovateurs;
- mettre en œuvre des pratiques efficaces et justes en matière de ressources humaines.

Les progrès réalisés au chapitre des objectifs du Plan des ressources humaines de la FPO seront évalués au moyen d'un cadre de mesure du rendement des ressources humaines axé sur les résultats. Ce cadre établira une approche de mesure commune et guidera l'élaboration de mesures et d'indicateurs de rendement permettant d'évaluer l'efficacité du Plan des ressources humaines ainsi que des programmes, des politiques et des initiatives connexes.

Coup d'œil sur le Plan des ressources humaines de la FPO 2015-2020

PLAN DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FPO 2015-2020



A. Culture en milieu de travail favorable et inclusive

En 2015-2016, la FPO a conçu et mis en œuvre des programmes et des services visant à instaurer une culture en milieu de travail favorable et inclusive et à favoriser le bien-être des employés, la diversité et l'engagement.

Soutien aux personnes handicapées

Un nouveau modèle de gestion des cas d'invalidité et d'assiduité a été mis en œuvre le 1^{er} avril 2015 pour améliorer les résultats en matière d'adaptation des emplois et de retour au travail pour les employés souffrant de handicaps, de blessures et de maladies. Le nouveau modèle offre aux clients un soutien spécialisé de bout en bout pour assurer une intervention rapide et de meilleurs résultats en matière d'adaptation des emplois. Des consultations avec les principaux intervenants sont en cours pour soutenir les efforts d'amélioration continue et évaluer l'efficacité du nouveau modèle après la première année de mise en œuvre.

L'initiative Santé mentale et milieux de travail sains met en valeur la santé mentale et vise à éliminer la stigmatisation associée à la santé mentale dans les milieux de travail de la FPO. Dans le cadre de cette initiative, des séances d'apprentissage en ligne et en salle de classe *Mental Health First Aid* ont été mises en œuvre pour tous les employés de la FPO. De plus, le Centre de la santé, de la sécurité et du mieux-être du personnel a tenu des événements avec conférenciers pour les employés et les cadres supérieurs et a donné son appui à un comité de direction interministériel sur la santé mentale de la FPO. On prévoit aussi élaborer un cadre stratégique de santé mentale de la FPO en collaboration avec le Centre de toxicomanie et de santé mentale (CAMH) en 2016-2017.

Santé et sécurité

La FPO a terminé l'examen annuel de ses politiques en matière de santé et de sécurité. Ces politiques sont les suivantes :

- Politique relative à la santé et à la sécurité au travail
- Politique de prévention de la violence en milieu de travail
- Politique de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail

Ces politiques en matière de ressources humaines s'appliquent à tous les fonctionnaires nommés en vertu de la partie III de la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario*. Des versions abrégées de ces politiques sont affichées dans tous les milieux de travail.

Politique de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail et programme connexe

Une évaluation approfondie de la Politique de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail et du programme connexe, laquelle est réalisée tous les cinq ans pour en assurer l'efficacité, a été réalisée en 2015. Cette évaluation a inclus un examen de la jurisprudence, une harmonisation aux modifications à la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*, des recherches sur les pratiques intergouvernementales et les pratiques exemplaires, des consultations avec les intervenants et les experts en la matière, des groupes de discussion et un questionnaire destiné aux employés.

Les conclusions de l'évaluation, qui sont axées sur l'amélioration continue, aideront à définir des modifications éventuelles aux politiques ou aux programmes afin de soutenir un milieu de travail exempt de discrimination et de harcèlement. Des mises à jour de la politique et du programme suivront. L'évaluation de la Politique de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail et du programme connexe contribue à l'établissement du Plan d'action de la FPO pour la prévention du harcèlement sexuel et du Plan d'action de la FPO contre le racisme.

Plan d'action de la FPO pour la prévention du harcèlement sexuel

Mis en œuvre en mars 2015, le Plan d'action de la FPO pour la prévention du harcèlement sexuel, qui s'harmonise au plan d'action provincial « Ce n'est jamais acceptable : Un Plan d'action pour mettre fin à la violence et au harcèlement sexuels », vise à sensibiliser les employés, à accroître la prévention et à améliorer les mesures de soutien en milieu de travail. La FPO continue de promouvoir une culture en milieu de travail favorable et inclusive en élaborant des outils et des produits de communication et en réalisant l'évaluation de la Politique de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail et du programme connexe décrite plus haut.

Voici les points saillants du Plan d'action de la FPO pour la prévention du harcèlement sexuel :

- Lancement du bulletin *Sexual Harassment: Seeking Assistance* pour fournir des renseignements;
- Élaboration d'une liste de conformité visant à aider les cadres aux prises avec des plaintes de harcèlement sexuel;
- Mise à jour de la formation sur la prévention de la discrimination et du harcèlement au travail;
- Création et distribution de produits de communication de la FPO (p. ex., article vedette sur le portail MyOPS pendant la semaine de sensibilisation au harcèlement sexuel, article d'actualité visant à sensibiliser à l'égard du harcèlement sexuel).

Diversité, accessibilité et inclusion

La FPO s'engage à créer une organisation inclusive qui soit diversifiée et accessible, une organisation qui offre un excellent service à la clientèle et qui permet à tous les employés de participer pleinement. La FPO reconnaît que des fonctionnaires qualifiés ayant divers talents et parcours sont essentiels à la prestation d'un service de qualité aux résidents de l'Ontario.

Plan d'action de la FPO contre le racisme

En 2015-2016, le secrétaire du Conseil des ministres a mis en œuvre le Plan d'action de la FPO contre le racisme. Ce plan d'action met en lumière l'engagement de la FPO à lutter contre le racisme et donne au personnel l'occasion de mieux comprendre le racisme et ses répercussions. Il est fondé sur la recherche sur les pratiques exemplaires, les résultats du Sondage des employés de la FPO et des consultations avec les principaux intervenants. Les objectifs du Plan d'action sont les suivants :

- Mettre l'accent sur la prévention de la discrimination et du harcèlement fondés sur la race; créer un milieu où les employés n'ont pas peur de déclarer les incidents de harcèlement et de discrimination et où la direction répond efficacement aux plaintes;
- Élaborer et mettre en œuvre des stratégies efficaces pour mieux diversifier la FPO à tous les échelons, y compris au sein de la haute direction;
- Offrir des produits de communication et de la formation pour accroître la sensibilisation et la compréhension à l'égard du racisme et de ses répercussions et pour préciser les attentes pour tous les employés de la FPO de manière à créer un milieu de travail encore plus respectueux et inclusif.

Le Plan d'action de la FPO contre le racisme comporte un élément important, soit un nouvel outil d'évaluation pour le recrutement dans la FPO, pour les employés autres que les cadres, qui sera mis en œuvre en juillet 2016. Cet outil aidera les cadres et les consultants en recrutement à s'assurer que les processus de recrutement sont plus inclusifs en facilitant l'établissement, l'atténuation ou l'élimination des obstacles potentiels à chacune des étapes du processus de recrutement. Cet outil d'évaluation pour le recrutement pourra être consulté en ligne et sera accompagné d'outils tels qu'un tableau de bord sommaire imprimable, une feuille de travail et une liste de vérification.

Plan stratégique de la FPO pour l'inclusion

L'avancement des engagements en matière d'inclusion du Plan stratégique de la FPO pour l'inclusion 2013-2016 intitulé « L'inclusion maintenant! » s'est poursuivi dans le cadre des activités quotidiennes de l'organisation. Parmi les grandes priorités du Plan et réalisations du Bureau de la diversité de la FPO, notons :

1. Investir dans la capacité de nos cadres moyens de devenir des leaders de l'inclusion

- > Nous avons mis à jour et mis en œuvre le Projet pilote de formation concernant l'Outil de la FPO pour la continuité en matière d'inclusion pour les cadres moyens et les directeurs de la FPO pour perfectionner les habiletés en leadership axées sur l'inclusion et pour créer un milieu de travail plus inclusif.
 - > Nous avons élaboré et mis en œuvre une formation sur la création de milieux de travail respectueux. Cette formation vise à prévenir le harcèlement et la discrimination en donnant aux cadres moyens et aux directeurs des outils pratiques et des stratégies pour créer un milieu de travail sain.
 - > Nous avons offert une formation de sensibilisation aux préjugés aux cadres supérieurs de l'ensemble de la FPO afin d'accroître leur compréhension des préjugés personnels et leur capacité à déceler et atténuer leur incidence sur la prise de décisions.
2. Promouvoir une culture encore plus inclusive pour tout le monde sur le lieu de travail
- > Nous avons soutenu huit réseaux d'employés pour faciliter la création de lieux sécuritaires où les employés peuvent échanger avec des collègues qui partagent des intérêts, un parcours ou des expériences semblables.
3. Faire de l'inclusion un élément fondamental de toutes les activités de la FPO et montrer la voie en matière d'accessibilité
- > Nous avons coordonné et publié le Rapport d'étape annuel 2014 du plan d'accessibilité pluriannuel (affiché sur Ontario.ca en novembre 2015).
 - > Nous avons travaillé avec plusieurs ministères pour abattre des obstacles et mieux promouvoir l'accessibilité; nous avons examiné 51 lois à forte incidence pour les personnes handicapées et apporté des modifications à 11 de ces lois dans sept ministères.
 - > Nous avons continué d'offrir le Programme des partenariats de mentorat axés sur la diversité, élargissant ce programme à l'échelon de gestion pour tous les ministères afin de favoriser un apprentissage réciproque en matière de diversité et d'inclusion entre les cadres supérieurs et le personnel de la FPO.
 - > Nous avons tenu l'événement *Inclusion and the Unconscious Mind: Outsmarting our Brains* pour plus de 600 employés de la FPO afin de discuter de l'incidence de l'inconscient et de la manière dont il façonne les interactions et influence les décisions en milieu de travail.
4. Utiliser des preuves pour éclairer l'action, mesurer les incidences et rapporter les progrès
- > Nous avons travaillé, en collaboration avec divers partenaires, sur le Plan d'action de la FPO contre le racisme afin d'améliorer et d'accroître la collecte de

données et de centrer les efforts sur les priorités fondées sur les données probantes pour faire de la FPO une organisation plus diversifiée et plus inclusive.

Engagement des employés

Expérience des employés

En 2015-2016, la FPO a continué d'élaborer des stratégies structurées et systématiques visant à accroître l'engagement des employés. Faisant fond sur des recherches externes et internes, le Centre du leadership et de l'apprentissage (CLA) a élargi son approche afin d'ajouter à la mesure de l'engagement des employés divers aspects systémiques de la culture en milieu de travail, en mettant l'accent sur le rôle du cadre moyen. Ce modèle élargi, appelé Expérience des employés, sera utilisé dans la FPO pour comprendre, concevoir et favoriser les meilleures expériences pour les employés. Les concepts de ce modèle se refléteront dans le prochain Sondage des employés de la FPO.

Stratégie de la FPO relative aux modalités de travail flexibles

Des modalités de travail flexibles sont offertes depuis plusieurs années dans la FPO et continuent d'être encouragées lorsque cela est réalisable sur le plan opérationnel. Les modalités de travail flexibles soutiennent un milieu de travail inclusif et répondent aux divers besoins d'un effectif multigénérationnel. La Communauté de pratique des modalités de travail flexibles offre aux représentants des ministères et de l'organisation l'occasion de se réunir périodiquement pour mettre en commun de l'information sur les initiatives, les pratiques exemplaires et les leçons tirées dans ce domaine.

Réalisations ministérielles

Les ministères ont mis en œuvre divers programmes et initiatives pour continuer de promouvoir un milieu de travail favorable et inclusif. On trouve divers exemples de progrès ministériels à l'échelle de la FPO, depuis des séances de sensibilisation et de la formation sur l'inclusion, jusqu'à des initiatives axées sur l'accessibilité et la diversité.

La **Stratégie de gestion des personnes du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)** a été mise en œuvre le 3 septembre 2015. Cette initiative met l'accent sur trois thèmes prioritaires, soit l'engagement du personnel de talent du SCT, le recrutement et le maintien en poste d'un effectif compétent et diversifié et le développement du leadership et des capacités connexes. La Stratégie est un plan biennal qui comporte 23 actions qui sont étroitement liées aux engagements du Plan des ressources humaines de la FPO en mettant l'accent sur les moyens

de continuellement améliorer la manière dont le SCT mobilise, perfectionne, recrute et maintient en poste ses employés. Les principales réalisations sont les suivantes :

- Mise en œuvre d'une tournée d'engagement des sous-ministres toute l'année durant pour améliorer la communication organisationnelle;
- Mise en œuvre du programme Prix Applause du SCT pour assurer la reconnaissance des employés;
- Mise sur pied d'un groupe de travail sur les pratiques de recrutement pour donner suite aux commentaires des employés sur le recrutement;
- Création d'un nouveau processus d'annonces des cadres supérieurs pour améliorer la transparence en matière de dotation.

Cette stratégie est mise à jour par un comité de gestion interdivisionnaire sur la Stratégie de gestion des personnes du SCT. Ce comité se réunit chaque mois pour donner à l'Unité des activités stratégiques pour les services organisationnels des conseils sur la mise en œuvre des actions, lesquelles évolueront au fil du temps à mesure que le SCT peaufine, surveille et mesure l'incidence de la Stratégie au moyen des résultats du Sondage des employés de la FPO et d'autres mesures (à venir).

L'Équipe sur la santé mentale du **Bureau du Conseil des ministres du Cabinet du Premier ministre** a été mise sur pied pour soutenir l'initiative Santé mentale et milieux de travail sains. Cette équipe est déterminée à accroître la sensibilisation à l'égard de la santé mentale et à contribuer à une culture en milieu de travail favorable.

Par l'entremise de cette équipe, le Bureau du Conseil des ministres a réalisé ce qui suit :

- quatre conférences midi pour les employés;
- courriels « Minutes sur la santé mentale » envoyés régulièrement au personnel et contenant des faits et des conseils sur la santé mentale;
- cercle de marche chargé d'accroître la sensibilisation à l'égard de l'équilibre travail-vie;
- page Web dédiée contenant de l'information sur les événements à venir et des ressources documentaires.

De plus, l'Équipe des ambassadeurs pour l'inclusion du Bureau du Conseil des ministres a mis sur pied le Bureau des conférenciers sur l'inclusion. Cette équipe de conférenciers et d'experts en la matière donne des séances de formation et d'information informelles spéciales – comptant généralement de 10 à 15 participants – sur divers sujets axés sur le thème de l'inclusion. La première de trois séances, qui porte sur les défis de la transition à la maison et au travail, a été tenue en octobre 2015. On y a mis en lumière certaines des difficultés rencontrées par les personnes en transition du point de vue d'un employé transgenre de la

FPO. Le Bureau des conférenciers sur l'inclusion continuera d'offrir des séances axées sur l'inclusion au cours de l'année à venir.

Le ministère de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique (MEACC) a montré l'importance de la sensibilisation aux préjugés en demandant que tous ses cadres supérieurs suivent une formation.

Quarante et un directeurs, les sous-ministres adjoints et le sous-ministre du MEACC y ont participé. La séance de formation visait à accroître la sensibilisation à l'égard du concept de préjugés et de ses répercussions en milieu de travail au moyen des activités suivantes :

- définir comment le cerveau influence les décisions inconscientes;
- prévenir et corriger les micro-inégalités en milieu de travail;
- reconnaître et corriger les préjugés individuels et systémiques qui ont une incidence sur un milieu de travail diversifié;
- trouver des stratégies et de nouvelles habitudes pour atténuer et gérer les préjugés en milieu de travail.

Le ministère des Richesses naturelles et des Forêts (MRNF) continue de développer les habiletés et les compétences de son effectif en améliorant la sensibilisation et la capacité à tous les échelons de l'organisation au moyen de l'Initiative pour l'accessibilité numérique. Cette initiative vise à améliorer la compréhension des lois sur l'accessibilité et à définir des outils, des ressources et de la formation.

Cette initiative a été mise en œuvre en avril 2015 et comporte un plan annuel axé sur l'amélioration de la sensibilisation, la création d'un vaste éventail de ressources pour le personnel et la tenue de sondages pour mesurer la réussite et cerner les occasions d'amélioration.

Outre les initiatives sur l'inclusion, le MRNF insiste sur un milieu de travail favorable au moyen de son programme de témoignage d'appréciation *Appreciation in Motion* (AIM). Ce programme est fondé sur deux éléments clés, soit l'appréciation quotidienne et les prix AIM qui visent à soutenir l'inclusion et l'engagement des employés. Des employés sont mis en candidature par leurs pairs et leurs chefs dans diverses catégories telles que l'inclusion, la collaboration, l'innovation, l'inspiration, le leadership et la santé et le bien-être. Les candidatures sont examinées au moyen de critères établis et, si ces critères sont satisfaits, un prix est décerné. La première année, le programme a été jugé une réussite, puisque 183 mises en candidature ont été soumises et que 73 employés ont obtenu un prix.

Les ministères continuent de participer au Programme des partenariats de mentorat axés sur la diversité pour sensibiliser leurs effectifs à l'égard d'expériences au travail liées à l'inclusion, à la diversité et à l'accessibilité. En 2015-2016, plusieurs ministères ont participé à ce programme, y compris le Bureau du Conseil des ministres, le ministère de l'Éducation (EDU), le ministère de la Formation et des Collèges et Universités (MFCU), le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (MSSLD), le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (MTCS) et le ministère des Affaires civiles, de l'Immigration et du Commerce international (MACICI). Cette année, divers ministères tels que le MTCS ont encouragé une plus grande participation au programme, ce qui a mené à une augmentation du nombre de participants, de 38 en 2014 à 48 en 2015. De plus, le MSSLD a amélioré le processus ministériel lié au programme en menant un sondage volontaire fructueux (taux de réponse de 84 %) qui a permis de meilleurs jumelages et une expérience de plus grande valeur pour les partenaires participants.

B. Leaders engagés et innovateurs

La FPO a continué de centrer ses efforts sur le renforcement de la capacité d'engager des leaders et de perfectionner les habiletés nécessaires pour guider la FPO vers l'avenir au moyen d'initiatives d'engagement innovatrices, d'un perfectionnement des compétences et d'une planification stratégique du capital humain et de la relève.

Stratégie de leadership de la FPO

La première stratégie de leadership de la FPO est en cours d'élaboration. Elle vise à définir et à harmoniser les efforts de la FPO en matière d'acquisition des talents, de durabilité des talents et de pratiques de leadership. Elle couvrira la période de 2017-2022 et devrait être mise en œuvre en mars 2017. Elle aidera les organisations à répondre aux exigences opérationnelles changeantes, à rehausser le rôle des leaders et à suivre la transition démographique du leadership qui s'opère à l'échelle de la FPO. Elle fera en sorte que la FPO a les bons leaders au bon endroit et les bons soutiens opérationnels à long terme. Les éléments de la stratégie seront les suivants :

- Analyse des effectifs – une évaluation à jour des exigences liées au talent en matière de leadership;
- Capacités en matière de leadership – un portrait clair des compétences et qualités et du caractère que les leaders de la FPO devraient avoir pour répondre au contexte complexe de la prestation de produits et services aux citoyens;

- Culture de leadership – stratégies visant à assurer l’harmonisation et l’intégration des compétences et des qualités en matière de leadership dans nos systèmes organisationnels (comme le recrutement, le développement du leadership, la planification de la relève et la gestion du rendement) en vue de soutenir et de rehausser la culture de leadership dont nous avons besoin pour assurer la réussite de l’organisation.

Le point sur la Stratégie de gestion du talent de la FPO

Un des principaux objectifs de la Stratégie de gestion du talent 2014-2016 est d’accroître la capacité des organisations de mettre en œuvre des stratégies des ressources humaines qui permettent d’obtenir des résultats opérationnels. En 2015, une formation sur la planification du capital humain a été offerte aux directeurs généraux de l’administration (DGA) et aux directeurs des unités des activités stratégiques pour fournir un cadre pour l’élaboration de plans des ressources humaines qui soutiennent les priorités et les besoins opérationnels actuels et futurs de leur ministère et qui en tiennent compte.

Développement du leadership

En 2015-2016, la FPO a montré son engagement à l’égard du développement de ses leaders au moyen de multiples programmes de développement du leadership. Voici les nouvelles initiatives et améliorations aux programmes de développement du leadership :

- *Advancing Into Management (AIM)*, un programme d’avancement dans la gestion, et *Leadership Development Program (LDP)*, un programme de développement du leadership – Élargissement des cohortes d’un maximum de 60 participants à un maximum de 150 participants pour donner un meilleur accès aux occasions ciblées de développement du leadership pour les employés désignés comme étant de potentiels éléments de relève aux postes de chef et de directeur.
 - Le programme AIM cible les membres du personnel d’exécution (de tous les échelons, y compris les employés représentés par un agent de négociation) qui ont été désignés dans le système de gestion du talent comme étant des éléments de relève aux postes de chef.
 - Le programme LDP cible les chefs qui ont des subordonnés directs et qui ont été désignés dans le système de gestion du talent comme étant des éléments de relève aux postes de directeur.
- *Senior Leadership Potential Assessment (SLPA)*, un processus d’évaluation du potentiel à la haute direction – Mis en œuvre en 2015-2016, le processus SLPA comporte un ensemble d’évaluations psychométriques qui mesurent les compétences en leadership, l’intelligence émotionnelle, la pensée critique et la facilité

d'apprentissage. Le SLPA a été mis à l'essai pour permettre la désignation de 16 participants du programme LDP de 2015-2016 et l'élaboration de programmes et d'outils pour répondre aux besoins précis de ce groupe en matière d'apprentissage.

- *Leadership 1.0: Orientation to Management* – Programme de développement du leadership obligatoire pour tous les nouveaux chefs de la FPO. Ce programme de deux jours en salle de classe utilise une approche pratique et interactive pour aider les nouveaux chefs à développer leur capacité à assumer un rôle de leadership formel. Ce cours vise à fournir des pratiques exemplaires en gestion des ressources humaines et à développer la conscience de soi.
 - Il cible les nouveaux chefs qui ont des subordonnés directs.
- *Leadership 2.0: Know Self, Lead Others* – Programme de trois jours qui comporte des exercices de simulation en groupe, des évaluations et un encadrement par des cadres supérieurs pour développer et peaufiner les habiletés, les compétences et les comportements que les chefs de la FPO doivent avoir.
 - Il cible les chefs expérimentés qui occupent un rôle de gestion depuis plus de 24 mois.

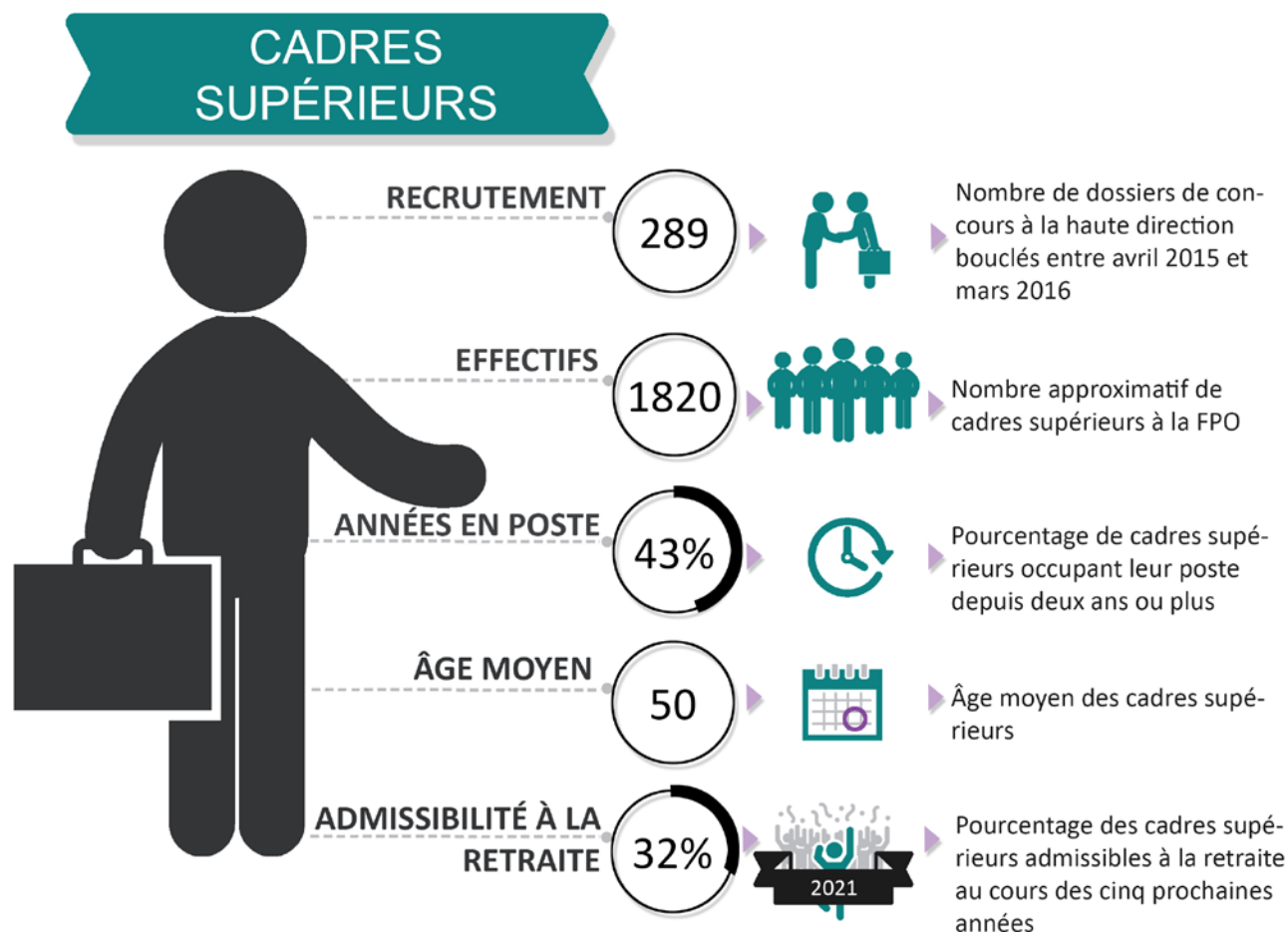
Le programme actuel de développement du leadership sera revu et mis à jour en tenant compte des résultats récents de l'évaluation des besoins en matière d'apprentissage et des nouvelles exigences en matière de compétences en leadership.

Profil des cadres supérieurs au sein de la FPO

L'établissement d'un réservoir de main-d'œuvre et l'attrait et le recrutement de grands leaders pour l'organisation demeurent une priorité pour la Direction des programmes et des services aux cadres. Bien que la FPO ait fait des progrès et obtenu des résultats sur ce parcours vers une organisation plus diversifiée, inclusive et accessible, la stratégie de diversité et d'inclusion pour le recrutement des cadres supérieurs demeure un élément clé. Elle a pour but de diversifier le groupe de la haute direction pour établir un groupe de cadres supérieurs qui reflète mieux la population de l'Ontario et qui est en mesure d'offrir des politiques, des programmes et des services qui soient pertinents et adaptés pour tous les citoyens.

Pour mieux comprendre la composition du groupe actuel des cadres supérieurs et de la haute direction, la FPO a mené un sondage de collecte de données sur le profil du leadership. Au moyen de ce sondage, la FPO a recueilli des données sur le profil démographique des cadres supérieurs afin d'établir un instantané de la diversité du groupe existant. Cet instantané guidera les futures activités de recrutement de la haute direction, qui seront axées sur une plus grande diversité, ainsi que la réalisation des initiatives de collecte de données précisées dans le Plan d'action de la FPO contre le racisme.

Haute direction : Instantané – au 31 mars 2016



Gestion de la relève

Étant donné les changements démographiques auxquels la FPO fait face, la gestion de la relève demeure un élément clé pour l'organisation. Les sous-ministres ont reconnu son importance lors de leur séance de réflexion de 2015-2016 sur la gestion du talent. Sur le plan organisationnel, les leaders obtiennent des outils et des renseignements pour les aider à élaborer des plans de relève qui permettront de s'assurer que l'organisation développe et retient le talent pour les rôles importants. Les leaders ont maintenant accès à de l'information sur les employés qui envisagent d'occuper un poste semblable à ceux qui relèvent d'eux, ce qui permet aux cadres de repérer les éléments de relève potentiels et de discuter avec eux.

Le programme pilote STEP (Succeeding Talent into Executive Positions) est une initiative organisationnelle qui vise à accélérer le perfectionnement de personnes montrant un potentiel de leadership dans un poste de direction pour combler les postes prioritaires. Ce programme est mis à l'essai pour le rôle de directeur général de l'administration (DGA), qui est considéré

parmi les postes de sous-ministre adjoint les plus importants dans la FPO. Les participants au programme ont été choisis dans l'ensemble de la FPO au moyen d'un processus de nomination et de sélection rigoureux.

Une évaluation du programme pilote devrait être réalisée en 2016 pour déterminer son efficacité et son utilisation éventuelle pour d'autres postes de direction prioritaires au sein de la FPO.

Apprentissage et perfectionnement

Une organisation moderne peut s'adapter aux changements et aux avancées au sein de sa culture et de son environnement. Pour bâtir une FPO moderne, il importe de définir les connaissances et les habiletés essentielles à la réussite, aujourd'hui et à l'avenir. Gardant cela à l'esprit, le CLA a effectué une évaluation des besoins organisationnels en matière d'apprentissage pour définir les besoins et les priorités en matière d'apprentissage de la FPO. Cette évaluation a permis de définir des facteurs de changement, des priorités opérationnelles et des besoins en matière d'apprentissage qui ont été utilisés pour éclairer l'élaboration de stratégies d'apprentissage et de développement du leadership à l'échelle de la FPO. Parallèlement, le CLA continue d'offrir des expériences d'apprentissage de qualité à tous les employés de la FPO au moyen de webinaires, de vidéos, d'activités d'apprentissage en ligne et d'une formation en personne.

En outre, afin de soutenir le programme de transformation de la FPO, la Direction des services de consultation pour le renouvellement organisationnel a établi un ensemble de forums sur le leadership pour les leaders de la transformation afin de renforcer la mise en commun de l'information, de développer l'expertise et d'améliorer la collaboration entre les ministères. En 2015-2016, trois forums ont été tenus et plus de 150 personnes de divers ministères de la FPO y ont participé.

Stages

L'attrait d'une main-d'œuvre talentueuse et diversifiée est essentiel si l'on veut s'assurer d'une expérience de haute qualité, cerner les priorités opérationnelles et élaborer et offrir des programmes et des services en conséquence. Le CLA a effectué une évaluation complète du Programme de stages de l'Ontario et du Programme de stages dans la FPO pour les personnes formées à l'étranger au moyen du Processus d'examen, de renouvellement et de réorganisation des programmes. Cette évaluation a comporté des recherches externes, des consultations et des sondages et a mené à l'élaboration d'un ensemble de recommandations qui seront examinées dans le cadre du renouvellement de la fonction publique.

Réalisations ministérielles

Cette dernière année, les ministères de la FPO ont investi dans des initiatives visant à soutenir leurs leaders. De mettre l'accent sur la planification du capital humain et l'engagement aide à s'assurer que les ministères créent une équipe de leadership diversifiée et innovatrice.

Le ministère des Affaires civiles, de l'Immigration et du Commerce international

(MACICI) a planifié et mis en œuvre la phase 1 de sa stratégie et de son plan d'action sur le perfectionnement des leaders et des cadres. Cette stratégie en quatre étapes mise sur des partenariats avec des groupes de l'organisation et sur la création de tribunes de gestion pour répondre aux besoins prioritaires en matière d'apprentissage, y compris la tenue d'événements personnalisés visant à combler les principales lacunes (p. ex., leadership stratégique dans le secteur public et sujets liés aux finances), pour soutenir les événements d'apprentissage par l'expérience et pour répondre aux besoins juste-à-temps en matière d'apprentissage au moyen des ressources existantes. Le taux de participation aux événements a été élevé, et le taux de satisfaction a été favorable. Les occasions de partenariat avec d'autres ministères pour l'engagement des cadres et les occasions d'améliorer la stratégie seront examinées lors des prochaines étapes de la mise en œuvre.

La Stratégie de planification et de gestion de la relève du ministère des Richesses

naturelles et des Forêts a été mise en œuvre en mars 2016. Cette stratégie a pour but de perfectionner les ressources humaines en vue de répondre aux futurs besoins opérationnels et d'assurer l'amélioration et l'apprentissage continus. Elle met l'accent sur le développement des habiletés et des compétences, sur l'engagement et le soutien des cadres, sur la gestion de la relève et sur le transfert des connaissances. Elle met en lumière les éventuels postes vacants aux fins de planification, désigne des éléments de relève et sélectionne les compétences clés qui sont nécessaires au développement du leadership. En avril 2016, le ministère a animé une discussion sur le talent et la relève avec le sous-ministre et tous les sous-ministres adjoints afin d'établir un profil du talent à la haute direction. On y a notamment discuté des postes « à risque » et de stratégies de relève planifiée pour les postes SMG2/ITX2. Le Ministère entend déterminer et perfectionner les éléments de relève potentiels pour tous les postes SMG2/ITX2.

C. Pratiques en matière de ressources humaines efficaces et justes

En 2015-2016, la FPO a continué de remanier les pratiques en matière de ressources humaines pour veiller à une gestion experte des ressources humaines et à la qualité des

services en investissant dans la capacité en matière de ressources humaines et en intégrant et simplifiant les processus liés aux ressources humaines.

Conduite éthique

La promotion du cadre éthique pour les fonctionnaires de l'Ontario est demeurée une priorité en 2015-2016.

Le cadre éthique prévu dans la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario* comprend des règles et des restrictions qui régissent les serments professionnels et d'allégeance, les conflits d'intérêts, les activités politiques et la divulgation des actes répréhensibles. Le cadre soutient une norme élevée en matière de conduite éthique au sein de la FPO en donnant des avis et des orientations aux fonctionnaires au moyen de règlements, de directives ministérielles et de lignes directrices.

Continuant sur la lancée des années précédentes, des efforts continuent d'être déployés pour aider les fonctionnaires à mieux comprendre et à respecter leurs obligations en matière d'éthique en vertu de la *Loi*. Voici les points saillants pour 2015-2016 :

- **Divulgation des actes répréhensibles** : La divulgation des actes répréhensibles a été examinée et mise à jour en tenant compte des recommandations formulées comme suite de l'examen législatif de 2013 du cadre de divulgation des actes répréhensibles de l'Ontario et pour s'assurer que le libellé des politiques est clair et uniforme. Les fiches d'information ont été mises à jour, de nouveaux outils de déclaration ont été fournis aux cadres supérieurs responsables de l'éthique et des produits de communication ont été élaborés pour s'assurer que les employés et les personnes nommées sont au fait du processus et des mesures de protection.
- **Déclarations d'intérêts financiers** : Poursuivant le processus établi en 2014 et visant à mettre en œuvre les exigences relatives aux déclarations d'intérêts financiers, les fonctionnaires des ministères qui travaillent sur des questions pouvant concerner le secteur privé ont été désignés. Ils ont été informés de leur obligation de faire une déclaration d'intérêts financiers auprès du commissaire aux conflits d'intérêts (CCI) et de suivre les directives subséquentes du CCI. Un processus pilote pour les employés et les personnes nommées qui travaillent pour des organismes publics a été élaboré en 2015-2016 et sera mis en œuvre en 2016-2017.
- **Communications et éducation** : Des efforts ont continué d'être déployés pour s'assurer que les fonctionnaires sont au fait des règles d'éthique auxquelles ils sont assujettis. Entre autres communications stratégiques, notons des éléments d'information trimestriels communiqués dans le bulletin *OPS Weekly*, des rappels des règles liées aux activités politiques avant les élections et des fiches d'information mises à jour ou de nouvelles fiches d'information. On a aussi fait la promotion du cours « Éthique 101 » qui est offert à tous les employés de la FPO.

Politique sur le rendement des employés

La rétroaction et le dialogue continu avec les employés sont un des éléments clés qui permettent aux organisations d'accroître l'engagement des employés et d'améliorer le rendement individuel, ce qui mène à une amélioration du service à la clientèle et de la satisfaction des clients.

Dans le cadre de l'engagement relatif à la rationalisation et à la modernisation des politiques sur les ressources humaines, la politique sur la gestion du rendement et la politique opérationnelle de la haute direction sur la gestion du rendement collectif ont été regroupées pour créer une politique sur le rendement des employés mise à jour. La politique mise à jour, qui s'applique à tous les employés, est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2016. Elle souligne la nécessité d'avoir, pour chaque employé, un plan et une évaluation du rendement documentés, en plus d'insister sur les responsabilités communes des employés et des cadres dans la planification et l'atteinte des résultats individuels et organisationnels. Cette politique souligne aussi l'importance de tenir compte des besoins en matière d'apprentissage et des dispositions relatives à l'adaptation des emplois pour les employés handicapés.

Plan axé sur le capital humain pour les professionnels des ressources humaines

En vue de recruter, de voir au perfectionnement et de maintenir en poste des leaders et des professionnels des ressources humaines diversifiés et engagés qui aideront les leaders de la FPO à effectuer le renouvellement de la fonction publique et à en assurer l'excellence, on travaille à l'élaboration d'un plan axé sur le capital humain pour les professionnels des ressources humaines. Ce plan favorisera des pratiques efficaces en matière de ressources humaines au moyen d'initiatives stratégiques axées sur le capital humain et faisant fond sur l'apprentissage, la gestion du talent et de la relève et l'engagement.

Cette dernière année, une analyse approfondie du talent en matière de ressources humaines a été effectuée et présentée au Comité de perfectionnement des cadres. Le Comité a appuyé la recommandation visant l'élaboration d'un plan stratégique pluriannuel axé sur le capital humain. Les résultats de l'analyse de la situation actuelle et d'autres consultations avec les hauts dirigeants et les praticiens en ressources humaines permettront de bien définir les priorités stratégiques du plan. Le plan devrait être mis en œuvre d'ici la fin de 2016.

Système modernisé d'évaluation des emplois

Le système d'évaluation des emplois de la FPO, qui est destiné aux cadres et aux spécialistes non syndiqués, reconnaît le contenu actuel des postes de cadre et offre une marge de manœuvre pour la conception des emplois et de l'organisation, d'où une description des rôles

de gestion en termes actuels. Voici les réalisations au chapitre de l'évaluation des emplois pour 2015-2016 :

- Élaboration et mise à l'essai du plan d'évaluation des emplois;
- Préparation pour les prochaines étapes de collecte d'information et d'évaluation des emplois (p. ex., rédaction de descriptions d'emploi, planification des communications et produits de communication).

Projet d'amélioration du modèle de prestation de services aux clients

La mise sur pied de mécanismes de rétroaction en vue de continuellement évaluer la qualité du service et d'accroître les renseignements d'entreprise relatifs aux nouveaux besoins organisationnels demeure une priorité.

En vue de simplifier et d'intégrer les processus et systèmes des ressources humaines, un projet d'amélioration du modèle de prestation des services aux clients a été mis en œuvre pour soutenir l'initiative axée sur les clients d'abord de Services communs de l'Ontario (SCO) en donnant aux clients et aux partenaires des occasions de formuler des commentaires sur les services de la paie et des avantages sociaux. Faisant fond sur la méthode Lean Six Sigma, l'équipe de projet a évalué les occasions d'amélioration axées sur le client pour le processus de gestion des incidents liés à la prestation des services de la paie et des avantages sociaux. De pair avec l'analyse dirigée par le personnel, un sondage a été envoyé à un échantillon aléatoire de 5 000 employés de la FPO pour obtenir des commentaires sur leur expérience du service à la clientèle. Tenant compte des commentaires, un plan d'action sera élaboré d'ici juin 2016, en collaboration avec divers partenaires.

Initiative de transformation du formulaire WEAR

La Division des services de la paie et des avantages sociaux (DSPAS) a lancé l'initiative de transformation du formulaire WEAR (WIN Employee Action Request) de SCO. Cette initiative vise à passer des transactions sur papier aux transactions électroniques et à trouver des occasions de combiner les transactions liées aux ressources humaines et autres transactions dans un seul système.

La première étape du projet pluriannuel, qui a été mise en œuvre en février 2015, visait à simplifier les exigences en matière d'information pour le formulaire WEAR actuel. La deuxième étape comporte des efforts concertés entre la DSPAS et la Division des solutions technologiques organisationnelles pour la conception d'un guide intelligent pour le formulaire WEAR. Cet outil, qui sera mis en œuvre en juin 2016, a été conçu pour aider l'utilisateur à remplir le formulaire WEAR actuel en le guidant au moyen d'invites pour chaque transaction.

Une stratégie à plus long terme visant à créer une solution intégrée et automatisée pour les demandes de service liées à l'accueil et au départ des employés sera éventuellement mise en œuvre.

Relations de travail

Au cours de la dernière année, la FPO a conclu des conventions collectives centrales et sectorielles avec le Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO), qui représente la plus grande proportion d'employés de la FPO. Ces conventions ont marqué la fin d'une longue période de négociations et ont mené à une convention de trois ans comportant de modestes augmentations salariales contrebalancées par des modifications aux avantages sociaux et aux droits des employés. De plus, une entente a été conclue avec les membres de l'unité de négociation des services correctionnels qui a mené à l'établissement d'une convention collective distincte et autonome et à un arbitrage des intérêts, plutôt qu'à un droit de grève, qui entrera en vigueur à la prochaine ronde de négociations collectives.

Avant l'expiration des conventions collectives et tout au long de ces négociations, la Division des relations avec le personnel (DRP) a dirigé le programme organisationnel de planification des éventualités en matière de conflit de travail (PECT). Elle a notamment coordonné les présentations de PECT des 24 ministères pour s'assurer de la continuité des services gouvernementaux à durée critique en cas d'arrêt de travail.

La DRP a aussi conclu des ententes sur les services essentiels avec les unités de négociation de l'Association des employées et employés gestionnaires, administratifs et professionnels de la couronne de l'Ontario (AEEGAPCO) et du SEFPO.

Les négociations collectives se sont poursuivies avec l'Association de la Police provinciale de l'Ontario. Ces négociations devraient mener à la conclusion d'une entente qui demeure juste et raisonnable pour les employés et le public et qui reste conforme au plan financier du gouvernement.

Outre les négociations collectives, la DRP représente le gouvernement de l'Ontario auprès de quatre commissions de rémunération judiciaires, soit celles des juges provinciaux, des juges de paix, des juges suppléants et des protonotaires chargés de la gestion des causes. Au cours de la dernière année, la DRP a préparé des réponses et mis en œuvre des recommandations liées à ces diverses commissions. Au cours des mois à venir, la réponse à la première Commission de rémunération des protonotaires chargés de la gestion des causes sera mise au point. On passera ensuite aux commissions des juges provinciaux, des juges de paix et des juges suppléants.

En 2015-2016, plus de 2 200 griefs ont été gérés, la majorité ayant été résolue avant d'atteindre un plein arbitrage, avec 39 % des griefs résolus avant de passer à l'étape de la médiation et de l'arbitrage. Cela a continué de soutenir notre transition vers une organisation

plus efficace, en sauvant temps et ressources qui auraient autrement été alloués à l'arbitrage. Le troisième rapport annuel sur les griefs a été transmis aux ministères, ce qui a permis d'effectuer une analyse stratégique des activités liées aux griefs et des problèmes liés aux relations de travail à l'échelle de la FPO.

La DRP a aussi piloté le règlement de certaines questions importantes liées aux politiques et au patrimoine, évitant ainsi des litiges prolongés et d'éventuels paiements rétroactifs.

Rémunération totale

Rémunération

Les stratégies et les politiques de rémunération pour 2015-2016 ont continué de soutenir une approche juste et financièrement responsable à l'égard de la rémunération des cadres et des employés non syndiqués, tout en reconnaissant la nécessité de recruter et de maintenir en poste des leaders et des personnes de talent.

Les cadres et les employés non syndiqués jouent un rôle essentiel sur le plan des principaux services et des grandes priorités du gouvernement. Les échelles salariales pour les cadres et les employés non syndiqués sont gelées depuis 2009, et il y a eu un gel de la rémunération aux niveaux de 2011-2012. En raison de ce gel, certains cadres obtenaient une paie inférieure à celle de leurs employés, et certains cadres sont passés à des postes représentés par un agent de négociation pour accroître leurs gains.

Étant donné qu'environ 20 % des cadres seront admissibles à la retraite au cours des trois prochaines années, la FPO court le risque de ne pas avoir le talent nécessaire pour diriger l'organisation vers l'avenir. Afin de commencer à remédier à ces problèmes de recrutement et de maintien en poste, des modifications provisoires conformes au plan financier ont été apportées en 2015-2016 pour s'assurer que les cadres et les employés non syndiqués n'accusent pas un retard encore plus grand sur leurs homologues syndiqués.

De plus, le Comité consultatif du recrutement et du maintien en poste des cadres et du personnel non syndiqué, dirigé par Don Drummond, a été établi pour donner des conseils stratégiques visant à s'assurer que la FPO demeure une organisation moderne, durable et inclusive capable de continuer à offrir des services au public de grande qualité. Ce comité est chargé de définir une structure de rémunération juste et durable pour la FPO qui éclairera une stratégie à long terme axée sur le recrutement, le maintien en poste et la planification de la relève.

Avantages sociaux

La FPO tente toujours de trouver un juste équilibre entre la gestion des coûts, la durabilité du plan d'avantages sociaux et l'aspect concurrentiel de ce plan. Au chapitre des réalisations de 2015-2016, notons la mise en œuvre de la deuxième phase de modifications

aux avantages sociaux des employés non syndiqués, y compris des modifications aux congés de maladie et aux avantages à long terme, ainsi que l'introduction de nouvelles modalités relatives aux fournisseurs de services paramédicaux.

Régimes de retraite

La Commission du Régime de retraite de l'Ontario est l'administrateur et le gestionnaire de fonds du Régime de retraite des fonctionnaires. La Fiducie du régime de retraite du SEFPO est l'administrateur et le gestionnaire de fonds du Régime de retraite du SEFPO. Le Régime de retraite du SEFPO est entièrement financé et le Régime de retraite des fonctionnaires est financé à 98 %.

Pour réaliser des économies d'échelle, l'Ontario a annoncé son intention de regrouper les actifs des régimes de retraite des secteurs public et parapublic. Le regroupement des actifs, par l'entremise de la Société ontarienne de gestion des placements (SOGP), devrait être mis en œuvre en 2017. Cette nouvelle entité administrerait au départ les actifs regroupés du Régime de retraite des fonctionnaires, du Régime de retraite des employés de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail et du fonds de l'assurance de la Commission de l'assurance.

Réalisations ministérielles

Au-delà des réalisations de la FPO, les ministères ont mis en œuvre diverses initiatives pour assurer le respect de pratiques des ressources humaines justes et efficaces au sein de leur organisation.

Pour soutenir la mise en œuvre du projet pilote au printemps 2016, le **ministère des Transports** (MTO) s'efforce de simplifier les processus afin que les cadres puissent obtenir un appui relatif aux problèmes en milieu de travail au moyen d'un cadre de règlement des conflits. Ce cadre définit les problèmes courants en milieu de travail et les solutions proposées afin que les cadres puissent régler des problèmes tels que les conflits interpersonnels, un mauvais rendement et un comportement inadéquat. S'ajoutant aux processus et outils actuels de la FPO, ce cadre donnera aux cadres du MTO qui sont incertains de la manière de régler les problèmes en milieu de travail un meilleur accès à diverses ressources.

À l'automne 2015, le **ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales** a lancé une campagne ministérielle sur « La bonne chose à faire ». Cette campagne comprend plusieurs séances de sensibilisation interactives qui sont destinées à tout le personnel de l'organisation, y compris les cadres et les employés, et qui mettent l'accent sur le contexte actuel d'examen du public et sur les risques potentiels d'un comportement ou d'activités qui vont à l'encontre des responsabilités de la FPO.

Ces séances visent à aider les employés à prendre conscience de l'incidence de leur comportement et à s'assurer qu'ils sont des représentants justes et équitables de la Couronne. On y examine des études de cas propres au ministère et adaptées à chaque public pour encourager un dialogue franc et pour transformer les opinions à l'égard des conflits d'intérêts et de l'éthique au travail. Ces séances permettent d'établir un terrain d'entente quant à ce qui constitue un conflit ou un acte répréhensible, la manière de poser un jugement personnel au sujet d'un conflit et la manière de faire preuve de diligence en s'adressant aux bonnes personnes. Depuis le lancement de cette campagne en octobre 2015, quelque 200 employés du ministère ont participé aux séances, et 500 autres employés devraient y participer au cours de l'année à venir.

D. Mesure du rendement

On peut décrire la mesure du rendement comme un processus de collecte, d'analyse et de déclaration de données quantitatives ou qualitatives sur le rendement d'un programme, d'une politique ou d'une initiative. Elle aide les personnes et les organisations à mesurer les progrès vers l'atteinte d'un objectif donné.

Un des facteurs de réussite clés établis pour le Plan des ressources humaines de la FPO 2015-2020 est l'établissement de responsabilités clairement définies, de mesures significatives et de rapports axés sur les résultats du Plan.

Un cadre de mesure du rendement quantitatif qui permettra de mesurer les progrès dans la mise en œuvre du Plan des ressources humaines 2015-2020 est en cours d'élaboration. Ce cadre comprendra des mesures du rendement pour les initiatives prévues et en cours qui soutiennent les trois axes stratégiques prioritaires établis dans le Plan des ressources humaines de la FPO, soit une culture en milieu de travail favorable et inclusive, des leaders engagés et innovateurs et des pratiques en matière de ressources humaines efficaces et justes.

Des modèles logiques ont été établis pour chacune des initiatives en cours et prévues. Lorsqu'ils auront été mis au point, au début de 2016-2017, ces modèles logiques comprendront des échéanciers, des points de référence et des cibles pour l'atteinte des résultats clés du Plan des ressources humaines suivant des horizons de planification immédiat, intermédiaire et à l'état final.

Après confirmation des modèles logiques, la Direction des politiques et de la planification des ressources humaines établira un indice de rendement pour chacune des trois initiatives prioritaires. Les indices, qui seront des mesures ou indicateurs du rendement individuel, serviront à évaluer les progrès vers la réalisation des priorités à l'échelle de la FPO.

Regard vers l'avenir

Cette dernière année, beaucoup a été fait au chapitre de la gestion des ressources humaines dans la FPO. Ces réalisations permettront à la FPO de continuer de relever les défis auxquels elle fait face et de réaliser les priorités gouvernementales, tout en restant un employeur de choix.

Le Plan des ressources humaines de la FPO 2015-2020 reconnaît le rôle important de chacun dans le façonnement de notre organisation en ciblant des priorités clés communes. Nous continuerons de mettre en place les meilleures politiques et pratiques d'emploi afin de faire de la FPO un lieu de travail innovateur, intégré et inclusif.

Membres de la Commission de la fonction publique

(dernière mise à jour le 31 mars 2015)

La présidente de la Commission de la fonction publique est la sous-ministre adjointe des Services communs de l'Ontario au ministère des Services gouvernementaux : Greg Orencsak.

Le soutien du secrétariat est le sous-ministre adjoint du Centre du leadership de l'apprentissage au Secrétariat du Conseil du Trésor : Diane McArthur.

La structure est la suivante :

1. Steve Orsini
Commissaire de la fonction publique
Secrétaire du Conseil des ministres

2. Helen Angus
Commissaire de la fonction publique
Sous-ministre, ministère des Affaires civiles, de l'Immigration et du Commerce international
Sous-ministre déléguée à la Condition féminine et aux Affaires des personnes âgées

3. Laurie LeBlanc
Commissaire de la fonction publique
Sous-ministre, ministère des Affaires municipales et du Logement

4. Alexander Bezzina
Commissaire de la fonction publique
Sous-ministre, ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse

5. Angela Coke
Commissaire de la fonction publique
Sous-ministre, ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs

6. Deborah Richardson
Commissaire de la fonction publique
Sous-ministre, ministère des Affaires autochtones

7. David de Launay
Commissaire de la fonction publique
Sous-ministre, ministère du Développement du Nord et des Mines

8. Bob Bell
Commissaire de la fonction publique
Sous-ministre, ministère de la Santé et des Soins de longue durée

9. Steven Davidson
Commissaire de la fonction publique
Sous-ministre et secrétaire associé du Conseil des ministres, Politiques et mise en œuvre

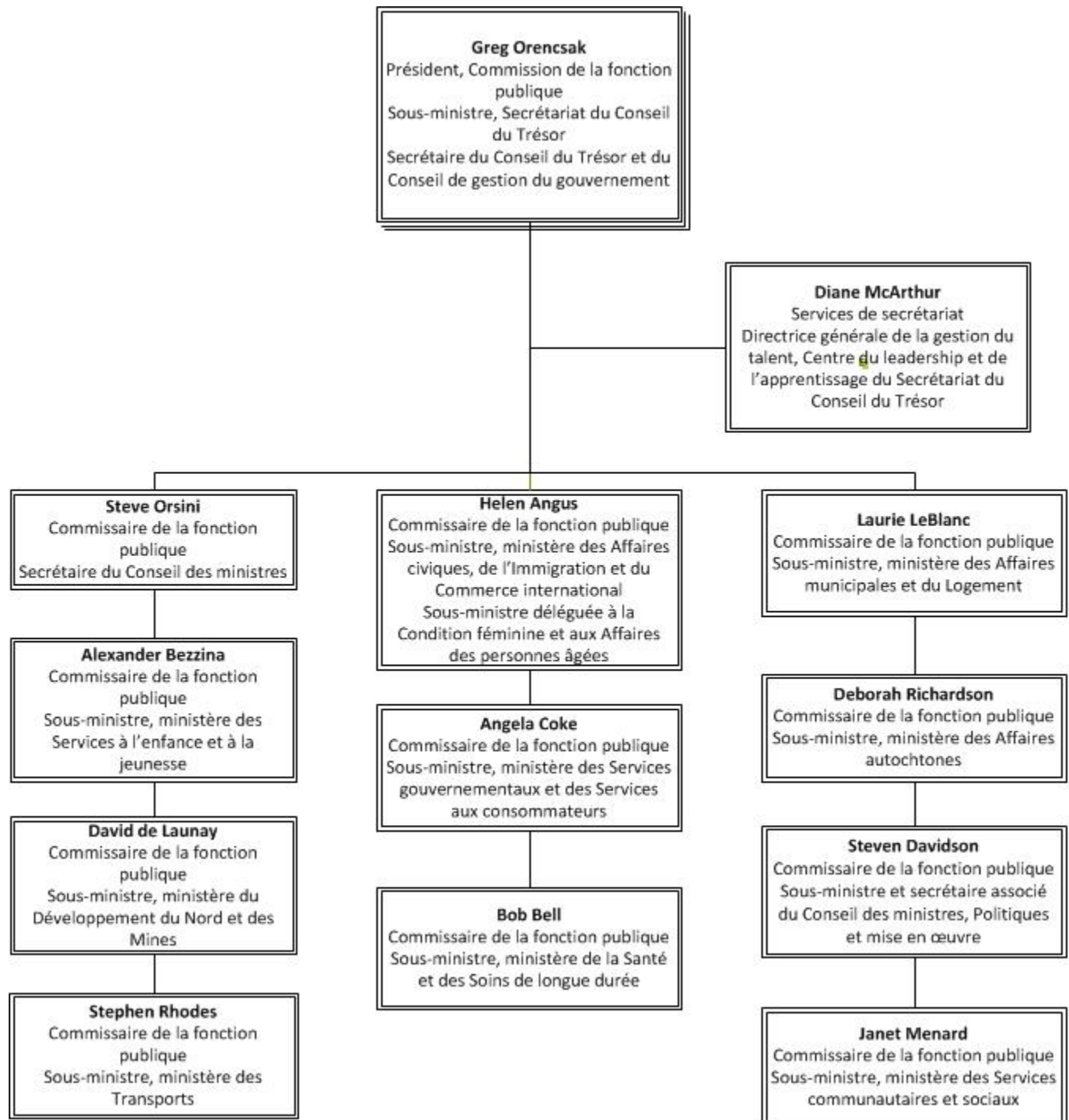
10. Stephen Rhodes
Commissaire de la fonction publique
Sous-ministre, ministère des Transports

11. Janet Menard
Commissaire de la fonction publique
Sous-ministre, ministère des Services communautaires et sociaux

Vous trouverez ci-joint l'organigramme des membres de la Commission de la fonction publique.

Tableau des membres de la Commission de la fonction publique

(au 11 mars 2016)



Communauté des ressources humaines de la FPO

La communauté des RH de la FPO fait partie des responsabilités de deux ministères : le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (qui comprend le Bureau de la diversité).

1. Secrétaire du Conseil des ministres, Comité de perfectionnement des cadres
 - 1.1. Commission de la fonction publique
 - 1.2. Secrétariat du Conseil du Trésor
 - 1.2.1 Négociations et rémunération
 - 1.2.2 Direction des politiques et de la planification des ressources humaines
 - 1.2.3 Secrétariat des relations de travail
 - 1.2.4 Division des relations avec le personnel
 - 1.2.4.1 Direction de la stratégie de rémunération totale
 - 1.2.4.2 Centre des relations avec le personnel
 - 1.2.4.3 Direction des négociations
 - 1.2.4.4 Direction des politiques de relations de travail et des initiatives stratégiques
 - 1.2.5 Centre du leadership et de l'apprentissage
 - 1.2.5.1 Direction du leadership organisationnel et de l'apprentissage
 - 1.2.5.2 Direction des programmes et des services aux cadres
 - 1.2.5.3 Direction de la gestion du talent
 - 1.3 Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs
 - 1.3.1 Services communs de l'Ontario
 - 1.3.1.1 Division des services de la paie et des avantages sociaux
 - 1.3.1.1.1 Direction du soutien pour la paie et les avantages sociaux
 - 1.3.1.1.2 Direction de l'administration de la paie et des avantages sociaux

1.3.1.1.3 Direction des solutions technologiques pour la paie et les avantages sociaux

1.3.1.2 Division des services relatifs aux ressources humaines

1.3.1.2.1 Direction de la gestion des programmes de RH

1.3.1.2.2 Centre de la santé, de la sécurité et du mieux-être du personnel

1.3.1.2.3 Direction des services de consultation pour le renouvellement organisationnel

1.3.1.2.4 Direction des initiatives d'évaluation des emplois

1.3.1.2.5 Services consultatifs et de recrutement des RH : terres, ressources et apprentissage

1.3.1.2.6 Services consultatifs et de recrutement des RH : organismes centraux et services de santé

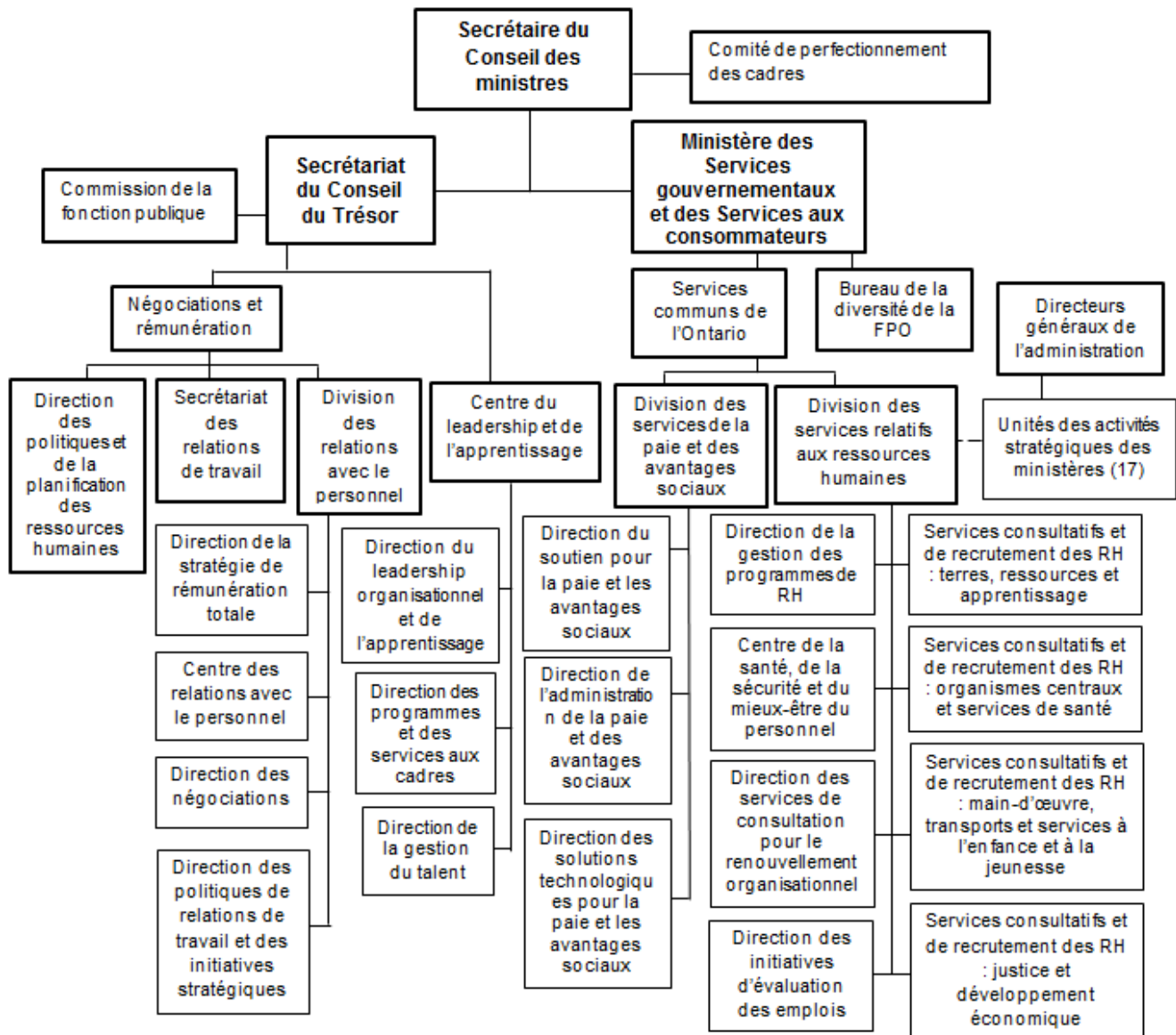
1.3.1.2.7 Services consultatifs et de recrutement des RH : main-d'œuvre, transports et services à l'enfance et à la jeunesse

1.3.1.2.8 Services consultatifs et de recrutement des RH : justice et développement économique

1.3.1.2.9 Unités des activités stratégiques des ministères (17) (Directeurs généraux de l'administration)

1.3.2 Bureau de la diversité de la FPO

Communauté des ressources humaines de la FPO



Secrétariat du Conseil du Trésor

Négociation collective et rémunération

Direction des politiques et de la planification des ressources humaines

Élabore des directives, des politiques et des stratégies des ressources humaines non liées à la rémunération; élabore des outils d'analyse de la main-d'œuvre, des rapports connexes, des solutions en matière de planification de la main-d'œuvre et des services liés aux programmes. Met en œuvre la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario* et son règlement d'application. Donne des conseils et un soutien à la communauté de la prestation des services des ressources humaines de la FPO pour assurer l'harmonisation des services liés aux programmes aux lois, directives et politiques relatives aux ressources humaines.

Secrétariat des relations de travail

Détermine les tendances et les pratiques exemplaires, donne des conseils et élabore des stratégies pour éclairer la prise de décisions du gouvernement en ce qui concerne les négociations collectives du secteur parapublic.

Division des relations avec le personnel

Direction des négociations

Exerce un leadership dans tous les aspects des négociations collectives de la FPO à titre d'employeur et assure un soutien continu aux communautés des relations de travail et des ressources humaines à travers toutes les étapes du cycle de négociation collective. Ses principales responsabilités en tant que représentant de la Couronne sont de négocier des ententes collectives, de donner son appui lors de la mise en œuvre des conventions collectives et d'élaborer des stratégies visant à régler les griefs et les différends qui ont une incidence sur les négociations collectives et de gérer quatre commissions de rémunération judiciaires distinctes, soit celles des juges provinciaux, des juges suppléants, des juges de paix et des protonotaires chargés de la gestion des causes.

Centre des relations avec le personnel

Développe et maintient les relations avec le personnel et les relations de travail en vue de soutenir les activités opérationnelles des ministères. Ses principales responsabilités sont d'assurer une approche à employeur unique cohérente et coordonnée quant à l'interprétation de la jurisprudence relative à l'emploi et des conventions collectives; met en œuvre les modalités des conventions collectives en travaillant à l'élaboration d'interprétations, de modèles et d'outils avec ses partenaires des ressources humaines, SCO et les agents de négociation; administre les conventions collectives en donnant aux cadres et à l'administration des conseils continus sur les griefs auprès de diverses commissions et divers tribunaux; fait le

suivi des mesures liées aux griefs et produit des rapports connexes; dirige une initiative de gestion du rendement ciblée pour régler les problèmes de rendement importants.

Direction de la stratégie de rémunération totale

Donne des conseils stratégiques sur tous les aspects relatifs à la rémunération, y compris les régimes de retraite, les avantages sociaux et la paie et dirige des initiatives liées aux arrangements en matière de rémunération de la haute direction dans le secteur parapublic. Gère les relations avec les intervenants externes de la rémunération, comme les administrateurs des régimes de retraite et les assureurs des avantages garantis, ainsi qu'avec les comités d'appels de l'assurance.

Direction des politiques de relations de travail et des initiatives stratégiques

Exerce un leadership et donne des conseils stratégiques en matière de politiques et de planification; met en œuvre des politiques et des stratégies à long terme en matière de relations de travail; facilite la résolution des problèmes au moyen de consultations avec les intervenants et de la promotion de stratégies et d'initiatives organisationnelles. Ses principales responsabilités sont d'exercer un leadership en ce qui concerne les initiatives organisationnelles axées sur les relations de travail, de mener des consultations et d'élaborer des mandats et des propositions de négociation, ainsi que de diriger le processus de planification des éventualités.

Centre du leadership et de l'apprentissage

Direction du leadership organisationnel et de l'apprentissage

Crée des conditions propices à une expérience de choix pour les employés afin d'améliorer le rendement organisationnel au sein de la FPO. Favorise une culture de leadership et de gestion organisationnelle et offre des programmes de formation aux employés. Aide à accroître la capacité en matière de leadership. Met en œuvre des stratégies pour attirer, recruter et maintenir en poste des jeunes et de nouveaux professionnels à l'échelle de la fonction publique.

Direction des programmes et des services aux cadres

Élabore et met en œuvre un vaste éventail de programmes et d'initiatives des ressources humaines (p. ex., recrutement de cadres et gestion du talent) et donne des conseils à cet égard. Donne des conseils et fournit des services de secrétariat au Comité de perfectionnement des cadres et à la CFP.

Direction de la gestion du talent

Offre des services aux cadres, aux professionnels et aux employés de tous les ministères à l'échelle de la province.

Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs

Services communs de l'Ontario

Division des services relatifs aux ressources humaines

Services consultatifs et de recrutement des RH

Fournit des services consultatifs et de recrutement des ressources humaines aux directeurs et chefs de la FPO en ce qui concerne l'organisation et la conception des emplois, la gestion des postes, la transition entre emplois, l'attrait et le recrutement du talent, la gestion du rendement, la culture organisationnelle et l'éthique.

Direction des initiatives d'évaluation des emplois

Fournit des conseils et des services d'évaluation des emplois pour les postes des groupes de la haute direction et des groupes syndiqués et non syndiqués. Dirige des initiatives de modernisation des systèmes d'évaluation des emplois et des processus et outils opérationnels connexes.

Direction des services de consultation pour le renouvellement organisationnel

Fournit des services de consultation, des conseils et un soutien aux sous-ministres et aux cadres supérieurs qui mettent en œuvre des initiatives de renouvellement organisationnel à grande échelle; développe la capacité de renouvellement organisationnel à l'échelle de la FPO.

Direction de la gestion des programmes de RH

Voit à la gestion de la planification, de l'élaboration et des solutions d'entreprise liées aux stratégies et aux programmes pour les fonctions de consultation et de recrutement des ressources humaines. Contribue à la capacité en matière de ressources humaines de l'organisation et des divisions; gère les emplois d'été de l'organisation, la vérification de sécurité, la sécurité en emploi et la transition entre emplois, ainsi que les programmes et services de communication des ressources humaines.

Centre de la santé, de la sécurité et du mieux-être du personnel

Élabore et offre des programmes et des services favorisant la santé, la sécurité et le mieux-être des employés de la FPO, y compris des services de santé et sécurité au travail, des services de soutien aux personnes handicapées tels que les réclamations et paiements de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT), la gestion de l'adaptation des emplois et de l'assiduité et la prévention de la discrimination et du harcèlement au travail. Contribue au respect des lois, des politiques et des pratiques exemplaires et favorise la collaboration entre les cadres et les employés (et leurs représentants) en mettant en valeur un milieu de travail favorable et respectueux.

Division des services de la paie et des avantages sociaux

Direction de l'administration de la paie et des avantages sociaux

Assure le traitement complet de la paie et des avantages sociaux pour tous les employés de la FPO. Fournit des services de paie aux deux semaines totalisant 5,6 milliards de dollars annuellement et fournit des services d'inscription aux régimes de retraite et d'avantages sociaux et des conseils sur la couverture des prestations. Traite les embauches, les départs, les affectations temporaires et les congés, en plus de la fonctionnalité libre-service pour consigner et approuver les heures de travail et l'assiduité.

Direction du soutien pour la paie et les avantages sociaux

Soutient la Direction des opérations en gérant les cycles de production de la paie et des avantages sociaux du système WIN. Met en œuvre des modifications législatives et politiques dans tous les modules du système WIN. Offre un soutien opérationnel en matière de paie et cerne et documente les exigences relatives aux modifications au système; élabore des processus, des procédures et des outils opérationnels; effectue des essais d'acceptation de l'utilisateur; surveille la qualité des données. Administre les contrôles financiers pour le programme de la paie et des avantages sociaux de la FPO, y compris le rapprochement des comptes, les versements à des tiers, la validation du grand livre et les prévisions liées aux avantages sociaux et aux dépenses.

Direction des solutions technologiques pour la paie et les avantages sociaux

Assure un leadership pour les initiatives stratégiques et les initiatives de changement au moyen de pratiques de gestion des projets et des portefeuilles. Dirige la conception et l'élaboration de changements aux systèmes et processus ainsi que d'initiatives divisionnaires stratégiques et continues. Offre de la formation, fournit des communications et contrôle la sécurité du système WIN.

Bureau de la diversité de la FPO

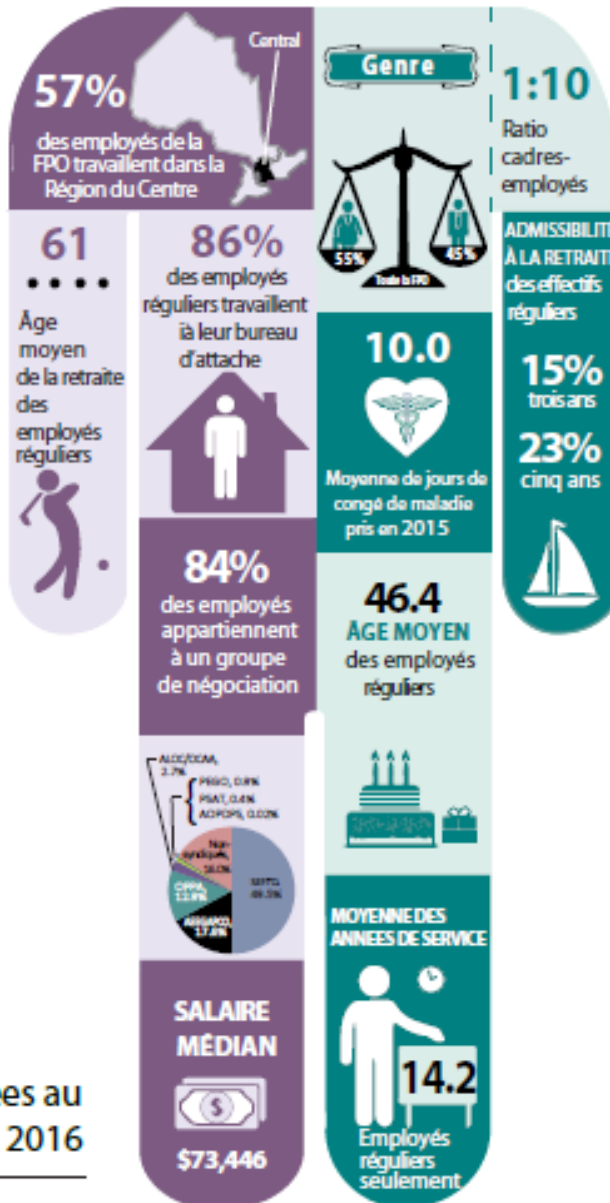
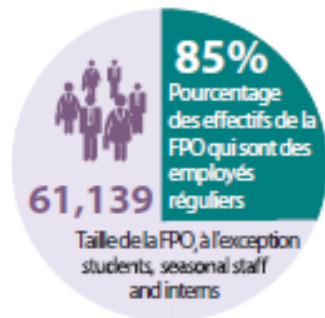
Coordonne l'élaboration de stratégies organisationnelles et crée des programmes et des outils pour faciliter et promouvoir une FPO diversifiée, inclusive et accessible. Conformément à son objectif d'intégrer davantage l'inclusion à l'organisation (aux niveaux organisationnel, ministériel et individuel), met l'accent sur la collaboration avec les partenaires organisationnels et ministériels pour élargir et renforcer la responsabilisation; fournit des outils de base pour favoriser le changement de la culture et soutenir les ministères dans leur intégration de l'inclusion et de l'accessibilité dans l'ensemble des politiques, des processus et des services; soutient le développement des capacités au moyen du transfert de l'expertise; fournit des cadres de planification et de production de rapports.

Unités des activités stratégiques des ministères

Dix-sept directions ministérielles donnent aux cadres supérieurs (sous-ministres et sous-ministres adjoints) des conseils stratégiques et propres à chaque ministère qui tiennent compte des politiques et des pratiques exemplaires. Elles maintiennent une double structure hiérarchique auprès du sous-ministre adjoint de la Division des services relatifs aux ressources humaines, SPO, ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs, et consultent des partenaires des ressources humaines de l'organisation (p. ex., la Division des services relatifs aux ressources humaines, la Division des services de la paie et des avantages sociaux, la Division des négociations et de la rémunération et le Centre du leadership et de l'apprentissage) pour donner des conseils éclairés aux cadres supérieurs. Ils donnent des conseils stratégiques en vue de développer la capacité des ministères de réaliser les engagements prévus à leur mandat au moyen des éléments suivants :

- > conception organisationnelle
- > planification de la main-d'œuvre et (dans certains cas) gestion des postes
- > capacité organisationnelle (gestion du talent et de la relève)
- > relations de travail
- > santé et sécurité
- > engagement des employés

Faits sur les effectifs de la FPO



Données au
31 mars 2016

Figure A : Répartition des effectifs par genre

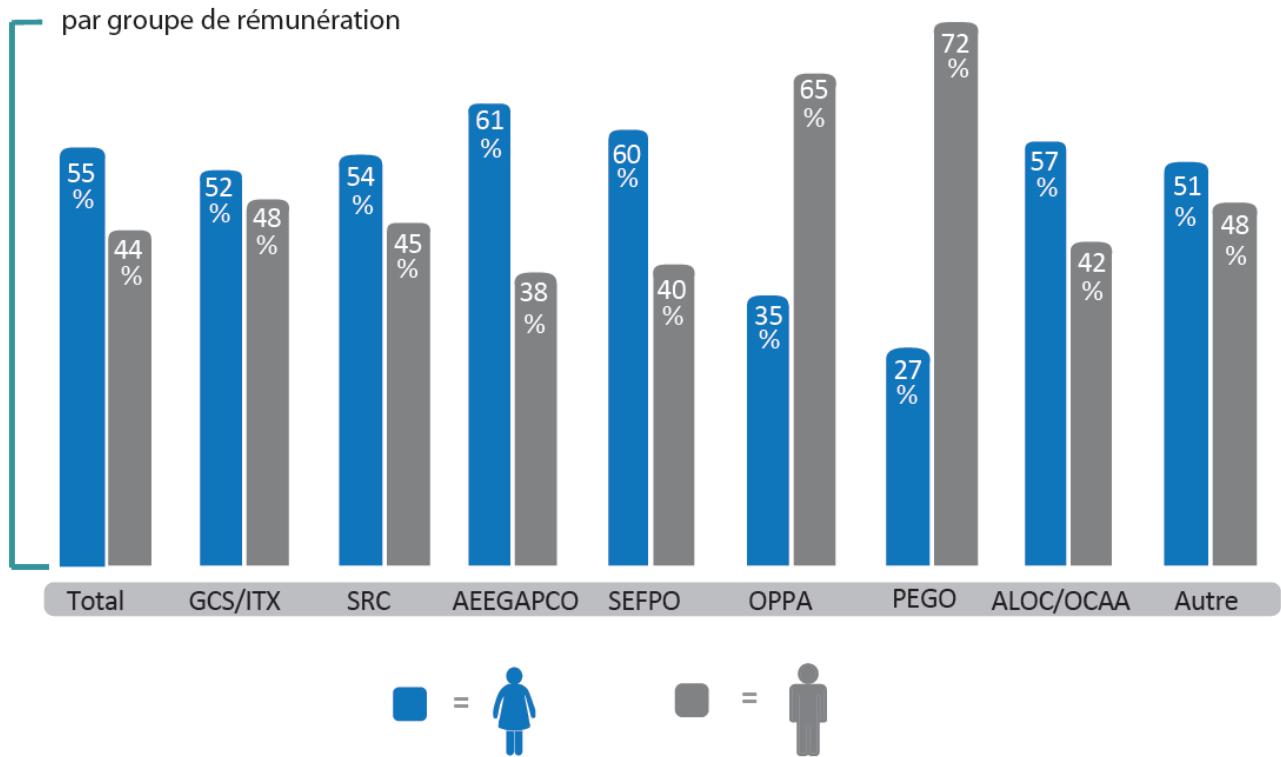
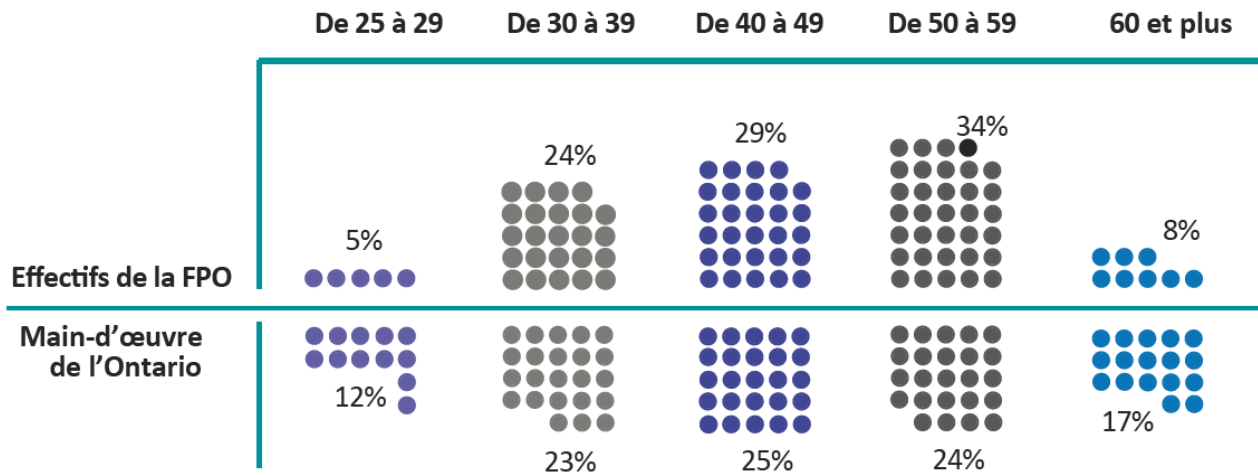


Figure B : Profil d'âge de la main-d'œuvre de l'Ontario et des effectifs de la FPO



Publié par
Secrétariat du Conseil du Trésor
Gouvernement de l'Ontario
2016