

Commission de la fonction publique

Rapport annuel 2013-2014

Table of Contents

Message de la presidente de la Commission de la fonction publique	4
Les ressources humaines de la FPO.....	5
Coup citeil sur le plan 2012-2015 des HR de la FPO	6
A. Favoriser un milieu de travail inclusif, accessible et sain	7
Cadres superieurs : Un apercu.....	10
B. Renforcer les competences et les capacites	14
C. Creer une organisation plus efficace	17
Regard vers l'avenir.....	23
Annexe	24
Organigramme de la Commission de la fonction publique (au 31 mars 2014).....	24
Organisation et fonction des RH du MSG (au 31 mars 2014)	25

Message de la presidente de la Commission de la fonction publique



Pour fournir des services publics de grande qualité et respecter les priorités du gouvernement, la fonction publique de l'Ontario (FPO) doit attirer et maintenir en poste un personnel talentueux, compétent, diversifié et motivé, capable de trouver des solutions durables à des questions de politique gouvernementale complexes et aux défis que présente la prestation de services.

En tenant compte du contexte économique actuel et de la nécessité d'accroître l'efficacité et de poursuivre la reorganisation des activités, la FPO a continué de mettre en œuvre des stratégies et des programmes de gestion des ressources humaines efficaces. Nous nous sommes attachés

à favoriser un milieu de travail inclusif, accessible et sain; à renforcer les compétences et les capacités du personnel en offrant de nouvelles possibilités d'apprentissage et de développement du leadership; et à élaborer des stratégies permettant d'améliorer l'efficacité de l'organisation.

L'année dernière, la FPO a été désignée l'un des meilleurs employeurs de la région du grand Toronto, l'un des meilleurs employeurs au Canada pour la diversité, l'un des meilleurs employeurs au Canada pour les néo-Canadiens, l'un des employeurs les plus respectueux de l'environnement au Canada et, pour la première fois, l'un des meilleurs employeurs pour les jeunes Canadiens.

Nous sommes fiers des progrès accomplis au cours de l'année écoulée et nous continuerons de progresser vers notre objectif d'être une fonction publique moderne et un employeur de choix.

La présidente de la Commission de la fonction publique de l'Ontario, Angela Coke

Les ressources humaines de la FPO

La Commission de la fonction publique (CFP) est l'organe directeur chargé d'assurer la gestion efficace des ressources humaines (RH) au sein de la fonction publique de l'Ontario. Plus précisément, la CFP assume les responsabilités suivantes :

- adopter des directives et des politiques visant la gestion efficace des RH
- veiller à ce que les fonctions exercées par le personnel s'inspirent de pratiques éthiques et non partisans
- approuver différentes mesures en matière d'emploi, y compris les nominations au poste de sous-ministre adjoint.

La gestion des ressources humaines de la FPO repose sur un rigoureux processus de planification stratégique et opérationnel. Le plan 2012-2015 des RH de la FPO vise à aider la FPO à être une fonction publique moderne et un employeur de choix, tout en tenant compte des tendances de la main-d'œuvre et des réalités budgétaires.

En 2013-2014, nous avons réalisé des progrès par rapport à nos trois priorités en matière de ressources humaines :

- favoriser un milieu de travail inclusif, accessible et sain
- renforcer les compétences et les capacités
- créer une organisation plus efficace.

62 960

Le nombre d'équivalents
temps plein (ETP) dans la FPO
au 31 mars 2014.

Pour appuyer le plan des RH de la FPO, le ministère des Services gouvernementaux (MSG) élabore des stratégies et des politiques et dispense des programmes et des services en matière de ressources humaines. Il veille ainsi à ce que la FPO dispose des bonnes personnes, au bon endroit et au bon moment afin d'atteindre les objectifs prioritaires du gouvernement et d'obtenir des résultats opérationnels au sein des ministères par les moyens suivants :

- la planification stratégique des RH et l'étude analytique des effectifs
- l'élaboration de politiques de gestion des ressources humaines
- la prestation des services relatifs aux ressources humaines
- les relations avec le personnel
- le développement du leadership
- l'apprentissage
- la motivation des employés
- les services consultatifs en matière d'excellence du service et de renouvellement des activités.

Le Bureau de la diversité de la FPO est un partenaire qui œuvre pour la transformation de la FPO en une organisation inclusive, à la fois accessible et diversifiée à tous les niveaux.

Le présent rapport souligne les progrès réalisés à regard des priorités du plan des RH de la FPO, tant à l'échelle de l'organisation qu'à l'échelle ministérielle.

Coup cilleil sur le plan 2012-2015 des RH de la FPO

La vision des RH : la FPO, employeur de choix

Priorités	Favoriser un milieu de travail inclusif, accessible et sain	Renforcer les compétences et les capacités	Créer une organisation plus efficace
Buts	Les politiques d'emploi favorisent un milieu de travail inclusif, accessible et sain.	La FPO a un personnel compétent et diversifié à tous les niveaux, prêt à assumer des rôles opérationnels et de leadership clés.	La FPO est une organisation souple, prête pour le renouvellement des activités.
Stratégies	Mettre à jour les politiques d'emploi. Promouvoir les pratiques d'emploi équitables.	Renouveler le programme d'apprentissage du personnel. Renforcer le développement du leadership. Améliorer la gestion de la relève.	Élaborer une nouvelle stratégie de la main-d'œuvre. Renouveler les politiques, les conventions collectives, les processus et le soutien à la transition offert aux employés.

Valeurs

Confiance Équité Diversité Excellence Créativité Collaboration Efficacité Souplesse

Éthique

Servir l'intérêt public et conserver la confiance du public
Gérer les ressources publiques de manière responsable
Agir avec intégrité

A. Favoriser un milieu de travail inclusif, accessible et sain

Modernisation des politiques d'emploi

Politique relative aux enquêtes de sécurité requises pour l'emploi

En 2013-2014, l'orientation stratégique de la façon dont la FPO effectue les enquêtes de sécurité requises pour l'emploi a été examinée, et une nouvelle politique est entrée en vigueur le 31 mars 2014. L'examen, qui a inclus des consultations avec les principaux intervenants de la FPO, dont les agents négociateurs, a donné lieu à l'élaboration d'un cadre stratégique et opérationnel rationalisé qui favorisera la cohérence et la durabilité des pratiques dans l'ensemble de la FPO. La politique adoptée en 2014 continue d'assurer que les enquêtes de sécurité sont effectuées uniquement où et quand elles sont nécessaires, en fonction de l'évaluation des risques. La politique continue également de protéger le personnel, les actifs, l'information et les clients de la FPO, tout en veillant à l'équité et à la transparence.

86

Le pourcentage d'employés permanents dans les effectifs.

Cadre stratégique en matière de santé et de sécurité au travail

Chaque année, la FPO procède à l'examen de ses politiques en matière de santé et de sécurité pour en assurer l'amélioration continue et satisfaire aux exigences législatives. Ces politiques incluent :

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

Nous avons simplifié et rationalisé les exigences de la politique relative à la santé et à la sécurité en abrogeant trois politiques obsolètes et en regroupant trois autres politiques en une seule politique modernisée, la Politique relative à la santé et à la sécurité au travail. De nouvelles directives ont été élaborées en vue de fournir une orientation sur la planification des évacuations d'urgence, les lieux de travail sans fumée, les comités conjoints de santé et de sécurité et les délégués et déléguées à la santé et à la sécurité.

En raison des modifications apportées à la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*, les modules de cyberapprentissage SafeSmart ont été actualisés par le Centre de la santé, de la sécurité et du mieux-être du personnel (CSSMP) et ils ont été rendus obligatoires pour tous les employés et chefs en vertu de la Politique relative à la santé et à la sécurité au travail.

Politique d'adaptation des emplois et de retour au travail et Programme de collecte d'information sur la sante

La Politique operationnelle d'adaptation des emplois et de retour au travail et le Programme de collecte d'information sur la sante ont fait l'objet d'un examen approfondi, acheve en 2013. La Politique sera remplacee par une politique d'adaptation modernisee.

Le CSSMP met a jour le Programme de collecte d'information sur la sante et les formulaires associes afin d'ameliorer la collecte d'information utile sur la sante aux fins de la planification de l'adaptation des emplois et du retour au travail.

Conduite professionnelle

Le cadre d'ethique fixe par la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario* (LFPO) etablit les regles et les restrictions necessaires pour maintenir des normes d'ethique rigoureuses au sein de la FPO en offrant des conseils et des directives aux fonctionnaires.

Au terme de l'examen quinquennal obligatoire des dispositions relatives a la denonciation d'actes reprehensibles en vertu de la LFPO, le rapport decrivant les conclusions et les recommandations issues de l'examen a ete depose a l'Assemblee legislative en octobre 2013. L'examen a permis de conclure que, bien que le cadre strategique et legislatif regissant la divulgation d'actes reprehensibles soit efficace, il serait possible d'ameliorer la connaissance et la comprehension du cadre chez les fonctionnaires. La mise en oeuvre des recommandations enoncees dans le rapport est en cours.

Voici d'autres initiatives relatives au cadre d'ethique :

- Elaboration d'un processus annuel de declaration de conflit d'interets a l'intention de plus de 8 000 fonctionnaires qui utilisent le systeme de gestion du rendement en ligne.
- De nouveaux formulaires de declaration de conflit d'interets et de divulgation d'actes reprehensibles visant a aider les fonctionnaires a assumer leurs responsabilites en matiere d'ethique.
- Elaboration de criteres et d'un processus permettant de recenser les postes de la FPO assujettis aux dispositions de la LFPO relatives a la declaration des interets financiers. Il a ainsi ete etabli qu'une centaine d'employes seraient tenus de presenter des declarations detainees au commissaire aux conflits d'interets.

Pratiques de recrutement équitable

56

Le pourcentage des femmes au sein de la FPO. Les femmes occupent 54 % des postes de cadres intermédiaires/spécialistes (SRC) et 51 % des postes de cadres supérieurs (GCS/services de TI).

Pour promouvoir à la fois le recrutement sans obstacle et le recrutement équitable au sein de la FPO, de nouvelles ressources ont été élaborées, dont : un guide et une liste de contrôle pour aider les chefs à prévenir les obstacles au recrutement; des modèles d'annonces d'emploi; des lignes directrices sur le recrutement équitable; des faits sur le recrutement au sein de la FPO; et des cours en ligne destinés aux chefs et aux employés. Ces ressources font souvent l'objet d'une promotion par le personnel de première ligne comme à l'échelle de l'organisation.

Recrutement de cadres

La Direction des programmes et des services aux cadres du MSG aide l'organisation à trouver, à attirer et à embaucher les meilleurs cadres de direction.

L'année dernière, plusieurs activités ont été menées en vue d'atteindre ces objectifs :

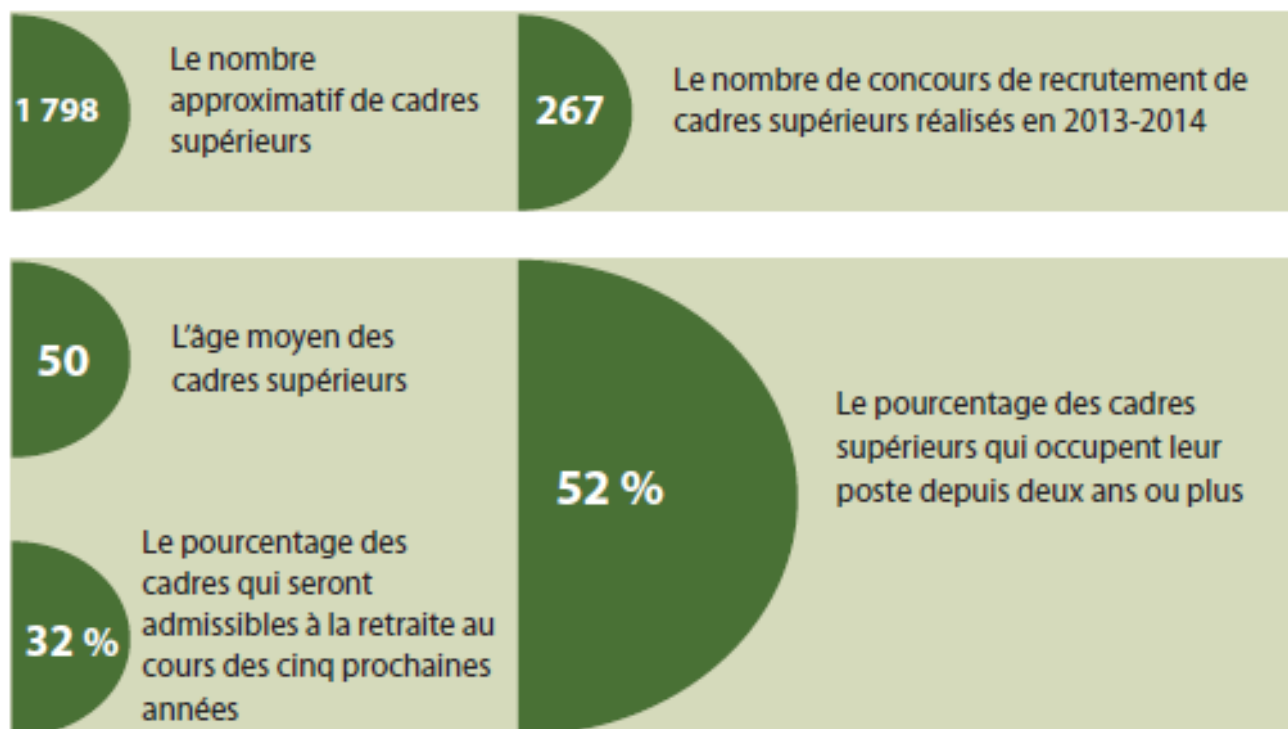
- Nous avons continué à utiliser le site Web LinkedIn pour joindre un groupe plus large et plus diversifié de candidats éventuels.
- Les sous-ministres qui sont membres de la Commission de la fonction publique ont participé à une séance d'apprentissage destinée à les aider à mieux comprendre leurs préjugés personnels afin d'en réduire l'impact sur le recrutement des cadres.
- Les recruteurs de cadres ont collaboré étroitement avec les gestionnaires d'embauche en vue d'utiliser les concours ouverts ciblés pour attirer les demandeurs d'emploi dans des secteurs et des collectivités spécifiques.

Sondage auprès des cadres

Un sondage sur la satisfaction des clients a été effectué afin de recueillir les commentaires des gestionnaires d'embauche sur les services de recrutement des cadres en 2013-2014. Sur une période de 12 mois, 213 sondages ont été distribués aux clients, dont 39 pour cent ont répondu. Sur ces répondants, 99 pour cent se sont déclarés satisfaits de la qualité des services de recrutement qu'ils avaient reçus.

Un sondage sur l'expérience des candidats a été lancé en septembre 2013 afin d'évaluer l'expérience des personnes reçues en entrevue à l'occasion d'un concours de recrutement de cadres. Plus de 300 candidates et candidats ont été invités à participer au sondage, et 83 pour cent des répondants ont fait état d'une expérience positive.

Cadres superieurs : Un apercu



Données au 31 mars 2014

Motivation du personnel

En 2013-2014, la FPO a effectué un sondage sur la motivation de l'ensemble du personnel. Ce sondage était axé sur la perception qu'a le personnel de l'équité des pratiques de recrutement et de leadership. Les résultats du sondage auprès des employés de la FPO, ainsi qu'une analyse améliorée et diverses autres mesures de soutien, seront fournis aux ministères au cours de l'année 2014 dans le but d'améliorer l'expérience du personnel en milieu de travail. Cette année, les rapports seront mis à la disposition de tout groupe ayant envoyé au moins dix réponses. En conséquence, le nombre des équipes recevant les résultats du sondage sera fortement augmenté.

Diversite, accessibilite et inclusion

La FPO est consciente du fait que, en favorisant redification d'une organisation inclusive, elle sera mieux a meme de recruter et de maintenir en poste les personnes les plus talentueuses au sein d'une population diversifiee, de repondre aux besoins des differentes communautes, d'ameliorer ses services et la prestation de ceux-ci et d'accroitre la motivation des employes.

En 2013-2014, le Bureau de la diversité de la FPO a publié « L'inclusion maintenant! Plan stratégique d'inclusion dans la FPO, 2013-2016 », qui énonce quatre priorités pour intégrer l'inclusion dans les activités quotidiennes de l'organisation. Voici ces priorités, ainsi que certaines réalisations clés :

- Investir dans la capacité de nos cadres moyens de devenir des chefs de file de l'inclusion.
- Promouvoir une culture inclusive pour tous sur le lieu de travail.

« Le Programme de mentorat en matière de diversité, un programme novateur de mentorat réciproque, a continué de jumeler des employés provenant de divers groupes démographiques traditionnellement sous-représentés au sein de la haute direction à des cadres supérieurs.

- Faire de l'inclusion un élément fondamental de toutes les activités et faire preuve de leadership en matière d'accessibilité.

« Collaboration avec les ministères clés en vue d'intégrer les concepts d'inclusion dans leurs activités quotidiennes, et d'affiner et d'améliorer l'Outil d'évaluation en matière d'inclusion pour la FPO.

- Utiliser des données probantes pour orienter l'action du gouvernement, en mesurer les effets et rendre compte des progrès.

La FPO est la première organisation à se conformer aux règlements pris en application de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*. En 2013, la FPO a publié son premier Rapport d'étape annuel, qui décrit les progrès accomplis par rapport au plan pluriannuel d'accessibilité de la FPO. Voici certains des résultats obtenus :

- L'Outil d'évaluation en matière d'inclusion de la FPO a été adapté et utilisé pour examiner les dispositions législatives qui ont un impact élevé sur le public et sur les personnes handicapées.
- Deux nouveaux thèmes (Accessibilité à l'emploi et Accessibilité des communications) ont été traités dans le cadre de l'initiative Accessibilité à la source, une campagne de sensibilisation et d'information primée qui vise à ce que les questions d'accessibilité soient prises en compte dans l'ensemble de la FPO.
- Des engagements en matière d'accessibilité ont été inclus dans les plans de rendement de tous les chefs.
- La modernisation du service ATS de la FPO a été amorcée en vue de faciliter l'accès du personnel aux technologies accessibles.
- Des cours en ligne obligatoires, portant sur les normes d'accessibilité touchant l'emploi, l'information et les communications, ont été lancés.

Santé, sécurité et mieux-titre du personnel

L'année dernière, la FPO a continué de souligner l'importance de la santé, de la sécurité et du mieux-être du personnel. L'une des réalisations marquantes a été l'élaboration de la stratégie en matière de soutien aux personnes handicapées. Les objectifs de cette initiative pluriannuelle sont les suivants:

- prévenir les blessures et les maladies en milieu de travail, dans la mesure du possible, et faciliter l'adaptation des emplois et le retour au travail en toute sécurité des personnes blessées, malades ou handicapées
- promouvoir une FPO saine, inclusive et accessible
- offrir des programmes et des services rentables.

58

Le pourcentage des employés de la FPO qui travaillent dans la région Centre. Les autres travaillent dans les régions Ouest (16 %), Est (13 %) et Nord (13 %).

L'initiative Santé mentale et milieux de travail sains a été lancée en octobre 2013 dans le cadre de la stratégie en matière de soutien aux personnes handicapées. Cette initiative d'une durée d'un an s'articule autour de quatre éléments visant à changer la culture dans le domaine de la santé mentale et à réduire la stigmatisation : formation et sensibilisation; webémissions trimestrielles; ressources en libre accès; et projets interministériels.

L'initiative Santé mentale et milieux de travail sains s'appuie sur le guide et la trousse d'outils relatifs à la santé mentale en milieu de travail (« Manager's Workplace Mental Health Toolkit »). Ces ressources fournissent des directives sur la manière de répondre à des situations où la santé mentale doit être prise en compte, notamment en offrant les mesures d'adaptation et de soutien appropriées. Des séances de formation spécialement conçues à l'intention des chefs de la FPO ont été élaborées et tenues en vue d'améliorer la compréhension des questions de santé mentale en milieu de travail.

Autres réalisations :

- Introduction des directives de la FPO sur l'équipement de protection individuelle (EPI) et la protection respiratoire, et formation connexe à l'intention des chefs et des employés.
- Élaboration de nouvelles ressources sur le levage sécuritaire (p. ex., webinaire, fiche de conseils, liste de contrôle pour le levage et la manutention) visant à sensibiliser aux principes de l'ergonomie et à promouvoir la prévention des blessures musculosquelettiques.
- Amélioration des cours en ligne SafeSmart à l'intention des chefs et des superviseurs et des cours en ligne SafeSmart à l'intention des employés, afin de respecter les nouvelles exigences touchant la formation obligatoire de sensibilisation à la santé et la sécurité et les exigences de la politique sur la santé et la sécurité au travail.

- Mise en oeuvre de l'initiative de promotion de la santé « S'adapter au changement », axée sur l'autonomie en matière de santé et la gestion des attentes pendant les périodes de changements dans la vie personnelle ou en milieu de travail.
- Lancement d'une grande initiative de formation visant à améliorer la compréhension de la Politique de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail d'environ 1200 chefs.

Realisations ministerielles

Au-delà des progrès accomplis à l'échelle de l'organisation, certains ministères ont mis en oeuvre des programmes et des initiatives visant à ce que la FPO demeure un milieu de travail inclusif, accessible et sain.

Les réalisations en bref

- Comité consultatif stratégique en matière de santé et de sécurité du MRN
- Mise en oeuvre d'initiatives de pratiques de recrutement équitable au MSG et au MSCSC
- Adoption de la Charte du Projet des droits de la personne
- Élaboration du programme multiministériel des partenariats de mentorat axés sur la diversité

Au ministère des Ressources naturelles (MRN), le personnel a établi un comité consultatif stratégique en matière de santé et de sécurité. Ce comité appuie la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* en offrant un leadership et une orientation relativement à la mise en oeuvre et à la reévaluation du système de gestion de la santé et de la sécurité du ministère.

Tant le ministère des Services gouvernementaux (MSG) que le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels (MSCSC) ont mis en oeuvre des initiatives visant à promouvoir le concept de recrutement équitable.

Le MSG a introduit la Stratégie des pratiques de recrutement équitable et effectue un sondage auprès de tous les employés ayant répondu à un concours de recrutement de

cadres pour connaître leurs éventuelles préoccupations à regard des pratiques de recrutement du MSG.

Le personnel du MSCSC a adopté la Charte du Projet des droits de la personne, un partenariat triennal entre le MSCSC, la Commission ontarienne des droits de la personne et le MSG qui appuie les efforts visant à repérer et à combattre la discrimination dans les sphères de l'emploi et de la prestation de services. Les discussions ont principalement porté sur les lacunes en matière de droits de la personne, les obstacles, les possibilités et les solutions dans cinq domaines clés : les problèmes rencontrés par les Autochtones; la formation; la reddition de compte; le recrutement, la sélection, la promotion et le maintien en poste; et les processus de traitement des plaintes relatives aux droits de la personne. Ces discussions ont mené à l'élaboration de plusieurs recommandations et d'un plan de mise en oeuvre pluriannuel.

Dans le but de promouvoir l'inclusion et la diversité, plusieurs ministères se sont associés pour mettre sur pied le Programme de mentorat en matière de diversité. Ce programme est une initiative conjointe des ministères des Affaires municipales et du Logement (MAML), de l'Environnement (MEO), du Travail (MTR), des Affaires autochtones (MAA) et des Richesses naturelles (MRN). Le programme a pour objet de créer des possibilités de mentorat pour cinq groupes désignés au sein de la FPO : les Autochtones, les minorités visibles, les membres de la communauté LGBTQ, les personnes handicapées et les francophones.

B. Renforcer les compétences et les capacités

Apprentissage et développement

En 2013-2014, pres de 114 000 places ont été pourvues pour des activités d'apprentissage et de développement, qu'il s'agisse de séances en classe ou de modules d'apprentissage en ligne. Environ 2 273 employés de la FPO ont participé à 62 webinaires sur divers sujets, comme les techniques d'entrevue et la rédaction d'un curriculum vitae, une introduction au gouvernement, les techniques de présentation, la planification de la retraite, la prévention de la discrimination et du harcèlement au travail (PDHT) et la gestion des conflits. Les possibilités d'apprentissage offertes aux apprenantes et apprenants ont dépassé le cadre de la salle de classe, et inclus l'accès à des bibliothèques, des articles, des livres et d'autres ressources.

Apprentissage et perfectionnement pour la FPO a lancé deux nouveaux programmes à l'intention du personnel administratif en vue d'offrir des possibilités de formation, de perfectionnement professionnel et de carrière plus ciblées :

- Le Programme d'apprentissage et de perfectionnement pour le personnel administratif est un programme de formation modulaire destiné à améliorer les connaissances et les compétences qui permettent d'accroître le rendement dans les fonctions occupées et d'explorer les possibilités d'avancement professionnel.

« Au cours de la première année du programme, pres de 200 employés de six cohortes ont suivi les cinq modules.
- Le Programme de stages pour le personnel administratif offre aux femmes noires qui travaillent dans la fonction publique une possibilité de perfectionnement sur le lieu de travail, pendant un an, pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs de carrière.

En 2013-2014, la stratégie concernant les formateurs du Centre du leadership et de l'apprentissage, élaborée en réponse aux demandes du personnel souhaitant s'instruire auprès d'experts en la matière internes, a été élargie :

- Le nombre de formateurs est passé de 150 à 250 personnes, qui représentent chaque ministère dans toute la province.
- Les formateurs ont offert plus de 140 séances de formation ou de tutorat, suivies par près de 5 000 employés et chefs de la FPO.
- La stratégie concernant les formateurs favorise également la motivation accrue du personnel et multiplie le nombre de possibilités de transfert des connaissances au sein de l'organisation.
- Apprentissage et perfectionnement pour la FPO a économisé plus de 250 000 \$ par an en évitant le recours à des fournisseurs pour offrir ces séances.

Developpement du leadership

Le Bureau du développement du leadership (BDL) a été créé pour renforcer les capacités en leadership dans toute l'organisation. L'année dernière, le BDL a offert 49 cours, soit 265 séances, suivis par 6 360 personnes. Le programme de cours est axé sur les compétences et attributs propres aux dirigeants-gestionnaires de la FPO.

46,6 ans

L'âge moyen d'un employé permanent de la FPO. L'âge moyen d'un employé engagé pour une durée déterminée est de 38,9 ans. L'âge moyen de l'ensemble des employés est de 45,4 ans.

L'année dernière, un nouveau programme de trois jours destiné aux cadres moyens performants (Les compétences essentielles du leadership) a été lancé. Le BDL a également continué de travailler avec l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) en vue d'offrir la très populaire série de conférences à l'intention des cadres, axée sur les principaux enjeux et possibilités intéressant les cadres de la FPO. À l'avenir, le BDL adoptera une approche fondée sur les meilleures pratiques qui met l'accent sur de multiples formes d'apprentissage par le biais des réseaux, des groupes d'anciens élèves et la formation en cours d'emploi.

15

Le pourcentage des employés de la FPO admissibles à la retraite d'ici trois ans. D'ici à cinq ans, ce chiffre est de 22 %.

Gestion de la relève

Pour améliorer la gestion des talents en matière de leadership au sein de la FPO et étendre la gestion de la relève au-delà de la planification des remplacements, le Programme STEP pour les cadres a été lancé en juillet 2013. Ce programme à l'échelle de l'organisation vise à accélérer le perfectionnement de personnes ayant des aptitudes au leadership en vue de pourvoir les postes de direction prioritaires. Le programme STEP est mis en œuvre à titre expérimental pour le rôle de directeur général de l'administration (DGA). Au cours des deux à quatre prochaines années, les participants au programme STEP acquerront les connaissances, les

compétences et l'expérience nécessaires pour se préparer au rôle de DGA, y compris par le biais d'affectations enrichies en cours d'emploi.

Jeunes et nouveaux professionnels

Le MSG assure la promotion des carrières dans la fonction publique auprès des jeunes et des nouveaux professionnels et coordonne plusieurs programmes d'emploi. En 2013-2014, la FPO a offert plus de 6 000 expériences d'emploi aux jeunes et aux nouveaux professionnels de toute la province. Voici certaines des réalisations de l'année dernière:

- Recrutement de plus de 140 personnes récemment diplômées dans le cadre du Programme de stages du gouvernement de l'Ontario.
- Acquisition d'une expérience professionnelle canadienne par 40 nouveaux arrivants au Canada en vertu du Programme de stages de la FPO pour les personnes formées à l'étranger.
- Expérience professionnelle proposée à un maximum de 135 jeunes de Toronto, Windsor, Thunder Bay et Hamilton dans le cadre du Programme d'apprentissage et d'expérience de travail de la FPO, qui encourage ces jeunes à acquérir les crédits nécessaires à l'obtention de leur diplôme d'études secondaires.

40 à 59

Le plus important groupe d'âge des employés réguliers de la FPO (63 %). Comparé à la population active de l'Ontario, la FPO compte davantage d'employés âgés de 40 à 59 ans, et moins d'employés âgés de 25 à 29 ans.

Pendant l'été 2013, la FPO a recruté des étudiantes et étudiants pour combler quelque 3 400 postes dans le cadre du Programme Expérience Été et près de 1 800 postes financés par les ministères.

Les réalisations en bref

- Poursuite de la mise en œuvre du programme de mentorat du MPG
- Élaboration de programmes de gestion des talents et de perfectionnement des compétences en leadership au MSG et au MTO.
- Introduction du programme Mastering Management de développement du leadership.

Realisations ministerielles

L'année dernière, les ministères de l'Ontario ont mis l'accent sur le renforcement des compétences et des capacités des employés. Les efforts consacrés à la planification et au développement du capital humain contribuent à assurer que les ministères disposent des bonnes personnes, au bon endroit et au bon moment.

La planification de la relève et le développement du leadership sont des domaines qui ont fait l'objet d'une attention particulière. Au ministère des Transports (MTO), une stratégie de gestion des talents à l'échelle du ministère

a été mise en place. Cette stratégie vise à fournir aux chefs et aux directrices et directeurs l'appui d'un conseiller en apprentissage et met davantage l'accent sur le suivi des activités d'apprentissage et la production de rapports à ce sujet. Le MSG a également mis en

oeuvre une initiative similaire; le Programme LEAP pour l'excellence en matière de leadership fixe des attentes communes en matière de leadership afin de s'assurer que les dirigeants du ministère possèdent les compétences requises pour obtenir des résultats opérationnels et motiver le personnel de manière efficace.

Au ministère du Procureur général (MPG), les membres du personnel ont pu participer au programme de mentorat professionnel. Le programme, qui en est à sa quatrième année, permet aux employées et employés d'établir une relation de mentorat avec des cadres supérieurs de l'organisation. Ceci non seulement donne aux employés la possibilité de prendre leur carrière en main, mais aussi permet aux mentors de perfectionner leurs compétences en leadership.

Le MTO, le MEO, le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation (MAAO) et le ministère des Affaires rurales (MAR) ont élaboré et lancé conjointement le programme Mastering Management de développement du leadership. Ce programme appuie la planification de la relève, le déroulement de la carrière et le développement des compétences d'un dirigeant-gestionnaire. Les employés qui participent au programme suivent un programme modulaire de sept mois, dont chaque module est axé sur l'une des compétences pertinentes. Les participantes et participants ont aussi réalisé un projet en équipe consistant à relever un défi de gestion particulier avec l'aide d'un formateur de la FPO. Jusqu'à présent, le programme a ciblé le personnel d'inspection et d'exécution.

C. Créer une organisation plus efficace

Dans toute l'Amérique du Nord, les gouvernements doivent relever des défis tant économiques que démographiques. La FPO ne fait pas exception; les réalités financières et les changements démographiques ont une incidence sur la façon dont nous menons nos activités. La capacité d'anticiper et de relever ces défis, tout en veillant à ce que nos employés reçoivent un traitement juste et équitable, est une priorité.

Stratégie de gestion de la main-d'oeuvre et mesures de soutien

L'année dernière, la FPO a cherché à réaliser des économies et des gains d'efficacité et a mené des négociations avec plusieurs agents de négociation, dont l'Association des avocats de la Couronne (ALOC) et l'Ontario Crown Attorneys' Association (OCAA), l'Association des employées et employés gestionnaires, administratifs et professionnels de la Couronne de l'Ontario (AEEGAPCO) et l'Association de la Police provinciale de l'Ontario (OPPA). Ces négociations

14,4 ans

Le nombre moyen d'années de service d'un employé régulier de la FPO. En moyenne, les cadres supérieurs (GCS/TI) et les cadres intermédiaires/spécialistes (SRC) comptent, respectivement, 18 années et 17 années de service.

visaient essentiellement à assurer la viabilité à long terme des services publics tout en veillant à ce que le gouvernement respecte ses contraintes budgétaires.

La FPO a continué d'assurer la bonne administration de l'Initiative de départ volontaire pour les employés représentés par le Syndicat des employées et employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO), Ingénieurs - gouvernement de l'Ontario (PEGO), AEEGAPCO et ALOC/OCAA. En coordonnant les départs volontaires des employés représentés par divers agents de négociation, cette initiative contribue à faciliter le renouvellement de la FPO.

Les droits des employés non représentés en matière de réaménagement des effectifs ont fait l'objet d'un examen approfondi. L'examen a porté sur les droits non monétaires des cadres et du personnel non représentés. Les dispositions actuelles seront révisées et rationalisées de manière à améliorer le rendement du capital investi, à s'assurer que la FPO conserve les compétences et l'expérience nécessaires et à garantir que les employés désignés aux fins de mise en disponibilité soient traités avec équité et transparence.

Relations de travail

Le gouvernement de l'Ontario a négocié avec succès une entente avec l'ALOC/OCAA sur les aspects non monétaires de la convention collective conclue avec l'ALOC/OCAA.

En 2013-2014, plus de 3 600 griefs ont été gérés, dont la majorité ont été réglés avant d'être soumis à l'arbitrage, et 57 pour cent ont été réglés avant d'atteindre l'étape de la médiation ou de l'arbitrage. En économisant le temps et les ressources qui auraient dû être consacrés à l'arbitrage, ce résultat a continué de contribuer à l'évolution de la FPO vers une plus grande efficacité.

Le premier rapport annuel sur les griefs a été communiqué aux ministères au deuxième trimestre de 2013. Ce rapport a permis d'effectuer une analyse stratégique des activités relatives aux griefs et des questions propres aux relations de travail au sein de la FPO. Voici quelques autres réalisations de 2013-2014 :

- Coordination et collecte des présentations de l'AEEGAPCO sur les services essentiels dans 14 ministères. Le Centre des relations avec le personnel a négocié et signé avec l'AEEGAPCO une entente sur les services essentiels qui couvre 76 lieux de travail et 296 employés des services essentiels ou services d'urgence.

84

Le pourcentage des employés de la FPO qui font partie d'un syndicat ou groupe de négociation. Le SEFPO représente 50 % de tous les ETP. Les autres ETP sont représentés par l'AEEGAPCO (17 %), l'OPPA (13 %), l'AAC/OCAA (3 %), le PEGO (1 %), PSAT (0,36 %) et AOPDPS (0,02 %).

- Elaboration du Projet des conventions collectives annotées, un outil de référence à l'intention de tous les chefs de la FPO qui fournit une explication en langage clair et un résumé de chaque article des conventions collectives de l'AEEGAPCO et du SEFPO.
- Elargissement du Programme de gestion et de soutien de reddition de compte (PGSA) pour couvrir les employés représentés par le SEFPO dans les cinq domaines suivants :
 - »» Ministère du Procureur général (MPG) – Division des services aux tribunaux (ST)
 - »» Ministère du Procureur général (MPG) – Tribunaux de l'environnement et de l'aménagement du territoire Ontario (TriO)
 - »» Ministère des Services sociaux et communautaires (MSSC) – Bureau des obligations familiales (BOF)
 - »» Ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse (MSEJ) – Division des services de justice pour la jeunesse (DSJJ)
 - »» Ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels (MSCSC) – Division des services correctionnels
- Négociation et conclusion d'une entente avec le SEFPO sur la mise en œuvre d'un nouveau processus de facturation des congés pour activités syndicales, y compris des rapports centralisés et un modèle de lettre de demande en vue d'assurer l'uniformité et l'exactitude des dossiers. Des ressources expliquant la façon correcte de déclarer les congés pour activités syndicales sur le Réseau WIN ont également été mises à la disposition des chefs de la FPO sur le site Web des Services communs de l'Ontario et sur le portail de la Division des relations avec le personnel.
- Négociation et conclusion d'une entente avec le SEFPO et l'AEEGAPCO sur toutes les questions relatives aux enquêtes de sécurité requises pour l'emploi et la mise en œuvre de la version révisée de la Politique relative aux enquêtes de sécurité requises pour l'emploi et des directives connexes. Ceci a permis de résoudre une question litigieuse de longue date.

Programmes d'enquêtes de sécurité

Les programmes d'enquêtes de sécurité, qui touchent le personnel, les personnes nommées par décret en conseil et les entrepreneurs, ont un effet dissuasif qui permet d'atténuer les risques organisationnels et de protéger les biens du gouvernement. Plus de 12 000 enquêtes ont été effectuées dans tous les programmes. Voici quelques autres réalisations clés :

- Mise en œuvre de la version révisée de la Politique opérationnelle concernant les enquêtes de sécurité sur les entrepreneurs et de la Politique relative aux enquêtes de sécurité requises pour l'emploi.

- Mise à jour du plan ministériel d'intervention en cas d'urgence du MSG, pour veiller à ce que les problèmes rencontrés par les employés de la FPO, avant et pendant les situations d'urgence, soient gérés de façon efficace.

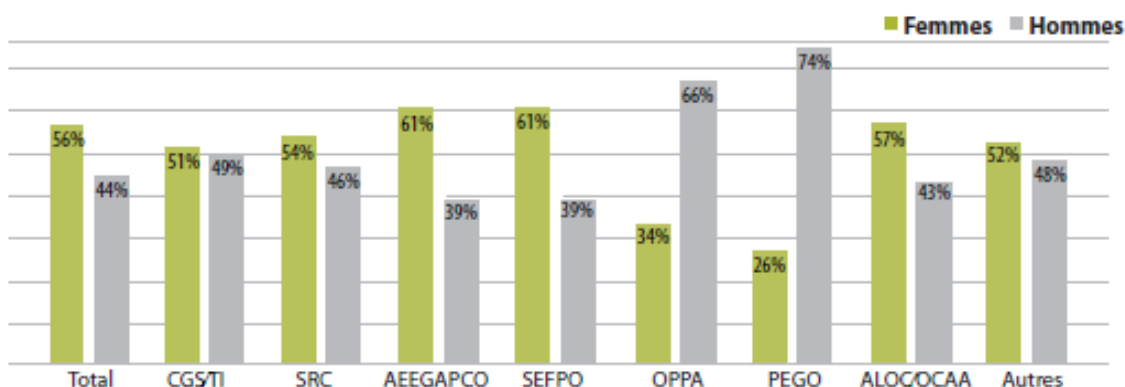
Remuneration totale

Remuneration

En 2013-2014, les stratégies et les politiques de rémunération ont continué d'appuyer un plan responsable et équilibré visant à contrôler les indemnités et frais.

Le 1^{er} octobre 2013, la FPO a mis en œuvre un nouveau système d'évaluation des emplois pour les membres du personnel représentés par l'AEEGAPCO. Ce plan, élaboré conjointement sur une période de 10 ans, concerne quelque 11 000 employés de la FPO.

Répartition des effectifs par groupe de rémunération et par genre



Remarque : Les chiffres étant arrondis, il se peut que la somme des pourcentages ne soit pas égale à 100.

Avantages sociaux

Moderniser les régimes d'avantages sociaux et maintenir l'équilibre avec les besoins du personnel en période de restrictions budgétaires est un défi permanent. En 2013-2014, nous avons accompli ce qui suit :

- Elaboration de changements à la conception des régimes d'avantages sociaux pour les employés non représentés afin d'harmoniser les dispositions de ces régimes avec celles qui s'appliquent aux employés syndiqués, d'offrir davantage de souplesse dans la détermination de la façon dont les droits sont utilisés et de contribuer à la réduction des coûts.
- Elaboration de changements aux avantages garantis postérieurs au départ à la retraite, dont la mise en œuvre est prévue pour le 1^{er} janvier 2017, pour s'assurer que les fonctionnaires continuent de recevoir des prestations de retraite viables.

Regimes de retraite

La Commission du Regime de retraite de l'Ontario et le ministère des Services gouvernementaux ont approuvé une politique de financement du Regime de retraite des fonctionnaires conçue pour préserver l'accessibilité et la stabilité des contributions, tout en protégeant la sécurité des prestations accumulées.

61 ans

L'âge moyen du départ à la retraite des employés de la FPO pour l'exercice 2013-2014. Les employés qui ont pris leur retraite de la FPO pendant cet exercice avaient 26,8 années de service environ.

Pour mieux maîtriser les charges de retraite de la province, le gouvernement a conclu avec les repondants du regime de retraite du SEFPO une entente qui prévoit un gel des taux de cotisation pendant cinq ans. En outre, pour assurer la viabilité du regime, le gouvernement et le SEFPO ont convenu d'élargir et de renforcer la participation des membres au regime de retraite du SEFPO.

Des évaluations actuarielles des regimes de la FPO sont effectuées régulièrement afin de surveiller et d'évaluer leur niveau de capitalisation. À l'avenir, nous continuerons de recourir principalement au placement stratégique et à la bonne gestion du risque pour assurer le financement des deux regimes de retraite.

Stratégie relative aux modalités de travail flexibles

En 2013-2014, la Stratégie de la FPO relative aux modalités de travail flexibles a été mise en œuvre et des documents d'orientation détaillés ont été élaborés pour fournir une orientation générale sur la façon de considérer, d'examiner, de mettre en œuvre et d'évaluer les modalités de travail flexibles la où le fonctionnement de l'organisation le permet.

Le lancement de la stratégie a permis aux chefs et aux membres de la communauté des RH de participer à des webinaires éducatifs. Ces séances d'information ont donné aux chefs et aux professionnels des RH la possibilité de découvrir la stratégie et divers outils, et d'obtenir des réponses à leurs questions avant le lancement auprès des employés.

Une communauté de praticiens des modalités de travail flexibles a également été créée pour offrir à des représentants des unités des activités stratégiques des ministères l'occasion de se rencontrer régulièrement en vue d'échanger de l'information sur la mise en œuvre d'initiatives, de pratiques exemplaires et d'enseignements tirés de l'expérience en matière de travail flexible.

Etude analytique des effectifs et gestion des EI

L'année dernière, nous avons continué à élaborer une politique et des stratégies générales à l'appui des résultats opérationnels, en mettant l'accent sur trois domaines d'intérêt : la stratégie relative aux ETP, l'étude analytique des effectifs et le renforcement des capacités. Voici quelques exemples de nos réalisations :

- Mise en œuvre de la stratégie visant la réduction de 1 500 ETP supplémentaires d'ici le 31 mars 2014. Au 31 mars 2014, les effectifs réels de la FPO étaient inférieurs de 785 ETP à l'objectif visé.
- Elaboration de stratégies et définition des exigences du programme pour la gestion des ETP de l'organisation. Pour le cycle 2014-2015 de la planification axée sur les résultats (PAR), le MSG a élaboré des outils, des directives et des ressources de formation. Les présentations des documents d'information sur la PAR du point de vue des RH/ETP ont été analysées en vue de présenter des recommandations au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement.
- Suivi mensuel de la taille de la FPO et production de rapports sur les effectifs et sur le respect du plafond du nombre d'ETP.
- Publication de « Quarterly Top 20 Workforce Facts ».
- Publication des « OPS Regional Workforce reports ».
- Elaboration et étude comparative de paramètres relatifs à la main-d'œuvre en collaboration avec d'autres fonctions publiques canadiennes.
- Elaboration de rapports et extraits importants sur la main-d'œuvre.
- Définition d'une vision et réalisation d'une analyse de rentabilisation pour un tableau de bord en ligne et en libre accès qui rassemble les principales données sur les RH et accroît la transparence, l'exactitude et l'uniformité des rapports sur les effectifs au sein de la FPO.

Realisations ministerielles

Pour améliorer l'efficacité opérationnelle globale, le MAML a entrepris un examen visant à cerner les possibilités, les gains d'efficacité possibles, les mesures de rendement et les structures organisationnelles propices à la prestation de services publics de grande qualité. Le MAML s'est également attaché à reorganiser et à harmoniser les fonctions et la structure des directions en vue de mieux adapter le savoir-faire, de réduire les chevauchements et de délimiter clairement les responsabilités en matière de gestion.

Les réalisations en bref

- Achèvement de l'examen opérationnel du MAML
- Mise en œuvre d'un nouveau modèle de prestation de services au MAAO/MAR
- Élaboration et mise en œuvre d'un ensemble d'outils d'analyse interactive des paramètres relatifs à la main-d'œuvre au MSCSC.

Tant le MAAO que le MAR ont mis en oeuvre des changements visant à assurer la prestation efficace des principaux programmes et services. Un nouveau modèle de prestation de services, lancé en 2013, permet au personnel de la Division de la recherche et des services ministériels d'adopter une approche proactive, planifiée et coordonnée en étant informé par avance du travail en cours des membres de la haute direction et du moment où ces derniers auront besoin de l'appui de la Division.

Au MSCSC, l'Unité des activités stratégiques a conçu, élaboré et mis en œuvre un ensemble innovant d'outils d'analyse interactifs qui fournit un guichet unique pour les paramètres relatifs à la main-d'œuvre. L'ensemble se compose de faits sur la main-d'œuvre et de

tableaux de bord interactifs conçus pour permettre aux cadres du ministère d'élaborer leurs stratégies en matière de RH. Comme cette initiative était la première de ce type à l'échelle d'un ministère, plusieurs autres ministères ont fait part de leur intérêt à l'égard des méthodes et des mécanismes utilisés dans le cadre de son élaboration.

Regard vers l'avenir

L'année dernière, la FPO a progressé vers la réalisation de ses objectifs : être une organisation inclusive et accessible, employer un personnel hautement qualifié et compétent, et avoir le plus haut niveau d'efficacité organisationnelle. Ces succès permettront à la FPO d'aller de l'avant en tant qu'organisation plus ouverte, compétente et qualifiée.

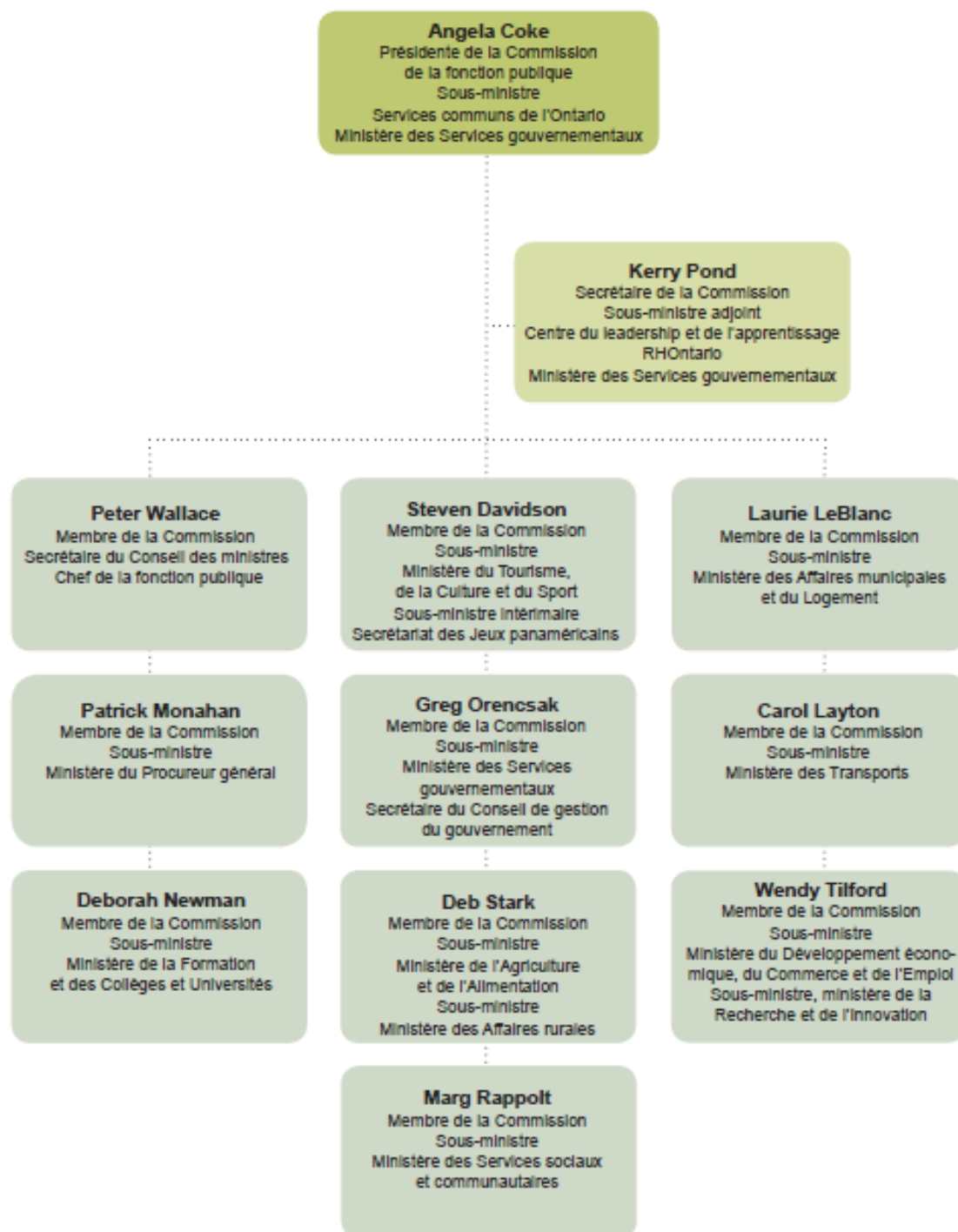
Tout en continuant de s'appuyer sur ses réalisations des années précédentes, la FPO mettra de plus en plus l'accent sur la nécessité de procéder à un renouvellement organisationnel.

Les contraintes budgétaires et les changements démographiques de la main-d'œuvre continueront d'influencer la façon dont nous menons nos activités. À l'avenir, en particulier dans le cadre de l'élaboration du plan des RH de la FPO, nous aurons besoin d'élaborer des stratégies de ressources humaines qui tiennent compte de ces difficultés, tout en veillant à respecter les intérêts de nos employés et employées.

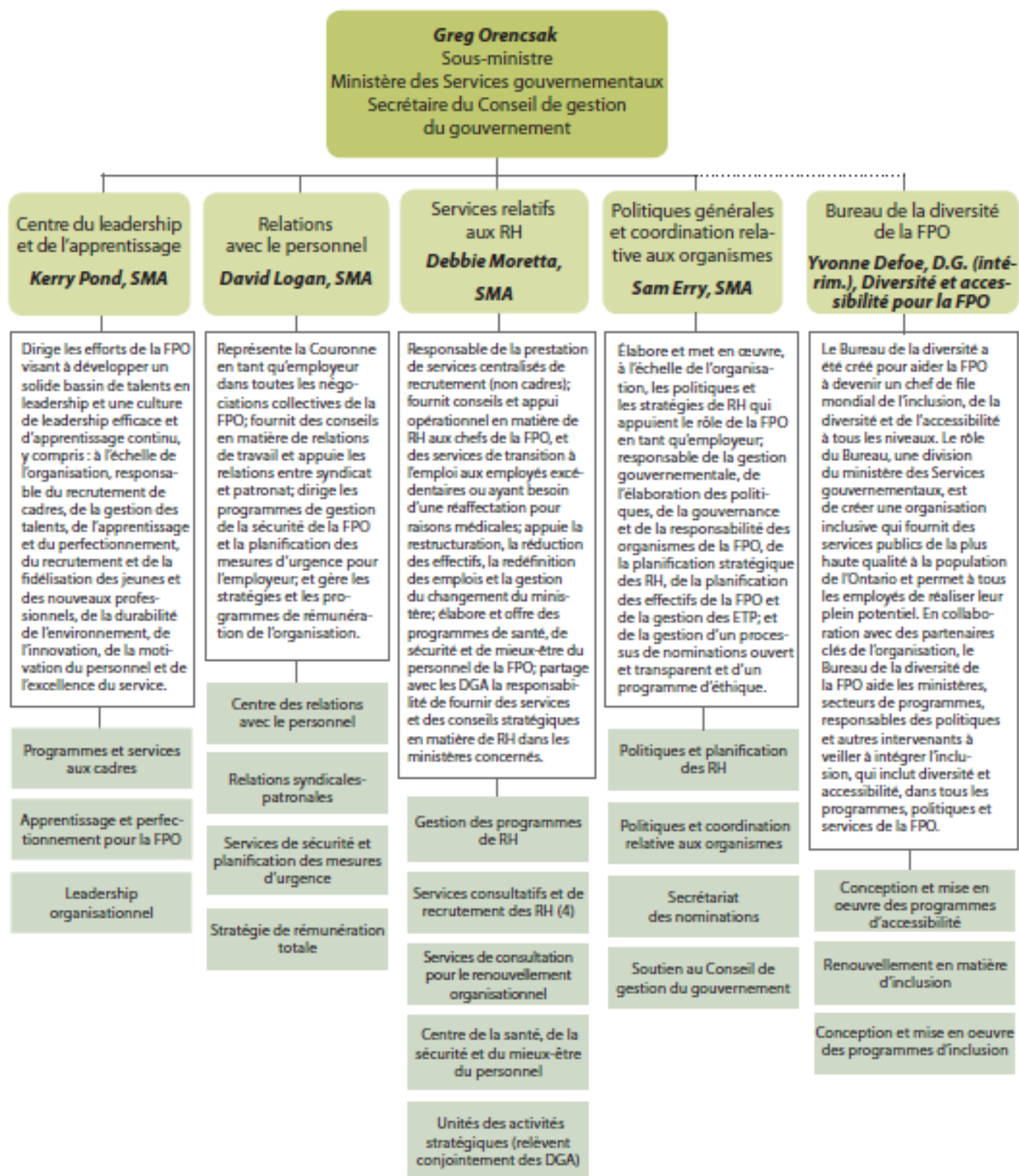
À la lumière de ce que nous avons accompli ensemble, il apparaît clairement que nous pouvons continuer de nous appuyer sur nos réalisations et relever de nouveaux défis, quels qu'ils soient. Cette dernière année en est la preuve. Nous avons mis en œuvre à la fois des programmes visant à nous assurer que la FPO demeure un employeur de choix et des initiatives qui permettent à notre organisation de fonctionner de manière efficace dans le contexte économique actuel.

Annexe

Organigramme de la Commission de la fonction publique (au 31 mars 2014)



Organisation et fonction des RH du MSG (au 31 mars 2014)



Publie par le
ministere des Services gouvernementaux
Gouvernement de l'Ontario
2014