

Commission de la fonction publique

Rapport annuel 2021-2022

Centre pour le personnel, la culture organisationnelle et le talent | Secrétariat du Conseil
du Trésor

Tables des matières

Reconnaissance territoriale	3
Message de la présidente de la Commission de la fonction publique	3
Mandat et description de l'organisme	5
États financiers et rémunération annuelle totale	6
Stratégie de RH.....	6
Examen des politiques	7
Talent et leadership au sein de la fonction publique	10
Conflits d'intérêts.....	12
Administration et production de rapports.....	13
Évaluation et atténuation des risques.....	13
Considérations pour l'avenir	14
Annexe :	16

Reconnaissance territoriale

La Commission de la fonction publique reconnaît que l'Ontario est situé sur ce qui constitue le territoire traditionnel des peuples autochtones depuis d'innombrables générations. Nous respectons les contributions des peuples autochtones et reconnaissons le rôle de la conclusion de traités dans ce qui est maintenant l'Ontario. Nous encourageons les colons qui lisent le présent rapport à réfléchir et à reconnaître le territoire autochtone sur lequel vous vous trouvez et son histoire unique.



Deborah Richardson
Présidente, Commission de la fonction publique

Message de la présidente de la Commission de la fonction publique

Je suis honorée d'avoir été présidente de la Commission de la fonction publique (CFP) au cours de l'exercice 2021-2022 et je suis déterminée à maintenir l'excellence de la Commission dans l'établissement des buts, des objectifs et de l'orientation stratégique de la gestion des ressources humaines pour la fonction publique de l'Ontario.

La dernière année a été marquée par de nombreux défis qui ont touché la fonction publique de nombreuses façons tant sur le plan organisationnel que personnel. La pandémie mondiale de COVID-19, et notamment le variant omicron, a mis à l'épreuve la résilience et le courage de chaque fonctionnaire. La découverte de tombes anonymes sur les sites de beaucoup d'anciens pensionnats, la multiplication des incidents de haine, de violence et de racisme, en particulier envers les communautés noires, autochtones, asiatiques, latino-américaines, musulmanes, juives, handicapées et 2ELGBTQIA+ ainsi que les guerres ont eu de profondes répercussions sur chacun d'entre nous et, en conséquence, sur la fonction publique. Malgré tout, nous restons une fonction publique professionnelle, résiliente, bienveillante et dévouée.

Le rôle de la Commission dans la gestion des ressources humaines a été essentiel pour respecter notre engagement à être une fonction publique novatrice, réceptive et responsable qui compte sur des employés hautement qualifiés, diversifiés et mobilisés pour réaliser l'excellence.

L'efficacité avec laquelle la FPO s'est adaptée au travail à distance d'une grande partie de son effectif au début de la pandémie a montré sa capacité à réagir au changement et à s'adapter à des circonstances en évolution rapide. Au cours de la dernière année, la CFP a approuvé un nouveau processus visant à améliorer les délais de réponse par rapport à la norme de service pour les décisions concernant les conflits d'intérêts postérieurs au service rendues par la Commission. Les améliorations apportées aux processus ont permis de faire passer la conformité des délais de réponse de moins de 50 % à 91 %.

La CFP se concentre en particulier sur la création d'une fonction publique de l'avenir qui soit diversifiée, équitable, inclusive, respectueuse, antiraciste et accessible tandis que la FPO passe à l'économie d'après la pandémie. L'Engagement du leadership de la FPO est un engagement à prendre des mesures concrètes en réponse aux recommandations de l'examen par une tierce partie des politiques et programmes d'inclusion en milieu de travail. Tous les sous-ministres, y compris les commissaires de la CFP, et la secrétaire du Conseil des ministres ont signé l'engagement à s'attaquer aux obstacles systémiques à l'emploi, à la discrimination en milieu de travail et au règlement rapide des problèmes en milieu de travail.

Le rapport [Diversification de la haute direction dans la fonction publique de l'Ontario – Rapport d'étape annuel de 2021](#) donne un aperçu des progrès accomplis pour combler les écarts en matière de représentation entre la haute direction et la population active de l'Ontario.

La Commission de la fonction publique est fière de la fonction publique, de la qualité des conseils stratégiques offerts au gouvernement et de la prestation de services à la population de l'Ontario.

C'est un privilège d'être présidente de la Commission de la fonction publique. J'attends avec impatience le cheminement que nous ferons au cours de l'année à venir.

Amicalement,

Deborah Richardson
Présidente, Commission de la fonction publique

But du rapport

Le présent rapport a pour but de présenter en détail les progrès annuels réalisés en fonction des priorités, aux mesures et des objectifs définis dans le [Plan d'activités de la Commission de la fonction publique pour la période de 2021-2022 à 2023-2024](#).

Mandat et description de l'organisme

Mandat

En vertu de la Partie III de la [Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario, 2006 \(LFPO\)](#), le mandat de la CFP est d'assurer :

- Une gestion et une administration efficaces des ressources humaines relativement aux fonctionnaires que la CFP ou ses représentants délégués nomment à des postes d'employé de la Couronne.
- Le recrutement et l'emploi non partisans de fonctionnaires que la CFP, ou ses représentants délégués, nomment à des postes d'employé de la Couronne.

Description

La [LFPO](#) a créé la CFP. En vertu de la [LFPO](#), la CFP est investie du pouvoir d'établir les conditions d'emploi des employés des ministères et des organismes publics de la Commission. Ce pouvoir couvre les nominations à la fonction publique, la discipline, les enquêtes, les congédiements, les conflits d'intérêts postérieurs au service et les déclarations financières relatives aux conflits d'intérêts.

La CFP émet des directives et des politiques afin d'établir des principes et des exigences pour s'acquitter de ses obligations légales et pour établir les attentes en matière de gestion efficace des fonctionnaires. Afin d'optimiser l'efficacité et de renforcer la responsabilisation de la gestion, la CFP délègue la plupart de ses pouvoirs décisionnels relatifs à la gestion des ressources humaines aux sous-ministres pour les employés des ministères et à des représentants délégués prescrits pour les employés des organismes publics de la Commission. De plus, le Conseil de gestion du gouvernement (CGG) sous-délègue à la CFP son pouvoir d'établir des directives et des règles relatives aux salaires au sein des séries de classification et des fourchettes salariales créées par le CGG et d'autres conditions d'emploi. Des limites à la subdélégation sont fixées le cas échéant et la CFP conserve le droit de prendre (ou d'annuler) des décisions à son gré.

Selon la définition de la [Directive concernant les organismes et les nominations](#), la CFP est un *organisme de réglementation non régi par un conseil d'administration*. Un protocole d'entente (PE) entre le président du Conseil du Trésor (ministre, Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)) et la présidente de la CFP décrit les attentes du gouvernement à l'égard de la CFP. La CFP rend des comptes au ministre du SCT dans le cadre du PE. La liste des membres actuels de la CFP est incluse en [annexe](#).

États financiers et rémunération annuelle totale

La CFP n'a pas besoin de budget ou de personnel et les commissaires ne sont pas rémunérés pour siéger à la CFP. Le Centre pour le personnel, la culture organisationnelle et le talent du SCT fournit des services de secrétariat par l'entremise d'un membre du personnel (qui équivaut à la moitié d'un équivalent temps plein). Le financement des opérations administratives de la CFP est assuré par le SCT.

Mesures du rendement et objectifs annuels

Le rendement de la CFP en 2021-2022 est évalué en fonction des objectifs établis dans le [Plan d'activités de la Commission de la fonction publique pour la période de 2021-2022 à 2023-2024](#) pour les activités suivantes :

- Stratégie de RH
- Élaboration de politiques
- Talent et leadership au sein de la fonction publique
- Conflits d'intérêts
- Administration et production de rapports

Stratégie de RH

La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions sur les priorités en matière de gestion organisationnelle. Le recours à des modalités de travail à distance pour environ la moitié de la fonction publique a nécessité l'adoption de pratiques de leadership modifiées pour maintenir la productivité et les liens de l'effectif. Le maintien de la prestation de la plupart des services publics tout au long de la pandémie témoigne de la compétence et de la créativité des dirigeants et du personnel de la FPO.

Néanmoins, le changement dans la façon dont le travail était effectué et le stress continu de la pandémie ont sans aucun doute eu des répercussions sur la santé mentale et le bien-être de nombreux fonctionnaires. Grâce à des initiatives comme la Semaine de la santé mentale et des canaux de communication internes qui offrent des conseils sur la santé mentale et le retour au travail, la FPO maintient un dialogue ouvert avec les employés sur cette question essentielle.

La CFP a hâte de surveiller les progrès accomplis dans la réalisation des priorités stratégiques établies dans le nouveau plan d'entreprise (*Cadre des ressources humaines de la FPO*), lancé en 2022-2023, pour donner à la FPO les moyens de fournir des services publics exceptionnels en attirant les meilleurs talents, en développant les talents prêts pour l'avenir, en renforçant l'expérience des employés et en créant un milieu de travail moderne, accessible et équitable.

Les commissaires de la CFP, en leur qualité de sous-ministres, ont signé l'Engagement du leadership de la FPO, un engagement à prendre des mesures concrètes en réponse aux recommandations de l'examen par une tierce partie des politiques et programmes d'inclusion en milieu de travail. La CFP supervisera la mise en œuvre des recommandations concernant les changements de politique qui découlent des engagements pris dans le cadre de l'Engagement du leadership. L'examen et l'élaboration de politiques connexes constituent une partie du cycle d'examen des politiques et seront éclairés par des consultations avec nos partenaires et les intervenants de la lutte contre le racisme, de l'accessibilité et de l'inclusion.

Examen des politiques

Le programme annuel de révision des politiques des RH non liées à la rémunération de 2021-2022 maintient l'engagement de la CFP d'examiner régulièrement l'orientation de la politique des RH. Des examens et une évaluation systématiques des politiques donnent à la CFP l'assurance qu'une orientation essentielle à jour et pertinente qui reflète les pratiques exemplaires est établie pour les ministères et les organismes publics de la Commission.

Le programme d'élaboration et d'examen des politiques mis à jour ([Plan d'activités de la Commission de la fonction publique pour la période de 2022-2023 à 2024-](#)

[2025](#)) reflète les changements dans la pratique et les possibilités émergentes et crée les conditions nécessaires pour permettre la modification des priorités du gouvernement.

Domaine de priorité	Politique/initiative
Examens obligatoires des politiques exigés selon la Loi sur la santé et la sécurité au travail	Politique de promotion du respect en milieu de travail
Examens obligatoires des politiques exigés selon la Loi sur la santé et la sécurité au travail	
Examens obligatoires des politiques exigés selon la Loi sur la santé et la sécurité au travail	Politique relative à la santé et la sécurité au travail
Excellence dans la fonction publique – Favoriser un personnel inclusif, responsable et compétent.	Politique de prévention des obstacles à l’emploi
	Programme du cadre d’éthique
Priorités du gouvernement – Respecter les engagements clés.	Production de rapports sur l’étendue des responsabilités
	Directives et production de rapports sur le gel du recrutement

Domaine de priorité	Politique/initiative
Effectif de l'avenir – Initiatives stratégiques qui créent des conditions propices à un personnel compétent, innovateur, équitable et axé sur le service.	Stratégie de la FPO en matière de travail hybride/conditions de travail souples
Effectif de l'avenir – Initiatives stratégiques qui créent des conditions propices à un personnel compétent, innovateur, équitable et axé sur le service.	Cadre des ressources humaines de la FPO
Fondements – Production de rapports, innovations dans l'analyse de l'effectif et engagement des employés	Fondements – Production de rapports, innovations dans l'analyse de l'effectif et engagement des employés

En 2021-2022, les politiques non liées à la rémunération à 100 % ont été examinées dans les cas où la loi exige un examen annuel.

Les politiques des RH non liées à la rémunération sont examinées et évaluées environ tous les cinq ans. Des mises à jour qui ne portent pas sur le fond et des examens ponctuels sont effectués au besoin au cours du cycle de cinq ans. La priorité du programme d'examen des politiques est déterminée par les priorités et les engagements stratégiques (tels que l'Engagement du leadership de la FPO), les exigences législatives (examens annuels des politiques de santé et de sécurité), le temps écoulé depuis le dernier examen, l'exactitude (changements organisationnels, désignations, responsabilités), et la rétroaction sur la prestation des programmes et des services.

Talent et leadership au sein de la fonction publique

La CFP assure une surveillance essentielle des talents de la direction en approuvant les nominations aux catégories de postes de direction 3 ou 4 (sous-ministre adjoint ou associé ou l'équivalent). En 2021-2022, la CFP a déployé une capacité de direction appropriée pour répondre à la pandémie et positionner la FPO en vue du rétablissement.

La diversification de la haute direction demeure une priorité absolue pour la CFP qui a pour objectif de réaliser la parité avec la composition sociodémographique de la population active de l'Ontario d'ici à 2025. La stratégie de la FPO est axée sur la création d'un accès à l'encadrement et au mentorat, aux programmes de développement du leadership et aux plans de relève ainsi qu'aux processus de recrutement et de sélection pour les groupes en quête d'équité.

Le Sondage sur l'expérience des employés de la FPO donne aux employés l'occasion de communiquer de précieux renseignements sur l'efficacité avec laquelle la FPO atteint son objectif de devenir une organisation inclusive et antiraciste qui a un effectif engagé. Les indices de l'engagement, de l'inclusion et du leadership de 2022 au niveau de l'entreprise sont de bon augure pour l'avenir. Malgré les pressions exceptionnelles des deux dernières années, les scores de l'inclusion augmentent d'une année sur l'autre. Les scores de l'engagement et du leadership restent stables.

Indice	2019	2021	2022
Engagement	66,2	70,9	69,2
Inclusion	68,4	71,1	73,2
Leadership	S.O. ¹	61,9	61,9

Un instantané des nominations aux postes de direction des catégories 3 et 4 en 2021-2022 porte à croire que les nominations commencent à refléter la composition de la population active de l'Ontario. Des efforts supplémentaires seront nécessaires pour augmenter la proportion de nominations des membres de groupes en quête d'équité, en particulier les personnes handicapées. L'unité de la relève du leadership nouvellement créée au sein du SCT fera progresser la capacité de leadership grâce à des pratiques modernes de gestion de la relève et au développement proactif de talents diversifiés pour les rôles de direction clés.

Catégorie sociodémographique	Population active de l'Ontario 2016 2017	Nominations à des postes de direction des catégories 3 et 4 2021 2022
Femmes	48,3 %	74,1 %
Francophones	4,0 %	3,7 %
LGBTQ+	2,7 %	13,6 %
Personnes handicapées	16,7 %	9,9 %
Autochtones	2,5 %	1,2 %
Personnes racialisées	28,3 %	29,6 %
Marge d'erreur	S.O.	6 %

¹ L'indice du leadership a été révisé en 2021. Le comparateur de 2019 n'est donc pas disponible.

Nominations à des postes de direction des catégories 3 et 4	2020 2021	2021 2022 ²
Recrutement latéral	29 %	27 %
Promotion	46 %	66 %
Dotation à partir d'une organisation externe	7 %	8 %
Nomination temporaire	70 %	70 %
Nomination permanente	30 %	30 %
Nombre total de nominations	123	116

Conflits d'intérêts

La CFP est le responsable de l'éthique pour les anciens fonctionnaires qui ont travaillé dans un ministère autre que le cabinet d'un ministre. La CFP prendra une décision si un ancien employé déclare un conflit d'intérêts (CI) potentiel entre son emploi dans la FPO et une nouvelle activité, conformément aux règles sur les conflits d'intérêts postérieurs au service de la LFPO et de son règlement. La CFP émettra une directive à l'intention de l'ancien employé.

La CFP a établi une norme de service de 60 jours pour rendre des décisions relatives aux conflits d'intérêts postérieurs au service à l'intention des anciens employés. Au cours des deux années précédentes, la CFP a respecté cette norme de service dans 49 % des cas. Un nouveau processus qui apporte des améliorations importantes au rendement a été adopté en 2021-2022. Le temps moyen pour prendre une décision a été réduit de 89 à 47 jours. Le rendement de la CFP par rapport à la norme de service est maintenant de 91 %.

² Les chiffres de 2021-2022 déclarés pour le recrutement latéral et les promotions comprennent les prolongations d'affectation.

Il n'y a eu aucun cas où la CFP a dû agir en raison du non-respect de ses directives.

La CFP tient également une liste des employés du ministère qui occupent des postes qui les amènent à travailler régulièrement à une ou plusieurs questions qui pourraient concerner le secteur privé et à avoir accès à des renseignements confidentiels sur ces questions. Les personnes identifiées dans le cadre de ce processus sont tenues de soumettre soit une déclaration financière au commissaire à l'intégrité, soit une attestation de déclarant antérieur au Centre pour le personnel, la culture organisationnelle et le talent (si elles ont soumis auparavant une déclaration financière qui reste à jour).

Pour 2021-2022, des déterminations ou des attestations seront demandées à 225 employés en juin 2022.

Administration et production de rapports

Les modifications des processus opérationnels mises en œuvre en 2020-2021 ont été efficaces et contribueront à éclairer l'évolution du travail dans la FPO en 2022. Ces modifications comprenaient le passage de nombreux employés à un environnement virtuel et l'octroi aux sous-ministres du pouvoir de délégation de la prise de décisions concernant la gestion des ressources humaines, par exemple en ce qui concerne la nomination et la prolongation du mandat de personnes à des postes de direction pour une durée maximale de six mois, en attendant l'achèvement d'un processus de recrutement.

Évaluation et atténuation des risques

La CFP, qui agit en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par la [LFPO](#) ainsi que de ceux qui lui sont délégués par le CGG, prend des décisions concernant plusieurs questions susceptibles de présenter des risques élevés :

- Orientation de la politique pour la gestion des fonctionnaires
- Nominations de cadres supérieurs dans les catégories de postes de direction 3 et 4
- Congédiement d'employés des catégories de postes de direction (des niveaux 2 à 4)
- Détermination des conflits d'intérêts

Dans le Plan d'activités de la CFP pour la période de 2021-2022 à 2023-2024, la Commission a établi des stratégies et des indicateurs de risque pour atténuer les risques potentiels pour l'exécution de son mandat :

- Approuver l'orientation de la politique qui crée les conditions nécessaires à la création et au maintien d'un effectif compétent, diversifié et engagé et préserve un employeur non partisan, inclusif et antiraciste des meilleurs talents qui sont représentatifs de la population de l'Ontario.
- Examiner et mettre à jour l'orientation de la politique afin qu'elle demeure à jour et pertinente et permette l'établissement de l'orientation du gouvernement.
- Demander conseil à la Direction des services juridiques du SCT sur des questions qui comportent des risques juridiques importants.
- Inclure parmi les membres de la CFP le secrétaire du Cabinet et le sous-ministre du SCT en tant que commissaires permanents et un effectif de sous-ministres nommés en rotation, ce qui procure à la CFP l'avantage de disposer de vastes perspectives sur le milieu de travail de la FPO lors de l'examen des propositions stratégiques en matière de ressources humaines et l'aide à prendre conscience de l'impact sur les politiques gouvernementales des décisions qu'elle rend.

L'application de la gestion des risques et le déploiement des stratégies d'atténuation définies ont été essentiels pour faire en sorte que la CFP soit bien informée et préparée pour prendre des décisions efficaces en temps opportun pendant la pandémie mondiale. Plus précisément, faire en sorte que la planification stratégique soit fondée sur des données probantes et axée sur les personnes et l'avenir et permette de réaliser les priorités gouvernementales et organisationnelles est une réalisation dont la CFP est fière.

Considérations pour l'avenir

La CFP est satisfaite des progrès réalisés dans l'atteinte des résultats pour le Plan d'activités de la CFP pour la période de 2021-2022 à 2023-2024, en particulier au cours de deux années sans précédent de réponse à la pandémie. La CFP a joué un rôle de leadership essentiel dans la stabilisation de l'organisation et sera appelée à diriger la FPO jusqu'au rétablissement complet. Le présent rapport sur les progrès réalisés par rapport aux priorités de 2021-2022 sera déposé à l'Assemblée législative conformément aux échéanciers du Conseil du Trésor et du Conseil de gestion du gouvernement.

Pour l'avenir, le Plan d'activités pour la période de 2022-2023 à 2024-2025 comprendra une orientation pour aider la FPO au fil de la reprise économique, des directives pour gérer la fonction publique dans un environnement de travail hybride, inclusif, accessible et antiraciste et des priorités pour former des talents prêts pour l'avenir et pour optimiser l'expérience des employés.

Annexe : Commissaires de la fonction publique et Secrétariat

[*Commissaires de la fonction publique*](#) (en date du 31 mars 2022)

Présidente, Commission de la fonction publique

Deborah Richardson

Sous-ministre, Secrétariat du Conseil du Trésor
Secrétaire du Conseil du Trésor et du Conseil de gestion du gouvernement
Salle 5320, édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1A1
416 325-1607

Commissaires, Commission de la fonction publique

Shawn Batise

Sous-ministre
Ministère des Affaires autochtones
5e étage, 777, rue Bay
Toronto (Ontario) M7A 2J3
416 327-4496

Denise Cole

Sous-ministre
Ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires
6^e étage, bureau 602
777, rue Bay
Toronto (Ontario) M7A 2J4
416 314-3802

David Corbett

Sous-procureur général
Ministère du Procureur général
11^e étage
720, rue Bay
Toronto (Ontario) M7A 2S9
416 326-2640

Michelle DiEmanuele

Secrétaire du Conseil des ministres et chef de la fonction publique de l'Ontario
Salle 6420, édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A1A1
416 325-7641

Karen Ellis

Sous-solliciteure générale, Services correctionnels
Ministère du Solliciteur général
25, rue Grosvenor
Toronto (Ontario) M7A 1Y6
416 327-9734

Martha Greenberg

Sous-ministre, Politiques et mise en œuvre et secrétaire associée du Conseil des ministres
Salle 6420, édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1A1
416 325-3759

John Kelly

Sous-ministre
Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales
11^e étage, 77, rue Grenville
Toronto (Ontario) M7A 1B3
519 826-4009

Greg Meredith

Sous-ministre
Ministère du Travail, de la Formation et du Développement des compétences
400, avenue University, 14^e étage
Toronto (Ontario) M7A 1T7
416 326-7600

Stephen Rhodes

Sous-ministre
Ministère de l'Énergie
77, rue Grenville, 10^e étage

Toronto (Ontario) M7A 2C1
416 327-6734

Monique Rolf von den Baumen-Clark

Sous-ministre

Ministère du Développement du Nord, des Mines, des Richesses naturelles et des Forêts
Édifice Whitney, salle 6643
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1W3

Secrétariat, Commission de la fonction publique

Nosa Ero-Brown (à compter de juin 2022)

Conseillère stratégique de la Commission de la fonction publique

Directrice générale de la gestion du talent
Centre pour le personnel, la culture organisationnelle et le talent
Secrétariat du Conseil du Trésor
2^e étage, édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1W4

Stephen Brown, secrétaire de la Commission de la fonction publique

Sous-ministre adjoint, Division du talent et du leadership
Centre pour le personnel, la culture organisationnelle et le talent
Secrétariat du Conseil du Trésor
595, rue Bay, bureau 1203
Toronto (Ontario) M5G 2C2
416 937-8303