



ARCHIVED - Archiving Content

Archived Content

Information identified as archived is provided for reference, research or recordkeeping purposes. It is not subject to the Government of Canada Web Standards and has not been altered or updated since it was archived. Please contact us to request a format other than those available.

ARCHIVÉE - Contenu archivé

Contenu archivé

L'information dont il est indiqué qu'elle est archivée est fournie à des fins de référence, de recherche ou de tenue de documents. Elle n'est pas assujettie aux normes Web du gouvernement du Canada et elle n'a pas été modifiée ou mise à jour depuis son archivage. Pour obtenir cette information dans un autre format, veuillez communiquer avec nous.

This document is archival in nature and is intended for those who wish to consult archival documents made available from the collection of Public Safety Canada.

Some of these documents are available in only one official language. Translation, to be provided by Public Safety Canada, is available upon request.

Le présent document a une valeur archivistique et fait partie des documents d'archives rendus disponibles par Sécurité publique Canada à ceux qui souhaitent consulter ces documents issus de sa collection.

Certains de ces documents ne sont disponibles que dans une langue officielle. Sécurité publique Canada fournira une traduction sur demande.

Commission civile de l'Ontario sur la police



Documents de responsabilisation à l'égard du public

*Loi de 2009 sur la responsabilisation et la
gouvernance des tribunaux décisionnels et les
nominations à ces tribunaux*

Available in English

Table des matières

MANDAT ET MISSION	3
POLITIQUE EN MATIÈRE DE CONSULTATION.....	4
POLITIQUE RELATIVE AUX NORMES DE SERVICE	7
PLAN D'ÉTHIQUE	14
CADRE DE RESPONSABILISATION DES MEMBRES	18

COMMISSION CIVILE DE L'ONTARIO SUR LA POLICE MANDAT ET MISSION

Mandat

La Commission civile de l'Ontario sur la police (la « Commission ») est un organisme indépendant de surveillance du ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels qui relève administrativement de la ministre.

L'autorité législative de la Commission est énoncée dans la *Loi sur les services policiers*, L.R.O. 1990, chap. P.15, telle que modifiée (la « Loi ») et dans la *Loi sur les services policiers interprovinciaux*, L.R.O. 2009, chap. 30.

La Commission est chargée de veiller à ce que des services policiers adéquats et efficaces soient fournis partout en Ontario. Ses pouvoirs de surveillance constituent un élément important de la structure de gouvernance civile établie par la Loi. Afin d'assurer l'observation de la Loi, la Commission est autorisée à enquêter sur des questions en rapport avec les services policiers, à tenir différents genres d'audiences et à formuler des recommandations au sujet de la prestation des services policiers au sein d'une collectivité.

Les corps de police et les commissions des services policiers sont en fin de compte responsables devant le public par l'entremise de la Commission.

ÉNONCÉ DE MISSION

En tant qu'un organisme de surveillance indépendant, la Commission est déterminée à servir le public en s'assurant que des services policiers adéquats et efficaces sont fournis à la population, d'une manière équitable et responsable.

COMMISSION CIVILE DE L'ONTARIO SUR LA POLICE POLITIQUE EN MATIÈRE DE CONSULTATION

POLITIQUE EN MATIÈRE DE CONSULTATION

Cette politique est adoptée en vertu du paragraphe 4 (1) de la *Loi de 2009 sur la responsabilisation et la gouvernance des tribunaux décisionnels et les nominations à ces tribunaux*

Notre mission et notre mandat

La Commission est un organisme de surveillance indépendant qui a pour mission de servir le public en s'assurant que des services policiers adéquats et efficaces sont fournis à la population, d'une manière équitable et responsable.

L'autorité législative de la Commission est énoncée dans la *Loi sur les services policiers*, L.R.O. 1990, chap. P.15, telle que modifiée (la « Loi ») et la *Loi sur les services policiers interprovinciaux*, L.R.O. 2009, chap. 30.

Notre engagement

La Commission procédera à des consultations significatives, tant auprès du grand public et que de ses nombreux intervenants, sur les modifications qu'elle propose d'apporter à ses politiques fondamentales et à ses règles de pratique.

Nos consultations auprès du public

Lorsque la Commission propose de modifier l'une de ses politiques de base ou ses *règles de pratique*, elle publie un avis public de la modification proposée dans les annonces publiées dans le Recueil de jurisprudence de l'Ontario. Dans ces annonces, la Commission fournira aux membres du public qui le souhaitent la possibilité d'obtenir un exemplaire des

modifications proposées et de formuler des observations écrites pour examen par la Commission.

Nos consultations auprès des intervenants

La Commission a de nombreux intervenants. La Commission consultera les intervenants sur les modifications qu'elle propose d'apporter à ses politiques de base et à ses *règles de pratique*. Au cours de ces consultations, chaque intervenant aura la possibilité d'examiner les modifications proposées et de présenter des observations écrites pour examen par la Commission.

À l'heure actuelle, ces intervenants sont les suivants :

- La ministre de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels;
- Le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels;
- L'Association des chefs de police de l'Ontario;
- L'Ontario Association of Police Services Boards;
- Les présidents de toutes les commissions des services policiers des municipalités ontariennes;
- Les chefs de police de tous les corps de police municipaux de l'Ontario;
- La Police Association of Ontario;
- Les présidents de toutes les associations de police des corps de police municipaux de l'Ontario;
- Les présidents de toutes les associations des agents supérieurs des corps de police municipaux de l'Ontario;
- Le directeur de l'Unité des enquêtes spéciales;

- Le directeur indépendant d'examen de la police;
- Le directeur du Collège de police de l'Ontario;
- Les avocats qui représentent souvent une partie à une procédure de la Commission.

COMMISSION CIVILE DE L'ONTARIO SUR LA POLICE POLITIQUE RELATIVE AUX NORMES DE SERVICE

POLITIQUE RELATIVE AUX NORMES DE SERVICE

Introduction

La Commission civile de l'Ontario sur la police (la « Commission ») est un organisme quasi judiciaire indépendant dont les diverses fonctions sont de nature essentiellement d'arbitrage et d'enquête. Elle a pour mandat de veiller à ce que des services de police adéquats et efficaces soient fournis partout en Ontario, d'une manière équitable et responsable.

La Commission exerce ses pouvoirs en vertu de la *Loi sur les services policiers*, L.R.O. 1990, chap. P.15, telle que modifiée (la « Loi ») et de la *Loi sur les services policiers interprovinciaux*, L.R.O. 2009, chap. 30.

Pour s'acquitter de son mandat, la Commission possède divers pouvoirs d'arbitrage, d'investigation, d'enquête, de directives et d'approbation.

Mesures du rendement

1. Arbitrage

La Commission procède à une grande variété d'examen d'appels et mène de nombreuses audiences. Les plus courants sont les appels en matière disciplinaire. Les mesures du rendement pour ces appels sont les suivantes :

Appels disciplinaires

<i>Objectif</i>	<i>Mesure</i>	<i>Suivi</i>
Accusé de réception en temps opportun des appels	<ul style="list-style-type: none"> • Accusés de réception envoyés dans les 7 jours ouvrables pour 100 % des appels 	<ul style="list-style-type: none"> • Revue hebdomadaire par le greffier
Réception en temps opportun du mémoire de l'appelant	<ul style="list-style-type: none"> • 90 % des mémoires de l'appelant reçus dans les 60 jours suivant l'envoi des transcriptions des audiences disciplinaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Revue hebdomadaire par le greffier
Réception en temps opportun des mémoires du répondant	<ul style="list-style-type: none"> • 90 % des mémoires des répondants mémoires reçus dans les 45 jours suivant la réception du mémoire de l'appelant 	<ul style="list-style-type: none"> • Revue hebdomadaire par le greffier
Organisation en temps opportun des audiences	<ul style="list-style-type: none"> • Pour 100 % des audiences, la date est fixée et les avis d'audience émis dans les 60 jours ouvrables suivant le jour où le dossier est complet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revue hebdomadaire par le greffier

Appels disciplinaires

<i>Objectif</i>	<i>Mesure</i>	<i>Suivi</i>
Publication en temps opportun des décisions	<ul style="list-style-type: none">• 90% des décisions rendues dans les 90 jours ouvrables suivant la date de conclusion de l'audience	<ul style="list-style-type: none">• Examen mensuel par le président

Les autres catégories de demandes que la Commission traitent et entend peuvent aller de questions simples à complexes et sont jugées d'après les faits. Les mesures du rendement pour ces procédures sont les suivantes :

AUTRES DEMANDES ET AUDIENCES		
<i>Objectif</i>	<i>Mesure</i>	<i>Suivi</i>
Fixation en temps opportun de la date de la procédure	<ul style="list-style-type: none"> • Pour 75 % des audiences, la date est fixée dans les 90 jours ouvrables suivant le jour où le dossier est complet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revue hebdomadaire par le greffier
Affichage en temps opportun des avis publics (lorsqu'ils sont obligatoires)	<ul style="list-style-type: none"> • 75 % des avis sont publiés deux semaines avant la date de l'instance 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen mensuel par le greffier
Publication en temps opportun des décisions	<ul style="list-style-type: none"> • 75 % des décisions rendues dans les 90 jours ouvrables suivant la date de conclusion de l'instance 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen mensuel par le président

2. Enquêtes, recommandations et ordres

La Commission peut de sa propre initiative, à la demande des parties identifiées ou sur ordre du lieutenant-gouverneur en conseil, être appelée à mener une enquête et à faire rapport sur une grande variété de questions.

Selon le nombre de questions et de personnes impliquées, ces procédures peuvent être très complexes et exiger beaucoup de ressources.

La majorité des enquêtes sont menées en vertu de l'article 25 de la Loi. Les mesures du rendement pour les demandes en vertu de l'article 25 sont les suivantes :

ENQUÊTES EN VERTU DE L'ARTICLE 25		
<i>Objectif</i>	<i>Mesure</i>	<i>Suivi</i>
Réponse en temps opportun aux demandes d'intervention reçues par la Commission	<ul style="list-style-type: none">• 90 % des demandes sont inscrites à l'ordre du jour de la réunion de la Commission du mois suivant• pour 75 % des demandes, la décision de lancer un examen des faits ou de mener une enquête est rendue dans les 75 jours ouvrables suivant la date du dépôt de la demande	<ul style="list-style-type: none">• Revue hebdomadaire des demandes en instance par le conseiller principal• Rapports mensuels sur l'avancement du dossier par le conseiller principal à la Commission

ENQUÊTES EN VERTU DE L'ARTICLE 25

<i>Objectif</i>	<i>Mesure</i>	<i>Suivi</i>
Collecte en temps opportun des renseignements à l'appui de l'ordre de la Commission	<ul style="list-style-type: none">• le personnel commence ses recherches dans les 5 jours suivant la réception de l'ordre• le personnel communique les conclusions de ses recherches à la Commission	<ul style="list-style-type: none">• Rapports mensuels sur l'avancement du dossier par le conseiller principal à la Commission

A l'issue d'une enquête, d'une audience ou d'une autre procédure de la Commission, des questions peuvent être divulguées qui suggèrent la nécessité d'un changement ou d'une amélioration. Selon le cas, la Commission peut faire des recommandations qui ne sont pas contraignantes ou, au contraire, donner un ordre dont le respect est obligatoire.

La Commission s'est engagée à faire en sorte que ses recommandations ou ordres soient tous opportuns, pertinents, précis et clairs.

3. Approbations

La Commission reçoit des demandes d'approbation de la nomination d'agents de police des Premières nations par le commissaire de la Police provinciale de l'Ontario. Les mesures du rendement pour ces approbations sont les suivantes :

APPROBATION DES NOMINATIONS D'AGENTS DE POLICE DES PREMIÈRES NATIONS		
<i>Objectif</i>	<i>Mesure</i>	<i>Suivi</i>
Traitement en temps opportun des demandes d'approbation	<ul style="list-style-type: none">• 100 % des demandes d'approbation doivent être traitées dans les cinq jours ouvrables suivant la date de leur réception	<ul style="list-style-type: none">• Examen hebdomadaire par le président

COMMISSION CIVILE DE L'ONTARIO SUR LA POLICE PLAN D'ÉTHIQUE

PLAN D'ÉTHIQUE

Introduction

Le Plan d'éthique de la Commission met en œuvre les valeurs de la Commission, qui sont les suivantes :

- Équité,
- Accessibilité,
- Temps opportun,
- Qualité et cohérence,
- Transparence,
- Expertise,
- Coût optimal, et
- Courtoisie.

Le Plan d'éthique de la Commission a été préparé conformément au Règl. 91/11 pris en vertu de la *Loi de 2009 sur la responsabilisation et la gouvernance des tribunaux décisionnels et les nominations à ces tribunaux* qui prescrit le contenu des plans d'éthique que les membres de la Commission sont tenus de respecter.

Pratique et procédures

A. **Partie IV, Respect de l'éthique, et Partie V, Activités politiques, *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario* (LFPO)**

La Commission s'assure que tous ses membres connaissent les exigences de la LFPO. Pour cela, la Commission :

- 1 inclut, dans le processus de sélection par concours applicable aux nouvelles nominations, des mesures garantissant que les candidats sont au courant des responsabilités qu'il leur incombera, en vertu de la LFPO, si leur candidature est retenue;
- 2 remet à chaque nouveau membre, au moment de sa nomination, une copie des dispositions pertinentes de la LFPO et des règlements pris en vertu de celle-ci, en exigeant de chaque membre qu'il accuse réception de ces documents;
- 3 fournit à chaque membre le lien vers le site Web du commissaire aux conflits d'intérêts;
- 4 fournit aux nouveaux membres, dès que possible après leur nomination, une formation sur leurs responsabilités en vertu des dispositions pertinentes de la LFPO;
- 5 exige de chaque membre de confirmer par écrit avoir reçu un exemplaire des règles relatives aux conflits d'intérêts et avoir suivi une formation sur les règles de conflit d'intérêts ainsi que sur la partie IV (Respect de l'éthique) et la partie V (activités politiques) de la LFPO;
- 6 informe chaque membre, dès que possible, de toute modification apportée aux dispositions législatives et réglementaires pertinentes, et leur fournit une copie de ces nouvelles dispositions;

- 7 exige que chaque membre signe chaque année une attestation confirmant qu'il connaît ses obligations en vertu de la LFPO, sous une forme acceptable pour le responsable de l'éthique;
- 8 lorsque le rapport annuel du commissaire aux conflits d'intérêts est accessible au public, en avise les membres.

B. Code de conduite

La Commission s'assure que tous ses membres connaissent le code de conduite qui fait partie du cadre de responsabilisation des membres de la Commission. Pour cela, la Commission :

- 1 inclut, dans le processus de sélection par concours applicable aux nouvelles nominations, des mesures garantissant que les candidats sont au courant du code de conduite qu'ils devront respecter si leur candidature est retenue;
- 2 remet à chaque membre une copie du code de conduite des membres de la Commission, sous forme électronique et de document imprimé;
- 3 exige de chaque membre de confirmer par écrit avoir reçu un exemplaire du code de conduite des membres de la Commission;
- 4 fournit aux nouveaux membres, dès que possible après leur nomination, une formation sur leurs responsabilités en vertu du code de conduite;
- 5 informe chaque membre, dès que possible, de toute modification apportée au code de conduite et leur en remet une copie;
- 6 exige que chaque membre signe chaque année une attestation confirmant qu'il connaît ses obligations en vertu du code d'éthique, sous une forme acceptable pour le responsable de l'éthique.

C. Formation

La Commission doit inclure dans le plan de perfectionnement professionnel de ses membres l'obligation, pour chaque membre, de suivre chaque année deux heures de formation continue sur le Plan d'éthique. Chaque membre sera tenu d'attester par écrit avoir suivi cette formation.

D. Autres outils

La Commission peut élaborer des politiques internes et établir des exigences compatibles avec le cadre de responsabilisation de ses membres pour aider ceux-ci à s'acquitter de leurs obligations en vertu du cadre de responsabilisation.

COMMISSION CIVILE DE L'ONTARIO SUR LA POLICE CADRE DE RESPONSABILISATION DES MEMBRES

CADRE DE RESPONSABILISATION DE MEMBRES

1. CODE DE CONDUITE

a) Objet et application

Ce code de conduite établit les normes de conduite qui régissent les obligations permanentes des membres de la Commission et les responsabilités éthiques et professionnelles dont ils sont investis dès le début de leur mandat. Il traite des principes relatifs à la bonne conduite, à la responsabilité collégiale et à la conduite personnelle. Il incombe aux personnes nommées d'adopter une norme de conduite appropriée et d'agir de façon éthique et professionnelle.

Les principes énoncés dans le présent code de conduite reposent sur les valeurs professionnelles et éthiques de la fonction publique, lesquelles ont pour objet de maintenir la confiance du public.

Ce code de conduite ne traite pas des obligations en matière de conflit d'intérêts, ni des droits et obligations relativement aux activités politiques stipulés dans la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario* et ses règlements d'application. De plus, il n'a pas été conçu dans l'intention d'être en contradiction avec toute obligation juridique ou professionnelle.

b) Principes de conduite

Conformité aux lois

Les membres doivent agir dans le respect de toutes les lois applicables et se conformer à l'esprit et à l'intention de la loi.

Les membres ne doivent ni commettre ni tolérer un acte illégal ou contraire à l'éthique, et ne doivent pas inciter un autre membre à le faire.

Les membres doivent connaître la législation, les politiques et les directives qui s'appliquent à leur travail et à celui de la Commission, afin de se conformer aux lois applicables ou d'aider les autres à s'y conformer.

Équité et courtoisie

Les membres ont l'obligation de se conformer aux exigences de respect de l'équité procédurale et de la justice naturelle. Ils doivent également conduire les instances de façon impartiale, y compris en ce qui concerne les questions de droit et l'attitude et le comportement des membres.

Les membres devraient traiter chaque personne avec dignité et respect et d'une manière qui inspire confiance.

Accessibilité

Les membres devraient traiter les personnes qui comparaissent devant la Commission de façon équitable, sans discrimination ni favoritisme.

Les membres devraient être conscients et respectueux des différences sociales et culturelles. Dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions, ils devraient agir d'une manière qui favorise l'appréciation de la diversité.

Les membres doivent porter une attention particulière aux obstacles possibles à l'accessibilité.

Les membres devraient conduire les audiences ou les examens de telle manière que les personnes qui comparaissent devant la Commission comprennent les procédures et les pratiques et puissent participer également, qu'elles soient représentées ou non.

Temps opportun

Les membres devraient faire tout le nécessaire pour veiller à ce que les instances se concluent de façon opportune, en évitant les délais inutiles et les annulations.

Les parties ont le droit d'obtenir une décision le plus tôt possible après l'instance.

Les membres devraient respecter les normes de rapidité établies par la Commission.

Qualité et cohérence

Les membres devraient se préparer pleinement aux instances et veiller à ce qu'elles se déroulent de façon ordonnée.

Les membres devraient maintenir l'intégrité du processus d'audience ou d'examen.

Les membres devraient s'assurer que les décisions sont préparées conformément aux lignes directrices de la Commission en matière de langue et de forme et qu'elles satisfont aux normes de la Commission pour en assurer la qualité.

Les membres devraient reconnaître l'intérêt public par l'exercice d'un pouvoir décisionnaire indépendant, cohérent et prévisible qui tient compte des preuves et des faits pertinents, de même que du droit et de la jurisprudence.

Transparence

Les membres devraient s'assurer que les instances sont conduites d'une façon transparente et considérée équitable.

Les membres devraient agir de manière transparente et responsable sur le plan personnel et professionnel, de telle façon que leurs actions résisteraient à un examen minutieux du public.

Expertise et compétence

Reconnaissant qu'ils exercent leurs fonctions à temps partiel, les membres devraient consacrer le temps et les efforts nécessaires aux activités de la Commission.

Les membres devraient maintenir des compétences et des connaissances professionnelles de premier ordre pour assumer leurs fonctions et leurs obligations.

Dans la mesure de ce qui est raisonnablement possible, les membres devraient maintenir à jour leurs connaissances du domaine en participant aux discussions de la Commission et en suivant un perfectionnement professionnel continu.

Les membres devraient offrir leur ensemble unique de connaissances, d'expérience et de compétences à la Commission.

Coût optimal

Si les circonstances le permettent, les membres devraient offrir aux parties la possibilité de résoudre leurs différends sans passer par une audience formelle.

Les membres devraient s'assurer que les instances sont aussi simplifiées qu'il est possible de le faire sans sacrifier l'impartialité.

Les membres devraient respecter l'utilisation et le traitement des fonds publics.

Intégrité

Les membres devraient agir avec honnêteté et intégrité, en plus de suivre des normes éthiques les plus élevées.

Les membres ne doivent pas se conduire d'une façon qui tire avantage de leur position à titre de membre.

Les membres doivent se conduire, personnellement et professionnellement, d'une manière compatible avec la nature de leurs responsabilités et au maintien de la confiance du public dans l'administration de la justice.

Collégialité

Les membres devraient favoriser un milieu de travail collégial et se conduire d'une manière qui renforce l'intégrité et le professionnalisme de la Commission parmi les personnes nommées et le personnel.

Les membres devraient se comporter d'une manière qui démontre leur respect pour les points de vue et les opinions des autres.

Les membres devraient échanger leurs connaissances et leur expertise avec les autres personnes nommées, sur demande et au besoin.

Les membres ne doivent pas commenter la décision ou la conduite d'un autre membre en public.

Objectivité et impartialité

Les membres devraient aborder chaque instance et chaque question soulevée dans le cadre d'une instance avec un esprit ouvert, et éviter de faire ou de dire quoi que ce soit qui amènerait quiconque à penser le contraire.

Les membres devraient prendre leurs décisions de façon indépendante.

Dans la conduite des travaux de la Commission, les membres devraient fonder leurs décisions sur une application de la loi pertinente compte tenu des éléments de preuve qui sont présentés dans chaque cas.

Confidentialité

Dans la tenue des audiences et la prise de décisions, les membres doivent tenir compte des intérêts des particuliers en matière de confidentialité et agir conformément aux lois applicables.

Les membres ne doivent pas divulguer des renseignements que la Commission considère confidentiels.

Les membres ne doivent pas exploiter des renseignements confidentiels obtenus dans le cadre de leurs fonctions officielles afin d'en tirer un avantage personnel.

Les membres devraient suivre les protocoles et règles de la Commission pour toute communication dans les médias et s'abstenir de communiquer avec des représentants des médias au sujet d'une décision. Le président a un droit exclusif et discrétionnaire à cet égard.

2. DESCRIPTION DES POSTES

a) PRÉSIDENT

i) Objectif

Au sein de la Commission, la présidente ou le président est responsable de l'orientation stratégique générale et du rendement de la Commission. La présidente ou le président assure la direction de la Commission, en veillant à ce que les activités de celle-ci se déroulent conformément à son mandat, tel que défini par les lois et règlements qui lui sont applicables, ainsi qu'aux exigences de gouvernance et de responsabilisation du gouvernement.

ii) Fonctions principales

Droit et procédures

- Établir et effectuer le suivi des processus réglementaires et décisionnels, notamment l'attribution efficiente des affaires dont la Commission est saisie ainsi que des pratiques efficaces de gestion des cas.
- Diriger la définition des objectifs de la Commission, concevoir et mettre en place son processus décisionnel, établir des mesures du rendement et de la qualité des services et rendre des comptes à cet égard.
- Veiller à ce que la mise en place des politiques et procédures de la Commission soit conforme au cadre juridique, politique et économique du gouvernement.
- Superviser les processus et procédures internes qui assurent l'efficacité, la qualité et la rapidité du règlement des différends et de la prise de décisions.
- Superviser les processus de prise de décisions de la Commission afin de s'assurer que les décisions sont efficaces et leurs motifs clairement énoncés.

- Organiser et présider les réunions auxquelles sont conviés les vice-présidents et les membres afin de discuter avec eux des nouveaux enjeux, d'obtenir leur soutien en vue de modifier des politiques ou des processus de la Commission, de prendre part au perfectionnement et aux échanges professionnels et de promouvoir la clarté et la cohérence dans la prise de décisions indépendantes.
- Superviser ou prendre personnellement en charge les affaires complexes ou délicates qui soulèvent des points de droit singuliers ou inédits, qui mettent en cause plusieurs parties ou intervenants ou qui présentent un intérêt public certain.

Leadership stratégique

- Agir en qualité de mentor et contribuer au développement des vice-présidents et des membres en leur offrant supervision et conseils, en discutant du perfectionnement professionnel des personnes nommées et en les encourageant à y prendre part.
- Représenter la Commission et agir en tant que principal porte-parole et agent de liaison de celle-ci dans les relations avec le gouvernement, le public et les intervenants sectoriels afin de maintenir des rapports positifs avec chacun de ces groupes.
- Préserver l'indépendance des fonctions décisionnelles en établissant des normes d'interaction et en assurant la liaison avec le public, les intervenants et le gouvernement.
- Se tenir au courant de l'évolution du droit administratif et des questions connexes en Ontario, au Canada et ailleurs, en participant à des séances de formation et de perfectionnement professionnel.
- Réagir à l'évolution de la demande de services et des attentes du public, ainsi qu'aux modifications législatives ou réglementaires et aux changements apportés aux directives gouvernementales.
- Assurer la liaison avec le gouvernement (ministre, sous-ministre) et les intervenants (groupes et particuliers) et participer et assister aux activités de diverses organisations liées à la Commission (comme les associations d'avocats, les homologues fédéraux et provinciaux ainsi que les associations et groupes professionnels).
- Maintenir une communication ouverte, efficace et régulière avec l'équipe de direction de la Commission afin que les plans et initiatives soient compris et exécutés efficacement.
- Présenter des recommandations au gouvernement ou à la ministre au sujet de l'impact des politiques proposées (le cas échéant).
- Veiller à ce que les plans stratégiques respectent une gestion financière prudente, soient conformes au mandat de la Commission, protègent l'intérêt public et tiennent compte des risques recensés et

de leur atténuation ainsi que des possibilités de mettre en œuvre les changements nécessaires.

- Faire preuve d'intégrité et d'honnêteté en agissant dans l'intérêt supérieur de la Commission et du public.

Gouvernance de la Commission

- Participer à la préparation et à l'exécution du protocole d'entente conclu avec le ministre responsable de la Commission, et s'y conformer.
- Faire des suggestions concernant les politiques gouvernementales et, s'il y a lieu, recommander au gouvernement des modifications législatives justifiées.
- Présenter des exposés aux comités législatifs ou assister à leurs réunions, selon ce qui est demandé.
- Établir les politiques et les procédures opérationnelles de la Commission en respectant les cadres législatif, politique et économique du gouvernement.
- Aviser le ministre des postes à pourvoir à la Commission et recommander des nominations ou le renouvellement de nominations qui respectent et prônent l'équité, la diversité, la qualité, le mérite et la représentation régionale.
- Veiller à ce que le ministre reçoive le rapport annuel de la Commission et présenter ce rapport afin qu'il soit approuvé et déposé à l'Assemblée législative.
- Aviser le ministre, en temps utile, des enjeux qui ont une incidence sur la Commission et ses intervenants.
- Superviser et évaluer la préparation des budgets et l'attribution des ressources.

- S'assurer que l'utilisation des fonds publics respecte les paramètres de contrôle financier approuvés.
- Gérer la préparation du budget annuel et du plan d'activités de la Commission, en effectuer le suivi et rendre compte des résultats obtenus pour s'assurer que les dépenses autorisées ne sont pas dépassées et que les résultats prévus sont atteints. Expliquer au besoin les écarts éventuels et effectuer les rajustements appropriés.
- Diriger la rédaction de rapports sur les plans opérationnels ainsi que sur les plans d'activités et de mesures du rendement.
- Établir, pour la Commission, des mesures et des objectifs de rendement qui soient à la fois réalistes et ambitieux.
- S'il y a lieu, ordonner l'adoption de mesures correctives, organiser les vérifications nécessaires et coopérer à l'exécution de toute vérification périodique ordonnée par le ministre.
- S'assurer que les personnes nommées sont conscientes de leurs obligations et qu'elles se comportent conformément au code de conduite de la Commission et à ses règles relatives aux conflits d'intérêts. Veiller à la mise en place des méthodes de divulgation conformes aux exigences énoncées dans la *Loi de 2006 sur la fonction publique de l'Ontario*.
- Superviser l'élaboration de procédures pour le traitement des plaintes concernant les services de la Commission.

iii) Qualités requises

Outre les qualités requises des membres, la présidente ou le président doit posséder les qualités mentionnées ci-après, qu'il ou elle acquerra ou maintiendra en participant à des conférences, séminaires et réunions de formation et de perfectionnement professionnel organisées en Ontario, dans le reste du Canada ou ailleurs en Amérique du Nord.

- Expérience en tant que leader et capacité à établir l'orientation stratégique d'un organisme, à énoncer une vision et à œuvrer à sa

réalisation ainsi qu'à superviser la mise en œuvre de plans et de stratégies afin de fournir des services de qualité de façon efficace et efficiente.

- Connaissance approfondie du système de justice administrative, notamment des principes de droit pertinents.
- Bonne connaissance des lois qui relèvent de la compétence de la Commission, ainsi que des lois et des actes de procédure connexes, ou capacité d'acquérir de telles connaissances.
- Profonde compréhension des contextes professionnel, institutionnel, politique et communautaire dans lesquels la Commission travaille, ou capacité d'acquérir de telles connaissances.
- Bonne compréhension des règles de pratique et des procédures connexes de la Commission.
- Connaissance suffisante du continuum des pratiques de règlement des différends pour être en mesure de concevoir ou de transformer des processus existants.
- Excellentes aptitudes de résolution des différends et d'analyse afin de régler des questions complexes qui impliquent plusieurs intérêts et qui sont soumises à l'examen du public.
- Habilités éprouvées en matière de communication et de relations interpersonnelles pour communiquer avec le personnel, les intervenants et le public, et les influencer positivement.
- Compréhension des valeurs du gouvernement et engagement à travailler au sein de la structure de responsabilisation des organismes gouvernementaux.
- Compréhension des bons processus et pratiques financiers et opérationnels.
- Engagement à protéger l'intérêt public dans le cadre du mandat de la Commission.

- Engagement à respecter la diversité et à préserver des méthodes transparentes et justes qui répondent aux normes professionnelles les plus strictes du Code de conduite de la Commission.
- Connaissance des pratiques de gouvernance saines et engagement à les respecter.

b) VICE-PRÉSIDENT

i) Objectif

- La vice-présidente ou le vice-président remplace la présidente ou le président en son absence ou à sa demande.
- La vice-présidente ou le vice-président exerce également des fonctions de leadership supplémentaires relatives au fonctionnement, aux responsabilités et à la gouvernance de la Commission et des personnes nommées.
- À la demande du président ou de la présidente, dirige des initiatives ou prend en charge des affaires complexes ou très médiatisées.

ii) Fonctions principales

Ces fonctions doivent être remplies en tenant compte du fait que la vice-présidence est un poste à temps partiel.

Leadership et gouvernance de la Commission

En plus des fonctions principales brièvement décrites dans la description du travail des membres :

- Conseiller la présidente ou le président ainsi que les autres membres au sujet des méthodes, des pratiques et des politiques de la Commission.
- S'acquitter des fonctions déléguées par la présidente ou le président en son absence.

- Sur demande de la présidente ou du président, diriger des sous-comités et des projets spéciaux et rendre compte des activités.
- Servir de point de contact additionnel pour les personnes nommées et le personnel de la Commission en l'absence de la présidente ou du président. Lorsque la présidente ou le président n'est pas disponible, prendre en charge certaines de ses responsabilités.
- Participer, avec la présidente ou le président, à l'élaboration et à la mise en œuvre de méthodes et de pratiques qui appuient les activités de la Commission et améliorent l'efficacité et l'efficience.
- À la demande du président ou de la présidente, prendre en charge des affaires complexes et susceptibles d'être plus délicates ou d'impliquer plusieurs parties ou intervenants.
- Diriger les initiatives et les projets spéciaux assignés par la présidente ou le président, par exemple l'élaboration et la mise en place de nouvelles pratiques.
- Avec la présidente ou le président, encadrer les personnes nouvellement nommées et leur offrir supervision et conseils pour préserver la qualité et la clarté des décisions.
- Tenir à jour ses connaissances dans le domaine de spécialisation de la Commission et participer à des activités de perfectionnement professionnel.
- S'acquitter des autres responsabilités déléguées par la présidente ou le président ou obtenues avec son accord.
- Faire preuve d'intégrité et d'honnêteté en agissant dans l'intérêt supérieur de la Commission et du public.

iii) Qualités requises

Outre les qualités requises des autres membres de la Commission, le vice-président ou la vice-présidente possède les qualités suivantes :

- Aptitude à diriger afin de superviser la réalisation de la vision stratégique en veillant à ce que des plans adéquats soient mis en œuvre pour fournir de façon efficace et efficiente des services de qualité.
- Profonde compréhension des contextes professionnel, institutionnel, politique et communautaire dans lesquels la Commission travaille
- Bonne compréhension des règles de pratique et des procédures connexes de la Commission.
- Connaissances pratiques approfondies du continuum des modes de règlement des différends afin d'être en mesure d'encadrer et de conseiller les autres et de recommander des améliorations possibles.
- Bonnes aptitudes de résolution des différends et excellentes capacités d'analyse afin de régler des questions complexes qui impliquent plusieurs intérêts et qui sont soumises à l'examen du public.
- Habilités éprouvées en matière de communication et de relations interpersonnelles pour communiquer avec le personnel et les intervenants, et les influencer positivement.
- Engagement à respecter la diversité et à préserver des méthodes transparentes et justes qui répondent à des normes professionnelles élevées et au Code de conduite de la Commission.
- Compréhension des valeurs du gouvernement et engagement à travailler au sein de la structure de responsabilisation des organismes gouvernementaux.
- Connaissance des pratiques de gouvernance et engagement à les respecter.
- Compréhension des processus et pratiques financiers et opérationnels.
- Engagement à protéger l'intérêt public dans le cadre du mandat de la Commission.

c) MEMBRES

i) Objectif

Au sein de la Commission, le membre du public est responsable du règlement des différends opposant les parties qui comparaissent devant la Commission en vertu de la *Loi sur les services policiers* en utilisant divers modes de règlement, dont la médiation et l'arbitrage, en rendant des décisions écrites ou orales, selon le cas.

ii) Fonctions principales

Ces fonctions doivent être remplies en tenant compte du fait que la vice-présidence est une fonction assumée par une personne nommée à temps partiel.

Droit et procédures

Le membre peut exercer seul ces fonctions, comme arbitre unique, ou en tant que membre d'un comité :

- Effectuer les préparatifs nécessaires et tenir les audiences ou effectuer les examens, et rendre les décisions écrites ou orales.
- Tenir les audiences ou effectuer les examens, ou s'acquitter d'autres tâches assignées par la présidente ou le président, conformément à la loi habilitante et aux autres lois applicables, en respectant les politiques, procédures et règles de pratique établies par la Commission.
- Entendre les arguments et les éléments de preuve présentés par les auteurs de l'appel ou autres parties et s'assurer que tous les problèmes sont réglés lors de l'audience ou de l'examen.
- Écouter activement afin de bien comprendre les intérêts et les positions qui sont parfois difficiles à analyser.

- Rendre les décisions nécessaires pour tenir, contrôler et terminer l'audience ou l'examen de façon appropriée et sans retard.
- Examiner et analyser soigneusement l'ensemble des preuves et des observations et baser ses décisions sur la preuve, en tenant compte et en respectant la législation pertinente.
- Rendre des décisions écrites ou orales de façon indépendante et libre de toute influence extérieure.
- Rendre des décisions en temps opportun, dans les délais établis par la Commission.
- Rendre des décisions claires, bien rédigées, fondées sur des motifs solides, qui peuvent être comprises et mises en œuvre par les appelants ou les parties à un différend.
- Lorsque les parties sont d'accord ou que la loi ou les règles de pratique de la Commission le permettent, agir en tant que médiateur entre les parties en écoutant leurs points de vue, en cernant les questions en litige et les intérêts sous-jacents, en concentrant leur attention sur les caractéristiques d'un règlement viable, et en facilitant l'atteinte d'un tel règlement.
- Prendre part aux procédures de règlement préparatoires à l'audience en vue de clarifier les questions en litige.
- Repérer les occasions de régler le différend ou certains aspects de celui-ci avant de passer à l'audience.
- Participer à la formation initiale et tenir à jour ses connaissances dans le domaine en suivant des séances ou autres formes de perfectionnement professionnel, en participant aux réunions ad hoc ou régulières de la Commission, ainsi qu'en se joignant à des comités et groupes de travail liés aux fonctions de la Commission.
- Assister aux réunions de la Commission et, à la demande de la présidente, du président ou de son représentant désigné, participer aux séances de formation et de mentorat ainsi qu'aux comités établis pour l'administration des rôles des membres de la Commission.

- Respecter les politiques et les pratiques établies par la Commission afin de répondre aux exigences en matière d'administration et de responsabilisation financière.
- Travailler de façon productive et contribuer à la création d'une atmosphère collégiale au sein de la Commission en partageant ses connaissances, son temps et son expérience avec les autres personnes nommées.
- Entretenir des rapports positifs, productifs et appropriés avec les intervenants et l'ensemble des parties qui comparaissent devant la Commission.

Intégrité et pratiques équitables

- Veiller à l'égalité d'accès, au traitement équitable et à l'application régulière de la loi dans les procédures de règlement des différends et de conduite des audiences et des examens.
- Aborder les conflits et les divergences d'intérêts en respectant les règles du décorum, en suivant la procédure prescrite et en exigeant que les participants interagissent de façon professionnelle et respectueuse.
- Reconnaître les situations de partialité ou de conflits d'intérêts et y réagir de façon appropriée, conformément au code de conduite de la Commission et à ses règles relatives aux conflits d'intérêts.
- Faire preuve d'intégrité et d'honnêteté en agissant dans l'intérêt supérieur de la Commission et du public.

iii) Qualités requises

Les membres doivent posséder les habiletés, les compétences et les connaissances suivantes afin de s'acquitter de leurs responsabilités de façon efficace :

- Expérience en matière d'interprétation et d'application de la loi et connaissance particulière de la loi qui gouverne les activités de la Commission et de la législation connexe.
- Compréhension des contextes professionnel, institutionnel, politique et communautaire dans lesquels la Commission travaille.
- Compréhension du système de justice et du droit administratif ainsi que des concepts d'impartialité et de justice naturelle.
- Compétences analytiques et conceptuelles, connaissance des techniques de résolution de problèmes et de prise de décision, compétences rédactionnelles.
- Aptitudes pour l'écoute et la communication claire et efficace.
- Aptitude à formuler des décisions motivées et à les communiquer oralement et par écrit dans un délai raisonnable.
- Compétences bien développées en règlement des différends.
- Impartialité et bon jugement pour évaluer équitablement les affaires impliquant des preuves verbales ou écrites contradictoires et pour juger de leur crédibilité.
- Engagement à l'égard du perfectionnement professionnel continu pour améliorer ses connaissances et se tenir au courant dans le domaine.
- Bon sens de l'organisation pour gérer une lourde charge de travail exigeant des démarches complexes et prolongées.

- Confiance en soi, maîtrise de soi et sensibilité à la diversité des intérêts des appelants afin de maintenir un contrôle efficace dans les situations conflictuelles et stressantes.
- Engagement à respecter la diversité et à préserver des méthodes transparentes et justes qui répondent à des normes professionnelles élevées.
- Connaissances en informatique.
- Capacité et volonté de voyager.

3. COMPÉTENCES DE BASE

a) PRÉSIDENT

(I) Compétence - Leadership stratégique

Définition :

Le leadership stratégique désigne la façon d'aborder les initiatives d'un point de vue global, de promouvoir de nouvelles initiatives et d'œuvrer à leur mise en œuvre afin de fournir au public des services de qualité et de protéger ses intérêts. Il se manifeste par le fait d'inspirer, de motiver et de diriger d'autres personnes, de guider l'organisme en créant des liens entre la vision et les concepts réalisables à long terme et le travail quotidien, ainsi que d'exprimer d'une façon simple les ramifications complexes, internes et externes, des choix et des décisions stratégiques. Le leadership comprend aussi l'adaptation des stratégies existantes pour y incorporer les changements nécessaires et l'adoption des mesures qui s'imposent pour continuer à fournir des ressources et un soutien adéquats.

Éléments : (Façon dont cette habileté ou qualité se traduit par un rendement efficace dans le poste.)

- Établir l'orientation stratégique. Gérer le présent. Faire des plans pour l'avenir.
- Exprimer clairement la vision et superviser la mise en œuvre des plans, surveiller la qualité des programmes clés et fournir des services de qualité.
- Inspirer confiance au personnel, aux intervenants, à la collectivité dans laquelle œuvre la Commission et au ministère et s'assurer que tous sont au courant du cadre stratégique (vision, mission et objectifs) de la Commission.
- Élaborer un plan d'activités qui appuie l'orientation stratégique de la Commission et qui tient compte des répercussions sur le plan des politiques et des ressources humaines et financières.

- Faire preuve de leadership actif en veillant au contrôle de la qualité des principaux programmes et pratiques de la Commission.
- S'assurer que les modes de règlement des différends sont assortis de mesures identifiables de la du rendement des services.
- Mettre en place des processus permettant au personnel et aux membres de tenir leurs connaissances à jour, de partager l'excellence et d'avoir accès au perfectionnement professionnel requis.
- Veiller à ce que la Commission soit considérée comme un centre d'expertise dans son domaine, que ses décisions soient claires, motivées en droit et en jurisprudence, et qu'elles règlent efficacement les questions.
- Veiller à ce que le personnel et les membres de la Commission comprennent leur rôle dans la réalisation de la vision, des buts et des objectifs de la Commission.
- Être ouvert sur l'avenir. Être en mesure de discuter des théories, des tendances et des concepts émergents et d'exprimer clairement les mérites de chacun au regard du contexte législatif et de la collectivité dans lequel la Commission opère.
- Tenir compte de l'effet des stratégies sur tous les facteurs internes et externes (analyse de l'environnement). Repérer et gérer les risques et les débouchés.

ii) Compétence : Impact et influence

Définition :

L'impact et l'influence correspondent à la capacité de persuader ou de convaincre d'autres personnes d'adopter des mesures particulières qui auront une incidence sur les plans, les méthodes, les pratiques et les gens. Cela suppose de diriger en montrant l'exemple, d'établir des normes élevées et d'adopter une orientation claire et cohérente pour l'avenir. Cela implique aussi d'utiliser des stratégies efficaces et des techniques de persuasion, en plus de posséder des aptitudes à la facilitation pour

atteindre les résultats voulus dans des situations qui peuvent avoir une incidence majeure, comporter des risques importants ou être particulièrement complexes.

Éléments : (Façon dont cette habileté ou qualité se traduit par un rendement efficace dans le poste.)

De façon générale :

- Employer des stratégies complexes d'influence afin de prévoir différents points de vue, de les repérer et d'y réagir efficacement en sorte d'obtenir un appui et de parvenir à un accord.
- Obtenir un soutien formel et informel pour les idées. Sélectionner les renseignements à partager en fonction des effets voulus et utiliser son expertise en facilitation et sa connaissance du processus de groupe et des préférences individuelles pour diriger les discussions et l'ensemble des processus.

À l'interne :

- Étendre le soutien de l'excellence à toutes les fonctions clés de la Commission en surveillant et en adoptant des mesures correctives pour garantir la qualité, la rapidité de la médiation ainsi que la clarté dans les décisions rendues et dans l'interprétation des lois applicables.
- Susciter l'excellence et influencer les autres en créant des possibilités de perfectionnement professionnel pour les membres.
- Établir des mesures de rendement réalistes, mais ambitieuses, et en effectuer le suivi, puis recommander les révisions nécessaires.
- Protéger l'indépendance du processus décisionnel de la Commission en trouvant des moyens de traiter les plaintes et en diffusant les normes d'interaction et un code de déontologie qui s'applique aux décideurs.

À l'externe :

- Être connu de la collectivité dans laquelle œuvre la Commission et agir en tant que principal porte-parole et agent de liaison de la Commission pour mieux faire comprendre et diffuser l'information qui pourrait se révéler litigieuse ou essentielle pour rallier le public à un point de vue donné.
- Communiquer les enjeux des intervenants, transmettre leur point de vue et suggérer des solutions ou des occasions possibles qui répondent à la fois aux besoins de la collectivité dans laquelle œuvre la Commission et du ministère.
- Présenter au gouvernement ou au ministre responsable de la Commission des recommandations judicieuses et convaincantes sur l'incidence des politiques proposées.
- Favoriser l'efficacité, la qualité et la rapidité de la résolution des causes en contrôlant l'attribution de celles-ci en fonction des habiletés et des connaissances particulières de chaque membre. Se concentrer notamment sur la répartition des causes qui risquent d'être lourdes de conséquences ou de retenir l'attention du public et qui soulèvent des points de droit singuliers ou inédits. Prendre ces causes en charge personnellement ou les confier à des décideurs experts en la matière.

(iii) Compétence : Établissement de partenariats et création de liens

Définition :

L'établissement de partenariats et la création de liens sont définis par la capacité à travailler en collaboration avec l'ensemble des partenaires, des alliances et des intervenants pour résoudre les problèmes généraux, atteindre les objectifs communs et favoriser la synergie. Ces habiletés impliquent l'utilisation des liens et des partenariats existants, l'amélioration de l'efficacité du réseau de personnes-ressources, ainsi que le développement et le renforcement de nouveaux partenariats. Elles requièrent également la conviction qu'il est plus facile d'opérer des

changements avec le concours d'autrui et que le succès dépend largement des liens tissés par des intérêts partagés et dont la force repose sur la confiance mutuelle.

Éléments : (Façon dont cette habileté ou qualité se traduit par un rendement efficace dans le poste.)

De façon générale :

- Comprendre les règles d'engagement et savoir quand et comment y faire participer le bon groupe d'intervenants, de représentants du gouvernement, de parties intéressées et de partenaires.
- Participer aux activités des associations professionnelles et sectorielles ainsi que des homologues des gouvernements fédéral et provincial.
- De façon proactive, entretenir des rapports avec les intervenants en vue de repérer les occasions de créer des relations, ou de les améliorer, ou encore de trouver des solutions à des problèmes communs.
- Donner aux intervenants suffisamment d'occasions de contribuer pour qu'ils soient en mesure de faire des commentaires et suggestions au sujet des plans et des méthodes de la Commission, de tisser ou réparer des liens ou de travailler à la réalisation d'objectifs communs.
- Créer un environnement empreint de confiance dans lequel les intervenants comprennent qu'ils peuvent aborder des sujets délicats avec le président et que les situations seront traitées avec compétence, tact et discrétion.

(iv) Compétence – Intégrité, éthique et valeurs

Définition :

L'intégrité, l'éthique et les valeurs décrivent l'empressement à respecter et à voir les autres respecter, en privé comme en public, les valeurs, les normes professionnelles et les principes énoncés.

Éléments : (Façon dont cette habileté ou qualité se traduit par un rendement efficace dans le poste.)

- Donner le ton et établir les valeurs, sur le plan de l'éthique, des interactions internes et externes de la Commission et encourager les autres à agir de façon éthique et conforme aux valeurs de la Commission, en agissant dans l'intérêt supérieur de la Commission et du public.
- Agir selon les valeurs de la Commission, même lorsque cela met en jeu des coûts ou des risques.
- Avoir développé sa crédibilité personnelle et professionnelle à un point tel qu'elle reflète les valeurs et les normes de la Commission.
- Préconiser et encourager l'ouverture et la franchise, même lorsqu'il est difficile aux autres d'adopter un tel comportement.
- Mettre l'accent sur l'importance et l'impact de l'intégrité et de l'éthique dans les rôles et responsabilités de la Commission.
- Incorporer les principes d'équité, d'application régulière de la loi et d'égalité d'accès aux procédures de la Commission.
- Faciliter l'égalité d'accès et respecter les différences sociales et culturelles de toutes les personnes qui comparaissent devant la Commission.
- Appuyer, respecter et mettre en valeur les principes de la diversité et de la représentation régionale.

- Défendre et rendre compte des décisions que la Commission rend conformément aux lois et règlements applicables et en tenant compte des preuves, même si ces décisions sont impopulaires ou controversées.
- Élaborer et diffuser le Code de conduite et les règles relatives aux conflits d'intérêts de la Commission et veiller à ce que les dispositions de ces documents soient respectées.
- Mériter, pour la Commission, le respect de la collectivité pour son expertise et sa prise de décisions indépendantes et neutres.

v) Compétence – Connaissance professionnelle

Définition :

La connaissance professionnelle concerne la profondeur et l'étendue des connaissances, des compétences et de l'expérience nécessaires au poste. Cette qualité requiert la connaissance des lois, des pratiques, des processus, des compétences professionnelles, des intervenants et de la culture particulière du milieu dans lequel la Commission exerce ses activités.

Éléments : (Façon dont cette habileté ou qualité se traduit par un rendement efficace dans le poste.)

- En mesure d'expliquer clairement les questions de droit pertinentes à la Commission ainsi que la jurisprudence qui s'y rattache.
- Posséder une connaissance approfondie du cadre juridique, procédural et de réglementation dans lequel la Commission et ses intervenants exercent leurs activités.
- Comprendre l'ensemble des modes et des modèles de règlement extrajudiciaire des différends.
- Démontrer une compréhension approfondie des sujets qui sont du ressort de la Commission.

- Se tenir au courant des enjeux, des intérêts et des tendances qui concernent les groupes d'intervenants de la Commission.
- Favoriser et créer des occasions, pour les personnes nommées, de formation continue, de même que de partage et de perfectionnement professionnels.
- Prendre en considération une gamme complète de modes de règlement des différends afin d'utiliser la ou les méthodes les plus efficaces.
- Assumer personnellement la responsabilité des audiences ou des réexamens les plus délicats ou complexes et les conduire efficacement.

vi) Compétence – Gouvernance de la Commission

Définition :

La gouvernance englobe les connaissances et les compétences requises pour diriger efficacement les activités de la Commission dans le respect du cadre législatif qui la régit et du mandat que la loi lui a confié. Cette habileté exige l'adhésion aux valeurs de la fonction publique, notamment la transparence, l'efficacité, l'efficacité et le respect des exigences gouvernementales en matière de gouvernance et de responsabilisation.

 l ments : (Façon dont cette habileté ou qualité se traduit par un rendement efficace dans le poste.)

- Utiliser ses connaissances et son expérience pour bâtir un organisme moderne et durable.
- Comprendre le contexte gouvernemental dans lequel la Commission évolue et y adhérer afin de superviser les politiques, la répartition du budget et l'attribution des ressources.
- Respecter les dispositions de la directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes.

- Établir ou confirmer le protocole d'entente avec le ministre et en respecter les termes.
- S'assurer que le ministère et le ministre reçoivent un plan d'activités annuel qui prévoit une répartition des ressources de la Commission en fonction de ses priorités, soit viable à long terme et reflète une utilisation prudente des fonds publics.
- Diriger les affaires de la Commission conformément à son mandat, aux lois et règlements qui la régissent et à son plan d'activités approuvé.
- Superviser la rédaction d'un rapport annuel qui rend compte de la performance de la Commission de façon transparente et qui est utile à la collectivité dans laquelle elle œuvre
- Informer le ministre et le ministère des enjeux et initiatives qui influent sur le mandat de la Commission ainsi que sur son groupe d'intervenants.
- Faciliter le perfectionnement des membres nommés de la Commission en leur fournissant supervision et conseils, en discutant de leur perfectionnement professionnel et en les encourageant à cet égard.
- Connaître les bonnes pratiques de gouvernance et s'engager à s'y conformer.

(vii) Compétence – Gestion axée sur les résultats

Définition :

La gestion axée sur les résultats s'entend de la capacité à planifier et à obtenir des résultats mesurables qui ont des effets favorables tant au niveau individuel qu'au niveau de la Commission et de la collectivité. Cette habileté commande une attention soutenue portée aux résultats escomptés, l'établissement d'objectifs ambitieux, la prise de décisions difficiles, l'anticipation et l'élimination des obstacles éventuels ainsi que le règlement des conflits en vue d'atteindre l'excellence.

Éléments : (Façon dont cette habileté ou qualité se traduit par un rendement efficace dans le poste.)

- S'assurer que la Commission respecte ses obligations légales et s'acquitte de son mandat de façon efficace et efficiente.
- Surveiller les pratiques et processus afin de s'assurer que les décisions rendues sont de qualité et que les audiences respectent les principes de la justice naturelle.
- Avoir mis en place des pratiques permettant de surveiller la qualité et l'exécution en temps opportun des programmes clés, notamment la gestion des cas, les fonctions relatives aux audiences, le règlement des différends et la résolution des questions par la prise de décisions.
- S'assurer que les méthodes et processus opérationnels permettent d'atteindre un juste équilibre entre l'efficacité et l'efficience, l'application régulière de la loi et l'intérêt public, tout en étant viables à long terme.
- Veiller à la mise en place et au suivi de systèmes et procédures permettant de planifier et de mesurer les résultats.
- Gérer la préparation du budget annuel et du plan d'activités de la Commission, en effectuer le suivi et rendre compte des résultats obtenus pour s'assurer que les dépenses autorisées ne sont pas dépassées et que les résultats prévus sont atteints. Être en mesure d'expliquer les écarts et de faire les rajustements pertinents pour atteindre les cibles.
- Mettre en œuvre des politiques opérationnelles pour améliorer le rendement de la Commission.
- Fixer, communiquer et atteindre des objectifs de rendement à la fois réalistes et ambitieux afin de réaliser la vision et les objectifs de la Commission.

- Veiller constamment à maintenir l'image de marque et la réputation de la Commission, qui doit être reconnue pour la rapidité, la clarté et la qualité de ses travaux.
- Recommander des nominations ou le renouvellement de nominations qui respectent et prônent l'équité, la diversité, la qualité, le mérite et la représentation régionale.
- Gérer la Commission dans un cadre qui tienne compte des risques et des opportunités.
- Obtenir des résultats malgré des obligations diverses et souvent contradictoires.

b) VICE-PRÉSIDENT

i) Généralités

Le vice-président doit habituellement posséder toutes les compétences d'un membre, auxquelles s'ajoutent trois autres compétences : le leadership, la gouvernance d'un organisme ainsi que les éléments additionnels de compétence professionnelle suivants :

(ii) Compétence – Leadership

Définition :

Le leadership s'entend de la capacité et de la volonté d'atteindre les objectifs de la Commission en supervisant et guidant les bonnes mesures à prendre en vue d'assurer la mise en œuvre des plans stratégiques et la réalisation des objectifs de rendement. Cette compétence comprend la connaissance et la direction de politiques, processus et pratiques permettant de s'assurer que les activités respectent le plan stratégique. Elle suppose aussi des activités de mentorat, d'accompagnement et de participation au développement professionnel des autres.

Éléments : (Façon dont cette habileté ou qualité se traduit par un rendement efficace dans le poste.)

- Collaborer avec le président et agir en son nom pour assumer la direction de la Commission.
- Repérer, pour le président, les difficultés émergentes en matière de politiques et recommander des stratégies pour les résoudre.
- Tenir le président informé de la nécessité d'opérer des changements dans les processus ou pratiques pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la Commission ou pour répondre à l'évolution des besoins des intervenants.
- Participer à divers comités internes et externes en tant que représentant de la Commission.
- Veiller à ce que les politiques, pratiques et procédures de la Commission respectent l'intérêt public, les principes de la justice naturelle et le mandat de la Commission.
- Conseiller les personnes nommées au sujet de nouvelles politiques, méthodes et pratiques.
- Tenir à jour ses connaissances dans le domaine de spécialisation de la Commission et participer à des activités de perfectionnement professionnel.
- Encadrer les personnes nouvellement nommées et leur offrir des occasions de formation et de perfectionnement professionnel.
- Fournir de l'aide aux autres pour améliorer leurs compétences et leurs efforts en matière de règlement des différends.

iii) Compétence – Gouvernance de la Commission

Définition :

Correspond aux connaissances et habiletés nécessaires pour participer à la gouvernance efficace de la Commission et adhérer aux valeurs de la fonction publique, dont la transparence, l'efficience et l'efficacité. Cela

comprend aussi la participation aux efforts en vue d'atteindre les normes de gouvernance de l'organisme ainsi que les directives ou exigences du gouvernement.

Éléments : (Façon dont cette habileté ou qualité se traduit par un rendement efficace dans le poste.)

- Comprendre le contexte gouvernemental et le cadre de gouvernance dans lequel la Commission fonctionne et y adhérer.
- Aider le président en supervisant les questions de gouvernance et de reddition de compte de la Commission.
- Posséder une connaissance pratique des politiques ministérielles, de la planification des activités, du cadre de gouvernance et financier ainsi que des procédures de soutien en rapport avec la Commission.
- Élaborer, mettre en œuvre et faire le suivi de nouveaux processus et pratiques (procédures, protocoles et règles de la Commission) afin d'appliquer les meilleures pratiques dans la gouvernance de la Commission.
- Proposer des approches novatrices afin d'améliorer le fonctionnement de la Commission.
- Inspirer confiance et démontrer un engagement à réaliser les objectifs.
- Tenir le président informé des questions émergentes en matière de processus ou de pratiques afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience.
- Effectuer le suivi des mesures du rendement de la Commission et fournir des conseils judicieux au président sur les modifications à apporter aux politiques, pratiques et processus.
- Contribuer à la réalisation des plans d'activités de la Commission.

iv) Compétence – Connaissance professionnelle

Définition :

La connaissance professionnelle concerne la profondeur et l'étendue des connaissances, des compétences et de l'expérience nécessaires au poste. Cette qualité requiert la connaissance des lois, des pratiques, des processus, des compétences professionnelles, des intervenants et de la culture particulière du milieu dans lequel la Commission exerce ses activités.

Éléments : (Façon dont cette habileté ou qualité se traduit par un rendement efficace dans le poste.)

- Mettre à profit sa connaissance approfondie des lois pertinentes et de l'environnement de réglementation pour agir comme mentor dans les affaires difficiles en veillant à offrir des conseils clairs et précis et à ce que les décisions de la Commission soient prise en toute connaissance de cause.
- Prendre en charge les cas qui sont particulièrement lourds de conséquences, délicats ou notoires ou qui nécessitent l'examen de points de droit nouveaux ou inédits.
- Être en mesure d'expliquer les tendances, les cycles et les facteurs susceptibles d'avoir un impact sur les intervenants, les processus, les pratiques et les politiques de la Commission.
- Être en mesure d'analyser l'impact financier et opérationnel des nouveaux processus, pratiques et politiques.
- Être capable d'adapter les politiques, les processus et les pratiques en fonction des changements souhaités, p. ex. pour améliorer la prestation des services.
- Être au courant des enjeux sociaux, culturels et politiques qui influent sur les activités de la Commission.

- Tenir à jour ses connaissances dans le domaine de spécialisation de la Commission et participer à des activités de formation et perfectionnement professionnel.

c) MEMBRE

(i) Compétence – Jugement professionnel

Définition :

Le jugement professionnel correspond à l'exercice de la pensée critique, de l'analyse et de l'évaluation des répercussions, au repérage des tendances, à l'établissement de liens entre les questions sous-jacentes et à la prise en charge des résultats. Lorsqu'on l'utilise efficacement, cette habileté mène à l'adoption de processus équitables et efficaces et permet de clarifier ou de résoudre des situations ou questions complexes et ambiguës.

Éléments : (Façon dont cette habileté ou qualité se traduit par un rendement efficace dans le poste.)

- Utiliser son expérience professionnelle pour évaluer les faits, les données, la crédibilité et les situations.
- Mettre en pratique ses connaissances pour analyser les enjeux, clarifier les positions et déterminer des options viables ou pour rendre des décisions éclairées.
- Faire preuve de jugement et de discernement dans l'évaluation des affaires qui comportent des preuves verbales ou écrites contradictoires ou dans l'évaluation de la crédibilité.
- Faciliter un dialogue ouvert qui permet de révéler les enjeux et les intérêts sous-jacents.
- Assimiler de l'information et faire respecter la loi et les principes légaux s'appliquant à des faits, des positions et des éléments de preuve particuliers. Rendre des décisions et des jugements clairs et motivés.

- Choisir les circonstances et le moment opportuns de rendre une décision, de s'en abstenir ou de recourir à un mode de règlement extrajudiciaire des différends.
- Contrôler efficacement les procédures et processus sans perdre de vue les résultats visés.
- Tenir les audiences ou les examens dans le respect des lois et règlements applicables ainsi que des politiques, procédures et règles de pratique élaborées par la Commission.
- Lorsque des décisions sont rendues, s'assurer que la tenue, le contrôle et la clôture des audiences ou des examens sont effectués sans retard et de façon appropriée et que les principes de la justice naturelle sont respectés.
- Organiser le travail et les priorités de manière à répondre aux besoins d'un processus juste et équitable et d'une résolution en temps opportun des questions.

ii) Compétence – Écouter et comprendre

Définition :

L'écoute et la compréhension correspondent à la capacité de recueillir des faits et des renseignements pertinents pour bien comprendre la situation avant de tirer des conclusions ou d'intervenir. Cette habileté se fonde sur l'écoute active et le décodage des signaux verbaux et non verbaux qui facilitent la compréhension et dressent un portrait précis de la situation afin de faciliter la résolution des questions, des problèmes, des conflits et des différends. Cette habileté exige également la capacité d'encourager les autres à expliquer leur point de vue et à faire valoir leurs intérêts.

Éléments : (Façon dont cette habileté ou qualité se traduit par un rendement efficace dans le poste.)

- Comprendre que les complexités des questions se révèlent de bien des façons, notamment par dans la façon d'agir, dans des émotions,

des pressions ou des intérêts contenus ou non exprimés, ainsi que dans l'expression de positions ou de témoignages.

- Pratiquer l'écoute active pour bien comprendre les intérêts et les points de vue.
- Employer des techniques d'interrogation efficaces pour obtenir des renseignements additionnels et mieux comprendre ou clarifier la situation.
- Assimiler des renseignements provenant de sources multiples pour prendre des décisions éclairées qui tiennent compte des problèmes et les règlent avec succès.
- Tenir des audiences ou effectuer des examens qui donnent un ton d'équité, de participation, de dialogue ouvert et d'échange d'information.
- Savoir à quel moment il est nécessaire et pertinent d'étudier de plus près des renseignements ou intérêts qui peuvent être difficiles à établir de façon certaine.
- Mesurer les conséquences de ses propres actions et émotions, faire preuve de maîtrise de soi et ne pas détourner son attention dans les situations de tension ou de conflit.
- Manifester une grande capacité d'écoute et de compréhension en permettant aux personnes qui comparaissent devant la Commission de sentir qu'elles ont véritablement eu la possibilité d'exprimer leur point de vue et en rendant des décisions qui tiennent compte des préoccupations des parties et résolvent leurs problèmes.

(iii) Compétence – Prise de décisions

Définition :

La prise de décisions nécessite l'analyse et l'évaluation indépendantes des données et des preuves ainsi que l'utilisation de la pensée rationnelle et l'application de la législation pertinente. Elle exige de posséder

d'excellentes aptitudes en communications orales et écrites afin d'expliquer son point de vue face à des résistances, des réactions négatives ou des échéances serrées et pour exprimer clairement la décision ou le plan d'action qui s'ensuit.

Éléments : (Façon dont cette habileté ou qualité se traduit par un rendement efficace dans le poste.)

- Examiner et analyser soigneusement l'ensemble des preuves et des observations
- Rendre des décisions claires qui dénotent une analyse poussée des enjeux, qui examinent les situations de façon objective et qui expliquent en détail les motifs de décision.
- Lorsqu'un groupe de membres tient une audience, participer à la discussion en groupe qui fait suite à cette audience aux côtés des autres membres.
- Prendre des décisions de façon indépendante, mais savoir quand il est indiqué d'obtenir l'opinion et, au besoin, les conseils d'autrui.
- Exprimer clairement ses opinions et défendre ses positions sur des questions complexes et controversées.
- Rendre des décisions en temps opportun, dans les délais établis par la Commission.
- Fournir les motifs de ses décisions et faire preuve de clarté dans les jugements écrits et oraux, afin que les parties puissent comprendre et exécuter la décision.
- Prendre des décisions motivées, fondées sur les preuves et sur l'interprétation et l'application de la législation pertinente.

(iv) Compétence – Intégrité, éthique et valeurs

Définition :

L'intégrité, l'éthique et les valeurs décrivent l'empressement à se conformer et à voir les autres se conformer, en privé comme en public, aux valeurs, aux normes professionnelles et aux principes énoncés, même lorsque des risques y sont associés.

Éléments : (Façon dont cette habileté ou qualité se traduit par un rendement efficace dans le poste.)

- Agir selon les valeurs de la Commission, même lorsque cela met en jeu des coûts ou des risques.
- Diriger avec intégrité et professionnalisme les affaires du tribunal en sorte que les règles d'engagement soient connues et que les valeurs et les normes d'interaction de la Commission soient claires.
- Établir les attentes quant aux interactions entre les parties et exiger un comportement professionnel et respectueux dans toutes les instances et procédures.
- Traiter avec respect toutes les personnes qui comparaissent devant la Commission.
- Agir conformément aux valeurs de la Commission, même face à des provocations ou à des situations stressantes.
- Servir l'intérêt public avec impartialité et objectivité.
- Appuyer et justifier les décisions et actions basées sur les valeurs, même lorsqu'elles sont impopulaires ou controversées.
- Connaître et respecter les différences sociales et culturelles de toutes les personnes qui comparaissent devant le Tribunal.

- Reconnaître et remettre en question sa propre partialité, déceler les situations de déséquilibre du pouvoir et adopter des stratégies basées sur les valeurs pour régler ces difficultés.
- Adhérer au code de conduite et aux règles relatives au conflit d'intérêts de la Commission. Reconnaître et divulguer en temps utile tout conflit d'intérêt potentiel et prendre des mesures en vue de dissiper toute crainte de partialité.

v) Compétence – Connaissance professionnelle

Définition :

La connaissance professionnelle concerne la profondeur et l'étendue des connaissances, des compétences et de l'expérience nécessaires au poste. Cette qualité requiert la connaissance des lois, des pratiques, des processus, des compétences professionnelles, des intervenants et de la culture particulière du milieu dans lequel la Commission exerce ses activités.

Éléments : (Façon dont cette habileté ou qualité se traduit par un rendement efficace dans le poste.)

- Posséder une connaissance approfondie des lois et règlements, du cadre législatif et des procédures pertinents au regard des politiques, protocoles et règles de la Commission.
- Bien comprendre les questions qui relèvent du domaine de compétence de la Commission.
- Se tenir au fait des enjeux qui touchent les groupes d'intervenants de la Commission, de leurs intérêts et du cadre réglementaire et législatif qui régit leurs activités.
- Connaître et savoir comment employer la gamme complète des modes de règlement extrajudiciaire des différends afin de retenir le mode de règlement le plus efficace tout en respectant la législation applicable.

- Comprendre et tenir efficacement des audiences et des examens, rendre des décisions claires et s'assurer que toutes les questions en litige sont abordées et que les parties sont entendues et traitées de façon équitable.
- Gérer les instances de manière à ce que toutes les personnes qui comparaissent devant la Commission comprennent les règles de pratique et de procédure et puissent y participer de façon égale.
- Appliquer les lois, politiques, procédures et règles pertinentes.
- Établir des pratiques de travail permettant de traiter efficacement un grand nombre de cas.
- Comprendre les processus gouvernementaux concernant la nomination des membres de la Commission, notamment la nature indépendante de la Commission dans ses rapports avec le ministère dont il relève.
- Participer aux occasions de formation et de perfectionnement professionnels.

(vi) Compétence – Gestion des conflits

Définition :

La gestion des conflits renvoie à la connaissance et à la capacité d'anticiper, de reconnaître et de résoudre efficacement les différends. Cela suppose de faciliter des discussions libres et constructives et, dans la mesure du possible, de trouver des solutions satisfaisantes pour toutes les parties ou, au besoin, de rendre une décision pour résoudre les questions en litige.

Éléments : (Façon dont cette habileté ou qualité se traduit par un rendement efficace dans le poste.)

- Donner le ton aux interactions : elles doivent être respectueuses et productives.
- Employer diverses méthodes de règlement des différends.

- Garder le contrôle et fixer son attention sur la résolution des questions en litige.
- Repérer et régler les différends dès le départ.
- Désamorcer les désaccords qui sont la source de stress et les situations chargées d'hostilité ou d'émotion.
- Écouter activement en vue de déterminer les intérêts communs et examiner les situations sous plusieurs angles.
- Reformuler efficacement les points de vue et poser des questions en faisant preuve de tact afin de cerner les principaux enjeux ou les valeurs qui sont au cœur du conflit.
- Aider les parties à trouver des points d'entente et diriger le processus vers un règlement des différends.
- Encourager les parties à reconsidérer leurs actuels points de vue et croyances, et faciliter la discussion de solutions de rechange susceptibles d'être avantageuses pour tous.
- Créer un environnement qui invite à des relations positives et respectueuses entre les parties.
- Médier les intérêts des parties en vue de parvenir à une solution mutuellement acceptable.
- Aider les parties à élaborer un plan d'action raisonnable pour mettre l'entente en place.
- Savoir quand insister, quand négocier ou faire un compromis, quand dégager un consensus pour résoudre une cause et quand il est nécessaire de rendre une décision.

3. APPRENTISSAGE ET PERFECTIONNEMENT INDIVIDUELS

a) PRÉSIDENT

Pour chaque compétence, l'outil ci-dessous donne une définition et une liste d'éléments qui décrivent les critères de rendement et d'efficacité auxquels satisfaire pour le poste. Dans le cadre d'une auto-analyse de l'apprentissage et du perfectionnement, il est essentiel de tenir compte de la définition de la compétence autant que de chaque élément énuméré. L'utilisation des compétences relatives au poste pour évaluer l'apprentissage et le perfectionnement individuels permet de dégager les domaines dans lesquels il est nécessaire de concentrer les efforts et d'effectuer un suivi des progrès accomplis. Une fois terminé, ce document contiendra des renseignements personnels qui doivent être considérés comme confidentiels.

- Lire les éléments correspondant à chaque compétence. Dans l'espace réservé ci-dessous pour chacun des éléments de la compétence, noter les habiletés à améliorer ou les possibilités de perfectionnement qui pourraient créer de nouvelles façons d'utiliser ces compétences. En tentant de repérer ces possibilités, les expliquer en détail et ajouter des exemples d'excellence dans lesquels les compétences ont été démontrées de façon concrète.
- Le tableau à la fin de document peut être utilisé pour faire une synthèse de l'apprentissage individuel et des priorités en matière de perfectionnement. Dans le cas de la présidente ou du président d'un organisme, il est possible de traduire les priorités d'apprentissage et de perfectionnement en un plan d'apprentissage et de perfectionnement, de concert avec le ministre responsable ou de son représentant autorisé.

Exemples d'activités d'apprentissage individuel :

- l'observation au poste de travail;
- le mentorat et l'assistance professionnelle;
- des cours sur le Web;

- l'apprentissage autonome;
- les conférences;
- des séances internes de formation (mises au point par des personnes-ressources de l'organisme comme les services juridiques, les vice-présidents, etc.);
- des cours de formation externes (collège communautaire, FPO);
- des journées d'apprentissage organisées par une association, un secteur ou une industrie.

Exemples de possibilités de perfectionnement :

- présider un comité;
- gérer une tâche ou un projet particulier;
- concevoir et présenter aux autres personnes nommées des cours sur des questions ou des compétences particulières;
- faire un exposé lors d'un congrès professionnel;
- offrir à des collègues du mentorat et de l'assistance professionnelle;
- participer à un projet temporaire ou spécial.