



Transformer la fonction publique de l'Ontario pour l'avenir

Document de réflexion
Février 2017

Table des matières

Message du secrétaire du Conseil des ministres	4
Résumé	6
Section 1 : Introduction.....	8
Section 2 : Objectif	9
Questions de discussion	10
Section 3 : Main-d'œuvre en évolution	11
Présence régionale de la FPO	12
Section 4 : Transformation de la FPO en cours	13
Initiative de prévention de l'itinérance dans les collectivités	14
Programme des partenariats d'action pour les jeunes	14
Tables d'intervention sur la sécurité communautaire	14
Carrefours communautaires	15
Examen, renouvellement et réorganisation des programmes	15
Modernisation pour de meilleurs résultats	16
Réforme du Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario	16
Soins axés sur le patient	17
Modernisation de ServiceOntario	17
Refonte des régimes d'avantages sociaux.....	17
Modernisation des paiements de transfert	18
Renforcement de la capacité interne	18
Plan des ressources humaines de la FPO 2015-2020	18
Gouvernement numérique.....	19
Stratégie en matière d'ITI de la FPO pour 2016-2020.....	19
Campagne de la FPO contre la discrimination et le harcèlement.....	20
Plan d'action de la FPO contre le racisme	20
Santé mentale	21
Le Plan d'action pour l'accessibilité pluriannuel de la FPO	21
Conditions de travail flexibles.....	22
Politiques et pratiques de rémunération du personnel non syndiqué	22
Amélioration des relations avec les agents négociateurs.....	23
Section 5 : La FPO de l'avenir.....	24
Vision pour la FPO.....	24
Fournir des services intégrés et axés sur la personne	25

Donner des moyens d'action aux Ontariennes et Ontariens	26
Proposer des politiques fondées sur les données probantes et axées sur les résultats	28
Promouvoir des systèmes de prestation ouverts.....	29
Mettre à profit les technologies perturbatrices.....	30
Favoriser l'ouverture et l'inclusion dans la fonction publique.....	31
Conclusion	33

Message du secrétaire du Conseil des ministres

À la fonction publique de l'Ontario (FPO), nous nous consacrons au service de la population de l'Ontario. Dans ce monde où tout évolue rapidement, de nombreuses occasions d'innover et d'offrir de meilleurs résultats au public se présentent. Pour en tirer profit, nous devons être ouverts aux nouvelles idées et accepter de repenser sans cesse la façon dont nous offrons les programmes, les politiques et les services.



La FPO n'est pas étrangère au changement. Au cours des dernières décennies, nous avons prouvé à de nombreuses reprises que nous pouvons transformer notre façon de faire pour améliorer les résultats et l'utilisation optimale de nos ressources. Nous avons, par exemple :

- modernisé nos fonctions de soutien, notamment les Services communs et les services de TI;
- transformé les secteurs de la santé et de l'éducation;
- élargi l'offre de services numériques et transmis plus d'information au public;
- collaboré avec d'autres ordres de gouvernement pour simplifier la prestation de nos programmes;
- mis en œuvre une importante réforme fiscale, en coopération avec le gouvernement fédéral, pour réduire les coûts administratifs de notre système fiscal.

Toutefois, la transformation en cours est d'un tout autre ordre. Le rythme des changements s'est accéléré dans les dernières années, et nous sommes confrontés à de nombreux nouveaux défis majeurs : attentes plus élevées du public, plus grande volonté publique de participer au processus décisionnel du gouvernement, concurrence accrue à l'échelle mondiale pour le talent et les compétences spécialisées, croissance économique modeste, écarts de revenus qui se creusent, changements démographiques et évolution rapide des technologies.

Cette conjoncture s'avère exigeante, mais elle ouvre aussi la porte à de nouvelles possibilités stimulantes de transformer notre organisation et d'en améliorer l'efficacité et l'efficacités. Pour en tirer profit, nous devons collaborer ensemble et avec des intervenants clés à l'élaboration d'une vision à long terme pour la fonction publique.

L'élaboration du présent document de réflexion a été inspirée de consultations avec les employés de la FPO de toutes les régions de la province réalisées sur une année. Je vous ai entendu nous dire de vive voix que nous devons élaborer ensemble une vision

à long terme pour la FPO. Les questions à la section 2 visent à solliciter vos conseils et à stimuler la discussion sur les façons de redéfinir notre vision fondamentale et de transformer notre organisation pour l'avenir.

Je tiens à remercier particulièrement le Secrétariat du Conseil du Trésor pour son leadership. J'aimerais aussi souligner le travail du président et des membres de la Commission de la fonction publique et du Comité de perfectionnement des cadres ainsi que le Conseil des sous-ministres pour leur participation dès le début de l'élaboration du présent document de réflexion.

Pour terminer, je veux remercier les nombreuses personnes qui ont pris l'initiative de me poser des questions aux assemblées publiques locales, de m'envoyer des courriels et de publier des commentaires sur les façons de travailler ensemble à la transformation de la FPO.

Je me réjouis à l'idée de travailler avec vous dans l'année à venir pour façonner la FPO pour l'avenir.



Steve Orsini

Résumé

La fonction publique de l'Ontario (FPO) est une organisation professionnelle, innovatrice et pleine de ressources, dont la vocation est de répondre aux besoins de la population de l'Ontario. Nous avons démontré, à de nombreuses reprises, notre capacité d'adaptation aux besoins changeants du public.

Notre vision collective de notre identité et de notre façon de fonctionner nous a servi de fondation solide depuis plus d'une décennie, mais le monde autour de nous a changé. Face à ce nouvel environnement dynamique, nous devons nous assurer de toujours avoir les compétences et la résilience nécessaires pour nous adapter – et évoluer.

Les vingt dernières années ont vu l'émergence d'une FPO plus petite, plus intégrée et plus cohésive. Nous nous sommes réorientés vers nos activités principales en nous éloignant de la prestation de services de première ligne dans un grand éventail de services publics pour nous concentrer sur l'élaboration de politiques et de programmes et sur la gestion financière. Nous avons obtenu d'excellents résultats en travaillant avec les ministères et le secteur parapublic, et nous avons harmonisé nos services opérationnels et administratifs pour améliorer leur efficacité et leurs résultats.

Maintenant, nous passons à l'étape suivante de la transformation et nous vous demandons à vous, nos fonctionnaires dévoués, de nous guider.

De nombreuses initiatives de transformation importantes sont en cours, notamment le Plan des ressources humaines de la FPO sur cinq ans, le Plan d'action pour un gouvernement numérique, une initiative pour la diversité et l'Initiative pour un gouvernement ouvert. Cependant, pour demeurer à l'avant-garde, nous devons regarder au-delà de nos stratégies actuelles et forger une vision résiliente et cohésive pour la FPO de l'avenir.

Pour créer cette vision, nous avons besoin de votre aide. Heureusement, nous ne sommes pas seuls : ailleurs au Canada et dans le monde, la fonction publique est confrontée à des défis semblables. En nous inspirant des pratiques exemplaires et en trouvant nos propres solutions innovatrices, nous pouvons créer une nouvelle approche de la fonction publique fondée sur les principes suivants.

1. **Fournir des services intégrés et axés sur la personne** : Mettre le client au premier plan et concevoir des services axés sur la personne grâce au pouvoir de l'externalisation ouverte.
2. **Donner des moyens d'action aux Ontariennes et Ontariens** : Établir des partenariats avec la population pour élaborer des politiques publiques non seulement pour elle, mais aussi avec elle.
3. **Proposer des politiques fondées sur les données probantes et axées sur les résultats** : Fonder les décisions sur des preuves rigoureuses et atteindre de meilleurs résultats au moyen de stratégies plus rentables.
4. **Promouvoir des systèmes de prestation ouverts** : Faciliter l'accès des intervenants et du public à la prestation des services afin de pouvoir répondre aux besoins des Ontariennes et Ontariens par des moyens nouveaux et innovateurs.

5. **Mettre à profit les technologies perturbatrices** : Mettre l'architecture ouverte au service des nouvelles technologies et des services numériques.
6. **Favoriser l'ouverture et l'inclusion dans la fonction publique** : Donner à nos leaders et à nos employés les moyens de créer un milieu de travail plus ouvert, plus diversifié et plus inclusif.

Le présent document de réflexion décrit l'état actuel de la FPO et nos efforts pour mener la transformation à court terme, tout en orientant ce qui devra être accompli à long terme pour répondre aux attentes et aux besoins changeants de la province.

Mais par-dessus tout, il constitue un appel à l'action – il encourage chaque membre de la FPO à mettre la main à la pâte et à contribuer à forger notre vision de la fonction publique de l'avenir.

Section 1 : Introduction

L'avenir sera porteur de nombreux défis et d'encore plus de possibilités. Pour que la FPO ait du succès dans l'avenir, nous devons relever ces défis tout en tirant avantage des occasions qui se présentent.

Ces défis ne sont pas à négliger : avec la concurrence mondiale féroce, les restrictions budgétaires, la croissance ralentie de la productivité et de la main-d'œuvre et la population vieillissante, il sera plus difficile de répondre aux besoins des Ontariennes et Ontariens, et les technologies perturbatrices entraîneront de nouvelles pénuries de travailleurs qualifiés et forceront plus de travailleurs sur le marché du travail à s'adapter^{1,2}.

D'un autre côté, l'Ontario est prêt pour l'innovation et la croissance. Nous jouissons d'une économie diversifiée, d'une main-d'œuvre hautement qualifiée, d'industries solides et de technologies émergentes comme l'intelligence artificielle, la médecine régénérative et les voitures intelligentes.

Dans cette lutte des gouvernements pour s'adapter au contexte en transformation rapide, la FPO est bien placée pour relever les défis et saisir les occasions qui se présenteront.

Et en tant qu'intendants de l'avenir à long terme de l'Ontario, nous continuons de donner des conseils clairs et indépendants pour équilibrer les besoins des générations actuelles et futures.

La vision actuelle de la FPO comporte deux volets :

- Harmoniser nos ressources pour atteindre les priorités gouvernementales;
- En tant qu'intendants, gérer les ressources publiques à long terme. Pour ce faire, nous devons être encore plus diversifiés, audacieux, axés sur le client et vifs, tout en offrant toujours les meilleurs services aux Ontariennes et Ontariens.

¹ Ministère des Finances de l'Ontario (2010). *Rapport sur les perspectives économiques à long terme de l'Ontario*. [Disponible en ligne](#).

² Ministère des Finances de l'Ontario (2014). *Projections démographiques pour l'Ontario*. [Disponible en ligne](#).

Section 2 : Objectif

L'objectif du présent document de réflexion est de lancer une conversation sur l'avenir de la FPO et sur les moyens de nous assurer que nous avons ce qu'il faut pour remplir notre mandat dans une optique innovatrice, intégrée et inclusive.

Une vision, une mission et des valeurs communes sont la fondation sur laquelle toute organisation est bâtie. Toutefois, pour demeurer pertinente, cette vision doit s'adapter aux changements de circonstances.

Le rapport Drummond de 2012 a mis en lumière la nécessité pour la fonction publique de se transformer afin de pouvoir aider le gouvernement à s'attaquer aux principaux enjeux de politique publique³. Une nouvelle vision pour la FPO contribuera à faire en sorte que la fonction publique soit dans une meilleure position pour répondre aux objectifs du gouvernement.

Ainsi, pour garantir notre succès, nous avons besoin d'un plan audacieux pour transformer la FPO. Ce plan devra inclure :

- un engagement continu des cadres supérieurs, soutenus par une structure de gouvernance efficace qui encadrera et portera la transformation;
- des employés compétents et dévoués pour transformer efficacement la FPO pour l'avenir;
- des recherches de pointe et des pratiques exemplaires pour influencer nos processus et l'atteinte des objectifs;
- des commentaires du public, des employés et des intervenants afin que l'optique soit axée sur le client;
- l'adoption de nouvelles technologies pour réaliser des économies et de meilleurs résultats;
- l'élaboration de politiques et de programmes harmonisés, coordonnés et intégrés;
- des communications efficaces, régulières et innovatrices pour tenir les gens plus informés;
- une gestion de projet efficace mesurée à l'aide d'étapes principales et de résultats.

Au cours de la dernière année, le secrétaire du Conseil des ministres a communiqué des thèmes d'orientation pour une fonction publique moderne qui est intégrée, inclusive et innovatrice.

³ Commission de réforme des services publics de l'Ontario (2012). *Rapport Drummond*. [Disponible en ligne](#).



Nous vous proposons les questions suivantes pour faciliter le dialogue sur les éléments que devrait comprendre la fonction publique de l'avenir. Les réponses joueront un rôle important dans l'élaboration de notre plan stratégique pour le renouvellement de la fonction publique.

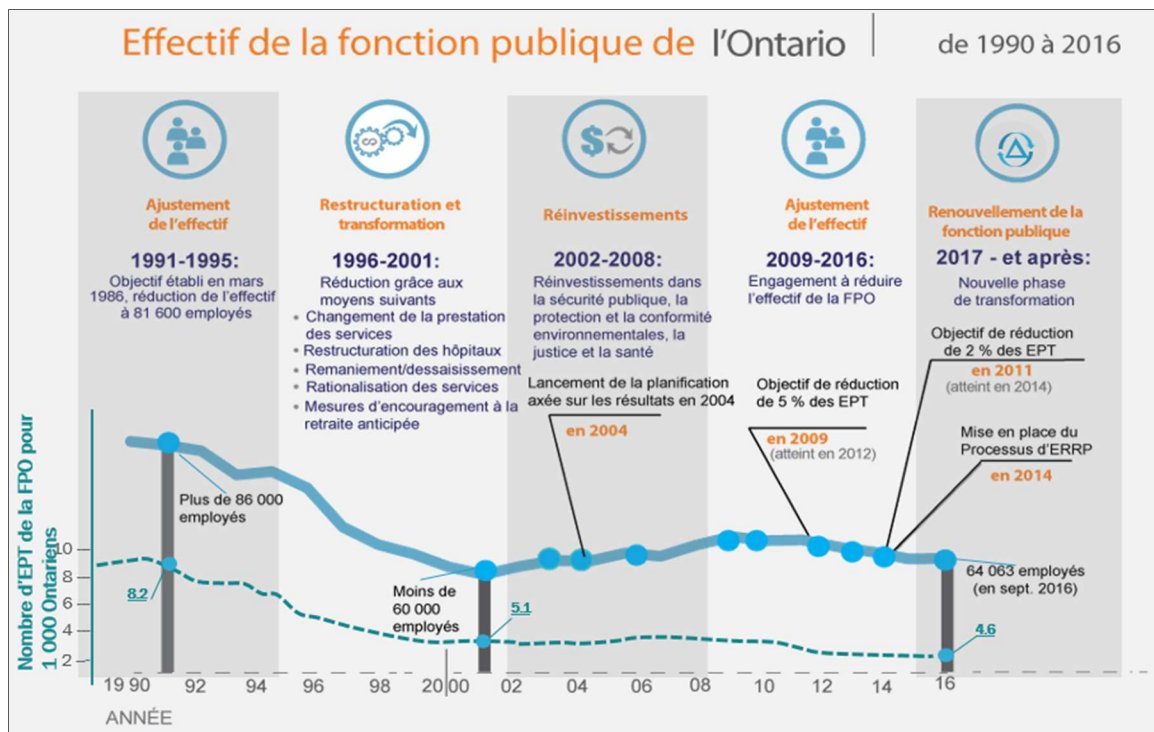
Questions de discussion

1. Quel type de culture organisationnelle voulons-nous créer? En quoi diffère-t-elle de la culture actuelle?
2. Comment pouvons-nous rendre la FPO plus diversifiée, plus inclusive et plus innovatrice?
3. Quelles sont les compétences et aptitudes de leadership dont nous avons besoin pour aller de l'avant et transformer notre culture?
4. Comment la FPO peut-elle attirer, garder et développer de futurs leaders à tous les échelons de l'organisation et dans toutes les régions de la province?
5. Comment peut-on réorganiser l'élaboration de politiques afin qu'elles soient plus axées sur les personnes?
6. Quels secteurs ou processus actuels de l'organisation sont mûrs pour l'innovation?
7. Comment peut-on prendre plus de risques tout en conservant la confiance du public?
8. Comment doit-on repenser la prestation de services de façon à ce qu'elle soit intégrée et axée sur les personnes?
9. Quels changements organisationnels pourraient contribuer à la transformation de la FPO?

Section 3 : Main-d'œuvre en évolution

Comptant plus de 60 000 employés de Thunder Bay à Windsor, la FPO est une organisation de grande envergure et complexe.

Notre main-d'œuvre a continuellement évolué dans le temps. La transformation qui a commencé dans les années 1990 a donné l'élan à une fonction publique plus petite et plus souple pouvant se concentrer sur ses principales activités, comme les lois et règlements, la préservation de la sécurité publique, l'éducation et les soins de santé.



En mars 2016, le nombre total d'équivalents à plein temps (EPT) travaillant pour la FPO était 25 % moins élevé que lors du sommet de mars 1991. Si on fait le calcul en fonction du nombre d'habitants, il y avait environ 8,2 fonctionnaires ontariens par 1 000 habitants en 1990-1991. En 2015-2016, ce ratio était descendu à 4,6 par 1 000 habitants. Autrement dit, en 1990-1991, il y avait 122 citoyens pour chaque fonctionnaire ontarien, alors qu'il y en avait 217 en 2015-2016.

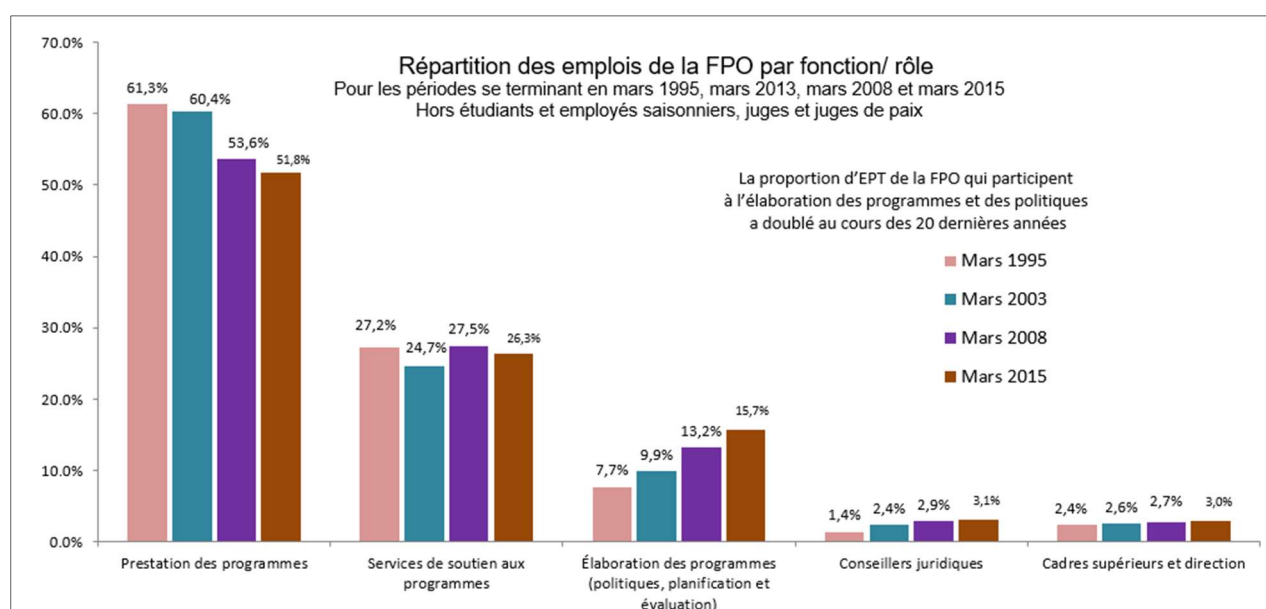
Parmi les changements importants qu'a connus l'organisation, on compte les suivants :

- **Prestation de soins de santé** : La gestion des laboratoires provinciaux et de la prestation des services de psychiatrie et de soins ambulatoires a été décentralisée, alors que des réseaux intégrés de santé ont été établis, avec une meilleure utilisation de la technologie pour gérer les renseignements sur la santé.
- **Services sociaux** : L'aide sociale a été déléguée aux municipalités regroupées, alors que la plupart des services aux personnes ayant une déficience intellectuelle ont été recentrés, fermés ou transférés vers des organismes sans but lucratif; des

systèmes d'ITI ont été développés pour transformer la prestation des services sociaux par les municipalités et les organismes sans but lucratif et améliorer la supervision gouvernementale de la fonction de prestation directe de services sociaux.

- **Infrastructure** : Avec la création d'Infrastructure Ontario, c'est le secteur privé qui assume maintenant les risques associés à la conception, la construction, le financement et l'entretien, ce qui rend le processus d'approvisionnement plus efficace.
- **Collecte de revenus** : L'administration de l'impôt des sociétés et de la taxe de vente harmonisée relève maintenant du gouvernement fédéral, et les services d'évaluation foncière et immobiliers ont été délégués à des organismes.

Puisque la priorité de la FPO n'est plus la prestation de services, mais plutôt l'élaboration de politiques et la gestion de programmes, le rôle et la composition de sa main-d'œuvre ont changé de façon importante.



Après la restructuration au milieu des années 1990, il y a eu un intérêt grandissant pour mettre à profit la capacité dans tous les ministères et faire en sorte que les services gouvernementaux et administratifs soient harmonisés et efficaces, ce qui a mené à la consolidation des services de soutien.

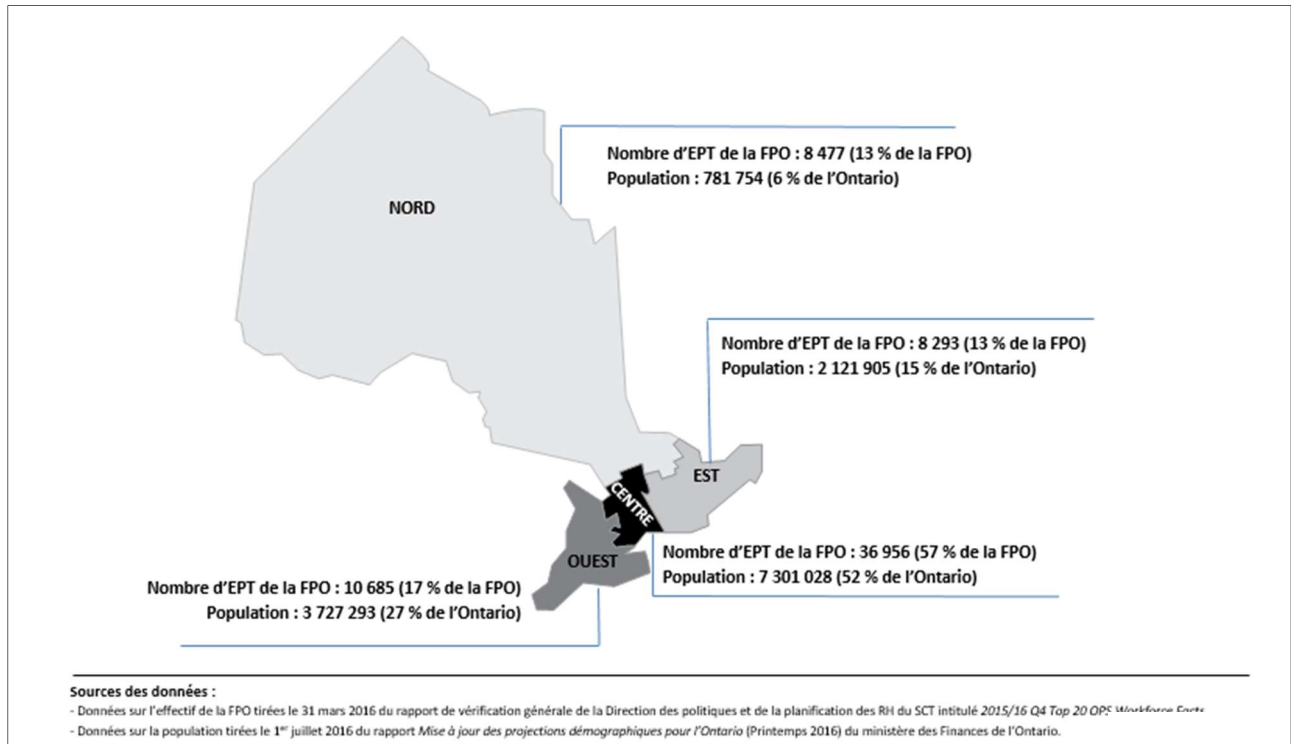
Présence régionale de la FPO

L'une des principales caractéristiques de la fonction publique est sa dispersion géographique. Partout dans la province, nos bureaux régionaux et comptoirs de services nous permettent d'être pleinement conscients des besoins de la population.

Voici des exemples de notre présence en région :

- Comptoirs de ServiceOntario;
- Établissements correctionnels;

- Services de probation et de libération conditionnelle;
- Opérations de la Police provinciale de l'Ontario;
- Services d'inspection et d'application de la loi par l'intermédiaire de bureaux de district, notamment au ministère du Travail et au ministère de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique;
- Pompiers forestiers dans le Nord de l'Ontario.



Section 4 : Transformation de la FPO en cours

La FPO est déterminée à trouver des façons inédites et judicieuses d'améliorer les résultats pour la population de l'Ontario tout en respectant les engagements budgétaires du gouvernement. Voici quelques exemples des nombreuses stratégies que nous utilisons pour remplir ce mandat.

Mise à profit des partenariats et de l'intégration horizontale

La FPO a connu de nombreuses mutations au cours des dernières décennies. En tant qu'organisation, nous avons démontré plus d'une fois que nous pouvons nous attaquer à des enjeux de taille et transformer notre façon de fonctionner pour obtenir des résultats probants. Voici quelques exemples récents des moyens que nous prenons pour transformer la fonction publique avec l'aide de partenaires ministériels et d'autres secteurs.

Initiative de prévention de l'itinérance dans les collectivités

Dans le cadre de l'Initiative de prévention de l'itinérance dans les collectivités, nous collaborons avec les municipalités à l'administration et à la prestation de programmes pour les sans-abri à l'échelle locale, afin qu'elles soient mieux outillées pour répondre aux besoins des familles et des personnes touchées. Cette initiative combine les fonds de cinq anciens programmes de logements et de lutte contre l'itinérance en un seul programme flexible et coordonné localement par des gestionnaires des services municipaux. Cette approche vise la mise en place de services plus simples et plus efficaces qui aident les personnes les plus vulnérables de la province.

Programme des partenariats d'action pour les jeunes

Environ 170 000 jeunes âgés de 15 à 24 ans en Ontario ne sont ni à l'école, ni en formation, ni sur le marché du travail, soit environ 9,4 % de cette tranche d'âge. Ce taux n'a pas changé dans les dernières années, malgré l'augmentation des investissements et du taux d'obtention de diplôme. En reconnaissance des besoins complexes des jeunes et des défis auxquels ils font face, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse a fait appel à des partenaires des secteurs privé, public, sans but lucratif et philanthropique dans des collectivités choisies afin de coordonner les efforts visant les jeunes isolés. Dans d'autres administrations, il a été prouvé que ces partenariats d'action avaient grandement aidé les populations vulnérables.

Ces partenariats sont nés du désir de bouleverser la méthode traditionnelle d'élaboration et de financement des programmes et services pour les jeunes. En intégrant les voix de nombreuses personnes (les jeunes, les intervenants communautaires et le personnel de première ligne) et en nouant des partenariats avec des organisations dans la collectivité, le Programme des partenariats locaux d'action pour les jeunes peut nous aider à tracer une nouvelle voie vers la réussite.

Tables d'intervention sur la sécurité communautaire

L'une de nos priorités, en tant que fonctionnaires, est d'aider les personnes et les familles qui sont dans une situation comportant des risques très élevés de préjudice. Nous avons donc rassemblé des fournisseurs de services sociaux de différents secteurs afin qu'ils puissent intervenir de façon immédiate, coordonnée et intégrée auprès des personnes à risque.

Nos tables d'intervention sur la sécurité communautaire se réunissent pour discuter des situations comportant des risques élevés mises de l'avant par les organismes partenaires. Dans les 24 à 48 heures, les fournisseurs de services concernés organisent une intervention pour mettre la personne à risque et sa famille en lien avec l'aide dont elles ont besoin.

Le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels a reconnu la pertinence d'adopter une approche proactive et collaborative pour améliorer la sécurité

et le bien-être communautaires. Pour aller dans ce sens, il a créé la base de données de suivi des risques, qui permet aux communautés participantes de suivre et d'analyser l'information sur les risques de façon cohérente. Les données recueillies font ressortir les tendances et les risques prioritaires, ce qui nous aide à améliorer la sécurité communautaire et à prêter assistance à ceux qui en ont le plus besoin.

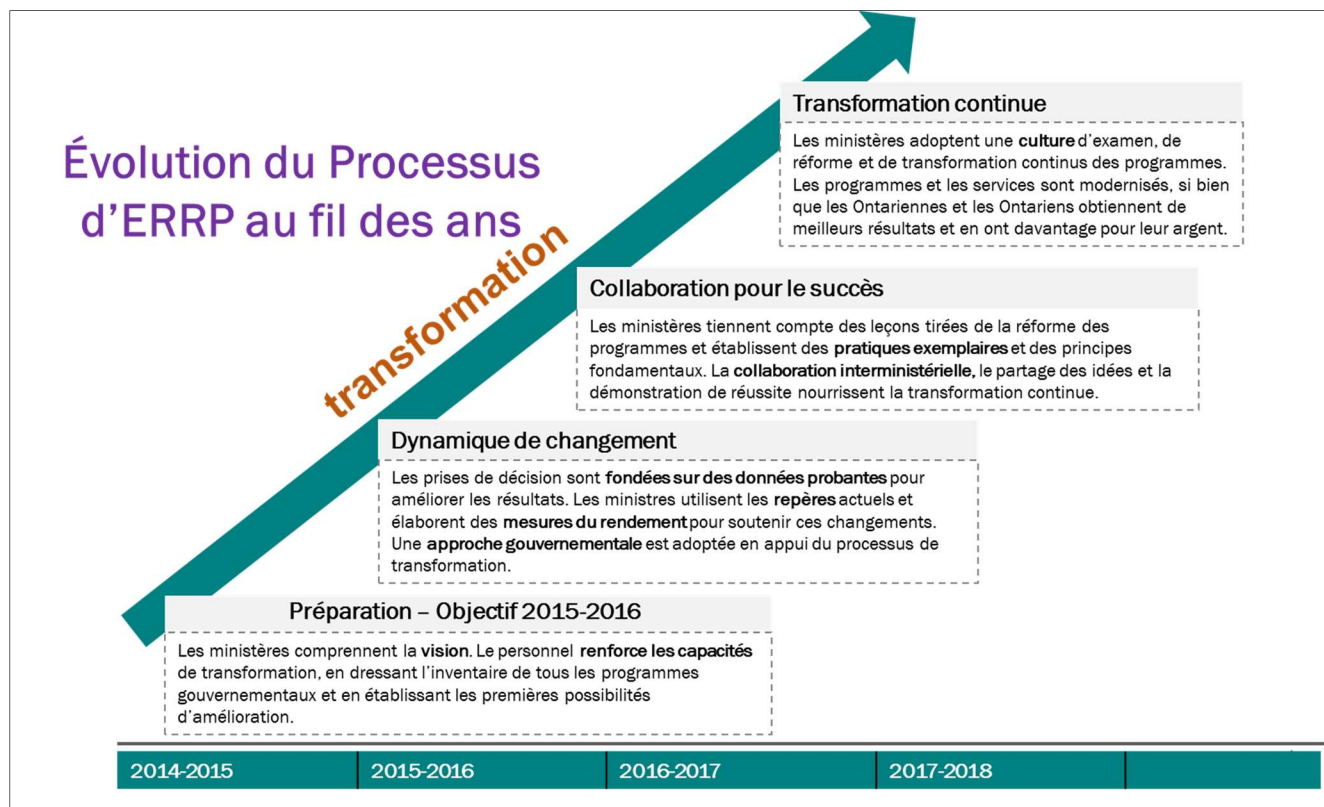
Carrefours communautaires

Les carrefours communautaires constituent un point d'accès central à une gamme de services de santé et de services sociaux essentiels, ainsi que des espaces culturels, récréatifs et verts qui alimentent la vie communautaire. N'importe quel espace public peut servir de carrefour communautaire : une école, un centre de quartier ou d'apprentissage des jeunes enfants, une bibliothèque, un centre pour personnes âgées ou un centre de santé communautaire. Les avantages de ces carrefours comprennent les partenariats entre l'école et la communauté, des services plus efficaces et durables qui répondent aux besoins locaux, le rendement social des investissements, un meilleur accès aux services et de meilleurs résultats pour la population.

Le gouvernement a accepté toutes les recommandations du cadre stratégique et plan d'action publié en 2015 visant à appuyer les carrefours communautaires de l'Ontario. Ces recommandations incluaient la planification coordonnée des services, la prestation de services axés sur le client et l'utilisation des installations publiques pour répondre aux besoins de la communauté. Le cadre stratégique et plan d'action soulignait que les politiques et processus provinciaux étaient souvent compliqués, fractionnés et axés sur des exigences propres au Ministère plutôt que sur les besoins des collectivités et les résultats escomptés. Conformément au cadre stratégique et plan d'action, la Division des politiques en matière de carrefours communautaires du ministère de l'Infrastructure travaille de concert avec ses partenaires pour favoriser une approche horizontale et gouvernementale à la prise de décision et à la mise en œuvre.

Examen, renouvellement et réorganisation des programmes

Nous adoptons également une approche fondamentalement innovatrice à la planification pluriannuelle avec le Processus d'examen, de renouvellement et de réorganisation des programmes qui, en retour nous aidera à améliorer la prestation des services.



À l'aide d'une approche gouvernementale, les ministères travailleront ensemble dans les prochaines années, en partenariat avec des organismes centraux et des partenaires externes, pour déterminer la meilleure façon de transformer et rentabiliser les programmes et services et ainsi offrir la meilleure valeur à la population de l'Ontario.

Modernisation pour de meilleurs résultats

Améliorer les résultats pour les personnes que nous servons est au cœur du renouvellement de la fonction publique, et de nombreuses initiatives sont en cours pour moderniser les processus et améliorer la prestation des services.

Réforme du Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario

Les investissements dans l'éducation et la formation postsecondaires jouent un rôle majeur dans la préparation au marché du travail. Sept nouveaux emplois sur dix au Canada sont dans des professions très spécialisées ou dans le domaine de la gestion, lesquelles nécessitent des études supérieures ou des compétences spécialisées. En général, les Ontariennes et Ontariens de scolarité élevée et hautement qualifiés ont de meilleures perspectives d'emploi, gagnent des salaires plus élevés et bénéficient d'une meilleure santé et d'une plus grande longévité.

L'aide financière aux étudiants a été transformée afin de rendre l'éducation postsecondaire plus accessible et abordable. Dans l'objectif que plus d'étudiants soient admissibles aux bourses et subventions et aient accès au système de prêts étudiants, 100 % des fonds de la bourse dans le cadre du Programme de réduction de 30 % des frais de scolarité en Ontario, de la Subvention d'appui aux étudiantes et étudiants de l'Ontario, de la Subvention ontarienne pour l'accès aux études et d'autres subventions offertes par le Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario

(RAFEO) ont été rassemblés en une seule aide financière immédiate : le nouveau RAFEO, qui entrera en vigueur pour l'année scolaire 2017-2018. Ces changements garantiront que l'aide financière est transparente et immédiate, et qu'elle cible les étudiants qui en ont le plus besoin.

Le nouveau RAFEO exemptera les étudiants issus de familles dont le revenu est de 50 000 \$ ou moins des frais de scolarité moyens exigés par les collèges et les universités, rendant ainsi les frais de scolarité plus abordables pour tous les étudiants admissibles.

Soins axés sur le patient

La population de notre province vieillit, et sa démographie continuera de changer. D'ici 2041, 25 % de la population sera âgée de 65 ans et plus, comparativement à seulement 16 % en 2015⁴. Ces changements démographiques, ainsi que les avancées pharmaceutiques et technologiques, font grimper la demande pour des services de santé plus nombreux et plus coûteux. Le modèle de soins axé sur le client est la pierre angulaire de la transformation des soins de santé.

La province a amélioré l'accès aux soins primaires, augmenté les soins à domicile, réduit les temps d'attente dans les hôpitaux, investi dans des programmes de promotion de la santé et pris des mesures pour rendre le système plus transparent, intégré et responsable. Pendant cette période, le gouvernement a pu contrôler les coûts tout en continuant d'améliorer l'accès aux soins. Un bon exemple d'intégration des soins de santé est la création des réseaux d'équipes de santé familiale et de maillons santé, qui travaillent avec les patients pour les aider à comprendre le système de santé et leur offrir des services globaux. Le passage à des services de santé numériques améliorera encore plus l'expérience du patient et l'efficacité du système de soins de santé.

Modernisation de ServiceOntario

L'objectif de la modernisation de ServiceOntario est d'améliorer la prestation de services au client pour la population ontarienne. Nous y sommes arrivés en collaborant avec d'autres ministères pour regrouper des transactions de routine et favoriser l'utilisation d'un seul numéro d'entreprise pour accéder à tous les services gouvernementaux. Nos efforts de modernisation se sont aussi concentrés sur l'avancement de la conception et de la prestation de services numériques afin d'offrir à nos clients la meilleure expérience possible. ServiceOntario continuera de simplifier la prestation de ses services avec l'adoption d'un identifiant unique pour faciliter l'accès aux services gouvernementaux.

Refonte des régimes d'avantages sociaux

Le gouvernement provincial fournit un large éventail d'avantages sociaux directs et en nature, notamment dans les domaines de la santé, des soins dentaires, du logement et de la garde d'enfants. Pour en simplifier l'accès, nous étudions différentes options, par

⁴ *Mise à jour des projections démographiques pour l'Ontario, 2015-2041.* [Disponible en ligne.](#)

exemple l'harmonisation de différents programmes d'avantages sociaux par un processus unique et simple de demande en ligne ou l'automatisation des fonctions de soutien. Dans le but d'appuyer ces initiatives et de faire fond sur nos efforts pour améliorer notre façon d'offrir les programmes d'avantages sociaux, nous sommes en train de créer de nouvelles lois qui permettront aux organisations d'échanger plus de renseignements tout en protégeant la vie privée des clients, en intégrant l'administration des programmes.

Modernisation des paiements de transfert

Des milliers d'organisations reçoivent des paiements de transfert pour fournir une gamme de services publics essentiels au nom du gouvernement. On pense notamment aux services de santé, aux services sociaux ou aux programmes d'emploi et de culture. De nombreux fonctionnaires de la FPO ont la tâche de gérer et d'administrer ces fonds.

Nous sommes au beau milieu de la modernisation des processus et des règles d'administration des paiements de transfert, dans l'objectif que nos partenaires aient plus de temps à consacrer à l'atteinte des résultats promis. De la même façon, les employés de la FPO pourront consacrer plus de temps à la vérification du respect des engagements des bénéficiaires.

Par exemple, le gouvernement introduit un nouveau système d'inscription en ligne dans une fenêtre unique. Après avoir créé leur profil en ligne, les organisations pourront soumettre des documents et mettre facilement à jour leurs renseignements, au besoin.

Cette approche modernisée entraînera une plus grande efficacité administrative et des économies pour les bénéficiaires et le gouvernement. En demandant aux bénéficiaires de transferts de paiement de fournir leur numéro d'entreprise de l'Agence du revenu du Canada, le nouveau système dressera également un meilleur portrait de la relation financière entre le gouvernement et les organisations bénéficiaires.

Renforcement de la capacité interne

La FPO a la responsabilité de montrer l'exemple dans notre province; elle doit donc s'engager, dans ses plans de modernisation, à favoriser l'inclusion dans tout ce qu'elle fait. Ses milieux de travail doivent être accessibles, adaptés, diversifiés et accueillants, en plus de renfermer le talent et les compétences nécessaires pour atteindre nos objectifs.

Une série de stratégies est en cours pour faire de la FPO un milieu de travail plus efficace, inclusif et diversifié, où nous pouvons profiter pleinement du large éventail d'expériences, de compétences et de capacités des fonctionnaires.

Plan des ressources humaines de la FPO 2015-2020

Le Plan des ressources humaines de la FPO 2015-2020 nous aidera à renforcer la fonction publique, aujourd'hui et à l'avenir. Inspiré des recommandations et du progrès

accompli grâce aux plans des ressources humaines précédents, ce plan cible les trois priorités suivantes.

1. Culture positive et inclusive dans le lieu de travail
2. Leaders engagés et innovateurs
3. Pratiques de ressources humaines efficaces et équitables



Gouvernement numérique

En 2017, nous publierons notre Plan d'action pour un gouvernement numérique. Ce plan proposera une vision pour transformer le fonctionnement en ligne du gouvernement de l'Ontario, notamment la création d'un nouveau bureau des services numériques, dirigé par un directeur du numérique. Le plan d'action décrira aussi des initiatives importantes, comme l'identification des projets numériques à impact important et des services à transformer, axées sur une approche numérique par défaut visant à rendre les services gouvernementaux en ligne plus faciles à utiliser.

Stratégie en matière d'ITI de la FPO pour 2016-2020

La stratégie en matière d'ITI de la FPO pour 2016-2020 adopte une approche à long terme pour les investissements dans des ressources technologiques clés. Elle tire profit des avantages des nouvelles technologies – notamment l'informatique mobile, l'analytique et l'infonuagique – pour améliorer l'innovation et la productivité. La stratégie encourage la FPO à asseoir la conception et l'actualisation des programmes sur les données probantes obtenues grâce aux données et à l'information.

Campagne de la FPO contre la discrimination et le harcèlement

Environ 14 % des répondants du Sondage des employés de la FPO d'avril 2014 ont déclaré avoir vécu de la discrimination en milieu de travail au cours des deux dernières années, et 16 % ont dit avoir été victimes de harcèlement. Selon le même sondage, chez nos collègues noirs, sud-asiatiques et autochtones, le taux de discrimination vécue était plus élevé que chez les employés de minorités non visibles.

En tant qu'organisation, nous nous efforçons d'offrir un milieu de travail exempt de toutes formes de discrimination ou de harcèlement. C'est pourquoi nous avons pris des mesures visant à renforcer et à améliorer nos politiques et nos pratiques, notamment l'élaboration d'un Plan d'action pour la prévention du harcèlement sexuel propre à la FPO.

Plan d'action de la FPO contre le racisme

Le Plan d'action de la FPO contre le racisme s'attaquera au racisme systémique dans l'objectif de faire disparaître les disparités raciales au sein de la FPO et de la province. C'est dans cette optique qu'a été créée la nouvelle Division de l'inclusion, de la diversité et de l'antiracisme, relevant du secrétaire du Conseil des ministres au Bureau du Conseil des ministres, qui deviendra un point de référence pour le leadership en matière d'inclusion, de diversité et d'antiracisme dans la FPO et à l'externe.

Les minorités visibles représentent :

- 25 % de la main-d'œuvre de l'Ontario;
- 20 % de la main-d'œuvre de la FPO;
- 14 % des cadres supérieurs de la FPO.

La discrimination a été signalée par :

- 14 % des employés de la FPO au total;
- 25 % des employés autochtones;
- 22 % des employés noirs de la FPO;
- 18 % des employés sud-asiatiques⁵.

⁵ Sondage de 2014 des employés de la FPO.

Santé mentale

La maladie mentale a un effet dévastateur sur la santé, la productivité et le bien-être des Canadiens. Selon Statistique Canada, plus d'un Canadien sur cinq et d'un Ontarien sur quatre recevra un diagnostic de santé mentale au cours de sa vie⁶.

Les objectifs de la Stratégie de santé mentale de la FPO sont de faire la lumière sur l'importance de la santé mentale en milieu de travail, de dissiper les préjugés sur la santé mentale et à la maladie mentale et d'offrir du soutien pour prévenir les problèmes de santé mentale. La honte injustifiée que la stigmatisation entraîne peut empêcher (et empêche) les personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale de chercher des options de traitement efficace.

L'initiative Santé mentale et milieux de travail sains vise à faire connaître la santé mentale dans les milieux de travail et à fournir de nouveaux soutiens pour régler les problèmes de santé mentale. Des conférences, de la formation, des activités de sensibilisation, des ressources en libre accès et des projets de collaboration interministérielle ont marqué les réalisations de l'initiative^{7,8}.

Les troubles mentaux et les maladies mentales sont généralement à l'origine de 30 % des demandes d'indemnisation pour invalidité de courte et de longue durée, et plus de 80 % des employeurs canadiens les classent parmi les trois facteurs les plus importants à l'origine de ces demandes.

En 2011, les coûts économiques associés à des diagnostics de santé mentale dépassaient largement les 50 milliards de dollars, soit 2,8 % du produit intérieur brut canadien pour l'année.

Le Plan d'action pour l'accessibilité pluriannuel de la FPO

L'accessibilité constitue un pilier de l'inclusion. Elle consiste à améliorer l'accès pour les personnes ayant un handicap en éliminant les obstacles existants et en empêchant l'apparition de nouveaux. L'organisation de services publics qu'est la FPO a un rôle unique à jouer et une responsabilité, en tant qu'employeur, décideur et fournisseur de services. Le Plan d'action pour l'accessibilité pluriannuel trace la voie vers une plus grande accessibilité. En tant que fonctionnaires, notre responsabilité va au-delà du respect des lois; nous pouvons et devons montrer l'exemple.

⁶ Gouvernement du Canada (2006). *Aspect humain de la santé mentale et de la maladie mentale au Canada*.

⁷ Organisation mondiale de la Santé (2001). *Santé mentale : les ministres appellent à l'action*. [Disponible en ligne](#).

⁸ Association canadienne pour la santé mentale. *2014 Pre-budget Submission*. [Disponible en ligne](#).

Conditions de travail flexibles

Des organisations du monde entier obtiennent des résultats positifs en offrant des conditions de travail flexibles à leurs employés. En plus de favoriser la participation des employés et d'attirer les meilleurs talents, les conditions de

Dans le Sondage de 2014 des employés, 27 % des répondants ont indiqué qu'ils bénéficiaient de conditions de travail flexibles.

travail flexibles et les mesures d'adaptation peuvent améliorer la santé et le bien-être des employés, faisant ainsi grimper leur satisfaction et leur productivité. Au bout du compte, les conditions de travail flexibles améliorent la prestation de services au public⁹.

En 2013, la FPO a introduit la Stratégie relative aux modalités de travail flexible pour appuyer la planification et la mise en place de conditions de travail flexible. Pour demeurer compétitif tout en attirant et en gardant les talents, nous devons offrir des options de travail qui contribuent à la modernisation et à l'excellence des services publics, améliorent l'efficacité et réduisent notre empreinte carbone.

Politiques et pratiques de rémunération du personnel non syndiqué

Pour faire en sorte d'avoir la main-d'œuvre douée, inclusive et diversifiée dont nous avons besoin pour réaliser nos objectifs de modernisation et de transformation, nous devons attirer et retenir des leaders hautement qualifiés à tous les échelons. Pour y arriver, nos politiques et pratiques de rémunération fournissent la flexibilité dont nous avons besoin dans cette période de transformation.

Les employés, les chefs et les cadres non syndiqués ont donné l'exemple pendant une longue période de restriction de la rémunération et de gel salarial, ce qui a créé des écarts et des problèmes importants dans la FPO pour ces employés. Une nouvelle stratégie de rémunération à long terme, annoncée en novembre 2016 et visant les spécialistes, les chefs et les cadres non syndiqués de la FPO, est mise en œuvre afin de régler les problèmes causés par la restriction de la rémunération.

Dans le cadre de notre stratégie de rémunération à long terme pour les employés non syndiqués, nous allons :

1. implanter un nouveau système moderne d'évaluation des emplois pour que les spécialistes et les chefs non syndiqués soient classés et rémunérés de façon cohérente et équitable;
2. établir des échelles salariales adéquates pour les spécialistes et les chefs non syndiqués afin d'uniformiser leur rémunération avec celle de leurs homologues syndiqués et de réduire au minimum les cas où un employé gagne plus que le chef dont il relève;

⁹ Direction des politiques et de la planification des ressources humaines (2013). *Stratégie de la FPO relative aux modalités de travail flexibles*. [Disponible en ligne](#).

3. faire en sorte que les salaires des cadres soient concurrentiels par rapport à ceux des administrations semblables et des marchés de comparaison en les faisant augmenter, sur quatre ans, jusqu'à la médiane du marché grâce à une nouvelle structure des taux de salaire;
4. ajuster régulièrement les taux de rémunération de sorte que les employés non syndiqués reçoivent la même chose que leurs homologues syndiqués.

Amélioration des relations avec les agents négociateurs

Améliorer les relations avec nos agents négociateurs est essentiel pour fournir des services publics efficaces, efficaces et durables pendant que nous transformons les services publics pour qu'ils soient à l'avenir dans une meilleure position.

- 84 % des employés de la FPO sont représentés par un syndicat ou un groupe de négociation.
- Le SEFPO représente environ 49,5 % de tous les EPT¹⁰.

Pour atteindre cet objectif, nous devons renforcer la culture existante de résolution de problèmes grâce à des comités mixtes ainsi qu'à la divulgation et à l'échange de renseignements. En marge des conventions collectives, nous pouvons collaborer avec nos agents négociateurs à l'atteinte des priorités de transformation et de modernisation à l'aide de protocoles d'entente. Nous devons aussi continuer de travailler avec notre réseau actuel d'intervenants pour mieux gérer les questions de confidentialité, et ainsi permettre que les agents négociateurs soient consultés plus tôt à l'étape de planification pour orienter la prise de décision.

¹⁰ Direction des politiques et de la planification des ressources humaines (2016). *Top 20 Workforce Facts 2015/16-Q4*.

Section 5 : La FPO de l'avenir

Comme nous pouvons le voir, nous travaillons dans un environnement stimulant aux innombrables possibilités. La FPO a l'habitude de transformer sa façon de faire les choses. Tout en nous préparant pour l'avenir, nous devons nous assurer de demeurer en bonne position pour atteindre – et dépasser – les attentes du public que nous servons dans un contexte de contraintes budgétaires.

Le livre *Building Better Public Services: A Guide for Practitioners* de Tony Dean, ancien secrétaire du Conseil des ministres de l'Ontario aujourd'hui sénateur, aborde la façon dont les organisations du secteur public au Canada et partout dans le monde adoptent de nouvelles approches de conception et de développement de politiques, notamment l'intégration de la prestation de services avec le secteur privé et des organismes sans but lucratif¹¹.

Grâce à des données et à des preuves rigoureuses, à une approche stratégique de haut niveau du leadership en ressources humaines et aux nouvelles technologies, nous permettons aux fonctionnaires de porter la transformation et de fournir des services publics de la plus grande qualité.

La tâche qui nous attend est d'exploiter le potentiel inné, à l'intérieur et à l'extérieur de la FPO, pour atteindre nos objectifs et tracer une nouvelle voie.

Vision pour la FPO

Notre nouvelle vision pour la FPO sera fondée sur les principes suivants :

1. **Fournir des services intégrés et axés sur la personne** : Mettre le client au premier plan et concevoir des services axés sur la personne grâce au pouvoir de l'externalisation ouverte.
2. **Donner des moyens d'action aux Ontariennes et Ontariens** : Établir des partenariats avec la population pour élaborer des politiques non seulement pour elle, mais aussi avec elle.
3. **Proposer des politiques fondées sur les données probantes et axées sur les résultats** : Fonder les décisions sur des preuves rigoureuses et atteindre de meilleurs résultats au moyen de stratégies plus rentables.
4. **Promouvoir des systèmes de prestation ouverts** : Faciliter l'accès des intervenants et du public à la prestation des services afin de pouvoir répondre aux besoins des Ontariennes et Ontariens par des moyens nouveaux et innovateurs.
5. **Mettre à profit les technologies perturbatrices** : Mettre l'architecture ouverte au service des nouvelles technologies et des services numériques.

¹¹ Tony Dean (2015). *Building Better Public Services: A Guide for Practitioners*. Friesen Press.

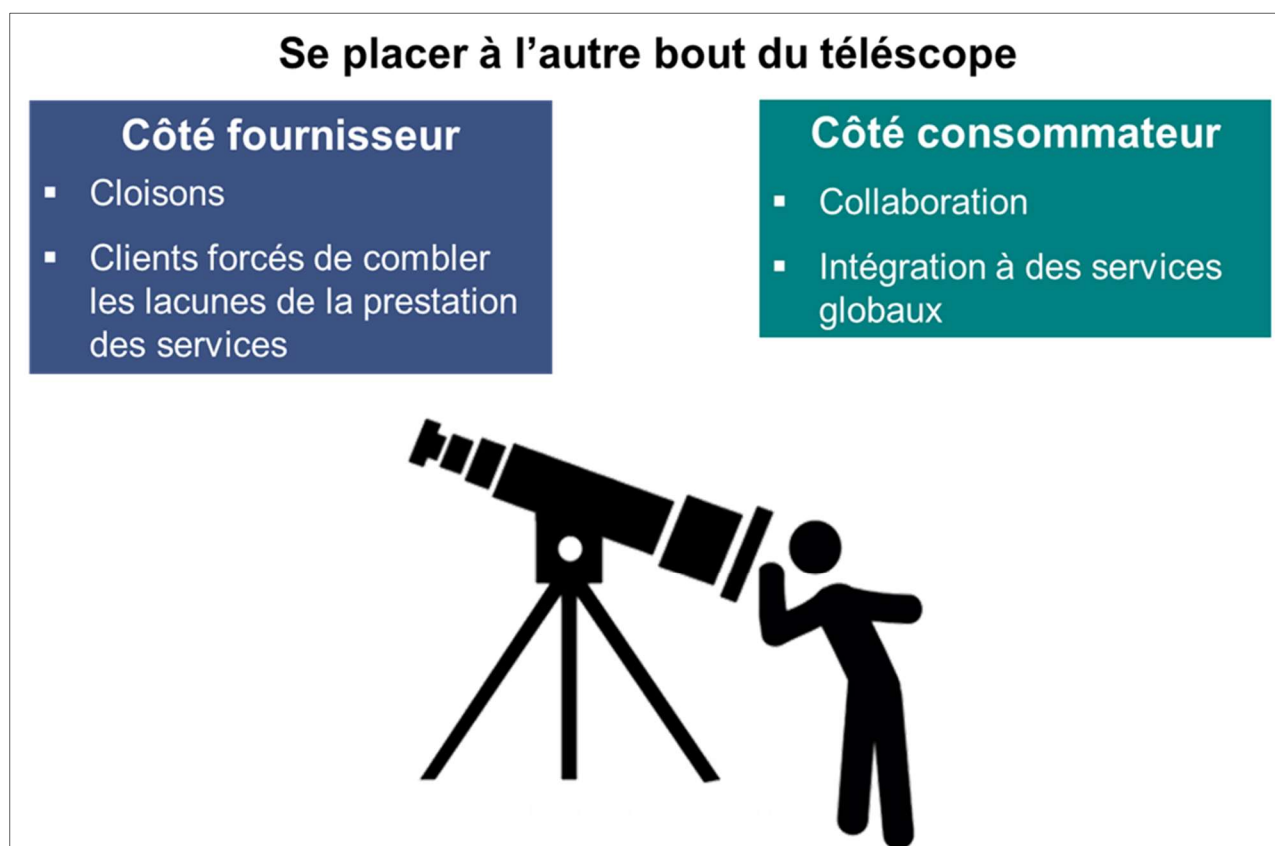
6. **Favoriser l'ouverture et l'inclusion dans la fonction publique** : Donner à nos leaders et à nos employés les moyens de créer un milieu de travail plus ouvert, plus diversifié et plus inclusif.

Alors, comment mettre cette nouvelle vision en pratique?

Fournir des services intégrés et axés sur la personne

L'avenir de la conception de politiques et de programmes se fondera sur la perspective du client : elle tiendra compte de l'opinion des gens ordinaires, et son approche sera influencée par l'engagement, les commentaires et l'avis du public.

Pour proposer une meilleure prestation de services intégrés, de nombreux ministères et organismes devront inclure dans leur travail encore plus de capacité pour la collaboration horizontale et l'engagement. L'accent doit être mis sur le client, et non plus sur la prestation de programmes. Il faudra donc que les différents programmes étudient comment les citoyens ordinaires interagissent avec les services qu'ils offrent, et trouvent des façons d'en améliorer la prestation pour atteindre de meilleurs résultats.



Il existe une foule de nouvelles façons de faire le lien avec les citoyens pour discuter d'enjeux publics. Par exemple, l'externalisation ouverte est une approche à la résolution de problèmes à grande échelle qui a fait ses preuves dans les secteurs privé et public. Il s'agit d'un modèle de résolution de problèmes, de recherche d'idées et de production qui tire profit des connaissances éparses de groupes et de personnes au moyen des

technologies de l'information¹². L'externalisation ouverte fait le lien entre les citoyens, les partenaires externes et la FPO, et peut contribuer à la conception de services intégrés axés sur le client.

La nouvelle zone d'innovation et de collaboration en matière de politiques de l'Université Ryerson réunit des équipes d'étudiants qui proposent des solutions politiques aux défis complexes et concrets, en adoptant une approche ouverte, axée sur le travail d'équipe et collaborative. Cette zone servira surtout à concevoir des produits et des idées et à les mettre en pratique à petite échelle afin de tester leur viabilité au lieu de changer les politiques et les règlements à grande échelle. Ce nouveau modèle de conception de politiques, fondé sur les expériences à petite échelle pour déterminer la meilleure marche à suivre, aura une influence importante sur la transformation innovatrice au sein de la FPO.

L'Ontario ouvrira le premier complexe numérique gouvernemental de la province au centre d'innovation Communitech à Kitchener-Waterloo, une communauté rassemblant près de 1 000 chefs de file de l'industrie de la technologie dans un espace de 80 000 pieds carrés où se côtoient la collaboration, l'innovation, les entreprises en démarrage, les marques mondiales, les organismes du secteur public et les établissements scolaires. Le complexe numérique de l'Ontario comprendra un environnement s'apparentant à un laboratoire qui servira au prototypage, au test et à la conception de services numériques et à la formation d'équipes dans les domaines de la conception de services axés sur l'utilisateur et des pratiques de développement agile. Le complexe fera le lien entre les experts du couloir de Kitchener-Waterloo et les communautés d'innovation numérique avoisinantes et l'écosystème numérique de la région du Grand Toronto, accélérant ainsi la transformation numérique de tous les ministères provinciaux, notamment par le soutien et le développement des compétences numériques en demande, le recrutement des meilleurs talents du domaine et la stimulation d'un nouveau cycle d'innovations dans la prestation de services du secteur public.

Donner des moyens d'action aux Ontariennes et Ontariens

Dans la nouvelle économie mobile et numérique, les consommateurs ont plus de pouvoir que jamais. Ils sont désormais habitués d'évoluer dans un environnement qui favorise la communication bidirectionnelle, l'externalisation ouverte et le développement des collectivités. Ils s'attendent à des programmes rapides, pratiques et personnalisés qui se servent de la technologie numérique pour rendre l'accès à leurs produits et services aussi facile que l'utilisation d'une application sur un téléphone intelligent.

Selon le sondage des citoyens d'Accenture de 2013 et un sondage « Pulse » du Chicago Business Journal, le public s'attend à ce que le gouvernement suive l'exemple

¹² Prpic et al. (2015). « The Fundamental of Crowdsourcing », dans *Policy Studies Organization*, p. 1944 à 2866.

du secteur privé – 71 % des citoyens veulent participer à la conception des services gouvernementaux, et 55 % d'entre eux souhaitent avoir accès aux renseignements du gouvernement sur leur téléphone intelligent¹³.

Les citoyens d'aujourd'hui connaissent mieux leur droit d'accéder aux renseignements sur les services publics et ont des attentes plus élevées par rapport au niveau de service et au type d'expérience qu'ils veulent recevoir lorsqu'ils interagissent avec la fonction publique¹⁴. Les résidents de l'Ontario s'attendent désormais à avoir facilement accès aux services gouvernementaux, notamment à leurs propres renseignements personnels.

Pour concevoir des services axés sur la personne, le gouvernement devra donner des moyens d'action à la population durant le processus d'élaboration des politiques et des programmes. La stratégie et le Plan d'action pour un gouvernement ouvert visent à créer un gouvernement plus transparent, plus responsable et plus accessible, en proposant aux citoyens plusieurs façons d'accéder à l'information et de donner leur avis sur des sujets qu'ils ont à cœur.

L'intégration du numérique et de la collaboration à la prestation de services publics passe par de nouvelles solutions pour collaborer avec le public de façon utile. Le Cadre de participation du public présente différentes approches et contribuera à améliorer la qualité de la participation du public, ce qui mènera à des politiques, des programmes et des services de plus grande qualité.



¹³ Sondage des citoyens d'Accenture de 2013 (4); Sondage « Pulse » du Chicago Business Journal.

¹⁴ PricewaterhouseCoopers (2012). *Transforming the citizen experience: One Stop Shop for Public Services*.

Proposer des politiques fondées sur les données probantes et axées sur les résultats

Les décideurs peuvent atteindre de meilleurs résultats en se fiant à des preuves rigoureuses pour influencer leurs décisions. Une bonne utilisation des preuves, appuyée d'outils et de ressources, permet aux gouvernements de sélectionner, de financer et d'administrer des programmes publics de façon plus stratégique.

Pour élaborer des politiques fondées sur les preuves conformément à notre engagement, la FPO a récemment créé le Centre d'excellence pour le soutien à la prise de décision fondée sur les données probantes. C'est avec les meilleures analyses, recherches et informations concernant les résultats de programmes et de politiques pour guider les décisions que nous y arriverons. Cette approche consiste notamment à :

- reconnaître ce qui fonctionne;
- faire ressortir les lacunes en l'absence de preuves de l'efficacité du programme;
- permettre aux décideurs d'utiliser des données probantes dans leurs décisions liées au budget et aux politiques;
- se fier à des systèmes administratifs et de données pour superviser la mise en œuvre et mesurer les principaux résultats et ainsi améliorer sans cesse le rendement du programme.

Des efforts, inspirés des réussites de la Behavioural Insights Team du Royaume-Uni, sont réalisés dans des secteurs de programme pour concevoir et évaluer des interventions sur mesure qui encouragent des changements de comportement mineurs qui amélioreront les résultats du programme et rendront sa prestation plus efficace.

Fondées sur des principes établis des sciences du comportement, ces solutions emploient des méthodes d'évaluation à faible coût – comme des essais contrôlés randomisés – pour mesurer précisément leur propre efficacité. Les essais contrôlés randomisés permettent de tester de nombreuses solutions en même temps, ce qui signifie qu'il est possible d'explorer plusieurs solutions à un même problème simultanément. Dans une approche vraiment fondée sur les données probantes de l'élaboration de politiques et de programmes, il est possible de comparer sur le terrain des solutions qui semblent équivalentes sur papier afin de déterminer laquelle donne les meilleurs résultats.

Notre Centre pour l'innovation en matière de politiques est aussi le moteur des politiques fondées sur les données probantes de la FPO. Issu du Secrétariat de l'innovation en matière de politiques et du leadership du Bureau du Conseil des ministres, le Centre pour l'innovation en matière de politiques a pour mandat d'appuyer et d'accélérer l'innovation en matière de politiques dans la FPO et de collaborer avec le Centre d'innovation du Bureau du Conseil privé.

L'un des principaux enjeux touchant la fonction publique dans notre monde en évolution rapide est la montée des réseaux sociaux et leurs effets sur la transmission de conseils en matière de politiques et la prestation de programmes et de services.

Changements dans le domaine des politiques		
	Avant	Maintenant
Influence	Conseiller privilégié	Intégrateur de systèmes
Principale responsabilité	Élaboration de politiques et recherche	Gestion juste-à-temps des politiques et des problèmes
Partenaires principaux	Groupes d'intérêts	Groupes d'intérêts et participation citoyenne
Exposition l'externe	Minimale et contrôlée	De plus en plus transparente
Responsabilité	Intrants	Effets (« résultats »)
Économie provinciale	Forte croissance	Croissance plus lente
Principaux moyens de communication	Courrier et téléphone	Multimédias
Cycle des nouvelles	Quotidien	En temps réel

Tirer profit de l'influence des ressources potentielles qui nous entourent nous aidera à devenir des chefs de file de l'élaboration de politiques et à aller chercher auprès des collectivités de nouvelles idées pouvant être appliquées localement. L'élargissement et la diversification des formes d'engagement ont influencé le rôle et la fonction des professionnels des politiques, et nous pouvons nous attendre à ce que la transformation se poursuive, alors que la technologie jouera un rôle de plus en plus important dans notre société.

Promouvoir des systèmes de prestation ouverts

Les efforts pour réformer le secteur public, tant au Canada qu'ailleurs dans le monde, reflètent souvent le passage d'une vision repliée sur elle-même (« le gouvernement a raison ») à un modèle qui conçoit et fournit des services publics en partant de la perspective de l'utilisateur final.

Bien que les approches varient d'une administration à l'autre, certains éléments communs ressortent, notamment :

- l'évolution de la relation entre les citoyens et l'État;
- le décloisonnement, grâce à la collaboration et à l'intégration dans les domaines de la création de politiques et de la prestation de services;
- la priorité donnée aux résultats mesurables plutôt qu'aux intrants;

- l'importance de la bonne gouvernance et de la responsabilisation.

À l'avenir, nous travaillerons en plus étroite collaboration à l'interne et avec les autres administrations, le secteur privé et les organismes sans but lucratif. Il y a un désir de plus grande transparence et un besoin de transformation des interactions entre la fonction publique et les citoyens pendant l'élaboration des politiques et la mise en œuvre des programmes. L'engagement avec différents partenaires, notamment des universitaires, des entreprises et des organismes sans but lucratif, ainsi que le recours à l'externalisation ouverte durant le cycle d'élaboration des politiques et des programmes deviendront les pierres angulaires du fonctionnement des services publics.

Des communautés collaboratives soutenues par les technologies numériques ont déjà démontré qu'elles ont le potentiel de tirer profit des connaissances et expertise de leurs membres pour renforcer rapidement la capacité et résoudre des problèmes complexes.

C'est le potentiel de résolution de problèmes de la foule qui nous inspiré la Directive sur les données ouvertes, entrée en vigueur le 1^{er} avril 2016. Alors que l'Ontario sera confronté à d'importants défis d'envergure mondiale, comme le changement climatique, la réduction de la pauvreté et la nécessité de créer des emplois, les services publics dépendront de plus en plus de larges réseaux de résolution de problèmes dont la fonction publique ne sera qu'un des nombreux participants. En rendant les données gouvernementales accessibles au public pour qu'elles soient réutilisées par des tiers, nous permettons aux organisations de mettre leur ingéniosité et leur initiative au service du bien commun par la conception d'applications.

Mettre à profit les technologies perturbatrices

Au cours de la dernière décennie, la technologie numérique a révolutionné des pans entiers de notre économie. Très rapidement, des applications comme Uber et Airbnb ont respectivement bouleversé les industries du transport et de l'hébergement. C'est maintenant une question d'années, et non de décennies, avant que des voitures intelligentes roulent sur nos routes. Les services bancaires explorent l'utilisation de chaînes de blocs, la technologie derrière la crypto-monnaie Bitcoin, pour le traitement des transactions et la tenue de dossiers, et l'intelligence artificielle progressera plus rapidement que notre capacité à nous y adapter.

En résumé, nous vivons à une époque où les règles du jeu de l'économie sont en pleine mutation.

La technologie mobile est devenue omniprésente, et le public s'attend désormais à avoir accès aux services, y compris à ceux du gouvernement, de partout et à tout moment. Pour répondre à cette attente croissante du public, les services numériques du gouvernement doivent imiter la simplicité et l'efficacité que le secteur privé offre à la population. Pour atteindre cet objectif ambitieux, nous devons repenser la façon dont les programmes et services gouvernementaux sont offerts.

Un gouvernement numérique est l'occasion de mettre les citoyens au premier plan en leur offrant des services axés sur le client efficaces et faciles d'accès. Les chefs de file du domaine, comme les États-Unis et le Royaume-Uni, se sont efforcés de transformer les approches gouvernementales et d'incorporer les normes numériques aux services publics. Le *Digital Services Playbook* des États-Unis et la *Digital by Default Service Standard* du Royaume-Uni établissent des cadres qui influencent et permettent les changements de processus et de culture nécessaires pour accomplir la transformation¹⁵. Pour suivre leur exemple, nous allons créer un nouveau bureau des services numériques.

Favoriser l'ouverture et l'inclusion dans la fonction publique

La FPO est déterminée à créer un milieu de travail plus inclusif, plus sain et plus respectueux auquel chacun a la possibilité de contribuer pleinement. Pour atteindre cet objectif, la recherche sur les pratiques exemplaires recommande d'adopter une approche globale et intégrée ayant recours à des politiques, pratiques en milieu de travail et initiatives de changement de la culture qui se renforcent mutuellement.

La fonction publique de l'avenir se doit d'être efficace et flexible pour accueillir la nouvelle génération de fonctionnaires. La transformation de nos lieux de travail et la mise à jour de notre technologie nous donnent l'occasion de moderniser notre environnement de travail. Le Projet de réfection des bureaux de Queen's Park, qui créera des espaces de travail collaboratif favorisant l'inclusion et l'accessibilité, est un bon début, mais c'est un défi que nous devons continuer de relever dans les prochaines années.

L'évitement du risque peut nuire à l'innovation dans toute organisation. Dans un contexte de croissance lente, de finances publiques fragiles, de taux de chômage élevé et de faible confiance du public, nous devons bâtir un milieu de travail où l'innovation est encouragée.

L'innovation est essentielle pour que notre organisation demeure efficace, efficiente, inclusive, durable et prête à répondre aux problèmes complexes qui se présentent. Les organisations doivent consciemment adopter une approche proactive et systémique pour améliorer leur capacité d'innovation, en se concentrant surtout sur :

- les personnes concernées;
- les renseignements qu'elles utilisent;
- les moyens de collaborer;
- les règles et processus qui gouvernent leur travail¹⁶.

¹⁵Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique (2015). *Implementing Ontario's Digital Imperative*.

¹⁶ OCDE (2014). *L'innovation dans le secteur public : de l'idée à l'impact*. [Disponible en ligne](#).

La FPO a une stratégie complète et un cadre stratégique en matière de ressources humaines, ainsi que des structures d'élaboration et de prestation des programmes sur lesquels appuyer le renouvellement de la fonction publique, la conformité aux lois et la mise en œuvre des pratiques exemplaires.

La planification des ressources humaines est particulièrement importante pour répondre aux changements démographiques et tirer parti de notre main-d'œuvre multigénérationnelle et de plus en plus diversifiée.

La qualité du leadership et de l'effectif de réserve de la FPO est toujours une priorité. Les efforts pour améliorer la culture de leadership au sein de la FPO devraient inclure des ajouts aux méthodes de recrutement traditionnelles et la formation accélérée des employés ayant un potentiel de leadership grâce à des occasions d'apprentissage par l'expérience.

Nous mesurons la participation des employés depuis 2006. Dans les quelques derniers sondages, les taux de participation étaient en déclin. Pour motiver le personnel, nous ne devons pas seulement mesurer sa participation, mais aussi améliorer son expérience.

Nous devons :

- examiner les facteurs qui influencent l'expérience des employés dans son ensemble;
- viser les facteurs liés à la gestion, à l'organisation et au personnel qui influencent l'expérience, la participation et l'inclusion des employés;
- rendre notre leadership et notre culture pour plus engagés et plus inclusifs.

Dans les dix prochaines années...

- Plus des trois quarts de nos sous-ministres adjoints pourront prendre leur retraite.
- Les groupes de relève naturels pour ces rôles auront aussi un taux d'admissibilité à la retraite élevé (directeurs : 63 %; chefs : 47 %) ¹⁷.

¹⁷ Données du Réseau WIN d'information sur les ressources humaines de la FPO (juillet 2016)

Conclusion

En attirant et en cultivant des talents diversifiés, en exploitant le pouvoir de la technologie numérique et en puisant dans le savoir collectif et les commentaires du public, nous pouvons renouveler notre approche des services au public et améliorer nos résultats.

Toutefois, nous ne pouvons pas le faire sans vous. Nous avons besoin du savoir collectif et des commentaires de toutes les générations qui composent notre main-d'œuvre pour nourrir notre stratégie de renouvellement de la fonction publique.

Nous voulons vos commentaires, votre orientation et votre expérience.

Et nous avons aussi besoin de votre soutien pour réaliser la transformation dans chaque aspect du travail important que nous accomplissons.

C'est pourquoi, en 2017, nous lançons une vaste consultation dans la FPO, qui nous aidera à élaborer un cadre stratégique pour le renouvellement de la fonction publique et une nouvelle vision pour la FPO. Avec un dialogue ouvert et inclusif, les gestionnaires et les employés forgeront la FPO de l'avenir.

La nouvelle vision que nous élaborons ensemble nous aidera à nous assurer que nous avons les compétences, la diversité et le leadership qui nous permettront d'innover et de nous transformer pour répondre aux besoins des citoyens que nous servons.

