



La FPO de l'avenir

Plan d'action 2018

Matières

3	Message du Secrétaire du Conseil des Ministres
4	Aperçu du plan d'action
6	La voie du changement
11	Notre vision renouvelée
14	Marche à suivre
16	› Servir la population avec dévouement
19	› Favoriser le changement avec audace
22	› Habilitier le personnel avec détermination
25	En quoi consiste le succès
27	La FPO de l'avenir... et d'aujourd'hui
29	Annexes
30	› Annexe A : Mesures à envisager
31	› Annexe B : Remerciements





Message du Secrétaire du Conseil des Ministres

La population de l'Ontario a besoin et est en droit de bénéficier d'une fonction publique de premier rang qui soit inclusive, innovatrice, adaptée et responsable. Il est question d'une fonction publique qui soit efficace et ne cesse de chercher de nouvelles façons de collaborer et d'établir des partenariats, permettant ainsi d'améliorer le travail que nous accomplissons et la façon dont nous dispensons des services au public.

Depuis février 2017, j'ai eu l'honneur de rencontrer des membres du personnel de la fonction publique de l'Ontario (FPO) issus des quatre coins de l'organisation et de la province, et ce, afin de leur poser la question suivante : Comment pouvons-nous renouveler la FPO pour l'avenir? Des milliers d'entre vous ont répondu à cette question à l'occasion d'assemblées publiques, de séances de mobilisation organisées par le ministère, et en ligne. Les responsables communautaires et les partenaires ont également fait part de leurs réflexions et de leurs points de vue.

Nous avons reçu une quantité impressionnante de commentaires portant sur divers sujets. Le message principal était clair : Les membres du personnel de la FPO sont très largement favorables au renouvellement de notre façon de penser, de planifier et de travailler afin de pouvoir rénover et optimiser la prestation de services publics. Les commentaires ont mis l'accent sur un certain nombre de priorités essentielles, notamment :

- › Collaborer entre les équipes, les divisions et les ministères afin d'adopter une approche pangouvernementale visant à assurer le plus efficacement possible la prestation de services axés sur les personnes.
- › Concevoir les programmes et les services conjointement avec le personnel de première ligne, les partenaires communautaires et les

personnes qui y auront recours, et ce, en vue d'obtenir de meilleurs résultats.

- › Créer un espace destiné à expérimenter de nouvelles méthodes de travail, à tirer des leçons aussi bien de nos réussites et que de nos échecs.
- › Mettre en œuvre les outils, la formation et la technologie appropriés en vue d'une plus grande efficacité dans l'exécution de nos tâches.
- › Mettre en place un lieu de travail plus diversifié, plus inclusif, plus accessible et plus respectueux, au sein duquel tout le personnel peut réaliser son plein potentiel.

Tous ces commentaires ont été pris en compte dans l'élaboration de ce plan d'action visant le renouvellement de notre organisation. Ils s'ajoutent aux mesures concrètes mises en œuvre dans l'ensemble de la FPO. Les pages suivantes présentent l'énoncé ambitieux d'une vision renouvelée de la FPO, ainsi que trois piliers essentiels visant à soutenir sa mise en œuvre : servir la population avec dévouement, favoriser le changement avec audace et habiliter le personnel avec détermination.

Je suis convaincu que ce plan d'action permettra de s'engager dans la voie du changement afin de trouver de nouvelles façons plus efficaces de mettre en œuvre notre vision et d'accomplir notre mission en mettant en place la FPO de l'avenir.

Je vous remercie.

Steve Orsini





Aperçu du plan d'action

Le monde se complexifie et s'interconnecte chaque jour davantage. Les technologies de rupture, l'incertitude mondiale, les ressources limitées, l'évolution démographique et les attentes accrues du public amènent la fonction publique de l'Ontario (FPO) à se renouveler sans cesse. Le rapport intitulé *La FPO de l'avenir : Plan d'action 2018* a été élaboré en concertation avec le personnel de toute la province et avec les partenaires externes afin que l'organisation soit mieux préparée pour l'avenir.

Dans ce plan d'action, la FPO présente une vision renouvelée pour l'avenir :



Être une fonction publique de premier rang qui soit inclusive, innovatrice, adaptée et responsable.

Afin de mettre en œuvre cette vision renouvelée, le plan d'action met l'accent sur trois piliers qui comportent chacun des engagements initiaux précis visant à favoriser le renouvellement.

Servir la population avec dévouement :

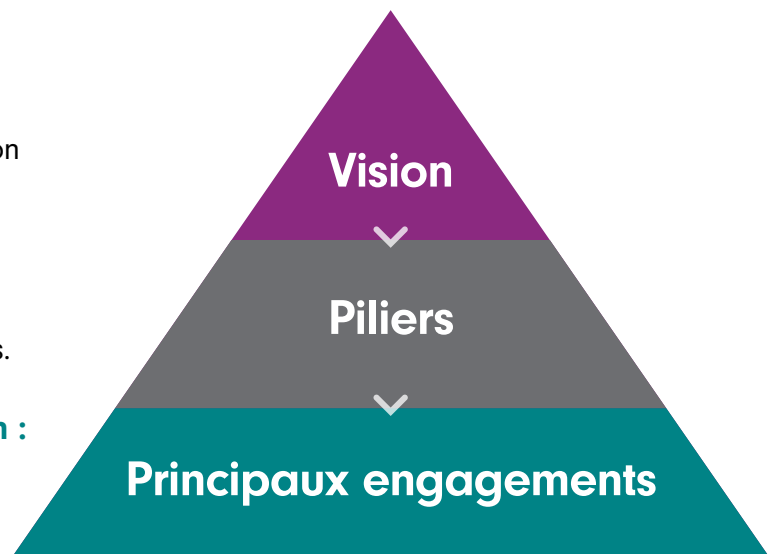
La FPO offrira de meilleurs services à la population de l'Ontario grâce à sa propre collaboration.


Favoriser le changement avec audace :

La FPO prônera de nouvelles méthodes de travail et de nouvelles façons de résoudre les problèmes.

Habiliter le personnel avec détermination :

La FPO s'efforcera de mettre à disposition du personnel les outils et le soutien dont il a besoin pour réussir en milieu de travail.





La voie du changement

Le travail de la fonction publique de l'Ontario (FPO) se complexifie de plus en plus. Les facteurs externes de nature sociale, économique, financière et démographique pressent davantage les organismes à se renouveler. Pour nous adapter de façon efficace, nous devons continuer de renouveler nos méthodes de travail afin que la FPO soit mieux en mesure de s'ouvrir au changement et de s'y adapter.

TENDANCES DÉMOGRAPHIQUES



Croissance projetée
de la population
ontarienne de

>30%

au cours des
25 prochaines
années

Croissance
projetée de

25%

des personnes âgées
d'au moins 65 ans en
Ontario d'ici à 2041

D'ici à 2036

48%

de la population
ontarienne appartiendront
à un groupe racialisé

UTILISATION DE LA TECHNOLOGIE



Le site Ontario.ca
compte plus de

92%

de la population
ontarienne se
servent d'Internet

175000

visiteurs journaliers

66%

de la population
canadienne estiment
que la technologie leur
fait gagner du temps

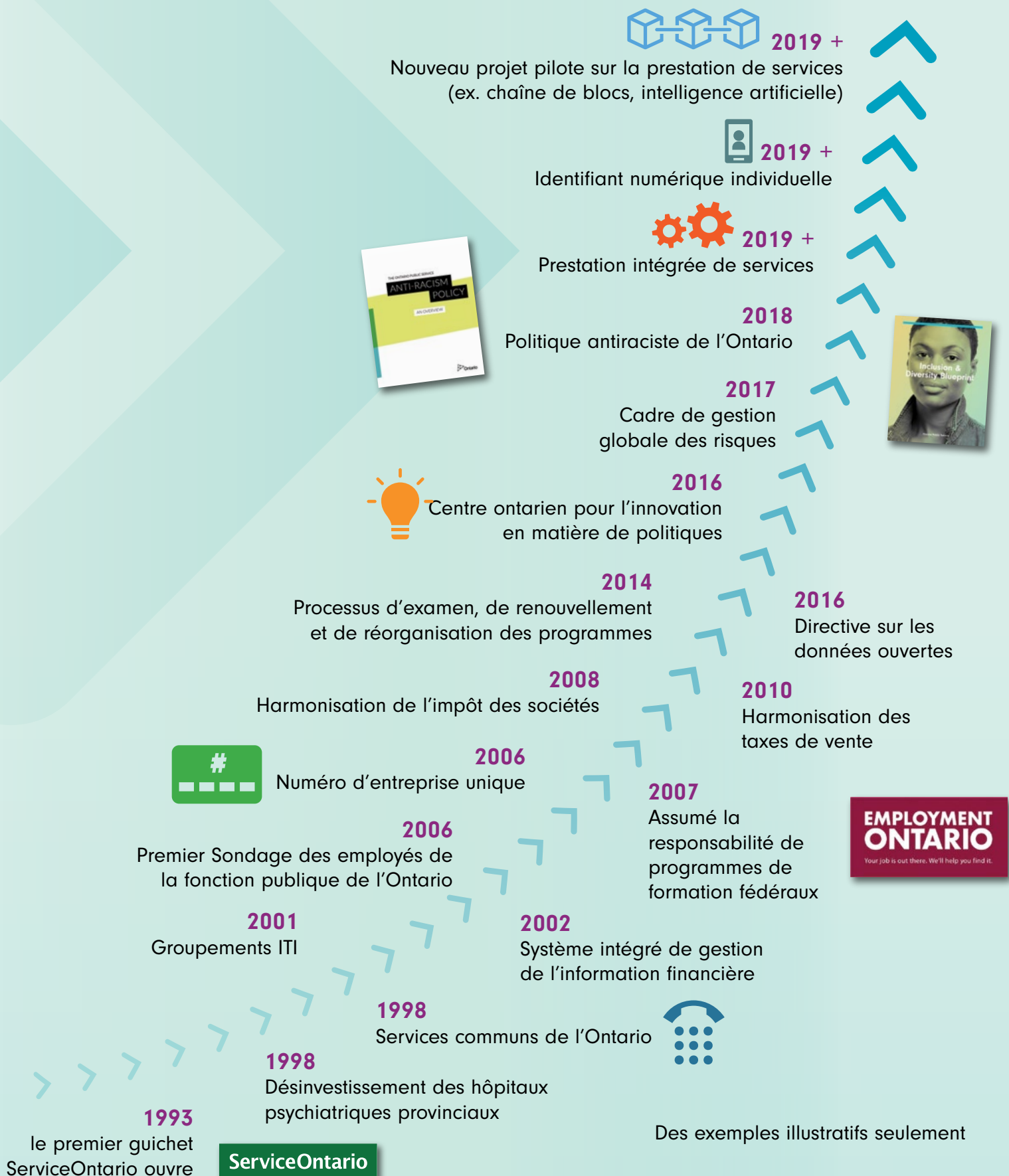
Les membres du personnel de la FPO partagent un objectif commun : mettre en œuvre les politiques et les programmes gouvernementaux de façon efficace tout en servant au mieux les intérêts du public. Tous les membres du personnel apportent à la FPO des compétences, des connaissances et une expérience différentes : les administrateurs professionnels, les ingénieurs, les travailleurs sociaux, les planificateurs, les agents des services correctionnels, les économistes, les spécialistes des communications, les comptables, les analystes des politiques, etc.

La FPO a pour mission de servir l'intérêt public et de préserver la confiance du public en effectuant ce qui suit :

- › Fournir au gouvernement des conseils sincères, objectifs et impartiaux.
- › Mettre en œuvre de façon efficace les décisions et les politiques du gouvernement.
- › Se conduire de façon intègre, conformément à la loi et à l'éthique de la fonction publique, et assurer l'administration de la fonction publique selon les normes professionnelles les plus exigeantes.
- › Gérer de façon responsable les ressources et les renseignements publics.
- › S'acquitter des rôles de la fonction publique de façon transparente et responsable.

La FPO n'en est pas à son premier renouvellement. Nous nous sommes toujours adaptés afin de satisfaire les besoins changeants de la population, des entreprises et des collectivités que nous desservons. Par exemple, à partir des années 1990, nous avons effectué d'importants changements dans les domaines de la prestation de soins de santé, des services sociaux, de l'infrastructure et de l'administration fiscale. Au cours des deux dernières décennies, nous avons mis davantage l'accent sur l'élaboration des politiques, la gestion des paiements de transfert et les dispositions législatives et réglementaires auxiliaires, tout en gardant une place importante à la prestation de services.

LE VOYAGE ACCÉLÉRATEUR DE LA TRANSFORMATION

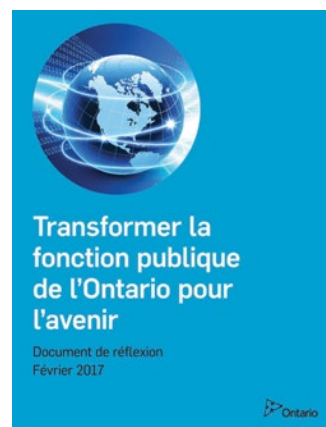


Nous ne sommes pas les seuls à renouveler la FPO. En fait, de nombreux organismes de la fonction publique au Canada et à l'étranger ont décidé d'entreprendre de grands changements afin de s'adapter à des enjeux tels que le vieillissement de la population, les ressources limitées, les menaces mondiales, les attentes croissantes du public, la concurrence pour attirer les talents les plus prometteurs et les nouvelles technologies de rupture (p. ex. l'intelligence artificielle). Ces renouvellements doivent améliorer les résultats, tout en optimisant l'utilisation des ressources.

La Déclaration fédérale, provinciale et territoriale sur l'innovation dans le secteur public, signée en 2017 par les greffiers et les secrétaires de chacun de ces échelons, est un engagement collectif visant à soutenir l'innovation dans le secteur public.

En février 2017, nous avons publié le document de réflexion intitulé « Transformer la fonction publique de l'Ontario pour l'avenir » afin d'engager une réflexion avec les membres du personnel de la FPO visant à savoir comment collaborer en vue du renouvellement de notre organisation.

Au cours de l'année ayant suivi la publication de ce document de réflexion, des milliers de membres du personnel de la province ont fait part de leurs idées dans le cadre d'assemblées publiques, de séances de mobilisation organisées par le ministère, ainsi que sur le site Web du Projet pour la FPO de l'avenir. Les responsables communautaires et les organismes partenaires ont également formulé leurs commentaires concernant l'amélioration des méthodes de travail de la FPO avec ses partenaires et avec le public. L'ensemble des commentaires a été synthétisé dans l'énoncé de la vision renouvelée, les piliers essentiels et les engagements connexes de ce plan d'action.



PROJET POUR LA FPO DE L'AVENIR >

Plus de

40 000

interactions avec le personnel de tous les ministères (en personne et/ou en ligne)



VOUS AVEZ DIT :

« Pour le public, il n'est question que d'un gouvernement, pas d'une multitude de ministères. Il est nécessaire d'en tenir compte dans la prestation de services et l'élaboration des politiques. »



Notre vision renouvelée



Être une fonction publique de premier rang qui soit inclusive, innovatrice, adaptée et responsable.

Notre vision renouvelée tient compte des très nombreux commentaires que nous avons reçus de la part de milliers de membres du personnel de la FPO. Voici certaines des principales caractéristiques que la FPO de l'avenir devrait présenter d'après vous :

Tous les lieux de travail de la FPO seront *inclusifs*. La FPO constituera un lieu de travail plus diversifié, plus inclusif, plus accessible et plus respectueux, où chacun aura la possibilité non seulement de participer, mais aussi d'apprendre, de progresser et de réussir. Si notre personnel, nos politiques et nos programmes tiennent compte de toute la diversité de la population ontarienne, nous serons mieux en mesure d'assurer la prestation de services publics optimaux.

Une mentalité *innovatrice* sera pour nous la norme. Aussi bien dans notre façon de penser, de planifier et de travailler que dans les outils que nous utilisons et dans la façon dont nous mobilisons la population de l'Ontario, la créativité améliorera les programmes et les services dont nous assurons la prestation, tout en permettant de réaliser des économies sur le plan financier. Nous continuerons de remettre en question le statu quo, de chercher de nouvelles idées, de prendre des risques calculés et de partager nos réussites et nos connaissances les uns avec les autres.

Les 10 concepts les plus importants selon vous pour définir la vision de la FPO pour l'avenir :

INCLUSIVE
TRANSPARENTE
ADAPTÉE
SERVIALE
AGILE
AXÉE SUR LA CLIENTÈLE
INNOVATRICE
COLLABORATIVE
SOUPLE
VECTRICE DE CONFIANCE

Nous proposerons des solutions *adaptées* à la façon dont les personnes accèdent aux programmes et aux services gouvernementaux, et les utilisent. De façon proactive, nous chercherons à recueillir des commentaires et à les prendre en compte, et nous nous servirons de l'analyse des données tout au long du processus de conception et d'élaboration des programmes et des services. Nous pourrions ainsi continuer de veiller à ce que les programmes et les services soient utiles à la population, aux entreprises et aux collectivités de l'Ontario.

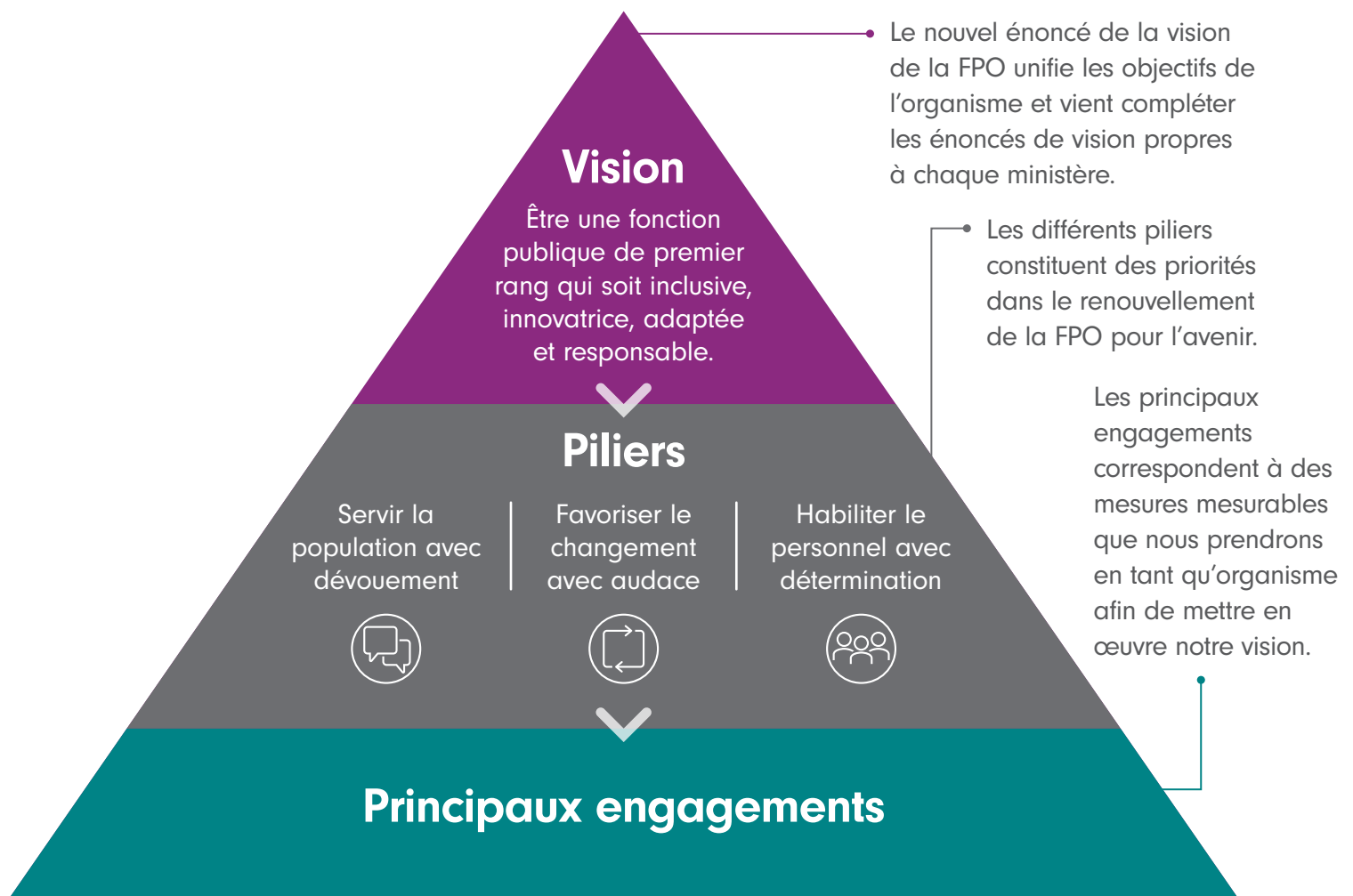
Nous nous tiendrons *responsables* des mesures que nous prendrons. Nous continuerons d'instaurer une culture qui inspire confiance au personnel et lui donne les moyens de prendre des décisions concernant la meilleure façon d'effectuer ses tâches. Nous poursuivrons également notre engagement envers une plus grande ouverture et une plus grande transparence dans le cadre de notre travail, et nous ferons preuve de notre engagement envers l'excellence et l'optimisation des ressources dans tout ce que nous accomplissons. La direction et les agents négociateurs continueront de collaborer de façon proactive afin de cerner les problèmes et de les résoudre conjointement dans la mesure du possible.



Marche à suivre



Afin d'accomplir notre mission et de mettre en œuvre notre vision renouvelée, ce plan d'action est articulé autour de trois piliers différents, chacun reposant sur des engagements précis et mesurables. À l'instar de l'énoncé de la vision, ces piliers et ces engagements ont été élaborés grâce à la participation du personnel.



Les pages suivantes présentent les différents piliers et les principaux engagements. Chaque pilier comprend des exemples de projets de renouvellement déjà en cours au sein de la FPO. Ce plan d'action viendra compléter, renforcer, élargir et accélérer les projets de renouvellement déjà lancés par les ministères et par le personnel. Vous trouverez également une annexe intitulée « Mesures à envisager » qui présente des moyens pratiques de mettre en œuvre ce plan d'action au quotidien dans votre travail.



Servir la population avec dévouement

Notre promesse de service à la population de l'Ontario.

La responsabilité principale de la FPO consiste à assurer, directement ou par le biais de partenaires de prestation de services, la prestation de services publics d'excellence en faveur de la population, des entreprises et des collectivités, et ce, grâce à leur propre collaboration. Nous nous servirons de notre expérience, de nos connaissances, de notre technologie et de nos données pour concevoir des services et en assurer la prestation où et quand la population de l'Ontario en a besoin, et de la façon qui convient. Nous devons donc collaborer avec les habitants de toute la province pour nous assurer que nous disposons d'une bonne compréhension de leurs besoins au moment de définir les politiques et les services.


VOUS AVEZ DIT :

« **Nous devons viser l'efficacité et la responsabilité. Nous devons faire preuve d'ouverture d'esprit et être disposés à collaborer. »**

Commentaires recueillis :

- › Les programmes et les services gouvernementaux devraient être facilement accessibles, utilisables et compréhensibles, tout en optimisant l'utilisation des deniers publics.
- › Il arrive souvent que les personnes doivent présenter plusieurs fois leurs renseignements à la FPO parce que les services ne sont pas intégrés.
- › Les formulaires, les instructions et les sites Web du gouvernement ne sont pas toujours rédigés ou organisés de façon à être faciles à comprendre ou à suivre.
- › Les utilisateurs et les intervenants participent généralement aux premières étapes de la conception des politiques et des services, lesquelles ne prennent pas en compte l'évolution de leurs besoins.
- › Les programmes et les services gouvernementaux devraient être évalués, mis à l'essai et améliorés de façon régulière et proactive, en collaboration avec les utilisateurs et les intervenants.

VOUS AVEZ DIT :



« Transmettre les commentaires des clients aux équipes appropriées afin de s'assurer que les niveaux supérieurs et les niveaux opérationnels en prennent connaissance. »

Nos engagements :

- › **Créer une identité numérique** : Poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre d'une identité numérique sûre et fiable dont la population ontarienne pourra bénéficier. Ce service facultatif permettra aux citoyens d'utiliser leur carte d'identité numérique comme une pièce d'identité matérielle délivrée par le gouvernement (p. ex. permis de conduire) afin d'accéder aux services gouvernementaux et de fournir une preuve d'identité, en personne ou en ligne.
- › **Communiquer de façon claire** : Adopter des normes de langage simple pour toutes les communications gouvernementales afin de s'assurer de l'accessibilité et de la facilité de compréhension des renseignements. Les formulaires, le contenu Web, les opérations de service, les rapports, les stratégies/documents publics et les messages sur les médias sociaux sont concernés par cet engagement.
- › **Mobiliser les intervenants et recueillir des commentaires en continu** : À chaque étape de l'élaboration des politiques, des programmes et des services, mobiliser les personnes qui ont recours aux programmes et aux services de la FPO, ainsi que les personnes qui assurent la prestation de services et les autres intervenants. Renforcer la procédure déjà mise en place dans des organismes comme ServiceOntario pour recueillir les commentaires des personnes venant d'interagir avec les services de la FPO, et ce, afin de trouver de nouvelles façons d'améliorer la prestation de services.
- › **Accroître l'utilisation d'approches fondées sur des données probantes et itératives** : Accroître le nombre de projets ayant recours à des approches fondées sur des données probantes, agiles, itératives (p. ex. des prototypes, des projets pilotes) et axées sur les personnes grâce auxquelles il est possible de mettre à l'essai des hypothèses et de recueillir des renseignements tels que des données en vue d'élaborer des politiques, des programmes et des services qui soient adaptés aux besoins.

Exemples concrets de renouvellement

- › **Collaborer avec des partenaires afin de résoudre les problèmes :** Le ministère des Services sociaux et communautaires a créé le Bureau de l'intégration des services à la personne afin de collaborer avec les ministères partenaires et les gestionnaires des services municipaux en vue de renforcer l'intégration des services, de satisfaire les besoins de la population et d'accroître l'efficacité de la prestation de services et de la gestion des systèmes au sein du programme Ontario au travail, ainsi que des programmes relatifs à la petite enfance et à la garde d'enfants, au logement abordable et à l'itinérance. Pour ce faire, le Bureau de l'intégration des services à la personne a employé de nouvelles méthodes innovatrices avec ses partenaires, notamment celles de la pensée design, du *Lean Six Sigma* et de l'ethnographie afin d'expérimenter des approches qui facilitent et harmonisent l'accès et les règles de l'ensemble des programmes, simplifient l'administration, renforcent les liens entre les programmes et tendent vers une responsabilité axée sur les résultats.
- › **Mobiliser les communautés afin de satisfaire leurs besoins :** Depuis 2009, le ministère des Relations avec les Autochtones et de la Réconciliation a conclu un partenariat avec l'organisme international sans but lucratif *Right to Play* et plus de 85 communautés des Premières nations et organismes autochtones urbains dans tout le Canada afin de mettre en œuvre l'initiative Promotion de l'acquisition de compétences essentielles chez les jeunes Autochtones (initiative PLAY). En Ontario,

l'initiative PLAY propose quatre programmes d'enseignement de compétences de vie essentielles dans 60 communautés. Chaque programme vise l'amélioration des résultats scolaires, des relations entre pairs, de l'employabilité et de la santé physique et mentale des enfants et des jeunes autochtones.

- › **Faciliter le recours aux programmes :** Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle a mené de vastes consultations auprès des étudiants, des collèges, des universités et d'autres intervenants essentiels afin de mettre en œuvre le nouveau Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario (RAFEO). En se fondant sur les commentaires des intervenants et des étudiants qui pointaient du doigt la trop grande complexité de l'ancien régime de prêts, le nouveau RAFEO permet aux étudiants de bénéficier d'un accès et d'une utilisation simplifiés.
- › **Accélérer notre renouvellement des services numérique :** Le plan d'action des Services numériques de l'Ontario, lancé par les Services numériques de l'Ontario, sert de feuille de route publique pour le renouvellement des services numériques de l'Ontario. Il met l'accent sur l'amélioration des services en ligne en les adaptant aux besoins de la population, et sur les moyens que la province se donne pour jouer un rôle de chef de file à l'ère numérique.



Favoriser le changement avec audace

S'engager sans relâche en faveur du changement.

Pour continuer à fournir des solutions novatrices à la population de l'Ontario, nous devons changer nos méthodes de planification et de travail. Nous devons former des équipes solides, collaboratives et interconnectées, qui tirent parti des connaissances et des expériences acquises dans des programmes ministériels et des secteurs fonctionnels divers afin de proposer des solutions plus efficaces et adaptées. Nous devons instaurer une culture qui favorise l'expérimentation de nouvelles approches et le partage des leçons tirées.


VOUS AVEZ DIT :

« ...instaurer
une culture où
la collaboration
interne est
de mise. »

Commentaires recueillis :

- › Nous nourrissons une culture d'aversion pour le risque qui constitue souvent un frein à l'expérimentation de nouvelles approches – nous devons évaluer et partager les résultats de nos projets et de nos initiatives, qu'ils soient positifs ou négatifs, afin de favoriser l'apprentissage mutuel.
- › Nous sommes actuellement confrontés à des problèmes plus complexes, dont la résolution requiert les compétences et les expériences de ministères, d'équipes et de partenaires divers. Or, des obstacles logistiques compliquent la formation d'équipes pour les besoins d'un projet ou d'un nouveau secteur d'activités.
- › Promouvoir la collaboration et l'intégration peut se révéler difficile car les équipes fonctionnent souvent de façon cloisonnée, gèrent des priorités concurrentes, n'ont pas les moyens de partager leurs données et ne sont en mesure d'échanger des renseignements qu'au terme d'un long processus d'approbation.
- › Des processus redondants et inutiles contribuent à l'inefficacité et à la bureaucratie du système.

VOUS AVEZ DIT :



« Nous devons encourager la tolérance et la confiance à l'égard du risque. Il s'agit de qualités essentielles pour favoriser l'innovation et l'inclusion. »

Nos engagements :

- › **Encourager et soutenir l'innovation** : Cultiver la tolérance, créer des espaces sécurisés et reconnaître la volonté de s'ouvrir à de nouvelles idées, d'essayer de nouvelles approches et de prendre des risques calculés. Considérer la prise de risque comme une possibilité d'apprentissage et instaurer une culture permettant aux équipes de partager leurs expériences au sein de la FPO et d'apprendre les unes des autres.
- › **Rechercher comment identifier numériquement les compétences et former des équipes avec des conditions de travail souples** : Élaborer de nouvelles approches en vue de constituer des équipes interministérielles et multidisciplinaires qui bénéficient de conditions de travail souples. Donner, par exemple, les moyens aux membres du personnel de publier leurs compétences essentielles de façon à ce que les gestionnaires de toute l'organisation puissent y avoir accès lorsqu'ils forment des équipes de projet, ce qui permettra d'assurer un accès plus large et plus équitable aux projets d'équipe.
- › **Intégrer et partager nos données** : Élaborer de meilleures méthodes en matière d'intégration et de partage de données et d'analyses de données au sein des divisions et des ministères afin d'améliorer l'élaboration des politiques, la planification des systèmes ainsi que la surveillance et l'évaluation des programmes, tout en garantissant le respect de normes strictes en matière de protection de la vie privée.
- › **Accroître l'efficacité** : Travailler en collaboration afin d'identifier et d'éliminer les coûts superflus et les processus redondants, et d'améliorer notre efficacité.

Exemples concrets de renouvellement

› Impliquer les jeunes dans l'action du

gouvernement : Le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse (MSEJ) a créé VoixDesJeunesON, un site Web et un compte Twitter spécialisés à orientation prédéterminée qui s'adressent aux jeunes de l'Ontario (âgés de 14 à 29 ans) et sollicitent leurs commentaires sur la politique menée par le gouvernement. Le MSEJ collabore actuellement avec le ministère de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique afin de recueillir des commentaires sur la façon dont le gouvernement pourrait encourager les jeunes à se mobiliser sur la question du changement climatique.

› Mettre à profit les nouvelles technologies :

En janvier 2018, le ministère du Développement économique et de la Croissance et le ministère de la Recherche, de l'Innovation et des Sciences ont organisé un marathon de programmation de trois jours sur les chaînes de blocs. Plus de 65 participants issus de sept ministères et d'un organisme et travaillant dans des secteurs aussi variés que celui des politiques, des TI ou des opérations, ont formé des équipes pour relever les défis lancés par les ministères en codifiant des solutions uniques et complètes. Chaque équipe devait résoudre un problème distinct et chercher comment les chaînes de blocs pouvaient améliorer les résultats. Ce marathon de programmation a ouvert la voie à l'élaboration continue de politiques et à des solutions viables qui seront ensuite éprouvées dans le cadre de projets pilotes et de validation de principe, en impliquant des spécialistes des chaînes de blocs dans le monde des affaires de l'Ontario et en favorisant l'innovation et l'émergence d'entreprises et de technologies naissantes dans la province.

› Faire appel aux idées du personnel pour

améliorer l'efficacité : Tous les deux ans depuis 2013, l'équipe du fonds Subventions pour des idées innovatrices (SI...) invite le personnel du ministère du Procureur général à soumettre des idées et des solutions pour aider le ministère à promouvoir un système juridique novateur, durable et adapté. Cette année, le ministère a utilisé le portail InsideOPS comme une plateforme d'externalisation ouverte où tous les membres du personnel — y compris le personnel de première ligne et les avocats qui travaillent au sein d'organismes, de tribunaux et de palais de justice — peuvent s'exprimer, partager des idées et des pratiques exemplaires et formuler des observations et des réflexions constructives sur les idées d'autrui. L'appel aux idées du personnel a permis des améliorations significatives en matière de prestation de services, un meilleur accès à la justice, et même des économies de coûts au sein du ministère.

› Former une équipe de consultation interne :

En septembre 2017, le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (MTCS) a créé le Bureau du renouvellement et de la mise en œuvre (BRM). Ce bureau est une équipe de consultation en gestion interne qui s'appuie sur une approche agile, innovante et axée sur les personnes pour déployer rapidement des membres dotés des compétences nécessaires à la réalisation des projets prioritaires du ministère. Les projets confiés au BRM comptent notamment la conception d'une solution pour un système de billetterie destiné aux organismes et aux manifestations du MTCS et l'implication du personnel dans l'identification et la mise en œuvre d'initiatives d'amélioration permanente.



Habiliter le personnel avec détermination

Doter le personnel des outils et du pouvoir décisionnel dont il a besoin pour œuvrer efficacement à l'amélioration des résultats pour la population de l'Ontario.

À des fins de résilience, de réactivité et d'adaptabilité, nous devons renforcer notre culture d'apprentissage, adopter de nouvelles approches de travail et encourager les chefs à faire confiance à leurs équipes et à les responsabiliser dans le soutien qu'ils apportent aux initiatives de renouvellement. Nous devons également créer un lieu de travail moderne plus diversifié, plus inclusif et plus accessible, où chaque personne se sentira en sécurité et valorisée et pourra s'engager pleinement, apprendre et réussir.

VOUS AVEZ DIT :

« ... être à l'écoute du personnel et le responsabiliser... formuler des commentaires, proposer de nouvelles idées et offrir au personnel la possibilité de changer son environnement. »

Commentaires recueillis :

- › Nous avons besoin d'un leadership qui favorise l'instauration d'un climat de confiance, d'ouverture et d'apprentissage continu.
- › L'apprentissage et le perfectionnement se résument souvent à des cours obligatoires et d'initiation. Or, le personnel pourrait tirer profit d'un meilleur accès à d'autres formes d'apprentissage tels que des expériences en milieu de travail ou des projets spéciaux, pour renforcer ses compétences et bâtir sa carrière au sein de la FPO.
- › Nombreux sont les membres du personnel qui utilisent des outils et des technologies qui datent et qui sont devenus obsolètes.
- › L'adoption de conditions de travail souples n'est pas une pratique généralisée au sein de l'organisation. Nous devons faire confiance au personnel pour travailler autrement.
- › Le personnel a besoin de se sentir valorisé pour prendre des décisions sur la meilleure façon d'accomplir son travail.

Nos engagements :

- › **Renforcer notre organisation apprenante** : Prendre des mesures pour inciter le personnel à acquérir et à maintenir des compétences à jour qui l'aideront à accomplir son travail et à évoluer au sein de la FPO. Offrir des occasions pratiques au personnel d'utiliser de nouvelles compétences, d'élargir ses perspectives et d'étendre ses réseaux en s'impliquant dans des projets à court terme à participation volontaire.
- › **Offrir un lieu de travail moderne et des conditions de travail souples** : Fournir au personnel un ensemble d'outils de collaboration numérique et de médias sociaux pour favoriser un engagement efficace et efficient auprès des personnes qu'il sert. Cela permettra également au personnel de travailler facilement au sein d'équipes, quels que soient le lieu et le moment, grâce à des dispositifs sécurisés. Proposer des technologies mobiles modernes (p. ex. des ordinateurs portatifs, des tablettes ou des téléphones intelligents) et un système modernisé de commande pour les produits et les services de TI. Étendre l'adoption de conditions de travail souples qui sont bénéfiques à la fois pour les personnes et pour les équipes.
- › **Établir un juste niveau de responsabilisation et prendre des décisions fondées sur les risques** : Adopter une approche fondée sur le risque en matière de prise de décisions et rationaliser les processus internes pour s'assurer que la bonne personne prend la bonne décision au bon moment. Cela donnera les moyens au personnel de prendre des décisions appropriées concernant son travail, tout en réduisant le fardeau et les coûts administratifs.
- › **Favoriser une diversité et une inclusion accrues** : Renforcer le leadership et la capacité organisationnelle en constituant un vivier de talents plus variés et en améliorant la littératie en matière d'inclusion et de diversité afin de soutenir l'objectif de la FPO, qui consiste à créer un lieu de travail plus respectueux, plus diversifié, plus inclusif et plus accessible.

VOUS AVEZ DIT :

« Le leadership existe à tous les niveaux de l'organisation. Il faut donner les moyens aux leaders informels d'exprimer le leur. »

Exemples concrets de renouvellement

› **Accélérer le processus d'approbation :**

En 2014, le ministère des Affaires francophones (MAFO) a mis en œuvre un système d'approbation électronique moderne et sans support papier. Ce qui était initialement l'idée d'un seul membre du personnel a pris de l'ampleur au sein du ministère, au point où l'ensemble du personnel utilise désormais le système d'approbation électronique, y compris le Bureau du sous-ministre. En créant un espace sécurisé où le personnel peut proposer de nouvelles idées et en manifestant sa volonté d'essayer de nouvelles approches, le MAFO a modernisé ses fonctions administratives, réduit les délais d'approbation pour ses documents internes et soutenu un environnement de travail plus souple pour son personnel.

› **Utiliser Facebook Live pour toucher davantage de personnes :**

En janvier 2018, le ministère du Travail a organisé un événement Facebook Live de deux heures sur les nouvelles règles de l'Ontario en matière de congé d'urgence personnelle. Les personnes qui ont participé à cet événement en personne et en ligne ont soumis quelque 400 questions et commentaires. La vidéo a été regardée plus de 4 000 fois lors de sa diffusion, puis elle a été partagée par 170 personnes. À ce jour, elle a obtenu 7 000 vues supplémentaires sur la page Facebook du ministère, où 100 questions et commentaires ont par ailleurs été publiés.

› **Être à l'écoute du personnel :**

La FPO a lancé un sondage sur l'expérience vécue par le personnel de la FPO il y a plus de dix ans. Ce sondage des employés de la FPO a fait l'objet de modifications et de mises à jour régulières afin de mieux orienter les politiques et les programmes, et de permettre au personnel de partager ses expériences en milieu de travail et aux gestionnaires de s'appuyer sur ces renseignements pour améliorer l'expérience du personnel. En 2017, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a publié un bref questionnaire dans le bulletin *Topical* afin de recueillir les impressions du personnel sur ce sondage. Parmi plus de 1 500 membres du personnel ayant répondu au questionnaire, 100 bénévoles ont été choisis au hasard pour évaluer différents aspects du sondage. Le SCT a ensuite tenu compte des commentaires recueillis et des résultats de l'évaluation dans la version 2018 du Sondage des employés de la FPO.

› **Mobiliser le personnel de la FPO autour du changement organisationnel :**

Tout au long de l'année 2017, le personnel de la FPO a été invité, dans le cadre du Projet pour la FPO de l'avenir, à partager ses idées et ses commentaires en ligne et en personne lors d'assemblées publiques et de séances de mobilisation organisées par le ministère. Le projet a ainsi mobilisé des membres du personnel dans toutes les régions de la province et à tous les niveaux de l'organisation. Les commentaires qu'ils ont fournis ont directement éclairé l'élaboration de ce plan d'action qui contient une annexe intitulée « Mesures à envisager » pour aider le personnel à mettre en œuvre le changement. L'organisation prendra certains engagements particuliers afin d'atteindre l'objectif final de prestation d'un meilleur soutien au personnel.

The image shows two women in a professional setting, likely a meeting or collaborative work environment. They are both looking at a laptop screen. The woman on the left has dark hair pulled back and is wearing a dark sweater. The woman on the right has curly hair and is wearing a light-colored top. The entire image is overlaid with a teal-to-purple gradient. A series of white, concentric, chevron-like geometric lines are drawn across the bottom half of the image, creating a sense of depth and movement. The text 'En quoi consiste le succès' is prominently displayed in the center-left area in a bold, white, sans-serif font.

**En quoi consiste
le succès**

Ce plan a été élaboré pour et par le personnel de la FPO à travers tout l'Ontario.

Pour veiller à ce que la concrétisation de notre vision renouvelée — devenir une fonction publique de premier rang qui soit inclusive, innovatrice, adaptée et responsable — et l'accomplissement efficace de notre mission portent leurs fruits, nous devons définir en quoi consiste le succès. Ce dernier est étroitement lié aux autres initiatives de renouvellement en cours d'exécution ou d'élaboration, notamment le Plan des RH 2015-2020, le Plan directeur pour l'inclusion et la diversité, le Plan 2016-2020 en matière d'ITI, le plan d'action des Services numériques de l'Ontario et le Projet de renouvellement des services organisationnels numériques.

Vous trouverez ci-dessous les qualités visées qui nous permettront de mesurer et de démontrer les progrès accomplis dans la réalisation de ce plan :

Inclusive et diversifiée : Nous faisons en sorte que nos lieux de travail reflètent la diversité de l'Ontario, nous appliquons une démarche inclusive et nous sommes respectueux les uns des autres.

Innovatrice et créative : Nous sommes ouverts au changement et nous créons un environnement favorable à l'innovation. Les membres du personnel sont encouragés à prendre des risques calculés et responsables et à partager les leçons tirées.

Adaptée et agile : Nous faisons preuve d'agilité et de souplesse. Nous nous adaptons rapidement aux circonstances à caractère évolutif.

Redevable et responsable : Nous gérons les ressources publiques de façon responsable et nous assurons une gestion financière saine. Nous rendons compte de nos actions.

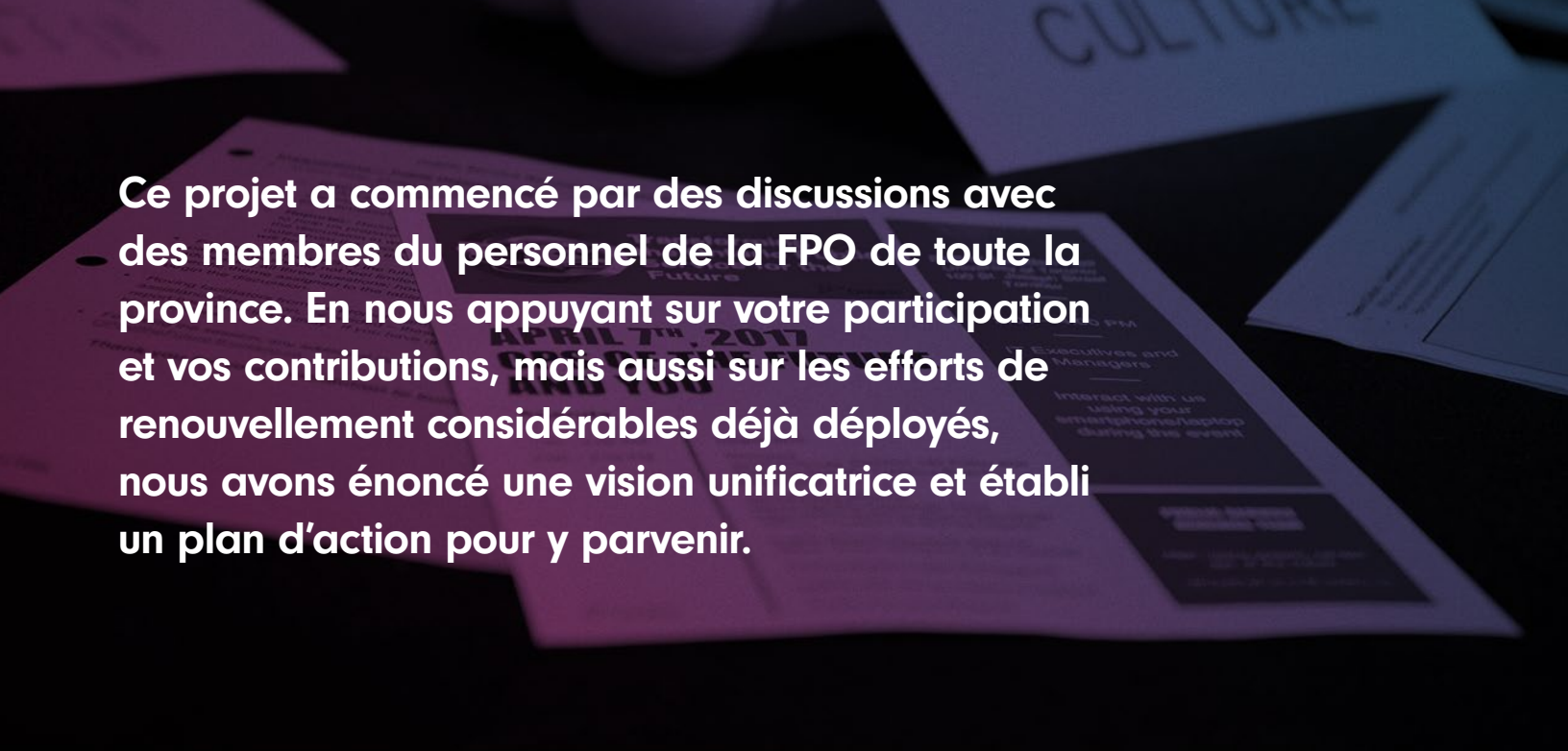
Axée sur les personnes : Nous accordons de l'importance aux résultats et nous fournissons des services qui répondent aux besoins uniques des personnes, des entreprises et des collectivités de toute la province. Nous unissons nos efforts afin de rendre les services plus accessibles et faciles à utiliser.

Ouverte et transparente : Nous publions de l'information de qualité et la population de l'Ontario nous considère ouverts et transparents.

Collaborative et intégrée : Nous collaborons au-delà des frontières organisationnelles en vue d'améliorer les solutions et les résultats que nous offrons.



La FPO de l'avenir... et d'aujourd'hui



Ce projet a commencé par des discussions avec des membres du personnel de la FPO de toute la province. En nous appuyant sur votre participation et vos contributions, mais aussi sur les efforts de renouvellement considérables déjà déployés, nous avons énoncé une vision unificatrice et établi un plan d'action pour y parvenir.

Ce plan d'action ne constitue qu'un point de départ : il est maintenant temps que nous nous employions tous ensemble à faire de la FPO de l'avenir une réalité. Le succès de notre renouvellement dépend de notre capacité collective à adopter cette vision renouvelée et ce nouveau plan d'action, et à accepter de changer notre manière de penser, de planifier et de travailler, tout en continuant à optimiser les ressources dans tout ce que nous entreprenons.

Les ministères, les divisions et les équipes devraient chercher des moyens de tenir compte et de tirer parti des trois piliers dans leurs stratégies et leurs initiatives. Les engagements énoncés dans ce plan d'action ne sont qu'un début. Ils sont censés façonner un nouveau modèle de collaboration en matière de prestation de services.

Le personnel et les équipes peuvent s'appuyer sur les pistes proposées dans l'annexe intitulée « Mesures à envisager » pour entamer un dialogue sur la manière dont ils pourraient mener le renouvellement. Mais il ne faut pas s'arrêter là! Lancez et partagez d'autres idées. Communiquez et travaillez avec vos collègues afin d'opérer des changements, qu'ils soient grands ou petits.

Restez à l'écoute des communications continues et des points d'avancement. À mesure que nous progressons, nous dresserons le bilan de la situation et des améliorations que nous pouvons encore apporter.

Consultez le site Web du Projet pour la FPO de l'avenir afin de partager vos réflexions et vos idées et découvrez ce que d'autres personnes font au sein de l'organisation et comment vous pourriez travailler ensemble.

En poursuivant notre dynamique d'action et d'amélioration permanente, nous servirons mieux la population ontarienne, nous favoriserons le changement et nous habilitons le personnel.

Annexes

A man with grey hair and a beard, wearing a suit and tie, is seated at a desk. He is looking directly at the camera with a serious expression. In front of him is an open laptop. The background is slightly blurred, showing what appears to be a wall with some papers or a calendar. The entire image is overlaid with a teal and purple gradient. A pattern of white, parallel, slightly curved lines runs diagonally across the image, creating a sense of depth and movement.

Annexe A : Mesures à envisager

Vous trouverez ci-dessous quelques pistes que vous et les membres de votre équipe pourriez suivre pour travailler ensemble et agir pour insuffler le renouvellement dans vos activités quotidiennes :

- › Examinez les communications (p. ex. des directives, des formulaires, des sites Web) du point de vue des personnes qui s'en servent. Sont-elles faciles à comprendre et à suivre? Si tel n'est pas le cas, réécrivez ou remaniez-les avec votre équipe. Avant de publier des communications, testez-les sur un petit groupe de collègues ou d'intervenants et tenez compte de leurs commentaires.
- › Au début du projet d'un produit ou d'un service, efforcez-vous avec votre équipe de mobiliser les personnes qui s'en serviront ou en assureront la prestation, et tenez compte de leurs besoins avant de proposer une solution.
- › Sollicitez et échangez en temps réel les commentaires de vos collègues au sujet des interactions avec le public.
- › Avec les membres de votre équipe, efforcez-vous de recueillir régulièrement les commentaires des personnes qui se servent des programmes et des services et en assurent la prestation. Servez-vous de ces commentaires de façon itérative afin d'améliorer les politiques, l'élaboration des programmes et la prestation de services.
- › Engagez un dialogue ouvert et permanent avec vos équipes au sujet de l'expérimentation de nouvelles approches. Posez des questions réfléchies, soyez à l'écoute active de nouvelles idées et tenez compte des points de vue différents.
- › Cherchez des collègues qui travaillent avec des intervenants similaires et formez une petite équipe informelle interministérielle afin de résoudre des problèmes particuliers en matière de services.
- › Échangez et demandez des renseignements, des idées et des conseils au sein de l'organisation afin de relever les défis auxquels vous êtes confrontés au travail.
- › Avec les membres de votre équipe, demandez-vous pourquoi les processus sont exécutés comme ils le sont actuellement. Réalisez ensuite un examen complet de vos processus opérationnels avec vos équipes, puis identifiez et supprimez toute étape sans valeur ajoutée.
- › Renseignez-vous au sujet des nouvelles tendances dans votre secteur et organisez un dîner-causerie avec votre équipe pour partager le fruit de vos recherches.
- › Partagez vos domaines de compétences et d'intérêts avec vos collègues et multipliez les chances de perfectionner vos compétences et vos connaissances spécialisées.
- › Avec les membres de votre équipe, efforcez-vous de savoir si les documents et les décisions sont actuellement examinés et approuvés par les bonnes personnes. Si ce n'est pas le cas, remaniez le processus de façon à ce que les personnes qui le côtoient de plus près soient responsables des examens et des approbations.
- › Avec les membres de votre équipe, efforcez-vous de savoir si chacun d'entre vous contribue à l'avènement d'un environnement inclusif, diversifié et accessible et si d'autres actions peuvent encore être menées.
- › Proposez des mesures quantifiables que vous pourriez prendre pour contribuer à la FPO de l'avenir et ajoutez-les à votre plan de rendement annuel.

Annexe B : Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration de ce plan d'action – toutes celles qui ont pris le temps d'assister à des assemblées publiques, de soumettre des idées et des commentaires en ligne, de participer à des enquêtes et à des sondages dans des fenêtres contextuelles, de discuter avec leurs équipes, d'échanger des histoires et des exemples et d'examiner des projets de documents, parmi les nombreux autres moyens que vous avez trouvés pour partager vos points de vue et vos réflexions. Vos contributions se sont révélées enthousiastes, judicieuses et abondantes – elles ont éclairé ce plan d'action pour l'avenir. Merci en particulier :

- › au personnel de la FPO de tous les ministères et de toutes les régions de la province,
- › aux membres du Conseil interministériel provincial,
- › au Conseil des sous-ministres,
- › aux comités des sous-ministres adjoints,
- › au Groupe de référence pour le renouvellement de la fonction publique,
- › aux réseaux de membres du personnel.

Nous avons également apprécié les sages conseils des partenaires qui ont collaboré avec nous à l'extérieur de la FPO et qui ont fourni leurs points de vue basés sur une vision unique de la FPO :

- › les participants à la séance de mobilisation du Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship,
- › le groupe consultatif externe,
- › les fonctionnaires de l'Assemblée législative.

Enfin, merci aux groupes qui ont travaillé sans relâche à l'élaboration de ce document et à la promotion du changement en vue d'améliorer notre organisation :

- › le service des communications du Bureau du Conseil des ministres et du Secrétariat du Conseil du Trésor,
- › le Centre d'excellence pour le soutien à la prise de décision fondée sur des données probantes,
- › la directrice générale de la gestion du talent et son bureau,
- › l'Équipe du Projet de renouvellement de la fonction publique.

**Merci pour votre engagement
à bâtir la FPO de l'avenir!**

