

L'inclusion maintenant!

Plan stratégique d'inclusion dans la FPO
2013–2016

L'inclusion maintenant!

Plan stratégique d'inclusion dans la FPO
2013–2016

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2013
Publié par le Bureau de la diversité de la FPO
Ministère des Services gouvernementaux
Toronto (Ontario)

Available in English.

Cette publication est disponible sur des supports de substitution en faisant une demande à cet effet à OPSDiversity@ontario.ca.

Bureau de la diversité de la FPO
Ministère des Services gouvernementaux
375, avenue University, 5^e étage
Toronto (Ontario) M5G 2J1
Téléphone : 416 325-2114
ATS : 416 327-1459
Courriel : OPSDiversity@ontario.ca

www.Ontario.ca/OPSDiversity

ISBN : 978-1-4606-0212-6 (Imprimé)

ISBN : 978-1-4606-0210-2 (PDF)

Table des matières

Message du secrétaire du Conseil des ministres	2
Message de la directrice générale de la diversité et de l'accessibilité	4
Résumé	7
L'impératif de l'inclusion	11
La diversité grandissante de l'Ontario	11
La main-d'œuvre engagée et productive	12
La législation	12
Le chemin que nous avons parcouru jusqu'à présent — Établissement d'une solide base	15
Principales réussites	15
Mobiliser pour améliorer	16
La suite de notre voyage — L'inclusion maintenant!	21
Notre virage stratégique	21
Feuille de route de la stratégie d'inclusion	24
Nos priorités stratégiques pour 2013–2016	27
Initiatives clés, résultats réels	40
Travailler ensemble	45
ANNEXE : Plan de diversité de la FPO — Résultats 2009–2012	48
Rapport d'étape et fiche de rendement	48

Message du secrétaire du Conseil des ministres

C'est un grand privilège pour moi de contribuer à l'engagement permanent de faire de la fonction publique de l'Ontario une organisation plus inclusive; un engagement vital pour servir comme il se doit la population diversifiée de l'Ontario.

L'inclusion n'est pas seulement une bonne mesure, c'est une mesure intelligente. C'est pourquoi je me réjouis de constater autant d'initiatives novatrices et de responsabilisation visant l'inclusion.

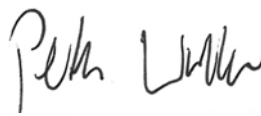
La fonction publique de l'Ontario est un employeur primé dans le domaine de la diversité. Pour l'avenir, nous voulons miser sur ce que nous avons déjà accompli en continuant à promouvoir l'inclusion sur le lieu de travail.

Nous nous efforçons d'instaurer une culture où tout le monde se sent bienvenu, apprécié et respecté au travail. Nous voulons mobiliser les perspectives, idées et talents uniques de chacun de nos employés afin de pouvoir servir au mieux la population de cette province.

Notre objectif constitue un défi mais aussi une magnifique possibilité. J'espère que, comme moi, vous le trouvez vivifiant.

Je vous remercie de votre engagement et de votre soutien fidèles.

Cordialement,



Peter Wallace



Message de la directrice générale de la diversité et de l'accessibilité

La fonction publique de l'Ontario (FPO) a publié son premier plan stratégique sur la diversité en 2009, *Diriger le changement à partir d'une base solide*. Ce plan se voulait un document bâtisseur fortement axé sur la promotion de la diversité et l'intensification de notre engagement envers ses concepts et ses valeurs.

Depuis la publication de ce plan, nous avons beaucoup appris et accompli grâce au travail assidu de ministères et d'employés de partout dans la province.

L'an dernier, à l'expiration du premier plan stratégique, nous avons fait le point sur le chemin parcouru et sur la route à suivre. Nous avons sollicité les perspectives de ministères partenaires, de réseaux d'employés, de groupes de cadres supérieurs, d'agents de négociation et d'employés.

Nous avons été mis au courant de nombreux accomplissements. Les cadres supérieurs ont manifesté un solide engagement envers la diversité et l'accessibilité. Les ministères ont établi des plans d'accessibilité et de diversité et l'infrastructure connexe. Les réseaux d'employés prospèrent. La FPO fait partie

depuis six ans des principaux employeurs du Canada qui souscrivent au principe de la diversité.

Nous avons aussi appris les domaines sur lesquels nous devons mettre davantage l'accent.

Nous avons entendu que nous devons veiller à ce que les messages concernant la diversité, l'accessibilité et l'inclusion dépassent le niveau de la haute administration et soient toujours entendus, compris et mis en œuvre « sur le terrain ».

Nous avons appris qu'un grand nombre de membres du personnel de la FPO qui ont répondu à notre Sondage des employés peuvent avoir fait l'objet de discrimination ou de harcèlement ou n'ont pas obtenu les arrangements dont ils avaient besoin.

Et nous avons appris que nous devons trouver de meilleurs moyens de mesurer et d'évaluer nos efforts de manière à canaliser nos ressources dans la meilleure voie possible.

L'inclusion maintenant! mise sur notre premier plan stratégique et passe de l'étape « pourquoi la diversité » à « comment

bâtirons-nous une FPO plus inclusive », où les origines, cultures et expériences uniques de chaque employé seront encore mieux accueillies et appréciées.

Une FPO inclusive fait plus que respecter les exigences et les lois : c'est un lieu de travail que les différences personnelles enrichissent, que l'innovation et la créativité de la main-d'œuvre engagée améliorent, et qui est reconnue non pas simplement comme un employeur de choix, mais comme un employeur de premier ordre.

Étant donné nos réalités financières et opérationnelles actuelles, notre nouveau plan stratégique met l'accent sur des stratégies pratiques pour atteindre notre but: une FPO vraiment inclusive. Je vous invite à prendre connaissance de nos orientations et de nos priorités énoncées dans ce plan stratégique.

En qualité de directrice générale de la diversité et de l'accessibilité, j'ai l'honneur de travailler avec le personnel dévoué du Bureau de la diversité de la FPO et nos nombreux partenaires et collègues qui sont tous profondément déterminés à prôner la diversité, l'accessibilité et l'inclusivité de

la FPO. La responsabilité de diriger ce plan stratégique me revient, mais sa réalisation dépend cependant de chaque membre de la FPO. Je me réjouis d'avance de travailler avec vous pendant la prochaine phase de notre voyage.

Cordialement,



Shamira Madhany





« Il est intéressant d'avoir de la diversité et son utilisation a un effet puissant. »

– Zabeen Hirji, directeur des ressources humaines, Banque Royale du Canada

Résumé

Une fonction publique de l'Ontario (FPO) vraiment inclusive est un organisme qui possède la capacité et la volonté d'apprécier et de célébrer la diversité de tous ses employés et d'en tirer parti.

Ce plan stratégique, *L'inclusion maintenant!*, dresse l'itinéraire que la FPO suivra au cours des trois prochaines années afin d'intégrer encore plus l'inclusion dans ses activités quotidiennes.

Plusieurs facteurs font qu'il est impératif de suivre cet itinéraire.

Tout d'abord, l'Ontario fait déjà partie des régions du monde les plus diversifiées et sa diversification s'intensifie rapidement. Sa fonction publique doit refléter cette diversité et y répondre.

Ensuite, les réalités financières actuelles exigent que la FPO puise dans les compétences diverses et collectives de chacun de ses membres.

Troisièmement, au-delà de ses obligations légales établies dans le Code des droits de la personne et d'autres lois, la FPO est tenue, en tant qu'employeur, de décideur et de fournisseur de services, de mener en donnant l'exemple et de montrer la voie à d'autres organismes de l'Ontario.

Ce plan stratégique mise sur les fondations établies dans le premier plan stratégique triennal, *Diriger le changement à partir d'une base solide* et y fait suite. Ce plan était axé sur l'établissement d'un solide leadership pour commander le changement, en commençant par les cadres supérieurs. Il prônait aussi l'éducation et la sensibilisation à l'inclusion et à l'accessibilité, et a créé des outils et des politiques pour les intégrer dans la culture de travail de la FPO, ainsi que des outils et des mesures pour évaluer nos progrès et en rendre compte.

Ces activités ont posé de solides bases pour le changement constant au sein de la FPO et nous ont bien placés pour nous lancer dans notre deuxième plan stratégique.

Pour préparer ce nouveau plan, nous avons consulté un vaste éventail d'employés de la FPO, y compris des cadres, des responsables de la diversité et de l'accessibilité dans les ministères, des agents de négociation, des réseaux d'employés et bien d'autres, et nous avons étudié les résultats du Sondage des employés de la FPO de 2011.

Même si nous avons accompli d'importants progrès pour faire mieux comprendre et accepter la diversité, et pour renforcer l'engagement dans les hautes sphères de l'organisation, il est maintenant temps de modifier notre approche stratégique et de passer de « pourquoi » la diversité à « comment » réaliser l'inclusion.

Par exemple, nous devons renforcer notre accent sur l'élimination des obstacles systémiques afin de créer un lieu de travail encore plus sain, respectueux et représentatif à tous les niveaux de l'organisation. L'accent doit glisser de la politique vers des solutions pratiques, concrètes, ciblées et ancrées dans les réalités financières actuelles que les ministères peuvent adapter à leurs propres besoins. Il faut veiller à ce que les principes de l'inclusion soient compris et appliqués « sur le terrain » et pas seulement dans les rangs supérieurs de la FPO. En outre, nos stratégies et actions doivent reposer sur des données, et leur efficacité être mesurée et évaluée.

L'inclusion maintenant! expose quatre priorités pour réaliser ce changement stratégique en misant sur la vision et les buts qui ont guidé la diversité dans la FPO depuis le début

L'inclusion peut être difficile à quantifier et à mesurer. Cependant, pour réussir, nous devons absolument être en mesure de recenser et de mesurer des résultats qui nous mènent à nos buts. Notre plan stratégique établit des indicateurs de réussite comme :

- La réduction du nombre d'employés qui disent avoir fait l'objet de discrimination et de harcèlement.
- La perception accrue dans les groupes démographiques d'employés qu'il existe une culture positive et inclusive dans la FPO.
- Davantage de diversité dans les rangs des cadres supérieurs.
- Les citoyens et les entreprises constatent de plus en plus que la FPO répond aux besoins de la population diversifiée de l'Ontario.

L'inclusion est une responsabilité partagée. Le Bureau de la diversité de la FPO, les organismes partenaires, les cadres supérieurs, les gestionnaires, les superviseurs et les ministères ont tous un rôle à jouer. L'engagement et la contribution de tous les employés sont également importants pour faire de la FPO un lieu de travail plus inclusif, un vrai employeur de premier ordre.

Il ne sera pas facile d'incorporer l'inclusion dans tout ce que nous faisons à tous les niveaux de l'organisation. Pour y parvenir, chacun de nous doit être prêt à consacrer le temps et l'effort supplémentaires de sorte que nos lieux de travail, nos politiques, nos programmes et nos services soient inclusifs. Les gestionnaires joueront un rôle essentiel dans cette démarche à cause de leur influence directe sur le travail quotidien de la FPO. Forts de leur leadership et de la participation des employés, nous pouvons faire de l'inclusion non pas simplement un geste mais un aspect important de notre nature.

1. Investir dans la capacité de nos cadres moyens de devenir des leaders de l'inclusion

qui fournissent des outils pratiques pour aider et motiver les gestionnaires à faire de l'inclusion une réalité encore plus prononcée sur le lieu de travail, et qui continuent à les responsabiliser en intégrant l'inclusion dans leurs engagements en matière de rendement.

3. Faire de l'inclusion un élément fondamental de toutes les activités de la FPO et montrer la voie en matière d'accessibilité

en encourageant l'utilisation générale de l'Outil d'évaluation en matière d'inclusion dans toutes nos fonctions de décideur, de réglementation, de fournisseur de services et d'employeur, et en continuant le travail exposé dans le Plan pluriannuel d'accessibilité de la fonction publique de l'Ontario.

2. Promouvoir une culture encore plus inclusive pour tout le monde sur le lieu de travail

en élaborant une stratégie de changement de la culture de la FPO afin que l'inclusion fasse partie de l'état d'esprit de tous les employés dès le départ. Cette démarche inclura une stratégie de lutte contre le racisme assortie de formation ainsi que de responsabilités et d'attentes claires concernant un comportement respectueux sur le lieu de travail.

4. Utiliser des preuves pour éclairer l'action, mesurer les incidences et rapporter les progrès

en analysant les données démographiques découlant de notre Sondage des employés afin de mieux comprendre les résultats, en adoptant une approche ciblée pour régler les problèmes relevés, en surveillant les principaux indicateurs de rendement et en en rendant compte.



« Respectez, honorez et permettez à tous de s'engager dans 'First Voice', qui est la capacité de s'exprimer et de parler par expérience personnelle. »

– Lori Kruger, analyste de programme, Thunder Bay, ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels

L'impératif de l'inclusion

La diversité fait référence aux facettes multiples qui font que nous sommes tous différents. L'inclusion est la création d'un environnement qui accepte et célèbre ces différences et en tire parti. Trois facteurs rendent l'inclusivité impérative dans la FPO.

1. La diversité grandissante de l'Ontario

La FPO sert une population de plus de 13 millions de personnes dans une des régions les plus diversifiées du monde, et où la diversification s'intensifiera encore au cours des 10 à 20 prochaines années. Quelques statistiques clés illustrent ce point.

Pour continuer à fournir d'excellents services à toute la population ontarienne, la FPO doit s'adapter à sa diversité. Essentiellement, des services publics inclusifs sont de bons services publics.

Environ

15,5 %

ou 1,85 million d'Ontariens sont handicapés, c.-à-d. une personne sur sept. Ce chiffre augmentera substantiellement au cours des 20 prochaines années à cause du vieillissement de la population¹.

Le nombre de personnes âgées devrait plus que doubler, pour passer de 1,9 million en 2011 à 4,2 millions d'ici 2036, quand elles constitueront

23,6 %

de la population ontarienne².

Des gens provenant de plus de

200 pays

qui parlent plus de 130 langues³ vivent en Ontario.

Les minorités visibles constitueront presque

29 %

de la population ontarienne, et plus de la moitié de la population de la région du Grand Toronto (RGT) d'ici 2017⁴.

La population autochtone de l'Ontario est jeune et en expansion. Selon le recensement de 2006, elle a augmenté de

29 %

entre 2001 et 2006. Par comparaison, la population non autochtone a augmenté de 7 %⁵.

1. Enquête sur la participation et les limitations d'activités de 2006, Statistique Canada.

2. Mise à jour des projections démographiques pour l'Ontario, printemps 2012, ministère des Finances de l'Ontario.

3. Ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration de l'Ontario.

4. Projections de la population des groupes de minorités visibles, Canada, provinces et régions, 2001–2017, Statistique Canada. 2005.

5. Ministère des Affaires autochtones de l'Ontario, fondé sur des données du recensement de 2006.

2. La main-d'œuvre engagée et productive

Les études montrent que les organismes inclusifs jouissent de niveaux élevés d'engagement, de productivité et de créativité des employés, d'une meilleure capacité d'attirer un vaste éventail de talents et de mieux retenir leurs employés⁶.

En rendant la FPO encore plus inclusive, nous renforcerons non seulement notre propre organisation, mais nous produirons aussi de meilleurs résultats pour la population ontarienne. En ces temps difficiles de restrictions financières, de réduction des effectifs et de transformation de la FPO, nous devons plus que jamais préserver l'engagement de nos employés.

Les pratiques d'inclusivité amélioreront l'engagement. Les employés engagés apporteront encore plus de valeur à l'organisation et à la population de l'Ontario car ils pourront exploiter pleinement leurs talents et compétences pour produire des politiques et services de haute qualité. Par contraste, le désengagement peut être coûteux à bien des égards (absentéisme, plaintes concernant la discrimination et le harcèlement au travail, coûts de l'invalidité à long terme) et amener l'organisation à détourner son attention de ses activités centrales.

3. La législation

Plusieurs lois régissent le voyage de l'Ontario vers l'inclusion, y compris le *Code des droits de la personne*, la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* et la *Loi de 2001 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*.

Nous devons obligatoirement nous conformer à ces obligations légales. Cependant, en tant qu'employeur, décideur et fournisseur de services, il nous incombe de montrer la voie et de donner l'exemple. Ce que nous faisons en tant qu'organisation a de profondes conséquences sur la vie des gens et peut provoquer un changement dans notre société pendant des années. Le gouvernement de l'Ontario prend les commandes avec ses initiatives d'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario et s'est donné comme but de supprimer tous les obstacles dans la province d'ici 2025.

6. Travaux de John Kotter, chercheur à Harvard, menés au début des années 1990, qui montrent que les organismes inclusifs sont mieux en mesure de s'adapter aux changements de l'environnement externe et dépassent de loin leurs concurrents par rapport à divers indicateurs, y compris la profitabilité. John P. Kotter, *Corporate Culture and Performance* (New York: Simon & Shuster, 1992).



« Citizens with Disabilities – Ontario félicite le Bureau de la diversité de la FPO qui guide la fonction publique de l’Ontario afin qu’elle devienne accessible. Son initiative et sa détermination à consulter les personnes handicapées par l’entremise d’un organisme comme Citizens with Disabilities — Ontario est une preuve d’approche proactive de l’accessibilité, ce qui en fait un modèle hors pair à suivre. »

– Pat Seed, présidente, Citizens with Disabilities–Ontario



« En accueillant dans le district des stagiaires formés à l'étranger, nous avons amélioré notre capacité de mettre en question nos approches et nos hypothèses. Cela nous aide à mieux prévoir les besoins de la communauté réglementée et à y répondre. »

– Trevor Dagilis, chef du district de Kingston, ministère de l'Environnement

Le chemin que nous avons parcouru jusqu'à présent

— Établissement d'une solide base

Le premier plan stratégique triennal sur la diversité dans la FPO (2009-2012) reposait sur quatre piliers conçus pour jeter les bases de la transformation continue de la FPO en vue d'en faire une organisation aussi diversifiée qu'accessible. Les mesures que notre organisation a prises dans chacun de ces quatre domaines nous ont bien placés pour entreprendre la prochaine phase de notre voyage vers l'inclusion.

Principales réussites

Leadership informé, déterminé et compétent

Nous avons renforcé la sensibilisation, de l'engagement et de la reddition de comptes chez les cadres supérieurs en :

- Conférant aux sous-ministres la responsabilité de l'inclusion en incluant des engagements particuliers en matière de diversité et d'accessibilité dans leurs ententes de rendement.
- Établissant des comités de cadres supérieurs qui guident le changement dans toute l'organisation.
- Incorporant les connaissances et la compréhension de la diversité, de l'inclusion et de l'accessibilité dans les compétences fondamentales obligatoires des chefs de file et des gestionnaires de la FPO.
- Faisant mieux comprendre aux dirigeants les perspectives et les expériences d'autres personnes, dans le cadre d'un programme de mentorat réciproque offert dans chaque ministère et dans lequel des employés provenant de divers groupes démographiques sont jumelés à des cadres supérieurs.

Transformation des comportements et des cultures

Nous avons amélioré la prise de conscience de la valeur de la diversité sur le lieu de travail en :

- Créant un « itinéraire d'apprentissage de l'inclusion » avec des cours en ligne et en salle de classe pour consolider les compétences du personnel et des gestionnaires de la FPO.
- Produisant des fiches de conseils pratiques, des guides et des vidéos comme les vidéos sur l'accessibilité « Mission Possible », la campagne Accessibilité à la source et les lignes directrices sur les journées importantes.
- Renforçant la politique de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail.
- Appuyant huit réseaux d'employés de différents groupes démographiques de la FPO.
- Établissant de nouveaux Espaces silence dans toute la province afin de donner aux employés un lieu confortable pour réfléchir, méditer et prier.

Intégration de la diversité dans le courant dominant

Nous avons mis en place des processus pour intégrer l'inclusion et l'accessibilité dans les activités de la FPO en :

- Créant l'Outil d'évaluation en matière d'inclusion pour la FPO, un outil en ligne primé qui aide le personnel à relever les obstacles existants et potentiels quand il élabore ou exécute des politiques, des programmes, des lois et de services.
- Élaborant l'Outil d'évaluation pour le recrutement des cadres de la FPO afin d'aider les gestionnaires chargés du recrutement à relever et à supprimer les obstacles potentiels dans le processus de recrutement de cadres.
- Devenant la première organisation en Ontario à se conformer pleinement aux dispositions de la Loi de 2001 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario en matière de service à la clientèle et d'autres questions d'accessibilité.

Mesure évaluation et rapports

Nous avons élaboré des mesures et des outils pour évaluer les progrès et en rendre compte en :

- Recueillant et publiant des données démographiques par l'entremise du Sondage des employés de la FPO.
- Créant un nouvel indice de l'inclusion pour mesurer les perceptions des employés concernant l'inclusion sur le lieu de travail.
- Concevant une fiche de rendement sur l'inclusion afin de mesurer la progression vers nos buts en matière d'inclusion.

Mobiliser pour améliorer

En préparant notre Plan stratégique d'inclusion dans la FPO, 2013-2016, nous avons consulté un vaste éventail d'employés dans toute la province et à tous les niveaux de l'organisation, c.-à-d. les groupes de la haute administration de la FPO, RH Ontario, les responsables de la diversité et de l'accessibilité dans les ministères, les réseaux d'employés, les agents de négociation, nos communautés de praticiens et bien d'autres. Nous leur avons demandé de nous faire part de leurs réflexions et de leurs commentaires sur ce qui fonctionnait et ne fonctionnait pas afin que nous puissions continuer à parfaire notre stratégie et répondre ainsi aux besoins de l'organisation.

Nous avons aussi puisé dans le Sondage des employés de la FPO de 2011 auquel plus de 40 000 personnes (ou 64 % de la FPO) ont répondu. Ce sondage recueille des renseignements démographiques volontaires qui nous aident à comprendre le degré de diversité de notre main-d'œuvre à différents niveaux de l'organisation, et le sentiment de nos employés à l'égard de leurs emplois et de la culture du lieu de travail. Étant donné que la participation au Sondage des employés de la FPO est volontaire, les données reflètent les opinions et perceptions des personnes qui se sont identifiées et ont répondu aux questions.

Ce que nous avons entendu pendant la consultation de nos employés et de nos partenaires

Nos employés et nos partenaires nous ont dit que le cadre général de notre premier plan stratégique, y compris notre vision, nos buts et nos approches stratégiques, est solide et que nous devrions miser dessus. Nous devons nous concentrer maintenant sur la mise en œuvre pratique afin de pouvoir transformer des concepts et des politiques en résultats concrets. En particulier, nous avons entendu que nous devons :

- Tenir compte des réalités financières et opérationnelles d'aujourd'hui. Nous ne pouvons pas essayer de « tout faire ». Nous devons concentrer nos efforts dans les domaines où nous ferons le plus d'effet, et rendre compte de notre travail.
- Créer un environnement de travail encore plus sain et respectueux en réglant les problèmes systémiques, y compris le racisme, la discrimination et le harcèlement, et en agissant promptement pour supprimer ou alléger les obstacles.
- Dévier l'attention de la politique vers la pratique en encourageant des solutions pratiques qui concrétisent l'inclusion.
- Aider les ministères à adapter les mesures qui cadreront avec les besoins de leurs environnements particuliers.
- Examiner ce que les réponses des employés au sondage nous disent sur les obstacles et problèmes potentiels du lieu de travail et utiliser ces données pour prendre des mesures.

Ce que le Sondage des employés de la FPO nous a appris

L'inclusion dans notre lieu de travail comporte deux volets: le degré de diversité à différents niveaux de l'organisation, et le sentiment des employés à l'égard de la culture du lieu de travail. Les réponses au Sondage des employés de 2011 montrent que des points dans ces deux domaines requièrent de l'attention.

Culture saine sur le lieu de travail :

Les réponses au Sondage des employés de 2011 montrent que plusieurs ont fait l'objet de discrimination ou de harcèlement au travail (17 % et 14 % respectivement). Les employés qui se disent autochtones, de race noire ou handicapés et LGBTQ⁷ constituaient le quatrième groupe démographique qui a perçu un degré élevé de discrimination et de harcèlement⁸. De plus, le sondage a révélé des préoccupations potentielles concernant les arrangements pour les employés handicapés.

7. LGBTQ sont les employés qui se sont dits lesbiennes, gais, bisexuels, transgenre ou qui s'interrogent.

8. La ventilation détaillée des données démographiques a été mise à la disposition de tous les employés pendant l'été 2012 sur le site intranet du Bureau de la diversité de la FPO.

Une main-d'œuvre représentative : Même si le sondage montre que la main-d'œuvre de la FPO reflète dans l'ensemble la diversité de la population de l'Ontario, il révèle également une représentation disproportionnée de certains groupes démographiques à divers niveaux de l'organisation, y compris la sous-représentation des minorités visibles dans la haute administration⁹.

En outre, une analyse détaillée des données démographiques relatives aux groupes autres que les cadres montre des concentrations plus élevées que la moyenne de certains groupes démographiques dans des domaines comme l'administration de bureau, les services à la clientèle, la comptabilité, les finances et la technologie de l'information. Par exemple, les employés de race noire sont très représentés dans le soutien administratif et les services à la clientèle.

Les réponses au sondage ont aussi révélé que les employés qui se disent de race noire ou handicapés sont les plus susceptibles de ne pas être satisfaits de la façon dont leur carrière avance et de percevoir de l'iniquité dans les pratiques d'embauche de la FPO.

Les employés qui se disaient de race noire étaient aussi beaucoup plus susceptibles de penser que leur ministère n'apprécie pas la diversité.

17 %

des répondants ont dit qu'ils avaient fait l'objet de discrimination au travail au cours des deux années précédentes, et

14 %

ont dit avoir été victimes de harcèlement. Ces personnes affichaient également des degrés beaucoup plus faibles d'engagement et d'inclusion.

De **22 %—32 %**

des employés qui se disaient autochtones, de race noire ou handicapés ou LGBTQ ont dit avoir fait l'objet de discrimination au travail.

De **16 %—27 %**

de ces employés qui disaient appartenir à l'un ou l'autre de ces mêmes quatre groupes ont dit avoir fait l'objet de harcèlement au travail.

Des 1 400 employés handicapés qui disaient avoir besoin d'arrangements pour faire leur travail,

21 %

ont déclaré n'en avoir jamais eus.

9. Un tableau montrant la représentation démographique dans la main-d'œuvre de la FPO dans son ensemble et dans la haute administration se trouve dans l'annexe « Guider le changement à partir d'une base solide — Résultats 2009–2012 », sous le but « Refléter le public que nous servons à tous les niveaux de l'organisation ».



« L'engagement de la FPO envers la diversité et l'inclusion signifie que la diversité transparaît dans toutes nos activités, qu'il s'agisse du recrutement, de la sélection / promotion, de la formation et du perfectionnement du personnel, des politiques opérationnelles et de la gestion de la relève ou de nos stratégies de développement du leadership. La diversité est au cœur de tout ce que le Commandement provincial — Services internes s'efforce d'accomplir dans le domaine de l'engagement des employés. »

– Mary Silverton, commandante provinciale, Commandement provincial — Services internes, Police provinciale de l'Ontario



« L'inclusion est un élément fondamental d'un organisme qui grandit sainement. »

– Marco Sadeghi, analyste de gestion, ServiceOntario

La suite de notre voyage — L'inclusion maintenant!

Au cours des trois prochaines années, notre stratégie d'inclusion se concentrera sur quatre priorités précises afin d'ancrer l'inclusion encore plus profondément à tous les niveaux de l'organisation et d'aborder des points relevés dans les sondages et les consultations des employés.

Notre virage stratégique

De « pourquoi » la diversité à « comment » réaliser l'inclusion

Notre nouveau plan stratégique triennal, *L'inclusion maintenant!*, reposera sur les bases établies ces trois dernières années et amènera la FPO à se demander non plus « pourquoi la diversité est importante » mais « comment construire une FPO plus inclusive ».

Nous nous concentrerons sur la réalisation encore plus prononcée de l'inclusion en concevant des solutions pratiques adaptées aux besoins de notre personnel et répondant aux attentes de la population ontarienne. Nous mettrons aussi l'accent sur un changement profond dans l'organisation afin que les ministères, les gestionnaires

et le personnel « s'approprient » notre stratégie et comprennent comment intégrer des comportements et pratiques propices à l'inclusion dans leur travail quotidien.

Il ne sera pas facile d'incorporer l'inclusion dans tout ce que nous faisons à tous les niveaux de l'organisation. Pour y parvenir, chacun de nous doit être prêt à consacrer le temps et l'effort supplémentaires de sorte que nos lieux de travail, nos politiques, nos programmes et nos services soient plus inclusifs. Les gestionnaires joueront un rôle essentiel dans cette démarche à cause de leur influence directe sur le travail quotidien de la FPO. Forts de leur leadership et de la participation des employés, nous pouvons faire de l'inclusion non pas simplement un geste mais un aspect important de notre nature.

Le Bureau de la diversité est prêt à apporter son aide. Il agira comme partenaire et facilitateur pour aider les ministères à adapter leurs actions de la manière la plus profitable pour leurs environnements locaux; pour cela il leur fournira des outils et des conseils pratiques, y compris un nouveau guide sur l'inclusion.

Régler les problèmes systémiques

Afin de créer une organisation où tous les employés se sentent inclus, nous renforcerons notre accent sur la suppression des obstacles systémiques potentiels à l'emploi et sur des sujets comme le racisme et les préjugés. Par nature, l'inclusion n'est pas une démarche universelle et nous savons que différentes personnes rencontrent différents obstacles.

Même si la plupart des employés de la FPO veulent sincèrement créer un environnement respectueux et inclusif, nous savons aussi que parfois « les pratiques traditionnelles » peuvent créer des obstacles. Quoiqu'elles ne soient pas nécessairement délibérées, ces pratiques peuvent avoir l'effet d'exclure et de désavantager les membres de certains groupes. La création d'un lieu de travail inclusif nous oblige à supprimer sciemment ces obstacles.

Nous renforcerons également la reddition de comptes dans toute l'organisation en demandant aux ministères d'élaborer des plans d'inclusion personnalisés et de rendre des comptes chaque année au personnel sur les progrès réalisés par rapport à des engagements mesurables. La reddition de comptes fera partie du rendement attendu des cadres supérieurs et des gestionnaires en relation avec les priorités de ce plan stratégique.

Notre nouvelle stratégie d'inclusion expose quatre priorités à réaliser au cours des trois prochaines années pour effectuer ce virage stratégique.



Feuille de route de la stratégie d'inclusion

La feuille de route de la Stratégie d'inclusion donne un instantané de la Stratégie d'inclusion de la FPO. Elle montre notre vision et nos buts en matière d'inclusion ainsi que les quatre priorités sur lesquelles nous mettrons l'accent au cours des trois prochaines années. La section « Fondement » au bas de la carte montre que nous continuerons à faire ce qui a bien fonctionné ces trois dernières années car ces éléments sont vitaux pour progresser.

Vision

Une organisation englobante qui fournit un excellent service à la population ontarienne et aide tous les employés à réaliser leur plein potentiel

Objectif

Incorporer
les objectifs et les résultats liés à la diversité dans les politiques, programmes et services de la FPO

Édifier
un lieu de travail sain exempt de harcèlement et de discrimination

Refléter
le public que nous servons à tous les niveaux de la main-d'oeuvre de la FPO

Tirer parti
de la diversité de tout le personnel et
Répondre
aux besoins d'une population diversifiée

Priorités 2013–2016

Leadership informé, déterminé et compétent
Investir dans la capacité de nos cadres moyens de devenir des leaders de l'inclusion

Transformation des comportements et des cultures
Promouvoir une culture englobante pour tout le monde au travail

Intégration de la diversité dans le courant dominant
Faire de l'inclusion un élément fondamental de toutes les activités et montrer la voie en matière d'accessibilité

Mesure, évaluation et rapports
Utiliser des preuves pour mesurer les retombées et rendre compte des progrès

Fondement

Guider le changement à partir d'une base solide

Cadres champions
Mentorat en diversité
Gouvernance
Réseaux d'employés

Formation et sensibilisation
Education sur la PDHT
Out. d'éval. incl. FPO

Conformité à la LAPHO
Planification ministérielle
Rapports annuels

Fiche de rendement - inclusion
Consultations



Priorité 1

Nos priorités stratégiques pour 2013–2016

Leadership informé, déterminé et compétent

Investir dans la capacité de nos cadres moyens de devenir des leaders de l'inclusion

Afin de continuer à établir un leadership éclairé, déterminé et compétent, nous aiderons nos cadres moyens¹⁰ à devenir des chefs de file qui comprennent et pratiquent encore plus l'inclusion quotidiennement et créent des lieux de travail encore plus sains et respectueux.

Les cadres moyens influencent le plus directement l'instauration d'un lieu de travail inclusif. Ils font cela en adoptant un comportement inclusif, en appréciant et

respectant leurs employés, en incorporant des pratiques inclusives dans leur travail quotidien, en indiquant clairement le comportement escompté au travail et en responsabilisant leurs employés.

- **Améliorer l'apprentissage et le perfectionnement sur le leadership inclusif** – Des séances d'information et des possibilités d'apprentissage seront offertes dans toute la province dans différents formats afin d'aider les gestionnaires à parfaire leurs compétences en inclusion, y compris de la formation sur la compétence culturelle, la lutte contre les préjugés et le racisme.

« Ce qui nous différencie nous rend spécial. Ce qui nous rend spécial fait la différence. Ces personnes spéciales qui acceptent nos différences au lieu de les rejeter instaurent en fin de compte l'unité et la confiance sur le lieu de travail, ce qui à son tour engendre l'harmonie et améliore le moral et la productivité. »

– Susy Martino, agente des services d'enregistrement, Service Ontario, Aurora

10. Pour les besoins du Plan stratégique de l'inclusion, les cadres moyens sont les employés de la FPO qui ont des responsabilités de supervision de personnel et dont les postes se classent dans les catégories MCP18 à SMG2.



Priorité 1 (suite)

- **Fournir des outils et du soutien à fort impact** – Nous fournirons des ressources pratiques, des outils et des conseils pour montrer aux gestionnaires comment intégrer l’inclusion dans leur travail quotidien.

- **Élargir le mentorat sur la diversité pour y intégrer le parrainage** – Les ministères devront élargir leurs Programmes des partenariats de mentorat axés sur la diversité pour y inclure les cadres moyens, et envisager de charger des cadres supérieurs d’agir comme parrains afin d’aider activement des employés à faire avancer leur carrière.

- **Responsabiliser les gestionnaires** –

Les gestionnaires devront rendre des comptes à titre de chefs de file de l’inclusion; celle-ci fera officiellement partie de leurs ententes de rendement qui seront alignées sur les priorités de ce plan stratégique.



Priorité 2

Transformation des comportements et des cultures

Promouvoir une culture de lieu de travail encore plus inclusif pour tous

La création d'une FPO vraiment inclusive exige non seulement de bonnes politiques mais aussi une culture où chacun accepte l'inclusion et se fait un devoir de la mettre en pratique dans sa façon de travailler et dans ses interactions avec les autres.

Au cours des trois prochaines années, nous continuerons de mettre l'accent sur la transformation des comportements et de la culture afin de faire de l'inclusion une valeur fondamentale de notre organisation. Nous veillerons à ce que les employés sachent dès qu'ils sont embauchés que l'inclusion nous concerne tous et que la création d'un lieu de travail respectueux est la responsabilité de tous. Nous mettrons particulièrement l'accent sur les domaines qui, selon le Sondage des employés, méritent le plus d'attention.

- **Concevoir une stratégie de changement de la culture de la FPO** – Nous travaillerons avec les ministères, les réseaux d'employés et les agents de négociation pour concevoir une stratégie de changement de la culture qui inclura des activités d'éducation et de sensibilisation afin d'aider les employés de la FPO à avoir l'inclusion en tête dès le début. Les sujets abordés incluront les droits de la personne, l'accessibilité, la compréhension des préjugés personnels et du racisme, la prévention de la discrimination et du harcèlement au travail, et l'exploitation de la diversité au profit de la créativité et de la productivité.

« Chez Ernst & Young, nous pensons qu'il est crucial d'exploiter les atouts d'une équipe diversifiée afin d'aider nos clients à naviguer dans leurs possibilités et défis changeants. Notre équipe compte des membres qui viennent des quatre coins de la planète et possèdent des compétences et expériences très diverses. En « combinant les ingrédients » de manière positive, la diversité encourage la contestation et le débat intellectuels qui contribuent à mener à l'innovation. C'est comme cela que nous faisons une différence pour nos clients. »

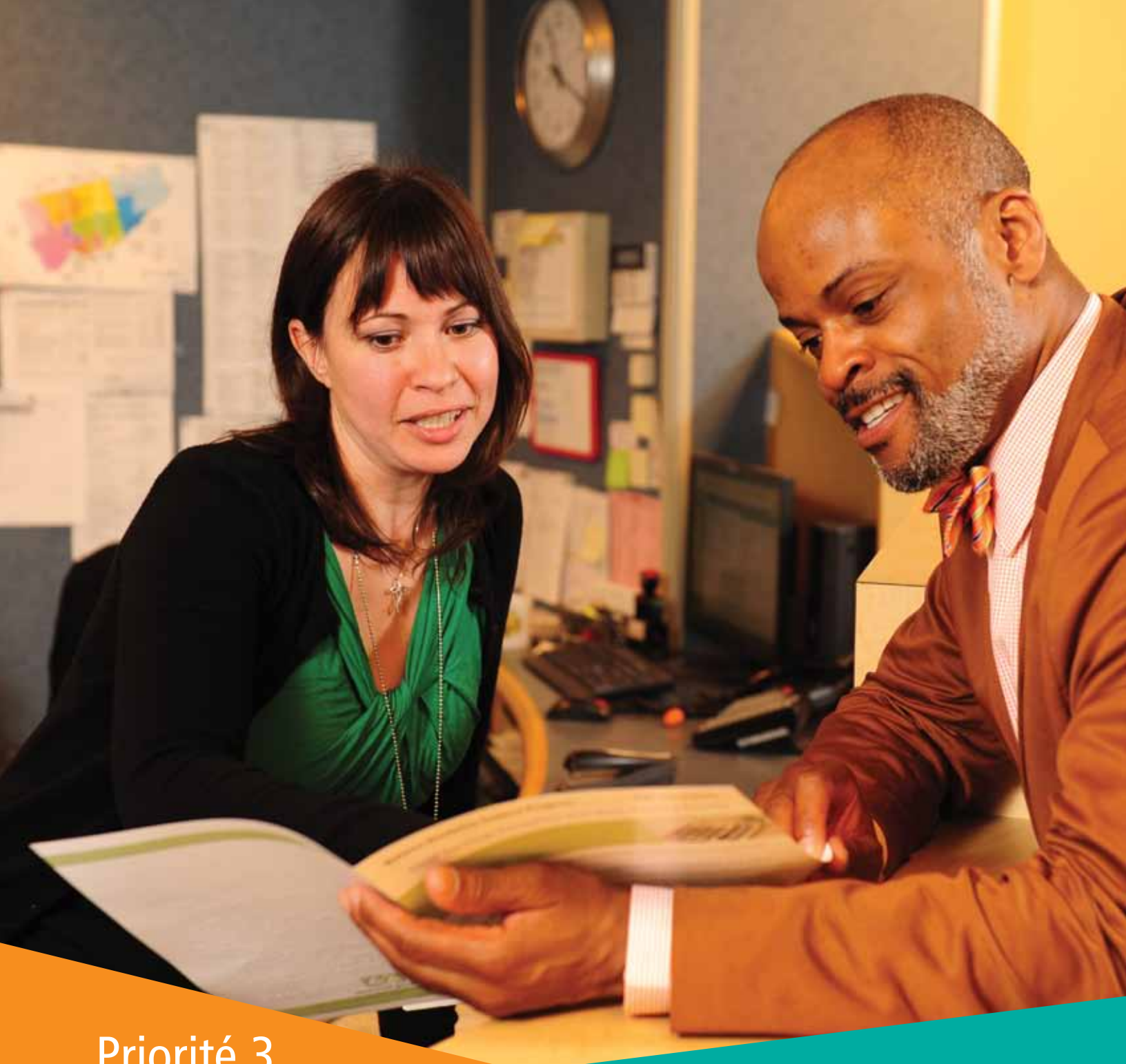
– Fiona Macfarlane, partenaire gestionnaire et directrice de l'inclusivité, Ernst & Young



Priorité 2 (suite)

- **Concevoir une stratégie de lutte contre le racisme** – Un élément important de la stratégie de changement de la culture sera de concevoir une stratégie de lutte contre le racisme dans la FPO. Elle inclura de la formation, des initiatives de changement de la culture, des responsabilités et des attentes claires de comportement respectueux au travail.

- **Continuer à incorporer l'inclusion dans l'apprentissage et le perfectionnement de la FPO** – La FPO continuera d'intégrer dans ses cours les concepts de l'inclusion et de l'accessibilité afin d'aider les employés à élargir leurs connaissances et compétences pour incorporer l'inclusion dans leur travail quotidien.



Priorité 3

Intégration de la diversité dans le courant dominant

Faire de l'inclusion un élément fondamental de toutes les activités de la FPO et montrer la voie en matière d'accessibilité

Pour que la FPO devienne une organisation vraiment inclusive, les ministères et les employés doivent avoir encore plus profondément conscience du caractère essentiel de l'inclusion pour l'excellence de la fonction publique, et disposer d'outils pour les aider à l'appliquer dans leur travail quotidien. L'accessibilité est un pilier fondamental de la stratégie d'inclusion de la FPO. Par conséquent, qui dit inclusion dit aussi amélioration de l'accès pour les personnes handicapées en supprimant pour toujours ou en allégeant les obstacles.

Au cours des trois prochaines années, nous continuerons de nous efforcer de fournir aux ministères et aux employés les outils pratiques dont ils ont besoin pour comprendre comment composer davantage avec l'inclusion dans leur travail quotidien. Principalement, nous

prônerons l'utilisation générale de l'Outil d'évaluation en matière d'inclusion pour la FPO. Cet outil fort pratique aide le personnel de tous les niveaux à relever et à éliminer les obstacles potentiels lors de l'élaboration des politiques ou de la prestation des services. Nous insisterons également sur le leadership en matière d'accessibilité et sur l'instauration de pratiques d'emploi exemptes d'obstacles.

- **Utiliser l'Outil d'évaluation en matière d'inclusion pour la FPO dans toutes les activités de la FPO** – L'application de l'Outil d'évaluation en matière d'inclusion demeurera obligatoire dans les processus clés de prise de décision, comme les mémoires au Conseil des ministres et la planification basée sur les résultats. Les ministères devront également l'appliquer dans l'élaboration de nouvelles politiques, de projets de lois, de règlements, de programmes et d'initiatives de prestation de services.
- **Continuer à donner l'exemple du leadership en matière d'accessibilité** – Notre Plan pluriannuel d'accessibilité dresse la route à suivre pour que la FPO devienne accessible en répondant aux

« La suppression des obstacles pour les membres du personnel de la FPO ayant un handicap et les utilisateurs de nos services est profitable pour tout le monde. La campagne Accessibilité à la source et d'autres initiatives sur le thème de la diversité aident les gens à comprendre que les arrangements pour les personnes handicapées ne sont pas nécessairement compliqués ou coûteux. En fait, l'expérience peut être amusante et enrichissante pour la communauté de la FPO car elle peut mieux faire comprendre les talents, l'expérience et les connaissances uniques des personnes handicapées qui travaillent dans la FPO et reçoivent aussi ses services. »

– Susan Picarell, directrice, Direction des accessoires fonctionnels, ministère de la Santé et des Soins de longue durée



Priorité 3 (suite)

normes de la *Loi de 2001 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* ou en les dépassant¹¹. Dans l'immédiat, nous nous concentrerons sur la mise en œuvre de pratiques exemplaires concernant les arrangements pour l'emploi et le retour au travail, et sur la promotion du concept de l'« Accessibilité à la source » afin que l'accessibilité soit prise en compte dans toutes les activités de la FPO dès le départ.

- **Continuer à créer et appliquer des pratiques d'emploi sans obstacles** – La FPO lancera de nouvelles initiatives visant à prévenir et à réduire les obstacles systémiques potentiels à l'emploi, notamment :

Politique : La FPO lancera une nouvelle politique de prévention des obstacles à l'emploi qui visera à éliminer les obstacles systémiques en ce domaine.

Pratiques : La FPO lancera une stratégie de recrutement équitable pour renforcer la capacité des gestionnaires d'appliquer des pratiques équitables de recrutement et de sélection. Nous continuerons aussi d'utiliser le nouvel Outil d'évaluation pour le recrutement des cadres de la FPO.

Initiatives ciblées : La FPO élaborera une initiative d'apprentissage et de perfectionnement à l'intention du personnel administratif qui aimerait faire avancer sa carrière. Elle établira également des approches pour accroître la diversité dans la haute administration, comme le parrainage par des cadres supérieurs et l'apprentissage ciblé.

- **Instaurer des plans d'inclusion et d'accessibilité pour tous les ministères** – Chaque ministère élaborera un plan d'inclusion comportant des engagements mesurables afin d'appliquer la Stratégie d'inclusion en tenant compte des besoins de leurs environnements et lieux de travail particuliers. Le Bureau de la diversité de la FPO produira un guide de l'inclusion contenant des conseils pratiques qui aideront les ministères à élaborer ces plans. Les ministères continueront d'élaborer des plans d'accessibilité comme ils le font actuellement conformément à la Loi de 2001 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario.

« L'Outil d'évaluation en matière d'inclusion nous a aidés à relever, dans notre mémoire au Conseil des ministres, les obstacles potentiels et les solutions. Les outils et les fiches de travail ont été extrêmement utiles, et nous recommandons d'utiliser cet outil avant de se lancer dans n'importe quel changement majeur de politique. »

– Janet Hope, sous-ministre adjointe, ministère des Affaires municipales et du Logement

11. La version intégrale du plan pluriannuel d'accessibilité de la FPO se trouve sur le site Web du gouvernement de l'Ontario à <http://www.ontario.ca/fr/gouvernement/plan-pluriannuel-daccessibilite-de-la-fonction-publique-de-lontario>. Des rapports d'étape annuels seront également publiés à partir du printemps 2013.



Priorité 4

Mesure, évaluation et rapports

Utiliser des preuves pour éclairer l'action, mesurer les retombées et rendre compte des progrès

La FPO continuera de compter sur des données et des preuves pour mesurer, évaluer et publier ses progrès. Nous utiliserons des données et notre Fiche de rendement en matière d'inclusion pour évaluer et publier les retombées des mesures prises dans le cadre des trois premières priorités de ce Plan d'inclusion.

- **Utiliser des preuves pour recenser et régler les défis** – Les données démographiques découlant du Sondage des employés révèlent des problèmes systémiques potentiels dans les domaines de la culture du lieu de travail et de la diversité à différents niveaux de notre main-d'œuvre. Nous continuerons d'analyser les données pour mieux comprendre pourquoi nous obtenons ces résultats, et nous emploierons une approche ciblée pour régler les problèmes relevés. Les ministères seront également encouragés à utiliser leurs propres données pour relever et régler les problèmes potentiels locaux.

- **Explorer d'autres options de collecte de données** – Nous explorerons des options pour offrir une source plus complète, solide et à jour de données sur la diversité des employés afin d'éclairer nos stratégies.
- **Suivre l'évolution des opinions et des comportements** – Nous utiliserons notre Fiche de rendement en matière d'inclusion pour comparer les données de futurs sondages des employés et d'autres sources afin d'établir des repères, de surveiller les tendances et de suivre les changements au fil du temps.
- **Rendre des comptes et être transparent** – Nous continuerons de produire chaque année des rapports publics sur les résultats du Plan d'inclusion de la FPO. De plus, les ministères devront publier, à l'intention de leur personnel, des rapports d'étape annuels sur leurs plans d'inclusion. Ils continueront en outre de produire, à l'intention de leur personnel également, des rapports annuels sur leurs plans d'accessibilité, comme ils le font actuellement conformément à la Loi de 2001 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario.

« L'inclusion sur le lieu de travail présente de nombreux avantages. Elle permet de mobiliser les points forts de tout le monde et par conséquent d'adopter une approche plus holistique du travail que nous accomplissons. Un lieu de travail inclusif attire des talents de premier ordre car l'organisme se forge la réputation d'un magnifique endroit pour travailler. »

– Debrupa Pathak, biologiste de la conservation de la biodiversité, ministère des Richesses naturelles

Initiatives clés, résultats réels

Il est difficile de quantifier et de mesurer l'inclusion. Cependant, pour atteindre nos buts, il est essentiel de pouvoir relever et mesurer les résultats.

Le tableau ci-dessous fait état des quatre priorités et des mesures stratégiques clés sur lesquelles nous nous concentrerons au cours des trois prochaines années ainsi que de leurs contributions escomptées à nos buts généraux en matière d'inclusion. Nous avons aussi inclus les indicateurs extraits de notre Fiche de rendement en matière d'inclusion que nous utiliserons pour évaluer nos progrès en cours de route. Nous continuerons de recueillir des données relatives à ces indicateurs lors du Sondage des employés et auprès d'autres sources.

Nous pourrions allonger la liste de ces indicateurs ou les perfectionner. Nous préparons un cadre complet de mesure

du rendement et de reddition de comptes en vue de déterminer d'autres moyens d'évaluer la réussite dans ce domaine complexe de changement organisationnel.

Étant donné que le changement demande du temps, nous savons qu'il faudra attendre plus de trois ans pour constater une amélioration mesurable vis-à-vis de certains indicateurs, surtout ceux touchant la diversité dans les rangs de la haute administration.

Nous continuerons de répartir les données provenant du Sondage des employés par groupes démographiques afin d'obtenir des renseignements sur les tendances, les modèles et les préoccupations potentielles qui peuvent toucher certains groupes de manière disproportionnée. De même, les ministères continueront d'analyser leurs propres ventilations des données du sondage.

Priorité 1

Priorités et initiatives clés 2013–2016

Investir dans la capacité de nos cadres moyens de devenir des leaders de l'inclusion

Fournir des ressources et du soutien supplémentaires aux cadres moyens afin de leur faire mieux comprendre le concept de l'inclusion et d'améliorer leurs compétences en la matière.

Quelles seront les preuves de la réussite?

Les cadres moyens de la FPO prônent l'inclusion et sont en mesure de parfaire et d'exploiter la valeur unique de chaque employé dans un environnement de travail inclusive.

Comment mesurerons-nous les progrès?

Le pourcentage de gestionnaires dont les plans de rendement incluent l'engagement envers l'inclusion.

Le pourcentage de gestionnaires qui participent à du mentorat réciproque en matière de diversité.

Les scores de l'indice de l'engagement et de l'inclusion des employés découlant du Sondage des employés.

Les perceptions des employés quant à la qualité du leadership et de la supervision qu'ils reçoivent.

Lien avec les buts de l'inclusion dans la FPO

Tirer parti de la diversité de tous les employés de la FPO.

Priorité 2

Priorités et initiatives clés 2013–2016

Promouvoir une culture de lieu de travail inclusif pour tous

Établir une stratégie de changement de la culture de la FPO axée sur la lutte contre le racisme, sur l'accessibilité, sur la prévention de la discrimination et du harcèlement au travail et sur les droits de la personne.

Quelles seront les preuves de la réussite?

Tous les employés comprennent le principe du lieu de travail sain et sûr exempt de harcèlement et de discrimination et y contribuent.

Comment mesurerons-nous les progrès?

Le pourcentage d'employés qui pensent avoir fait l'objet de discrimination ou de harcèlement au travail (surveillance des données sur les plaintes officielles).

Les scores de l'engagement des employés découlant du Sondage des employés.

Lien avec les buts de l'inclusion dans la FPO

Établir un lieu de travail accessible et sain libre de harcèlement et de discrimination.

Priorité 3

Priorités et initiatives clés 2013–2016

Faire de l'inclusion un élément fondamental de toutes les activités de la FPO et montrer la voie en matière d'accessibilité

Adopter l'Outil d'évaluation en matière d'inclusion pour la FPO dans toutes les activités de la FPO.

Continuer à montrer la voie en matière d'accessibilité.

Établir et surveiller des plans ministériels d'inclusion et d'accessibilité

Quelles seront les preuves de la réussite?

Les ministères appliquent constamment l'Outil d'évaluation en matière d'inclusion pour la FPO quand ils élaborent et revoient des politiques, des programmes et des services.

La FPO est un modèle d'accessibilité pour toutes les entreprises de l'Ontario et offre de meilleurs arrangements pour les personnes handicapées.

Grâce aux plans des ministères et aux actions ciblées, la prestation des services publics répond mieux aux besoins de la population ontarienne, et la culture du lieu de travail est encore plus inclusive.

Comment mesurerons-nous les progrès?

Le pourcentage de processus de la FPO à forte incidence qui prennent en compte l'Outil d'évaluation en matière d'inclusion pour la FPO.

Les perceptions du public quant à la réponse de la FPO aux besoins d'une population diversifiée (fondées sur des sondages externes de citoyens et d'entreprises menés par l'Institut des services axés sur les citoyens).

Les progrès réalisés envers les engagements en matière d'accessibilité énoncés dans le Plan pluriannuel d'accessibilité de la FPO (seront exposés dans les rapports d'étape annuels du PPA à partir de 2013).

Le pourcentage d'employés qui disent obtenir les arrangements dont ils ont besoin pour faire leur travail.

Les perceptions du public quant à la réponse de la FPO aux besoins d'une population diversifiée.

Les perceptions du public quant à la réponse de la FPO aux besoins d'une population diversifiée.

Lien avec les buts de l'inclusion dans la FPO

Intégrer l'inclusion dans toutes les politiques, tous les programmes et tous les services.

Répondre aux besoins de la population diversifiée de l'Ontario.

Intégrer l'inclusion dans toutes les politiques, tous les programmes et tous les services.

Répondre aux besoins de la population diversifiée de l'Ontario.

Construire un lieu de travail accessible et sain.

Répondre aux besoins de la population diversifiée de l'Ontario.

Construire un lieu de travail accessible et sain.

Priorité 4

Priorités et initiatives clés 2013–2016

Utiliser des preuves pour éclairer l'action, mesurer les retombées et rendre compte des progrès

Utiliser les données démographiques sur les employés pour mieux comprendre et éliminer les obstacles potentiels à l'emploi.

Quelles seront les preuves de la réussite?

Les nouvelles données démographiques montrent une amélioration continue des niveaux de représentation au sein de la FPO.

Comment mesurerons-nous les progrès?

Le niveau de diversité dans les rangs de la haute administration.

Le pourcentage d'employés satisfaits de la progression de leur carrière au sein de la FPO.

Le pourcentage d'employés qui estiment que les pratiques d'embauche et de promotion sont équitables.

Lien avec les buts de l'inclusion dans la FPO

Refléter le public que nous servons à tous les niveaux de l'organisation.



« Pour moi, l'inclusion consiste à construire quelque chose ensemble. Les études montrent que les équipes peuvent accomplir davantage que chaque personne prise individuellement. Par conséquent, le travail en équipe produit de solides bienfaits en termes de rendement organisationnel. En outre, nous définissons la fonction publique de l'Ontario de demain, et nous pouvons façonner cette identité uniquement si chacun fait partie du voyage. »

– Marc Lijour, chef de projet, Groupement des services pour la fonction publique et de la technologie de l'information, ministère des Services gouvernementaux, dirigeant de la Relève de la fonction publique de l'Ontario — Relève de la FPO de demain

Travailler ensemble

L'inclusion est une responsabilité partagée. Le succès de notre Plan d'inclusion dépend de l'effort collectif dans toutes les parties de notre organisation, par chaque ministère et par chaque employé.

Bureau de la diversité de la FPO

Le Bureau de la diversité de la FPO travaille en étroite collaboration avec d'autres partenaires de toute l'organisation et continuera de montrer la voie en fournissant des outils pratiques, des ressources et des conseils spécialisés afin d'aider les ministères et les secteurs de programme à intégrer l'inclusion dans leurs activités. Le Bureau continuera de diriger les activités de conformité de la FPO à la *Loi de 2001 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*, et rendra publiquement compte de ses progrès.

Organismes partenaires

RHOntario, Service Ontario, les directeurs de l'information et le Bureau du Conseil des ministres continueront de travailler en étroite collaboration avec le Bureau de la diversité de la FPO pour que l'inclusion soit encore plus intégrée dans les politiques et pratiques de toute la FPO. Le Plan des ressources humaines de la FPO 2012–2013 et la Stratégie d'inclusion sont intégralement liés.

Groupes d'employés et représentants des employés

Les réseaux d'employés de la FPO, le Conseil consultatif en matière d'accessibilité pour les personnes handicapées, les forums interministériels du leadership et les groupes de travail sur la diversité et l'accessibilité ainsi que les agents de négociation des conventions collectives des employés continueront d'appuyer l'évolution et la mise en œuvre de notre stratégie. Ils interviendront dans l'élaboration de nouveaux outils, ressources et mesures, et donneront leur avis et leurs perspectives sur la façon dont nous atteignons nos buts.

Cadres supérieurs

Nos cadres supérieurs continueront d'inspirer notre vision et d'appuyer la mise en œuvre pratique. Nos dirigeants seront nos champions de l'inclusion, et leurs engagements en matière de rendement refléteront leurs responsabilités à cet égard. Nos dirigeants veilleront également à ce que leurs ministères surveillent leurs progrès en permanence afin de relever et de régler des problèmes et d'établir une culture d'amélioration continue.

Cadres moyens

Les gestionnaires et les superviseurs joueront un rôle de premier ordre pour encourager et donner l'exemple d'un environnement inclusif dans leur lieu de travail particulier en communiquant des attentes claires, en reconnaissant et en exploitant les contributions de tous les employés.

Ministères

Les ministères élaboreront des stratégies et des actions adaptées à leurs environnements locaux, à leurs employés et aux citoyens qu'ils servent. Ils prépareront des plans d'inclusion assortis des mesures et des résultats escomptés clairs afin de créer un environnement inclusif pour le personnel, des services et politiques publics inclusifs, et se conformer aux exigences législatives.

Employés individuels

La force de la FPO réside dans la diversité de ses employés. Beaucoup d'employés peuvent contribuer directement à l'établissement d'un environnement de travail et de services publics inclusifs. Pour cela, ils doivent apprendre activement les principes de l'inclusion, accueillir les nouveaux membres du personnel et les aider à s'intégrer dans l'équipe de travail, traiter les autres dans la dignité et le respect, briser le silence et s'exprimer, et se porter volontaires pour faire partie de l'équipe d'accessibilité et d'inclusion de leur ministère. Chacun de nous peut être un chef de file de l'inclusion, peu importe notre place dans l'organisation.

Conclusion

L'inclusion est notre but. La diversité est notre force. Nous mobilisons cette force à chaque étape de notre voyage vers l'inclusion.

Nous pouvons être fiers des progrès que nous avons accomplis jusqu'à présent. Nous pouvons envisager l'avenir positivement en sachant qu'il existe une solide détermination à créer un environnement de plus en plus respectueux et attentionné où la diversité de chacun est acceptée et où ses atouts, ses expériences et ses compétences sont appréciées.

Notre engagement envers l'inclusion aidera la FPO à demeurer un service public sans pareil en tant que fournisseur de services et d'employeur de premier ordre.

Nous saurons que nous avons réussi quand tous nos employés seront motivés et engagés parce que leurs compétences et connaissances uniques sont utilisées et appréciées.

Nous saurons que nous avons réussi quand le respect mutuel et pour le public que nous servons est la seconde nature de chacun de nous et fait partie de notre culture quotidienne.

Finalement, nous saurons que nous avons réussi quand le concept de l'inclusion sera tellement ancré dans l'ADN de notre organisation que nous aurons un comportement inclusif aussi facilement et naturellement que nous respirons.



« Les trois premières années de mise en œuvre du Plan stratégique de la diversité ont posé de solides bases pour le changement au sein de la FPO. Les trois prochaines années seront l'occasion de mettre en pratique ce que nous avons appris. »

– Kevin Costante, sous-ministre des Services gouvernementaux, secrétaire du Conseil de gestion du Conseil des ministres

ANNEXE : Plan de diversité de la FPO — Résultats 2009–2012

Rapport d'étape et fiche de rendement

Ce rapport d'étape résume les mesures que nous avons prises et les résultats que nous avons obtenus par rapport aux engagements énoncés dans notre premier plan stratégique, *Diriger le changement à partir d'une base solide*.

Vision de la diversité de la FPO

Une organisation diversifiée et englobante qui fournit un excellent service au public et aide tous les employés à réaliser leur plein potentiel.



Le plan nous a guidés dans la première phase de notre voyage vers notre vision de l'inclusion et nos quatre buts clés :

Incorporer les objectifs et les résultats liés à la diversité dans les politiques, programmes et services de la FPO.

Édifier un lieu de travail sain exempt de harcèlement et de discrimination.

Refléter le public que nous servons à tous les niveaux de la main-d'œuvre de la FPO.

Répondre aux besoins d'une population diversifiée.

Le plan énonçait également les principaux engagements que nous avons pris à cette époque. Nous les avons honorés et même dépassés.

Fiche de rendement en matière d'inclusion

En 2011, nous avons élaboré la toute première Fiche de rendement en matière d'inclusion pour la FPO afin de mesurer la progression vers nos buts et de relever et suivre les tendances au fil du temps.

Les renseignements figurant dans cette fiche proviennent de diverses sources, notamment le Sondage des employés de la FPO¹², les rapports des ministères au Bureau de la diversité, et les sondages L'accent sur les entreprises et Les citoyens d'abord menés par l'Institut des services axés sur les citoyens¹³.

Fiche de rendement : Activités d'inclusion et croissance organisationnelle

Les premiers résultats ont été publiés dans notre rapport annuel de 2011. Les tableaux de la fiche de rendement sur les pages suivantes de ce rapport incluent des données mises à jour quand elles étaient disponibles.

But : Incorporer les objectifs et les résultats liés à la diversité dans les politiques, programmes et services de la FPO

Engagement

Examiner les politiques et programmes dans l'optique de la diversité.

Mesure	Données de base	Données les plus récentes
Processus de la FPO qui intègrent l'utilisation de l'Outil d'évaluation en matière d'inclusion pour la FPO ¹⁴ .	29 %	50 %
Conformité à la Loi de 2001 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO).	100 %	100 %
Les ministères incluent les catégories de la diversité ou de l'accessibilité dans leurs programmes de prix.	81 %	84 %
La FPO embauche et promeut les employés en fonction de leurs compétences, de leurs capacités et de leur expérience.	51 %	49 %

Sources : Rapports ministériels au Bureau de la diversité de la FPO 2010-2011 et 2011-2012; Sondage des employés de la FPO 2009, 2011.

12. Les questions du Sondage des employés de la FPO reflètent les perceptions des employés concernant l'environnement de travail.

13. Le prochain sondage L'accent sur les entreprises devrait avoir lieu en 2013. Le prochain Sondage des employés de la FPO et le sondage Les citoyens d'abord devraient avoir lieu en 2014.

14. Cet indicateur mesure la progression de l'intégration de l'Outil d'évaluation en matière d'inclusion pour la FPO dans les processus opérationnels à forte incidence qui encouragent le plus largement la création de mécanismes gouvernementaux inclusifs, comme l'approvisionnement, les mémoires au Conseil des ministres et la planification des activités, le recrutement de cadres et les politiques ministérielles des RH.

Actions

Le Bureau de la diversité de la FPO a élaboré et lancé l'Outil d'évaluation en matière d'inclusion pour la FPO en 2011. Cet outil novateur en ligne aide le personnel de la FPO à relever les obstacles potentiels ou réels dans les politiques, les programmes et les services de la FPO. Il aborde 17 dimensions de la diversité, notamment, la race, l'âge, le sexe et le handicap. Son utilisation est intégrée dans les principaux mécanismes comme les mémoires au Conseil des ministres et la planification fondée sur les résultats.

La FPO a aussi fait preuve de leadership en intégrant l'accessibilité dans son travail. Le 1^{er} janvier 2012, elle a affiché son Plan pluriannuel d'accessibilité qui indique comment l'accessibilité régnera dans la FPO d'ici 2025. Au 1^{er} janvier 2012, elle était la première organisation de l'Ontario à se conformer aux nouvelles exigences du règlement sur les normes d'accessibilités intégrées, y compris aux nouveaux objectifs visant l'approvisionnement, le contenu des sites Internet et intranet, les politiques, et les renseignements sur l'intervention d'urgence au travail.

Fiche de rendement : Leadership

Mesure	Données de base	Données les plus récentes
Sous-ministres dont les engagements en matière de rendement incluent la diversité.	100 %	100 %
Cadres supérieurs ¹⁵ qui ont participé à du mentorat en matière de diversité.	36 %	39 %
Ministères qui ont approuvé et publié des plans de diversité.	74 %	84 %
Indice du leadership ¹⁶	60,79	60,79
Les cadres supérieurs de mon ministère s'intéressent sincèrement au bien-être des employés.	42 %	41 %

Sources : Rapports ministériels au Bureau de la diversité de la FPO 2010-2011 et 2011-2012; Sondage des employés de la FPO 2009, 2011.

15. Les cadres supérieurs sont les sous-ministres, les sous-ministres associés, les sous-ministres adjoints, les directeurs généraux, les directeurs et les chefs (dans les groupes SMG/ITX 1, OFA et OPP1).

16. Il s'agit d'un nouvel indice découlant du Sondage des employés de 2011 qui fournit une mesure composite des perceptions des employés quant à la qualité du leadership et de la supervision qu'ils reçoivent. Les données de base de 2011 sont les plus récentes. L'indice est exprimé sous forme de score pondéré et non pas de pourcentage.

But : Édifier un lieu de travail sain exempt de harcèlement et de discrimination

Engagement

Établir un programme d'éducation sur les sujets de la diversité et de l'inclusion afin de promouvoir la transition entre la prise de conscience et le comportement.

Actions

La FPO a produit un « itinéraire d'apprentissage de l'inclusion » assorti de cours en ligne et en salle de classe afin de renforcer les compétences du personnel et des gestionnaires en matière

de diversité et d'accessibilité. Nous avons aussi promu un vaste éventail de documents provenant de programmes de formation des formateurs, comme des fiches de conseils, des vidéos et des guides.

Ces documents incluent par exemple la série de vidéos Mission Possible, les fiches de conseils Accessibilité à la source et les lignes directrices sur les journées importantes. Nous avons aussi révisé et renforcé la Politique de prévention de la discrimination et du harcèlement au travail afin d'aborder des sujets comme le harcèlement personnel et le délai pour résoudre les plaintes, et nous avons mis sur pied une formation obligatoire pour le personnel et les gestionnaires.

Fiche de rendement : Culture inclusive au travail

Mesure	Données de base ¹⁷
J'ai un environnement de travail sûr et sain.	60 %
J'ai fait l'objet de discrimination dans mon unité de travail au cours des 2 dernières années.	17 %
J'ai fait l'objet de harcèlement dans mon unité de travail au cours des 2 dernières années.	14 %
J'ai fait l'objet de violence dans mon unité de travail au cours des 2 dernières années.	3 %
Indice de l'inclusion ¹⁸	72,02

Source : Sondage des employés de la FPO 2011

17. Les questions sur les perceptions de harcèlement et de violence au travail étaient une nouveauté dans le sondage de 2011. La question sur la discrimination au travail différait de celle du sondage de 2009 afin que les réponses des deux années ne soient pas comparables.

18. Il s'agit d'un nouvel indice découlant du Sondage des employés de 2011. Il fournit une mesure composite des perceptions des employés sur le degré d'inclusivité de la FPO en tant qu'organisation. L'indice est exprimé sous forme de score pondéré et non pas de pourcentage.

But : Répondre aux besoins d'une population diversifiée

Engagement

Suivre le degré de satisfaction des consommateurs des services publics dans un vaste éventail de communautés de l'Ontario.

Actions

Les ministères travaillent assidument pour dispenser des services plus inclusifs et accessibles à toute la population ontarienne. De nombreux exemples d'initiatives prises

figurent dans notre rapport annuel sur la diversité de 2011, Vers l'inclusion. Pour comprendre comment la population ontarienne réagit à nos services, nous recueillons des renseignements de nos employés, d'organismes du gouvernement de l'Ontario et des citoyens que nous servons.

Fiche de rendement : Service à la clientèle

Mesure	Données de base
Le service que mon unité de travail fournit répond aux besoins de la clientèle diversifiée (p. ex., handicap, culture, etc.).	71 % ¹⁹
Les services du gouvernement de l'Ontario répondent aux besoins de la population diversifiée des entreprises.	74 %
Pensez-vous que les voix et les besoins des propriétaires ou chefs d'entreprises ayant des caractéristiques ethniques et démographiques variées sont reflétés dans les services fournis par le gouvernement?	79 %
Mon gouvernement provincial ou territorial offre des services qui répondent aux besoins d'une population diversifiée.	59 ²⁰
Les services offerts par mon gouvernement provincial ou territorial reflètent les voix et les besoins des divers groupes ethniques et démographiques.	60

Sources : La première question provient du Sondage des employés de la FPO de 2011. Les deux questions suivantes proviennent du sondage L'accent sur les entreprises de 2010, et les deux dernières du sondage Les citoyens d'abord de 2012

19. Le résultat du Sondage des employés de 2009 était de 64 %. Les données de 2010 et de 2012 découlent des sondages L'accent sur les entreprises et Les citoyens d'abord sont des données de base car c'était la première fois que ces questions sur la diversité figuraient dans les questionnaires.

20. Les données de Les citoyens d'abord sont exprimées sous forme de score pondéré et non pas de pourcentage.

But : Refléter le public que nous servons à tous les niveaux de la main-d'œuvre de la FPO

Engagement

Améliorer la représentation des employés afin de mieux refléter la disponibilité de la main-d'œuvre d'un vaste champ démographique.

Actions

La FPO continue de travailler pour supprimer les obstacles potentiels à l'emploi dans les politiques et pratiques d'emploi et recueille maintenant des données démographiques qu'elle peut utiliser pour comparer la représentation à tous les niveaux de l'organisation. Elle a récemment lancé le nouvel Outil d'évaluation pour le recrutement des cadres afin de promouvoir le recrutement sans obstacle et inclusif à des postes de cadre.

Fiche de rendement : Représentation des groupes démographiques dans la main-d'œuvre de la FPO

Groupe démographique	Autochtones	Femmes	Minorités visibles ²³	Francophones	Personnes handicapées	LGBTQ ²⁴
Main-d'œuvre ontarienne 2006 ²¹	2 %	48 %	22 %	4 %	9 %	S.O.
Employés de la FPO 2009	2 %	59 %	19 %	8 %	8 %	4 %
Employés de la FPO 2011	2 %	59 %	20 %	8 %	12 %	4 %
Haute administration de la FPO 2009 ²²	2 %	48 %	13 %	5 %	15 %	7 %
Haute administration de la FPO 2011	1 %	47 %	12 %	4 %	11 %	5 %

Source : Sondage des employés de la FPO 2011

21. Représente la main-d'œuvre ontarienne âgée de 15 à 64 ans. Source des données : Statistique Canada, recensement de 2006. Données sur les personnes handicapées : Enquête sur la participation et les limitations d'activités de 2006. À des fins de comparaison avec la main-d'œuvre ontarienne, la catégorie « Préfère ne pas répondre » a été supprimée des résultats du sondage de la FPO.

22. La haute administration regroupe les sous-ministres, les sous-ministres associés, les sous-ministres adjoints, les directeurs généraux, les directeurs et les gestionnaires (dans les groupes SMG/ITX 1-4, OFA et OPP1).

23. La représentation des minorités visibles dans la main-d'œuvre ontarienne repose sur les données de l'enquête sur l'ethnicité de la population. La représentation des minorités visibles dans la FPO et la haute administration repose sur l'auto-identification en tant que minorité visible.

24. Employés de la FPO qui se disent lesbiennes, gais, bisexuels, transgenre ou qui s'interrogent.

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2013
Publié par le Bureau de la diversité de la FPO
Ministère des Services gouvernementaux

ISBN : 978-1-4606-0212-6 (Imprimé)
ISBN : 978-1-4606-0210-2 (PDF)

Available in English.