



Gouvernement  
du Canada

Government  
of Canada



Michael Sabia  
Greffier du Conseil privé  
et Secrétaire du Cabinet

# 33e rapport annuel

au premier ministre sur  
la fonction publique du Canada

**POUR L'EXERCICE SE TERMINANT  
LE 31 MARS 2026**



Canada



Trente-troisième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada.

Sauf avis contraire, le contenu de ce document peut, sans frais ni autre permission, être reproduit en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales. La reproduction et la distribution à des fins commerciales sont interdites sans la permission du Bureau de Conseil privé.

Pour de plus amples renseignements, communiquez avec :

Bureau du Conseil privé  
85, rue Sparks, Pièce 1000  
Ottawa (Ontario) Canada K1A 0A3  
[info@pco-bcp.gc.ca](mailto:info@pco-bcp.gc.ca)

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, 2026.

This publication is also available in English:  
*Thirty-Third Annual Report to the Prime Minister  
on the Public Service of Canada.*

CP1-1F-PDF

ISSN : 1494-5681



Greffier du Conseil privé et  
secrétaire du Cabinet



Clerk of the Privy Council and  
Secretary to the Cabinet

Le 18 juin 2026

Monsieur le Premier Ministre,

Je suis heureux de soumettre le *Trente-troisième rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada*, pour la période du 1er avril 2025 au 31 mars 2026.

L'été dernier, j'ai accepté avec gratitude l'occasion de diriger la fonction publique canadienne à un moment charnière de notre histoire. Nous vivons un moment rare. Le monde évolue à un rythme accéléré et d'une manière de plus en plus difficile à anticiper. Les alliances de longue date évoluent, les progrès technologiques – en particulier dans le domaine de l'intelligence artificielle – remodelent les économies et les institutions, et les structures du commerce mondial se redéfinissent. Ces changements posent des défis importants, mais ils offrent également des occasions de renforcer la position du Canada et de préparer l'avenir.

Alors que nous nous appuyons sur nos forces pour faire avancer un programme de changement, je considère la fonction publique fédérale comme l'une des plus grandes institutions du pays. Au fil de nombreuses décennies, elle a soutenu les gouvernements successifs lors de périodes d'incertitude, d'adaptation et de réforme, tout en renforçant sa capacité à refléter la diversité, les perspectives et les expériences vécues des Canadiens et Canadiennes. Dans un message envoyé au début de mon mandat, j'ai appelé [tous les fonctionnaires](#) à repenser leur façon de travailler pour faire en sorte de saisir les occasions qui se présentent à eux. Pour être à la hauteur de ce moment, la fonction publique doit faire preuve de concentration, simplifier ses façons de faire, rendre des comptes et s'appuyer sur la richesse que représente sa diversité. La clarté de notre mission renforcera notre capacité à obtenir des résultats à la hauteur des attentes du pays, avec l'efficacité et la rapidité requises.

Au cours de l'année écoulée, nous nous sommes davantage concentrés sur les résultats qui comptent le plus pour la population canadienne. Nous avons commencé à simplifier nos processus, à réduire la complexité inutile et à moderniser la façon dont nous offrons les programmes et les services afin d'obtenir des résultats plus rapidement. Nous avons commencé à réorienter l'imputabilité vers les résultats, en appuyant des décisions qui gèrent les risques au lieu de les éviter. Nous avons également mis en œuvre l'examen exhaustif des dépenses de programme directes et des dépenses de fonctionnement du gouvernement. Aussi difficile soit-il, un tel exercice offre l'occasion de renouveler et de bâtir une fonction publique adaptée aux besoins.

Pour être efficace et maintenir la confiance du public, la fonction publique fédérale doit exploiter pleinement l'étendue des talents dans ce pays et favoriser des milieux de travail où les personnes sont respectées, soutenues et capables de se donner pleinement. Bien que des progrès aient été réalisés vers la constitution d'une main-d'œuvre plus représentative, des efforts soutenus et le leadership sont nécessaires pour tirer parti de ces gains et éliminer les obstacles persistants.

Les fonctionnaires ont relevé les défis de cette année avec professionnalisme et discipline, en apportant un sentiment d'urgence dont nous avons grand besoin dans l'exécution des priorités du gouvernement.

Ce rapport met en lumière les progrès réalisés au cours de l'année et définit de manière précise l'orientation de la transformation continue de la fonction publique fédérale. Il témoigne d'une confiance en la capacité de l'institution à s'adapter et à réaliser son mandat. Cela dit, je suis réaliste quant au travail substantiel qu'il reste à accomplir. Nous avons pris un bon départ, mais ce n'est qu'un début.

Les fonctionnaires peuvent être fiers de la contribution qu'ils apportent chaque jour au Canada. J'ai la certitude que la fonction publique continuera d'assurer la prestation de services de grande qualité – pour le gouvernement et pour les Canadiens – dans les années à venir.

Sincères salutations,

**Michael Sabia**

Greffier du Conseil privé et Secrétaire du Cabinet

# Table des matières

6	Introduction
7	Saisir l'occasion qui se présente à nous
8	Focalisation
11	Simplification
12	Imputabilité
15	Inclusion et culture axée sur les valeurs
16	Notre voie à suivre
18	Conclusion
19	Annexe A : Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2024 et changement de nos méthodes de travail
20	Annexe B : Comment nous travaillons

# Introduction

La fonction publique du Canada possède une histoire empreinte de fierté et d'excellence. Chaque jour, je vois des collègues qui sont profondément dévoués à servir la population canadienne et à apporter leur contribution pour le bien du pays.

La fonction publique fédérale a toujours su s'adapter aux périodes de changements. L'incertitude géopolitique actuelle, l'évolution rapide des technologies et les réalités économiques en pleine transformation ont accéléré le rythme du changement, ce qui nous oblige à intensifier et à accélérer notre rythme. Les approches qui nous ont été utiles par le passé ne répondent plus à ce qu'on attend de nous aujourd'hui.

Le gouvernement du Canada a établi un programme ambitieux. Il exige de la fonction publique fédérale qu'elle offre ses services en suivant le rythme d'un monde qui évolue rapidement, et qu'elle le fasse à grande échelle. Il l'oblige également à prendre des décisions difficiles pour ramener la taille de la fonction publique à un niveau viable, tout en réorientant les capacités afin de réaliser les priorités de votre gouvernement. Les enjeux sont importants pour le Canada. Il s'agit d'un moment important qui exige de faire preuve de concentration, d'un sentiment d'urgence et d'un engagement clair à produire des résultats. C'est aussi l'occasion de bâtir la fonction publique dont les Canadiens et Canadiennes auront besoin au cours des prochaines années.

J'ai confiance en notre capacité de relever ce défi. Avec de changement continu, la fonction publique fédérale possède le talent, l'expérience, le sens du devoir et la fierté nécessaires pour réussir. Bien qu'il reste encore beaucoup à accomplir, les fonctionnaires travaillent différemment, simplifient nos façons de faire et réduisent la complexité inutile, tout en se concentrant sur ce qui compte le plus pour les Canadiens et Canadiennes.

Au cours de la dernière année, les fonctionnaires ont servi la population avec professionnalisme et dévouement.



Le présent rapport met en lumière certains des résultats obtenus par la fonction publique fédérale et la façon dont nous y sommes parvenus. Il explique également comment nous continuerons à orienter le changement pour relever les défis actuels et nous préparer aux prochaines étapes.

## Saisir l'occasion qui se présente à nous

Nous vivons un moment qui exige de clarifier non seulement nos objectifs, mais aussi la façon dont nous travaillons au sein de la fonction publique.

Dans mon premier [message à tous les fonctionnaires](#), je leur ai demandé de garder trois mots à l'esprit : focalisation, simplification et imputabilité.

Grâce à ces efforts, les fonctionnaires ont fait des progrès dans la transformation de nos méthodes de travail.

Nous nous sommes concentrés sur ce qui compte. Les équipes ont aligné leur travail sur les priorités du gouvernement tout en continuant d'offrir les services essentiels sur lesquels comptent les Canadiens et Canadiennes. Il a fallu agir avec l'empressement requis. Nous avons également dû faire preuve de discipline pour faire des choix difficiles et y donner suite afin d'exécuter notre travail et d'obtenir les résultats escomptés.

Nous avons pris des mesures pour simplifier les processus. Dans toutes les organisations, les fonctionnaires ont travaillé à réduire les niveaux décisionnels, à éliminer les chevauchements, à rationaliser les processus et à accélérer la prise de décisions. Nous avons mieux utilisé les outils numériques et nous nous sommes adaptés plus rapidement à l'évolution de la situation.

Nous nous sommes assurés que l'imputabilité demeure à l'avant-plan. Il s'agissait de faire preuve de responsabilité personnelle et d'un engagement à produire des résultats. Tous les fonctionnaires ont été invités à prendre des initiatives et à contribuer au succès, sans qu'on leur demande. Pendant ce temps, les dirigeants ont veillé à ce que les responsabilités officielles soient claires et ont utilisé des indicateurs de rendement pour comprendre les progrès réalisés et apporter les changements nécessaires.

En cette période de changements importants, les fonctionnaires sont demeurés inébranlables dans leur engagement à servir la population. Nous avons continué d'intégrer les valeurs de la fonction publique et de bâtir des milieux de travail diversifiés, inclusifs, respectueux et équitables. Nous avons poursuivi sur notre lancée en matière de réconciliation et de lutte contre le racisme, et nous avons travaillé pour veiller à ce que tout le monde puisse pleinement s'épanouir et servir la population au maximum de ses capacités.

Voici quelques-unes des réalisations marquantes des fonctionnaires au cours de la dernière année.

## **Focalisation**

La fonction publique fédérale s'est concentrée sur les sept missions énoncées par le premier ministre dans sa [lettre de mandat](#) aux ministres. Elle a déployé des efforts ciblés pour renforcer la résilience économique, la croissance et la souveraineté du Canada et pour favoriser l'abordabilité au pays.

Une approche sectorielle a été mise en place pour soutenir les industries clés et faire face aux pressions extérieures. Elle a compris le déploiement rapide de mesures de soutien ciblées, comme le Fonds de réponse stratégique de 5 milliards de dollars, pour aider les entreprises de tous les secteurs touchés par les droits de douane à s'adapter, à diversifier leurs activités et à croître. De plus, des modifications apportées au régime d'assurance-emploi profiteront à environ 190 000 travailleurs de longue date, qui se verront accorder 20 semaines supplémentaires de soutien du revenu. Entre-temps, la nouvelle stratégie automobile viendra compléter d'autres investissements industriels majeurs et donnera la priorité au

---

développement de la chaîne de valeur complète des véhicules de prochaine génération, positionnant ainsi l'industrie canadienne de l'automobile pour l'avenir.

Les fonctionnaires ont travaillé en étroite collaboration avec les provinces, les territoires ainsi que les partenaires et alliés internationaux pour atteindre des objectifs communs. Grâce à une approche « Équipe Canada » axée sur la coordination, le Canada a collaboré de façon constructive avec les États-Unis sur les priorités en matière d'économie et de sécurité et a maintenu les taux de droits de douane moyens les plus bas parmi tous les grands partenaires commerciaux des États-Unis. En travaillant ensemble, les fonctionnaires ont soutenu avec diligence le gouvernement dans l'atteinte d'un objectif canadien de longue date, celui d'éliminer tous les obstacles fédéraux au commerce intérieur, en quelques mois seulement.

Les partenariats avec les peuples autochtones sont demeurés essentiels à la réalisation de progrès dans la réconciliation et l'atteinte d'objectifs communs. Les efforts ciblés sont porteurs de progrès. Le [quatrième rapport annuel sur l'avancement de la mise en œuvre de la Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones](#) met en évidence les mesures concrètes prises par 41 ministères et organismes fédéraux pour mettre en œuvre la Loi, et s'appuie sur les points de vue de 58 partenaires autochtones.

Les fonctionnaires fédéraux travaillent également avec nos partenaires provinciaux, territoriaux et autochtones à la mise en œuvre d'un nouveau plan pour le Nord canadien, appuyé par des investissements de plus de 40 milliards de dollars. Les efforts déployés comprennent la mise en place de mesures pour défendre la souveraineté dans l'Arctique, y compris la modernisation des infrastructures des Forces armées canadiennes – terrains d'aviation, hangars et autres installations et équipements – ainsi que le développement des régions arctiques et nordiques du Canada par l'élaboration de grands projets.

La fonction publique s'est concentrée sur les questions prioritaires; elle a mobilisé les fonctionnaires pour faire avancer les choses. Le Canada a signé le protocole d'accord entre l'Alberta et le Canada grâce à une collaboration ciblée. C'est le fruit d'un travail d'équipe, dans le cadre duquel les hauts dirigeants et les fonctionnaires de divers échelons

ont uni leurs forces pour parvenir à la conclusion de l'accord. Cette approche souple profite également aux efforts de diversification du commerce, au moment où des fonctionnaires fédéraux négocient des ententes avec d'autres partenaires tout en procédant à l'examen de l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM).

Le plan du gouvernement pour faire face aux pressions liées à l'abordabilité a été mis en œuvre de toute urgence. Les fonctionnaires ont contribué à la conception de l'Allocation canadienne pour l'épicerie et les besoins essentiels, d'une valeur de 11,7 milliards de dollars, en agissant à la fois avec rapidité et diligence afin d'aider plus de 12 millions de Canadiens et Canadiennes. Des mesures d'allégement fiscal ont également été mises en place pour permettre aux Canadiens de réaliser des économies d'impôt estimées à plus de 27 milliards de dollars sur cinq ans. La dernière année a aussi été marquée par le lancement de la nouvelle Prestation canadienne pour les personnes handicapées, qui a fourni un soutien du revenu essentiel à près de 300 000 personnes handicapées.

Les fonctionnaires ont contribué à faire rayonner le Canada au pays et à l'étranger, en appuyant la participation de plus de 250 athlètes aux [Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de Milano Cortina 2026](#) en Italie. De plus, les fonctionnaires ont permis d'accueillir davantage de visiteurs grâce à l'offre du [laissez-passer Un Canada fort](#), qui a entraîné une augmentation de 13 % du nombre de visiteurs dans les lieux de Parcs Canada et de 15 % du nombre de visites dans les musées nationaux.

Dans le cadre de l'examen exhaustif des dépenses, la fonction publique a mis davantage l'accent sur les priorités et a donné une nouvelle orientation aux organisations pour qu'elles y donnent suite. Cela nous permettra d'obtenir de meilleurs résultats, plus rapidement. Je sais que la transition n'est pas facile. L'attrition et le réaménagement des effectifs entraînent le départ de collègues, des changements de fonctions et l'obligation pour les organisations de s'adapter. Pour certains fonctionnaires et leur famille, les répercussions demeurent bien réelles. Pour d'autres, l'incertitude persiste pendant qu'ils attendent de voir de quelle façon l'examen les touchera. Je suis encouragé par la façon dont les fonctionnaires se sont entraînés tout au long de cette période et sont demeurés concentrés sur le service à la population canadienne.

---

## Simplification

La simplification a joué un rôle clé cette année : les fonctionnaires ont pris des mesures concrètes pour réduire la complexité et raccourcir les délais de mise en œuvre.

De nouvelles structures ont été mises en place pour faire avancer plus rapidement les projets prioritaires. Le [Bureau des grands projets](#) accélère déjà le traitement de 15 projets et de 6 stratégies de transformation visant à générer 126 milliards de dollars en nouveaux investissements et à soutenir plus de 60 000 emplois. L'agence [Maisons Canada](#) a été mise sur pied en quelques mois dans le but de construire des logements abordables à grande échelle. Six premiers sites fédéraux ont été désignés pour soutenir l'aménagement de 4 000 logements et prévoir une capacité supplémentaire pouvant atteindre 45 000 unités.

La fonction publique fédérale a aidé à moderniser les processus de défense afin de réaffirmer l'autonomie stratégique du Canada et d'atteindre l'objectif de dépenses de 2 % du produit intérieur brut (PIB) fixé par l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) en mars 2026, ce qui représente 63,5 milliards de dollars pour 2025-2026. Les efforts visant à accroître le recrutement des Forces armées canadiennes se sont également révélés prometteurs : le nombre de candidatures reçues a augmenté de 13 % par rapport à l'année précédente.

Nous avons simplifié les processus dans d'autres domaines pour répondre aux besoins pressants. Par exemple, une voie simplifiée vers la résidence permanente a été mise en place pour les médecins formés à l'étranger; 5 000 places ont été attribuées aux provinces et aux territoires. Pendant ce temps, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a entrepris un examen des exigences en matière de rapports imposées aux organisations fédérales. Cela a donné lieu à des propositions visant à éliminer ou à simplifier plus de 60 % des exigences, ce qui permet d'alléger le fardeau administratif imposé aux organisations tout en maintenant une surveillance efficace. La mise en œuvre de ces propositions se poursuit.

L'obtention de résultats nécessitait de simplifier les approches à l'égard de questions complexes. La fonction publique a examiné de façon pratique les divers efforts déployés pour atteindre les objectifs et a élaboré des plans simples afin d'obtenir des résultats plus rapidement. Par exemple, [Une force de la nature : la stratégie du Canada pour protéger la nature](#), lancée récemment, présente une feuille de route claire pour mettre en œuvre la [Stratégie pour la nature 2030 du Canada](#). Dans le cadre de la mise en œuvre de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, le ministère de la Justice du Canada a élaboré la [Stratégie en matière de justice autochtone](#) pour lutter contre la discrimination systémique et la surreprésentation des Premières Nations, des Inuits et des Métis dans le système de justice pénale du Canada.

Les fonctionnaires ont également utilisé de nouveaux outils numériques pour accroître leur efficacité. Cela a été mis en évidence lors de la première Semaine de l'apprentissage sur l'intelligence artificielle (IA) pour la fonction publique fédérale, ainsi que dans le cadre du nouveau [Registre de l'IA du gouvernement du Canada](#). Parmi les exemples récents de la façon dont les fonctionnaires utilisent ces outils, citons le déploiement élargi de [CANChat](#), le déploiement du projet pilote de [GCtraduction](#), de nouveaux outils d'IA pour aider les agents de Service Canada dans le traitement des prestations, ainsi que [les nouveaux outils Power BI, comme celui qui a récemment été lancé dans le cadre du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2024](#). Ces exemples ne sont qu'un début. Des efforts soutenus dans ce domaine pourraient déboucher sur une transformation majeure.

## Imputabilité

L'imputabilité est essentielle à l'excellence de la fonction publique. Elle repose sur la prise en charge et un suivi rigoureux. Les responsabilités officielles doivent être claires. Toutefois, il faut que les gens prennent l'initiative, assument leurs responsabilités et produisent des résultats pour qu'il y ait une véritable imputabilité, surtout quand il n'y a pas eu de demande formelle. Renforcer ces deux aspects a été au cœur de notre travail.

Les fonctionnaires fédéraux ont démontré cette imputabilité en formulant des propositions difficiles, mais nécessaires, visant à réduire les dépenses liées aux activités gouvernementales. Cet aspect est clairement ressorti alors que nous avons rempli notre responsabilité en tant que gestionnaires des fonds publics et mis en œuvre la révision globale des dépenses afin de réaliser 13 milliards de dollars d'économies annuelles d'ici 2028-2029.

La fonction publique a également renforcé les responsabilités officielles. En juin 2025, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a lancé le [processus de risque et de conformité](#). Ce processus donne aux administrateurs généraux un cadre structuré leur permettant d'évaluer chaque année les risques, les performances et la conformité dans les principaux domaines de gestion. Au total, 67 organisations ont participé à ce processus au cours de la première année et ont indiqué que le nouveau processus leur a permis de mieux cerner les risques et de souligner clairement les forces et les faiblesses de leur organisation.

Nous aspirons toujours à servir avec excellence. Et lorsque nous n'avons pas été à la hauteur, nous avons pris conscience du problème et corrigé le tir. À titre d'exemple, lorsque les Canadiens ont eu du mal à joindre l'Agence du revenu du Canada l'été dernier, on a exigé de l'agence qu'elle améliore ses services en 100 jours. Les démarches de l'agence pour mettre au point et déployer le [plan d'amélioration des services de 100 jours](#) ont permis de faire passer le taux de réponse aux appels de 35 % à 81 %.

Nous nous fixons également des normes plus élevées et nous nous engageons à les respecter. Cela vaut notamment pour la délivrance des passeports aux Canadiens. Nous avons dépassé nos objectifs de 90 % tant pour notre délai de traitement de 10 jours en personne que pour celui de 20 jours par la poste. Nous avons également mis en place la nouvelle garantie des « 30 jours ou c'est gratuit », assortie d'un remboursement automatique des frais en cas de non-respect de ce délai.

En fin de compte, l'imputabilité passe par l'action. Pour les fonctionnaires, cela consiste à faire preuve d'initiative et à accomplir leur travail de manière efficace et professionnelle, jour après jour. À Anciens Combattants Canada, par exemple, les fonctionnaires ont su trouver un juste équilibre entre compassion et imputabilité dans la prestation de programmes de bien-être, comme le Fonds d'urgence pour les vétérans. Ils ont répondu aux besoins complexes des clients tout en assurant une saine gestion des programmes. Par ailleurs, à Statistique Canada, les fonctionnaires ont pris l'initiative d'améliorer les programmes de l'indice des prix à la production. Leurs efforts ont permis de réduire les délais de traitement de 95 %.

L'imputabilité consiste également à travailler de concert pour obtenir des résultats concrets pour les Canadiens. Au sein de Santé Canada et de Service Canada, les fonctionnaires ont fait équipe pour mener à bien la mise en œuvre complète du Régime canadien de soins dentaires, auquel plus de 6,1 millions de Canadiens se sont inscrits. Plus de 4,2 millions d'entre eux ont aujourd'hui bénéficié de soins dentaires essentiels dans le cadre de ce régime.

Les fonctionnaires sont là lorsque les Canadiens en ont besoin. Lorsque près de 6 000 feux de forêt ont ravagé 8,3 millions d'hectares et forcé l'évacuation de plus de 85 000 personnes l'année dernière, les fonctionnaires fédéraux sont passés à l'action. Ces efforts ont notamment consisté à assurer une intervention d'urgence et un soutien 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, en réponse à 13 demandes d'aide fédérale émanant des provinces et des territoires. Plus de la moitié des personnes évacuées, soit plus de 45 000 personnes, faisaient partie des 60 communautés des Premières Nations touchées par les feux de forêt. La coordination fédérale a également pris en charge quatre demandes d'aide fédérale portant expressément sur l'évacuation des membres de ces Premières Nations.

## Inclusion et culture axée sur les valeurs

Par-dessus tout, les fonctionnaires ont continué à façonner notre culture afin de nous permettre de donner le meilleur de nous-mêmes.

Les efforts continus menés dans l'ensemble de la fonction publique fédérale ont permis de mieux représenter la diversité et contribué à créer des milieux de travail fondés sur la réconciliation, la lutte contre le racisme, l'accessibilité, la diversité et l'inclusion. [L'appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale](#) a souligné que la diversité s'agit à la fois d'une obligation commune et d'une réelle circonstance opportune.

Les investissements dans la formation et le perfectionnement ont favorisé un leadership plus inclusif et représentatif cette année. Dans le cadre du [Plan d'action pour les fonctionnaires noir-es](#), plus de 5 000 fonctionnaires noirs ont pris part à des programmes ciblés.

Les ministères ont également pris les devants pour appuyer le perfectionnement professionnel et l'embauche inclusive. À titre d'exemple, l'Agence du revenu du Canada a constitué sa troisième cohorte du Programme de développement des leaders noirs de la région de l'Ouest. Pêches et Océans Canada a mis au point des plans régionaux de gestion des talents autochtones. Santé Canada a mis en place un navigateur de carrière dédié afin d'accompagner les employés en situation de handicap, ainsi que les employés autochtones et noirs. Le Centre de la sécurité des télécommunications a utilisé diverses plateformes d'embauche pour mieux cibler des viviers de talents diversifiés et accroître le nombre d'embauches issues de groupes en quête d'équité.

Grâce à la formation ciblée, nous avons favorisé la prise d'initiative individuelle. L'École de la fonction publique du Canada a lancé la version améliorée du [Programme sur la réconciliation en pratique pour les cadres](#), afin de donner aux dirigeants les moyens de faire progresser la réconciliation au sein de leurs organisations par des mesures concrètes.

Il a été encourageant de constater que l'inclusion demeure au premier plan en cette période de changement. Le [Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du gouvernement du Canada](#) a été lancé afin de favoriser des échanges constructifs entre les employés et leurs

responsables sur le thème de l'accessibilité en milieu de travail. Il aidera à éliminer les obstacles auxquels font face les fonctionnaires handicapés et à créer des conditions équitables pour tous les employés. Nous avons également célébré le premier [Symposium des langues officielles](#), qui portait sur le potentiel d'intégration de l'IA dans la fonction publique pour soutenir le bilinguisme.

Les réseaux d'employés ont continué de jouer un rôle de premier plan en soutenant leurs membres, en renforçant l'esprit de communauté et en contribuant au changement organisationnel positif.

Cette année a également mis en évidence l'importance du [Code de valeurs et d'éthique du secteur public](#). Les codes de conduite organisationnels ont été consolidés pour en faire des instruments évolutifs. Plutôt que d'être considérés comme des exercices ponctuels, ils ont été incorporés dans le dialogue, l'intégration et la formation.

Alors que la fonction publique s'adapte, nos valeurs continuent de nous guider. Elles doivent continuer d'orienter les processus décisionnels et les comportements à tous les échelons et dans toutes les organisations.

## Notre voie à suivre

Je sais de quoi la fonction publique fédérale est capable. Les fonctionnaires ont maintes fois démontré leur potentiel. Cette année, nous avons démontré que, lorsque nous nous focalisons sur l'essentiel, que nous simplifions les choses et que nous assumons la responsabilité des résultats, nous sommes plus efficaces et plus rapides. Nous continuerons de nous positionner pour répondre aux besoins et aux attentes des Canadiens et Canadiennes.

Nous devons tout d'abord rester focalisés sur ce qui compte le plus. Cela signifie que nous devons garder notre attention fixée sur les priorités absolues et indiquer clairement ce que nous allons mettre en pause, abandonner ou intensifier afin d'atteindre nos objectifs.



Nous simplifierons ensuite davantage notre façon de travailler. Nous allons nous moderniser plus rapidement et mieux exploiter l'IA afin de gagner en rapidité et en qualité. L'adoption de l'IA peut être un moteur de changement fondamental pour les fonctionnaires et pour les personnes que nous servons, les Canadiens. Nous identifierons les goulots d'étranglement et les processus superflus, nous y apporterons des solutions et nous déploierons à grande échelle celles qui feront leurs preuves.

Puis, nous renforcerons l'imputabilité. Toute initiative collaborative doit avoir un responsable clairement désigné, chargé de sa mise en œuvre de A à Z. Chaque fonctionnaire a un rôle à jouer et est tenu de faire preuve d'initiative et d'assumer la responsabilité des résultats.

Enfin, nous continuerons à nous doter d'un effectif représentatif, ancré dans nos valeurs, au sein duquel chaque personne se sent en sécurité, bien outillée et libre de donner le meilleur d'elle-même dans les milieux de travail propices à la créativité, à l'innovation et à la fierté. Reconnaisant que la diversité sous toutes ses formes repose toujours sur le mérite, elle est une force. Elle est essentielle à l'amélioration du rendement et à l'instauration d'un climat de confiance.

Nous devons changer durablement notre culture et faire évoluer concrètement nos façons d'accomplir nos tâches. Nous devons avoir une vision entrepreneuriale, prendre des risques calculés et être prêt à saisir les occasions pour susciter un changement significatif et durable.

À cette fin, les sous-ministres ont été invités à définir et à mettre en œuvre un engagement transformationnel dans le cadre du cycle d'évaluation du rendement de 2026-2027. Ces engagements doivent être ambitieux, concrets et en phase avec les principes clés que sont la focalisation, la simplification et l'imputabilité. Ils doivent également être menés à bien en utilisant les ressources disponibles. Ce travail est en cours.

Les Canadiens veulent des résultats. La fonction publique fédérale répondra.

# Conclusion

Partout au pays, les fonctionnaires contribuent à la réalisation des priorités du gouvernement du Canada et s'efforcent de changer le fonctionnement de la fonction publique fédérale.

Je tiens à remercier tous les membres de la fonction publique pour leur contribution et leur dévouement. Leurs efforts contribuent à accroître la résilience économique du Canada, à stimuler notre économie et à renforcer nos partenariats partout dans le monde, à rendre la vie plus abordable pour les Canadiens et à consolider la souveraineté du Canada.

L'année à venir nous en demandera encore plus. Nous allons voir grand et agir rapidement.

Nous avons l'occasion d'apporter un changement significatif pour le pays, pour les Canadiens et pour la fonction publique elle-même.

J'ai confiance en ce que nous pouvons accomplir. Saisissons cette occasion.



# Annexe A :

## Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2024 et changement de nos méthodes de travail

Questions du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2024 qui constituent un point de départ pour changer notre façon de travailler	Base de référence de 2024
<b>Focalisation</b>	
Je sais de quelle façon mon travail contribue à l'atteinte des objectifs de mon ministère ou organisme.	82 %
Mon ministère ou organisme communique efficacement sa vision, sa mission et ses objectifs.	65 %
Au travail, j'obtiens du soutien pour fournir un service de haute qualité.	71 %
<b>Simplifier</b>	
J'estime que la qualité de mon travail est minée parce que les processus opérationnels sont trop compliqués ou inutiles.	40 %
La haute direction de mon ministère ou organisme prend des décisions efficaces et opportunes.	47 %
J'estime que j'obtiendrais du soutien de mon ministère ou organisme si je proposais une nouvelle idée.	60 %
<b>Imputabilité</b>	
J'ai des objectifs de travail clairs.	77 %
On m'encourage à innover ou à prendre des initiatives dans mon travail.	68 %
J'ai l'occasion de contribuer aux décisions qui touchent mon travail.	65 %
<b>Inclusion et une culture fondée sur les valeurs</b>	
Dans mon unité de travail, chaque personne est acceptée comme membre à part entière de l'équipe.	78 %
Mon ministère ou organisme fait un bon travail de promotion des valeurs et de l'éthique dans le milieu de travail.	68 %
Mon ministère ou organisme met en place des activités et des pratiques qui favorisent une main d'œuvre diversifiée.	76 %
Mon ministère ou organisme met en œuvre des initiatives qui favorisent la lutte contre le racisme dans le milieu de travail.	65 %
Je dirais que mon milieu de travail est sain sur le plan psychologique.	59 %

# Annexe B : Comment nous travaillons

## Contexte opérationnel

Le programme du gouvernement vise à réaliser un investissement générationnel afin de transformer l'économie canadienne en apportant certains des changements économiques et sociaux les plus importants depuis la Seconde Guerre mondiale. La lettre de mandat du premier ministre énonce sept missions, y compris la réduction des dépenses de fonctionnement du gouvernement pour que le Canada puisse investir davantage pour faire croître l'économie.

Pour maintenir et améliorer le rendement de la fonction publique dans le cadre des changements importants à venir, les fonctionnaires veulent travailler différemment. Cela signifie qu'il faut cultiver une fonction publique davantage entrepreneuriale, une fonction publique qui se concentre fortement sur les priorités, exécute rapidement, prend des risques bien éclairés et élimine la complexité. Il faut des processus et des systèmes optimisés, une responsabilisation accrue à l'égard des résultats, la mobilisation de spécialistes externes de tous les secteurs et de fonctionnaires d'un océan à l'autre qui ont les moyens et les outils nécessaires pour obtenir des résultats pour le Canada. Cette vision commune de la fonction publique que nous construisons pour l'avenir nous aidera à y parvenir.

## Comment nous travaillons

Au cours des prochaines années, l'objectif du changement de culture consiste à établir :

***Une fonction publique qui agit avec rapidité et détermination, axée sur les résultats qui comptent le plus pour les Canadiens et les Canadiennes et animée par des équipes diverses et inclusives à haut rendement qui innove, simplifient et assument personnellement la responsabilité de produire des résultats.***

### Focalisation

Une fonction publique axée sur des objectifs concrets, qui ne perd pas de vue la réalisation des priorités et qui mesure son degré de réussite

### Simplifier

Une fonction publique qui simplifie les processus, accélère la prise de décisions et adopte des outils numériques pour assurer la prestation des services

### Imputabilité

Une fonction publique où les dirigeants établissent des attentes claires et où chaque fonctionnaire prend des initiatives et assume personnellement sa responsabilité à l'égard des résultats

### Inclusion

Une fonction publique inclusive et fondée sur des valeurs, où tous les fonctionnaires, de toutes les régions, se sentent valorisés, soutenus et dotés des moyens d'apporter leur contribution

Les dirigeants généraux des ministères et des organismes sont responsables de faire progresser ces priorités et d'en communiquer les progrès à leurs employés, conformément à leur contexte opérationnel. Ils mettront en œuvre une idée de transformation qui servira de fondement et de modèle pour un changement de culture plus large dans leurs organisations. De plus, ils seront évalués en fonction de ces objectifs dans le cadre du processus annuel de gestion du rendement, conformément aux [priorités ministérielles courantes](#).