



Groupe de travail sur la productivité dans la fonction publique

Publié : le 2025-12-08

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor 2025,

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

No de catalogue BT22-294/2025F-PDF
ISBN: 978-0-660-97586-3

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Working Group on Public Service Productivity

Groupe de travail sur la productivité dans la fonction publique : Aperçu

Aperçu

[Recommandations](#)

[Réponse du SCT](#)

[Mandat](#)

Un aperçu du Groupe de travail sur la productivité de la fonction publique.

Sur cette page

- [À propos du Groupe de travail](#)
- [Enjeux explorés par le Groupe de travail](#)
- [Conclusion](#)

À propos du Groupe de travail

Les membres du Groupe de travail sur la productivité dans la fonction publique ont été nommés par la présidente du Conseil du Trésor du Canada à l'automne 2024 pour « examiner la productivité dans la fonction publique fédérale du pays et d'éclairer le plan économique du gouvernement ». ¹

Le Groupe de travail a bénéficié du soutien d'un secrétariat, relevant du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Cet aperçu des activités du Groupe de travail a été préparé par son secrétariat.

Les membres du Groupe de travail se sont réunis pour la première fois en décembre 2024, sous le précédent gouvernement, se sont ensuite réunis régulièrement pendant l'hiver et le printemps 2025, et a correspondu pendant l'été 2025 pour finaliser les recommandations. Les membres ont reçu de l'information de fonctionnaires fédéraux et ont discuté avec eux d'une série de questions liées à la productivité dans la fonction publique. Ils ont également mis à profit leur propre expérience et leur expertise lors de réunions de travail.

Le Groupe de travail a rencontré des représentants des organisations fédérales suivantes :

- Emploi et Développement social Canada;
- Bureau du Conseil privé;
- Services partagés Canada;
- Statistique Canada;
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

La description ci-après présente les enjeux explorés par le Groupe de travail.

Enjeux explorés par le Groupe de travail

▼ Dans cette section

- Améliorer la mesure de la productivité de la fonction publique
- Soutenir une main-d'œuvre productive dans la fonction publique
- Optimiser l'utilisation de la technologie, y compris de l'intelligence artificielle
- Examiner les programmes et les dépenses du gouvernement sous l'angle de la productivité

- Améliorer les structures, les processus et les règles internes

Améliorer la mesure de la productivité de la fonction publique

Afin d'améliorer la productivité de la fonction publique, il faut comprendre les niveaux actuels de productivité dans les organisations fédérales, ainsi que les méthodes permettant de suivre les augmentations et les diminutions de la productivité de la fonction publique au fil du temps. Le Groupe de travail s'est penché sur la mesure de la productivité de la fonction publique, notamment :

- les défis liés à la mesure de la productivité de la fonction publique;
- les pratiques exemplaires internationales, y compris les mesures de la productivité du service public, développées par l'Office of National Statistics du Royaume-Uni, qui utilise une approche axée sur les résultats directs, dans la mesure du possible
- les possibilités de développer des mesures de productivité concernant la prestation de services à des personnes, au moyen d'une version élargie du rapport « Le point sur nos services ».

Soutenir une main-d'œuvre productive dans la fonction publique

La productivité de la fonction publique repose sur une main-d'œuvre compétente, engagée et productive. Le Groupe de travail s'est interrogé sur la meilleure façon de positionner la main-d'œuvre pour améliorer sa productivité. Par exemple, il a examiné l'importance :

- du rôle de la culture pour favoriser une fonction publique hautement performante et innovante;
- du leadership pour créer une organisation saine et collaborative;

- de la promotion d'une culture de gestion rigoureuse en matière de rendement;
- de veiller à ce que la fonction publique dispose des compétences nécessaires pour servir les Canadiens aujourd'hui et demain;
- de garantir un environnement de travail équitable et sécuritaire sur le plan psychologique, y compris pour les personnes appartenant à des groupes historiquement marginalisés;
- de veiller à ce que les employés en situation de handicap puissent avoir accès aux mesures d'adaptation dont ils ont besoin pour apporter leur pleine contribution au Canada;
- de mettre en place une fonction publique davantage perméable afin de privilégier un meilleur échange de talents et d'idées avec les secteurs privé, universitaire et à but non lucratif.

Optimiser l'utilisation de la technologie, y compris de l'intelligence artificielle

Le développement technologique est un moteur essentiel de la productivité individuelle et organisationnelle. Le rôle de la technologie dans l'amélioration de la productivité est particulièrement pertinent aujourd'hui, alors que de nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle générative (IA), offrent la possibilité d'augmenter considérablement la productivité. Le Groupe de travail a étudié la manière dont la technologie pourrait être utilisée afin d'améliorer la productivité de la fonction publique. Il a tenu compte des facteurs suivants :

- l'importance d'investir continuellement dans la technologie pour accroître la productivité, y compris pendant les périodes de restrictions budgétaires;
- l'opportunité révolutionnaire qu'offre l'IA pour améliorer la productivité;
- les incidences potentielles de l'IA sur l'effectif de la fonction publique;

- l'amélioration de la gestion des technologies de l'information à l'échelle du gouvernement, notamment en s'attaquant à la dette technique de longue date afin que le gouvernement puisse bénéficier pleinement des avantages offerts par les nouvelles technologies, telles que l'IA;
- les défis liés à l'échange de données au sein des ministères et entre ceux-ci, et les problèmes découlant de ces défis qui empêchent d'utiliser pleinement des outils, tels que l'IA;
- l'investissement dans des projets technologiques de petite ou de moyenne envergure à l'échelle de la fonction publique.

Examiner les programmes et les dépenses du gouvernement sous l'angle de la productivité

Les examens périodiques des dépenses effectués par les gouvernements, ainsi que les évaluations de l'efficacité des programmes gouvernementaux, pourraient servir d'outils pour étudier et améliorer la productivité de la fonction publique. Le Groupe de travail s'est penché sur la façon dont les examens des dépenses et les évaluations des programmes permettraient d'utiliser les ressources publiques de manière plus efficace et efficiente, par exemple :

- évaluer quels programmes sont essentiels à la réalisation du mandat du gouvernement fédéral et correspondent à ses priorités, et quels domaines de programme le gouvernement peut abandonner;
- intégrer les évaluations de la productivité des programmes gouvernementaux dans les examens des dépenses du gouvernement fédéral;
- renforcer l'évaluation des programmes au sein du gouvernement pour faciliter l'évaluation de la productivité des programmes et services du gouvernement fédéral.

Améliorer les structures, les processus et les règles

internes

Les structures, les processus et les règles d'une organisation peuvent augmenter la productivité ou y nuire. Le Groupe de travail a examiné la façon dont les structures, les processus et les règles internes de la fonction publique pourraient être réformés afin de réduire les obstacles à la productivité et d'accroître l'efficacité organisationnelle, notamment en :

- simplifiant le processus décisionnel du Cabinet et du Conseil du Trésor de sorte que les facteurs de mise en œuvre y jouent un rôle plus important;
- renforçant la gestion de la fonction publique et en menant les efforts visant à la réformer;
- réduisant le fardeau administratif imposé par les politiques des ministères et du Conseil du Trésor;
- renforçant la rigueur du processus budgétaire fédéral.

Conclusion

Une fonction publique fédérale productive joue un rôle fondamental pour notre système de gouvernement et la confiance qu'accorde le public à l'égard des institutions gouvernementales. Le Groupe de travail a constaté qu'il reste beaucoup à faire pour améliorer la productivité de la fonction publique. Le Groupe de travail a donc formulé 19 recommandations à ce sujet à l'intention du gouvernement. Le Groupe de travail reconnaît les efforts déployés actuellement pour réduire les dépenses liées aux activités du gouvernement et leur incidence sur la productivité. Cependant, il a souligné que, pour obtenir des gains durables, il fallait continuer d'investir dans les données, la technologie, la gestion des effectifs et des structures et processus efficaces.

Notes en bas de page

- 1 Mandat du Groupe de travail sur la productivité dans la fonction publique
-

Groupe de travail sur la productivité dans la fonction publique : Recommandations

[Aperçu](#)

[Recommandations](#)

[Réponse du SCT](#)

[Mandat](#)

Les recommandations du Groupe de travail sur la productivité dans la fonction publique.

Sur cette page

- [Améliorer la mesure de la productivité de la fonction publique](#)
- [Soutenir une main-d'œuvre productive dans la fonction publique](#)
- [Exploiter la puissance de la technologie, y compris l'intelligence artificielle](#)
- [Examiner les programmes et les dépenses du gouvernement sous l'angle de la productivité](#)
- [Améliorer les structures, les processus et les règles internes](#)

Améliorer la mesure de la productivité de la fonction publique

▼ Dans cette section

- [Mesures de la productivité du secteur public du Canada](#)
- [Mesures de la productivité des services offerts par les ministères et organismes fédéraux aux particuliers](#)

Il est essentiel de pouvoir mesurer la productivité de la fonction publique d'une manière précise et transparente pour offrir de meilleurs résultats aux Canadiens. Sans données fiables, il est difficile d'évaluer l'efficacité et l'efficience des services gouvernementaux ou de cerner les domaines à améliorer. Les présentes recommandations visent à remédier au fait que le Canada ne dispose pas d'un cadre solide pour mesurer la productivité de la fonction publique, ce qui permettrait de prendre des décisions fondées sur des données probantes et d'accroître la responsabilisation et l'efficacité. En améliorant la qualité des données, on pourra comparer les niveaux de rendement actuels et évaluer si les mesures prises par le gouvernement pour accroître la productivité donnent les résultats escomptés.

Mesures de la productivité du secteur public du Canada

Recommandation 1 : Statistique Canada devrait étudier, tester et rendre public l'élaboration d'un programme visant à mesurer la productivité du secteur public du Canada qui utilise une approche axée sur les résultats directs.

Mesures de la productivité des services offerts par les ministères et organismes fédéraux aux particuliers

Recommandation 2 : En s'appuyant sur le récent rapport « *Le point sur nos services* », les ministères et organismes fédéraux qui offrent des services directement aux Canadiens devraient collaborer avec Statistique Canada afin d'établir des mesures de productivité pour ces services. À des fins de contrôle de la qualité, le Conseil du Trésor, avec l'aide de Statistique Canada, devrait examiner et approuver ces mesures.

Soutenir une main-d'œuvre productive dans la fonction publique

▼ Dans cette section

- Culture
- Leadership
- Rendement
- Formation et compétences
- Diversité, équité et inclusion
- Une fonction publique plus perméable

Une fonction publique hautement performante repose sur une main-d'œuvre compétente, motivée et soutenue par une solide culture organisationnelle. Ces recommandations soulignent l'importance de favoriser une culture qui valorise la productivité, l'innovation, la formation et le développement en leadership, ainsi qu'une gestion rigoureuse du rendement. Ensemble, ces mesures visent à créer un environnement dans lequel les fonctionnaires peuvent s'épanouir et obtenir de meilleurs résultats pour les Canadiens.

Culture

Recommandation 3 : Le gouvernement doit favoriser une culture organisationnelle fière et distinctive qui est propice à une fonction publique performante et innovante et qui décourage l'aversion au risque et le conformisme.

Des mesures peuvent être mises en œuvre pour favoriser une telle culture, notamment :

- introduire les valeurs de la fonction publique dans les processus de recrutement et d'intégration;
- canaliser la motivation intrinsèque des fonctionnaires en veillant à ce que les contributions des personnes et des équipes s'harmonisent avec les missions de leurs organisations et du gouvernement dans son ensemble;
- aider les fonctionnaires lorsque la prise de risque et l'innovation, bien intentionnée et prudente, se soldent par un échec;
- créer des « bacs à sable » d'innovation, exempts des politiques administratives habituelles, dans lesquels de nouvelles idées peuvent être explorées et mises à l'échelle rapidement;
- créer des canaux de communications permettant aux fonctionnaires de tous les niveaux de proposer de nouvelles idées.

Leadership

Recommandation 4 : Le leadership consiste à placer la bonne personne au bon endroit et à lui confier le bon mandat. Le gouvernement devrait promouvoir un leadership efficace dans la fonction publique en :

- préparant les fonctionnaires à assumer des fonctions de direction grâce à une formation en gestion, y compris en matière de compétences « non techniques » qui favorisent une organisation saine et axée sur la collaboration;

- en permettant à des candidats externes d’occuper des postes de direction (pour plus de renseignements à ce sujet, voir la recommandation 9 sur une fonction publique plus perméable);
- en stabilisant davantage la direction en :
 - améliorant le bassin de talents des administrateurs généraux grâce à une planification efficace de la relève;
 - adoptant une approche pour les nominations des administrateurs généraux qui tient compte des besoins organisationnels des différents ministères et organismes ainsi que des priorités du gouvernement.

Rendement

Recommandation 5 : Le gouvernement devrait promouvoir l’excellence dans la fonction publique en instaurant une culture de gestion rigoureuse en matière de rendement.

Des mesures peuvent être prises afin de promouvoir cette excellence, notamment :

- établir des mesures correctives claires pour les fonctionnaires de tous les niveaux en cas de rendement insuffisants;
- exiger des évaluations rigoureuses du rendement avant la fin d’une période probatoire d’un an pour les fonctionnaires nouvellement embauchés et nouvellement promus;
- indiquer le nombre de fonctionnaires qui ont été congédiés et de ceux dont le rendement est faible dans le Rapport annuel sur la fonction publique;
- donner aux gestionnaires une formation sur la gestion du rendement ainsi que des lignes directrices claires en la matière;
- reconnaître que le rendement insuffisant peut découler de facteurs systémiques (par exemple, une formation insuffisante, un manque d’orientation et de soutien de la gestion) et prendre des mesures pour traiter ces facteurs;

- reconnaître le risque de préjugés et de taux plus élevés de mesures disciplinaires parmi certains groupes, en veillant à ce que les processus de gestion du rendement soient documentés de manière appropriée et en temps opportun.

Formation et compétences

Recommandation 6 : Le gouvernement devrait déterminer la meilleure façon d’acquérir ou de développer — ou les deux — les compétences dont la fonction publique a besoin pour servir les Canadiens aujourd’hui et demain. Il devrait notamment veiller à ce que l’ensemble des exigences en matière de formation obligatoire pour les fonctionnaires ne soit pas uniquement axé sur le respect des règles, mais qu’il comprenne aussi une formation visant à favoriser le perfectionnement des compétences dans l’ensemble de la fonction publique.

Diversité, équité et inclusion

Recommandation 7 : Le gouvernement devrait poursuivre les mesures prises ces dernières années pour garantir un environnement de travail équitable et sécuritaire sur le plan psychologique pour tous les employés, y compris ceux appartenant à des groupes historiquement marginalisés, afin de s’assurer que tous les employés puissent apporter leur pleine contribution au Canada.

Recommandation 8 : Le gouvernement devrait tirer parti des progrès importants qu’il a réalisés dans le recrutement de personnes en situation de handicap en mettant en place des mesures visant à libérer leur potentiel de contribution, notamment :

- rendre obligatoire l’utilisation du Passeport pour l’accessibilité en milieu de travail du gouvernement du Canada dans tous les ministères et organismes fédéraux;
- établir des normes de service (par exemple, pas plus de 30 jours et une semaine en moyenne) pour répondre aux demandes d’adaptation.

Une fonction publique plus perméable

Recommandation 9 : Afin de permettre la libre circulation des idées et de diversifier des styles de gestion et des perspectives politiques, le gouvernement devrait

- recruter les meilleurs talents issus des secteurs privé, universitaire et sans but lucratif;
- renforcer le dialogue entre le gouvernement et les autres secteurs;
- encourager les fonctionnaires à acquérir de l'expérience à l'extérieur de la fonction publique fédérale.

Des mesures peuvent être prises afin de rendre la fonction publique plus perméable, notamment :

- encourager la création de comités consultatifs externes pour les ministères et organismes fédéraux, composés d'universitaires et d'autres acteurs externes concernés (tels que des professionnels du secteur privé et du secteur sans but lucratif), pour faciliter le dialogue entre les fonctionnaires et les experts et professionnels externes;
- aider les participants externes du programme Échanges Canada ¹, ainsi que les personnes recrutées en milieu et en fin de carrière dans la fonction publique, grâce à une meilleure intégration et formation afin qu'ils s'adaptent plus facilement à l'environnement de travail unique du secteur public;
- faire preuve d'une plus grande ouverture aux nouvelles idées et aux nouvelles méthodes proposées par les participants externes du programme Échanges Canada, ainsi que les personnes recrutées en milieu et en fin de carrière dans la fonction publique;
- accroître la promotion du programme Échanges Canada, au sein du gouvernement et à l'extérieur de celui-ci, en ayant recours à des présentations, des salons de l'emploi et des campagnes publicitaires, entre autres;
- inclure l'expérience acquise en dehors de la fonction publique fédérale comme un atout dans toutes les offres d'emploi concernant des postes

Exploiter la puissance de la technologie, y compris l'intelligence artificielle

▼ Dans cette section

- [Technologie](#)
- [Intelligence artificielle](#)
- [Investir dans des initiatives technologiques de petite ou moyenne envergure](#)

La technologie, en particulier l'intelligence artificielle (IA), recèle un potentiel de transformation pour améliorer la productivité de la fonction publique. Les investissements stratégiques dans les outils numériques, la gestion des données et la formation sur l'IA peuvent simplifier les opérations, améliorer la prestation de services et permettre une prise de décision plus intelligente. Ces recommandations soulignent la nécessité d'utiliser une approche proactive et responsable relativement à l'adoption des technologies, afin de garantir que la fonction publique reste efficace et prête pour l'avenir.

Technologie

Recommandation 10 : Il faut investir pour améliorer la productivité, surtout à l'heure où de nouvelles technologies émergent et peuvent apporter des avantages considérables. Même en période de restrictions budgétaires, le gouvernement devrait donner la priorité aux investissements dans la technologie et la formation connexe afin d'accroître la productivité et de promouvoir une fonction publique de renommée mondiale.

Intelligence artificielle

Recommandation 11 : Pour accélérer de manière responsable l'utilisation de l'IA et exploiter ses avantages en matière de productivité, le gouvernement devrait :

- investir dans des technologies assistées par l'IA;
- améliorer la façon dont il gère les données;
- gérer activement les risques posés par l'IA générative, tels que les biais et les fabulations;
- veiller à ce que les gestionnaires et les employés aient accès à la formation en matière d'IA.

Recommandation 12 : Le gouvernement devrait créer un groupe de travail externe composé de personnes ayant de l'expérience dans la fonction publique, ainsi que d'experts en IA, en ressources humaines et en relations du travail. Ce groupe de travail conseillerait le gouvernement sur la façon de répondre proactivement aux répercussions de l'IA sur ses effectifs, notamment en ce qui concerne les réaffectations ou réductions potentielles des effectifs.

Investir dans des initiatives technologiques de petite ou moyenne envergure

Recommandation 13 : Le gouvernement devrait mobiliser le pouvoir d'innovation des fonctionnaires au niveau opérationnel en créant un ou plusieurs fonds d'investissement pour financer des projets de petite à moyenne envergure présentant des avantages potentiels importants en matière d'amélioration de la productivité, ainsi que des coûts et des risques gérables. Ces projets d'investissement devraient être étayés par des analyses de rentabilité rigoureuses et une justification claire des rendements attendus des investissements, ainsi que par des rapports d'évaluation publique a posteriori détaillant les rendements réels des investissements.

Examiner les programmes et les dépenses du gouvernement sous l'angle de la productivité

Pour garantir une utilisation efficace des fonds publics, il faut évaluer régulièrement les programmes gouvernementaux pour déterminer leur efficacité, leur efficience et leur adhésion aux responsabilités et aux priorités du gouvernement fédéral. Ces recommandations soulignent la nécessité d'établir un processus d'examen systématique qui intègre des mesures de la productivité et des évaluations relatives à l'optimisation des ressources. En consolidant les pratiques d'évaluation, le gouvernement pourra faire des choix éclairés, éliminer les redondances et obtenir de meilleurs résultats dans le cadre de contraintes budgétaires.

Recommandation 14 : Les évaluations de la productivité peuvent faciliter l'examen des dépenses du gouvernement. Lorsque le gouvernement examine ses dépenses et ses programmes, il devrait appliquer un processus en trois étapes :

1. classer les programmes selon qu'ils cadrent avec les responsabilités essentielles et les priorités du gouvernement fédéral, établir s'il y a double emploi avec d'autres initiatives, programmes et services au sein du gouvernement fédéral et déterminer si le gouvernement fédéral est l'organisation idéale ou appropriée pour offrir les programmes en question;
2. évaluer l'efficacité et l'efficience des programmes restants (c'est-à-dire, déterminer si le programme peut-il être offert à moindre coût ou obtenir de meilleurs résultats), notamment en appliquant une « optique d'IA »;
3. évaluer si les programmes restants, après avoir examiné les mesures de productivité déterminées lors de la deuxième étape, respectent la capacité financière globale.

Recommandation 15 : Pour que le gouvernement puisse évaluer plus facilement la productivité des programmes et des services qu'il offre, il devrait revoir la façon dont il utilise sa fonction d'évaluation en :

- examinant dans quelle mesure l'évaluation est utilisée afin d'appuyer la prise de décision;
- déterminant le niveau approprié de souplesse qui devrait être accordé aux ministères et aux organismes en ce qui concerne les évaluations, conformément à la Politique sur les résultats;
- s'assurant que toutes les dépenses gouvernementales (y compris les dépenses fiscales qui sont des substituts ou de proches substituts des dépenses) sont assujetties aux politiques gouvernementales en matière d'évaluation, afin de mieux évaluer la productivité de toutes les activités gouvernementales;
- veillant à ce que tous les programmes aient des résultats intermédiaires et finaux clairs qui permettent d'en évaluer l'efficacité;
- exigeant que toutes les évaluations des dépenses des programmes comprennent une évaluation de l'optimisation des ressources;
- créant une organisation indépendante qui serait responsable des évaluations dans la fonction publique.

Améliorer les structures, les processus et les règles internes

▼ Dans cette section

- Réorienter le processus décisionnel du Cabinet et du Conseil du Trésor
- Renforcer la gestion et mener une réforme continue de la fonction publique
- Simplifier les règles internes
- Renforcer la rigueur du processus budgétaire

Il est essentiel de simplifier les processus décisionnels internes pour réduire le fardeau administratif et améliorer l'agilité de l'organisation. Le gouvernement peut assurer une meilleure coordination, réduire les inefficacités et mieux appuyer les priorités stratégiques en prenant les mesures suivantes : réorienter le processus décisionnel du Cabinet et du Conseil du Trésor, renforcer la gestion de la fonction publique, conduire la réforme en cours, simplifier les règles et renforcer la rigueur du processus budgétaire. Ces recommandations visent à créer une administration publique plus adaptée et axée sur les résultats.

Réorienter le processus décisionnel du Cabinet et du Conseil du Trésor

Recommandation 16 : Afin d'optimiser le temps des ministres et d'alléger le fardeau des ministères, le gouvernement devrait renforcer la capacité du Conseil du Trésor à agir à titre de conseil de gestion en se concentrant sur les questions importantes, complexes et stratégiques. Pour ce faire, il faudrait accroître les pouvoirs délégués aux ministres, aux sous-ministres, au président du Conseil du Trésor et au secrétaire du Conseil du Trésor du Canada afin de réduire le nombre de questions soumises au Conseil du Trésor aux fins de décision.

Le gouvernement devrait également réorganiser le processus décisionnel du Cabinet en soumettant les hypothèses de mise en œuvre des propositions budgétaires et politiques au Conseil du Trésor avant qu'elles ne soient examinées par le Cabinet et le ministre des Finances. Cette réorganisation permettrait de rééquilibrer le processus décisionnel du Cabinet, qui met actuellement l'accent sur l'orientation politique, en faveur d'un processus qui intègre mieux les considérations relatives à la politique, à l'évaluation des coûts et à la mise en œuvre.

Renforcer la gestion et mener une réforme continue de

la fonction publique

Recommandation 17 : On devrait nommer un haut fonctionnaire dont la fonction à plein temps consisterait à superviser la gestion générale et la réforme en cours de la fonction publique. Cette personne pourrait relever du Bureau du Conseil privé ou du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Simplifier les règles internes

Recommandation 18 : Afin de s'assurer que les ressources sont consacrées adéquatement à la prestation de services aux Canadiens, toutes les politiques en vigueur du Conseil du Trésor et des ministères devraient être révisées dans le but d'accroître la productivité et de réduire le fardeau administratif. Toute nouvelle politique devrait être évaluée, au moyen d'une analyse coûts-avantages, en fonction du fardeau administratif qu'elle représente.

Renforcer la rigueur du processus budgétaire

Recommandation 19 : Le gouvernement devrait renforcer la rigueur du processus budgétaire et effectuer une planification à plus long terme en :

- planifiant les dépenses liées aux activités principales à plus long terme;
- limitant considérablement les propositions budgétaires en dehors du processus budgétaire annuel;
- réduisant le nombre de budgets supplémentaires des dépenses à un seul, si le gouvernement parvient à réduire de manière significative le nombre d'annonces de financement hors cycle, comme il est proposé ci-dessus;
- examinant chaque « programme à durée déterminée » afin de déterminer s'ils sont toujours pertinents; les programmes pertinents devraient recevoir un financement permanent, tandis que ceux qui ne le sont plus devraient être abandonnés;

- minimisant ou éliminant le recours aux « programmes à durée déterminée » dans le futur.
-

Notes en bas de page

- 1 Dans le cadre du budget de 2025, le gouvernement a annoncé que le programme Échanges Canada sera renommé Échanges pour bâtir le Canada.
-

Groupe de travail sur la productivité dans la fonction publique : Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada aux recommandations du Groupe de travail

[Aperçu](#)

[Recommandations](#)

[Réponse du SCT](#)

[Mandat](#)

La réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada aux recommandations du Groupe de travail sur la productivité de la fonction publique.

Sur cette page

- [Introduction](#)
- [Recommandations qui cadrent avec les mesures actuelles du gouvernement](#)
- [Recommandations qui s'alignent sur les mesures proposées dans le budget de 2025](#)

- Recommandations susceptibles d'éclairer les travaux futurs du comité du Cabinet sur la transformation du gouvernement
- Recommandations non prises en compte pour l'instant en raison d'autres priorités gouvernementales
- Conclusion

Introduction

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) remercie le Groupe de travail sur la productivité dans la fonction publique pour le travail qu'il a entrepris. Le SCT reconnaît également la portée et l'ampleur du défi qu'il doit surmonter.

Dans le discours du Trône de 2025 et la lettre de mandat du premier ministre de mai 2025, le gouvernement a reconnu l'importance d'améliorer la productivité de la fonction publique fédérale afin d'obtenir de meilleurs résultats pour les Canadiens. Dans le budget de 2025, le gouvernement a fait de l'amélioration de la productivité de la fonction publique un élément central de ses plans visant à réduire les dépenses de fonctionnement du gouvernement afin de pouvoir investir davantage dans les Canadiens et l'économie canadienne.

Pour atteindre ce but, le gouvernement lui-même doit être beaucoup plus productif en optimisant la taille de ses effectifs, en réduisant les formalités administratives et les dépenses inutiles, ainsi qu'en adoptant l'intelligence artificielle (IA) à grande échelle. Notre nouveau gouvernement équilibrera son budget de fonctionnement d'ici trois ans en faisant des choix responsables et pragmatiques pour revoir la composition des dépenses afin de privilégier les investissements en capital qui feront croître l'économie et prospérer la population canadienne.¹

Le SCT a examiné attentivement les recommandations du Groupe de travail en fonction des priorités du gouvernement et de son approche axée sur la mission de servir les Canadiens. Les recommandations couvrent un éventail de questions qui ont une incidence sur la productivité de la fonction publique. Dans sa réponse, le SCT a classé les recommandations du Groupe de travail dans les catégories suivantes :

- les recommandations qui cadrent avec les mesures actuelles du gouvernement;
- les recommandations qui s'alignent sur les mesures proposées dans le budget de 2025;
- les recommandations susceptibles d'éclairer les travaux futurs du comité du Cabinet sur la transformation et l'efficacité du gouvernement;
- les recommandations qui ne sont pas prises en compte pour l'instant en raison d'autres priorités du gouvernement.

Recommandations qui cadrent avec les mesures actuelles du gouvernement

▼ Dans cette section

- [L'effectif et le milieu de travail de la fonction publique](#)
- [La technologie, y compris l'intelligence artificielle, dans la fonction publique](#)

L'effectif et le milieu de travail de la fonction publique

Le Groupe de travail a formulé des recommandations incitant à la réflexion et constructives concernant la culture organisationnelle, le leadership, l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité dans la fonction publique. Le SCT reconnaît qu'il reste beaucoup à faire pour créer et maintenir une

fonction publique diversifiée, inclusive, sécuritaire et gratifiante pour tous les employés. Le SCT s'engage à collaborer avec les employés et les agents négociateurs pour que l'effectif soit compétent et productif et lui offrir un milieu de travail sécuritaire, sain et inclusif. Des efforts sont actuellement déployés pour :

- favoriser une fonction publique diversifiée et inclusive, par exemple grâce à 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;
- faciliter le recrutement, le maintien en poste et l'avancement professionnel des personnes en situation de handicap, par exemple grâce à la Stratégie sur l'accessibilité au sein de la fonction publique du Canada et au Passeport pour l'accessibilité en milieu de travail du gouvernement du Canada;
- accroître la transparence et la responsabilisation en matière d'inconduite et d'actes répréhensibles dans la fonction publique en publiant des rapports ministériels sur ces questions, par exemple des rapports d'Affaires mondiales Canada et des organismes centraux.

Il sera important de maintenir les progrès accomplis alors que la fonction publique entre dans une période de transition. Au cours de sa récente période de croissance, la fonction publique s'est rajeunie et diversifiée. Dans le budget de 2025, le gouvernement s'est engagé à protéger la diversité au sein de son effectif et à assurer une relève de fonctionnaires solides et plus jeunes, alors qu'un réaménagement des effectifs et l'attrition aideront à ramener à une taille plus viable la fonction publique. Le respect de ces engagements permettra à la fonction publique de continuer à fournir des services efficaces, de continuer à représenter de la population qu'elle sert et à soutenir la prochaine génération de fonctionnaires.

La technologie, y compris l'intelligence artificielle, dans la fonction publique

Le Groupe de travail a formulé plusieurs recommandations relatives à la technologie et à l'accélération de l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA). Le gouvernement prend des mesures pour s'assurer que la fonction publique dispose des outils et des talents numériques dont elle a besoin pour servir les Canadiens. Les recommandations du Groupe de travail dans ce domaine s'alignent sur de nombreuses initiatives gouvernementales en cours, notamment :

- la Stratégie en matière d'intelligence artificielle pour la fonction publique fédérale 2025-2027, qui met l'accent sur quatre grands domaines prioritaires :
 - établir un Centre d'expertise en IA pour appuyer et coordonner les efforts pangouvernementaux en matière d'IA;
 - veiller à ce que les systèmes d'IA soient sûrs et utilisés de façon responsable;
 - fournir des programmes de formation et des parcours de perfectionnement des talents;
 - établir un lien de confiance en faisant preuve d'ouverture et de transparence par rapport à la façon dont l'IA est utilisée.
- l'élaboration d'une approche uniforme visant à mesurer les effets des cas d'utilisation de l'IA sur la productivité au sein du gouvernement du Canada, afin de garantir que les investissements futurs puissent être évalués de manière transparente et mis en œuvre de façon efficace;
- le protocole d'entente entre le gouvernement du Canada et Cohere Inc., qui vise à explorer des possibilités de déploiement de technologies d'IA à l'échelle du gouvernement afin d'améliorer les activités de la fonction publique;
- la Stratégie en matière de talents numériques du gouvernement du Canada.

Recommandations qui s'alignent sur les mesures proposées dans le budget de 2025

▼ Dans cette section

- Examiner les programmes et les dépenses du gouvernement
- Moderniser l'approche budgétaire du Canada
- Simplifier les politiques administratives et réduire le fardeau lié à la production de rapports
- Apporter l'expertise du secteur privé à la fonction publique
- Améliorer la productivité grâce à la technologie, y compris l'intelligence artificielle

Plusieurs recommandations du Groupe de travail s'alignent sur les mesures proposées dans le budget de 2025.

Examiner les programmes et les dépenses du gouvernement

L'examen exhaustif des dépenses du gouvernement a orienté le budget de 2025. Il s'aligne sur les recommandations formulées par le Groupe de travail concernant l'examen des dépenses et des programmes, y compris la nécessité pour le gouvernement de revoir ses programmes pour s'assurer qu'ils correspondent aux responsabilités essentielles du gouvernement fédéral, ne font pas double emploi avec d'autres initiatives et sont efficaces et efficaces.

Dans le budget de 2025, le gouvernement a également annoncé qu'il adopterait « un calendrier régulier et convenu d'examens qui permettra d'assurer une optimisation continue des ressources » qui se concentre sur des thèmes horizontaux, notamment consolider la gestion des programmes et encourager la mise en œuvre de l'IA à grande échelle dans la fonction

publique. Dans le budget de 2025, le gouvernement s'est également engagé à rendre compte, dans le budget de 2026, des résultats de ses efforts visant à limiter davantage l'augmentation des dépenses de fonctionnement.

Moderniser l'approche budgétaire du Canada

Les recommandations du Groupe de travail relatives à l'amélioration du processus budgétaire fédéral cadrent avec les plans récemment annoncés par le gouvernement pour moderniser l'approche budgétaire du Canada, notamment en adoptant un cycle budgétaire d'automne qui favorisera une planification financière efficace pour les ministères et organismes fédéraux.

Simplifier les politiques administratives et réduire le fardeau lié à la production de rapports

La recommandation du Groupe de travail de revoir les politiques administratives de la fonction publique afin d'accroître la productivité et de réduire le fardeau administratif s'inscrit dans le plan du gouvernement, annoncé dans le budget de 2025, d'apporter des modifications ciblées à un certain nombre de lois afin d'accroître l'efficacité et l'efficacité opérationnelle du gouvernement.

Il s'agit notamment de modifications visant à :

- simplifier les processus internes à faible risque;
- moderniser des exigences désuètes;
- éliminer les exigences lourdes et inutiles en matière de rapports;
- supprimer les obstacles inutiles à l'établissement de règlements souples;
- harmoniser les pouvoirs législatifs et réglementaires dans l'ensemble du gouvernement;
- permettre la délégation de pouvoirs dans certaines situations, le cas échéant.

Les modifications législatives s'appuieront sur les travaux déjà en cours concernant les politiques administratives, telles que les politiques du Conseil du Trésor, afin de minimiser le fardeau administratif pour les ministères.

Apporter l'expertise du secteur privé à la fonction publique

Dans le budget de 2025, le gouvernement a annoncé que le programme Échanges Canada deviendra le programme Échanges pour bâtir le Canada, qui aura pour objectif ambitieux et immédiat d'intégrer dans la fonction publique 50 chefs de file externes spécialisés dans divers secteurs, notamment en technologie, en finance, et en sciences. Cette annonce concorde avec la recommandation du Groupe de travail en faveur d'une fonction publique fédérale davantage « perméable » afin de permettre la libre circulation des idées et la diversification des styles de gestion et des perspectives politiques.

Améliorer la productivité grâce à la technologie, y compris l'intelligence artificielle

Le Groupe de travail reconnaît que « la technologie, en particulier l'intelligence artificielle (IA), recèle un potentiel de transformation pour améliorer la productivité de la fonction publique ». Plusieurs de ses recommandations visent à exploiter la puissance de l'IA et d'autres technologies pour accroître la productivité.

Dans le budget de 2025, le gouvernement a annoncé son intention d'établir un Bureau de la transformation numérique qui prendra les devants pour trouver, implanter et appliquer à plus grande échelle des solutions technologiques dans l'ensemble du gouvernement fédéral. Le Bureau tirera parti du savoir-faire au sein de la fonction publique et dans le secteur privé pour accélérer l'adoption de l'IA.

Dans le budget de 2025, le gouvernement a également annoncé son intention de s'associer à des entreprises canadiennes de premier plan dans le domaine de l'IA afin de développer un outil d'IA fait au Canada pouvant être déployé dans l'ensemble du gouvernement fédéral.

Recommandations susceptibles d'éclairer les travaux futurs du comité du Cabinet sur la transformation du gouvernement

Le gouvernement a créé un comité du Cabinet sur la transformation du gouvernement pour « coordonner les efforts visant à rendre les services et les processus gouvernementaux plus efficaces et efficients et à améliorer la prestation de services pour les Canadiens ». Plusieurs recommandations du Groupe de travail pourraient éclairer les travaux futurs de ce comité, notamment celles relatives au perfectionnement des compétences, à la gestion du rendement et à l'investissement continu dans la technologie (y compris l'IA) afin d'accroître l'efficacité et l'efficacités.

Recommandations non prises en compte pour l'instant en raison d'autres priorités gouvernementales

Certaines recommandations du Groupe de travail, bien qu'intéressantes, ne cadrent pas directement avec les priorités du gouvernement et ne sont donc pas activement prises en compte à l'heure actuelle. Ces recommandations portent notamment sur les points suivants :

- mesurer la productivité dans l'ensemble du secteur public canadien;
- créer une organisation indépendante responsable d'évaluer la fonction publique;
- réorienter le processus décisionnel du Cabinet;

- nommer un haut fonctionnaire dont la fonction à plein temps consisterait à superviser la gestion générale et la réforme en cours de la fonction publique.

Conclusion

Le SCT tient à remercier le Groupe de travail pour son dévouement et sa contribution à l'amélioration de la fonction publique fédérale du Canada. Le SCT poursuivra ses efforts visant à améliorer la productivité de la fonction publique afin de garantir qu'elle demeure efficace et efficiente dans le travail important qu'elle accomplit pour tous les Canadiens.

Notes en bas de page

- 1 Gouvernement du Canada, *Un Canada fort: Budget 2025* (novembre, 2025), p. 234.

Groupe de travail sur la productivité dans la fonction publique : Mandat

[Aperçu](#)

[Recommandations](#)

[Réponse du SCT](#)

[Mandat](#)

Le mandat du Groupe de travail sur la productivité dans la fonction publique.

Sur cette page

- [Contexte](#)
- [Mandat](#)
- [Portée du travail : domaines prioritaires](#)
- [Résultats attendus](#)
- [Structure de fonctionnement](#)
- [Membres du groupe de travail](#)
- [Réunions](#)
- [Rémunération, voyages et hébergement](#)
- [Transparence](#)
- [Confidentialité](#)

- Conflit d'intérêts
- Changements au mandat

Contexte

Une économie saine dépend d'une forte productivité, ce qui se traduit par une croissance plus rapide, une création d'emplois et une hausse des salaires. Au cours des dernières décennies le Canada a constaté un ralentissement constant de la croissance de la productivité. Entre-temps, le secteur public au Canada n'a cessé de croître et, selon le Fonds Monétaire International (FMI), représente maintenant près de 40 % du produit intérieur brut (PIB) du pays (en prenant en compte tous les ordres de gouvernement). Parce que le secteur public compte pour un pourcentage appréciable de la main-d'œuvre et des retombées économiques au pays, il importe de réfléchir au rôle que le secteur public peut jouer pour inverser la baisse de la productivité au Canada.

La productivité dans le secteur public est difficile à évaluer étant donné que les intrants et les extrants pour les secteurs d'activité de la fonction publique fédérale varient considérablement. À titre d'exemple, il est plus facile de mesurer l'efficacité d'un centre d'appels que de mesurer celle d'une équipe responsable d'élaborer des propositions de nouveaux programmes.

De nombreux facteurs font en sorte que l'étude de la productivité dans la fonction publique fédérale tombe à point :

- le contexte fiscal actuel et le besoin de guider la prise de décisions en matière de gestion de la fonction publique;
- le manque de données et de compréhension de l'état actuel de la productivité dans la fonction publique fédérale;
- l'apparition de nouvelles technologies susceptibles d'améliorer la productivité, comme l'intelligence artificielle;

- les attentes toujours plus grandes des citoyens en ce qui concerne la prestation et l'accessibilité des programmes et des services; et
- la complexité croissante des programmes gouvernementaux, dont un grand nombre s'appuient sur des systèmes informatiques désuets qui nécessitent une intervention manuelle considérable.

Mandat

Le Groupe de travail sur la productivité dans la fonction publique (le « Groupe de travail ») a pour mandat d'examiner la productivité dans la fonction publique fédérale du pays et d'éclairer le plan économique du gouvernement. Le groupe de travail examinera la prestation de services aux Canadiens et la façon dont la technologie peut aider à réduire les obstacles afin de réaliser des gains d'efficacité dans l'intérêt de la population canadienne et des entreprises. Le Groupe de travail évaluera les options qui permettraient à la fonction publique de faire preuve d'innovation, de flexibilité et d'efficacité dans la prestation des services aux Canadiens. Le groupe de travail présentera ses constatations et des recommandations à la présidente du Conseil du Trésor.

Le groupe de travail devrait avoir rempli son mandat d'ici le 31 mars 2025. Toutefois, le gouvernement pourra au besoin prolonger ou renouveler ce mandat, auquel cas la présidente du Conseil du Trésor en fera l'annonce.

Portée du travail : domaines prioritaires

Le Groupe de travail évaluera l'état actuel de la productivité dans la fonction publique fédérale en s'appuyant sur les travaux réalisés au Canada et à l'étranger.

Cette tâche pourrait notamment inclure :

1. d'examiner comment la productivité est mesurée ailleurs et en déterminant si des méthodologies similaires peuvent être utilement

- appliquées au contexte canadien;
2. d'explorer les domaines où la fonction publique fédérale pourrait créer des gains de productivité significatifs pour les services, comme les services basés sur l'information;
 3. de cerner les possibilités de collaboration avec d'autres ordres de gouvernement au Canada;
 4. d'étudier en quoi les règles, la culture et les processus actuels influent sur la productivité dans la fonction publique fédérale;
 5. de trouver des occasions de s'attaquer aux obstacles à la productivité dans la fonction publique fédérale, notamment :
 - a. les modifications potentielles aux lois, aux politiques ou aux exigences réglementaires qui freinent la productivité;
 - b. les moyens de promouvoir l'innovation et l'expérimentation pour réduire les coûts ou rehausser l'offre de services;
 - c. les mesures incitatives améliorant la productivité; et
 - d. les occasions d'accroître la capacité des services internes et des fonctions habilitantes afin de soutenir efficacement les organisations dans l'atteinte des résultats attendus;
 6. de chercher des occasions d'améliorer la prestation des services et d'accroître la productivité dans la fonction publique fédérale en intégrant mieux les technologies numériques et en adoptant les technologies émergentes (comme l'intelligence artificielle), tout en tenant compte des défis inhérents à l'adoption de ces technologies (comme les facteurs relatifs à la protection de la vie privée).

Le Groupe de travail pourra examiner d'autres questions qui s'inscrivent dans son mandat ainsi que dans les domaines d'expertise des membres, et qui peuvent être entièrement étudiées dans les délais prescrits (par exemple, des recommandations sur la façon d'améliorer les capacités fonctionnelles dans les domaines clés, comme les technologies numériques, les processus internes et la gestion des talents).

Pour faire avancer ses travaux, le Groupe de travail peut mener des consultations à l'externe et lancer des invitations spéciales afin d'apporter des perspectives supplémentaires à ses réunions. Ces points seront importants lorsque viendra le temps d'examiner la meilleure façon de tirer des leçons d'autres administrations et de l'ensemble de la fonction publique fédérale.

Bien que le Groupe de travail se concentre sur la fonction publique du Canada, ses constatations et recommandations pourraient être appliquées à un cadre élargi, comme le secteur public fédéral (dont les sociétés d'État fédérales) ou canadien (notamment les autres ordres de gouvernement et les institutions publiques telles que les hôpitaux et les universités).

Résultats attendus

Le Groupe de travail présentera des conseils et des recommandations à la présidente du Conseil du Trésor, par l'intermédiaire d'un rapport final. Les rapports exposeront les observations du Groupe de travail quant à l'état actuel de la productivité dans la fonction publique fédérale, les facteurs influençant cette dernière et les mesures devant être prises en priorité.

La date limite pour les recommandations du groupe de travail avait été initialement fixée au 31 mars 2025. Cette date a été prolongée afin de permettre au groupe de travail de terminer ses travaux.

Structure de fonctionnement

Le Groupe de travail comportera jusqu'à 9 membres. Il mènera ses travaux au moyen d'une série de réunions à l'automne 2024 et à l'hiver 2025. Il sera appuyé par un secrétariat, qui relèvera du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

- La présidente du Conseil du Trésor et le secrétaire du Secrétariat du Conseil du Trésor seront **coprésidents**.

- Les **membres** prodigueront des conseils en fonction de leurs compétences, de leur expérience et de leur savoir-faire. Ils seront choisis sur une base individuelle plutôt que comme représentants d'organisations. Ils proviendront du milieu universitaire, d'associations syndicales et d'associations commerciales ou industrielles, ou seront d'anciens fonctionnaires.
- Le **secrétariat** soutiendra les coprésidents et les membres du Groupe de travail en :
 - gérant l'organisation et la logistique des réunions;
 - préparant des sommaires et des documents de référence pour les réunions;
 - assurant la liaison avec les ministères ayant une expertise connexe aux travaux, le cas échéant; et
 - appuyant la recherche et la rédaction de rapports.

Membres du groupe de travail

► **Benoît Robidoux** | Ancien sous-ministre délégué, Emploi et Développement social Canada

► **Laura Dawson** | Directrice générale, Future Borders Coalition

► **Neil Yeates** | Ancien sous-ministre, Citoyenneté et Immigration Canada

► **Shingai Manjengwa** | Directrice principale, Éducation et développement, Talent et écosystème, Mila

► **Trevor Tombe** | Professeur, Département d'économie, Université de Calgary

► **Wendy R. Carroll, PhD, CPHR** | Professeure agrégée, Faculté de gestion, Sobey School of Business, Université Saint Mary's

Réunions

Le Groupe de travail devrait se réunir au moins six fois à partir de décembre 2024 jusqu'à la fin de son mandat; des réunions spéciales s'ajouteront, si nécessaire.

Rémunération, voyages et hébergement

Les membres participent au Groupe de travail à titre bénévole, sans rémunération. Les dépenses de voyage et les dépenses connexes admissibles leur seront remboursées conformément à la Directive sur les voyages du Conseil national mixte si des réunions en personne sont requises et conformément aux modalités de la lettre d'entente du Groupe de travail sur la productivité dans la fonction publique.

Transparence

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, conscient de l'importance de tenir le public au fait du but, de la composition et des activités du Groupe de travail, publiera le présent mandat et les noms des membres du Groupe de travail. En outre, les constatations et les recommandations du comité seront publiées sur le site Web Canada.ca.

Confidentialité

Les renseignements reçus par l'entremise du groupe de travail seront traités comme confidentiels et ne seront pas divulgués.

Conflit d'intérêts

En reconnaissance de l'importance de présenter des conseils et des recommandations en toute neutralité et de bonne foi, il est attendu des membres qu'ils prennent toutes les mesures nécessaires pour éviter les conflits d'intérêts réels, apparents ou potentiels entre leurs intérêts privés, professionnels ou commerciaux et leur participation au Groupe de travail, conformément aux modalités de l'entente.

Changements au mandat

Le gouvernement du Canada, par l'entremise de la présidente et du secrétaire du Conseil du Trésor, peut modifier en tout temps le présent mandat en avisant les membres du groupe de travail de tels changements.