



# 27<sup>E</sup> RAPPORT ANNUEL AU PREMIER MINISTRE SUR LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

POUR L'ANNÉE  
FINISSANT  
LE 31 MARS  
2020

**IAN SHUGART,**  
GREFFIER DU CONSEIL PRIVÉ  
ET SECRÉTAIRE  
DU CABINET



Gouvernement  
du Canada

Government  
of Canada

Canada

# TABLE DES MATIÈRES

---

LETTRE AU  
PREMIER MINISTRE

**P. 1**

---

ANNEXE : CROISSANCE DES  
MENTALITÉS AXÉES SUR  
L'INNOVATION ET L'INCLUSION

**P. 5**

---

ANNEXE :  
DONNÉES CLÉS

**P. 7**

©Sa Majesté la Reine du  
chef du Canada (2020)

Tous droits réservés

Toute demande de  
permission pour reproduire  
ce document doit être  
adressée au Bureau  
du Conseil privé.

This publication is also  
available in English:  
27th Annual Report  
to the Prime Minister  
on the Public Service  
of Canada

CP1-1F-PDF  
ISSN 1193-7637

Greffier du Conseil privé et  
Secrétaire du Cabinet



Clerk of the Privy Council and  
Secretary to the Cabinet

Ottawa, Canada  
K1A 0A3

Le 21 juillet 2020

Monsieur le Premier ministre,

Permettez-moi de vous présenter le Vingt-septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada, qui porte sur la période du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 mars 2020.

Je vous présente ce rapport dans une période d'incertitude considérable à l'échelle mondiale. Toutefois, nous pouvons compter sur une certitude : l'engagement de la fonction publique à faire appel à toute sa créativité et son ingéniosité pour mettre en œuvre les plans du gouvernement qui visent à protéger et à soutenir les Canadiens en cette période difficile.

Au moment où je rédige la présente lettre, les fonctionnaires collaborent avec des gouvernements de partout au Canada et dans le monde afin de limiter la propagation du coronavirus et de minimiser les répercussions sur la santé, l'économie et la société de cette crise sanitaire mondiale, qui évolue rapidement. Elle arrive également à un moment où de récents événements ont révélé au grand jour le racisme qui est une réalité bien concrète pour les Noirs et les autres groupes racialisés, ainsi que pour les Autochtones au Canada. Cela a renforcé le sentiment d'urgence de lutter contre le racisme systémique qui existe dans notre société et nos institutions.

Dans le cadre de nos actions à la suite de la pandémie, nos efforts visent avant tout à offrir du soutien le plus rapidement possible, mais cette approche comporte des risques inhérents. Dans quelques années, nous apprendrons peut-être que nous n'avons pas atteint la perfection. Pour le moment, nous acceptons de prendre certains risques pour combler les besoins immédiats. Notre approche repose sur notre agilité : alors que cette pandémie mondiale évolue rapidement, nos interventions font de même.

La fonction publique fait un vaste travail pour appuyer les mesures du gouvernement en réaction à la COVID-19. Ce travail comprend notamment la mise en œuvre de mesures de préparation et d'intervention en matière de santé publique en fonction des dernières données scientifiques et de l'évolution de la situation; la prestation d'une série de mesures de soutien aux particuliers et aux entreprises en difficulté; la mise au point de vaccins, de traitements et de tests de diagnostic; la diffusion de conseils à jour aux voyageurs. Le tout est réalisé en grande partie par plusieurs organisations et en partenariat avec des homologues des provinces et des territoires.

De nombreux fonctionnaires permettent la réalisation de ce travail crucial. Nous développons l'infrastructure de technologie de l'information afin de faciliter la mise en place des programmes et services pour les Canadiens et nous outillons les fonctionnaires qui travaillent désormais à distance. En collaboration avec les agents négociateurs, les dirigeants de la fonction publique fournissent des conseils sur les modalités de travail tout en offrant des mesures de soutien en matière de santé mentale.

Quand je pense à notre travail avant la pandémie, j'ai à l'esprit les mesures prises par les fonctionnaires qui démontrent notre engagement envers les Canadiens et les institutions gouvernementales.

L'automne dernier, la fonction publique a appuyé les activités liées à l'élection fédérale et à la transition du gouvernement. Les organismes responsables de la sécurité ont joué un rôle important en utilisant des outils analytiques novateurs pour détecter et cerner les menaces durant l'élection.

Avant l'élection fédérale de 2019, le Protocole public en cas d'incident électoral majeur a été mis en place pour protéger la démocratie canadienne, renforcer notre système électoral et établir un processus clair et impartial pour informer les Canadiens en cas de menace à l'égard de l'intégrité de l'élection. Un rapport public indépendant est en cours de rédaction; il évaluera la mise en œuvre du Protocole et son efficacité pour lutter contre les menaces lors de l'élection fédérale de 2019.

De plus, les fonctionnaires étaient fin prêts lorsque les Canadiens ont dû faire face à toute une série de défis cette année, comme des inondations, des incendies de forêt, un ouragan et des tempêtes de neige. Nous avons également travaillé à l'échelle des ministères et des organismes afin d'aider le gouvernement à venir en aide aux familles et aux proches des victimes qui étaient à bord du vol PS752 de l'Ukraine International Airlines.

Les mesures que les fonctionnaires ont prises au fil des ans pour assurer le renouvellement de nos organisations ont en grande partie rendu possible la capacité d'intervention actuelle. En effet, les équipes et employés de la fonction publique ont mené activement des efforts visant à moderniser nos méthodes de travail. Ces démarches se sont concrétisées de nombreuses manières, notamment par la sensibilisation à l'importance de la santé mentale, l'amélioration de l'accessibilité en milieu de travail, l'adoption de nouveaux espaces de cotravailGC et le nombre croissant d'organisations qui ont lancé des initiatives Espace positif visant à favoriser la création de milieux de travail sécuritaires pour les employés LGBTQ2.

Accroître la diversité et favoriser une plus grande inclusion dans l'ensemble de la fonction publique est une priorité absolue; cela fait partie de nos activités principales. Les organisations mettent en place des réseaux de diversité et d'inclusion qui font place aux femmes, aux Autochtones, aux personnes handicapées et aux membres des groupes racialisés et de la communauté LGBTQ2. Il est encourageant de constater que les fonctionnaires se mobilisent pour mettre en avant une plus grande diversité de voix et pour faire de leur lieu de travail un endroit où l'apport de tous et de toutes est valorisé, mais il reste du travail à faire.

En tant que dirigeants, nous devons faire de l'introspection, mais nous devons également prendre des mesures audacieuses afin de nous assurer que nous sommes une institution qui reflète les Canadiennes et les Canadiens que nous servons, une institution dans laquelle tous les individus ont la possibilité de réaliser leur plein potentiel. Chaque mesure et conversation peuvent et doivent avoir un impact.

En nous inspirant de l'élan créé par les fonctionnaires, nous avons lancé en janvier 2019 le cadre de renouvellement Au-delà de 2020, qui vise à instaurer les conditions essentielles à l'innovation : l'accroissement de l'inclusion dans notre processus décisionnel, le renforcement de l'agilité des organisations et l'amélioration des outils que les fonctionnaires utilisent pour remplir leur mission.

Depuis, nous avons vu des ministères et des organismes adapter l'approche à leur situation. Certains ministères ont orienté le renouvellement directement vers les pratiques des membres de leur direction en fixant des attentes quant aux comportements qui leur permettront d'obtenir les meilleurs résultats. Dans l'ensemble, les fonctionnaires utilisent le cadre de l'initiative Au-delà de 2020 comme point d'ancrage pour assurer la cohérence des stratégies et ainsi mieux cibler les efforts.

Qui aurait cru que nous serions en train de vivre cette vision d'une fonction publique agile, inclusive et outillée dans des circonstances si extraordinaires? Pendant cette pandémie, nous déplaçons rapidement des personnes et des ressources au sein des équipes et des organisations d'une manière extrêmement agile. Nous œuvrons à fournir aux fonctionnaires les outils dont ils ont besoin, qu'il s'agisse de matériel technologique ou de mesures de soutien pour la gestion et la santé mentale, pour travailler à distance et aider les dirigeants élus à prendre leurs décisions. En ce moment, l'inclusion signifie vraiment que nous sommes tous dans le même bateau.

Il me semble plus que jamais que les liens sont importants. Les communautés de la fonction publique, comme la Communauté nationale des gestionnaires et le Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux, contribuent à créer des forums utiles pour explorer de nouvelles méthodes de travail. La fraternité que nous constatons au sein de la fonction publique, alors que les gens se tournent vers les médias sociaux et d'autres outils de collaboration pour rester en contact, est encourageante.

Les conversations sur la santé mentale qui ont eu lieu au fil des ans ont aidé à créer un vocabulaire qui nous permet de prendre des nouvelles les uns des autres. Ces conversations se traduisent par des résultats concrets, car les fonctionnaires estiment de plus en plus que leurs organisations font du bon travail sur le plan de la sensibilisation à la santé mentale en milieu de travail.

Par ailleurs, de plus en plus de ministères créent leur bureau de l'ombudsman, qui offre un espace sécuritaire et fiable où les employés peuvent discuter de harcèlement et d'autres problèmes en milieu de travail qui sont susceptibles de nuire à leur santé et à leur sécurité psychologiques.

En outre, nous discutons régulièrement de ce à quoi nos organisations devraient ressembler et prenons le temps de faire de l'introspection. Par exemple, le Salon de l'innovation illustre bien la façon dont nous nous y prenons pour trouver de nouvelles façons de faire : il réunit des personnes de diverses organisations afin de mettre en commun des pratiques exemplaires, de discuter d'expériences en cours et de nous mettre au défi de penser différemment. En 2019, plus de 10 000 personnes ont participé au Salon dans le cadre d'activités organisées à l'échelle du Canada. La croissance phénoménale du Salon au fil des ans témoigne de l'engagement des fonctionnaires à collaborer pour trouver de nouvelles solutions.

Les mesures que nous avons prises pour accroître l'innovation et l'inclusion dans nos milieux de travail de façon continue nous sont utiles alors que nous relevons les défis de la pandémie.

À l'heure actuelle, les valeurs de la fonction publique sont de solides garde-fous qui orientent la façon dont nous offrons du soutien à nos compatriotes canadiens. Cela me donne confiance dans le travail accompli par tous les fonctionnaires. Toutefois, il est clair que nous n'arriverons pas à tout faire parfaitement : en donnant aux fonctionnaires le pouvoir de prendre des décisions dans des circonstances complexes, des erreurs seront commises. Cependant, nous tirerons des leçons de ces erreurs et nous réorganiserons rapidement nos pratiques, en gardant à l'esprit les résultats visés.

Nous employons actuellement de nouvelles approches : certaines d'entre elles demeureront après la pandémie, et nous en modifierons d'autres. Dans d'autres cas, nous déciderons de revenir à la méthode éprouvée, car nous avons établi des façons de faire qui ont fait leurs preuves. Cela fera partie de notre parcours de renouvellement. Même si cela semble encore loin, j'ai hâte à l'an prochain, car je pourrai alors parler de la manière dont nous avons amélioré les services que nous offrons aux Canadiens.

En conclusion, je tiens à remercier personnellement tous les fonctionnaires de leur engagement à fournir des services professionnels, en particulier dans les circonstances exceptionnelles dans lesquelles nous nous trouvons. Je suis fier de me tenir à leurs côtés et de vous présenter ce rapport, qui témoigne de leur détermination à continuer de servir les Canadiens.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Premier Ministre, l'hommage de mon profond respect.

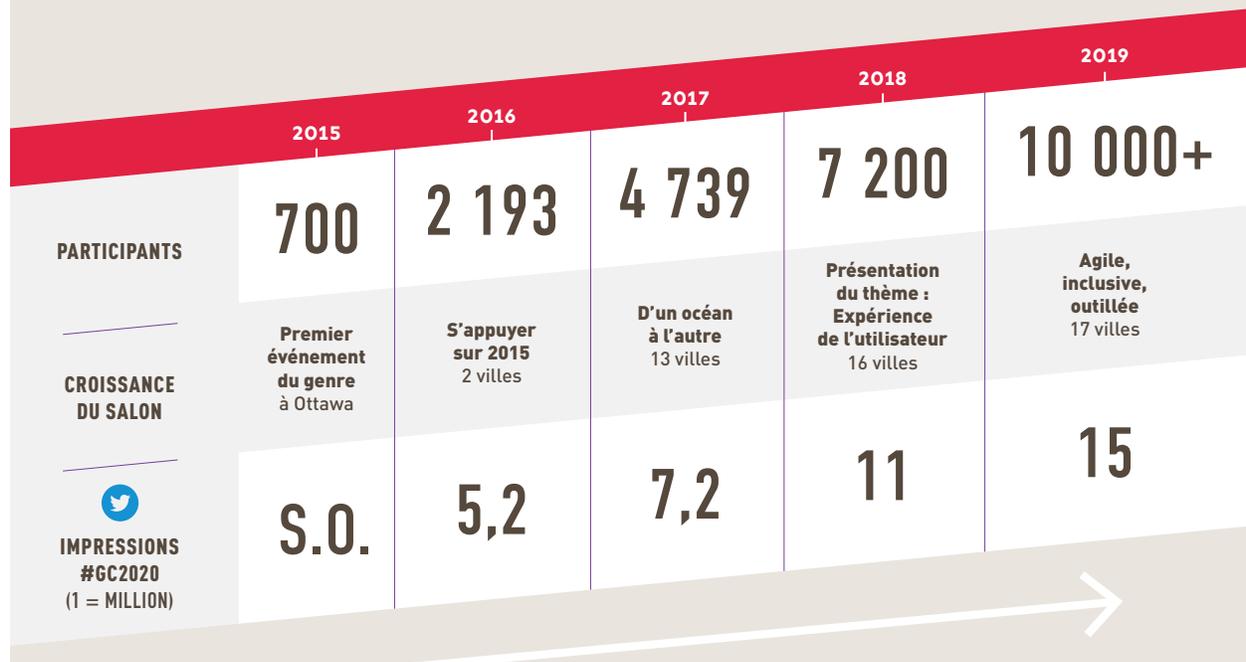
Ian Shugart

# ANNEXE:

## CROISSANCE DES MENTALITÉS AXÉES SUR L'INNOVATION ET L'INCLUSION

<b>SONDAGE AUPRÈS DES FONCTIONNAIRES FÉDÉRAUX</b>	<b>2014</b>	<b>2019</b>
DANS MON UNITÉ DE TRAVAIL, CHAQUE PERSONNE EST ACCEPTÉE COMME MEMBRE À PART ENTIÈRE DE L'ÉQUIPE	73 %	75 %
MON MINISTÈRE OU ORGANISME MET EN PLACE DES ACTIVITÉS ET DES PRATIQUES QUI FAVORISENT UN MILIEU DE TRAVAIL DIVERSIFIÉ	79 %	79 %
MON MINISTÈRE OU ORGANISME FAIT UN BON TRAVAIL DE SENSIBILISATION À LA SANTÉ MENTALE EN MILIEU DE TRAVAIL (QUESTION POSÉE POUR LA PREMIÈRE FOIS EN 2017)	67 % (2017)	73 %
ON M'ENCOURAGE À INNOVER OU À PRENDRE DES INITIATIVES DANS MON TRAVAIL	63 %	68 %
J'ESTIME QUE J'OBTIENDRAIS DU SOUTIEN DE MON MINISTÈRE OU ORGANISME SI JE PROPOSAIS UNE NOUVELLE IDÉE (QUESTION POSÉE POUR LA PREMIÈRE FOIS EN 2017)	58 % (2017)	63 %

# CROISSANCE DU SALON DE L'INNOVATION



Le modèle « défis » représente une approche d'innovation ouverte, conçue pour recueillir les idées et les solutions d'un vaste éventail d'intervenants et pour élargir les capacités de résolution de problèmes du gouvernement. Il offre des incitatifs (financiers et non financiers) pour s'attaquer aux problèmes dont les solutions ne sont pas évidentes et récompense les innovateurs qui parviennent à améliorer de façon mesurable un résultat donné.



L'initiative d'innovation pour la construction de logements dans les communautés autochtones se fonde sur une idée à la fois simple et puissante : que les meilleures solutions viennent de ceux qui vivent le problème au quotidien.

— COMITÉ D'ORIENTATION AUTOCHTONE

# ANNEXE:

## DONNÉES CLÉS<sup>1</sup>

### NOMBRE D'EMPLOYÉS

NOMBRE D'EMPLOYÉS	MARS 2018	MARS 2019
TOUS LES EMPLOYÉS	273 571	287 978
CADRES (EX)	6 678	7 069
SOUS-MINISTRES DÉLÉGUÉS	47	45
SOUS-MINISTRES	38	37

### TYPES D'EMPLOYÉS<sup>2</sup>

PÉRIODE D'EMPLOI	MARS 2018		MARS 2019	
DURÉE INDÉTERMINÉE	228 720	83,6 %	239 641	83,2 %
DURÉE DÉTERMINÉE	28 969	10,6 %	31 144	10,8 %
NOMINATION OCCASIONNELLE	8 397	3,1 %	8 984	3,1 %
ÉTUDIANTS	7 426	2,7 %	8 156	2,8 %
INCONNUE	59	0,0 %	53	0,0 %

<sup>1</sup> Exclut le Comité des parlementaires sur la sécurité nationale et le renseignement, soit cinq employés en date de fin mars 2019.

<sup>2</sup> Les renseignements fournis visent la fonction publique fédérale (c'est-à-dire les secteurs de l'administration publique centrale et les organismes distincts). Ils concernent toutes les périodes d'emploi et seulement les employés actifs (les employés en congé non payé sont exclus) et se fondent sur les classifications d'emploi en vigueur (nominations intérimaires incluses).

## ÂGE<sup>3</sup>

### ÂGE MOYEN DES FONCTIONNAIRES

POPULATION	MARS 2018	MARS 2019
SOUS-MINISTRES	55,7	56,0
SOUS-MINISTRES DÉLÉGUÉS	54,3	54,4
EX-04 À EX-05	53,4	53,5
EX-01 À EX-03	50,0	49,8
CADRES	50,2	50,0
FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE (FPF)	44,6	44,2

### RÉPARTITION SELON L'ÂGE DES FONCTIONNAIRES

GROUPE D'ÂGE	MARS 2018		MARS 2019	
MOINS DE 25 ANS	13 054	4,8 %	15 661	5,4 %
25 À 34	47 773	17,5 %	52 955	18,4 %
35 À 44	76 527	28,0 %	79 941	27,8 %
45 À 54	80 842	29,6 %	81 730	28,4 %
55 À 64	49 278	18,0 %	51 008	17,7 %
65 ET PLUS	6 092	2,2 %	6 677	2,3 %
INCONNU	5	0,0 %	6	0,0 %

<sup>3</sup> Les renseignements fournis visent la fonction publique fédérale (c'est-à-dire les secteurs de l'administration publique centrale et les organismes distincts). Ils concernent toutes les périodes d'emploi et seulement les employés actifs (les employés en congé non payé sont exclus) et se fondent sur les classifications d'emploi en vigueur (les nominations intérimaires sont incluses).

## RÉPARTITION SELON L'ÂGE DES NOUVEAUX EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE INDÉTERMINÉE<sup>4</sup>

GROUPE D'ÂGE	2017-2018		2018-2019	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
MOINS DE 25 ANS	1 868	12,7 %	2 596	13,5 %
25 À 34	6 039	40,9 %	7 802	40,5 %
35 À 44	3 745	25,4 %	4 664	24,2 %
45 À 54	2 269	15,4 %	3 034	15,8 %
55 À 64	778	5,3 %	1 086	5,6 %
65 ET PLUS	47	0,3 %	60	0,3 %
INCONNU	3	0,0 %	3	0,0 %

## ANNÉES D'EXPÉRIENCE<sup>5</sup>

ANNÉES D'EXPÉRIENCE	MARS 2018	MARS 2019
0 À 4 ANS	15,0 %	19,5 %
5 À 14 ANS	42,0 %	38,6 %
15 À 24 ANS	27,2 %	26,9 %
25 ANS ET PLUS	13,1 %	11,8 %
INCONNUES	2,7 %	3,2 %

<sup>4</sup> Les renseignements fournis reflètent les nouvelles embauches de durée indéterminée faites dans l'administration publique centrale. Les nouveaux employés nommés pour une période indéterminée comprennent ceux qui proviennent du grand public et d'organismes distincts, les employés nommés pour une période déterminée, les employés occasionnels et les étudiants.

<sup>5</sup> Les renseignements fournis visent la fonction publique fédérale (c'est-à-dire les secteurs de l'administration publique centrale et les organismes distincts). Ils comprennent uniquement les employés nommés pour une période indéterminée (employés actifs et employés en congé non payé).

## PREMIÈRE LANGUE OFFICIELLE<sup>6</sup>

PREMIÈRE LANGUE OFFICIELLE	MARS 2018	MARS 2019
FPF : FRANÇAIS	28,8 %	28,8 %
FPF : ANGLAIS	70,2 %	70,3 %
FPF : INCONNUE	1,0 %	0,9 %
EX : FRANÇAIS	32,2 %	32,7 %
EX : ANGLAIS	67,6 %	67,1 %
EX : INCONNUE	0,2 %	0,2 %

## MOBILITÉ AU SEIN DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CENTRALE (APC)

MOBILITÉ AU SEIN DE L'APC	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
NOUVEAUX EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE INDÉTERMINÉE	6 093	7 698	11 085	14 749	19 245
PROMOTIONS	9 548	11 676	15 508	18 298	22 773
AUTRES MOUVEMENTS INTERNES	13 594	15 878	14 519	16 837	18 170
RETRAITES ET DÉPARTS <sup>7</sup>	9 737	9 554	9 639	9 198	8 391

<sup>6</sup> Les renseignements fournis visent la fonction publique fédérale (c'est-à-dire les secteurs de l'administration publique centrale et les organismes distincts). Ils comprennent les employés actifs, quelle que soit leur période d'emploi, mais ils excluent les employés en congé non payé.

<sup>7</sup> Les données sur les départs à partir de 2016-2017 sont susceptibles de changer.

## REPRÉSENTATION PAR RAPPORT À LA DISPONIBILITÉ AU SEIN DE LA POPULATION ACTIVE (DPA)<sup>8</sup>

2017-2018	FEMMES		AUTOCHTONES		PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP		MEMBRES D'UNE MINORITÉ VISIBLE	
	REPR.	DPA	REPR.	DPA	REPR.	DPA	REPR.	DPA
ENSEMBLE DE L'APC	54,8 %	52,5 %	5,1 %	3,4 %	5,3 %	4,4 %	15,7 %	13,0 %
CADRES DE L'APC	49,1 %	47,9 %	3,7 %	5,2 %	4,8 %	2,3 %	10,1 %	9,5 %
NOUVELLES EMBAUCHES DE L'APC	58,7 %	52,5 %	4,0 %	3,4 %	3,6 %	4,4 %	17,7 %	13,0 %
ENSEMBLE DE LA FPF	44,5 %	42,8 %	4,4 %	3,4 %	3,9 %	4,6 %	14,5 %	12,6 %

2018-2019	FEMMES		AUTOCHTONES		PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP		MEMBRES D'UNE MINORITÉ VISIBLE	
	REPR.	DPA	REPR.	DPA	REPR.	DPA	REPR.	DPA
ENSEMBLE DE L'APC	54,8 %	52,7 %	5,1 %	4,0 %	5,2 %	9,0 %	16,7 %	15,3 %
CADRES DE L'APC	50,2 %	48,0 %	4,1 %	5,1 %	4,6 %	5,3 %	11,1 %	10,6 %
NOUVELLES EMBAUCHES DE L'APC	56,5 %	52,7 %	4,1 %	4,0 %	3,7 %	9,0 %	19,3 %	15,3 %
ENSEMBLE DE LA FPF	44,2 %	43,4 %	4,3 %	3,9 %	4,1 %	9,2 %	15,2 %	14,5 %

<sup>8</sup> Chez un groupe visé par l'équité en matière d'emploi, la disponibilité au sein de la population active désigne le pourcentage de citoyens qui occupent un emploi au sein de la population active canadienne, lequel correspond à un emploi au sein de la fonction publique fédérale. Les données sont tirées du recensement de 2011 et de 2016. Les estimations de la DPA pour la FPF et l'APC se fondent sur les données du recensement de 2011 pour 2017-2018 et les données du recensement de 2016 pour 2018-2019. Toutes les données relatives à la DPA sont fondées sur les employés nommés pour une période indéterminée et les employés nommés pour une période déterminée d'au moins trois mois.

Voir plus de statistiques : <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/statistiques-ressources-humaines/apercu-demographique-fonction-publique-federale-2019.html>

Source : Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada