



Rapport de l'équipe spéciale  
de sous-ministres sur

# les valeurs et l'éthique adressé au greffier du Conseil privé

---

Rapport de l'équipe spéciale de sous-ministres sur les valeurs et l'éthique adressé au greffier du Conseil privé

Les renseignements contenus dans la présente publication ou le présent produit peuvent être reproduits, en partie ou en totalité, et par quelque moyen que ce soit, à des fins personnelles ou publiques non commerciales, sans frais ni autorisation supplémentaire, sauf indication contraire. La reproduction et la distribution commerciales sont interdites, sauf avec la permission écrite du Bureau du Conseil privé.

Pour de plus amples renseignements, contactez :

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

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, 2023

Vous pouvez consulter une version accessible de ce rapport sur le site Web du Bureau du Conseil privé (<https://www.canada.ca/fr/conseil-prive/services/publications/rapport-equipe-speciale-sous-ministres-valeurs-ethique-adresse-greffier-conseil-prive.html>).

This document is also available in English:

Deputy Ministers' Task Team on Values and Ethics Report to the Clerk of the Privy Council

CP22-208/2023F-PDF

978-0-660-68989-0

Le présent rapport est dédié à l'honorable sénateur Ian Shugart, fonctionnaire, mentor, collègue et cher ami qui a consacré sa vie au service de la population canadienne. Son intégrité, sa sagesse et sa compassion en ont fait un modèle pour tous les fonctionnaires et une source d'inspiration pour toutes les personnes qui ont eu le privilège de le connaître.

« **Les fonctionnaires ont la responsabilité de suivre la vitesse et le rythme des choses à mesure qu'elles évoluent. Nous sommes à une époque de changements importants en ce moment, et nous devons suivre le rythme. Nous ne savons pas toujours à quoi cela ressemble, c'est pourquoi il est si important de réfléchir à nos valeurs et à notre éthique. Nous sommes des gardiens de la confiance du public. »**

— L'honorable sénateur Ian Shugart, octobre 2023

## Remerciements

---

L'équipe spéciale de sous-ministres remercie sincèrement les personnes qui ont appuyé nos travaux, qui ont contribué à de vastes discussions et qui ont apporté une contribution inestimable aux résultats de nos travaux.

# Message de l'équipe spéciale

Nous sommes honorés que le greffier du Conseil privé nous ait demandé de concevoir et d'animer une première conversation sur nos valeurs et l'éthique dans la fonction publique dans un contexte dynamique.

Il s'agit d'un mandat important. Il n'y a pas eu de conversation systématique sur cette question depuis la mise à jour du Code de valeurs et d'éthique du secteur public (<https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=25049>) en 2012. Le contexte post-pandémique est un moment critique pour la réflexion et offre l'occasion de relancer ce dialogue. L'intérêt et l'importance de relancer la conversation ont été évidents tout au long de nos travaux.

Le respect de la démocratie, le respect envers les personnes, l'intégrité, l'intendance et l'excellence sont les valeurs fondamentales et l'éthique qui sous-tendent la fonction publique du Canada. On ne saurait surestimer l'importance de ces valeurs immuables, qui ont des répercussions profondes sur la gouvernance, la confiance du public et le bien-être de notre société et, en fin de compte, de la population canadienne que nous servons.

Nous aimerions être explicites sur un point : une conversation revigorée sur les valeurs et l'éthique vise à compléter les efforts continus déployés dans la fonction publique pour réaliser des progrès substantiels sur d'autres priorités conséquentes comme l'amélioration du bien-être au travail et de l'accessibilité, la réconciliation, la lutte contre le racisme, l'équité, la diversité et l'inclusion.

Les réflexions sur les valeurs humaines appuient les mesures importantes que nous avons prises en tant que fonction publique, y compris les progrès réalisés dans le cadre de 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 (<https://www.canada.ca/fr/conseil-prive/organisation/greffier/appel-action-faveur-lutte-contre-racisme-equite-inclusion-fonction-publique-federale.html>), la réconciliation avec les peuples autochtones, la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, la mise en œuvre des recommandations du rapport *Au lendemain de la Purge* pour soutenir les personnes bispirituelles, lesbiennes, gaies, bisexuelles, trans, queers, intersexuées, asexuelles et autres (2ELGBTQIA+), le soutien aux engagements en matière de langues officielles et nos efforts pour inclure de manière

significative les nombreux groupes méritant d'équité qui enrichissent la fonction publique.

Le travail sur les valeurs et l'éthique ne se veut pas la « nouvelle mode » qui éloigne l'institution des initiatives déjà en cours. Bien au contraire. Nous espérons que cette conversation plus vaste sur les valeurs renforce et amplifie les valeurs de nos employés et les relations que nous travaillons fort à établir, en vue de créer un impact plus durable.

Notre rapport au greffier est le début de la conversation, pas la fin. Cet engagement se veut un processus itératif, réfléchi et candide. Le rapport vise à servir de **prologue** à un dialogue plus vaste sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique, et nous commençons par partager ce que nous avons entendu, franchement et sans filtre.

## Équipe spéciale de sous-ministres sur les valeurs et l'éthique

**Catherine Blewett** (elle)

Sous-ministre, Développement économique et présidente de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (présidente)

**Christiane Fox** (elle)

Sous-ministre, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada

**Stephen Lucas** (il/lui)

Sous-ministre, Santé Canada

**Donnalyn McClymont** (elle)

Sous-secrétaire du Cabinet (membre d'office)

**Caroline Xavier** (elle)

Chef, Centre de la sécurité des télécommunications

# De solides assises : Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique

En 1995, la greffière du Conseil privé de l'époque, Jocelyne Bourgon, a mis sur pied neuf groupes de travail dirigés par des sous-ministres pour explorer les principaux enjeux auxquels la fonction publique était confrontée. Parmi ces groupes figurait le Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique présidé par John Tait, ancien sous-ministre de la Justice.

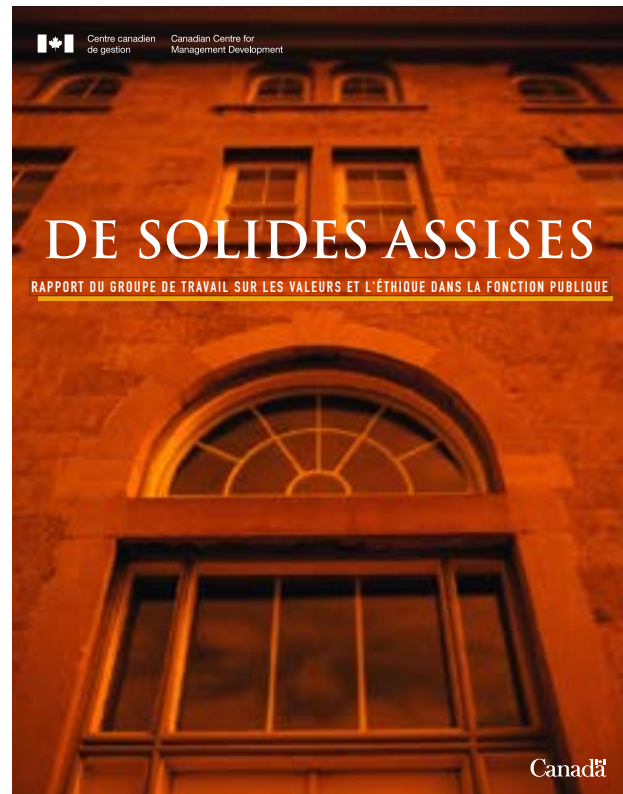
Ce groupe de travail a été créé au cours d'une période tumultueuse dans la fonction publique fédérale, à la suite d'un examen des programmes et de scandales politiques qui ont soulevé des préoccupations concernant la responsabilité ministérielle et l'obligation de rendre des comptes. Tait a examiné ces questions, y compris les tensions avec nos valeurs démocratiques; les défis éthiques découlant des nouvelles approches en matière de service et de gestion; et ce qui était nécessaire et attendu de la direction et de la gestion des ressources humaines au cours d'une période de changement.

Le Groupe de travail a produit un rapport intitulé *De solides assises : Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique* (<https://publications.gc.ca/collections/Collection/SC94-72-1996F.pdf>), qui fournit un contexte historique important avec lequel nous encourageons tous les fonctionnaires à se familiariser. Fait important, Tait a conclu que le processus du dialogue en tant que tel et le rapport qui a suivi ont contribué à un « dialogue franc » sur l'importance d'une fonction publique professionnelle dans la démocratie parlementaire du Canada et des valeurs démocratiques comme la primauté du droit, la responsabilisation et la neutralité politique.

Le rapport *De solides assises* visait à aider les fonctionnaires à réfléchir et, dans certains cas, à redécouvrir et à comprendre les valeurs fondamentales de la fonction publique, à réaffirmer leur attachement à ces valeurs et à les respecter. Il soulignait que le facteur déterminant du rôle et des valeurs de la fonction publique du Canada est sa mission démocratique, fermement ancrée dans la confiance du public : aider les ministres, en vertu de la loi et de la constitution, à servir le bien commun.

Tait a décrit les principes clés qui allaient former le fondement de nos valeurs et de notre éthique actuelles dans la fonction publique : intégrité, impartialité, transparence, responsabilisation et respect de la diversité. Il a recommandé que les organisations intègrent ces principes à leurs politiques, pratiques et processus décisionnels.

Le rapport Tait a établi quatre catégories de valeurs qui se recoupent et qui, selon les auteurs, constituaient un ensemble de valeurs fondamentales pour la fonction publique : les valeurs démocratiques, les valeurs professionnelles, les valeurs éthiques et les valeurs humaines. Le rapport appelait également les organisations du secteur public à renforcer leurs cadres éthiques et leurs codes de conduite, à fournir des lignes directrices et des attentes claires en matière de comportement éthique et à recommander des programmes complets de formation et de sensibilisation en éthique.



*De solides assises : Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique (décembre 1996)*

# Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique fédérale

En réponse au rapport Tait, le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique fédérale (le Code) a été publié en 2003. En 2012, le Code de valeurs et d'éthique du secteur public a été mis à jour conformément au paragraphe 5(1) de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LPCFDAR), qui exigeait également que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada établisse un code de conduite applicable à l'ensemble du secteur public fédéral.

Le Code de 2012 visait à clarifier le rôle et les attentes des fonctionnaires fédéraux dans le cadre de la démocratie parlementaire canadienne, telle qu'énoncée dans la Constitution et le principe fondamental du gouvernement responsable, à savoir que les pouvoirs de la Couronne sont exercés par des ministres, qui sont à leur tour responsables devant le Parlement. Il reflète les responsabilités et les devoirs énoncés dans *Pour un gouvernement responsable : Un guide à l'intention des ministres et des ministres d'État*, la *Loi sur les conflits d'intérêts*, la *Loi sur le lobbying* et la LPCFDAR.

Le Code de 2012 énonce cinq valeurs fondamentales permanentes qui guident la fonction publique : le respect de la démocratie, le respect envers les personnes, l'intégrité, l'intendance et l'excellence. Le Code décrit également les comportements attendus qui guident les fonctionnaires dans toutes les activités liées à leurs fonctions professionnelles. En s'engageant à respecter ces valeurs et en adoptant les comportements attendus, les fonctionnaires renforcent la culture éthique du secteur public et contribuent à la confiance du public dans l'intégrité de toutes les institutions publiques.

Comme l'exige la LPCFDAR, les ministères et organismes ont créé leurs propres codes internes complémentaires, y compris des codes de conduite propres à chaque fonction. Au fil du temps, ces codes ministériels ont été revus et mis à jour pour tenir compte de changements importants, comme ceux qui concernent l'inclusion et la réconciliation avec les peuples autochtones.

Un jalon clé a été la publication de *Pour un gouvernement ouvert et responsable* en 2015, mise à jour du document *Pour un gouvernement responsable : Un guide à l'intention des ministres et des ministres d'État* (2008). Ce guide est une pierre angulaire pour les fonctionnaires fédéraux, les élus et leurs bureaux. Essentiellement, il s'agit d'un code de conduite à l'intention des ministres et des autres titulaires de charge publique principale.

## Respect de la démocratie

Le régime canadien de démocratie parlementaire et ses institutions sont fondamentaux pour servir l'intérêt public. Les fonctionnaires reconnaissent que les élus sont responsables devant le Parlement et par conséquent, devant la population canadienne, et qu'un secteur public non partisan est essentiel à notre système démocratique.

## Respect envers les personnes

Notre relation avec la population canadienne doit être empreinte de respect, de dignité et d'équité, valeurs qui contribuent à un milieu de travail sûr et sain, propice à l'engagement, à l'ouverture et à la transparence. Notre esprit d'innovation procède de la diversité de notre population et des idées qui en émanent.

## Intégrité

L'intégrité est la pierre angulaire de la bonne gouvernance et de la démocratie. Forts des normes d'éthique les plus rigoureuses, les fonctionnaires maintiennent et renforcent la confiance du public en l'honnêteté, l'équité et l'impartialité du secteur public fédéral.

## Intendance

Les fonctionnaires fédéraux se voient confier la responsabilité d'utiliser et de gérer judicieusement les ressources publiques, tant à court qu'à long terme.

## Excellence

L'excellence de la conception et de l'application des politiques, de l'exécution des programmes et de la prestation des services du secteur public influe positivement sur tous les aspects de la vie publique au Canada. La collaboration, l'engagement, l'esprit d'équipe et le perfectionnement professionnel contribuent tous au rendement élevé d'une organisation.

# Pourquoi mettre un accent renouvelé sur les valeurs et l'éthique en 2023?

Plus d'un quart de siècle s'est écoulé depuis la publication du document *De solides assises* et 20 ans depuis la publication du premier code de valeurs et d'éthique de la fonction publique (voir l'annexe A : *De Tait à aujourd'hui*). Depuis, les défis mondiaux multidimensionnels ont connu une croissance exponentielle, et le secteur public fait face à un niveau de complexité que les fonctionnaires n'avaient pas connu auparavant.

Le contexte géopolitique post-pandémique est imprévisible et comporte des risques conséquents. La pandémie a radicalement changé le fonctionnement de la fonction publique, a érodé la confiance de la population envers les institutions publiques, a accru leurs attentes et a diminué leur satisfaction générale à l'égard des services gouvernementaux.

Enfin, étant donné le grand nombre de nouveaux fonctionnaires ayant été intégrés dans la fonction publique pendant la pandémie mondiale pour rejoindre des milieux de travail hybrides, il y a moins de possibilités conventionnelles de dialogue continu sur les valeurs fondamentales et l'éthique de l'institution, comme le permettait la présence physique auparavant. Bref, l'effet cumulatif du changement a donné lieu à des questionnements sur la solidité de la base de notre fonction publique, la sensibilisation globale et l'application uniforme des valeurs et de l'éthique dans les décisions, les actions et les comportements des fonctionnaires.

## L'importance immuable de la démocratie, des institutions démocratiques et de la fonction publique

Une fonction publique professionnelle et non partisane continue d'être essentielle à la démocratie parlementaire du Canada. Servir les Canadiens et défendre notre démocratie est la raison d'être de notre fonction publique. Les fonctionnaires apportent chaque jour un vaste éventail de contributions, allant de la prestation de services essentiels à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques, en passant par l'avancement de la recherche, le soutien de la croissance économique, la cohésion sociale, la protection de l'environnement et de nos intérêts mondiaux, et la protection de la santé et de la sécurité de notre population. Le dénominateur commun entre ces fonctions est que le travail est accompli au service des citoyens et doit être exercé de manière transparente, éthique et guidée par la primauté du droit.

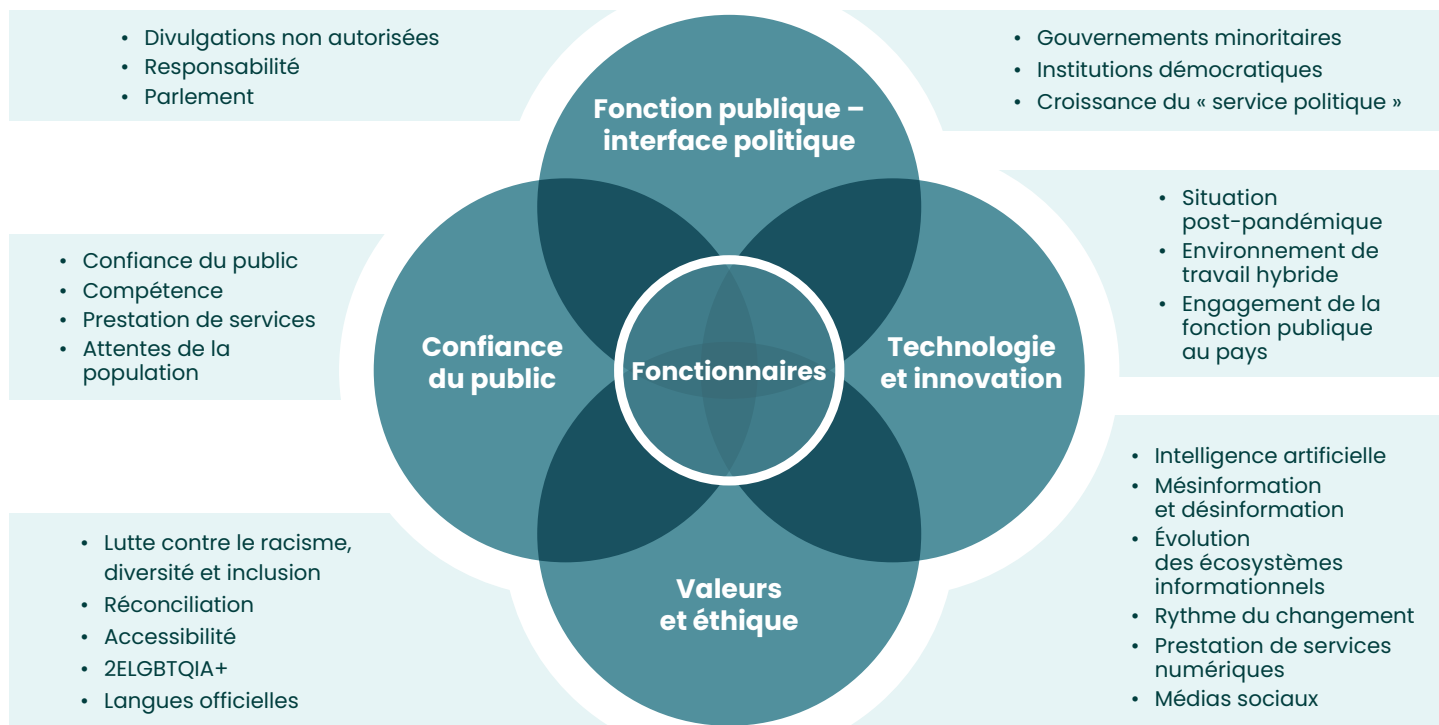
Un principe fondamental de notre système est qu'un gouvernement démocratiquement élu sera aidé par la fonction publique à « faire avancer loyalement et efficacement le programme du gouvernement en place sans compromettre le statut non partisan qui est nécessaire pour assurer la continuité et le service aux gouvernements successifs ayant des priorités différentes<sup>1</sup> ». En d'autres termes, pour contribuer efficacement, les fonctionnaires doivent fournir des conseils francs et professionnels, sans considérations partisans, ni crainte de critiques ou de représailles politiques.

---

1 Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens : Examen des responsabilités et des responsabilisations des ministres et des hauts fonctionnaires (<https://www.tbs-sct.canada.ca/report/rev-exa/ar-er-fra.pdf>), Secrétariat du Conseil du Trésor, 2005.



## Analyse du contexte actuel : La situation post-pandémique



Cette figure illustre le contexte post-pandémique complexe dans lequel évoluent les fonctionnaires et les nombreux facteurs environnementaux qui peuvent influencer sur leur travail quotidien.

La confiance envers les institutions s’effrite partout dans le monde, et la baisse de la confiance mesurée dans la démocratie canadienne est préoccupante<sup>2</sup>. La population s’attend légitimement à ce que les institutions financées par des fonds publics fournissent des services de manière efficace et efficiente, et la population se fait entendre lorsque ces institutions ne respectent pas ces normes. La fonction publique a eu du mal à s’adapter, à innover et à répondre aux attentes, ce qui a entraîné un manque de confiance croissant et une perception négative de la légitimité.

Le discours public au sujet de la politique gouvernementale, de la prestation de services et de la réglementation a également été influencé par la polarisation des points de vue, et la façon dont les citoyens participent à ce discours est souvent façonnée par les loyautés, les affinités, les algorithmes des médias sociaux et les chambres d’écho. Un large éventail de méinformation et de désinformation circule dans la sphère publique, ce qui érode davantage la confiance. Il ne s’agit pas seulement d’une tendance canadienne ou nord-américaine, mais d’un phénomène mondial.

2 Baromètre de confiance Edelman 2023 : Composer avec un monde polarisé (<https://www.edelman.ca/fr/trust-barometer>).

## Ce que nous avons entendu

---

Depuis septembre 2023, nous avons participé à plus de 90 discussions dans l'ensemble de la fonction publique, ainsi que certaines avec des intervenants externes et la société civile. Ces discussions englobaient des collectivités fonctionnelles, des réseaux d'employés, des agents négociateurs et des ministères et organismes de partout au pays, et incluaient un large éventail de voix délibérément choisies, y compris les nouveaux et les jeunes fonctionnaires et les membres des communautés méritant l'équité. Tout comme le rapport Tait l'a indiqué en 1996, nous considérons le dialogue comme un résultat important en soi. En effet, il est ressorti clairement des conversations que nous avons eues qu'il y a un fort appétit pour la discussion.

Nos séances ont été largement improvisées et ont permis d'obtenir des renseignements précieux. Nous avons facilité ces discussions à l'aide d'une trousse de documents, conçus pour orienter les conversations tout en maintenant le respect, en tenant compte du contexte et en créant des espaces explicitement sûrs.

Nous sommes profondément reconnaissants à ces personnes qui ont courageusement partagé avec nous des points de vue francs et des expériences personnelles.

Lorsque nous avons eu l'occasion de discuter de notre approche avec lui, le sénateur Shugart nous a encouragés à « nous assurer que le public se voit dans ce rapport ». Pour les personnes avec qui nous avons parlé jusqu'à présent, nous croyons avoir décrit avec exactitude ce qui a été partagé avec nous et nous vous en remercions.

Un certain nombre de thèmes clés ont émergé :

### L'importance des valeurs et de l'éthique et d'un dialogue continu est largement reconnue

Les participants ont accueilli favorablement ces discussions, qu'ils considèrent comme opportunes et importantes. Nous avons entendu les commentaires de beaucoup de gens qui comprennent bien le Code et son importance. Cependant, nous avons également entendu les commentaires de certains fonctionnaires qui ont souligné leur propre méconnaissance du Code et ont précisé qu'ils n'avaient pas eu de conversation sur la façon dont il peut être appliqué de façon pratique et uniforme dans leur travail quotidien.

« Il s'agit d'un exercice opportun, surtout dans un contexte de polarisation et de partisanerie accrues... Il est temps d'ancrer de nouveau et de renforcer nos valeurs et notre éthique. »

.....

« Pour me préparer à cette conversation, j'ai discuté avec plusieurs de mes pairs du réseau afin d'essayer de comprendre leur niveau de connaissance du Code. Beaucoup avaient très peu conscience de son existence et encore moins comprenaient la façon dont ils étaient censés l'appliquer dans leur travail... »

.....

## Ce que nous avons entendu

---

« Nous devrions commencer dès l'embauche afin que les gens sachent que cela fait partie de notre culture organisationnelle et ensuite poursuivre cette conversation pendant l'intégration, la formation continue et le dialogue. »

.....

« Les gens considèrent le Code comme un guide pour éviter les actes répréhensibles. Mais peut-il plutôt servir de guide de bonne conduite? »

Au cours des cinq dernières années, le nombre de fonctionnaires fédéraux a augmenté, et bon nombre de ces personnes ont été recrutées virtuellement et travaillent principalement dans un environnement hybride. Bien que cette expansion ait été nécessaire pour offrir des services essentiels à la population canadienne, nous avons entendu dire qu'elle a peut-être créé une lacune en ce qui concerne la connaissance et la compréhension du Code chez les nouveaux employés qui se sont joints à la fonction publique pendant la pandémie.

« ... [Pendant la pandémie,] les gens ont été intégrés à partir de leur sous-sol ou de leur table de cuisine. Ils n'ont pas eu l'occasion de rencontrer leur gestionnaire ou leur équipe et d'établir des liens clés. La pression d'obtenir des résultats dans ce contexte pourrait signifier qu'ils n'ont peut-être pas reçu l'information nécessaire sur les valeurs et l'éthique du secteur public. Ces conversations sont essentielles pour ces groupes... »

.....

« [Les valeurs et l'éthique] deviennent un sujet de discussion uniquement lorsqu'un problème surgit. Il est très difficile pour les nouveaux employés qui ont toujours travaillé exclusivement en virtuel de capter les indices naturels des autres employés. »

.....

« Dans quelle mesure devrions-nous être plus explicites avec les gens, surtout les nouveaux arrivants à la fonction publique, en ce qui concerne les attentes à l'égard des valeurs et de l'éthique et des langues officielles? Comment les intégrer à nos valeurs fondamentales pour que ce soit un désir et non une obligation pour les gens? »

Les participants ont également souligné l'importance de continuer à créer des espaces sûrs pour le dialogue sur ce sujet.

« Je pense qu'il est difficile d'aborder certaines questions liées aux valeurs et à l'éthique alors que nous avons beaucoup d'employés avec des contrats temporaires et à durée déterminée. Comment pouvons-nous faire en sorte que les gens se sentent à l'aise pour aborder les problèmes qui se présentent sans crainte de représailles? Les conversations franches ne sont efficaces que lorsque les gens se sentent à l'aise d'en parler. »

## Ce que nous avons entendu

---

De plus, on a reconnu l'importance d'inclure diverses voix dans ces dialogues, y compris les fonctionnaires qui travaillent à l'extérieur d'Ottawa, ceux qui travaillent dans divers environnements et réalités opérationnelles (par exemple la garde côtière, les agents des services frontaliers, les inspecteurs des viandes, le personnel infirmier, les médecins et le personnel militaire), ainsi que des personnes à l'extérieur de la fonction publique.

Nous avons également entendu dire qu'un aspect essentiel pour les fonctionnaires est la nécessité de « rendre les choses concrètes » et d'aider les fonctionnaires à comprendre comment appliquer concrètement le Code lorsqu'ils font face à des problèmes et à des défis éthiques dans leur travail quotidien.

« [Les valeurs et l'éthique] peuvent être un concept abstrait pour les gens et, selon le rôle, les défis éthiques peuvent être très différents d'une personne à une autre. Par exemple, mon engagement envers l'intégrité scientifique peut entrer en conflit avec le Code, selon la façon dont il est interprété, en particulier en ce qui concerne sa mise en œuvre loyale. Nous devons avoir des discussions régulières dans nos directions générales et nos équipes, ainsi qu'une formation continue basée sur des études de cas réelles, pour aider les fonctionnaires à traverser des situations difficiles... »

## Les discussions sur les valeurs et l'éthique sont des occasions d'affirmer le rôle et la raison d'être de la fonction publique et de reconnaître les contributions

Ces discussions ouvertes et sérieuses avec l'équipe spéciale nous ont donné l'occasion d'affirmer notre rôle de fonctionnaires.

« Chaque action que nous faisons vise à soutenir la population canadienne. Nos rôles en tant que fonctionnaires nous donnent un sentiment utile de liberté pour la prestation de conseils judicieux et la mise en œuvre. Il sert d'armure pour bien comprendre qui nous sommes et ce que nous représentons. »

.....

« Les valeurs et l'éthique sont à la fois un point d'ancrage et une plateforme pour le changement. Ce que les gens veulent vraiment, c'est la clarté. Quels sont les comportements nécessaires pour réussir en tant que fonctionnaire? Savoir, c'est pouvoir. Il s'agit d'aider les fonctionnaires à atteindre leurs objectifs, les objectifs du ministère et les objectifs généraux de l'ensemble de la fonction publique. »

.....

## Ce que nous avons entendu

---

« ... L'examen de nos valeurs et de notre éthique m'a encouragé à revoir et à réaffirmer la mission et les objectifs [de mon ministère]. Quand j'hésite, cela m'aide à trouver un juste milieu, le nord, comme une boussole. Je pense qu'il serait avantageux de revoir ces concepts plus régulièrement et plus officiellement pour nous garder sur la bonne voie et nous souvenir de nos véritables objectifs en tant que fonctionnaires. Il y a beaucoup de pression descendante parfois... les valeurs et l'éthique servent de point d'ancrage. »

.....

« Les fonctionnaires ont énormément donné à la population canadienne pendant la pandémie. Beaucoup de gens ont travaillé jour et nuit pendant des mois pour assurer la sécurité des gens, offrir des prestations et des programmes et approuver des vaccins. Ce travail était fondé sur nos valeurs et notre éthique, même si nous ne le réalisons pas activement. Quand je pense au Code, je pense à la façon dont il s'aligne sur tout le travail que nous avons accompli au cours des trois dernières années et je ressens beaucoup de fierté. »

Cela a aussi été une occasion d'affirmation positive de la fonction publique et de la nécessité de cultiver des relations respectueuses avec les collègues, les ministres, les parlementaires, le personnel politique, les médias, les organisations non gouvernementales, les entités du secteur privé et les autres ordres de gouvernement. Ces discussions ont également reconnu les nombreuses contributions positives des fonctionnaires qui travaillent partout au Canada et à l'étranger. Cependant, les participants ont également soulevé la façon dont les perceptions négatives de la fonction publique peuvent entraver leur capacité d'être fiers de leur travail.

« Il est frustrant de voir comment les fonctionnaires sont parfois dépeints dans les médias ou par des gens de l'extérieur de la fonction publique. Nous sommes parfois caractérisés comme désintéressés ou inefficaces. Je travaille avec des gens extrêmement passionnés et motivés, qui travaillent très fort pour servir la population canadienne. Le stéréotype est nuisible et a un impact négatif sur notre capacité de ressentir de la fierté à l'égard de nos réalisations. »

.....

« Il est désormais plus difficile d'être fier d'être fonctionnaire, en raison de la perception qu'ont les gens de l'institution et du rôle du Canada sur la scène mondiale. Ce n'est plus ce que c'était. »

## Les discussions sur les valeurs et l'éthique doivent être liées à l'avenir de la fonction publique

De nombreux participants, en particulier les nouveaux fonctionnaires, les jeunes et les étudiants, ont exprimé l'importance des discussions sur les valeurs et l'éthique menant à des changements concrets qui aideront à façonner l'avenir de la fonction publique.

« À mon avis, les valeurs sont directement liées à la raison d'être de la fonction publique. C'est une conversation importante, mais nous devons nous concentrer sur ce que nous allons faire à ce sujet. Comment pouvons-nous améliorer substantiellement leur expérience? Il ne s'agit pas seulement d'une action tournée vers l'extérieur, mais aussi de ce que nous faisons réellement à l'interne, notre capacité d'être des citoyens, des collègues et des gestionnaires solides. »

« Le code de valeurs et d'éthique aide à renforcer le sentiment d'appartenance des fonctionnaires, ce sentiment d'inclusion. Tous les emplois sont importants au gouvernement; il n'y a pas d'emplois insignifiants, ils ont tous de la valeur. Il est important pour nous de nous valoriser mutuellement aussi. L'emploi doit faire partie intégrante de notre identité, et nous devons favoriser ce sentiment d'appartenance et ce sens du devoir chez les nouveaux fonctionnaires. »

Un thème commun qui a été soulevé par les jeunes fonctionnaires était le désir de voir l'impact et le changement réalisés par leur travail.

De nombreux participants ont discuté de l'importance d'« avoir un impact » comme l'un des facteurs clés qui les ont initialement attirés vers la fonction publique. Cependant, certains participants ont mentionné qu'ils avaient l'impression d'avoir perdu leur pouvoir d'action dans leur poste, ce qui nuisait à leur perception d'avoir un impact et un but, ainsi qu'un sens et un sentiment de fierté à l'égard de leur travail. Les participants ont discuté de la façon dont ce contexte peut mener à un sentiment de déconnexion de leur engagement envers l'organisation, y compris pour incarner les principes de valeurs et d'éthique.

« Je ne suis pas sûr que les gens aient l'impression qu'ils peuvent être des personnes à part entière dans la fonction publique, qu'ils peuvent avoir un impact et faire bouger les choses. Auront-ils une influence? Peuvent-ils venir à la fonction publique et avoir un impact individuellement? Ce sont des questions et des facteurs importants pour attirer et retenir du personnel talentueux... »

« La culture interne en milieu de travail a une incidence réelle sur nos valeurs et notre éthique. Si vous vous sentez déconnectés et que vous n'avez pas ces relations, vous vous en ressentirez. Nous voyons beaucoup de jeunes qui se sentent tout simplement déconnectés de leur travail et de leur impact global sur la population canadienne. »

## Ce que nous avons entendu

---

« Je pense que certaines personnes se sont perdues en chemin et peuvent avoir l'impression qu'elles n'ont pas vraiment d'impact. Je pense que mettre l'accent sur les valeurs et l'éthique est une base et peut aider les gens à retrouver un sentiment d'engagement collectif. »

.....

« Il est important de voir notre rôle avec objectivité, mais il y a des moments où les décisions gouvernementales ont remis en question les croyances des gens tellement fortement qu'ils décident de ne plus travailler pour le gouvernement. Nous devons déterminer individuellement comment gérer nos responsabilités vis-à-vis de nos croyances. »

.....

« Bon nombre d'entre nous se sont joints à la fonction publique et y sont demeurés parce que nous croyons avoir la capacité de servir notre communauté. Nous voulons être fiers de notre travail et avoir l'impression de faire bouger les choses. »

Les participants ont discuté des défis liés au travail dans un contexte en évolution rapide, y compris la nécessité d'être plus souples, agiles et axés sur le numérique dans notre façon de travailler et de servir la population canadienne.

Par exemple, de nombreux participants ont soulevé la nécessité de disposer de technologies et d'outils adéquats pour être des gardiens efficaces des ressources et des services publics. Ils se sont dits préoccupés par le vieillissement de l'infrastructure et la capacité de la fonction publique de suivre le rythme rapide des changements technologiques et d'être des gestionnaires de données efficaces aujourd'hui et demain.

« Les données sont l'un de nos plus grands atouts, mais la fonction publique n'est pas bien équipée pour assurer une gestion appropriée de ces données en raison de l'insuffisance des investissements dans les ressources, la technologie et la formation... »

.....

« Je n'ai pas l'impression que la fonction publique est équipée pour faire face à l'énorme changement technologique qui se produira au cours des 10 prochaines années. On peut à peine avoir des ordinateurs de bureau. Où sont les outils permettant à la communauté scientifique d'avoir accès au calcul à haute vitesse, à des fins de collaboration, pour garantir des données ouvertes, pour gérer correctement des ensembles de données massifs? »

## Le respect envers les personnes en tant que valeur revêt une importance primordiale

Dans l'ensemble, les participants ont convenu que le respect envers les personnes est une valeur d'une importance cruciale, mais beaucoup ont reconnu qu'il y a eu une évolution importante dans la fonction publique et le contexte mondial depuis que le rapport Tait a entraîné la conception initiale du Code.

Le respect envers les personnes est au cœur de 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, ainsi que de la promotion de la réconciliation et d'une relation renouvelée avec les peuples autochtones, qui est fondée sur la reconnaissance des droits, le respect et le partenariat. Il est également au cœur des efforts visant à favoriser un milieu de travail plus diversifié, équitable et inclusif pour les personnes handicapées et les membres de la communauté 2ELGBTQIA+, tout en soutenant la capacité de chaque personne de travailler dans la langue officielle de son choix. Toutefois, de nombreux participants ont souligné l'importance de reconnaître le racisme, la discrimination et le harcèlement auxquels sont encore confrontés les fonctionnaires, les répercussions du colonialisme et les obstacles systémiques, ainsi que la nécessité de continuer d'agir et de faire preuve de leadership.

« Pour aller de l'avant, nous devons reconnaître le racisme et la discrimination qui existent dans la fonction publique. Beaucoup d'entre nous ont du mal à venir travailler chaque jour dans un système construit sur des politiques coloniales conçues pour opprimer notre peuple... »

« Je constate toujours un manque de compétence culturelle lorsqu'il s'agit de dialoguer avec les peuples autochtones. J'ai récemment eu une conversation avec un spécialiste des ressources humaines qui ne pouvait pas ou ne voulait pas comprendre que traditionnellement, nous les peuples autochtones n'établissons pas ou ne maintenons pas de contact visuel dans certains contextes, ce qui peut souvent nous nuire, en particulier dans le cadre d'une entrevue, et entraver nos possibilités d'embauche et/ou d'avancement au sein de la fonction publique. »

« En ce moment, nous parlons beaucoup de l'accessibilité comme objectif. Mais ça ne devrait pas être l'objectif ultime. Le véritable objectif ultime est de changer les mentalités et de permettre aux gens de comprendre l'impact du capacitisme systémique. »

« La notion de respect pour les personnes était peut-être très différente il y a 30 ans. Nous devons assurer et favoriser un milieu de travail positif et inclusif. Par exemple, nous devons fournir des mesures d'adaptation aux personnes trans ou non binaires, comme des toilettes non genrées. »



## Ce que nous avons entendu

---

« Il ne s'agit pas d'une simple question d'interactions personnelles, mais aussi de systèmes en milieu de travail. Par exemple, je suis une personne non binaire et trans. Lorsque j'ai obtenu ma cote de sécurité, je n'ai pas pu utiliser « X » comme marqueur de genre. On m'a dit que je devais choisir « F » ou « H ». C'était très insultant et ça va à l'encontre des valeurs dont nous parlons. Les systèmes informatiques ne tiennent pas compte de quelqu'un comme moi. »

.....

« Nous devons promouvoir l'inclusion linguistique; certaines personnes n'ont pas l'impression de pouvoir travailler dans leur première langue officielle. »

.....

« Le respect envers les personnes est une valeur fondamentale. Y a-t-il moyen pour nous d'être plus explicites en ce qui concerne le respect des langues officielles et des langues autochtones? »

De nombreux participants ont parlé de questions importantes et d'expériences personnelles de racisme et de discrimination auxquelles ils ont été confrontés de la part de collègues dans la fonction publique et de l'absence d'une réponse appropriée de la part de la direction, à quelque niveau que ce soit, pour gérer les agresseurs d'une manière significative. Les participants ont parlé de la façon dont ces expériences démontrent un manque de respect envers les personnes, tant de la part du contrevenant que de la direction.

Les participants ont également souligné la nécessité d'intégrer le respect des valeurs des personnes dans les procédures de la fonction publique. Par exemple, ils ont cité les lacunes du système de gestion du rendement lorsqu'il s'agit de donner suite aux incidents en matière de discrimination, de harcèlement ou de racisme. Ils ont noté que, dans de nombreux cas, les employés problématiques peuvent être promus ou mutés, sans que le comportement ait été réglé.

« ... Nous donnons des promotions aux mauvaises personnes ou nous les envoyons en affectation. Nous devons trouver une solution à ce problème. [Nous] devons améliorer le système de gestion du rendement pour y remédier. Si les gens ont un comportement problématique, cela crée du travail supplémentaire et les gestionnaires ne veulent pas s'en occuper. En conséquence, nous obtenons des comportements répétés qui continuent de victimiser les autres... »

.....

« Le problème est systémique et ce sont les procédures qui sont en cause. Nous n'avons pas besoin de plus de consultations, nous voulons que vous examiniez toutes les procédures et les politiques, une à une, et que vous les changiez. »

.....

## Ce que nous avons entendu

---

« L'une des valeurs est l'excellence... cette valeur signifie des choses différentes pour différentes personnes. Dans la communauté des personnes handicapées, cette valeur est utilisée comme une épée ou un levier. Elle est utilisée pour marginaliser les personnes handicapées au lieu de voir l'inclusion de la communauté handicapée comme une forme d'excellence en soi. »

Certains participants ont fait remarquer que les fonctionnaires s'en remettent à la hiérarchie et aux règlements en raison de la culture de conformité, mais cette culture crée des résultats problématiques, notamment le sentiment chez les fonctionnaires subalternes de ne pas pouvoir soulever les questions de harcèlement, de racisme ou de discrimination parce qu'ils pensent qu'ils ne seront pas pris au sérieux.

Le soutien au dialogue continu sur les valeurs et l'éthique a été décrit comme complémentaire et favorable à l'Appel à l'action, à la réconciliation et aux engagements en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Toutefois, les participants ont exprimé leur préoccupation quant au fait que les progrès réalisés sur ces questions importantes pourraient perdre de l'importance et de l'élan pour la direction au fil du temps, à mesure que le contexte de travail ou les priorités gouvernementales changent. Certains participants ont exprimé leur volonté que les valeurs liées à la réconciliation, l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité soient imbriquées dans le Code afin de garantir l'engagement et les progrès réalisés dans la création d'environnements inclusifs.

« Un dialogue continu sur les valeurs et l'éthique est un autre moyen de soutenir le travail que nous faisons dans le cadre de l'Appel à l'action. »

.....

« ... Nous avons fait tellement de travail sur l'équité, la diversité et l'inclusion. Non pas qu'elles n'étaient pas des valeurs auparavant, mais maintenant nous sommes beaucoup plus francs à ce sujet. Existe-t-il un moyen d'intégrer ces valeurs dans le Code? »

.....

« Dans le Code, nous parlons de discrimination, pas de racisme. À mon avis, il manque des mots importants dans le Code. »

Les participants ont souligné l'importance de reconnaître qu'une diversité de points de vue, même dissidents, peut mener à des décisions plus éclairées et plus solides. Par contre, lorsqu'on leur a demandé s'ils considéraient leur milieu de travail comme un endroit sécuritaire pour partager ces différents points de vue ou opinions dissidentes, de nombreux participants ont répondu que ce n'était pas le cas.

« ... Ce n'est pas un espace sûr, non. [Dans les discussions entre Autochtones,] nous n'avons pas cette hiérarchie. C'est plutôt un cercle – jeunes, adultes, aînés – ils ont tous quelque chose à apporter. Le gouvernement est un triangle. Nous n'avons pas l'impression d'avoir notre place. »

Il y a eu un solide consensus quant à l'importance de continuer à bâtir une fonction publique diversifiée et inclusive, qui représente la population canadienne, mais aussi une reconnaissance qu'une fonction publique plus diversifiée signifie que les valeurs individuelles et culturelles des gens peuvent différer.

## Ce que nous avons entendu

---

Nous avons entendu que, parfois, les fonctionnaires peuvent se trouver à l'intersection de leurs croyances personnelles et culturelles et des normes éthiques attendues d'eux dans leurs rôles, ce qui exige un équilibre réfléchi. Les participants ont parlé de la façon dont les valeurs personnelles et culturelles sont profondément enracinées et peuvent influencer considérablement la prise de décision individuelle. Ces valeurs sont façonnées par notre éducation, nos croyances et nos normes sociétales et, bien qu'elles puissent être une source d'orientation morale, il doit également y avoir une harmonisation avec nos valeurs et notre éthique communes.

« Il faut comprendre que les gens ont des valeurs différentes, mais nous devons trouver un terrain d'entente et nous éloigner des visions binaires. Nous avons besoin de gens brillants qui n'ont pas peur de dire ce qu'ils pensent et qui sont ouverts à entendre des choses avec lesquelles ils ne sont pas d'accord. »

Nous avons entendu que cet équilibre nécessite une conscience de soi, un engagement à l'impartialité et une volonté de mettre de côté les préjugés personnels pour prendre des décisions, tout en permettant également aux fonctionnaires d'apprécier et de respecter les diverses perspectives, de maintenir leur intégrité éthique et d'avoir l'impression de pouvoir être « des personnes à part entière » au travail.

Nous avons également appris que certaines personnes sont attirées par la fonction publique à cause d'un sens aigu du devoir et d'un désir sincère de contribuer à l'amélioration de la société. Pour certains, c'est incontestablement une vocation. En revanche, certaines personnes entrent dans la fonction publique pour des raisons pratiques, comme la stabilité d'emploi, les avantages sociaux ou la sécurité financière. Dans la même veine, les participants ont également parlé de la façon dont il est maintenant plus courant pour les fonctionnaires d'occuper plusieurs emplois ou de défendre farouchement des causes particulières de justice sociale, et des défis qui peuvent survenir lorsqu'on essaie d'harmoniser les intérêts extérieurs avec les valeurs et l'éthique de la fonction publique.

« Beaucoup de gens ont plus d'un emploi maintenant; ils doivent le faire pour pouvoir subvenir à leurs besoins. Nous devons reconnaître l'économie transitoire et le fait que les gens ont du mal à joindre les deux bouts. La situation de chaque personne est différente, mais je pense que nous devons être pragmatiques et accepter que le fait d'avoir des intérêts ou même des emplois à l'extérieur de la fonction publique ne signifie pas qu'une personne ne défend pas ses valeurs et son éthique. Je peux continuer d'offrir un excellent service tout en étant passionné par une cause totalement différente. »

## **Il semble y avoir un manque de responsabilisation ou un « double standard » entre la haute direction et les employés en ce qui a trait à la conformité et à l'application du Code**

Dans un même ordre d'idées que l'importance du respect envers les personnes, nous avons appris que certains fonctionnaires estiment qu'il y a un double standard ou une application inégale du Code lorsqu'il s'agit des employés par rapport à la haute direction.

Les participants ont indiqué qu'il semble y avoir peu ou pas de conséquences pour les cadres supérieurs qui contreviennent aux valeurs et à l'éthique, comparativement aux conséquences imposées aux employés, en particulier ceux qui sont membres de groupes racialisés. Cette perception de double standard érode la confiance, la responsabilité et la transparence dans le milieu de travail.

« Il y a application sélective des valeurs et de l'éthique au sein de la fonction publique. Plus vous montez dans la hiérarchie, moins la responsabilité semble exister. Les dirigeants qui incarnent et mettent en pratique les valeurs et l'éthique, ainsi que leurs compétences clés connexes, dans leur réalité quotidienne, iront loin... »

« Le comportement éthique perçu au niveau de la haute direction donne le ton à l'organisation. C'est le facteur le plus important. Comment ils se comportent, comment ils sont perçus. La responsabilité des valeurs et de l'éthique est partagée par tous les employés, mais l'influence sur la culture n'est pas la même à tous les niveaux. Même si les comportements attendus sont décrits dans le Code, la culture quotidienne est vraiment attribuable à la haute direction... »

« Nous devons tenir les gens responsables. Nous connaissons la stratégie. Si un cadre se fait taper sur les doigts, il est transféré à un projet spécial, promu ou muté. Nous le voyons tellement souvent. C'est bien connu. »

Le concept de la responsabilisation et la nécessité de donner des conséquences concrètes et transparentes aux employés à tous les niveaux, y compris la haute direction, touchent à toutes les valeurs, mais comprennent en particulier les valeurs d'intendance et d'intégrité. Par exemple, le système de paye Phénix a été soulevé comme un domaine où la responsabilisation et les recours n'ont pas été démontrés, malgré des répercussions négatives de grande envergure.

« [Les problèmes continus liés au] système de paye Phénix sont un parfait exemple du manque de conséquences et de responsabilisation. Les employés font face aux retombées des problèmes liés à Phénix depuis des années. Certaines personnes n'ont eu aucun salaire ou le mauvais salaire pendant des années, ce qui cause énormément de stress et de difficultés financières. Quelles sont les conséquences pour les cadres supérieurs? Nous continuons à nous présenter au travail tous les jours et à nous demander si la situation sera réglée un jour. »

Les participants ont également fait valoir l'importance d'explorer les moyens possibles de s'assurer que les personnes et les institutions (incluant les personnes nommées par le gouverneur en conseil, les unités de négociation collective, les comités consultatifs, les homologues provinciaux et territoriaux et d'autres intervenants) qui travaillent aux côtés des fonctionnaires pour servir la population canadienne connaissent le Code et s'efforcent de le respecter dans leur conduite.

### **La confiance du public est au cœur des valeurs et de l'éthique**

La confiance du public est au cœur de la valeur du respect de la démocratie. Cette valeur, ainsi que la responsabilité des fonctionnaires en tant que gardiens de la confiance du public, est unique à la fonction publique. Dans la même veine, mentionnons les discussions sur le rôle que jouent les fonctionnaires pour fournir des conseils honnêtes et courageux, élaborés dans l'intérêt de la population canadienne.

**« La prestation de conseils n'est pas facultative; c'est une responsabilité. »**

| – L'honorable sénateur Ian Shugart

.....

« La confiance doit être une valeur centrale. Cela se manifeste par l'impartialité, l'équité et l'ouverture. »

.....

« Ce qui est particulier à propos de la fonction publique, c'est que nous avons et détenons la confiance du public. Nous exerçons le mandat du gouvernement élu en bonne et due forme et avons un accès privilégié aux élus. »

.....

« Le maintien de la confiance du public et de l'intendance publique est une responsabilité particulière que les fonctionnaires assument et la manifestation de respect pour la démocratie et la conduite conforme au Code est pour nous un moyen de protéger et de maintenir la confiance que nous porte la population canadienne. »

.....

« Les fonctionnaires doivent être impartiaux et être perçus comme tels. »

Il y avait un fort consensus parmi les participants sur la nécessité d'apporter divers points de vue lors de la formulation de conseils, et un accent mis sur l'importance d'écouter et d'encourager les discussions franches ou difficiles. Toutefois, il a été souligné qu'il fallait aussi clarifier la façon de combler le fossé entre l'écoute et l'accueil de diverses voix et la distillation et l'intégration de ces points de vue dans des avis officiels et réfléchis.

« Parfois, les gens ne comprennent pas tous les facteurs qui entrent en jeu dans l'élaboration de conseils officiels – c'est encore plus compliqué à l'ère du populisme et des gouvernements minoritaires. On nous demande de partager nos connaissances scientifiques et nos opinions, mais en fin de compte, nous ne nous sentons pas représentés. Si nous étions plus transparents au sujet de ce processus, je crois que cela contribuerait à accroître la confiance globale envers le système. »

## Ce que nous avons entendu

---

Les participants ont également soulevé des questions de reddition de comptes, y compris le rôle du personnel politique et la responsabilité ministérielle, par opposition aux responsabilités des fonctionnaires.

Par exemple, certains participants se sont dits préoccupés par leur capacité de maintenir leur neutralité politique lorsqu'ils traitent avec le personnel politique du cabinet d'un ministre. Il a été souligné que servir le gouvernement en place est une prémisse ancrée dans nos valeurs fondamentales de respect de la démocratie, d'intégrité et d'intendance, mais que ce n'est pas sans difficulté. Il peut être exigeant de trouver un équilibre entre la neutralité politique et la prestation de conseils spécialisés, ainsi que la mise en œuvre et la prestation fidèles des programmes et des politiques.

Il y avait un vaste consensus sur le fait que les fonctionnaires doivent maintenir leur indépendance et leur crédibilité, ce qui exige de l'impartialité et une résistance aux pressions extérieures. Il a été reconnu qu'en l'absence de séparation intentionnelle, comme le soulignent les directives dans des cadres stratégiques importants comme *Pour un gouvernement ouvert et responsable*, il existe un risque d'ingérence politique induite dans les activités de la fonction publique.

« J'ai une version pleine d'onglets du document *Pour un gouvernement ouvert et responsable* de 2015 que j'ai dû consulter avec le personnel politique à plusieurs reprises. J'ai également dû le consulter avec notre propre personnel pour expliquer pourquoi l'élaboration conjointe [avec le personnel politique] peut sembler une bonne idée, mais comporte des risques majeurs. »

.....

« Il faut examiner sérieusement la façon de s'assurer que le travail ministériel est exempt d'influence politique... Il faut déployer des efforts délibérés pour créer un espace plus clair et plus vaste entre le domaine politique et le travail des fonctionnaires. »

.....

« La division entre la fonction publique et le côté politique est très importante. Toutefois, dans les organisations qui servent le public comme la mienne, il n'y a pas de division. J'ai des cadres intermédiaires qui traitent directement avec le cabinet du ministre chaque jour. Ils ne peuvent pas diriger la fonction publique, mais vous savez quoi? Ils le font. Les limites sont floues. Ils nous disent ce qu'ils veulent et comment ils le veulent... C'est quelque chose dont nous sommes saisis, surtout à l'approche des élections. »

.....

« ... L'interface entre les bureaux des ministres et les ministères est un des domaines qui me préoccupent le plus. Les bureaux régionaux finissent par assumer la majeure partie du travail lorsqu'il s'agit des engagements d'un ministre dans les régions. Nous devons ramasser les morceaux lorsque les plans s'effondrent à la dernière minute. »

## Ce que nous avons entendu

De nombreux participants ont mentionné les impacts importants de la prolifération des médias sociaux, de l'émergence de l'intelligence artificielle (IA) générative et de la propagation de la désinformation et de la désinformation. Bien que ces tendances technologiques et de communication offrent des possibilités de mobilisation, de transparence et de communication du gouvernement, elles ont également soulevé des défis complexes en ce qui concerne le maintien de la transparence et de la responsabilisation, ainsi que la confiance du public envers l'intégrité de l'information et des institutions.

« Une conversation de groupe en ligne, c'est très puissant. Parfois, les gens ne réalisent pas que ce qu'ils font est problématique. L'utilisation des médias sociaux pour décrire les réalisations personnelles n'est pas toujours appropriée. »

« Les employés se tournent vers les plateformes de médias sociaux comme Reddit ou X [auparavant Twitter] pour se plaindre ou se défouler de manière inappropriée concernant leur travail, leur gestionnaire ou les politiques et décisions avec lesquelles ils ne sont pas d'accord. C'est répandu et difficile à prévenir, car ils publient souvent anonymement... »

« En tant que fonctionnaires, nous devons appuyer notre gouvernement dans le travail que nous faisons, ce qui signifie que nous devons être très prudents dans ce que nous affichons publiquement, car la confiance de la population canadienne envers notre institution est essentielle. C'est à nous de déterminer quelles sont les normes pour les médias sociaux, car ce n'est pas évident dans nos codes de valeurs et d'éthique en ce moment. »

## Il y a eu une évolution de la sensibilisation des fonctionnaires aux responsabilités collectives par rapport aux attentes individuelles

Les participants ont discuté de l'évolution des attentes individuelles et de l'engagement envers les valeurs et les actions collectives en tant que fonctionnaires.

Nous avons entendu qu'il peut être difficile de concilier le concept des attentes et des droits individuels et la responsabilité collective dans le rôle d'un fonctionnaire. Cette idée est corroborée par les résultats du Sondage sur la dotation et l'impartialité politique de 2021, qui ont indiqué que 5 % des fonctionnaires comptant moins de 10 ans de service disent ne pas être au courant de leurs droits et responsabilités en ce qui concerne les activités politiques et que 22 % des fonctionnaires comptant moins de 10 ans de service disent avoir une connaissance minimale de ces droits et responsabilités<sup>3</sup>.

3 Sondage sur la dotation et l'impartialité politique de 2021 : Rapport sur les points saillants (<https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique/services/publications/sdip-2021-rapport-points-saillants.html>).

## Ce que nous avons entendu

Les participants ont discuté de l'engagement envers les responsabilités collectives qui est pris lors de l'entrée dans la fonction publique. Plusieurs estimaient que, bien que cet engagement ait été largement accepté par les fonctionnaires il y a 30 ans, les fonctionnaires d'aujourd'hui pourraient s'opposer à cette notion.

« Il y a eu un recentrage des priorités. Avant la pandémie, le travail passait en premier. Aujourd'hui, les gens sont plus à l'aise de s'affirmer et d'imposer des limites à leur travail, ou de profiter de l'occasion pour le faire maintenant en raison du travail à distance. [Les gens] délaissent le collectivisme au profit de l'individualisme. »

.....

« La fonction publique ne commence pas par l'intérêt personnel. »

.....

« Beaucoup de nouveaux fonctionnaires et de nouveaux Canadiens ont grandi en entendant parler de la Charte des droits et libertés, qui met beaucoup l'accent sur les droits [individuels]. Les gens ne voient peut-être pas la différence en ce qui concerne la responsabilité des citoyens et le bien collectif. »

.....

« Les gens sont assez intransigeants en ce qui concerne leurs droits, mais ils ignorent souvent leurs responsabilités. On est fonctionnaire même en dehors des heures de travail. »

Certains participants ont fait remarquer que servir le gouvernement en place peut donner une impression de censure ou de perte de sa propre voix, en particulier parmi les membres de la communauté scientifique et/ou de la communauté de la sécurité et du renseignement. Cela comprend l'obligation d'avoir une présence dans les médias sociaux conforme aux principes de valeurs et d'éthique, y compris la nécessité de respecter l'impartialité politique dans le cadre de la démonstration de respect pour la démocratie. Or les personnes s'attendent également à avoir le droit d'exprimer leurs propres opinions.

« Comment la position non partisane que les fonctionnaires sont censés démontrer se concilie-t-elle avec [les valeurs et l'éthique] lorsqu'il s'agit d'événements et de crises à l'échelle mondiale? Les gens veulent exprimer leurs positions personnelles lors de manifestations, [en affichant] un drapeau en arrière-plan sur MS Teams, dans les médias sociaux, etc. »

.....

« Les fonctionnaires devraient avoir une politique sur l'utilisation des médias sociaux qui décrit ce que nous pouvons dire et ce que nous ne devrions pas dire sur une plateforme publique. Les commentaires négatifs au sujet des politiques et des procédures d'un gouvernement en place risquent d'être mal vus. Les règles applicables aux fonctionnaires ne sont pas claires. »

.....



## Ce que nous avons entendu

---

« Les jeunes générations entrent sur le marché du travail avec des valeurs différentes; une plus grande valeur est accordée à la protection de l'environnement et à l'inclusion, et il y a maintenant plus d'idéologies concurrentes. »

.....

« Avec la technologie et les médias sociaux, il peut être difficile de maintenir notre statut non partisan de fonctionnaires et de ne pas commenter les événements politiques et géopolitiques. »

Les participants ont soulevé des exemples de fuites d'information et de divulgation non autorisée d'information comme un domaine où la responsabilité collective par rapport aux attentes individuelles a été mise en évidence. Le risque de conflits d'intérêts est également apparu, tout comme l'idée qu'il fallait accroître la clarté concernant les règles à suivre et la transparence en matière de conformité et d'application.

« Les fonctionnaires qui s'adressent aux médias ou à des sources extérieures lorsqu'ils sont en désaccord avec une décision ou une directive sont complètement inadmissibles et constituent une violation manifeste de nos valeurs et de notre éthique. Dans des circonstances extrêmes, ces incidents deviennent des affaires publiques qui finissent devant les tribunaux, mais où sont les conséquences? Les gens comprennent-ils même les règles qu'ils enfreignent? »

Les participants ont également discuté de la culture de l'aversion au risque qui existe dans la fonction publique lorsqu'il s'agit de donner des conseils francs ou des opinions dissidentes. Ils ont noté que la culture a des répercussions négatives sur la confiance entre les employés et la direction, sape la créativité et l'innovation et diminue le niveau de confiance globale envers le système.

Ils ont noté que cette culture peut empêcher les gens de « dire la vérité aux autorités » et découle de la crainte de répercussions ou de représailles pour ceux qui contestent le statu quo ou qui ne sont peut-être pas d'accord avec la direction du gouvernement élu. Il convient de souligner que ce concept de « dire la vérité aux autorités » a également donné lieu à certaines questions, à savoir à qui appartient cette vérité lorsque les attentes ou les perspectives des individus peuvent diverger les unes des autres.

Les participants ont fait remarquer que la lutte contre cette culture d'aversion au risque exige un changement de mentalité organisationnelle. Nous avons entendu que les fonctionnaires veulent que les dirigeants encouragent activement un dialogue ouvert et franc, protègent les personnes qui s'expriment et favorisent un environnement où le débat est perçu comme un élément précieux du processus décisionnel plutôt que comme une menace.

« La volonté d'exprimer son désaccord doit être séparée du résultat. Nous arrêtons les conversations avant qu'elles commencent par crainte de représailles... »

.....

« Nous avons tendance à avoir des visions binaires. Tout n'est pas seulement noir ou blanc. Il est acceptable de ne pas être d'accord. La tension est une bonne chose. La non-résolution des tensions est un problème. La tension est nécessaire pour innover. Pour débattre. Pour développer sa mentalité. »

.....

« Ce ne sont pas seulement les cadres supérieurs à l'égard des dirigeants politiques, mais aussi les membres de l'équipe à l'égard des chefs d'équipe. Il faut en discuter avec la communauté des cadres intermédiaires; la peur des représailles est un obstacle à la rétroaction ouverte... »

### **Il est reconnu qu'il y a des lacunes dans la prestation des services à la population canadienne et que l'excellence est importante**

En tant que fonctionnaires, notre interface directe avec la population canadienne passe souvent par les points de prestation de services. Il est donc important de faire preuve d'excellence dans les services que nous offrons.

Nous avons appris que les fonctionnaires prennent au sérieux la valeur de l'excellence, mais qu'il est devenu plus difficile d'incarner cette valeur et d'offrir l'excellence dans les services à la population canadienne. Nous avons connu des réussites récemment, mais, selon presque toutes les mesures objectives, la fonction publique ne s'est pas adaptée pour répondre aux demandes accrues de la population en matière de prestation de services.

Les fonctionnaires comprennent et veulent incarner l'esprit des valeurs et de l'éthique dans leur travail, mais certains signalent qu'ils peuvent se sentir ambivalents dans l'application compte tenu de la culture du milieu de travail. Cela inclut notamment le rythme effréné du travail, la lourde charge de travail et le manque de formation ou de direction claire.

« On nous a demandé de mettre de côté les données et de faire ce qu'on nous a demandé de faire. Mais c'est comme ça qu'on a une crise des valeurs et de l'éthique. Il faut comprendre comment la vitesse à laquelle nous fonctionnons entraîne une crise des valeurs et de l'éthique. Nous ne nous donnons pas le temps de faire le travail correctement... »

.....

« Les gestionnaires s'enlisent, à trois pieds de profondeur. Ils jonglent avec de multiples priorités, ainsi que de très grandes priorités. La COVID, un programme politique ambitieux, l'accessibilité, le travail dans le cadre de l'Appel à l'action. Nous en demandons beaucoup à ces gens. »

## Ce que nous avons entendu

---

Les participants ayant de l'expérience dans le secteur privé ont discuté de la façon dont le secteur privé a fait preuve de plus d'agilité et a exploité le pouvoir de l'innovation pour rationaliser les opérations, améliorer l'expérience client et demeurer concurrentiel. En revanche, il a été souligné que la fonction publique se heurte souvent à des obstacles bureaucratiques et à des contraintes de ressources, ce qui la rend moins souple pour s'adapter aux changements technologiques et sociologiques. C'est particulièrement pertinent pour l'impératif de la transformation numérique.

« Il semble y avoir un décalage entre les parties de l'organisation qui sont censées livrer les services et l'endroit où se trouvent les ressources. La technologie évolue très vite. Nous sommes incapables de suivre le rythme. Le souci du rapport qualité-prix nous fait prendre du retard par rapport à la technologie parce que nous nous accrochons à des choses bien au-delà de leur utilité. »

.....

« Nous avons une infrastructure vieillissante, mais on nous demande de fournir des données scientifiques de premier ordre. Nous devons pouvoir rivaliser avec nos collègues internationaux. Nous subissons beaucoup de pression en raison de nos ressources limitées, aussi bien financières qu'humaines, et nous ne pouvons pas suivre le rythme. Ce contexte érode notre sens des valeurs et de l'éthique... »

.....

« [Il y a] de légères fluctuations de la charge de travail par rapport au secteur privé, ce qui provoque parfois un décalage, mais dans l'ensemble, je crois que les fonctionnaires veulent produire le plus possible pendant leurs heures de travail et qu'ils sont confrontés à une perception externe qui ne correspond pas toujours à la vie professionnelle réelle. »

On reconnaît également la nécessité de faire preuve d'empathie à l'égard de la population canadienne. Le thème de l'empathie était également pertinent dans le contexte de nos interactions internes avec nos collègues de la fonction publique.

« L'empathie devient une valeur plus fondamentale non seulement dans la fonction publique, mais aussi dans le milieu de travail en général, particulièrement dans un environnement hybride. Les employés se sentent plus attachés et dévoués à leur travail lorsque leur gestionnaire/superviseur fait preuve de comportements empathiques... »

## Le dialogue et l'intégration en matière de valeurs et d'éthique sont essentiels pour relever les grands défis

Les participants ont souligné l'importance de discuter des valeurs et de l'éthique, ainsi que de leur mise en œuvre, lorsqu'ils doivent relever des défis ou composer avec des changements importants. De nombreux participants ont souligné que le Code peut servir de fondement pour guider les actions et les comportements attendus. Toutefois, certains participants ont fait remarquer que, parfois, l'intégrité scientifique et d'autres valeurs professionnelles peuvent entrer en conflit avec les valeurs et l'éthique du secteur public.

Les participants de la communauté scientifique ont souligné les défis liés aux changements climatiques, à l'intervention en cas de pandémie et aux obligations professionnelles des scientifiques travaillant dans le cadre d'un processus décisionnel réglementaire par rapport à ceux qui travaillent dans les laboratoires.

« Le Code de valeurs et d'éthique est une politique transversale qui transcende toutes les autres directives. Toutefois, beaucoup d'entre nous doivent également tenir compte d'autres politiques importantes, ainsi que d'autres codes de conduite professionnelle. Nous avons des médecins, du personnel infirmier et des pharmaciens. Nous avons besoin d'occasions de discuter des conflits potentiels et aussi d'établir une hiérarchie de valeurs à respecter dans des situations particulières. »

« L'intégrité scientifique est au cœur de ce que nous faisons, et il est possible que cette valeur entre en conflit avec la direction du gouvernement élu en place. Notre science doit se traduire par des conseils impartiaux, ce qui peut être difficile lorsqu'il y a une véritable fracture politique sur une question... »

« L'un des défis consiste à mettre en pratique l'éthique de nos professions individuelles (médicale, scientifique, juridique, économique) de concert avec l'éthique du rôle de fonctionnaire. »

Les participants ont noté que les valeurs et l'éthique du secteur public peuvent être utilisées pour guider l'utilisation de l'IA générative, par exemple avec ChatGPT dans le travail de la fonction publique et plus largement dans l'économie et la société, mais cette réflexion doit être beaucoup plus poussée pour composer avec les conséquences de ces technologies et pour trouver des façons de protéger l'intérêt public.

## Ce que nous avons entendu

---

Les discussions sur les valeurs et l'éthique aident également à faire face aux défis qui se posent dans le contexte d'événements mondiaux ou de mouvements sociaux. Elles soulignent le rôle que nous jouons, en tant que dirigeants, dans la nécessité de créer des milieux de travail sécuritaires et respectueux. Elles orientent également nos attentes quant à la façon dont les fonctionnaires se comportent pour maintenir un milieu de travail respectueux et inclusif et y contribuer.

« Les comportements et les actions éthiques et fondés sur les valeurs sont importants non seulement dans la façon dont nous servons la population canadienne, mais aussi dans la façon dont nous travaillons les uns avec les autres. Nous traversons une période difficile, où les attentes sont accrues, et nous devons examiner nos actions de l'intérieur. »

## La formation et le soutien des employés en matière de valeurs et d'éthique sont essentiels

Les participants ont exprimé un très fort appui à la formation et aux outils continus et modernisés sur les valeurs et l'éthique pour tous les fonctionnaires et ont souligné la nécessité d'une formation pratique fondée sur des scénarios, adaptée aux différents ministères et fonctions. On a également reconnu que les défis auxquels sont confrontés les fonctionnaires évoluent au cours de leur carrière.

Les participants ont noté qu'au fil des ans, il y a eu une perte de rigueur et de présence des discussions sur les valeurs et l'éthique dans l'intégration des nouveaux employés, et dans le maintien de « bonnes habitudes » pour les séances de dialogue pratiques avec les employés pour garder le Code visible et vivant dans notre travail quotidien en tant que fonctionnaires. Dans l'ensemble, les participants ont convenu que les discussions sur les valeurs et l'éthique ne peuvent pas continuer d'être un exercice de « cases à cocher » et qu'elles doivent faire partie du travail quotidien et du dialogue pour que les fonctionnaires puissent apprendre les uns des autres.

« Nous avons une formation sur les valeurs et l'éthique auparavant; je l'ai suivie en personne. Maintenant, c'est en ligne, c'est un test et ça ne veut pas dire grand-chose. Il faut réintégrer cette formation à notre vie quotidienne dans le cadre de discussions et de formations continues. »

.....

« Une formation adéquate est essentielle pour un comportement éthique, car les employés doivent comprendre les normes éthiques et les lignes directrices pertinentes pour leur rôle. »

.....

« Le matériel de formation doit être adapté aux réalités culturelles. En tant qu'Autochtone, si je vois beaucoup de mentions de loyauté envers la Couronne, cela pourrait me déranger. »

# Réflexions et recommandations

Dans cette section, nous soulignons et explorons cinq domaines qui méritent une réflexion et une action plus poussées.

1

2

3

4

5

## La fonction publique en tant que vocation

Le dialogue sur les valeurs et l'éthique a redynamisé la discussion sur les fondements de la fonction publique et sur sa mission et son but immuables. Ce contexte a mis en lumière le rôle essentiel d'une fonction publique non partisane et professionnelle dans notre démocratie et a souligné l'évolution de la relation avec les ministres et le Parlement. Le dialogue a également porté sur l'importance de fournir des services à la population canadienne au pays et ailleurs dans le monde, ainsi que sur l'importance de notre crédibilité en tant qu'institution.

Toutefois, les fonctionnaires ont également parlé d'une méconnaissance du Code et de l'absence de valeurs et d'éthique dans les discussions, les décisions et les actions. La fonction publique joue un rôle particulier par rapport aux autres

employeurs, ce qui est essentiel à la vocation de service inhérente à nos valeurs de fonctionnaires.

Un dialogue continu et pratique sur le Code de valeurs et d'éthique est essentiel pour assurer la sensibilisation et l'utilisation dans le travail quotidien, à la lumière des directives et des codes de conduite propres au ministère. Le dialogue et l'engagement sont essentiels pour comprendre les tensions qui peuvent surgir entre les valeurs, par exemple entre le respect du processus démocratique, qui nécessite souvent des consultations, et l'écoute de points de vue diversifiés qui peuvent entrer en conflit avec les valeurs opérationnelles telles que l'efficacité, la rapidité, la réactivité et l'esprit d'entreprise.

## Il est recommandé que :

- les sous-ministres soient chargés de poursuivre le dialogue sur les valeurs et l'éthique dans leurs ministères et organismes. Nous ne suggérons pas de suivre un processus particulier, mais plutôt que la mobilisation soit inclusive, qu'elle maximise la participation des employés à tous les niveaux et qu'elle garantisse des espaces psychologiquement sûrs pour une réflexion ouverte et franche sur les enjeux et les défis réels.
- la direction de la fonction publique en matière de valeurs et d'éthique soit appuyée par des structures de gouvernance de haut niveau afin de s'assurer que les pratiques exemplaires et les questions et mesures transversales peuvent être largement partagées, dans le but d'établir un processus durable de dialogue sur les valeurs et l'éthique.
- les administrateurs généraux examinent leurs codes de conduite pour s'assurer qu'ils s'harmonisent avec le contexte en évolution (p. ex. les médias sociaux, l'intelligence artificielle) et les environnements organisationnels, tout en demeurant enracinés dans les valeurs fondamentales.

1

2

3

4

5

### Intendants de la confiance publique

Il faut faire des efforts continus et soutenus pour gagner la confiance du public, mais on peut la perdre rapidement en raison de manquements à l'éthique, de conflits d'intérêts et de lacunes dans les services, comme nous l'avons vu récemment dans plusieurs secteurs de compétence. Même la perception d'une violation suffit pour saper la confiance du public.

Notre rapport s'est penché sur ce qui a changé au cours des 25 dernières années au sein du gouvernement et dans l'environnement extérieur dynamique. Cependant, on reconnaît explicitement la nature immuable de nos valeurs fondamentales et l'importance de les utiliser comme boussole ou étoile du nord pour

aider les fonctionnaires à s'orienter dans le contexte national et mondial de plus en plus complexe.

L'essence de cette vérité et de ce principe fondamental a été saisie par l'honorable sénateur Ian Shugart, ancien greffier du Conseil privé, dans son rappel clair qu'en tant que fonctionnaires, nous sommes les gardiens de la confiance du public. Le sénateur a reconnu nos responsabilités en matière d'intégrité dans l'intendance des ressources publiques et il a renforcé la responsabilité des fonctionnaires : préserver et renforcer la confiance du public envers la fonction publique et nos institutions démocratiques.

### Il est recommandé que :

- un travail de grande envergure soit effectué pour relancer la formation et le dialogue sur les valeurs et l'éthique des employés tout au long de leur carrière dans la fonction publique. L'École de la fonction publique du Canada et les ministères et organismes devraient contribuer à ce travail.

1

2

3

4

5

### Le respect envers les personnes a gagné en importance en tant que valeur et moteur de changement

Le respect envers les personnes, l'une des quatre valeurs fondamentales relevées dans le rapport Tait, a gagné en importance pour la fonction publique. L'accent mis sur le respect envers les personnes souligne également l'importance de la responsabilisation. Les employés exigent et méritent des normes cohérentes et une structure de gouvernance pour s'assurer que notre engagement envers les valeurs humaines est significatif, inclusif et empathique, et qu'il stimule l'action et le changement de culture.

On s'attend manifestement à ce que nos milieux de travail soient physiquement et psychologiquement sécuritaires et sains, où toute forme de haine, de racisme, de discrimination et de harcèlement n'est pas tolérée et où les fonctionnaires sont libres de travailler dans la langue officielle de leur choix. Cependant, bien que des progrès aient été réalisés, la réalité est que nous n'en sommes pas encore là.

Le respect envers les personnes doit incarner les engagements à l'égard de l'équité, de la diversité et de l'inclusion. Le très important Appel à l'action, lancé par Ian Shugart le 22 janvier 2021 et renforcé par Janice Charette au printemps 2023, se présente comme un complément essentiel et un soutien à la valeur du respect envers les personnes, et devrait être mis en évidence dans le contexte des

discussions continues sur les valeurs et l'éthique et de tout dialogue sur l'avenir de la fonction publique. Tout comme le Code de valeurs et d'éthique, ce réengagement à l'égard de l'Appel à l'action l'aidera à durer.

Il doit également refléter l'engagement en faveur de la réconciliation avec les peuples autochtones. Grâce aux engagements pris en réponse à la Commission de vérité et réconciliation, et en reconnaissant l'héritage et les répercussions continues de nos antécédents coloniaux et du racisme systémique, il est essentiel de redoubler d'efforts pour appuyer la réconciliation et les employés autochtones à tous les niveaux. La sagesse des aînés peut contribuer à insuffler et à éclairer notre dialogue sur les valeurs et l'éthique par le biais de cercles de discussion et de récits.

Le respect envers les personnes doit aussi incarner un engagement envers une approche systémique pour cerner, éliminer et prévenir les obstacles à l'accessibilité, comme le prévoit la *Loi canadienne sur l'accessibilité*.

Tout aussi importante est la mise en œuvre des recommandations du rapport *Au lendemain de la Purge*, pour soutenir les membres de la communauté 2ELGBTQIA+.

### Il est recommandé que :

- la fonction publique donne suite aux engagements importants liés à la valeur fondamentale du respect envers les personnes. Cette démarche comprend la promotion de l'appel à l'action du greffier pour lutter contre le racisme et accroître la diversité et l'inclusion, le respect de la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, le respect des engagements à l'égard de la réconciliation avec les peuples autochtones, la mise en œuvre des recommandations du rapport *Au lendemain de la Purge* et le soutien aux langues officielles.
- les hauts dirigeants continuent de consulter les communautés et les réseaux méritant l'équité dans l'ensemble du gouvernement au sujet des valeurs et de l'éthique.
- les gestionnaires à tous les niveaux soient soutenus pour veiller à ce qu'ils respectent les valeurs des gens et les engagements en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.



1

2

3

4

5

### Valeurs et responsabilité

Le Code de valeurs et d'éthique du secteur public énonce les responsabilités des fonctionnaires. Le Code en tant que tel est une condition d'emploi pour les fonctionnaires, et des sanctions sont prévues en cas de non-respect. Même à cet égard, l'application inégale de mesures disciplinaires associées aux manquements au Code érode la confiance envers les valeurs de la fonction publique.

Il est essentiel de combler ces lacunes par la sensibilisation et la formation, et par des actes manifestes de leadership pour s'assurer qu'il n'y a pas de double standard en ce qui concerne les attentes et les conséquences pour les cadres supérieurs et d'autres personnes, ce qui est important pour la crédibilité du Code. Il y a eu de longues discussions sur des aspects importants de la responsabilisation et des rôles liés au respect de la valeur de la démocratie. La discussion a porté sur l'impact de la responsabilité ministérielle, un fondement clé de notre démocratie parlementaire, et sur un sujet examiné de long en large dans le rapport Tait et les examens subséquents<sup>4</sup>. *Pour un gouvernement ouvert et responsable* (2015) est le document qui énonce les principes et les attentes des ministres et de leur personnel, des autres parlementaires et des personnes nommées par le gouverneur en conseil. Il énonce les rôles distincts, mais complémentaires, des fonctionnaires et du personnel exonéré

pour appuyer les ministres dans l'exercice de leurs fonctions ministérielles.

Au cours des 25 années qui se sont écoulées depuis le rapport Tait, l'augmentation du nombre d'agents du Parlement et les attentes en matière de responsabilité parlementaire à l'égard des fonctionnaires, plutôt que des ministres, ont eu de profondes répercussions sur le mandat de la fonction publique. De plus, bien que l'accent sur une transparence et une ouverture accrues au sein du gouvernement ait été positif, l'émergence des médias sociaux a créé un espace non réglementé pour le discours, qui remet en question les structures et les processus traditionnels de responsabilisation, y compris pour les fonctionnaires.

Ces mouvements tectoniques dans l'environnement et le contexte de la fonction publique sont amplifiés par les changements au niveau des relations entre les ministres et leurs cabinets, compte tenu de la croissance importante du personnel politique dans l'ensemble du système. Les frontières peuvent souvent être floues, vu les défis en matière de responsabilité et de l'espace occupé par le personnel politique.

### Il est recommandé que :

- les sous-ministres veillent à ce que les obligations prévues par le Code de valeurs et d'éthique et les codes de conduite ministériels soient claires et respectées, des conséquences étant prévues en cas de non-respect, quel que soit le niveau ou le poste. Cela comprend des mécanismes de recours bien communiqués et soutenus.
- Les organismes centraux, en particulier le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et le Bureau du Conseil privé, devraient mettre à jour les politiques et les lignes directrices connexes à l'appui du Code de valeurs et d'éthique, et veiller à ce qu'ils soient largement connus ainsi que les mécanismes de recours connexes.
- les sous-ministres appuient la communication interne et l'utilisation de *Pour un gouvernement ouvert et responsable* (2015) comme document complémentaire et pierre angulaire du Code de valeurs et d'éthique, y compris avec leurs ministres et leur personnel.
- les hauts dirigeants montrent l'exemple en soutenant des processus efficaces pour formuler et fournir des conseils et des décisions professionnels, impartiaux et fondés sur des données probantes dans les actions quotidiennes, y compris dans les domaines liés à la science et à la sécurité.

4 À l'heure de la relance : Neuf façons de rétablir la confiance dans les institutions publiques canadiennes

([https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2018/03/PPF\\_TimeForAReboot\\_FR\\_Jan\\_2016.pdf](https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2018/03/PPF_TimeForAReboot_FR_Jan_2016.pdf)), Forum des politiques publiques du Canada, 2015.

1

2

3

4

5

### Action individuelle et responsabilité collective

Un domaine important de changement au fil du temps, conséquence d'une évolution sociétale et générationnelle plus grande et de l'impact de la technologie numérique dans nos vies, est la montée de l'individualisation et de l'expression individuelle rendue possible par la technologie.

Grâce à une société plus ouverte et connectée, cette évolution permet un plus grand pouvoir d'action et une plus grande autonomie personnelle et accélère la communication et le réseautage. Elle peut aussi entraîner des tensions dynamiques, car les attentes individuelles recourent les responsabilités collectives et la structure de la fonction publique. Le Code décrit ce que nous défendons en tant qu'organisation et, à ce titre, vise à appuyer et à guider nos actions dans le contexte organisationnel unique de la fonction publique. Fondamentalement, la fonction publique est un sport d'équipe, et la population est mieux servie lorsque les conseils sont éclairés par des conseils professionnels collectifs.

Deux aspects particuliers de cette question méritent d'être commentés et examinés de plus près. Le premier est l'importance cruciale de sensibiliser et de mieux comprendre la façon d'appliquer notre code de valeurs et d'éthique. Cet aspect s'est manifesté par le passé en ce qui concerne les obligations d'impartialité politique, y compris en périodes électorales. En effet, la fonction publique joue un rôle exceptionnellement important pendant ces périodes pour soutenir les opérations et les services gouvernementaux et appuyer des transitions sereines et efficaces du pouvoir lorsque le gouvernement change.

L'essor des médias sociaux et l'omniprésence de la technologie personnelle ont fait tomber des murs entre nos vies professionnelle et personnelle, qui ont convergé pendant la pandémie dans un contexte de travail à domicile. Ce contexte a

également soulevé des questions et des enjeux sur ce que nous exprimons sur nos comptes personnels des médias sociaux qui peuvent avoir un impact sur nos valeurs de respect de la démocratie et de respect envers les personnes, ainsi que sur l'attente d'impartialité qui s'étend au-delà du milieu de travail physique et temporel.

La deuxième dimension liée à l'action individuelle et à la responsabilité collective est la manière dont l'initiative individuelle, l'innovation et la créativité peuvent être encouragées et soutenues dans le cadre du renouvellement essentiel de la fonction publique. La fonction publique s'en trouve dynamisée en tant qu'organisation souple, agile et axée sur le numérique qui attire les générations actuelles et futures de fonctionnaires qui veulent contribuer et avoir un impact par leur travail.

Bien que des générations de fonctionnaires se soient jointes à l'institution et aient eu des carrières animées par la motivation et la fierté à l'égard de la fonction publique, les discussions ont révélé une attente accrue des jeunes et des futurs fonctionnaires d'avoir plus de pouvoir d'action et d'influence directe par leurs actions. Bien qu'il soit important d'encourager et de soutenir les gens, il est également essentiel d'assurer la sensibilisation et le dialogue sur les attentes et les responsabilités collectives, sous-tendus par nos valeurs et l'éthique.

Plus fondamentalement, il faut poursuivre la réflexion et le dialogue, y compris en dehors de la fonction publique, sur le changement générationnel qui s'opère vers des expressions plus individuelles des opinions et des attentes, ainsi que les façons de concilier et d'intégrer ces éléments dans la prestation collective de conseils et le travail concerté au cœur de la prestation des politiques, des programmes et des services du secteur public.

### Il est recommandé que :

- les organismes centraux mettent à jour au besoin les lignes directrices sur l'utilisation des médias sociaux, et que les sous-ministres veillent à ce qu'elles soient communiquées aux employés et abordées avec eux afin de fournir des attentes claires.
- les sous-ministres encouragent et appuient l'innovation, la collaboration et l'agilité dans tous les domaines de travail de la fonction publique, y compris la prestation des services, afin d'assurer l'excellence.
- les sous-ministres, avec le soutien des organismes centraux, fournissent aux employés les outils et la formation nécessaires pour leur permettre de travailler, ainsi que des conseils sur les technologies émergentes comme l'intelligence artificielle, de sorte que la prestation des services publics soit harmonisée avec nos valeurs et rendue possible par celles-ci, et serve l'intérêt public.
- les hauts dirigeants utilisent le dialogue sur les valeurs et l'éthique pour mobiliser les employés, y compris ceux qui ont été embauchés récemment, sur l'avenir de la fonction publique et encouragent les gens à reconnaître leurs contributions et leur impact par le travail d'équipe au service de la population canadienne et de ses gouvernements élus démocratiquement.

## Conclusion

---

Les fonctionnaires sont fiers de leur travail afin de servir la population canadienne, et ils ont toujours fait preuve d'excellence en relevant les défis en temps de crise et en cas de besoin national pour soutenir les gens au pays et à l'étranger.

Au cours de nos discussions avec les fonctionnaires cet automne, nous avons été inspirés et encouragés par l'honnêteté et la passion exprimées par les fonctionnaires. Nous avons reçu un appui unanime en faveur d'un engagement continu sur ce sujet important et nous concluons en réaffirmant notre conviction qu'un dialogue permanent sur les valeurs et l'éthique, comme l'a recommandé John Tait il y a plus de 25 ans, est essentiel.

# Annexe A : De Tait à aujourd'hui

Année	Jalon
1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport du Groupe de travail des sous-ministres sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique</li> </ul>
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premier Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux</li> <li>• Création du Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique</li> </ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada</i></li> <li>• Rapport du vérificateur général sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique</li> </ul>
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévention et résolution du harcèlement en milieu de travail</li> <li>• Divulcation interne d'information concernant des actes fautifs au travail</li> </ul>
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le guide du ministre et du secrétaire d'État</i></li> </ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Guide du sous-ministre</i></li> <li>• Cadre de responsabilisation de gestion</li> <li>• <i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i></li> <li>• Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique</li> </ul>
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport du vérificateur général sur la reddition de comptes et l'éthique au gouvernement</li> <li>• Création du Bureau du commissaire à l'éthique pour la Chambre des communes et du conseiller sénatorial en éthique</li> <li>• Rapport du Groupe de travail sur la divulgation des actes fautifs</li> </ul>
2004–2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Commission d'enquête (Gomery) sur le Programme de commandites et les activités publicitaires</li> </ul>
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles</i> (projet de loi C-11)</li> <li>• Projet de charte des valeurs et de code de conduite de la fonction publique</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lettre du premier ministre Harper aux ministres sur le gouvernement responsable</li> <li>• <i>Loi fédérale sur la responsabilité</i>, y compris la création de la fonction de directeur parlementaire du budget</li> <li>• <i>Loi sur les conflits d'intérêts</i></li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles</i></li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pour un gouvernement responsable : Guide des ministres et des ministres d'État</i></li> <li>• <i>Loi sur le lobbying</i></li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Code de valeurs et d'éthique du secteur public</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Pour un gouvernement ouvert et responsable</i></li> <li>• Publication des lettres de mandat des ministres</li> </ul>
2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directive sur l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion</li> <li>• Directive sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation</li> <li>• Directive sur le télétravail (modifiée en 2023)</li> </ul>
2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique sur la gestion des personnes</li> </ul>
2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport de l'Enquête publique sur l'état d'urgence déclaré en 2022</li> </ul>

Rapport de l'équipe spéciale  
de sous-ministres sur  
**les valeurs et l'éthique adressé  
au greffier du Conseil privé**

---