



Treasury Board of Canada
Secrétariat

Secrétariat du Conseil du Trésor
du Canada

Canada

Renforcer la protection des divulgateurs d'actes répréhensibles :

Rapport du Groupe de travail sur l'examen de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles

Présentation pour l'APEC, le 23 juin 2026



Création du groupe de travail

La Commission permanente des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires (COGOB) a examiné la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles (LPDFR) en 2017 et a conclu que des modifications législatives importantes étaient nécessaires. Certaines recommandations ont donné lieu à des mesures administratives, mais aucune modification législative n'a été apportée à l'époque.

Le projet de loi C-290 (2021-2025) en était à sa deuxième lecture au Sénat lorsque les élections ont été déclenchées.

Fin 2022, le président du Conseil du Trésor a mis en place un groupe de travail externe chargé de réexaminer la loi, avec pour mandat :

- d'examiner les possibilités de renforcer les processus de divulgation ;
- d'améliorer la protection et le soutien accordés aux lanceurs d'alerte ; et
- de recommander des améliorations ou d'éventuelles modifications législatives.

Le groupe de travail a publié un [Rapport](#), et les [Résultats du sondage](#) en avril 2026

Recherches et consultations

Le groupe de travail s'est appuyé sur des analyses antérieures, des recherches, et les perspectives des intervenants, y compris :

- rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de 2017
- propositions du Commissariat à l'intégrité du secteur public (CISC)
- projet de loi C-290
- études internationales
- processus de consultation
 - consultations auprès d'intervenants et d'experts
 - 57 soumissions écrites (intervenants internes et externes)

Sujets abordés

L'examen mené par le groupe de travail a porté sur de nombreux sujets, notamment :

- définitions des actes répréhensibles et de la divulgation protégée ;
- l'importance de traiter les cas qui n'atteignent pas le seuil de l'acte répréhensible ;
- plaintes vexatoires et l'exigence de « bonne foi » ;
- complexité de l'écosystème des mécanismes de recours ;
- divulgations anonymes ;
- confusion et les incohérences concernant les procédures de divulgation.

Le groupe de travail était divisé sur la question de savoir s'il fallait conserver deux systèmes de signalement d'acte répréhensible ; la majorité a choisi de maintenir les deux options : le Commissaire à l'intégrité du secteur public (CISP) et les programmes de signalement internes.

Sondage national

Le group a aussi mené un sondage (fonctionnaires, anciens fonctionnaires, entrepreneurs, membres du public) qui portait sur trois thèmes :

- processus de signalement des actes répréhensibles
- protection contre les représailles et les mesures de soutien
- culture organisationnelle et l'administration

Environ 5 300 réponses ont été reçues; les questionnaires soumis ou remplis à au moins 40 % ont été pris en compte (3 574 au total). 3 501 (près de 98 %) ont été soumis par les fonctionnaires actuels.

Le sondage était facultatif, anonyme, et disponible dans les deux langues officielles.

Résultats du sondage

Perceptions de la santé et de la sécurité psychologiques au travail :

- 59 % des répondants ont déclaré bénéficier d'un environnement de travail psychologiquement sûr et sain
- **37 % ont déclaré travailler dans un environnement de travail psychologiquement dangereux et malsain**

Le sondage comprenait quatre scénarios de comportement au travail, accompagnés de questions sur ce que les participants estimaient **ce que devrait se passer** versus **ce que se passerait** dans quatre situations de comportement inapproprié.

Les résultats ont révélé un **écart significatif** entre ce que les répondants estimaient **devrait** se passer et ce qu'elles pensaient qu'il **se passerait**.

Cela a donné lieu à des recommandations : responsabiliser les administrateurs généraux quant à la mise en œuvre de la LPFDAR, intégrer l'évaluation de la culture organisationnelle dans l'évaluation des performances des cadres supérieurs, et ajouter des questions au sondage auprès des fonctionnaires

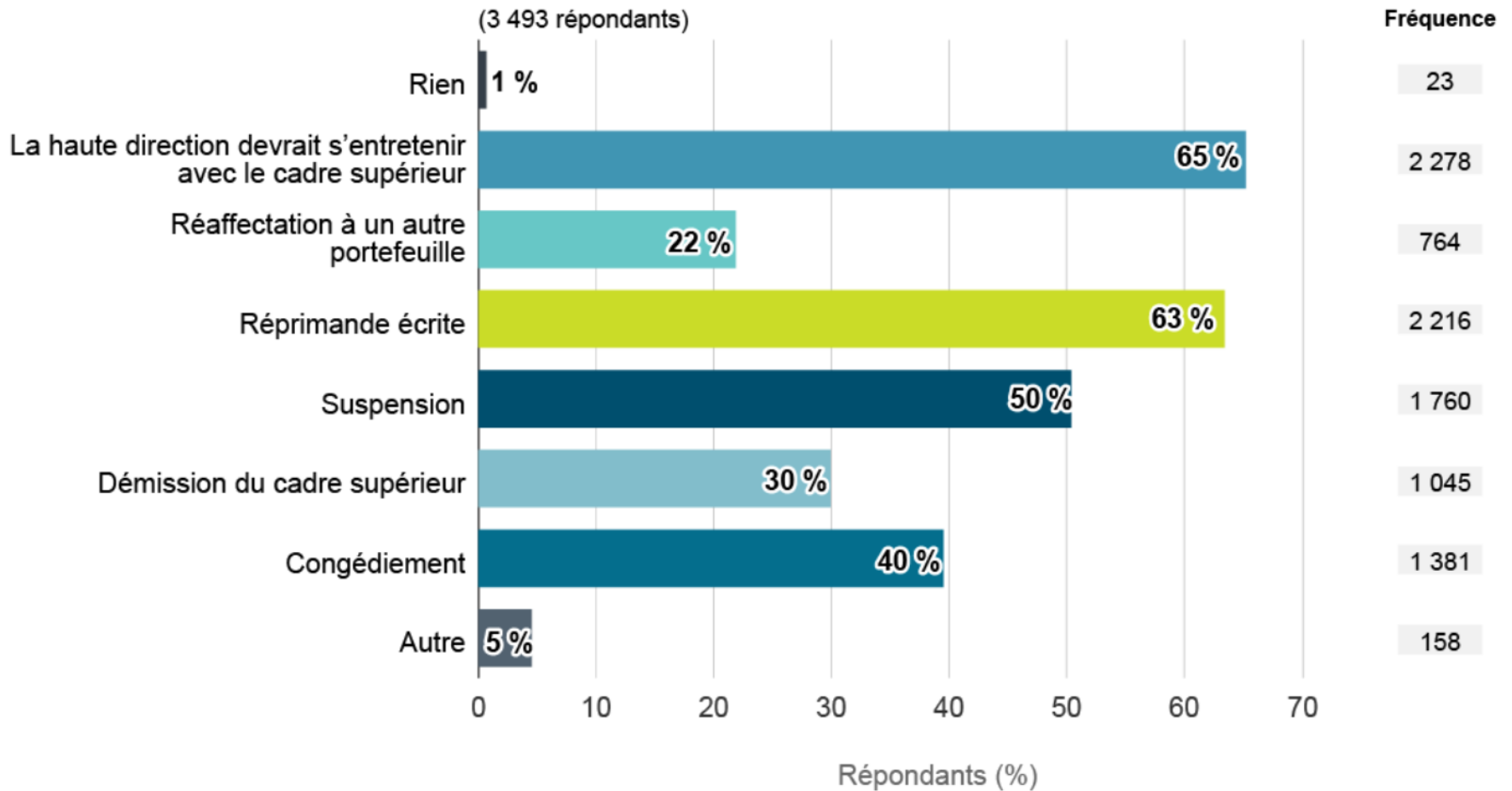
Scenario 4

Un cadre supérieur de votre organisation crie après les gens, les rabaisse, ostracise ceux qui se plaignent, et est connu pour donner des contrats à ses amis et pour soumettre de façon inappropriée des dépenses de déjeuners extravagants.

- 69 % des répondants discuteraient de cette situation avec leur superviseur(e)
- 68 % - leurs collègues
- 46 % - leur bureau d'éthique/d'ombud de l'organisation
- 34 % - leur représentant(e) syndicale
- 34 % - l'agent supérieur désigné pour la divulgation
- 29 % - un haut fonctionnaire
- 26 % - le Commissariat à l'intégrité du secteur public
- 24 % - leur bureau des Services de gestion informelle des conflits

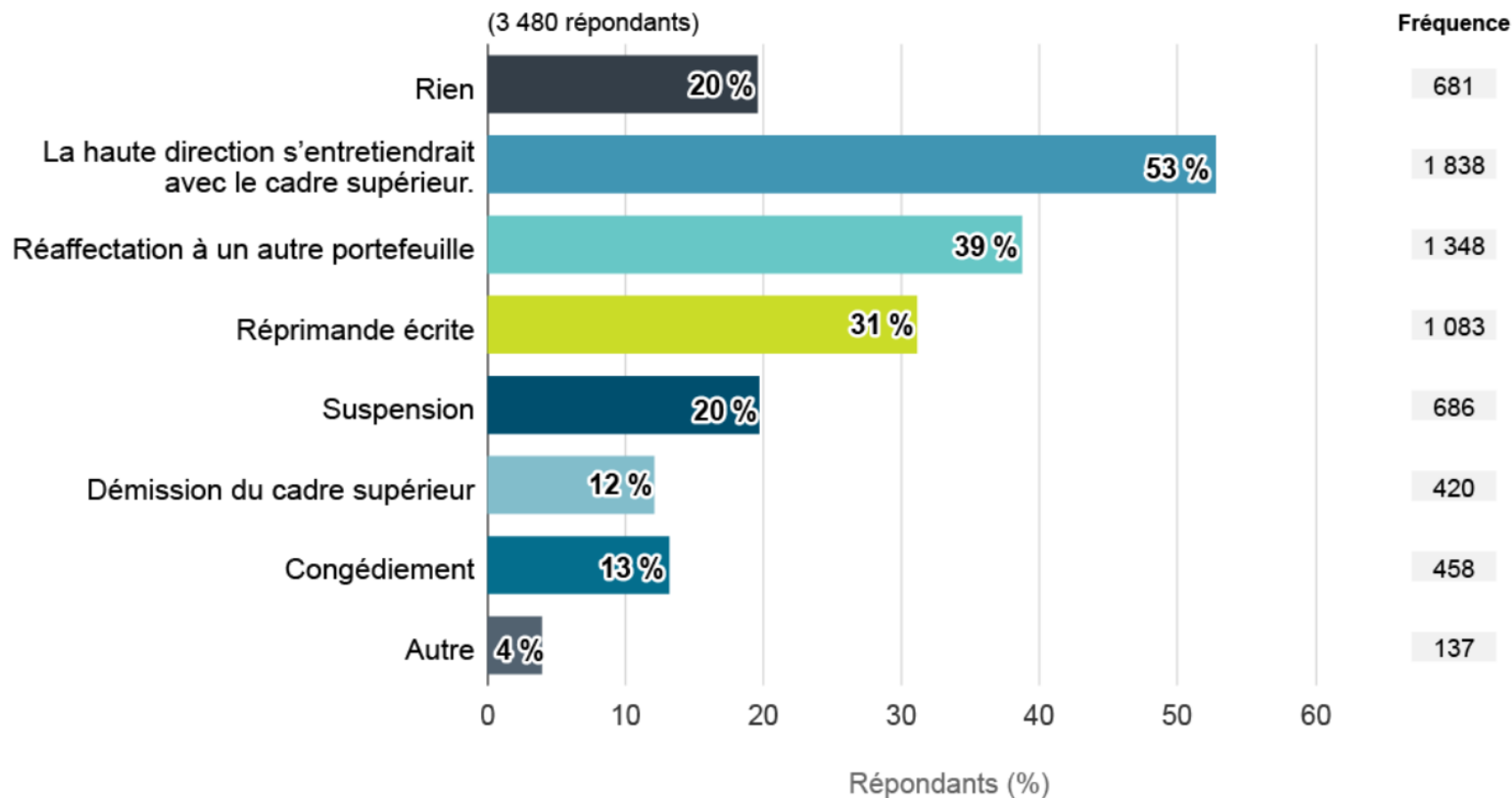
Que *devrait* se passer

Figure 20: Les mesures qui devraient être prises dans le cadre du scénario 4 d'après les répondants



Que *se passerait-il*

Figure 21: Les mesures qui seraient prises dans le cadre du scénario 4 d'après les répondants



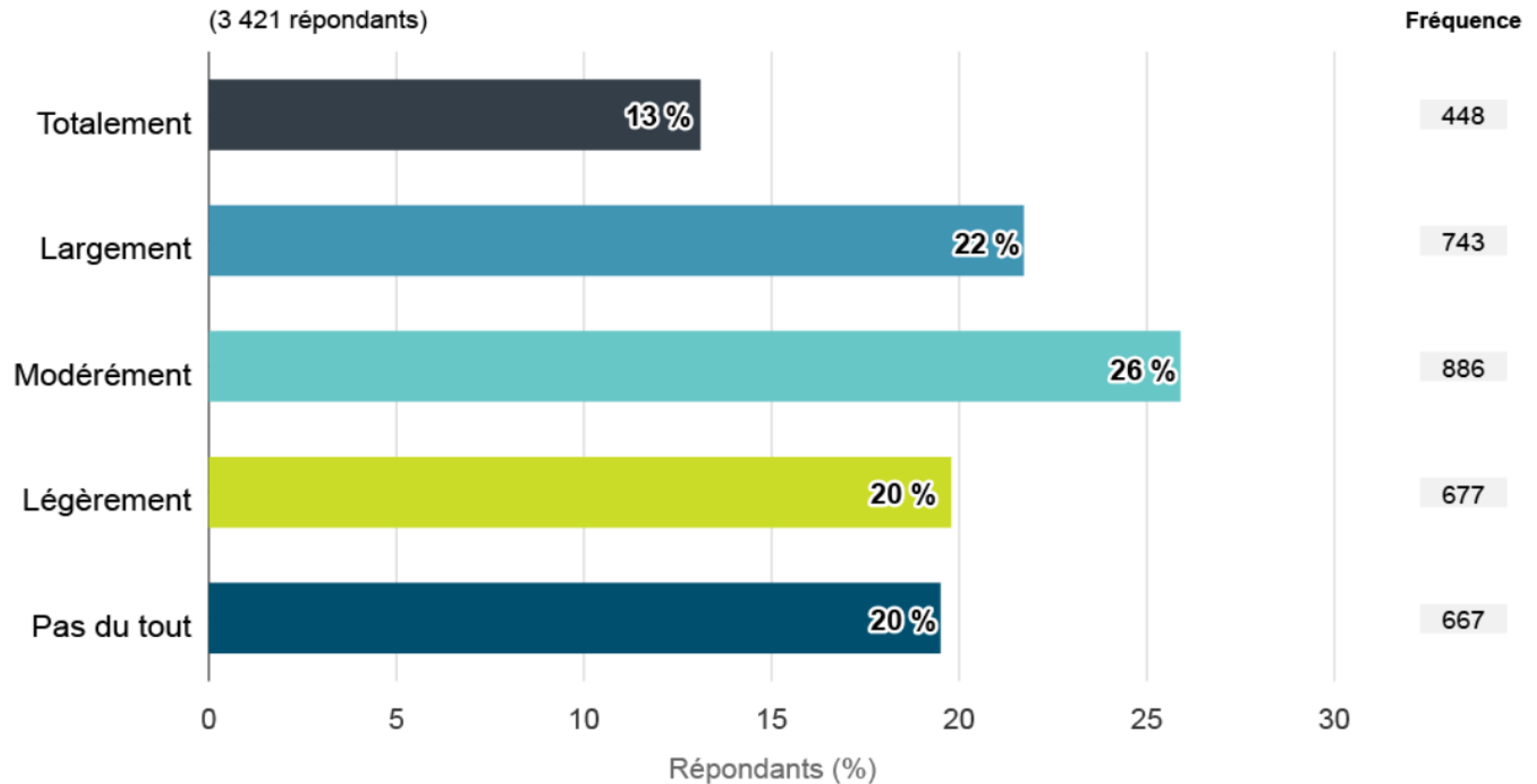
Les facteurs les plus importants pour la divulgation

Les répondants ont été invités à classer jusqu'à cinq facteurs par ordre d'importance.

- **75 % des répondants** ont indiqué que d'avoir « le sentiment que ma confidentialité sera respectée dans la mesure du possible » est l'un des facteurs les plus importants pour inciter les employés à divulguer des cas d'inconduites graves;
- le deuxième facteur le plus important, choisi par **68 % des répondants**, était « comprendre mes options en matière de divulgation et de protection contre les représailles »;
- « savoir que des conséquences ou des mesures correctives sont prises si une faute grave est constatée » est le troisième facteur le plus important, sélectionné par **66% des répondants**; et
- **54% ont choisi** « les gestionnaires et les superviseurs connaissent bien les processus de divulgation et les mécanismes de protection contre les représailles comme étant le quatrième facteur le plus important.

35 % ont une culture qui encourage la divulgation

Figure 23: Mesure dans laquelle la culture du lieu de travail des répondants encourage la divulgation des cas d'inconduite graves

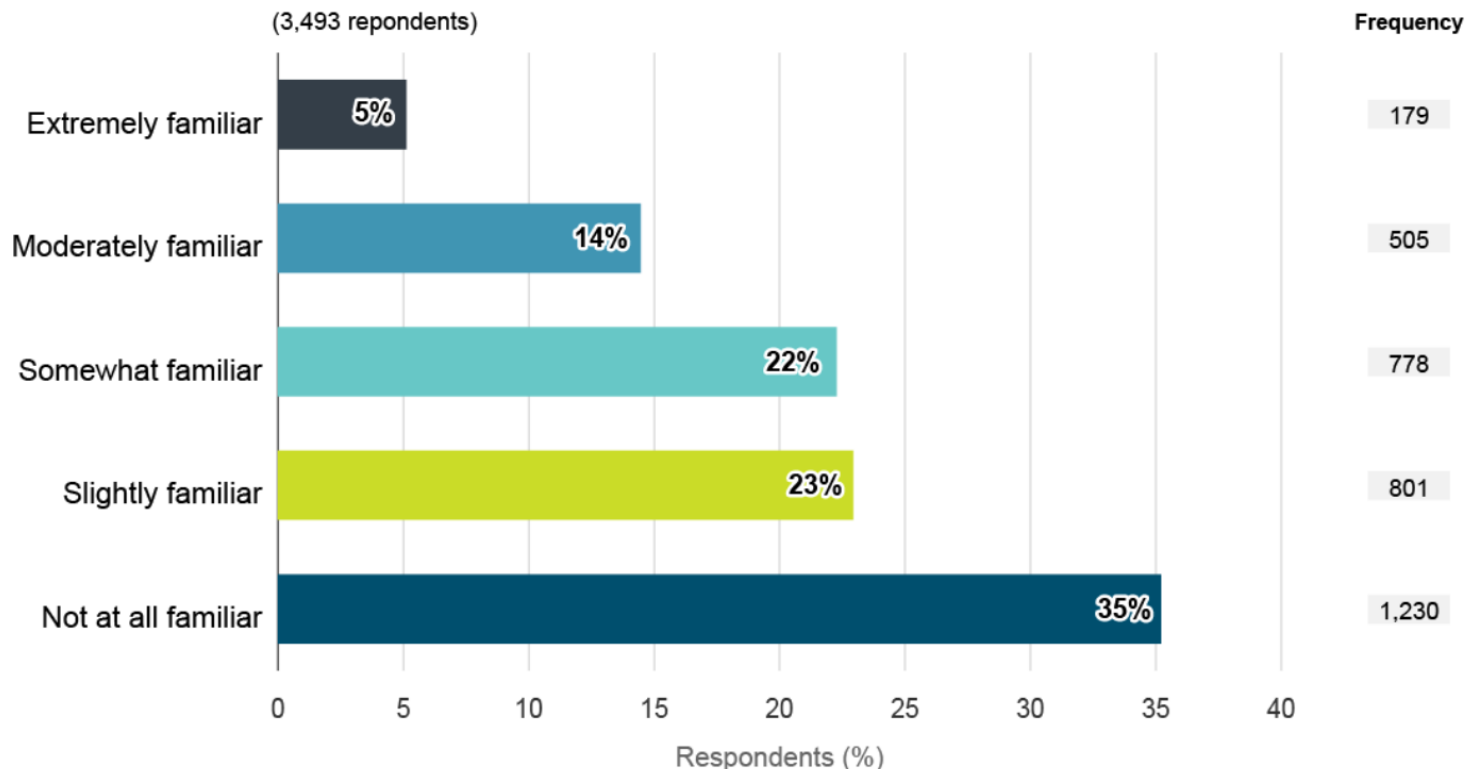


Connaissance des processus de divulgation

Les résultats montrent clairement que les fonctionnaires **connaissent très peu** ces processus. En effet :

- près de 60 % des répondants les connaissent très peu ou pas du tout;
- moins de 20 % les connaissaient assez bien ou très bien.

Figure 24: respondents' familiarity with PSDPA disclosure processes



Répondants témoins d'un cas d'inconduite grave

Près de la moitié (44 %) ont déclaré avoir été témoins de cas d'inconduite; 66 % ont trouvé cette expérience traumatisante; 58 % l'ont signalée

Figure 28. Nombre de répondants qui ont été témoins d'un cas d'inconduite grave

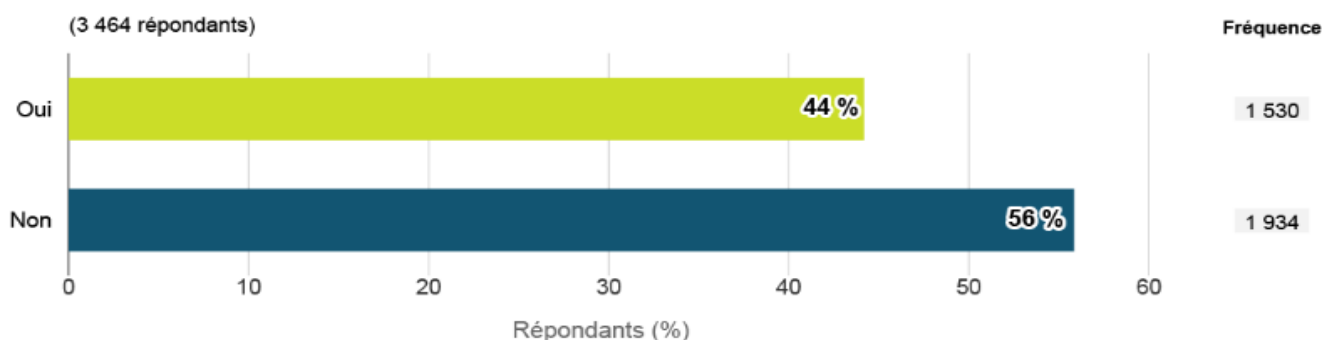
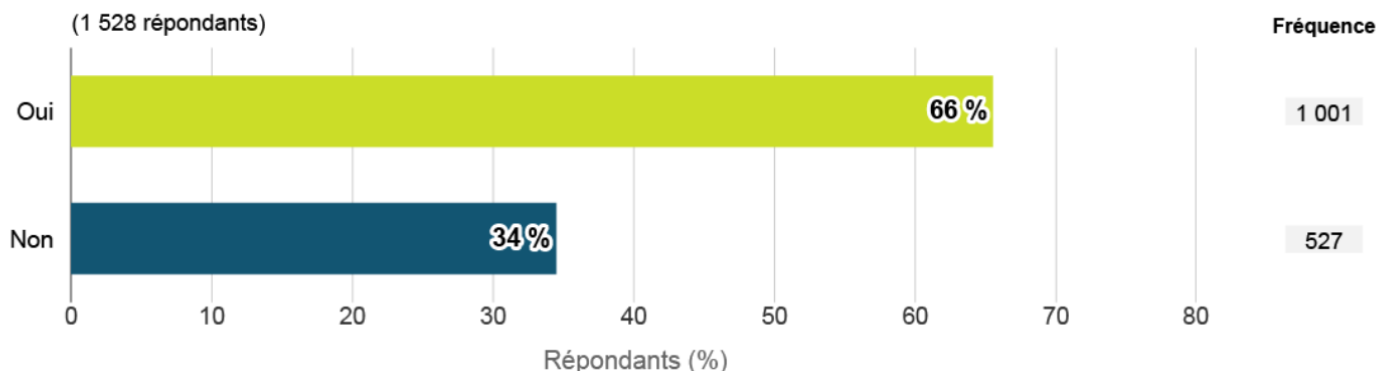


Figure 29: Nombre de répondants pour lesquels le fait d'avoir été témoin d'un cas d'inconduite grave a été traumatisant



Répondants ayant été témoins de représailles

Figure 32: Nombre de répondants ayant été témoins de représailles sur leur lieu de travail

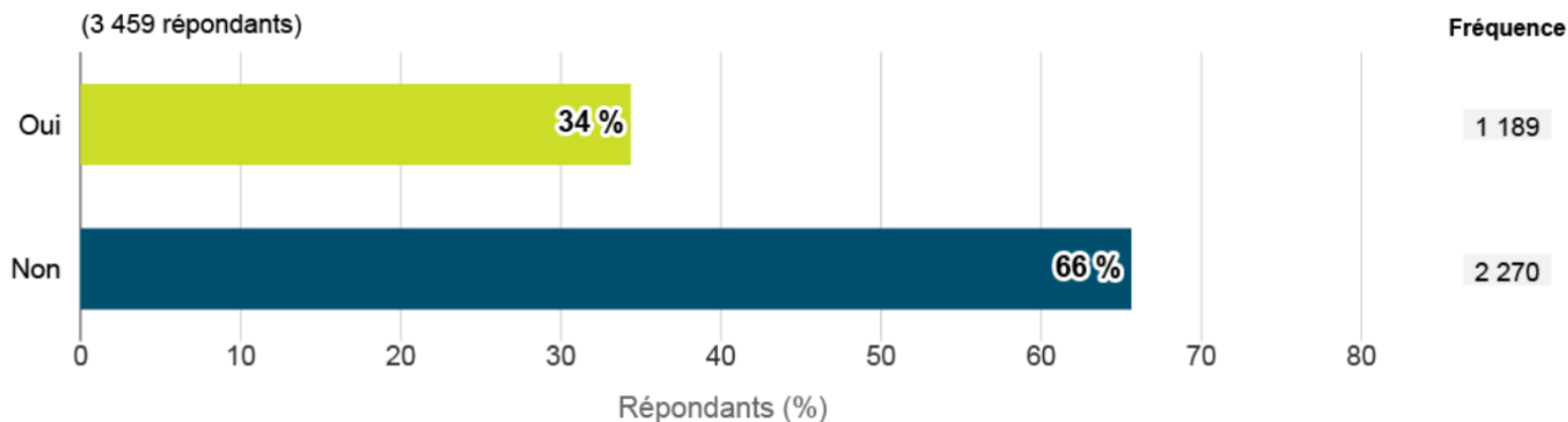
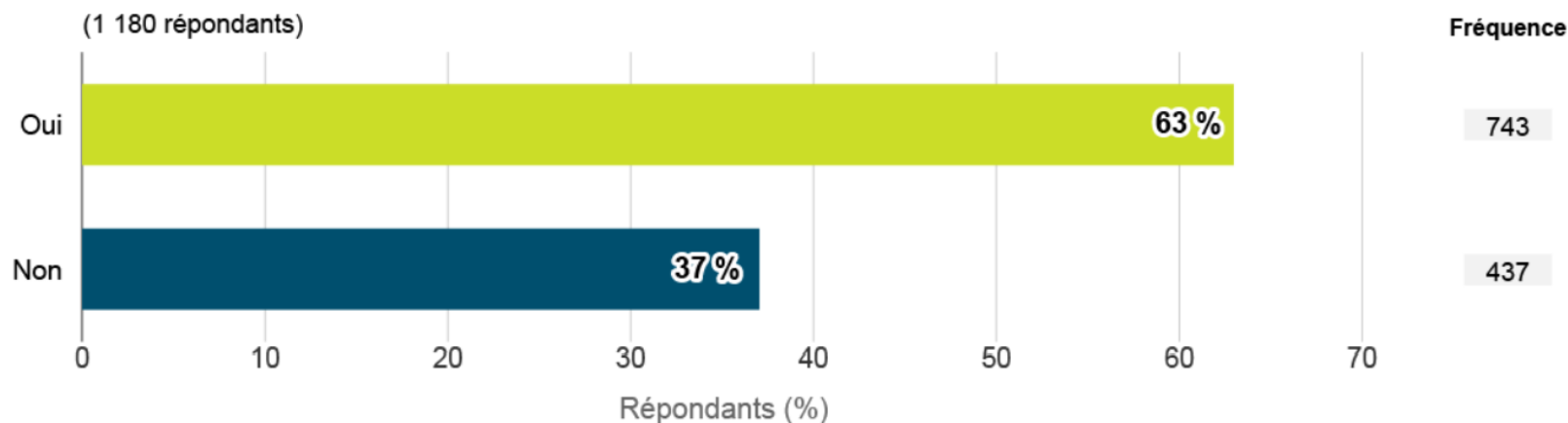


Figure 33: Nombre de répondants pour lesquels le fait d'être témoin de représailles a été traumatisant



Seuls 28 % ont signalé des représailles
(contre 58 % ayant signalé des conduites graves)

Autres résultats du sondage

Dans l'ensemble, les résultats montrent **un niveau élevé de respect interpersonnel** sur le lieu de travail, et 61 % des répondants ont un sentiment d'appartenance à une communauté au travail, ce qui est un indicateur important de la santé mentale.

Mais trois résultats relatifs à la responsabilisation sont préoccupants :

- moins de la moitié des répondants **(47 %) se sentent à l'aise de soulever des préoccupations** au travail;
- seulement **32 % estiment** que les situations difficiles sont **efficacement traitées** dans leur milieu de travail;
- seulement **35 % estiment que les personnes sont tenues responsables** de leurs actes.

REMARQUE : les résultats de ce sondage ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble du secteur public.

Résultats

L'une des principales conclusions : le manque de sensibilisation et de compréhension de la loi et des procédures de signalement. De nombreux fonctionnaires ont indiqué ne pas savoir comment signaler des actes répréhensibles.

Ceci inclut les gestionnaires; une des trois voies dont disposent les fonctionnaires pour signaler des irrégularités, et celle qui est la plus souvent utilisée.

Confiance et crainte de représailles

- Les répondants ont exprimé une faible confiance dans le système : la crainte des représailles demeure un obstacle majeur, et plusieurs doutent de l'efficacité des protections.
- En plus, certains répondants estiment que signaler un problème n'entraînera pas de changement concret.

..... Résultats

- La culture du milieu de travail est un facteur déterminant, notamment en raison d'un manque perçu de soutien de la part de la direction et d'une réticence à « s'exprimer » par crainte de nuire à sa carrière.
- Il est nécessaire de renforcer la culture de l'éthique et de la transparence : le sentiment dominant parmi les répondants était le scepticisme quant à l'efficacité des processus existants.
- Les réponses du sondage ont mis en évidence le besoin urgent de changements systémiques pour favoriser un environnement de travail plus responsable et plus transparent.

Accessibilité et complexité du régime de signalement

- Le système est perçu comme complexe et difficile à naviguer.
- Il existe de multiples canaux, et une certaine confusion persiste quant aux rôles et aux processus.

Autres recommandations

Améliorer le processus de divulgation

- simplifier les procédures de divulgation (orientations claires)
- étendre le champ d'application (inclure les Forces armées canadiennes, Service canadien du renseignement de sécurité, Centre de la sécurité des télécommunications Canada)
- améliorer les conseils, clarifier les canaux de signalement
- renforcer l'accessibilité et la transparence
- réviser le mécanisme actuel de gestion des plaintes pour harcèlement

Renforcement des mesures de protection

- élargir la liste de personnes protégées, la liste des mesures ayant une incidence sur l'emploi et les conditions de travail
- simplifier la procédure en cas de représailles, retirer le tribunal du processus, renversement de la charge de la preuve
- offrir un meilleur soutien juridique (honoraires) et psychologique

Autres recommandations

Culture, administration et operations

La responsabilisation est nécessaire à tous les niveaux pour une culture de travail plus ouverte, garantir que les inconduites soient traitées de manière appropriée et communiquer les conséquences encourues par les auteurs d'infractions (publication des rapports).

- mettre en place des audits et d'autres mécanismes pour garantir le respect des exigences de la LPFDAR;
- responsabilités supplémentaires pour le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) : fournir des orientations, notamment sur la conduite des enquêtes;
- renforcer la sensibilisation et la formation - droits et procédures (SCT);
- imposer aux organisations l'obligation de protéger leurs employés contre les représailles;
- renforcer la responsabilisation (tenir les administrateurs généraux responsables de la bonne mise en œuvre de la LPFDAR, évaluations de performance);
- SAFF – inclure des questions sur la santé et la sécurité psychologiques, la culture éthique et le leadership éthique.

Conclusion

Les principaux points à retenir du rapport sont qu'il y a :

- une connaissance insuffisante de la LPFDAR et des mécanismes de signalement et de protection contre les représailles
- un manque de confiance, une crainte de représailles
- une nécessité de renforcer les protections
- une nécessité de changer la culture organisationnelle

L'examen a confirmé l'existence **d'un écart entre l'esprit** de la LPFDAR **et la réalité**. Ses recommandations visent à instaurer la confiance, à simplifier les procédures et à renforcer les protections et la culture.

Il y a 17 recommandations relatives à la divulgation, 10 à la protection contre les représailles et les mesures de réparation, et 8 à la culture organisationnelle et l'administration et le fonctionnement de la LPFDAR (certaines comportant plusieurs éléments).

Liens vers : le [Rapport](#), les [Résultats du sondage](#).