



Sondage sur la dotation et l'impartialité politique de 2025

Produit par la Direction des services et de l'analyse des données, Secteur de la surveillance et des enquêtes, en collaboration avec le secteur des politiques et des communications

Source des données : Données recueillies par Advanis

9 mars 2025

Approuvé par le dirigeant principal des données

This report is also available under the English title: *2025 Staffing and Non-Partisanship Survey*.

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

Pour obtenir plus de renseignements, communiquez avec la Commission de la fonction publique, aux coordonnées suivantes:

Commission de la fonction publique du Canada
22, rue Eddy
Gatineau (Québec) K1A 0M7

Adresse de courriel : cfp.infocom.psc@cfp-psc.gc.ca

Site Web de l'éditeur : <https://www.canada.ca/fr/commission-fonction-publique.html>

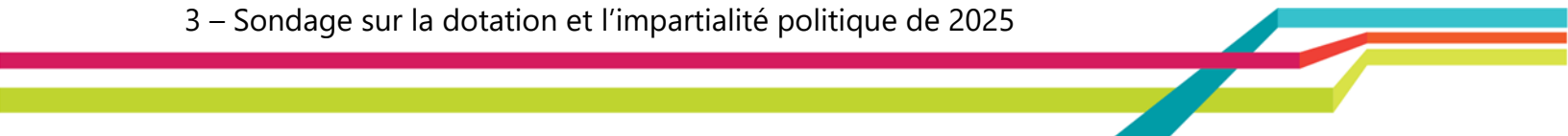
© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par la présidente de la Commission de la fonction publique du Canada, 2026

N° de cat. SC1-11F-PDF (fichier PDF, français)
ISSN 2816-3974

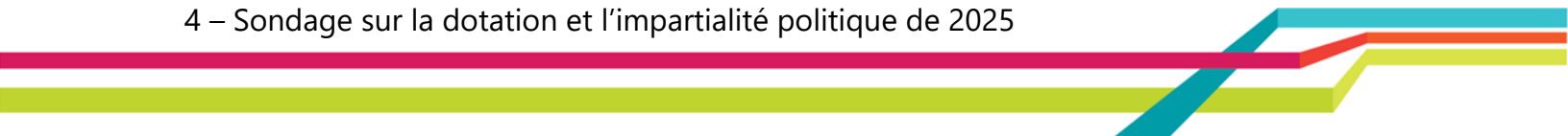
N° de cat. SC1-11E-PDF (fichier PDF, anglais)
ISSN 2816-3982

Table des matières

Sommaire.....	5
Principales constatations et commentaires.....	5
Introduction.....	7
Activités politiques et impartialité politique.....	8
Perceptions du mérite, de l'équité et de la transparence.....	11
Mérite.....	11
Perceptions des groupes d'équité en matière d'emploi et des groupes en quête d'équité à l'égard du mérite.....	12
Équité.....	14
Perceptions des groupes d'équité en matière d'emploi et des groupes en quête d'équité à l'égard de l'équité.....	16
Transparence.....	18
Perceptions des groupes d'équité en matière d'emploi et des groupes en quête d'équité à l'égard de la transparence.....	18
Participation aux processus de dotation.....	21
Utilisation de l'intelligence artificielle dans le cadre d'un processus de dotation.....	21
Participation aux processus de dotation aux fins de promotion.....	22
Mesures d'adaptation en matière d'évaluation dans le cadre des processus de dotation.....	24
Préjugés et obstacles rencontrés dans le cadre des processus de dotation.....	27
Expériences des groupes d'équité en matière d'emploi et des groupes en quête d'équité à l'égard des préjugés et des obstacles.....	28
Perceptions des gestionnaires et des conseillers en dotation à l'égard du système de dotation.....	35
Recours aux nominations non annoncées.....	35
Utilisation de plateformes de recrutement alternatives.....	37
Utilisation des technologies d'intelligence artificielle.....	39



Pression lors de la sélection d'un candidat	39
Perceptions des pratiques et des conseils en dotation.....	40
Droits de priorité.....	45
Pratiques ou initiatives novatrices en matière de dotation.....	48
Perspective d'avenir.....	48
Promouvoir la sensibilisation aux activités politiques et à l'impartialité.....	49
Promouvoir l'équité et l'inclusion.....	49
Utilisation responsable de l'IA et des plateformes de recrutement alternatives.....	50
Soutenir les bénéficiaires de priorité.....	50
Soutenir la collaboration et l'innovation.....	51
Annexe A : Méthodologie.....	52
Annexe B : Profil des répondants.....	54



Sommaire

Le Sondage sur la dotation et l'impartialité politique de 2025 de la Commission de la fonction publique du Canada est la quatrième édition de cette activité de surveillance cyclique. Le sondage, qui couvre la période allant du 1^{er} avril 2024 au 31 mars 2025, offre un aperçu des perceptions des fonctionnaires sur l'intégrité du système de dotation.

Principales constatations et commentaires

Activités politiques et impartialité politique

- **Il y a une sensibilisation accrue à l'impartialité politique** : Les fonctionnaires ont démontré une plus grande connaissance de leurs responsabilités en matière d'impartialité politique par rapport aux niveaux de 2023.
- La sensibilisation a été renforcée par les communications et les formations ciblées de la CFP pendant les élections, ainsi que par le dialogue renouvelé du greffier du Conseil privé sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique fédérale.

Perceptions du mérite, de l'équité et de la transparence

- **Les perceptions du mérite, de l'équité et de la transparence sont stables** : Les perceptions du mérite, de l'équité et de la transparence dans le cadre des processus de dotation sont semblables à celles observées en 2023.
- **Les nominations non annoncées sont considérées comme étant équitables** (nouvelle question) : Les perceptions de l'équité des nominations non annoncées n'était que légèrement inférieure à celle des nominations annoncées. Les nouvelles données recueillies sur les raisons des nominations non annoncées pourraient améliorer la perception des employés relativement à la transparence.

Utilisation de l'intelligence artificielle

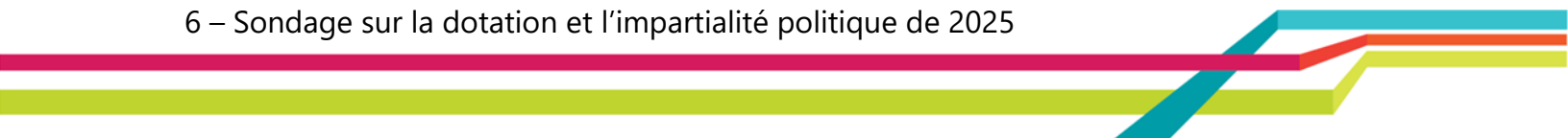
- **Émergence de l'utilisation de l'intelligence artificielle** : L'utilisation de l'intelligence artificielle par les employés et les gestionnaires demeure limitée dans les processus de dotation, (moins d'un employé sur dix ayant participé à un processus de dotation annoncé). Elle permet d'améliorer l'efficacité, mais présente également des risques pour le mérite et l'intégrité de la dotation. La CFP continuera de surveiller, d'éliminer et d'atténuer ces risques au moyen de produits d'orientation mis à jour.

Préjugés et obstacles

- **Les perceptions sur l'atténuation des préjugés et des obstacles sont moins positives qu'en 2023** : Moins de la moitié des employés ont indiqué que les processus de dotation de leur ministère ou organisme sont menés de manière à atténuer ou à éliminer les préjugés et les obstacles.
- **Il y a eu une diminution des préjugés et des obstacles rencontrés** : Moins d'employés ont déclaré avoir été confrontés à des préjugés et à des obstacles dans le cadre d'un processus de dotation annoncé par rapport à 2023. Cependant, les membres des groupes en quête d'équité signalent souvent une fréquence plus élevée de préjugés et d'obstacles.

Perceptions des gestionnaires sur le système de dotation

- **Amélioration des perceptions à l'égard des bénéficiaires de priorité** : changement positif important par rapport aux niveaux de 2023, dans la reconnaissance par les gestionnaires des bénéficiaires de priorité comme une source précieuse de candidats qualifiés qui répondent aux attentes en matière de rendement. Les activités de rayonnement menées en continu par la CFP restent importantes pour promouvoir la priorité d'embauche comme solution efficace en période de réduction des effectifs.
- **Les gestionnaires sont moins à l'aise de communiquer les décisions en matière de dotation** : Par rapport à 2023, une proportion plus faible de gestionnaires d'embauche a déclaré se sentir à l'aise d'expliquer les décisions en matière de dotation aux employés.



Introduction

La Commission de la fonction publique du Canada (CFP) protège les valeurs fondamentales du mérite et de l'impartialité politique, afin de maintenir la confiance de la population canadienne dans l'intégrité de la fonction publique et de répondre à son obligation de rendre compte au Parlement.

Pour appuyer ce mandat, la CFP a mené le Sondage sur la dotation et l'impartialité politique tous les deux ans depuis 2018, sauf en 2021, lorsque le sondage a été reporté en raison de la pandémie. Ce sondage constitue l'un des outils de surveillance de la CFP pour évaluer l'intégrité du système de dotation.

Il vise à recueillir l'opinion des employés, des gestionnaires et des conseillers en dotation sur un large éventail de sujets liés à la dotation, notamment :

- la sensibilisation aux droits et aux responsabilités en matière d'activités politiques et d'impartialité politique;
- les politiques et les pratiques organisationnelles en matière de dotation;
- les perceptions du mérite, de l'équité et de la transparence.

Le Sondage sur la dotation et l'impartialité politique de 2025 a été mené pour le compte de la CFP par Advanis, une société canadienne d'études de marché et de recherche sociale. Le sondage a été envoyé à tous les employés de 80 ministères et organismes fédéraux visés par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Au total, 82 987 réponses ont été reçues, ce qui correspond à un taux de réponse de 30,9 %. L'approche méthodologique est décrite à l'[annexe A](#).

Le public visé par le présent rapport comprend les parlementaires, les administrateurs généraux, les chefs des ressources humaines et les fonctionnaires de tous les ministères et organismes participants. Les résultats sont également communiqués au grand public canadien afin de favoriser la transparence et renforcer la confiance envers la fonction publique fédérale.

Outre les résultats du sondage, le présent rapport offre des perspectives qui aident à comprendre les écarts et cibler les domaines préoccupants pour la CFP. La section « [Perspective d'avenir](#) » présente un certain nombre de mesures concrètes prises par la CFP et met en évidence certains domaines clés que les ministères et organismes devraient prendre en considération.

De plus, la CFP a créé des [outils interactifs de visualisation des données](#) qui permettent aux utilisateurs de consulter les données du sondage et de générer des tableaux de données personnalisés.

Si vous avez des questions au sujet du présent rapport, veuillez communiquer avec nous à l'adresse cfp.sdip-snps.psc@cfp-psc.gc.ca.

Activités politiques et impartialité politique

L'impartialité politique est un élément central de la [Loi sur l'emploi dans la fonction publique](#). Il s'agit également d'un principe clé du [Code de valeurs et d'éthique du secteur public](#) du gouvernement du Canada, qui stipule que, en ce qui concerne le respect de la démocratie, les fonctionnaires sont tenus de respecter « la primauté du droit et [d'exercer] leurs fonctions conformément aux lois, aux politiques et aux directives de façon non partisane et impartiale¹ ».

Cette responsabilité est essentielle au maintien d'une fonction publique professionnelle et politiquement impartiale au service de tous les Canadiens.

La CFP joue un rôle central dans la protection de l'impartialité politique de la fonction publique en :

- fournissant des conseils aux fonctionnaires au sujet de leurs droits et responsabilités en matière d'activités politiques;
- accordant aux fonctionnaires la permission de se porter candidat aux élections fédérales, provinciales, territoriales et municipales et un congé à cet égard;
- enquêtant sur toute allégation de participation irrégulière à des activités politiques et en prenant des mesures correctives au besoin.

Dans l'ensemble, les résultats du sondage de 2025 relatifs aux activités politiques et à l'impartialité politique se sont améliorés pour l'ensemble des énoncés par rapport à 2023, ce qui démontre une meilleure sensibilisation et compréhension par les fonctionnaires de leurs responsabilités à cet égard.

¹ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Code de valeurs et d'éthique du secteur public (2011), article 1.1.

Ce qui a changé

Au cours de la période visée par le sondage (du 1^{er} avril 2024 au 31 mars 2025), plusieurs élections ont eu lieu aux niveaux municipal, provincial/territorial et fédéral. Afin de soutenir les fonctionnaires durant cette période, la CFP a fourni aux administrateurs généraux du matériel de communication pour rappeler aux employés leurs droits et leurs responsabilités en matière d'activités politiques et d'impartialité. La CFP a également offert une série de séances d'information sur les activités politiques tout au long de l'année. Au cours de la même période, l'accent a surtout été mis sur l'impartialité politique dans le cadre du dialogue renouvelé sur les valeurs et l'éthique mené par le greffier du Conseil privé, soulignant ainsi l'importance de maintenir la confiance du public dans la fonction publique fédérale.

La diffusion de messages clairs et cohérents dans le cadre de ces différentes initiatives visait à aider les employés à comprendre leurs droits et leurs responsabilités, afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées sur leur engagement politique et défendre les valeurs de la fonction publique, telles que le respect de la démocratie.

Cette attention accrue portée aux activités politiques et à l'impartialité politique a probablement contribué à l'amélioration des résultats du sondage dans ce domaine.

Les résultats indiquent que les employés continuent de démontrer une compréhension de leurs responsabilités en matière d'impartialité politique dans l'exercice de leurs fonctions à titre de fonctionnaires (94 % contre 90 % en 2023). Les résultats montrent également que les employés croient que, dans leur unité de travail, leurs collègues ont exercé leurs fonctions à titre de fonctionnaires de manière politiquement impartiale (93 % contre 91 % en 2023). De même, 94 % des employés (en hausse par rapport à 91 % en 2023) ont reconnu qu'exprimer leurs opinions politiques sur les médias sociaux pourrait avoir une incidence sur leur capacité à demeurer politiquement impartiaux ou à être perçus comme tels dans l'exercice de leurs fonctions à titre de fonctionnaires.

Tableau 1 : Pourcentage d'employés en accord avec les énoncés sur leurs connaissances de leurs droits et responsabilités en matière d'impartialité politique en 2023 et 2025

Énoncés sur l'impartialité politique	2023	2025
Je comprends mes responsabilités en matière d'impartialité politique dans l'exercice de mes fonctions à titre de fonctionnaire	90 %	94 %
Dans mon unité de travail, les employés exercent leurs fonctions à titre de fonctionnaires d'une manière politiquement impartiale	91 %	93 %
Je comprends qu'exprimer mes opinions politiques sur les médias sociaux pourrait avoir un impact sur ma capacité à demeurer politiquement impartial ou à être perçu comme tel	91 %	94 %

En 2025, 90 % des employés (contre 94 % en 2023) ont déclaré ne pas avoir participé à des activités politiques autres que l'exercice du droit de vote. De plus, 85 % (contre 77 % en 2023) connaissaient leurs responsabilités et leurs droits légaux concernant la participation à des activités politiques, et 73 % (contre 65 % en 2023) connaissaient leurs responsabilités en tant que fonctionnaires s'ils souhaitaient présenter leur candidature ou devenir candidats.

Tableau 2 : Pourcentage d'employés en accord avec les énoncés sur leurs connaissances de leurs droits et responsabilités en matière d'engagement politique en 2023 et 2025

Énoncés sur les responsabilités et les droits en matière d'engagement politique	2023	2025
Je suis au courant de mes responsabilités et de mes droits légaux concernant la participation à des activités politiques	77 %	85 %
Je connais mes responsabilités en tant que fonctionnaire si je souhaite présenter ma candidature ou devenir candidat dans le cadre d'une élection fédérale, provinciale, territoriale ou municipale	65 %	73 %

En outre, 78 % des employés (contre 69 % en 2023) ont indiqué que leurs connaissances sur la participation à des activités politiques sont suffisantes ou qu'ils savent où trouver des renseignements à ce sujet, et 81 % (contre 67 % en 2023) ont convenu que leur ministère ou organisme les tenait informés de leurs responsabilités en matière d'impartialité politique dans l'exercice de leurs fonctions.

Tableau 3 : Pourcentage d'employés en accord avec les énoncés sur les communications de la direction en ce qui concerne l'impartialité politique et l'engagement politique en 2023 et 2025

Énoncés sur les communications de la direction	2023	2025
Mes connaissances sont suffisantes ou je sais où trouver de l'information au sujet de la participation à des activités politiques	69 %	78 %
Mon ministère ou organisme me tient informé de mes responsabilités en matière d'impartialité politique dans l'exercice de mes fonctions	67 %	81 %

Perceptions du mérite, de l'équité et de la transparence

Cette section résume les réponses aux questions sur les thèmes du mérite, de l'équité et de la transparence dans le cadre d'un processus de dotation. Pour chaque thème, les résultats présentés dans les tableaux concernent l'ensemble des employés.

Mérite

Dans l'ensemble, les perceptions des employés sur le mérite dans le cadre d'un processus de dotation sont très semblables aux résultats de 2023. Plus de quatre employés sur cinq (83 %) ont convenu que les personnes embauchées dans leur ministère ou organisme peuvent effectuer le travail (contre 84 % en 2023), tandis que 83 % (comme en 2023) ont convenu que les exigences indiquées dans les annonces d'emploi reflètent celles des postes à pourvoir.

Tableau 4 : Pourcentage d'employés en accord avec les énoncés sur le mérite dans le processus de dotation en 2023 et 2025

Énoncés sur le mérite	2023	2025
On embauche des personnes qui peuvent effectuer le travail	84 %	83 %
Les exigences indiquées dans les annonces d'emploi reflètent celles des postes à pourvoir	83 %	83 %

Perceptions des groupes d'équité en matière d'emploi et des groupes en quête d'équité² à l'égard du mérite

Dans le présent rapport, le terme « groupe de comparaison » renvoie aux employés qui ne font pas partie du groupe visé par l'équité en matière d'emploi précisé. (Les quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi désignés sont les femmes, les Autochtones³, les personnes en situation de handicap et les membres de minorités visibles.)

- Les femmes et les hommes avaient des opinions similaires sur le mérite dans le cadre d'un processus de dotation, tandis que les employés s'identifiant à un autre genre étaient moins susceptibles de convenir que leur ministère ou organisme embauche des personnes qui peuvent effectuer le travail ou que les exigences indiquées dans les annonces d'emploi reflètent celles des postes à pourvoir.

² On entend par « groupe en quête d'équité » un groupe de personnes qui subit un désavantage fondé sur un ou plusieurs motifs de discrimination au sens de la [Loi canadienne sur les droits de la personne](#). Les 13 motifs de discrimination sont la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, l'état matrimonial, la situation de famille, les caractéristiques génétiques, la déficience et l'état de personne graciée.

³ Le terme « Autochtones » correspond à l'usage international et est utilisé dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et le *Règlement sur l'équité en matière d'emploi*. La définition n'a pas changé.

- Les perceptions du mérite dans le cadre d'un processus de dotation étaient moins positives chez les membres de minorités visibles, les Autochtones et les personnes en situation de handicap par rapport à leurs groupes de comparaison.
- Les employés s'identifiant comme asexuels étaient moins susceptibles de convenir que les exigences indiquées dans les annonces d'emploi reflètent celles des postes à pourvoir (78 %) que les employés ayant toute autre orientation sexuelle.
- Les employés s'identifiant comme bispirituels ou intersexués ont exprimé des perceptions nettement moins positives sur les deux énoncés relatifs au mérite par rapport à ceux ayant une autre identité.

Tableau 5 : Pourcentage d'employés en accord avec les énoncés sur le mérite dans le cadre d'un processus de dotation, par groupe visé par l'équité en matière d'emploi et groupe en quête d'équité

Catégories de répondants	On embauche des personnes qui peuvent effectuer le travail	Les exigences indiquées dans les annonces d'emploi reflètent celles des postes à pourvoir
Tous les répondants	83 %	83 %
Femmes	85 %	85 %
Hommes	83 %	83 %
Autre genre	74 %	69 %
Membres de minorités visibles	82 %	81 %
Non-membres de minorités visibles	84 %	84 %
Autochtones	77 %	77 %
Non-Autochtones	85 %	84 %
Personnes en situation de handicap	80 %	79 %
Personnes qui ne sont pas en situation de handicap	85 %	86 %
Membres de communautés religieuses	84 %	84 %
Non-membres de communautés religieuses	85 %	84 %
Mariés	84 %	84 %
Conjoints de fait	85 %	84 %

Catégories de répondants	On embauche des personnes qui peuvent effectuer le travail	Les exigences indiquées dans les annonces d'emploi reflètent celles des postes à pourvoir
Séparés, mais toujours légalement mariés	83 %	83 %
Divorcés	81 %	81 %
Célibataires, jamais mariés	85 %	84 %
Veufs	80 %	83 %
Employés ayant des personnes à charge	84 %	84 %
Employés sans personnes à charge	84 %	84 %
Lesbienne	81 %	82 %
Gai	83 %	84 %
Bisexuel	84 %	84 %
Asexuel	85 %	78 %
Pansexuel	83 %	81 %
Hétérosexuel	85 %	85 %
Cisgenre	85 %	85 %
Bispirituel	75 %	73 %
Transgenre	82 %	81 %
Queer	84 %	82 %
En questionnaire	79 %	79 %
Intersexe	73 %	67 %
Genre non binaire	81 %	76 %

Équité

En 2025, plus des trois quarts (76 %) des employés étaient d'accord pour dire que le processus de sélection d'une personne pour un poste est équitable, une proportion semblable à celle observée en 2023 (77 %).

Les employés qui estimaient que le processus de sélection était injuste ont été invités à expliquer leur réponse. Les principales raisons invoquées étaient la perception que les nominations dans leur unité de travail ne sont pas transparentes ou qu'elles dépendent du réseau de connaissances et que certaines personnes nommées ont profité de népotisme ou de favoritisme.

Pour approfondir davantage l'analyse des perceptions de l'équité dans le cadre d'un processus de dotation, une nouvelle question sur les nominations non annoncées a été introduite en 2025. Dans l'ensemble, 71 % des employés ont convenu que les nominations non annoncées sont effectuées de manière équitable. Les principales raisons invoquées par les répondants qui considéraient que les nominations non annoncées ne sont pas effectuées de manière équitable étaient que les nominations non annoncées dépendent du réseau de connaissances (74 %) et qu'elles ne sont pas transparentes (70 %).

Tableau 6 : Pourcentage d'employés en accord avec les énoncés sur l'équité dans le cadre d'un processus de dotation en 2023 et 2025

Énoncés sur l'équité	2023	2025
Le processus de sélection d'une personne pour un poste est équitable	77 %	76 %
Les nominations non annoncées sont effectuées de manière équitable	S. O.	71 %

Tableau 7 : Pourcentage d'employés en désaccord ou en accord dans une faible mesure pour dire que les nominations non annoncées sont effectuées de manière équitable dans leur unité de travail, par raison

Raisons	2025
Les nominations non annoncées dépendent de son réseau de connaissances	74 %
Les nominations non annoncées ne sont pas transparentes	70 %
Les nominations non annoncées ne sont pas fondées sur le mérite	48 %
Les nominations non annoncées ne sont jamais équitables	30 %
Les nominations non annoncées ne sont pas inclusives	28 %
Autre	12 %

Perceptions des groupes d'équité en matière d'emploi et des groupes en quête d'équité à l'égard de l'équité

À l'exception des femmes, tous les groupes visés par l'équité en matière d'emploi ont exprimé des perceptions moins positives que leurs groupes de comparaison respectifs.

- Parmi tous les groupes, les employés qui ont indiqué s'identifier à un autre genre avaient les perceptions les moins positives en ce qui concerne l'équité dans le processus de dotation.
- Les membres de minorités visibles, les Autochtones et les personnes en situation de handicap avaient des perceptions moins positives en ce qui concerne l'équité dans le processus de dotation par rapport à leurs groupes de comparaison respectifs.
- Les membres de communautés religieuses avaient des perceptions moins positives en ce qui concerne l'équité dans le processus de dotation par rapport aux autres employés.
- Les employés séparés, divorcés ou veufs avaient une perception moins positive de l'équité dans le cadre du processus de dotation que les employés mariés, célibataires ou vivant en union de fait.
- Les employés asexuels et pansexuels avaient des perceptions moins positives de l'équité par rapport à tous les autres employés.
- Les employés bispirituels et intersexués ont exprimé des perceptions nettement moins positives sur les deux énoncés relatifs à l'équité par rapport aux employés de tous les autres groupes.

Tableau 8 : Pourcentage d'employés en accord avec les énoncés sur l'équité dans le cadre d'un processus de dotation, par groupe visé par l'équité en matière d'emploi et groupe en quête d'équité

Catégories de répondants	Le processus de sélection d'une personne pour un poste est équitable	Les nominations non annoncées sont effectuées de manière équitable
Tous les répondants	76 %	71 %
Femmes	78 %	72 %
Hommes	77 %	72 %
Autre genre	65 %	54 %
Membres de minorités visibles	74 %	66 %

Catégories de répondants	Le processus de sélection d'une personne pour un poste est équitable	Les nominations non annoncées sont effectuées de manière équitable
Non-membres de minorités visibles	78 %	73 %
Autochtones	68 %	63 %
Non-Autochtones	78 %	72 %
Personnes en situation de handicap	71 %	65 %
Personnes qui ne sont pas en situation de handicap	80 %	74 %
Membres de communautés religieuses	77 %	71 %
Non-membres de communautés religieuses	79 %	74 %
Mariés	78 %	72 %
Conjoints de fait	79 %	74 %
Séparés, mais toujours légalement mariés	73 %	66 %
Divorcés	72 %	66 %
Célibataires, jamais mariés	78 %	73 %
Veufs	73 %	68 %
Employés ayant des personnes à charge	77 %	71 %
Employés sans personnes à charge	78 %	73 %
Lesbienne	75 %	71 %
Gai	78 %	72 %
Bisexuel	78 %	73 %
Asexuel	74 %	67 %
Pansexuel	74 %	69 %
Hétérosexuel	78 %	73 %
Cisgenre	79 %	74 %
Bispirituel	68 %	60 %
Transgenre	79 %	68 %
Queer	77 %	71 %
En questionnaire	73 %	67 %
Intersexe	67 %	60 %

Catégories de répondants	Le processus de sélection d'une personne pour un poste est équitable	Les nominations non annoncées sont effectuées de manière équitable
Genre non binaire	74 %	63 %

Transparence

Les perceptions liées à la transparence dans le processus de dotation sont demeurées stables depuis 2023 : 70 % des employés ont convenu que les activités de dotation sont menées de manière transparente. De plus, 72 % des employés ont convenu que leur gestionnaire les tient au courant des décisions en matière de dotation concernant leur unité de travail, une proportion semblable à celle observée en 2023.

Le saviez-vous?

Il est possible que les récentes modifications apportées aux avis concernant les décisions en matière de dotation, accessibles à tous les employés sur le site Web Emplois GC, afin d'expliquer les raisons des processus internes non annoncés, contribuent positivement aux perceptions de transparence des processus non annoncés.

Tableau 9 : Pourcentage d'employés en accord avec les énoncés sur la transparence dans le cadre d'un processus de dotation en 2023 et 2025

Énoncés sur la transparence	2023	2025
Les activités de dotation sont menées de manière transparente	70 %	70 %
Mon gestionnaire me tient au courant des décisions en matière de dotation concernant mon unité de travail	72 %	72 %

Perceptions des groupes d'équité en matière d'emploi et des groupes en quête d'équité à l'égard de la transparence

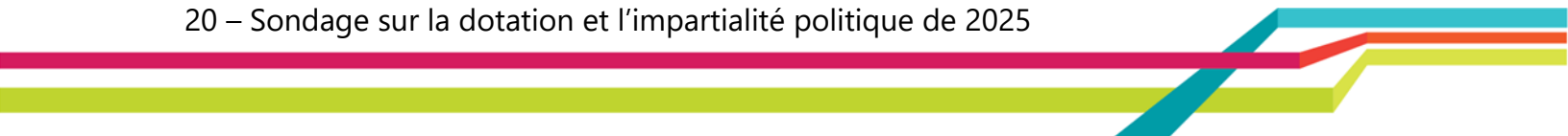
- Les femmes et les hommes avaient des perceptions similaires de la transparence dans le cadre d'un processus de dotation.

- Parmi tous les groupes, les employés qui ont indiqué s'identifier à un autre genre ont exprimé les perceptions les moins positives sur la transparence dans le processus de dotation.
- Les membres de minorités visibles, les Autochtones et les personnes en situation de handicap avaient des perceptions moins positives en ce qui concerne l'équité dans le processus de dotation par rapport à leurs groupes de comparaison respectifs.
- Les employés qui sont séparés, divorcés ou veufs avaient une perception moins positive sur la transparence dans le processus de dotation par rapport aux employés qui sont mariés, qui vivent en union de fait ou qui sont célibataires.
- Les personnes qui se sont identifiées comme étant lesbiennes, bisexuelles, pansexuelles ou asexuelles avaient des perceptions moins positives de la transparence dans le cadre du processus de dotation par rapport aux employés de tous les autres groupes.
- Les employés qui se sont identifiés comme cisgenres avaient les perceptions les plus positives sur la transparence dans le cadre du processus de dotation par rapport à tous les autres groupes.

Tableau 10 : Pourcentage d'employés en accord avec les énoncés sur la transparence dans le cadre du processus de dotation, par groupe visé par l'équité en matière d'emploi et groupe en quête d'équité

Catégories de répondants	Les activités de dotation sont menées de manière transparente	Mon gestionnaire me tient au courant des décisions en matière de dotation concernant mon unité de travail
Tous les répondants	70 %	72 %
Femmes	71 %	72 %
Hommes	72 %	73 %
Autre genre	57 %	61 %
Membres de minorités visibles	68 %	69 %
Non-membres de minorités visibles	72 %	73 %
Autochtones	65 %	66 %
Non-Autochtones	72 %	73 %
Personnes en situation de handicap	65 %	67 %

Catégories de répondants	Les activités de dotation sont menées de manière transparente	Mon gestionnaire me tient au courant des décisions en matière de dotation concernant mon unité de travail
Personnes qui ne sont pas en situation de handicap	74 %	75 %
Membres de communautés religieuses	72 %	72 %
Non-membres de communautés religieuses	71 %	74 %
Mariés	72 %	73 %
Conjoints de fait	72 %	74 %
Séparés, mais toujours légalement mariés	68 %	68 %
Divorcés	68 %	69 %
Célibataires, jamais mariés	72 %	72 %
Veufs	72 %	68 %
Employés ayant des personnes à charge	72 %	73 %
Employés sans personnes à charge	71 %	73 %
Lesbienne	66 %	71 %
Gai	71 %	73 %
Bisexuel	68 %	71 %
Asexuel	67 %	68 %
Pansexuel	65 %	71 %
Hétérosexuel	72 %	73 %
Cisgenre	72 %	74 %
Bispirituel	63 %	63 %
Transgenre	67 %	70 %
Queer	65 %	72 %
En questionnaire	63 %	66 %
Intersexe	60 %	72 %
Genre non binaire	64 %	70 %



Participation aux processus de dotation

Le sondage de 2025 a recueilli les perceptions des employés participant à des processus de dotation et reflète l'environnement de dotation pour l'exercice allant du 1^{er} avril 2024 au 31 mars 2025. Pendant cette période, il y a eu 4 187 annonces d'emploi et 71 052 nominations à des postes dotés pour une période déterminée et indéterminée ainsi qu'à des postes occupés par intérim. Pour obtenir plus de données sur les activités de dotation, veuillez consulter le [Tableau de bord de la dotation](#) de la CFP.

Utilisation de l'intelligence artificielle dans le cadre d'un processus de dotation

Le sondage de 2025 a introduit de nouvelles questions pour analyser l'utilisation des technologies d'intelligence artificielle dans le cadre des processus de dotation.

Dans l'ensemble, 35 % des fonctionnaires ont participé à un processus de dotation annoncé au cours des 12 derniers mois (contre 40 % en 2023). Parmi les personnes qui ont participé à un processus de dotation annoncé, 9 % ont mentionné qu'elles ont utilisé des technologies d'intelligence artificielle, comme ChatGPT, Gemini de Google ou Microsoft Copilot, dans le cadre du processus de dotation.

Parmi ceux qui ont utilisé des technologies d'intelligence artificielle, les parties les plus courantes du processus de dotation où ces outils ont été utilisés étaient la préparation d'un CV (49 %) et la réponse aux questions de présélection (49 %).

Tableau 11 : Pourcentage d'employés qui ont utilisé des technologies d'intelligence artificielle, par partie du processus de dotation

Parties du processus de dotation	2025
Réponse aux questions de présélection	49 %
Préparation d'un CV	49 %
Rédaction d'une lettre de motivation	39 %
Préparation en vue d'une entrevue	38 %
Participation à un examen	8 %
Préparation à une évaluation de la langue seconde	6 %
Autre	12 %

Participation aux processus de dotation aux fins de promotion

De tous les fonctionnaires, 27 % ont déclaré avoir participé à un processus de dotation annoncé aux fins de promotion au cours de l'exercice 2024-2025, en baisse par rapport à 31 % en 2023.

Parmi les employés qui n'ont pas cherché à obtenir une promotion au moyen d'un processus de dotation annoncé :

- 53 % (contre 43 % en 2023) ont indiqué qu'aucune possibilité de promotion ne s'est présentée;
- 32 % (contre 33 % en 2023) ont indiqué être satisfaits de leur groupe et de leur niveau actuels.

Moins d'employés ont déclaré ne pas avoir cherché à obtenir de promotion parce que le processus de demande est pénible (17 % contre 21 % en 2023), parce que les processus de dotation prennent trop de temps (15 % contre 17 % en 2023) ou parce qu'ils étaient préoccupés par le fait que ce changement compromettrait l'équilibre entre leur travail et leur vie personnelle (13 % contre 14 % en 2023).

Les employés qui ont sélectionné d'autres raisons pour ne pas avoir participé à un processus de dotation aux fins de promotion ont été invités à préciser leur réponse. Certains de ces répondants ont déclaré que c'était parce qu'ils avaient participé à un processus de dotation non annoncé ou parce qu'ils avaient été promus dans le cadre d'un programme de perfectionnement. D'autres se sont dits préoccupés par le manque de transparence, indiquant qu'ils n'étaient pas au courant des processus qui avaient lieu avant que les nominations aient été faites.

Tableau 12 : Pourcentage d'employés qui n'ont pas participé à un processus de dotation annoncé aux fins de promotion en 2023 et 2025, par raison

Raisons pour ne pas avoir participé à un processus de dotation annoncé aux fins de promotion	2023	2025
Aucune possibilité de promotion ne s'est présentée	43 %	53 %
Je suis satisfait de mon groupe et niveau actuels	33 %	32 %
Le processus de demande est pénible	21 %	17 %

Raisons pour ne pas avoir participé à un processus de dotation annoncé aux fins de promotion	2023	2025
Les processus de dotation prennent trop de temps	17 %	15 %
J'étais préoccupé par le fait que ce changement compromettrait l'équilibre entre mon travail et ma vie personnelle	14 %	13 %
Je ne satisfaisais pas aux exigences linguistiques du poste	11 %	12 %
Je n'ai aucun intérêt à occuper un poste de direction ou de cadre	11 %	11 %
Les postes annoncés étaient destinés à des personnes en particulier	11 %	11 %
J'étais préoccupé par le fait que ma paye soit touchée par les problèmes liés au système de paye Phénix	11 %	8 %
Je ne crois pas que les processus de dotation soient équitables	9 %	8 %
Je n'occupais pas mon groupe et mon niveau actuels depuis longtemps	10 %	7 %
Je ne possédais pas les qualifications essentielles exigées pour le poste	7 %	6 %
J'étais préoccupé par le fait de ne pas réussir	7 %	6 %
Je ne suis pas géographiquement mobile	6 %	6 %
J'étais préoccupé par le fait que mes mesures d'adaptation actuelles ne soient pas acceptées dans un autre poste	5 %	5 %
Je prendrai bientôt ma retraite	4 %	4 %
Les exigences opérationnelles du poste ne correspondaient pas à ma situation personnelle (par exemple : volonté et capacité de faire des heures supplémentaires à court préavis, volonté de voyager)	S. O.	2 %
Préoccupations liées à l'accessibilité	S. O.	1 %
Je ne veux pas m'autodéclarer dans le cadre d'un processus de dotation si cela est exigé	S. O.	1 %
Autres raisons	14 %	13 %

Les employés qui ont déclaré ne pas avoir participé à un processus de dotation aux fins de promotion en raison de préoccupations liées à l'accessibilité ont été invités à préciser la nature de leurs préoccupations. Certains répondants ont indiqué qu'ils étaient préoccupés par leur capacité à conserver leurs modalités de travail à distance existantes. D'autres ont indiqué qu'ils étaient préoccupés par la gestion de responsabilités supplémentaires ou par l'obligation de divulguer leurs problèmes de santé.

Parmi les employés qui ont participé à un processus de dotation, 8 % ont déclaré qu'ils s'en sont retirés parce que le processus a pris trop de temps.

Mesures d'adaptation en matière d'évaluation dans le cadre des processus de dotation

Cette section présente les perspectives des personnes en situation de handicap sur les mesures d'adaptation en matière d'évaluation.

Une mesure d'adaptation en matière d'évaluation est une modification de la procédure d'évaluation, de son format ou de son contenu. Elle vise à éliminer les obstacles susceptibles de nuire à une évaluation équitable et à donner aux candidats la possibilité de démontrer pleinement leurs compétences.

Les mesures d'adaptation en matière d'évaluation peuvent être classées en cinq grandes catégories :

- environnement de l'évaluation;
- format de l'évaluation;
- format des réponses;
- modification du moment de l'évaluation ou de sa durée;
- autre.

La plupart des employés qui demandent des mesures d'adaptation en matière d'évaluation le font sur la base d'un handicap. Toutefois, des mesures d'adaptation peuvent être demandées pour tout besoin lié à l'un des 13 motifs de discrimination illicite définis dans la [Loi canadienne sur les droits de la personne](#). (Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez la page [L'essentiel des mesures d'adaptation en matière d'évaluation](#) du gouvernement du Canada.)

En 2025, le sondage a continué d'examiner si les répondants avaient demandé des mesures d'adaptation en matière d'évaluation dans le cadre d'un processus de dotation ou d'une évaluation de langue seconde. Les répondants ayant demandé des mesures d'adaptation ont été invités à indiquer s'ils les avaient reçues et, dans l'affirmative, dans

quelle mesure ils étaient satisfaits des mesures d'adaptation fournies. Ils ont également été invités à préciser les types de mesures d'adaptation reçues.

Afin de mieux comprendre les situations dans le cadre desquelles des mesures d'adaptation étaient nécessaires, mais n'ont pas été demandées, deux nouvelles questions ont été introduites en 2025. Les répondants ont été invités à indiquer s'ils avaient choisi de ne pas demander les mesures d'adaptation dont ils avaient besoin et, dans l'affirmative, pourquoi ils avaient décidé de ne pas en faire la demande.

Les résultats du sondage montrent que les employés en situation de handicap étaient neuf fois plus susceptibles de demander des mesures d'adaptation en matière d'évaluation que ceux qui ne le sont pas (9 % contre 1 % respectivement). Parmi les personnes qui ont fait une demande, 72 % des employés en situation de handicap ont reçu des mesures d'adaptation, par rapport à 45 % pour les employés qui ne le sont pas. Le niveau de satisfaction à l'égard des mesures d'adaptation reçues était identique pour les personnes avec et sans handicap (87 %).

Tableau 13 : Expériences des employés relatives aux mesures d'adaptation en matière d'évaluation dans le cadre d'un processus de dotation ou d'une évaluation de langue seconde; employés en situation de handicap par rapport à ceux qui ne le sont pas

Catégories d'employés	Employés en situation de handicap	Employés qui ne sont pas en situation de handicap
Employés qui ont demandé des mesures d'adaptation en matière d'évaluation	9 %	1 %
Employés qui ont reçu les mesures d'adaptation en matière d'évaluation demandées	72 %	45 %
Employés satisfaits des mesures d'adaptation en matière d'évaluation fournies	87 %	87 %
Employés qui avaient besoin de mesures d'adaptation en matière d'évaluation, mais qui ne les ont pas demandées	10 %	1 %

Les employés ayant reçu des mesures d'adaptation ont été invités à indiquer les types spécifiques de mesures reçues. Parmi les employés qui ont obtenu des mesures d'adaptation en matière d'évaluation, le temps supplémentaire était la mesure la plus fréquemment signalée (74 % pour les employés en situation de handicap contre 53 % pour ceux qui ne le sont pas).

Tableau 14 : Pourcentage d'employés qui ont reçu une mesure d'adaptation en matière d'évaluation dans le cadre d'un processus de dotation ou d'une évaluation de langue seconde, par type de mesure d'adaptation; employés en situation de handicap par rapport à ceux qui ne le sont pas

Types de mesures d'adaptation	Employés en situation de handicap	Employés qui ne sont pas en situation de handicap
Temps supplémentaire pour terminer une évaluation	74 %	53 %
Une ou plusieurs pauses pendant l'évaluation	29 %	17 %
Évaluation effectuée à domicile	17 %	13 %
Utilisation d'une salle privée	14 %	4 %
Obtention du matériel ou des questions à l'avance	10 %	2 %
Mesures d'adaptation pour les personnes ayant des difficultés d'audition	8 %	3 %
Évaluation raccourcie ou divisée en parties/séances	6 %	3 %
Technologie d'optimisation de la vision	2 %	0 %
Technologie de remplacement visuel, comme un lecteur d'écran	2 %	1 %
Logiciel de reconnaissance vocale	2 %	1 %
Autre	24 %	33 %

Parmi les employés en situation de handicap qui avaient besoin de mesures d'adaptation, 10 % ont choisi de ne pas présenter de demande, par rapport à 1 % pour les employés qui ne sont pas en situation de handicap. Parmi les employés en situation de handicap, la principale raison invoquée était la crainte que le fait de présenter une demande d'adaptation ne réduise leurs chances de réussite dans le processus de nomination (70 % contre 35 % pour les personnes qui ne sont pas en situation de handicap).

Tableau 15 : Pourcentage d'employés qui avaient besoin de mesures d'adaptation en matière d'évaluation, mais qui n'ont pas présenté de demande, par raison; employés en situation de handicap par rapport à ceux qui ne le sont pas

Raisons	Employés en situation de handicap	Employés qui ne sont pas en situation de handicap
Je craignais que le fait de présenter une demande d'adaptation ne réduise mes chances de réussite dans le processus de nomination	70 %	35 %
Je ne croyais pas qu'on m'accorderait les mesures dont j'avais besoin	36 %	46 %
Demander des mesures d'adaptation en matière d'évaluation est trop difficile ou compliqué	36 %	31 %
Le processus d'obtention de mesures d'adaptation prend trop de temps	29 %	23 %
Autres raisons	28 %	34 %

Pourquoi est-ce important

Ces résultats laissent supposer que la crainte d'être stigmatisé et désavantagé décourage certains employés de demander des mesures d'adaptation en matière d'évaluation, tandis que la perception de processus compliqués ou longs pourrait contribuer à renforcer leur réticence. Bien que la satisfaction soit haute lorsque des mesures d'adaptation sont mises en œuvre, il est possible que ces perceptions et ces obstacles potentiels empêchent certains employés d'obtenir le soutien dont ils ont besoin.

Préjugés et obstacles rencontrés dans le cadre des processus de dotation

Dans le cadre de son mandat, la CFP recueille des renseignements sur les préjugés et les obstacles afin d'aider les ministères et les organismes à les atténuer et à promouvoir un recrutement inclusif.

Dans l'ensemble, 45 % des employés (contre 55 % en 2023) ont indiqué que, au sein de leur ministère ou organisme, les processus de dotation sont menés de manière à

atténuer ou éliminer les préjugés et les obstacles qui désavantagent les personnes provenant d'un groupe en quête d'équité, dans les méthodes d'évaluation utilisées dans le cadre des processus de dotation.

Parmi les employés qui ont participé à un processus de dotation annoncé entre le 1^{er} avril 2024 et le 31 mars 2025, 15 % (contre 18 % en 2023) ont indiqué avoir été confrontés à des préjugés et à des obstacles qui les ont désavantagés dans le cadre du processus de dotation.

Expériences des groupes d'équité en matière d'emploi et des groupes en quête d'équité à l'égard des préjugés et des obstacles

Cette section présente les points saillants pour les quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi désignés et pour les groupes en quête d'équité en ce qui concerne les préjugés et les obstacles rencontrés dans le cadre des processus de dotation. Les résultats complets et des renseignements supplémentaires sont accessibles à partir de [l'outil de visualisation des données](#) de la CFP.

- Les femmes (12 %) étaient moins susceptibles que les hommes (16 %) et les personnes qui ont indiqué s'identifier à un autre genre (28 %) de déclarer avoir été confrontées à des préjugés et à des obstacles qui les ont désavantagées dans le cadre du processus de dotation.
- Les membres de minorités visibles (18 %), les Autochtones (20 %) et les personnes en situation de handicap (22 %) étaient plus susceptibles que leurs groupes de comparaison de déclarer avoir été confrontés à des préjugés et à des obstacles qui les ont désavantagés dans le cadre du processus de dotation (13 %, 14 % et 11 % respectivement).
- Parmi les groupes en quête d'équité, les personnes qui se sont identifiées comme étant lesbiennes (19 %) ou gaies (17 %) étaient plus susceptibles de déclarer avoir été confrontées à des préjugés et à des obstacles que les employés hétérosexuels (13 %).
- Les employés qui se sont identifiés comme transgenres (24 %), bispirituels (32 %) ou non-binaires (24 %) ont déclaré avoir été confrontés à davantage de préjugés et d'obstacles.

Tableau 16 : Pourcentage d'employés ayant déclaré avoir été confrontés à des préjugés ou à des obstacles dans le cadre du processus de dotation, par groupe visé par l'équité en matière d'emploi et groupe en quête d'équité

Catégories de répondants	Oui	Non	Je ne sais pas
Tous les répondants	15 %	60 %	26 %
Femmes	12 %	63 %	25 %
Hommes	16 %	59 %	25 %
Autre genre	28 %	46 %	26 %
Membres de minorités visibles	18 %	48 %	33 %
Non-membres de minorités visibles	13 %	65 %	22 %
Autochtones	20 %	53 %	27 %
Non-Autochtones	14 %	61 %	25 %
Personnes en situation de handicap	22 %	50 %	28 %
Personnes qui ne sont pas en situation de handicap	11 %	66 %	23 %
Membres de communautés religieuses	16 %	58 %	26 %
Non-membres de communautés religieuses	12 %	66 %	22 %
Mariés	14 %	60 %	26 %
Conjoints de fait	13 %	66 %	22 %
Séparés, mais toujours légalement mariés	17 %	55 %	28 %
Divorcés	19 %	53 %	27 %
Célibataires, jamais mariés	13 %	62 %	25 %
Veufs	18 %	59 %	22 %
Employés ayant des personnes à charge	15 %	59 %	25 %
Employés sans personnes à charge	13 %	63 %	24 %
Lesbienne	19 %	58 %	24 %
Gai	17 %	58 %	24 %
Bisexuel	16 %	59 %	25 %
Asexuel	18 %	57 %	26 %
Pansexuel	19 %	53 %	28 %
Hétérosexuel	13 %	63 %	24 %
Cisgenre	13 %	63 %	24 %
Bispirituel	32 %	40 %	27 %
Transgenre	24 %	48 %	28 %
Queer	17 %	54 %	30 %
En questionnement	24 %	46 %	31 %
Intersexe	S. O.	S. O.	S. O.
Genre non binaire	24 %	51 %	25 %

Perception du désavantage subi lors du processus de dotation

Parmi les personnes ayant déclaré avoir été confrontées à des préjugés et à des obstacles qui les ont désavantagées dans le cadre du processus de dotation, la race (31 %) a été la raison plus fréquemment signalée, suivie de l'origine nationale ou ethnique (23 %), du sexe (23 %) et de la déficience (22 %). Les résultats qui suivent analysent l'intersection entre le statut d'équité en matière d'emploi et les groupes en quête d'équité.

- Parmi les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, les femmes étaient moins susceptibles que les hommes de déclarer être désavantagées en raison de leur race (21 % contre 41 %), de leur origine nationale ou ethnique (18 % contre 27 %) ou de leur couleur (11 % contre 25 %), mais étaient plus susceptibles de déclarer être désavantagées en raison d'une déficience (27 % contre 17 %) et de leur situation de famille (15 % contre 8 %).
- Les membres de minorités visibles étaient les plus susceptibles de déclarer être désavantagés en raison de leur race (49 %), de leur origine nationale ou ethnique (37 %) ou de leur couleur (31 %).
- Les Autochtones étaient nombreux à déclarer être désavantagés en raison de leur race (34 %) et de leur sexe (27 %).
- Les employés qui ont indiqué s'identifier à un autre genre étaient plus susceptibles de déclarer être désavantagés en raison d'une déficience (42 %), de leur race (35 %), de leur sexe (33 %) et de leur identité ou expression de genre (30 %).

Tableau 17 : Pourcentage d'employés qui ont perçu des préjugés et des obstacles pour chaque motif de distinction illicite, par groupe visé par l'équité en matière d'emploi

Catégories de répondants	Race	Origine nationale ou ethnique	Couleur	Religion	Âge	Sexe	Orientation sexuelle
Tous les répondants	31 %	23 %	19 %	6 %	20 %	23 %	6 %
Femmes	21 %	18 %	11 %	4 %	22 %	18 %	2 %
Hommes	41 %	27 %	25 %	6 %	19 %	27 %	9 %
Autre genre	35 %	22 %	17 %	11 %	16 %	33 %	20 %
Membres de minorités visibles	49 %	37 %	31 %	12 %	22 %	19 %	4 %
Non-membres de minorités visibles	21 %	15 %	12 %	2 %	19 %	25 %	7 %
Autochtones	34 %	23 %	14 %	4 %	22 %	27 %	8 %
Non-Autochtones	30 %	22 %	18 %	6 %	20 %	21 %	5 %
Personnes en situation de handicap	21 %	15 %	12 %	3 %	20 %	19 %	4 %
Personnes qui ne sont pas en situation de handicap	40 %	29 %	23 %	7 %	21 %	25 %	7 %

Tableau 17 (suite) : Pourcentage d'employés qui ont perçu des préjugés et des obstacles pour chaque motif de distinction illicite, par groupe visé par l'équité en matière d'emploi

Catégories de répondants	Identité ou expression de genre	État matrimonial	Situation de famille	Caractéristiques génétiques	Déficiences	État de personne graciée ⁴	Je ne sais pas
Tous les répondants	5 %	4 %	11 %	3 %	22 %	0 %	24 %
Femmes	2 %	5 %	15 %	2 %	27 %	0 %	25 %
Hommes	6 %	3 %	8 %	4 %	17 %	0 %	23 %
Autre genre	30 %	7 %	10 %	6 %	42 %	3 %	14 %
Membres de minorités visibles	4 %	5 %	11 %	3 %	15 %	0 %	23 %
Non-membres de minorités visibles	5 %	4 %	12 %	3 %	27 %	0 %	24 %
Autochtones	5 %	4 %	12 %	4 %	22 %	1 %	24 %
Non-Autochtones	4 %	4 %	11 %	3 %	23 %	0 %	24 %
Personnes en situation de handicap	4 %	5 %	13 %	4 %	46 %	0 %	18 %
Personnes qui ne sont pas en situation de handicap	5 %	4 %	10 %	1 %	2 %	0 %	29 %

Ventilation pour chaque étape du processus d'embauche

Les préjugés et les obstacles ont surtout été rapportés aux étapes de la présélection organisationnelle (38 %), de l'entrevue (35 %) et de la soumission de la demande

⁴ L'état de personne graciée est une condamnation pour un crime pour lequel un pardon a été accordé ou pour lequel une suspension de casier judiciaire a été demandée.

d'emploi (33 %). Ils ont été moins fréquemment signalés aux étapes de la vérification des références (7 %) et de l'autorisation de sécurité (2 %).

- À l'étape de la soumission de la demande d'emploi, ce sont les répondants qui ont indiqué s'identifier à un autre genre qui étaient les plus susceptibles de signaler des préjugés et des obstacles (57 %).
- Par rapport à leurs groupes de comparaison (37 % dans les deux cas), les Autochtones (41 %) et les membres de minorités visibles (40 %) étaient plus susceptibles de percevoir des préjugés et des obstacles au cours de la présélection organisationnelle.
- À l'étape de l'entrevue, les répondants qui ont indiqué s'identifier à un autre genre étaient également très susceptibles de signaler des préjugés et des obstacles (46 %).
 - Les membres de minorités visibles (41 %) et les personnes en situation de handicap (37 %) étaient également plus susceptibles de signaler des obstacles que leurs groupes de comparaison (31 % et 33 % respectivement).

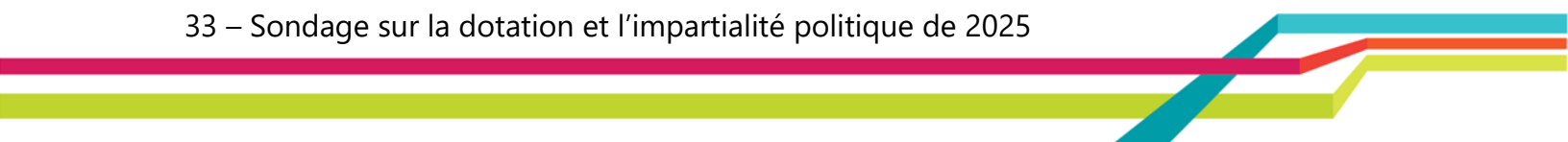


Tableau 18 : Pourcentage d'employés qui ont perçu des préjugés et des obstacles aux différentes étapes des processus de dotation annoncés, par groupe visé par l'équité en matière d'emploi

Catégories de répondants	Soumission de la demande d'emploi	Présélection automatisée	Présélection organisationnelle	Examen écrit	Entrevue
Tous les répondants	33 %	27 %	38 %	15 %	35 %
Femmes	29 %	22 %	33 %	17 %	34 %
Hommes	35 %	31 %	42 %	13 %	34 %
Autre genre	57 %	39 %	38 %	19 %	46 %
Membres de minorités visibles	33 %	27 %	40 %	15 %	41 %
Non-membres de minorités visibles	33 %	27 %	37 %	15 %	31 %
Autochtones	32 %	27 %	41 %	14 %	36 %
Non-Autochtones	32 %	26 %	37 %	15 %	35 %
Personnes en situation de handicap	34 %	29 %	37 %	19 %	37 %
Personne qui ne sont pas en situation de handicap	31 %	25 %	38 %	12 %	33 %

Tableau 18 (suite) : Pourcentage d'employés qui ont perçu des préjugés et des obstacles aux différentes étapes des processus de dotation annoncés, par groupe visé par l'équité en matière d'emploi

Catégories de répondants	Vérification des références	Nomination	Évaluation de langue seconde	Autorisation de sécurité
Tous les répondants	7 %	30 %	15 %	2 %

Catégories de répondants	Vérification des références	Nomination	Évaluation de langue seconde	Autorisation de sécurité
Femmes	7 %	28 %	15 %	1 %
Hommes	7 %	31 %	15 %	2 %
Autre genre	10 %	32 %	20 %	4 %
Membres de minorités visibles	9 %	33 %	17 %	4 %
Non-membres de minorités visibles	7 %	28 %	14 %	1 %
Autochtones	8 %	28 %	16 %	2 %
Non-Autochtones	7 %	30 %	15 %	2 %
Personnes en situation de handicap	9 %	30 %	17 %	2 %
Personnes qui ne sont pas en situation de handicap	6 %	29 %	13 %	2 %

Perceptions des gestionnaires et des conseillers en dotation à l'égard du système de dotation

Recours aux nominations non annoncées

Le sondage de 2025 a introduit de nouvelles questions sur le recours des gestionnaires d'embauche à des nominations non annoncées. Parmi tous les gestionnaires d'embauche qui ont pourvu ou tenté de pourvoir un ou plusieurs postes entre le 1^{er} avril 2024 et le 31 mars 2025, 41 % ont déclaré avoir eu recours à des nominations annoncées et non annoncées, 36 % n'ont eu recours qu'à des nominations non annoncées et 23 % n'ont eu recours qu'à des nominations annoncées. Les principales raisons invoquées pour le recours à des nominations non annoncées étaient la capacité d'embaucher le meilleur candidat pour le poste (47 %), suivie de la complexité et de la longueur des processus pour les nominations annoncées (35 %).

Les gestionnaires d'embauche qui ont indiqué d'autres raisons pour le recours à des nominations non annoncées ont été invités à préciser leur réponse. Les réponses les plus courantes étaient qu'ils avaient un besoin urgent de compétences spécialisées en raison des exigences opérationnelles et qu'il manquait de candidats qualifiés dans les bassins existants. D'autres ont mentionné qu'ils intégraient des étudiants.

Tableau 19 : Pourcentage de gestionnaires d'embauche qui ont eu recours à des nominations non annoncées, par raison

Raisons	2025
Les processus de nomination non annoncés me permettent d'embaucher le meilleur candidat pour le poste	47 %
Les processus de nomination annoncés sont trop compliqués ou trop longs	35 %
Les nominations non annoncées améliorent la rétention des employés	33 %
J'avais un candidat particulier à l'esprit	32 %
Les nominations non annoncées permettent à mon organisme de promouvoir un recrutement plus inclusif	29 %
Autre	36 %

Le saviez-vous?

La CFP demande désormais aux ministères et organismes de justifier les processus internes et externes non annoncés, afin de mieux comprendre leur utilisation et permettre une plus grande transparence dans ses rapports. Les premières indications montrent que les nominations non annoncées sont principalement utilisées pour des compétences hautement spécialisées, des domaines où il y a pénurie et des besoins opérationnels urgents. Parmi les autres raisons invoquées, citons les changements de type d'emploi (par exemple, d'occasionnel à déterminé), l'embauche d'anciens étudiants (intégration) et les nominations concourant à l'atteinte des objectifs d'équité en matière d'emploi.

Ces données complètent les résultats du sondage et apportent des informations sur l'utilisation des processus non annoncés.

Utilisation de plateformes de recrutement alternatives

Le sondage de 2025 a également introduit de nouvelles questions sur l'utilisation de plateformes de recrutement alternatives. Ces plateformes sont des systèmes ou des outils utilisés par les ministères et organismes fédéraux pour gérer les activités de recrutement à l'extérieur d'Emplois GC, le portail de recrutement officiel du gouvernement du Canada (aussi connu sous le nom de Système de ressourcement de la fonction publique). Elles comprennent notamment :

- des sites de réseautage professionnels (p. ex. LinkedIn et GCconnex);
- des sites d'emploi externes (p. ex. Indeed);
- des médias sociaux (p. ex. Facebook et Twitter);
- des outils achetés auprès du secteur privé (p. ex. VidCruiter);
- un système créé par un autre ministère fédéral pour le recrutement et la gestion de la collectivité fonctionnelle (p. ex. la plateforme des talents numériques du Bureau du dirigeant principal de l'information du Canada);
- des méthodes informelles (p. ex. les programmes de référencement des employés).

Près de la moitié des gestionnaires d'embauche (47 %) ont déclaré avoir utilisé des plateformes de recrutement alternatives dans le cadre d'un processus de dotation entre le 1^{er} avril 2024 et le 31 mars 2025. Facebook (16 %), les programmes de référencement des employés (15 %) et GCconnex (13 %) sont les plateformes qui ont été citées le plus fréquemment.

Les gestionnaires qui ont signalé avoir utilisé des plateformes de recrutement autres que celles mentionnées ont été invités à préciser leur réponse. Les réponses comprenaient des bassins de talents internes et des référencements d'employés autres que ceux effectués au moyen de programmes officiels de référencement des employés.

Tableau 20 : Pourcentage de gestionnaires d'embauche ayant utilisé d'autres plateformes de recrutement, par plateforme

Autres plateformes de recrutement	2025
Facebook	16 %
Programmes de référencement des employés	15 %
GCconnex	13 %
VidCruiter	8 %
LinkedIn	7 %
Indeed	1 %
Twitter	1 %
Autre	16 %
Aucune de ces réponses	53 %

Parmi les gestionnaires d'embauche qui ont utilisé des plateformes de recrutement alternatives, 64% ont déclaré les utiliser pendant l'étape de l'annonce d'emploi. De plus, 48% les ont utilisées pendant la phase de présélection des candidats et 41% les ont utilisées à l'étape de l'entrevue.

Tableau 21 : Pourcentage de gestionnaires d'embauche ayant utilisé d'autres plateformes de recrutement, par étape du processus de dotation

Étapes du processus de dotation	2025
Annonce d'emploi	64 %
Présélection des candidats	48 %
Entrevue	41 %
Vérification des références	31 %
Nomination (p. ex. envoyer une lettre d'offre, faire une offre d'emploi officielle, notification de placement dans un bassin)	22 %
Informar les candidats des progrès	18 %
Examen écrit	16 %
Autre	8 %

Utilisation des technologies d'intelligence artificielle

De nouvelles questions sur l'utilisation de l'intelligence artificielle par les gestionnaires d'embauche dans le cadre des processus de dotation ont été introduites en 2025. Dans l'ensemble, 6 % des gestionnaires d'embauche ont déclaré avoir utilisé des technologies d'intelligence artificielle (p. ex. ChatGPT, Gemini et Microsoft Copilot) au cours d'un processus de dotation entre le 1^{er} avril 2024 et le 31 mars 2025. Ces technologies ont été principalement utilisées pour préparer des outils d'évaluation (52 %) et des critères de mérite (46 %).

Tableau 22 : Pourcentage de gestionnaires d'embauche ayant utilisé des technologies d'intelligence artificielle, par étape du processus de dotation

Étapes du processus de dotation	2025
Préparation des outils d'évaluation	52 %
Préparation des critères de mérite	46 %
Préparation des annonces d'emploi	30 %
Examiner les évaluations (p. ex. examens écrits)	12 %
Pendant les entrevues	11 %
Informar les candidats des progrès	10 %
Évaluation des applications	10 %
Nomination	6 %
Vérification des références	5 %
Classement des candidats	2 %
Autre	14 %

Pression lors de la sélection d'un candidat

Dans l'ensemble, 24 % des gestionnaires (comme en 2023) ont déclaré avoir ressenti de la pression pour sélectionner un candidat en particulier. Parmi les personnes qui ont déclaré avoir subi des pressions, la source la plus courante était les supérieurs hiérarchiques (67 %), suivis des collègues de travail (15 %).

Tableau 23 : Pourcentage de gestionnaires d'embauche qui ont ressenti de la pression pour sélectionner un candidat particulier en 2023 et 2025, par source de pression

Sources de pression pour sélectionner un candidat particulier	2023	2025
Supérieurs hiérarchiques	68 %	67 %
Collègues de travail	16 %	15 %
Personnes relevant de moi	12 %	10 %
Membres du comité de sélection	10 %	8 %
Personnes travaillant dans d'autres ministères ou organismes	5 %	6 %
Élus ou membres du personnel politique	S. O.	2 %
Personnes de l'extérieur du gouvernement	1 %	1 %
Autres personnes	15 %	16 %

À surveiller

Parmi les 24 % de gestionnaires qui ont déclaré ressentir une pression pour sélectionner tel ou tel candidat, la majorité (67 %) ont indiqué que cette pression était exercée par des personnes ayant autorité sur eux. Les personnes ayant autorité sur les gestionnaires d'embauche ont peut-être un rôle à jouer dans le processus de recrutement, mais il est important de veiller à ce que la personne à qui l'autorité a été subdéléguée continue d'être responsable des décisions en matière de dotation.

De plus, 2 % des gestionnaires ont déclaré avoir subi une pression de la part d'élus ou de membres du personnel politique. Il est essentiel de maintenir une séparation claire entre les décisions de dotation et l'influence politique afin de protéger l'impartialité de la fonction publique. Le maintien de cette distance contribue à protéger l'intégrité et l'impartialité du processus de dotation, ce qui permet de veiller à ce que les nominations soient fondées sur le mérite plutôt que sur des pressions externes ou inappropriées.

Perceptions des pratiques et des conseils en dotation

La présente section porte sur les perceptions des gestionnaires à l'égard du soutien et des conseils en matière de dotation qu'ils ont reçus des conseillers en dotation, tout en incluant les points de vue des conseillers en dotation eux-mêmes. Elle examine également le rôle des gestionnaires et des conseillers en dotation dans l'atténuation des préjugés et des obstacles dans le cadre des processus de dotation.

En 2025, de nouvelles questions ont été introduites pour mieux comprendre la sensibilisation des gestionnaires à leur plan de dotation organisationnel et à leur sentiment d'être équipés ou non pour cerner et atténuer les préjugés et les obstacles qui sont présents dans les méthodes d'évaluation. Dans l'ensemble, 59 % des gestionnaires ont déclaré être au courant du plan de ressources humaines ou du plan de gestion des personnes de leur ministère ou organisme, et 82 % ont indiqué qu'ils se sentaient équipés pour cerner et atténuer les préjugés et les obstacles qui sont présents dans les méthodes d'évaluation et qui désavantagent les personnes provenant d'un groupe en quête d'équité.

Les conseillers en dotation jouent un rôle essentiel en fournissant des conseils, des outils et du soutien aux gestionnaires pour les aider à examiner les méthodes d'évaluation. Au total, 97 % des conseillers en dotation ont déclaré savoir où trouver les outils et les conseils de la CFP pour aider leurs gestionnaires clients à éliminer ou atténuer les préjugés et les obstacles dans les méthodes d'évaluation qui désavantagent les personnes provenant d'un groupe en quête d'équité, et 91 % ont indiqué avoir reçu suffisamment d'indications de la part de leur ministère ou organisme pour aider les gestionnaires à revoir leurs méthodes d'évaluation avant de les utiliser afin d'éliminer ou atténuer les préjugés et les obstacles qui désavantagent les personnes provenant d'un groupe en quête d'équité.

En ce qui concerne les options de dotation, 40 % des gestionnaires estimaient que les options de dotation offertes leur permettaient de répondre à leurs besoins en personnel aussi rapidement que nécessaire (contre 33 % en 2023), tandis que 50 % étaient d'avis que les options de dotation leur offraient la marge de manœuvre nécessaire pour nommer des personnes afin de répondre aux besoins de leur unité de travail (contre 52 % en 2023). De plus, 79 % de tous les gestionnaires se sentaient à l'aise d'expliquer les décisions en matière de dotation à leur personnel. En ne tenant compte que des gestionnaires d'embauche, 88 % ont déclaré se sentir à l'aise (contre 94 % en 2023).

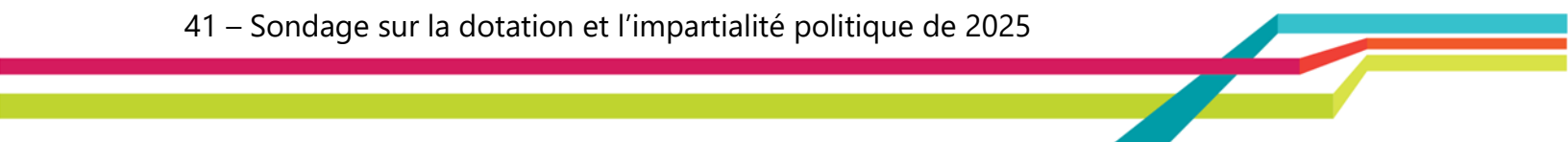


Tableau 24 : Pourcentage de gestionnaires en accord avec les énoncés sur le processus de dotation en 2023 et 2025

Énoncés sur le processus de dotation	2023	2025
Je suis au courant du plan de ressources humaines ou du plan de gestion des personnes de mon ministère ou organisme	S. O.	59 %
Je me sens équipé pour cerner et atténuer les préjugés et les obstacles qui sont présents dans les méthodes d'évaluation et qui désavantagent les personnes provenant d'un groupe en quête d'équité	S. O.	82 %
Les options de dotation dans mon ministère ou organisme me permettent de répondre à mes besoins en personnel aussi rapidement que nécessaire	33 %	40 %
Les options de dotation dans mon ministère ou organisme me donnent la marge de manœuvre nécessaire pour nommer des personnes afin de répondre aux besoins de mon unité de travail	52 %	50 %
Je me sentais à l'aise d'expliquer les décisions de dotation à mon personnel ⁵	94 %	79 % (88 % pour les gestionnaires d'embauche)

En ce qui concerne les services et les conseils en matière de dotation, 76 % des gestionnaires d'embauche (contre 75 % en 2023) se sont dits globalement satisfaits des services qu'ils ont reçus de leur ministère ou organisme. Les deux tiers (66 %) des gestionnaires d'embauche ont convenu qu'ils bénéficient d'un soutien adéquat de la part des conseillers en dotation pour réduire le temps nécessaire à la dotation d'un poste vacant (cette question a été introduite en 2025).

⁵ En 2023, cette question n'a été posée qu'aux gestionnaires d'embauche.

Tableau 25 : Pourcentage de gestionnaires d'embauche en accord avec les énoncés sur les pratiques de dotation et les conseils en dotation en 2023 et 2025

Énoncés sur les pratiques et les conseils en matière de dotation	2023	2025
Dans l'ensemble, je suis satisfait des services de dotation que j'ai reçus de mon ministère ou organisme	75 %	76 %
Je bénéficie d'un soutien adéquat de la part des conseillers en dotation pour réduire le temps nécessaire à la dotation d'un poste vacant	S. O.	66 %

Parmi les gestionnaires d'embauche qui n'étaient pas satisfaits des services de dotation qu'ils ont reçus de leur ministère ou organisme, 60 % ont indiqué qu'ils aimeraient recevoir du soutien et des conseils pour trouver de nouvelles approches en matière de dotation. La moitié des répondants (50 %) ont mentionné qu'ils avaient besoin de conseils, d'outils et d'orientations pour appuyer les décisions en matière de dotation. De plus, 42 % des répondants ont dit qu'ils aimeraient obtenir plus de conseils et de soutien sur l'utilisation des bassins de candidats existants au sein de leur ministère ou organisme. Un pourcentage similaire (42 %) a manifesté un intérêt pour des conseils et du soutien afin d'harmoniser les besoins en dotation avec les priorités du plan de ressources humaines ou du plan de gestion des personnes de leur ministère ou organisme.

Tableau 26 : Pourcentage de gestionnaires d'embauche en accord avec les énoncés selon lesquels ils aimeraient recevoir davantage de conseils et de soutien en 2023 et 2025

Énoncés sur le processus de dotation	2023	2025
Proposition de nouvelles approches en matière de dotation	68 %	60 %
Conseils, outils et orientations pour appuyer les décisions de dotation	53 %	50 %
Bassins de candidats existants dans votre ministère ou organisme	46 %	42 %

Énoncés sur le processus de dotation	2023	2025
Harmonisation de vos besoins en dotation avec les priorités du plan de ressources humaines ou du plan de gestion des personnes de votre ministère ou organisme	35 %	42 %
Établissement des critères de mérite	33 %	33 %
Identification et atténuation des risques dans les processus de dotation (2025) / Identification des risques et mesures d'atténuation (2023)	18 %	28 %
Établissement de la zone de sélection	20 %	21 %
Considérations relatives à l'équité en matière d'emploi	14 %	13 %
Interprétations des lois et politiques	14 %	13 %
Programme fédéral d'expérience de travail étudiant	S. O.	12 %
Prise en considération des bénéficiaires de priorité	11 %	12 %
Accessibilité, diversité et inclusion	13 %	11 %
Évaluation de mesures d'adaptation	11 %	11 %
Parcours de carrière pour Autochtones	S. O.	10 %
Programme de stages d'enseignement coopératif (COOP)	S. O.	9 %
La Porte virtuelle des talents en situation de handicap	S. O.	6 %
Programme de recrutement de leaders en politique (RPL)	S. O.	4 %
Dispositions en matière de mobilité et de préférence en vertu de la <i>Loi sur l'embauche des anciens combattants</i>	S. O.	4 %
Programme des adjoints de recherche	S. O.	3 %
Autres domaines	25 %	28 %

Droits de priorité

Les droits de priorité permettent à certaines personnes qui sont qualifiées et qui remplissent des conditions précises d'être nommées avant toutes les autres personnes à un poste au sein de la fonction publique. De plus amples renseignements sont offerts sur la page [Information sur les droits de priorité](#) de la CFP.

Les nouveaux résultats du sondage de 2025 montrent que 75 % des gestionnaires sont au courant de leurs responsabilités concernant la prise en compte des bénéficiaires de priorité lors des nominations. Parmi les conseillers en dotation, 83 % (contre 80 % en 2023) estiment que les gestionnaires sont disposés à prendre les bénéficiaires de priorité en considération lorsqu'ils sont présentés comme candidats. De nouvelles questions ont été introduites en 2025 et révèlent que, dans l'ensemble, 38 % des gestionnaires d'embauche ont déclaré avoir envisagé d'embaucher un bénéficiaire de priorité, 26 % en ont évalué un dans le cadre d'un processus de dotation et 9 % en ont embauché un.

Tableau 27 : Pourcentage de gestionnaires d'embauche qui ont envisagé d'embaucher, qui ont évalué ou qui ont embauché un bénéficiaire de priorité

Activités	Gestionnaires d'embauche
Envisagé (confirmé l'intérêt, examiné l'admissibilité) l'embauche d'un bénéficiaire de priorité	38 %
Évalué (présélection, test, entrevue) un bénéficiaire de priorité dans le cadre d'un processus de dotation	26 %
Embauché (nommé ou muté) un bénéficiaire de priorité	9 %
Aucune de ces réponses	53 %

Parmi les gestionnaires d'embauche qui n'ont pas envisagé d'embaucher un bénéficiaire de priorité et qui n'en ont ni évalué ni embauché un, la raison la plus courante était qu'aucun candidat ne leur avait été recommandé (65 %). Parmi les autres raisons, figuraient une autorité d'embauche limitée en raison d'un poste temporaire ou par intérim à ce moment-là, ou que les décisions étaient prises par un gestionnaire de niveau hiérarchique supérieur.

De plus, 96 % des conseillers en dotation ont mentionné qu'ils se sentaient équipés pour appuyer les gestionnaires d'embauche dans l'embauche de bénéficiaires de priorité.

Tableau 28 : Pourcentage de gestionnaires d'embauche qui n'ont pas envisagé d'embaucher un bénéficiaire de priorité et qui n'en ont ni évalué ni embauché un, par raison

Raisons	Gestionnaires d'embauche
Aucun candidat ne m'a été recommandé	65 %
Je n'ai mené aucun processus de nomination	12 %
Le bassin de talents prioritaires ne correspond pas à mes besoins de dotation	17 %
Le processus de prise en compte des droits de priorité ne me permet pas de sélectionner le meilleur candidat pour le poste	8 %
Le processus de prise en compte des droits de priorité n'est pas clair pour moi	6 %
Le fait de prendre en considération des bénéficiaires de priorité n'est pas une option de dotation recommandée par mon conseiller en ressources humaines	4 %
Le processus de prise en compte des droits de priorité prend trop de temps	1 %
Le processus de prise en compte des droits de priorité est compliqué	1 %
Autre	12 %

Dans l'ensemble, 60 % des gestionnaires ont convenu que les bénéficiaires de priorité sont une source précieuse de candidats qualifiés (en hausse par rapport à 38 % en 2023). Cette perception était plus répandue chez les gestionnaires qui ont embauché un bénéficiaire de priorité (77 %) que chez ceux qui ne l'ont pas fait (59 %). De plus, 41 % des gestionnaires ont convenu que les bénéficiaires de priorité qui sont embauchés répondent aux attentes en matière de rendement (contre 30 % en 2023). Cette

proportion est également plus élevée chez les gestionnaires qui ont embauché un bénéficiaire de priorité (73 %) que chez ceux qui ne l'ont pas fait (39 %).

Tableau 29 : Pourcentage de gestionnaires en accord avec les énoncés sur les bénéficiaires de priorité en 2023 et 2025

Énoncés sur les bénéficiaires de priorité	2023	2025
Les bénéficiaires de priorité sont une source précieuse de candidats qualifiés	38 %	60 %
Les bénéficiaires de priorité qui sont embauchés répondent aux attentes en matière de rendement	30 %	41 %

Ce que cela signifie

La perception des gestionnaires d'embauche à l'égard des bénéficiaires de priorité s'est considérablement améliorée entre 2023 et 2025, les activités de rayonnement accrues de la CFP ayant contribué à renforcer la sensibilisation et pouvant avoir contribué à ces perceptions.

L'utilité des bénéficiaires de priorité est plus prononcée pour les gestionnaires qui ont embauché un bénéficiaire de priorité. Les perceptions moins positives des gestionnaires qui n'ont pas embauché de bénéficiaire de priorité démontrent la nécessité de continuer à promouvoir cette source expérimentée de talents et à éliminer et atténuer toute stigmatisation qui pourrait y être associée.

Les gestionnaires en désaccord avec l'énoncé selon lequel les bénéficiaires de priorité sont une source précieuse de candidats qualifiés ont été invités à expliquer leur point de vue. Les perceptions les plus courantes parmi ces gestionnaires étaient que les bénéficiaires de priorité ne possèdent pas les qualifications essentielles (58 %) et qu'ils nécessitent une formation additionnelle pour se mettre à jour (54 %).

Pratiques ou initiatives novatrices en matière de dotation

Dans l'ensemble, 10 % des employés (contre 13 % en 2023) ont indiqué que leur ministère ou organisme avait mis en place des pratiques ou des initiatives novatrices en matière de dotation entre le 1^{er} avril 2024 et le 31 mars 2025. Une question de suivi ouverte demandait des détails sur ces pratiques et initiatives. Ces renseignements supplémentaires ont permis de relever deux thèmes :

1. **Diversité et inclusion** : Une proportion importante des commentaires reçus concernait l'équité, la diversité et l'inclusion. Les répondants ont mentionné des initiatives de recrutement pour les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, y compris des processus ciblés pour ces groupes, en particulier les Autochtones et les personnes en situation de handicap. Certains répondants ont mentionné des ajustements et des mesures d'adaptation pour assurer l'accessibilité. Bien que de nombreux commentaires aient été positifs, certains répondants ont exprimé des préoccupations quant au fait que ces initiatives nuisent à l'embauche fondée sur le mérite et qu'elles pourraient avoir une incidence sur la qualité globale du travail.
2. **Mécanismes et outils de dotation** : Une autre partie importante de la rétroaction portait sur les mécanismes de dotation, y compris une plus grande utilisation des bassins de talents, des répertoires et des systèmes internes de gestion des talents. Certains gestionnaires ont mentionné l'utilisation des médias sociaux pour communiquer avec des employés potentiels et l'utilisation des programmes de mobilité interne en vue de pourvoir les postes vacants. Cependant, certains répondants ont souligné les défis liés à l'utilisation efficace de ces ressources, notamment les problèmes liés aux processus désuets, le manque d'engagement des gestionnaires et les difficultés à combler l'écart entre l'identification des talents et leur placement effectif.

Perspective d'avenir

Le Sondage sur la dotation et l'impartialité politique de 2025 offre des informations précieuses pour aider les ministères et les organismes à cerner les préjugés et les obstacles dans les processus de dotation, à comprendre les écarts dans la perception

qu'ont les employés de l'intégrité du système de dotation, et à concevoir des mesures ciblées pour éliminer et atténuer ces problèmes.

Bien que le présent rapport présente les tendances générales pour l'ensemble de la fonction publique, les ministères et les organismes doivent examiner leurs résultats et prendre des mesures qui leur sont adaptées. La CFP collaborera avec eux de manière proactive afin de leur apporter le soutien nécessaire.

Promouvoir la sensibilisation aux activités politiques et à l'impartialité

Les ministères et les organismes devraient maintenir le dialogue avec leurs employés, avec le soutien de la CFP, afin de les sensibiliser à leurs droits et responsabilités en matière d'activités politiques. Cela peut comprendre des séances d'orientation, des campagnes d'information, des rappels réguliers pendant les périodes électorales et des rencontres avec le personnel.

Le fait de collaborer avec les nouveaux administrateurs généraux permettra aussi de renforcer leurs obligations et de les aider à mieux comprendre leur rôle consistant à soulever les questions d'ordre organisationnelle liées aux demandes de participation à des activités politiques.

Dans l'ensemble de la fonction publique, il y avait plus de 100 cas où des gestionnaires ont déclaré avoir subi une pression de la part d'élus ou de membres du personnel politique. Les ministères et les organismes devraient surveiller leurs tendances à l'interne et prendre des mesures pour veiller à ce que les décisions en matière de dotation restent exemptes de toute influence politique et soient fondées sur le mérite.

Promouvoir l'équité et l'inclusion

Les perceptions du mérite, de l'équité et de la transparence restent généralement positives; toutefois, les groupes visés par l'équité en matière d'emploi et les groupes en quête d'équité font état d'expériences moins positives. Les ministères et les organismes devraient continuer à faire participer les groupes visés par l'équité en matière d'emploi et les groupes en quête d'équité à l'élaboration des pratiques de dotation et des politiques, et ils devraient utiliser les examens des systèmes d'emploi pour cerner les préjugés, les obstacles et les possibilités d'amélioration.

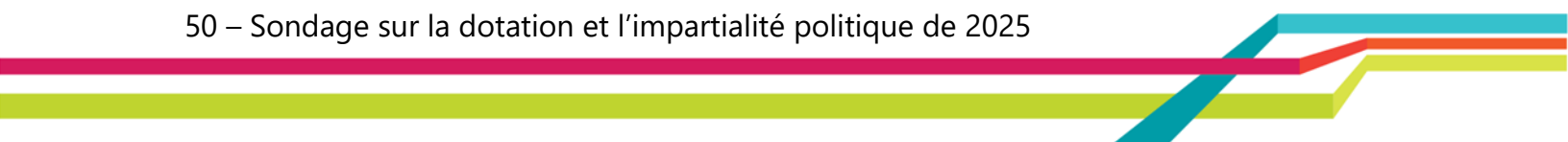
Les ministères et organismes doivent favoriser une culture organisationnelle qui accorde la priorité à l'accessibilité et veille à ce que les employés se sentent à l'aise de demander des mesures d'adaptation en matière d'évaluation lorsqu'ils postulent à des possibilités d'emploi. Des mesures proactives sont nécessaires pour offrir des mesures d'adaptation, réduire la stigmatisation associée à ces demandes et promouvoir des approches inclusives dès la conception pour toutes les évaluations. Pour soutenir ces efforts, la CFP met à jour son [Guide relatif à l'évaluation des personnes en situation de handicap](#), tout en s'efforçant d'améliorer l'accessibilité de sa plateforme de tests linguistiques. La CFP continuera également à offrir des ateliers et des consultations sur les pratiques d'évaluation accessibles.

Utilisation responsable de l'IA et des plateformes de recrutement alternatives

L'IA est de plus en plus répandue dans les processus d'embauche; elle permet de gagner en efficacité, mais elle présente aussi des risques pour le mérite et l'intégrité. La CFP surveillera l'utilisation de l'IA dans la dotation et continuera de promouvoir les pratiques exemplaires et d'étudier des outils permettant de prévenir, de détecter et d'atténuer la tricherie. Elle mettra également à jour ses produits d'orientation à mesure que de nouvelles approches et preuves émergeront. Parallèlement, la CFP mettra à l'essai des plateformes de recrutement et d'évaluation des candidats afin d'en explorer les fonctionnalités et la conformité aux exigences en matière de politique, et cherchera à certifier ces nouveaux outils pour qu'ils puissent être utilisés dans l'ensemble de la fonction publique.

Soutenir les bénéficiaires de priorité

À mesure que les ministères et les organismes procèdent à des réductions d'effectifs, la CFP continuera de mener des activités de rayonnement afin de promouvoir l'embauche de bénéficiaires de priorité comme solution de dotation à valeur ajoutée, rapide et efficace, afin que les gestionnaires comprennent pleinement leurs obligations et les remplissent. Les gestionnaires sont encouragés à communiquer avec leurs équipes de services ministériels et à assister aux séances de rayonnement de la CFP pour en savoir plus sur la prise en compte des bénéficiaires de priorité.



Soutenir la collaboration et l'innovation

Le renforcement des pratiques de dotation dans l'ensemble de la fonction publique exigera une collaboration et une innovation soutenues. En travaillant ensemble pour défendre le mérite, l'équité et la transparence, tout en adoptant de nouvelles technologies de manière responsable, nous pouvons bâtir un système de dotation fondé sur l'inclusion et l'intégrité. La CFP reste déterminée à soutenir les ministères et les organismes dans l'évolution de leurs approches en matière de dotation afin de répondre aux besoins organisationnels et de servir efficacement la population canadienne.

Pour trouver des renseignements sur les résultats du Sondage sur la dotation et l'impartialité politique 2025, vous pouvez utiliser les [outils de visualisations des données](#) de la CFP. Des ensembles de données complets sont également disponibles sur le [Portail du gouvernement ouvert](#).

Annexe A : Méthodologie

Le taux de réponse global au sondage de 2025 est de 30,9 %, ce qui reflète une mobilisation solide des employés pendant une période exigeante influencée par plusieurs facteurs. La collecte des données s'est déroulée pendant la période estivale, le lancement du sondage ayant été reporté afin de respecter la période de restriction liée à l'élection fédérale.

Les réponses sont pondérées en fonction du genre et des groupes d'âge pour tenir compte de la non-réponse et d'assurer la représentativité. Les résultats sont donc considérés comme étant représentatifs des 268 584 fonctionnaires assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Les résultats du sondage sont basés sur les réponses des personnes suivantes :

- l'ensemble des employés à temps plein nommés pour une période indéterminée ou déterminée des ministères et organismes fédéraux assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*;
- des membres des Forces armées canadiennes qui ont des employés civils (fonctionnaires) sous leur autorité directe, conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*;
- des membres réguliers, des membres civils et des gendarmes spéciaux de la Gendarmerie royale du Canada embauchés en vertu de la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada* et qui ont des employés de la fonction publique sous leur autorité directe, conformément à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

L'échantillon pour cette analyse se compose de 82 987 fonctionnaires, dont :

- 57 367 employés non gestionnaires ou superviseurs (69 % des répondants);
- 24 846 gestionnaires ou superviseurs (30 % des répondants);
 - 2 116 cadres supérieurs (3 % des répondants);
- 774 conseillers en dotation (1 % des répondants).

La collecte des données s'est déroulée sur une période de dix semaines, du 5 juin 2025 au 14 août 2025. Pour les questions sur leur expérience passée, on a demandé aux répondants de se référer à l'exercice précédent, du 1^{er} avril 2024 au 31 mars 2025.

Comme dans le cycle de sondage précédent, le sondage de 2025 utilise fréquemment des catégories de réponse qui demandent aux répondants dans quelle mesure ils sont d'accord avec l'énoncé sur une échelle de quatre points :

- « Pas du tout »
- « Dans une faible mesure »
- « Dans une certaine mesure »
- « Dans une large mesure »

Dans la rare exception où une question est posée négativement, la réponse la plus positive serait pour ceux ayant répondu « pas du tout » ou « dans une faible mesure », et il s'agit du résultat inclus. Par souci de simplicité, le présent rapport regroupe ces résultats en deux catégories afin de mettre en évidence la proportion de répondants qui ont répondu le plus affirmativement à « dans une certaine mesure » ou à « dans une grande mesure ».

Pour la question sur la pression lors de la sélection d'un candidat, la proportion de gestionnaires ressentant une pression est calculée différemment par rapport aux cycles précédents. Précédemment, seuls les gestionnaires ayant indiqué « dans une certaine mesure » et « dans une large mesure » étaient inclus. En 2025, les gestionnaires ayant indiqué « dans une faible mesure » ont également été inclus dans le total des répondants ressentant une pression.

Annexe B : Profil des répondants

Remarque : Les résultats sont arrondis au nombre entier le plus proche. Pour les groupes qui représentent moins de 0,5 % des répondants, la proportion est arrondie à 0 %.

Tableau 30 : Profil des répondants, par groupe visé par l'équité en matière d'emploi; pondéré et non pondéré

Groupes visés par l'équité en matière d'emploi	Pourcentage (non pondéré)	Nombre (non pondéré)	Pourcentage (pondéré)	Nombre (pondéré)
Femmes	64 %	49 935	56 %	143 514
Minorités visibles	25 %	19 849	25 %	65 430
Personnes en situation de handicap	30 %	23 367	30 %	74 595
Autochtones	6 %	4 494	6 %	14 928

Tableau 31 : Profil des répondants, par genre; pondéré et non pondéré

Genres	Pourcentage (non pondéré)	Nombre (non pondéré)	Pourcentage (pondéré)	Nombre (pondéré)
Femmes	64 %	49 935	56 %	143 514
Hommes	36 %	28 207	43 %	108 949
Autre genre	1 %	495	1 %	1 799

Tableau 32 : Profil des répondants, par orientation sexuelle

Orientations sexuelles	Pourcentage
Hétérosexuel	73 %
Bisexuel	4 %
Gai	2 %
Lesbienne	1 %
Asexuel	1 %
Pansexuel	1 %
Autre orientation sexuelle	1 %
Je préfère ne pas répondre	17 %

Tableau 33 : Profil des répondants, par identité

Identités	Pourcentage
Cisgenre	72 %
Queer	3 %
En questionnement	1 %
Non binaires	1 %
Bispirituel	0 %
Intersexe	0 %
Transgenre	0 %
Autre identité de genre	3 %
Je préfère ne pas répondre	19 %

Tableau 34 : Profil des répondants, par religion

Religions	Pourcentage
Sans religion	45 %
Christianisme	42 %
Islam	4 %
Hindouisme	1 %
Bouddhisme	1 %
Sikhisme	1 %
Judaïsme	1 %
Spiritualité traditionnelle (Autochtone d'Amérique du Nord)	1 %
Autre religion et traditions spirituelles	4 %

Tableau 35 : Profil des répondants, par état matrimonial

États matrimoniaux	Pourcentage
Mariés	51 %
Célibataires, jamais mariés	21 %
Conjoints de fait	20 %
Divorcés	5 %
Séparés, mais toujours légalement mariés	3 %
Veufs	1 %

Tableau 36 : Profil des répondants, par nombre de personnes à charge dans le ménage

Nombre de personnes à charge par ménage	Pourcentage
Aucune personne à charge	50 %
1 personne à charge	17 %
2 personnes à charge	23 %
3 personnes à charge	7 %
4 personnes à charge ou plus	3 %

Tableau 37 : Profil des répondants, par sous-groupes autochtones

Catégories d'employés	Pourcentage
Non-Autochtones	94 %
Autochtones	6 %
Premières Nations	2 %
Métis	2 %
Inuits	0 %
Oui, mais je préfère ne pas préciser	1 %

Tableau 38 : Profil des répondants, par type de handicap

Catégories d'employés	Pourcentage
N'a pas de handicap	70 %
A au moins un handicap	30 %
Trouble de santé mentale	12 %
Problème de santé chronique	6 %
Handicap sensoriel ou environnemental	5 %
Handicap lié à la douleur	4 %
Trouble de l'audition	3 %
Trouble cognitif	3 %
Trouble d'apprentissage	3 %
Trouble de la vision	2 %
Problème de mobilité	2 %
Problème de flexibilité	2 %
Problème de dextérité	1 %
Trouble de la mémoire	1 %
Déficience de développement	1 %
Trouble de la parole	0 %
Autre handicap	2 %
Oui, mais je préfère ne pas préciser	3 %
Je préfère ne pas répondre	6 %

Tableau 39 : Profil des répondants, par sous-groupes de minorités visibles

Catégories d'employés	Pourcentage
Non-membres de minorités visibles	75 %
Membres de minorités visibles	25 %
Sud-Asiatique	5 %
Noir	5 %
Chinois	4 %
Arabe	2 %
Latino-Américain	2 %
Philippin	1 %
Asiatique du Sud-Est	1 %
Asiatique occidental	1 %
Coréen	1 %
Japonais	0 %
Autre	7 %