



Examen indépendant de la Politique sur les services et le numérique

Rapport final

Préparé pour le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Fournisseur : Goss Gilroy Inc.

Numéro de contrat : 24062-26-056

Valeur du contrat : 39 908,78 \$

Date de l'octroi du contrat : le 11 août 2025

Date de livraison : 10 décembre 2025

Numéro d'enregistrement : sans objet

Pour obtenir d'autres renseignements concernant le présent rapport, veuillez contacter le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse PSDReset-PSNreinitialisee@tbs-sct.gc.ca.

This report is also available in English:

Independent Review of the Policy on Service and Digital.

N° ISBN 978-0-660-98538-1

Examen indépendant de la Politique sur les services et le numérique

Rapport final

Préparé pour le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Fournisseur : Goss Gilroy Inc.

Numéro d'enregistrement : sans objet

Also available in English under the title Independent Review of the Policy on Service and Digital.

La reproduction de cette publication est autorisée à des fins personnelles ou publiques non commerciales. Pour toute autre utilisation, une autorisation écrite préalable doit être obtenue auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Pour obtenir d'autres informations, veuillez envoyer un courriel au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse PSDReset-PSNreinitialisee@tbs-sct.gc.ca.

Numéro de catalogue :

BT48-59/2026E -PDF

N° ISBN :

ISBN 978-0-660-98537-4

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le président du Conseil du Trésor du Canada, 2026

Remarque à l'intention des lecteurs

Le présent rapport de recherche sur l'opinion publique (ROP) a été élaboré en faisant référence à un rapport rédigé à l'origine par Goss Gilroy Inc. (GGI) en tant que source fondamentale. Certaines parties du présent rapport sont tirées du rapport de GGI ou en sont une adaptation. Le présent rapport n'a donc pas été produit intégralement par GGI.

Résumé

La Politique sur les services et le numérique (PSN), qui remplace plusieurs instruments politiques, est entrée en vigueur en avril 2020. Depuis qu'elle a été adoptée, la PSN évolue dans un contexte qui a connu de nombreux changements. Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) a demandé Goss Gilroy Inc. (GGI) de procéder à un examen indépendant de la PSN afin d'orienter l'élaboration future de la politique (la valeur du contrat s'élève à 39 908,78 \$). L'examen a porté sur trois domaines : la mise en œuvre, la pertinence et la cohérence, et l'efficacité de la politique. Pour ce faire, GGI a procédé à une analyse documentaire, à des entretiens, à des groupes de discussion et à un sondage auprès des ministères et organismes. Les données du sondage ont été validées, nettoyées et analysées à l'aide de fréquences simples et de tableaux croisés. Une analyse des thèmes récurrents et des idées originales a également été effectuée à partir des réponses aux questions ouvertes.

Le lien vers le sondage était accessible à tous afin de garantir une large participation. Par conséquent, il n'a pas été possible de déterminer le taux de réponse global. Des employés et des superviseurs, sélectionnés au moyen d'un échantillonnage non probabiliste, ont participé au sondage. Bien que les résultats ne tiennent pas entièrement compte de tous les segments de la communauté fédérale du numérique et des services, ils fournissent une représentation fiable et bien fondée des points de vue des informateurs. Les 518 réponses fournissent suffisamment de données pour en dégager des tendances et des thèmes utiles, en particulier lorsqu'elles sont recoupées avec d'autres sources d'information (examen de documents, entretiens, groupes de discussion).

L'examen a révélé que les exigences de la PSN et les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre des comptes qui y sont énoncés ne sont pas clairs pour bon nombre de personnes consultées dans le cadre de l'examen. Il existe un écart entre l'intention de principe et l'exécution opérationnelle de la politique. Les exigences en matière de rapports ne sont pas claires non plus et sont considérées par bon nombre de personnes comme étant contraignantes, en plus de ne pas répondre aux besoins du Bureau du dirigeant principal de l'information (BDPI) du Canada ou d'autres utilisateurs au sein des ministères et organismes, qui ont besoin d'un soutien accru de la part du SCT pour la mise en œuvre de la politique. En outre, la politique n'est pas bien alignée sur l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor (CT) et, bien qu'il y ait peu de contradictions directes entre les politiques, il existe une certaine incertitude quant aux exigences des différentes politiques qui doivent prévaloir. Les résultats obtenus à l'échelle du gouvernement ont été modestes, bien que les ministères et organismes aient le sentiment de faire des progrès.

Les conclusions de l'examen font état d'un certain nombre d'éléments à prendre en considération pour l'avenir. Certains d'entre eux portent sur le domaine des services et visent l'établissement d'un meilleur équilibre entre les services et le numérique et une gouvernance intégrée axée sur les services. Il faudrait préciser les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre des comptes. Les résultats devraient être mesurables et étayés par une collecte de données pertinentes.

L'examen a également révélé qu'une mise à jour de la PSN ne devrait pas se limiter à une série de modifications progressives, mais devrait plutôt consister en une refonte en profondeur. De plus, la politique remaniée devrait être mise à jour régulièrement et être harmonisée avec les autres politiques à mesure qu'elles sont adoptées ou mises à jour. La politique remaniée devrait également reposer sur les pratiques exemplaires en matière de conception de politiques en mettant l'accent sur des principes et des garde-fous pratiques. Le SCT devrait veiller à ce que les ministères et organismes bénéficient d'un soutien adéquat, selon les pratiques exemplaires en matière de gestion du changement. Enfin, il conviendrait d'élaborer une stratégie d'application de la politique qui tienne compte des différents contextes et capacités de ceux qui doivent la mettre en œuvre.

Contexte

La PSN est entrée en vigueur en avril 2020 et a, ainsi, remplacé plusieurs instruments de politique, soit le Cadre de politique sur l'information et la technologie, la Politique sur la gestion des technologies de l'information, la Politique sur la gestion de l'information, la Politique sur les services, la Politique sur l'utilisation acceptable des dispositifs et des réseaux, la Directive sur la gestion des technologies de l'information, la Directive sur les rôles et responsabilités en matière de gestion de l'information et la Directive sur la tenue de documents.

L'intention initiale, qui est encore pertinente, était d'intégrer ces instruments afin d'améliorer la cohérence. Toutefois, cet objectif n'a pas été pleinement atteint. Compte tenu de l'évolution rapide des technologies et de la société, la politique est devenue obsolète à bien des égards après seulement cinq ans. Les domaines du numérique, des données et de la technologie évoluent plus rapidement que le cadre de politiques actuel. Lorsque les règles prennent du retard par rapport à la réalité, les ministères et organismes s'exposent à des risques réels, notamment des orientations peu claires, une vulnérabilité accrue sur le plan de la cybersécurité, un ralentissement des processus d'approvisionnement et de prestation, et un écart de plus en plus important entre les pratiques du Canada et celles de ses homologues internationaux. Tout report ou toute attente ne ferait qu'accroître ces risques.

Les principales mesures suivantes ont été définies pour faire en sorte que cet ensemble de politiques permette au gouvernement d'offrir de meilleurs programmes et services à l'ère du numérique :

1. préciser les obligations de rendre des comptes et les pouvoirs;
2. mesurer et réduire le fardeau administratif;
3. prendre des engagements à l'égard des données et de l'infrastructure publique numérique.

De plus, conformément à l'Ambition numérique et aux normes relatives au numérique, la Division de la politique numérique du BDPI du Canada cherche à rendre l'élaboration des politiques plus souple et plus efficace. Les responsables de l'élaboration des politiques doivent être en mesure d'intervenir rapidement et efficacement dans un environnement en constante évolution. En cas de crise, la réponse en matière de politiques devrait être souple et rapide.

À l'ère numérique, les programmes et les services du gouvernement devraient être sécurisés, fiables et faciles à utiliser. Ils devraient reposer sur des politiques et des processus axés sur l'autonomisation, des composants technologiques communs, des données servant d'infrastructure et un effectif capable de les mettre en œuvre. La politique et les instruments connexes devraient fournir aux fonctionnaires et aux entrepreneurs des conseils et des garde-fous pratiques en ce qui concerne la manière d'aborder et d'utiliser les technologies pour renforcer la confiance et améliorer la prestation des services à la population.

But et objectifs de la recherche

GGI a mené un examen indépendant de la PSN et des instruments connexes afin d'en évaluer l'incidence sur la conception et la prestation de services axées sur le client du gouvernement du Canada (GC), facilitées par la technologie et les données.

L'examen a porté sur trois grands domaines.

1. Analyse de la mise en œuvre

- Examiner le processus de mise en œuvre de la PSN dans l'ensemble des ministères et organismes fédéraux.
- Trouver les facteurs ayant contribué ou nuit à la réalisation des objectifs de la politique en ce qui concerne l'expérience client et les opérations gouvernementales.

2. Chevauchement des politiques et confusion

- Examiner la façon dont la PSN interagit avec les autres politiques de l'ensemble des politiques du CT.
- Examiner la façon dont les ministères et organismes ont élaboré leurs propres politiques en complément de l'ensemble des politiques en vigueur du CT.
- Déterminer les domaines dans lesquels la PSN recoupe d'autres politiques et les sources de confusion ou de conflit qui en résultent.

3. Efficacité de la politique et conformité

- Analyser l'efficacité de la politique et la conformité de celle-ci avec la stratégie actuelle.
- Effectuer une analyse des causes profondes et déterminer les lacunes et les domaines à améliorer.
- Comprendre les points de vue des informateurs sur l'efficacité de la politique et les domaines à améliorer.

Sommaire des principales constatations

Clarté de la mise en œuvre

- **Environ la moitié des répondants au sondage** estiment que les exigences, les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre des comptes de la PSN sont clairs.
- **Un quart d'entre eux** estiment que la PSN, ainsi que les objectifs, les obligations de rendre des comptes, les rôles et les responsabilités qui y sont énoncés ne sont pas clairs.

Exigences en matière production de rapports

- **26 %** des répondants ont indiqué que les exigences en matière de rapports n'étaient pas claires.
- **24 %** ont indiqué que les exigences en matière de rapports n'étaient pas raisonnables.
- Les rapports ont été décrits comme :
 - étant dépassés;
 - étant particulièrement difficiles à élaborer pour les petites organisations;
 - faisant double emploi avec d'autres exigences de politiques;
 - étant de faible valeur stratégique tant pour les ministères que pour le BDPI.

Soutien du SCT

- Les résultats du sondage n'ont révélé **aucun signe positif** concernant le soutien du SCT à la mise en œuvre de la politique.
- **Environ la moitié** des répondants avaient une opinion neutre quant à l'utilité du SCT.
- Seul **environ un tiers** des répondants ont trouvé utiles les outils et les conseils du SCT liés à la politique.
- Seul **environ un quart** des répondants ont trouvé utiles le soutien global (26,4 %) et les formations/ateliers (25,4 %).
- **42,9 %** des répondants ont déclaré avoir des questions en suspens sur la manière dont leur organisation est censée mettre en œuvre la PSN.

Alignement de la PSN sur les autres politiques et chevauchement entre celles-ci

- **Un tiers (34 %)** des répondants ont reconnu que les distinctions entre la PSN et les autres politiques du CT ne sont pas claires.
- **Un tiers (32 %)** des répondants ont déclaré que leur organisation dispose de politiques ou de lignes directrices supplémentaires relatives aux services et au numérique, en plus de la PSN.
- **26 %** d'entre eux ont reconnu qu'il existe des contradictions ou des chevauchements entre les politiques organisationnelles et la PSN.

Méthodologie du sondage

Le sondage a été lancé le 1^{er} octobre 2025 dans les deux langues officielles et dans un format accessible à l'aide de la plateforme sécurisée de sondage en ligne Voxco de GGI, et s'est terminé le 27 octobre 2025. La plupart des questions du sondage étaient des questions fermées. Tous les participants au sondage ont été informés que leurs réponses seraient traitées de manière confidentielle et que celles fournies à l'aide du lien ouvert seraient anonymes.

Une version anglaise du questionnaire a d'abord été configurée et testée afin de s'assurer que le sondage fonctionnait comme prévu. Par la suite, le sondage a été traduit, configuré et évalué pour en garantir l'exactitude.

GGI a envoyé par la suite des invitations ciblées à 168 membres de la communauté des dirigeants principaux de l'information (DPI) et des cadres supérieurs désignés (CSD) pour lesquels le BDPI avait fourni des adresses de courriel valides. Après l'invitation initiale, trois rappels ont été envoyés par courrier électronique, à raison d'un par semaine. Un lien ouvert a également été créé et communiqué par le BDPI afin que d'autres membres de la communauté des services et du numérique puissent participer au sondage.

Si l'on tient compte des questionnaires du sondage qui ont été remplis jusqu'à la dernière question fermée, 518 questionnaires ont été remplis et soumis, dont 71 provenaient de membres des communautés des DPI et des CSD ayant reçu une invitation (soit 14 % de toutes les réponses) et 447 ont été soumis à partir du lien ouvert (86 %). Le taux de participation des communautés des DPI et des CSD était de 42 % (soit 71 sur 168).

Une fois les données du sondage validées et nettoyées, GGI a établi les fréquences simples et préparé divers tableaux croisés. Une analyse des thèmes récurrents et des idées uniques a également été effectuée à partir des réponses aux questions ouvertes. Les réponses aux questions fermées et ouvertes ont ensuite été classées en fonction des questions de l'examen.

Profil des répondants au sondage

Les tableaux 1 à 4 présentent une ventilation des répondants au sondage selon certaines caractéristiques¹.

Près de la moitié des répondants au sondage provenaient d'Emploi et Développement social Canada, du SCT ou de Services publics et Approvisionnement Canada (tableau 1). De même, près de la moitié de tous les répondants au sondage comptaient plus de dix ans de service au gouvernement fédéral (tableau 2).

Un peu moins de la moitié (43 %) des répondants au sondage ont indiqué occuper un poste au niveau opérationnel (tableau 3). Le reste des répondants occupaient, presque à parts égales, des postes de gestionnaires ou de cadres supérieurs. Enfin, les répondants au sondage provenaient de divers domaines, le domaine des technologies de l'information (TI) étant le plus fréquent et celui de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels, le moins fréquent.

Tableau 1. Les 10 ministères et organismes comptant le plus grand nombre de réponses au sondage (N=344)

Ministère ou organisme	Nombre total de répondants au sondage	Proportion du nombre total des répondants au sondage
Emploi et Développement social Canada (EDSC)	90	18 %
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT)	76	15 %
Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC)	66	13 %

¹ Le nombre total de répondants ne correspond pas à 518, car certains répondants ont choisi de ne pas répondre à la question.

Environnement et Changement climatique Canada (ECCC)	27	5 %
Pêches et Océans Canada (MPO)	22	4 %
Ressources naturelles Canada (RNCan)	15	3 %
Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC)	14	3 %
Services partagés Canada (SPC)	13	3 %
Santé Canada (SC)	11	2 %
Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	10	2 %

Tableau 2. Années de service des répondants au sondage au sein du gouvernement fédéral (N=518)

Années de service (fourchette)	Nombre total de répondants au sondage	Proportion du nombre total des répondants au sondage
Plus de 10 ans	252	49 %
De 2 à 5 ans	131	26 %
De 6 à 10 ans	83	16 %
Moins de 2 ans	44	9 %

Tableau 3. Niveau du poste des répondants au sondage (N=505)

Niveau du poste	Nombre total de répondants au sondage	Proportion du nombre total des répondants au sondage
Niveau opérationnel	216	43 %
Cadre supérieur	144	29 %
Gestionnaire	128	25 %
Autre	17	3 %

Tableau 4. Domaine de travail des répondants au sondage (N=934)²

Domaines de travail	Nombre total de répondants au sondage	Proportion du nombre total des répondants au sondage
Technologies de l'information (TI)	238	47 %
Gestion des données et de l'information	189	38 %
Conception ou prestation de services	158	31 %

² Remarque : les participants pouvaient choisir plus d'un domaine de travail. Les pourcentages représentent la proportion des participants qui ont sélectionné chaque domaine.

Domaines de travail	Nombre total de répondants au sondage	Proportion du nombre total des répondants au sondage
Politiques	120	24 %
Autre (veuillez préciser)	111	22 %
Cybersécurité	75	15 %
Accès à l'information et protection des renseignements personnels	43	9 %

Limites et stratégies d'atténuation

Le lien vers le sondage étant ouvert, GGI n'a pas pu déterminer un taux de réponse global (c'est-à-dire au-delà des DPI et des CSD invités). Le sondage s'adressait aux fonctionnaires travaillant principalement dans les domaines du numérique et des services, mais la taille totale de cette population dans l'ensemble du gouvernement n'est pas connue. Néanmoins, les 447 questionnaires du sondage remplis représentent un nombre suffisant de réponses pour servir de base à la détermination des thèmes, des conclusions et des éléments à prendre en considération.

Il n'y avait pas suffisamment de données sur le rendement pour évaluer l'efficacité de la PSN, mais l'équipe d'examen a eu recours aux résultats du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) et du Rapport sur les résultats ministériels (RRM), ainsi qu'aux données issues des entretiens, des groupes de discussion et du sondage réalisé dans le cadre de l'examen.

Les résultats du sondage présentés dans le présent rapport ont été obtenus à l'aide d'une méthodologie de distribution mixte combinant des invitations ciblées adressées à un groupe défini de DPI et de CSD, et d'un lien ouvert spontané et largement diffusé au sein de la communauté du numérique et des services du GC. Au total, 518 questionnaires remplis ont été reçus dans le cadre du sondage.

Étant donné que la majorité des réponses (86 %, n = 447) ont été recueillies par le biais d'un lien ouvert non probabiliste et à sélection libre, et que la taille totale de la population admissible au sein du GC n'est pas connue, **les résultats du sondage ne sont pas statistiquement représentatifs de l'ensemble de la communauté fédérale du numérique et des services.**

Par conséquent :

- **aucune marge d'erreur ni aucun intervalle de confiance ne peuvent être calculés ou communiqués** pour les conclusions tirées de ce sondage;
- **les résultats ne peuvent être généralisés ou extrapolés** à l'ensemble de la population de la fonction publique fédérale;
- **les pourcentages mentionnés tout au long du présent rapport** correspondent uniquement aux opinions des répondants au sondage et ne doivent pas être interprétés comme représentatifs de l'ensemble des ministères et organismes du GC;
- les résultats du sondage doivent être considérés comme étant **à titre indicatif et de nature qualitative**, car ils fournissent un aperçu de la diversité des points de vue et des expériences des participants, plutôt que comme une mesure statistiquement précise de l'opinion.

Ce sondage s'inscrit dans le cadre d'un exercice structuré de consultation des informateurs. Les résultats ont été recoupés avec d'autres sources de données — notamment des entretiens avec des informateurs clés (IC), des groupes de discussion et l'examen de documents — afin d'étayer les conclusions et les éléments généraux à prendre en considération qui sont présentés dans le présent rapport.

Utilisation des résultats

Les résultats du sondage ont été utilisés comme **l'une des quatre principales méthodes de collecte de données** dans le cadre de l'examen approfondi de la PSN, parallèlement à l'examen documentaire, à des entretiens avec le personnel du SCT et à des groupes de discussion organisés avec les ministères et organismes participant à une activité de consultation de plus grande envergure.

Utilisation future prévue

Le sondage a en fin de compte contribué à constituer une base de données factuelles solide étayant la conclusion selon laquelle la PSN nécessite une révision en profondeur afin d'en améliorer la clarté, la cohérence et l'efficacité, et d'offrir un meilleur soutien dans le cadre de sa mise en œuvre à l'échelle du gouvernement fédéral.

ATTESTATION DE NEUTRALITÉ POLITIQUE

Political Neutrality Certification

I hereby certify as Senior Officer of [insert the name of the research firm] that the deliverables fully comply with the Government of Canada political neutrality requirements outlined in the Policy on Communications and Federal Identity and the Directive on the Management of Communications.

Specifically, the deliverables do not include information on electoral voting intentions, political party preferences, standings with the electorate, or ratings of the performance of a political party or its leaders.

Signed:

Sandy Moir Digitally signed by Sandy Moir
DN: cn=Sandy Moir, o=Goss Gilroy Inc.,
ou=Partner, email=smoir@ggi.ca, c=US
Date: 2026.03.17 11:44:10 -04'00'

Sandy Moir
Partner
Goss Gilroy Inc.

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Cette section présente l'ensemble des résultats de la recherche issue du projet. Ces résultats sont classés en fonction des questions de l'examen et répartis en trois domaines thématiques : la mise en œuvre, la pertinence et la cohérence, ainsi que l'efficacité.

SECTION 1. MISE EN ŒUVRE

Q1. Dans quelle mesure la PSN a-t-elle été mise en œuvre de façon appropriée?

Résumé

La clarté de la PSN pose des problèmes. Les IC du BDPI et du SCT et environ la moitié des répondants au sondage trouvent que la PSN est claire. Les DPI, les CSD et les répondants qui connaissent mieux la PSN et ceux qui travaillent dans des organisations ayant atteint un niveau de maturité plus élevé en matière de numérique et de services étaient plus susceptibles de trouver la PSN claire. Les problèmes de clarté de la PSN ont souvent été attribués à sa nature complexe et de haut niveau.

Les rapports manquent également de clarté, en plus d'être contraignants, et, malgré tout, les rapports actuels n'apportent pas la valeur stratégique attendue, tant pour le BDPI que pour les ministères et organismes. Il est nécessaire de disposer d'un modèle de rapport permettant une évaluation globale du rendement à l'échelle du gouvernement. Les ministères et organismes aimeraient également obtenir une rétroaction sur leur mise en œuvre de la PSN et avoir la possibilité de se comparer à d'autres ministères et organismes. Les rapports ne permettent pas

non plus d'assurer une responsabilisation suffisante et de faire respecter les règles en cas de non-conformité. Les répondants des ministères et organismes souhaitent que des mesures plus sévères soient prises à l'encontre des organisations qui ne respectent pas les exigences de la PSN.

Enfin, les attentes quant à la manière dont la PSN doit être mise en œuvre à l'échelle du gouvernement et au sein des ministères et organismes ne sont pas bien comprises. Il existe un écart entre l'intention de principe et l'exécution opérationnelle, ainsi qu'une grande disparité entre les ministères et organismes dans leur interprétation de la politique.

Clarté des exigences, des obligations de rendre des comptes, des rôles et des responsabilités prévus par la PSN

La PSN et la Directive sur les services et le numérique précisent un certain nombre de responsabilités clés et de rôles connexes liés à l'atteinte des objectifs et des résultats prévus, notamment ceux du secrétaire du SCT, du DPI du Canada, des administrateurs généraux (AG) des principales organisations fédérales; et pour des DPI, des CSD et des responsables de la cybersécurité ministériels³.

Les documents examinés mettent en évidence l'absence d'attentes claires ou de responsabilités, d'obligations de rendre des comptes et de pouvoirs définis⁴, en particulier en ce qui concerne les pouvoirs au SCT (DPI, dirigeante principale des ressources humaines, contrôleur générale), les administrateurs généraux et les responsables de la mise en œuvre pangouvernementale (SPC, SPAC, EDSC, ministère de la Justice)⁵.

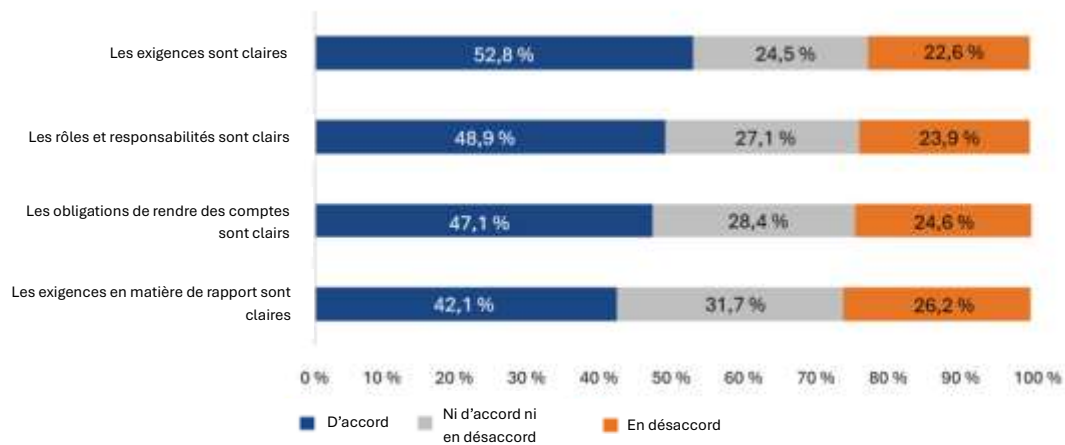
Les représentants du BDPI et du SCT rencontrés dans le cadre des entretiens, les ministères et organismes qui ont participé au sondage et les participants aux groupes de discussion ont exprimé des points de vue mitigés quant à la clarté de la PSN. Les IC et les répondants au sondage estiment que la politique n'est pas claire, mais les participants aux groupes de discussion sont plus enclins à dire qu'elle l'est.

³ Cadre de mesure du rendement pour le PSN, 4 juillet 2022, 8^e ébauche – examen de l'annexe A (document non publié)

⁴ Document d'orientation 1 - Breaking the Legacy Loop - A New Architecture for Digital Government (document non publié)

⁵ Politique sur les services et le numérique et rendement 2024–2025 (document non publié)

Figure 1. Pourcentage des répondants au sondage qui sont d'accord, ni en accord ni en désaccord ou en désaccord à propos de la clarté de la PSN (n = 473–477)



Description longue de la figure 1

Énoncé du sondage	D'accord (%)	Ni d'accord ni en désaccord (%)	En désaccord (%)
Les exigences sont claires.	52,8	24,5	22,6
Les rôles et responsabilités sont claires.	48,9	27,1	23,9
Les obligations de rendre des comptes sont claires.	47,1	28,4	24,6
Les exigences en matière de rapport sont claires.	42,1	31,7	26,2

Comme le montre la figure 1 ci-dessus, environ la moitié des répondants au sondage estiment que les exigences, les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre des comptes de la PSN sont claires. Les personnes les plus enclines à dire que la PSN est claire sont les DPI et les CSD, les cadres supérieurs, les répondants travaillant dans le domaine de la cybersécurité et ceux travaillant dans des organisations bénéficiant d'un degré de maturité numérique et de service plus élevé. Les répondants qui ne connaissaient pas bien la politique étaient moins enclins à dire que les exigences sont claires.

En revanche, environ un quart des répondants au sondage et la majorité des IC du BDPI et du SCT conviennent que la PSN et les objectifs, les obligations de rendre des comptes, les rôles et les

responsabilités qui y sont énoncés ne sont pas clairs, en particulier en ce qui concerne les rôles spécifiques ou les domaines (dont les services), les pouvoirs (par exemple, SCT), les relations et le rôle de l'organisation de services internes intégrés (OSII). D'autres éléments des commentaires comprennent également la difficulté de s'y retrouver dans la PSN pour déterminer les rôles et les responsabilités, et le fait que la PSN n'a pas été mise à jour pour tenir compte des changements dans l'ensemble du GC ou des différences organisationnelles dans les ministères et organismes, en particulier les petits organismes.

Clarté des exigences en matière de rapports

Environ un quart des répondants au sondage ont indiqué que les exigences en matière de rapports ne sont pas claires (26 %, voir la figure 1 ci-dessus) et pas raisonnables (24 %). Les répondants au sondage qui occupaient des postes de cadre supérieur, qui travaillaient dans le domaine de l'accès à l'information et qui faisaient partie d'organisations ayant un degré de maturité numérique et de service plus élevé étaient plus susceptibles de dire que les exigences en matière de rapports étaient claires et raisonnables. Les participants aux groupes de discussion ont fait écho aux préoccupations soulevées concernant les rapports.

Les participants aux groupes de discussion et les répondants au sondage ont souligné le manque d'orientations permettant aux ministères et organismes de comprendre l'applicabilité des différentes exigences dans leur contexte (par exemple, au sein des ministères chargés de la réglementation ou en ce qui concerne les services internes par rapport aux services externes), ainsi que les attentes liées aux rapports comportant des renseignements confidentiels. En outre, les répondants de tous les domaines ont décrit les exigences en matière de rapports comme étant dépassées, particulièrement difficiles à respecter pour les petites organisations aux capacités limitées, et faisant double emploi avec les exigences en matière de rapports d'autres politiques et directives, telles que la Politique sur les résultats. Par exemple, quelques participants aux groupes de discussion ont indiqué qu'ils fournissent chaque trimestre trois séries de données légèrement différentes sur les normes de service. La documentation décrit également la production de rapports et la mesure du rendement de la PSN comme étant contraignantes sur le plan administratif en raison de l'importance accordée à la « conformité plutôt qu'aux répercussions ».

Malgré les nombreuses exigences en matière de rapports que doivent satisfaire les ministères et organismes, il existe des préoccupations (soulevées par les organisations qui doivent présenter des rapports et le BDPI) concernant la valeur de ce qui est déclaré et la façon dont les cas de non-conformité sont traités. Les données collectées et communiquées ont été décrites par les répondants au sondage comme ayant une faible valeur stratégique pour les ministères et organismes et le BDPI, car elles sont recueillies en silos et favorisent le suivi des activités plutôt que l'évaluation de la prestation de valeur⁶. Elles ne permettent pas non plus d'obtenir une évaluation globale du rendement à l'échelle du gouvernement et de la conformité aux politiques, et ne permettent pas non plus aux ministères de comparer leurs progrès à ceux de leurs pairs (ce qui pourrait être obtenu au moyen d'une rétroaction directe du SCT ou d'une auto-évaluation à l'aide de tableaux de bord accessibles au public).

⁶ Document d'orientation 3 - A New Service Measurement Framework for Impact (non publié)

Prise en charge des cas de non-conformité

Selon certains répondants, tous domaines confondus, les informations fournies dans les rapports ne permettent pas d'assurer une responsabilisation et une prise en charge adéquate en cas de non-conformité avec la PSN. Toutefois, deux initiatives sont considérées comme des améliorations dans l'évaluation de la conformité à la politique. La première, soit le processus de risque et de conformité, qui vise à renforcer la responsabilisation et à assurer le respect des politiques du SCT, à fournir aux AG un aperçu des obligations énoncées dans les politiques et les lois, et à prendre des mesures correctives au besoin⁷. La deuxième, soit l'approche de santé organisationnelle (ASO), est un modèle adaptatif de surveillance qui intègre des tableaux de bord trimestriels sur le rendement, des discussions bilatérales structurées et des évaluations de la capacité dans les domaines des services, des talents, des technologies et des données. Elle met l'accent sur une liste de services à fort impact et à risque élevé, révisée annuellement afin d'en assurer la pertinence. L'ASO favorise une vision plus cohérente, à l'échelle du gouvernement, de la santé des services, car elle permet d'obtenir des signaux opportuns, tels que les changements de volume, les normes de service, les retards et les commentaires des clients, et, ainsi, de connaître où une attention stratégique ou une collaboration interministérielle s'impose.

Dans l'ensemble, les ministères et organismes souhaiteraient néanmoins avoir accès à une politique plus contraignante pour faire respecter les exigences obligatoires. Parmi les IC et les participants aux groupes de discussion, seule la cybersécurité est considérée comme bénéficiant d'une application et de conséquences rigoureuses. Certains IC ont indiqué que le fait de disposer de données plus accessibles au public (par exemple, publiées sur le Portail du gouvernement ouvert) favoriserait également la conformité en raison de la capacité limitée du SCT à être la partie responsable de l'application de la politique. Inversement, certains représentants du BDPI/SCT et des ministères et organismes ont indiqué qu'ils souhaiteraient une plus grande souplesse en ce qui a trait à l'application de la politique.

Domaines à améliorer et leçons apprises

Dans l'ensemble, la PSN est décrite dans les documents du programme et les entretiens comme une mosaïque d'exigences conduisant à des initiatives numériques fragmentées et à des approches cloisonnées pour la prestation de services. Les attentes concernant la mise en œuvre de la PSN à l'échelle du gouvernement et au sein des ministères et organismes ne sont pas bien comprises. Il en résulte un écart certain entre l'intention de principe et l'exécution opérationnelle et une grande disparité entre les ministères et organismes en ce qui concerne la manière dont ils interprètent la politique et, par conséquent, la manière dont ils la mettent en œuvre.

Un document d'orientation élaboré par le BDPI met en évidence les possibilités de renforcer la politique, notamment en ce qui concerne sa structure, son champ d'application, son intégration avec d'autres instruments, les normes numériques, les rôles et la responsabilité qui y sont énoncés, l'approche en matière de surveillance, le soutien au leadership numérique et l'alignement

⁷ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (12 mai 2025). *Approche de santé organisationnelle – À titre d'information pour le SM numérique et le SM Services*. [Diapositives PowerPoint] (document non publié).

sur la prestation moderne de services⁸. Par exemple, les lacunes dans la mesure du rendement de la PSN compliquent la tâche lorsqu'il est question d'évaluer les progrès accomplis dans l'atteinte des résultats, notamment le manque de coordination au sein du BDPI en ce qui a trait à la conception et à l'élaboration de mesures du rendement pertinentes et intégrées pour tous les domaines, et le manque de données intégrées sur la gestion des données et de l'information du GC, par rapport aux répertoires disponibles pour les services et les applications du GC⁹.

Des leçons ont également été tirées particulièrement en ce qui concerne le fardeau administratif qu'impose la PSN, notamment la longueur excessive des processus, le recours excessif à la création d'instruments de politique obligatoires et normatifs au détriment d'autres types d'interventions et le recours insuffisant à des responsabilités attribuées au DPI par le CT pour répondre rapidement aux problèmes liés à la politique et l'examen interne continu de la politique afin d'en assurer la pertinence¹⁰. Les IC du BDPI et du SCT ont également laissé entendre que davantage de travail aurait pu être fait pendant la mise en œuvre pour améliorer l'alignement de la PSN sur d'autres politiques et au sein même de la PSN, qui regroupe un certain nombre de politiques différentes. En outre, bien que certains IC du BDPI aient décrit la collaboration au sein du SCT comme étant efficace au quotidien, ils ont également mis en évidence un cloisonnement au sein du SCT en raison de sa structure de gouvernance, ce qui nuit à la participation et à la collaboration constructive nécessaire pour assurer une mise en œuvre efficace de la PSN. Selon les IC, cette situation peut avoir une incidence négative sur la relation entre le BDPI et les ministères et organismes. Par exemple, certains IC ont fait remarquer que le BDPI pourrait s'efforcer davantage de tirer parti des talents internes et de l'expérience législative approfondie connexe (par exemple, au sein du Bureau du Conseil privé), étant donné les recoupements de la PSN avec des sujets ou des défis nécessitant des modifications de politiques et de lois.

Q2. Comment le SCT peut-il aider les ministères et organismes à mettre en œuvre la politique à l'avenir?

Résumé

Les ministères et organismes ont besoin d'un soutien accru de la part du SCT pour la mise en œuvre de la PSN. Les outils, les orientations stratégiques, le soutien, la formation et les ateliers n'ont pas été jugés particulièrement utiles ou efficaces, parce qu'ils n'ont pas été utilisés (en raison de l'absence de sensibilisation ou pour d'autres raisons) ou n'ont pas été adaptés suffisamment aux besoins des ministères et organismes.

Résultats

Les éléments probants tirés des groupes de discussion et du sondage auprès des ministères et organismes n'indiquent pas de signal positif concernant le type de soutien qu'ils reçoivent de la part du SCT pour permettre une mise en œuvre réussie de la politique. Dans l'ensemble, près de la

⁸ Document d'orientation 1 - Breaking the Legacy Loop - A New Architecture for Digital Government (document non publié)

⁹ Cadre de mesure du rendement pour la PSN, 4 juillet 2022, 8^e ébauche, - examen de l'annexe A

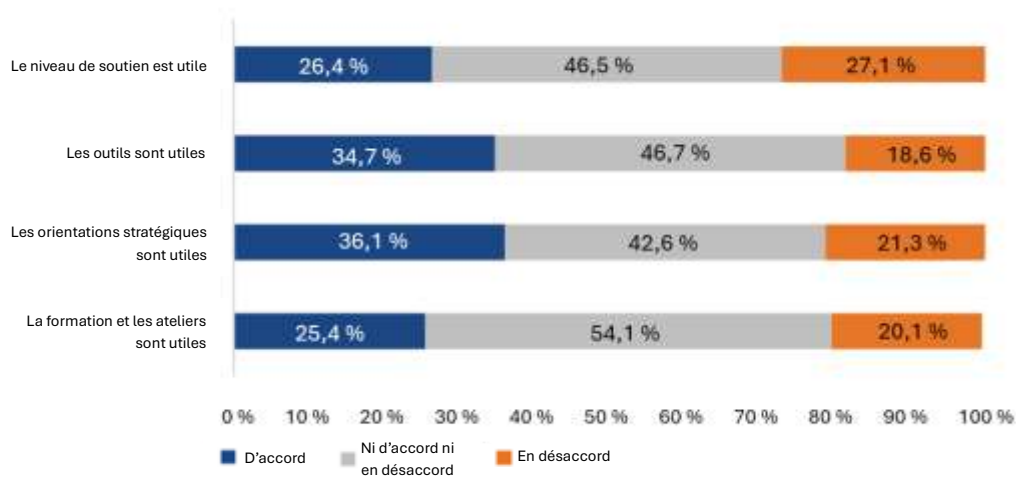
¹⁰ Politique sur les services et le numérique et rendement 2024-2025

moitié des répondants au sondage ont une opinion neutre quant à l'utilité de l'aide apportée par le SCT (y compris le soutien, les outils, les orientations stratégiques, la formation et les ateliers), ce qui laisse entendre que l'aide apportée n'a pas eu suffisamment d'incidence pour avoir fait une forte impression sur les ministères et organismes.

Un peu plus d'un tiers des répondants au sondage estiment que les outils et les orientations stratégiques du SCT sont utiles. La perception quant au soutien global et à la formation et aux ateliers diffère davantage. En effet, seul un quart des répondants les a jugés utiles (26,4 % et 25,4 %, respectivement) et une proportion similaire n'était pas d'accord quant à leur utilité (27,1 % et 20,1 %, respectivement) (voir la figure 2).

Selon le type de répondants, les DPI et les CSD, les cadres supérieurs, les répondants au sondage œuvrant dans le domaine de la cybersécurité et ceux œuvrant au sein d'organisations bénéficiant d'un degré de maturité numérique et de service plus élevé sont plus positifs quant au soutien offert par le du SCT. Les répondants œuvrant dans le domaine de la conception et de la prestation de services et ceux qui ne connaissaient pas très bien la PSN étaient plus susceptibles d'être en désaccord avec l'énoncé selon lequel le soutien du SCT est approprié.

Figure 2. Degré d'utilité du soutien du SCT, selon les répondants au sondage et le type de soutien (n=338-418)



Longue description de la figure 4

Énoncé du sondage	D'accord (%)	Ni d'accord ni en désaccord (%)	Désaccord (%)
Le niveau de soutien est utile.	26,4	46,5	27,1
Les outils sont utiles.	34,7	46,7	18,6

Les orientations stratégiques sont utiles.	36,1	42,6	21,3
La formation et les ateliers sont utiles.	25,4	54,1	20,1

Les participants aux groupes de discussion et les répondants au sondage ont fourni des commentaires précis concernant le soutien du SCT dans une question ouverte lorsqu'ils n'étaient pas d'accord avec les énoncés ci-dessus, en particulier :

- les outils (modèles, site GCÉchange) ont été décrits comme étant de trop haut niveau et (ou) non adaptés aux besoins et aux réalités des ministères et organismes, y compris les petits organismes;
- de nombreux participants qui n'ont pas trouvé la formation utile ne connaissaient pas les possibilités de formation qui leur étaient offertes, ou estimaient qu'elles étaient limitées, inutiles ou insuffisamment adaptées aux besoins des ministères et organismes;
- de nombreux participants qui n'ont pas trouvé le niveau de soutien et les orientations stratégiques utiles croient que le soutien du SCT concernant la PSN n'a jamais été fourni ou qu'il s'est érodé après la mise en œuvre initiale, et (ou) qu'ils ont besoin d'un soutien plus important;
- selon les résultats du sondage, près de la moitié (42,9 %) des répondants ont déclaré avoir des questions en suspens sur la manière dont leur organisation est censée mettre en œuvre la PSN.

SECTION 2. PERTINENCE ET COHÉRENCE

Q 3. Dans quelle mesure la PSN chevauche-t-elle d'autres politiques de l'ensemble des politiques du SCT ou des ministères et organismes?

Résumé

Les informateurs ont indiqué que la PSN n'est pas bien alignée sur l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor. Ils ont décrit l'ensemble comme étant fragmenté et qu'il était difficile de s'y retrouver, avec plusieurs politiques traitant de sujets similaires. Les chevauchements indiqués n'entraînent généralement pas de contradictions directes entre les instruments, mais ils créent une incertitude quant au lien qui existe entre la PSN et d'autres politiques et aux exigences qui doivent prévaloir dans la pratique.

Résultats

Les éléments probants, tous domaines confondus, montrent un manque général d'harmonisation entre la PSN et les autres politiques du Conseil du Trésor, ainsi que des chevauchements, dont la documentation du programme attribue à la mauvaise intégration générale de la PSN à l'ensemble

des politiques du Conseil du Trésor¹¹. Un tiers des répondants au sondage (34 %) sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'il n'est pas évident de savoir ce qui distingue la PSN d'autres politiques du Conseil du Trésor (en particulier pour les DPI et les CSD, les répondants travaillant dans le domaine de la cybersécurité, ceux qui ne connaissent pas bien la PSN et ceux qui travaillent dans des organisations disposant d'un faible degré de maturité numérique et de service). Les gestionnaires, en revanche, sont plus enclins à dire qu'il est facile de savoir ce qui les distingue.

De nombreuses personnes consultées dans le cadre de l'examen ont souligné un manque d'harmonisation entre la PSN et d'autres politiques et directives, ainsi que des lois, telles que la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, la Politique sur les communications et l'image de marque, et la Directive sur le gouvernement ouvert. Selon la documentation du programme, la Directive sur le gouvernement ouvert contiendrait des exigences qui chevauchent ou contredisent celles d'autres instruments. Il en est de même pour la Directive sur la prise de décisions automatisée.

Les répondants au sondage ont mis en évidence deux domaines spécifiques où il existe un manque de cohérence entre la PSN et la Politique sur les communications et l'image de marque. Tout d'abord, comme les exigences relatives aux communications et aux services Web sont réparties entre la PSN et la Politique sur les communications et l'image de marque, les développeurs des TI se contenteront souvent de suivre la première, et les groupes de communication, la seconde, risquant ainsi de manquer les spécifications de conception décrites dans la politique ou de développer des applications et des contenus Web qui ne respectent pas les exigences de la PSN. Ensuite, l'absence d'une exigence dans la PSN selon laquelle le DPI doit assurer la participation des équipes des communications aux activités de planification, d'innovation et de conception fait en sorte qu'elles sont exclues du travail des partenaires des TI, ce qui donne lieu à des plaintes en matière d'accessibilité et de langues officielles. Les deux équipes pourraient au contraire être tenues en vertu de la PSN de travailler ensemble afin de régler les problèmes en amont, de se concentrer sur les principes axés sur le client (plutôt que sur la simplicité en aval) et de trouver des solutions.

Les IC du BDPI et des répondants au sondage de nombreux ministères et organismes ont également indiqué avoir le sentiment qu'il existe un chevauchement entre la PSN et d'autres politiques et directives sur des sujets spécifiques. Les répondants au sondage ont signalé des chevauchements avec d'autres politiques sur les données, la sécurité, l'accessibilité et la protection de la vie privée. Les IC du SCT et du BDPI ont quant à eux mis en évidence des chevauchements avec d'autres politiques du Conseil du Trésor, en particulier en ce qui a trait à la sécurité (concernant la cybersécurité), à l'approvisionnement (concernant les tensions entre les systèmes existants, l'accessibilité lorsqu'il existe des règles en matière d'approvisionnement par opposition à des principes dans la PSN), à la gestion financière (concernant le flux des fonds pour les projets de TI), à la gestion des investissements (concernant les investissements dans les TI) et aux résultats (concernant les rapports sur les normes de service et les facteurs de soutien). La plupart des IC du SCT et du BDPI ont décrit la nature de l'interaction entre la PSN et d'autres politiques du Conseil du Trésor comme des « intersections » ou des « connexions »

¹¹ Document d'orientation 1 - Breaking the Legacy Loop - A New Architecture for Digital Government (non publié)

Les IC et les participants aux groupes de discussion n'ont pas relevé de contradictions entre le PSN et d'autres politiques du Conseil du Trésor, contrairement à quelques répondants au sondage qui ont quant à eux signalé de telles contradictions. Parmi les domaines de contradiction signalés figurent la Politique sur les communications et l'image de marque (selon cette politique, le Web est considéré comme un canal de communication et non comme un élément du cadre de prestation de services); les exigences et les attentes en matière de cybersécurité et l'utilisation de logiciels libres; l'approvisionnement du gouvernement et les exigences liées à l'harmonisation des normes numériques pour faciliter le commerce (concernant l'application des principes de données FAIR [faciles à trouver, accessibles, interopérables et réutilisables] et les obligations découlant des traités internationaux); la priorité accordée au client dans la PSN et les exigences de la Directive sur la gestion de projets et programmes concernant la mise en œuvre par étapes des projets de services numériques, ce qui a entravé les progrès en matière de gestion des produits, les produits numériques étant souvent publiés sans être soumis à des points de contrôle pour améliorer l'expérience du client lorsqu'il utilise des services numériques; la Politique sur la planification et la gestion des investissements (concernant l'exigence d'un niveau élevé de certitude à long terme dans la planification des investissements).

Un tiers des répondants au sondage (32 %) ont déclaré que leur organisation dispose de politiques ou de lignes directrices relatives au service et au numérique en plus de la PSN, et un quart d'entre eux (26 %) ont reconnu qu'il y avait des contradictions ou des doublons entre ces politiques et la PSN.

En raison du chevauchement des sujets et des intersections décrites ci-dessus, les répondants au sondage ont expliqué qu'il y avait des incohérences dans l'interprétation de la politique entre les ministères et organismes et qu'ils avaient souvent du mal à déterminer quelle politique du Conseil du Trésor prévalait en cas de chevauchement ou de contradiction. Quelques répondants au sondage ont également exprimé le besoin d'un document de cartographie ou de concordance afin d'améliorer l'alignement entre les politiques et les directives.

Dans l'ensemble, peu importe le domaine, des préoccupations ont été soulevées selon lesquelles l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor est fragmenté et qu'il est difficile pour les fonctionnaires de s'y retrouver dans celui-ci. Des efforts sont déployés pour minimiser les chevauchements entre les politiques du Conseil du Trésor, mais le résultat demeure un ensemble de politiques composé de nombreux ensembles d'exigences réparties dans de nombreux instruments, ce qui s'accompagne d'un soutien limité pour aider les fonctionnaires à savoir quelles exigences s'appliquent à leur travail.

Q4. Dans quelle mesure la PSN cadre-t-elle avec les nouvelles priorités et les tendances en ce qui concerne les exigences et les orientations stratégiques?

Résumé

La PSN serait renforcée par un meilleur alignement des services et du numérique, de nombreuses personnes ayant recommandé que les services occupent une place plus importante dans la politique, c'est-à-dire que le numérique soit considéré comme un catalyseur des services. En outre, la conception de la future politique devrait favoriser une plus grande souplesse et capacité de réaction, être fondée sur des principes, comprendre des objectifs clairs et mesurables, et indiquer clairement les exigences obligatoires.

Résultats

Lorsqu'on leur a demandé de commenter sur l'avenir de la politique, les IC et les participants aux groupes de discussion ont le plus souvent invoqué la visibilité du concept « services » dans la politique. Les participants aux groupes de discussion ont notamment fait remarquer que la relation entre « services » et « numérique » dans la PSN n'est pas cohérente avec leur point de vue selon lequel le concept « service » devrait être plus important que celui de « numérique », alors que la PSN est considérée comme étant fortement axée sur le numérique. Par exemple, faisant référence à la relation entre les deux domaines, un participant au groupe de discussion a déclaré que la signification a été perdue au cours des dernières années de mise en œuvre. Un autre a également expliqué que, par le biais de la PSN, le BDPI s'est tellement concentré sur les données et l'intelligence artificielle qu'il a créé une lacune supplémentaire dans les services. Les IC du SCT ont également fait remarquer que le faible nombre d'exigences relatives aux services semblait contraire aux objectifs de la politique.

Autres suggestions pour l'orientation future de la politique

- Assurer une plus grande souplesse et capacité de réaction.
- Être fondés sur des principes et comprendre des résultats pangouvernementaux et liés aux systèmes, tout en reconnaissant les interdépendances complexes.
- Fixer des objectifs réalisables, qui sont clairs et mesurables.
- S'il y a des exigences obligatoires, les indiquer clairement et en assurer le respect.

SECTION 3. EFFICACITÉ

Q5. Dans quelle mesure la PSN a-t-elle permis d'atteindre les résultats escomptés?

Résumé

Les données probantes qualitatives divergent en ce qui concerne la mesure dans laquelle la PSN a atteint les quatre résultats escomptés. Si les ministères et organismes estiment qu'ils progressent vers la réalisation de ces résultats, les avancées et les résultats obtenus sont plus limités à l'échelle du gouvernement. Voici les principales conclusions par résultat.

- Des progrès modestes ont été déclarés en ce qui concerne la conception et la prestation de services à la clientèle, en raison des différents degrés de maturité à l'échelle du gouvernement et de l'interopérabilité limitée des programmes.

- Des progrès modestes ont été déclarés en ce qui concerne la prise de décision intégrée soutenue par la gouvernance, la planification et la production de rapports à l'échelle du gouvernement. Bien que des progrès soient signalés en ce qui concerne les TI, la gouvernance à l'échelle du gouvernement fait défaut dans le domaine des services, et la faible valeur stratégique des rapports constitue un obstacle à la prise de décision intégrée, car elle limite la quantité d'informations sur le rendement de l'ensemble du gouvernement.
- Des progrès modestes ont été réalisés en ce qui concerne la prestation de services basés sur les technologies et les données, l'innovation pour les activités et les programmes, comme en témoignent certaines cibles du CRG et du RRM qui ont été atteintes. Toutefois, il y a lieu de transformer et de moderniser les systèmes de TI du gouvernement, et les répondants sont d'accord pour dire que la PSN ne permet pas de stimuler l'innovation en matière d'activités et de programmes, et notent des obstacles à la mise à l'échelle des approches novatrices.
- Le développement des capacités et des compétences de l'effectif n'a guère progressé. Il faut absolument investir des efforts à la fois dans le recrutement et le perfectionnement des compétences, en particulier en ce qui concerne les fonctions autres que celles liées aux TI.

Les facteurs favorisant l'obtention des résultats comprennent entre autres le leadership des cadres supérieurs et les possibilités d'échanger de l'information et les plateformes connexes. Les facteurs qui entravent l'efficacité sont entre autres la faiblesse de la responsabilisation et de l'application de la politique, l'absence de vision systémique, le cloisonnement des fonctions, la fragmentation de l'architecture stratégique et les ressources limitées.

Résultat 1 – La conception et la prestation des services sont axées sur les clients dès la conception.

Selon la PSN, les services doivent s'accompagner de normes complètes et transparentes, axées sur le client et accessibles au public, et d'information sur le rendement pour tous les canaux de prestation de services¹². Les personnes interrogées lors des entretiens et les participants aux groupes de discussion ont fait savoir que la PSN soutient ce résultat, car elle prévoit l'utilisation des commentaires des clients pour améliorer la prestation de services et la mise en place d'une stratégie de services internes. Toutefois, les progrès réalisés à l'échelle du gouvernement pour atteindre ce résultat ont été limités, comme le montrent le rapport pangouvernemental du CRG 2022-2023¹³ et le RRM 2023-2024 du SCT¹⁴, en raison des progrès mitigés réalisés à l'échelle du gouvernement en ce qui concerne le degré de maturité des normes de service, les rapports transparents et en temps réel sur le rendement, l'examen des normes de service, la disponibilité en ligne des services, ainsi que l'examen et l'amélioration des services.

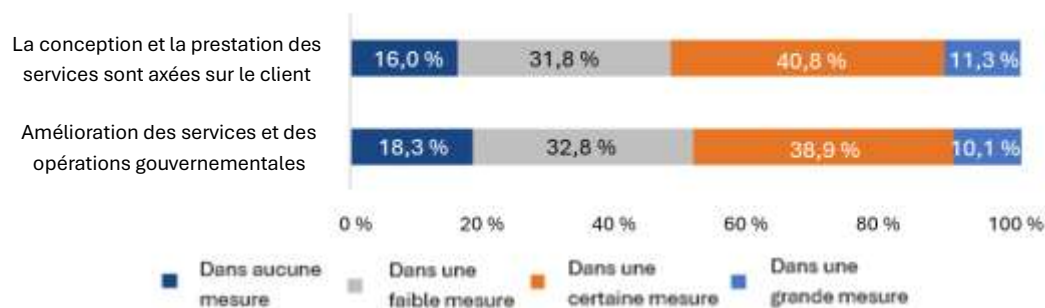
¹² Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2023). [Cadre de responsabilisation de gestion 2022-2023 : rapport pangouvernemental](#)

¹³ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2023). [Cadre de responsabilisation de gestion 2022-2023 : rapport pangouvernemental](#)

¹⁴ Gouvernement du Canada. (2024). [Rapport sur les résultats ministériels du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada 2023-2024](#)

Des progrès ont été accomplis dans certains de ces domaines depuis le cycle de rapport précédent, bien qu'ils soient nettement inférieurs aux objectifs fixés pour l'ensemble du gouvernement. Comme le montre la figure 3 ci-dessous, les répondants au sondage ont également fait état de progrès modestes, près de la moitié d'entre eux indiquant que ce résultat (52 %) et le résultat connexe de l'amélioration des services et des opérations du gouvernement (49 %) ont été atteints dans une certaine mesure ou dans une grande mesure.

Figure 3. Opinions des répondants au sondage sur la mesure dans laquelle la conception et la prestation des services sont axées sur le client et la PSN a amélioré les services et les opérations du gouvernement (n=424-427) (n=424-427)



Longue description de la figure 3

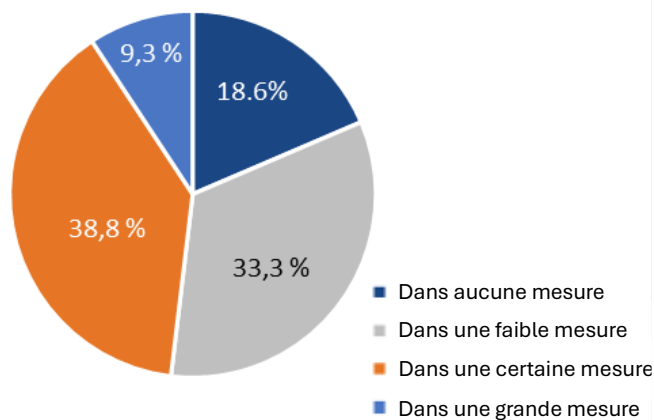
Énoncé du sondage	Dans aucune mesure (%)	Dans une faible mesure (%)	Dans une certaine mesure (%)	Dans une grande mesure (%)
La conception et la prestation des services sont axées sur le client.	16,0	31,8	40,8	11,3
La PSN a donné lieu à l'amélioration des services et opérations du gouvernement.	18,3	32,8	38,9	10,1

Résultat 2 – La prise de décisions intégrée est appuyée par la gouvernance, la planification et la production de rapports à l'échelle du gouvernement.

Il existe des éléments probants dans la documentation examinée et les réponses du sondage indiquant que des progrès ont été réalisés à l'égard des résultats. Le rapport pangouvernemental du CRG 2022-2023 et le RRM 2023-2024 du SCT indiquent que des progrès modestes ont été

réalisés en ce qui concerne les TI. Cela dit, selon la Directive sur les services et le numérique, les ministères sont tenus d'intégrer les TI dans la planification des activités de l'organisation. Par exemple, des progrès ont été réalisés en ce qui concerne la santé du portefeuille d'applications, la maturité de la planification de TI et la maturité de l'informatique en nuage (bien qu'ils soient encore en deçà des objectifs), les progrès ultérieurs étant tributaires du financement, des investissements et de la résolution des problèmes liés aux données¹⁵. Les répondants au sondage ont également fait état de certains progrès, près de la moitié d'entre eux (48 %) indiquant que ce résultat a été atteint dans une certaine mesure ou dans une grande mesure (voir la figure 4 ci-dessous).

Figure 4. Opinions des répondants au sondage sur la mesure dans laquelle la prise de décision intégrée est soutenue par une structure de gouvernance, une planification et une production de rapports intégrées (n=420)



Malgré qu'il existe une certaine gouvernance intégrée en matière de technologie, elle fait défaut dans le domaine des services, à l'exception de la désignation de CSD. En outre, les participants aux groupes de discussion ont laissé entendre que l'alignement organique des TI, des données, des services, des opérations de sécurité et de la gouvernance (par exemple, au niveau des exigences de la politique) pourrait soutenir davantage la prise de décision intégrée.

Longue description de la figure 4

Dans aucune mesure (%)	18,6
Dans une faible mesure (%)	33,3
Dans une certaine mesure (%)	38,8
Dans une grande mesure (%)	9,3

S'il existe une certaine gouvernance intégrée en matière de technologie, celle-ci fait défaut dans le domaine des services, à l'exception de la désignation de CSD. En outre, les participants aux groupes de discussion ont laissé entendre que l'harmonisation organique des TI, des données, des

¹⁵ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Cadre de responsabilisation de gestion 2022-2023

services, des opérations de sécurité et de la gouvernance pourrait soutenir davantage la prise de décisions intégrée.

Résultat 3 – La prestation de services et l’innovation dans les activités et les programmes sont facilitées par la technologie et les données.

Les éléments probants tirés de la documentation et obtenus des répondants au sondage et des participants aux groupes de discussion révèlent que ce résultat a été atteint dans une certaine mesure. Si les objectifs ont été atteints à l’échelle du gouvernement dans le cadre de deux des trois évaluations relatives à la gestion des données et de l’information—l’interopérabilité des transferts de données et les bonnes pratiques de gestion dans le répertoire des données des organisations—, on constate toutefois un faible niveau de maturité à l’échelle du gouvernement en ce qui concerne l’utilisation de métadonnées normalisées dans les systèmes actifs des organisations, ce qui augmente les coûts et le temps nécessaires à la gestion des données et à la recherche d’informations. Certaines initiatives du SCT ont également favorisé la réalisation de progrès en matière de technologie et de données à l’échelle du gouvernement, comme l’élaboration d’une stratégie de modernisation des TI pangouvernementale, le financement des ministères et organismes par le biais du Fonds d’investissement pour la modernisation des applications, et l’animation des communautés de pratique pour aider les ministères et organismes à migrer vers des technologies modernes, entre autres. Néanmoins, le besoin criant de transformation et de modernisation des systèmes informatiques du gouvernement pour faire face aux risques pesant sur la prestation de services, et la lenteur des progrès réalisés dans ce sens, continuent de faire régulièrement l’objet de critiques et de préoccupations externes, notamment dans une série de rapports publiés en 2023 par la vérificatrice générale du Canada^{16 17} et dans des documents récents faisant état de l’absence, au sein du gouvernement fédéral, d’un « plan crédible ou doté de ressources suffisantes pour adopter une infrastructure numérique moderne pour le secteur public »¹⁸.

Ce thème des progrès modestes correspond à l’opinion des répondants au sondage (voir la figure 5 ci-dessous), dont moins de la moitié (46,5 %) reconnaissent que la PSN a favorisé, dans une certaine mesure ou dans une grande mesure, l’innovation dans les activités et les programmes grâce à la technologie et aux données, bien que des progrès plus importants soient signalés en ce qui concerne la gestion de l’information en tant que bien stratégique (52,2 %).

Outre les thèmes communs dans les différences selon le type de répondants mentionnés ci-dessus, les répondants travaillant dans le domaine des TI sont plus susceptibles de considérer l’objectif d’innovation dans les activités et programmes grâce aux technologies et aux données comme ayant été atteint, 53,9 % d’entre eux affirmant qu’il l’a été dans une certaine mesure ou dans une grande mesure. Les répondants au sondage travaillant dans le domaine de la conception et la prestation de services sont moins enclins à dire que l’information est gérée comme un bien

¹⁶ Bureau du vérificateur général du Canada. [Le programme de Modernisation du versement des prestations](#)

¹⁷ Bureau du vérificateur général du Canada. [La modernisation des systèmes de technologie de l’information](#)

¹⁸ Boots, S., Clarke, A., Brousseau, C., et Lajoie, A. (2024). Breaking All the Rules: Information Technology Procurement in the Government of Canada. Canadian Public Administration, 67(3), p. 297-325.

stratégique et qu'elle est de plus en plus ouverte, 42,8 % d'entre eux affirmant qu'elle l'est dans une certaine ou une grande mesure.

Figure 5. Opinions des répondants au sondage sur la mesure dans laquelle la PSN a favorisé l'innovation dans les activités et les programmes grâce à la technologie et aux données ainsi que la gestion de l'information en tant que bien stratégique et l'ouverture accrue de celle-ci (n=421-427)



Longue description de la figure 4

Énoncé du sondage	Dans aucune mesure (%)	Dans une faible mesure (%)	Dans une certaine mesure (%)	Dans une grande mesure (%)
La PSN a favorisé l'innovation dans les activités et les programmes grâce à la technologie et aux données.	19,5	34,0	35,6	10,9
L'information est gérée en tant que bien stratégique et est de plus en plus ouverte.	17,1	30,7	40,7	11,5

Résultat 4 – Le développement des capacités et des compétences de l'effectif est pris en charge.

Ce résultat a été atteint dans une faible mesure. L'élaboration d'une stratégie publique en matière de compétences et la Directive sur les talents numériques constituent un exemple de progrès vers

ce résultat. Toutefois, les personnes consultées dans le cadre de l'examen ont indiqué que les progrès globaux à cet égard sont limités. Les répondants au sondage ont fait remarquer que les progrès réalisés dans ce domaine sont les moins importants par rapport aux autres résultats, moins de la moitié (39,7 %) d'entre eux ayant déclaré que la PSN favorise le perfectionnement des capacités et des compétences de l'effectif dans une certaine mesure ou moins.

Près de la moitié (52,6 %) des répondants au sondage ont déclaré que la PSN favorise la mise en place d'une fonction publique dotée des outils et des compétences numériques nécessaires. Outre les thèmes communs dans les différences selon les types de répondants mentionnés ci-dessus, les répondants travaillant dans le domaine de la conception de services sont moins susceptibles de considérer le résultat lié au développement des capacités et des compétences de l'effectif comme ayant été réalisé, seulement 33,1 % d'entre eux affirmant qu'il l'a été dans une certaine mesure ou dans une grande mesure.

Les participants aux deux groupes de discussion s'entendent également pour dire que la PSN n'avait pas permis de réaliser des progrès à l'égard de l'atteinte de ce résultat. Ils ont indiqué qu'il faut absolument investir à la fois dans le recrutement (par exemple, spécialistes des données, cybersécurité) et dans le perfectionnement des compétences, en particulier dans les services et dans les talents numériques en dehors des fonctions de TI. Les répondants ont également fait remarquer que les activités de recrutement sont actuellement limitées en raison du gel des embauches dans la fonction publique.

Les lacunes dans le développement des capacités et des compétences de l'effectif dans le domaine du numérique ont également continué à faire l'objet de critiques externes, notamment en raison de la pénurie de compétences numériques modernes au sein même du gouvernement et de la dépendance de celui-ci à l'égard des sous-traitants pour les services de TI, ce qui, selon certains, est probablement un facteur déterminant du retard et de l'échec des efforts de réforme numérique déployés par le gouvernement »¹⁹.

Facteurs qui ont eu un impact négatif sur la réalisation des résultats

- La faiblesse de l'obligation de rendre des comptes et de l'application de la politique, à savoir des pouvoirs peu clairs et des mécanismes d'application insuffisants à l'échelle du gouvernement, qui entraîne des conséquences limitées en cas de non-conformité à la politique. Les normes relatives au numérique sont également considérées comme non contraignantes et non applicables.
- L'absence globale de vision systémique à cause des fonctions cloisonnées et à l'absence d'un mandat numérique à l'échelle du gouvernement. La coordination est également limitée en raison des cloisonnements entre les ministères et organismes et des cadres de production de rapport cloisonnés.
- Une trop grande importance accordée aux processus (listes de vérification) au détriment des résultats.
- Une architecture stratégique fragmentée et incohérente.

¹⁹ [Boots, S., Clarke, A., Brousseau, C., et Lajoie, A. Breaking All the Rules](#), p. 32, 3

- Des ressources limitées, qu'il s'agisse du financement ou de la capacité du personnel (en mai 2022, le déficit estimatif en matière de postes dans le domaine du numérique était d'environ 7 000), et une culture numérique insuffisante parmi le personnel chargé de la politique et les cadres supérieurs²⁰. Les obstacles à l'approvisionnement sont un facteur aggravant et ont été récemment mentionnés dans un article (Options politiques) de l'Institut de recherche en politiques publiques (IRPP) comme un obstacle à l'amélioration de la capacité en TI du gouvernement, car ils empêchent les ministères et organismes de constituer des équipes numériques de base en temps voulu et de manière réactive²¹.
- Une connaissance et une compréhension limitées de la PSN, en particulier hors de la communauté des TI du gouvernement fédéral.
- Le langage complexe et le champ d'application étendu de la PSN.
- Les obstacles liés à l'échange des données (c'est-à-dire des interprétations contradictoires de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*) et des codes. Le récent article dans Options politiques de l'IRPP indique également que le GC devrait rendre obligatoire l'utilisation de logiciels et de codes à source ouverte, conformément aux pratiques d'autres gouvernements²². Il s'agit notamment de modifier la Politique sur le titre de propriété intellectuelle découlant des marchés d'acquisition de l'État (2015)²³.
- L'accent n'est pas suffisamment mis sur l'obtention de résultats pour les clients.

Figure 6. Opinions des répondants au sondage sur la mesure dans laquelle la PSN a contribué à une fonction publique dotée des outils et compétences numériques nécessaires et au développement des capacités et des compétences de l'effectif (n=423–425)



Longue description de la figure 6

²⁰ Boots, S., Clarke, A., Brousseau, C., et Lajoie, A. Breaking All the Rules.

²¹ Boots, S. et Clarke, A. (le 16 février 2024). [ArriveCAN doit mener à des réformes majeures, pas seulement à une surveillance des contrats](#). *Options stratégiques*

²² Boots, S. et Clarke, A. (le 16 février 2024). [ArriveCAN doit mener à des réformes majeures, pas seulement à une surveillance des contrats](#). *Options stratégiques*

²³ Boots, S., Clarke, A., Brousseau, C., et Lajoie, A. Breaking All the Rules.

Énoncé du sondage	Dans aucune mesure (%)	Dans une faible mesure (%)	Dans une certaine mesure (%)	Dans une grande mesure (%)
La fonction publique est dotée de compétences et d'outils numériques.	19,1	34,4	36,0	16,6
L'effectif bénéficie de possibilités de perfectionnement des capacités et des compétences.	27,7	32,6	31,4	8,3

Facteurs qui ont un impact positif sur la réalisation des résultats

- Les possibilités d'échange de documents et d'informations et les plateformes connexes (par exemple, GCÉchange, communautés de pratique, équipes de service du SCT).
- Le leadership (par exemple, sous-ministres, dirigeants principaux de la sécurité, dirigeants principaux de l'information, dirigeants principaux des finances) et la gouvernance (par exemple, Conseil d'examen de l'architecture d'entreprise [CEAE]).

Recherche quantitative, travaux de recherche sur le terrain et compilation des données

Taille de l'échantillon, méthodes d'échantillonnage et dates des travaux de recherche sur le terrain

- (i) **Taille de l'échantillon** : 518 formulaires de sondage remplis (71 provenant des invitations destinées au groupe cible des DPI/CSD et 447, du lien ouvert).
- (ii) **Méthodes d'échantillonnage** : des invitations ciblées par courriel ont été envoyées à 168 membres de la communauté des DPI et des CSD et un lien vers le sondage ouvert partagé avec l'ensemble de la communauté du numérique et des services.
- (iii) **Dates de la recherche sur le terrain** : du 1^{er} octobre au 27 octobre 2025.

Taux de réponse et méthode de calcul

- (i) **Taux de réponse** : 42 % pour le groupe cible des DPI/CSD.
- (ii) **Méthode de calcul** : le taux de réponse a été calculé en divisant le nombre de formulaires de sondage remplis par les DPI/CSD invités (71) par le nombre total d'invitations cibles envoyées (168), c'est-à-dire $71 \div 168 = 42 \%$.
- (iii) **Limites et stratégies d'atténuation**
 En raison de l'utilisation d'un lien de sondage ouvert, un taux de réponse global n'a pas pu être calculé au-delà du groupe cible des DPI/CSD, et la taille totale de la communauté du numérique et des services au sens large est inconnue. Toutefois, 518 formulaires de sondage remplis ont fourni suffisamment de données pour déterminer les thèmes clés. Compte tenu de l'ampleur de la PSN, des commentaires ont été recueillis à un niveau élevé, et des exemples précis ont été tirés d'entretiens, de groupes de discussion et de réponses aux questions ouvertes du sondage. En l'absence de données complètes sur le rendement, les résultats du CRG et du RRM et les données qualitatives provenant d'entretiens, de groupes de discussion et du sondage ont été pris en compte dans le cadre de l'examen, afin d'éclairer la formulation des constatations.

Autres informations portant sur l'exécution des travaux de recherche sur le terrain qui pourraient être nécessaires pour reproduire le projet de recherche

- (i) L'examen a été réalisé en trois phases : conception, collecte et analyse des données, et production de rapports, au moyen d'une approche à méthodes mixtes comprenant l'examen de documents, un sondage, des entretiens et des groupes de discussion. Le sondage a été réalisé en ligne sur la plateforme sécurisée Voxco de GGI du 1^{er} au 27 octobre 2025, dans les deux langues officielles et dans des formats accessibles. Des invitations ciblées par courriel ont été envoyées à 168 membres de la communauté des DPI et des CSD, et trois rappels ont été effectués (un par semaine), et un lien ouvert vers le sondage a été distribué à l'ensemble de la communauté du numérique et des services. Le questionnaire a été programmé, mis à l'essai, traduit et validé avant son lancement. Les réponses au sondage ont été épurées, validées et analysées à l'aide de distributions de fréquences, de tableaux croisés et d'analyses thématiques des réponses aux questions ouvertes.
- (ii) De plus, neuf entretiens semi-structurés ont été menés par le biais de MS Teams avec le personnel du BDPI et du SCT, chacun d'une durée de 30 à 60 minutes. Deux groupes de discussion de 90 minutes ont également été organisés par l'intermédiaire de MS Teams, avec des participants au niveau opérationnel et de la haute direction provenant de 12 organisations fédérales. Les participants ont été

identifiés et invités avec le soutien du chargé de projet, et le calendrier a été coordonné en fonction de la disponibilité des participants. Des protocoles de confidentialité et d'anonymat ont été appliqués tout au long du processus de collecte des données.

Annexe 1

Instruments de recherche utilisés

Sondage en ligne

INTRODUCTION

Nous vous remercions à l'avance de remplir et de soumettre ce sondage dans le cadre de l'examen indépendant de la Politique sur les services et le numérique (PSN) mené par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT). Le SCT a retenu les services de Goss Gilroy Inc. (GGI) pour réaliser ce sondage en ligne auprès des ministères et organismes fédéraux œuvrant dans le domaine des services et du numérique.

Vos réponses fourniront des renseignements précieux sur la mise en œuvre et le succès de la PSN et permettront de cerner des pistes d'amélioration pour l'avenir. Les renseignements, opinions et commentaires que vous fournirez dans ce sondage constituent une contribution essentielle au processus d'évaluation. Ce sondage vous prendra environ 15 minutes à compléter.

Confidentialité

Veuillez noter que votre participation est volontaire et que le fait d'y participer ou non n'aura aucune incidence sur votre relation avec le SCT. Toutes les données seront analysées sous forme agrégée.

Vos réponses demeureront strictement confidentielles et seront gérées conformément à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, et utilisées uniquement à des fins de recherche.

Les identificateurs personnels, tels que votre nom et vos coordonnées, ne seront pas utilisés dans les rapports produits à la suite de cet examen. Veuillez-vous assurer de ne

pas inclure de renseignements personnels vous concernant ou concernant d'autres personnes dans vos réponses.

Remplir le sondage

Ce sondage peut être rempli dans la langue officielle de votre choix. Pour changer de langue en tout temps, cliquez simplement sur le bouton Français ou English en haut de la page.

Pour naviguer dans le questionnaire, utilisez les boutons Précédent et Suivant situés en bas à gauche de chaque page. N'utilisez pas les boutons de navigation de votre navigateur Web ni les touches de raccourci correspondantes.

Si vous avez reçu une invitation avec un lien pour remplir le sondage, vos réponses seront sauvegardées automatiquement, ce qui vous permettra de reprendre plus tard si vous ne pouvez pas terminer le sondage en une seule séance. Si le sondage devient non réactif à un moment donné, veuillez actualiser la page. Vous pouvez consulter d'autres personnes de votre organisation au besoin pour répondre aux questions. Les réponses peuvent être ajoutées ou modifiées tant que le sondage n'est pas soumis.

Si vous avez accédé au sondage au moyen d'un lien ouvert publié sur une page Web ou qui vous a été transmis, vos réponses ne seront pas sauvegardées si vous quittez le questionnaire. Veuillez donc le remplir en une seule séance.

Si vous éprouvez des difficultés à vous connecter ou à remplir le sondage en ligne, ou si vous avez besoin d'aide ou d'un autre mode pour répondre au sondage, veuillez communiquer avec Laura Pilon à l'adresse suivante : lpilon@ggi.ca.

Si vous avez des questions concernant l'examen, veuillez communiquer avec l'équipe de la PSN au SCT à l'adresse suivante : PSDReset-PSNreinitialisee@tbs-sct.gc.ca.

Veuillez cliquer sur le bouton « Suivant » pour continuer.

Q1 Veuillez nous parler de vous. Où travaillez-vous?

Sélectionnez une réponse...

Q2 À quel niveau travaillez-vous?

Cadre supérieur (EX-01 et plus)

Gestionnaire

Niveau opérationnel

Autre (veuillez préciser)

Préfère ne pas répondre

Q3 Dans quel domaine travaillez-vous? (vous pouvez sélectionner plusieurs domaines)

Conception ou prestation de services

Politiques

Technologies de l'information

Gestion des données/de l'information

Cybersécurité

Accès à l'information et protection des renseignements personnels

Autre (veuillez préciser)

Préfère ne pas répondre

Q4 Depuis combien d'années travaillez-vous dans ce domaine au sein du gouvernement fédéral?

Moins de 2 ans

2 à 5 ans

6 à 10 ans

Plus de 10 ans

Préfère ne pas répondre

Q5 Veuillez indiquer votre niveau de familiarité avec la Politique sur les services et le numérique (PSN) du Conseil du Trésor.

1 – Pas du tout familier

2 – Un peu familier

3 – Assez familier

4 – Très familier

Préfère ne pas répondre

Q6 Comment évalueriez-vous la maturité de votre organisation en matière de services et de numérique?

1 – Très élémentaire

2 – En développement

3 – Modérée

4 – Élevée

Préfère ne pas répondre

Q7 Avez-vous d'autres éléments de contexte personnels ou organisationnels que vous souhaitez partager?

Q8 La PSN a été introduite en 2020. Les prochaines questions portent sur la mise en œuvre de la politique au cours des cinq dernières années.

Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non avec les énoncés suivants :

- Les exigences prévues par la PSN sont claires
- Les rôles et responsabilités en matière de services et de numérique sont clairement décrits dans la PSN
- Les imputabilités en matière de services et de numérique sont clairement décrites dans la PSN
- Les exigences en matière de production de rapports prévues par la PSN sont claires
- Les exigences de production de rapports pour les ministères et organismes sont raisonnables
- Les distinctions entre la PSN et les autres politiques du Conseil du Trésor ne sont pas claires

Q9 Vous avez exprimé un désaccord avec un ou plusieurs énoncés ci-dessus. Veuillez expliquer.

Q10 Vous avez indiqué que les distinctions entre la PSN et d'autres politiques du CT ne sont pas claires. Veuillez décrire la nature de ce manque de clarté (p. ex. chevauchements, contradictions).

Q11 Votre organisation a-t-elle des politiques ou lignes directrices liées aux services et au numérique en plus de la PSN?

Q12 Le cas échéant, y a-t-il des contradictions ou des chevauchements entre ces politiques organisationnelles et la PSN?

Q13 Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord ou non avec les énoncés suivants :

- Mon organisation a reçu un niveau d'appui approprié du SCT pour la mise en œuvre de la PSN
- Les outils (p. ex., gabarits, site GCÉchange) fournis par le SCT pour la mise en œuvre de la PSN étaient utiles
- Les lignes directrices fournies par le SCT pour la mise en œuvre de la PSN étaient utiles
- La formation ou les ateliers offerts par le SCT pour la mise en œuvre de la PSN étaient utiles
- J'ai encore un certain nombre de questions non résolues sur la façon dont mon organisation doit mettre en œuvre la PSN

Q14 Vous avez donné la cote 1 ou 2 à un ou plusieurs des éléments ci-dessus. Veuillez expliquer.

Q15 Vous avez indiqué que vous aviez encore un certain nombre de questions non résolues sur la façon dont votre organisation doit mettre en œuvre la PSN. Veuillez expliquer.

Q16 Dans quelle mesure diriez-vous que la PSN a :

- Favorisé la prise de décisions intégrées (au sein de l'organisation)
- Permis l'innovation opérationnelle et programmatique grâce aux technologies et aux données
- Favorisé la conception et la prestation de services axés sur les clients
- Appuyé la gestion de l'information comme actif stratégique et son ouverture accrue
- Amélioré les services et les opérations gouvernementales
- Renforcé la capacité et favorisé le développement des compétences de la main-d'œuvre
- Favorisé une fonction publique outillée et qualifiée sur le plan numérique

Q17 La PSN a-t-elle appuyé l'atteinte d'autres résultats que vous aimeriez souligner? Quels sont-ils?

Q18 Quels facteurs ont facilité le succès de la PSN?

Pour en savoir plus sur la réinitialisation du PSN et les possibilités de participation, veuillez consulter La modernisation de la Politique sur les services et le numérique et/ou nous contacter à l'adresse psdreset-psnreinitialisee@tbs-sct.gc.ca.

DERNIÈRE QUESTION

Quels facteurs ont nui au succès de la PSN?

MERCI

Merci de votre participation à ce sondage!

Si vous souhaitez revenir à une question pour ajouter de l'information, veuillez cliquer sur le bouton Précédent ci-dessous pour revenir à la question précédente. Autrement, cliquez sur le bouton Soumettre ci-dessous pour transmettre vos réponses. Veuillez noter qu'une fois le bouton Soumettre est cliqué, aucune autre modification ne pourra être apportée à vos réponses

Annexe 2

Distribution du sondage

Invitations ciblées

- Envoyées à **168 membres des communautés des dirigeants principaux de l'information (DPI) et des cadres supérieurs désignés (CSD)**
- Liste fournie par le BDPI
- Trois courriels de rappel envoyés (un par semaine)

Lien ouvert

- Partagé par le BDPI pour une participation plus large de la communauté du numérique et des services

Taux de réponse

- **Nombre total de formulaires de sondage remplis : 518**
- **À partir d'invitations ciblées : 71 (14 % de toutes les réponses)**
- **À partir du lien ouvert : 447 (86 % de toutes les réponses)**
- **Taux de réponse des DPI/CSD : 42 % (71 sur 168; 5 courriels rejetés)**

Profil des répondants au sondage

Trois principaux ministères (48 % du total)

1. Emploi de Développement social Canada - 90 répondants (18 %)
2. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada - 76 répondants (15 %)
3. Services publics et Approvisionnement Canada - 66 répondants (13 %)

Années de service

- Plus de 10 ans : 252 (49 %)
- De 2 à 5 ans : 131 (26 %)
- De 6 à 10 ans : 83 (16 %)
- Moins de 2 ans : 44 (9 %)

Niveau du poste

- Niveau opérationnel : 216 (43 %)
- Cadre supérieur : 144 (29 %)
- Gestionnaire : 128 (25 %)
- Autres : 17 (3 %)

Domaines de travail (les répondants pouvaient en sélectionner plusieurs)

- Technologies de l'information (TI) : 238 (47 %)
- Gestion des données et de l'information : 189 (38 %)
- Conception ou prestation de services : 158 (31 %)
- Politiques : 120 (24 %)
- Autres : 111 (22 %)
- Cybersécurité : 75 (15 %)
- Accès à l'information et protection des renseignements personnels : 43 (9 %)