

STRATÉGIE
DE TRANSFORMATION
NUMÉRIQUE GOUVERNEMENTALE
2019 • 2023

SECRÉTARIAT

DU CONSEIL

DU TRÉSOR



STRATÉGIE DE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE GOUVERNEMENTALE 2019 • 2023

SECRÉTARIAT

DU CONSEIL

DU TRÉSOR

Pour alléger le texte du document, le masculin est utilisé sans préjudice pour la forme féminine, et le terme « citoyen » est utilisé dans son sens large, ce qui inclut notamment les immigrants, les étudiants étrangers, les personnes oeuvrant dans le milieu communautaire ou au sein d'entreprises, et les employés de l'administration publique.

Les exemples proposés dans le document visent à soutenir la compréhension du lecteur, et ne se substituent pas aux lois et règlements en vigueur.

Cette publication a été réalisée
par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet
du Conseil du trésor et de son secrétariat
en vous adressant à la Direction des communications
ou en consultant son site Internet.

Direction des communications du ministère du Conseil exécutif
et du Secrétariat du Conseil du trésor
2^e étage, secteur 800
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529
Télécopieur : 418 643-9226
communication@sct.gouv.qc.ca

Une version est offerte
sur le site Quebec.ca/transformationnumerique

Dépôt légal – juin 2019
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-84204-0 (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays
© Gouvernement du Québec – 2019

MOT DU MINISTRE RESPONSABLE DE L'ADMINISTRATION GOUVERNEMENTALE ET PRÉSIDENT DU CONSEIL DU TRÉSOR



Depuis le début de son mandat, votre gouvernement travaille sans relâche afin d'offrir à la population québécoise des services non seulement plus nombreux, mais aussi meilleurs. À titre de ministre responsable de l'Administration gouvernementale et président du Conseil du trésor, il est de ma responsabilité de veiller à ce que l'État soit plus performant que jamais et qu'il réponde aux besoins et aux attentes des citoyennes et citoyens et des entreprises du Québec.

La performance de l'État passe sans contredit par l'amélioration de son offre de service. À l'heure où le numérique fait partie intégrante de nos habitudes et nos modes de vie et où il transforme nos relations en société, il est essentiel que l'administration publique saisisse les possibilités du numérique afin de faciliter ses interactions avec la population. Le numérique offre aussi l'occasion à l'État d'accroître son efficacité et son agilité par l'utilisation et le partage sécuritaires et innovants des données, en soutien à la prise de décision et au bénéfice de l'amélioration des services gouvernementaux.

Jusqu'à présent, trop peu d'initiatives numériques gouvernementales ont su être mises en œuvre et intégrées dans une vision commune et cohérente. La présente stratégie vise ainsi à mettre en marche l'ensemble des organisations publiques vers une seule et même véritable transformation numérique gouvernementale, ayant des ambitions communes ainsi que des cibles et des indicateurs mesurables et quantifiables. C'est également de cette manière que nous pourrions nous assurer que les investissements consacrés au numérique entraîneront les retombées ayant le plus de valeur ajoutée pour le public.

Cette transformation est fondamentale pour nous définir véritablement comme une administration publique moderne et innovante, qui valorise ses données et qui est en phase avec la population qu'elle sert, de même qu'avec les employées et employés qui la composent. La réussite de cette transformation repose sur la mobilisation de l'ensemble du personnel, et j'ai confiance qu'ensemble, nous pourrions propulser l'administration publique québécoise à l'ère du numérique et transformer sa façon d'interagir avec la population du Québec.

Le ministre responsable de l'Administration gouvernementale
et président du Conseil du trésor,

Christian Dubé

MOT DU MINISTRE DÉLÉGUÉ À LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE GOUVERNEMENTALE



En nommant, pour la toute première fois, un ministre délégué à la Transformation numérique gouvernementale, votre gouvernement a jeté les bases pour que prenne forme l'administration publique de demain.

Désir ambitieux, s'il en est, ses fondements n'en demeurent pas moins tout simples : le gouvernement doit se doter des bons outils pour offrir au public les bons services de la bonne manière.

Et si prendre rendez-vous avec son médecin était aussi facile que réserver une chambre d'hôtel ?

Et si mettre à jour ses coordonnées, après un déménagement, était aussi simple qu'actualiser son profil sur les médias sociaux ?

Et si accéder à son dossier médical était aussi naturel qu'accéder à son compte bancaire ?

Et si le gouvernement redoublait d'efficacité et réinventait la façon de servir la population du Québec ?

Si le mandat est accompagné d'une immense fierté, il va sans dire que le rôle qui m'a été confié vient avec de colossales responsabilités, tant vis-à-vis de la population qu'envers les acteurs de la fonction publique.

Votre gouvernement, avec une vision claire, des ambitions à la hauteur des attentes et des indicateurs concrets, passe à l'action pour réinventer l'État et le propulser au cœur de la réalité des citoyennes et citoyens du XXI^e siècle, le tout, de manière sécuritaire.

C'est possible. Et ensemble, nous allons y arriver.

Sans plus tarder, j'ai l'honneur de vous présenter votre Stratégie de transformation numérique gouvernementale.

Le ministre délégué à la Transformation
numérique gouvernementale,

Éric Caire

Table des matières

Introduction	1
Vision : Des services publics plus rapides et intuitifs, propulsés par le numérique	4
Le numérique pour des relations adaptées à la réalité des citoyens	6
Le numérique pour une administration publique innovante, efficiente et transparente	12
Vecteurs d'accélération de la transformation numérique	19
Feuille de route	26

Introduction

Le numérique est désormais bien intégré dans la société : il transforme les habitudes de vie, les interactions avec la famille et les amis ainsi que la manière de consommer et de travailler. En facilitant le dialogue et la consultation, il contribue progressivement à réinventer les relations entre les citoyens et l'État, au profit de services publics mieux adaptés et d'une démocratie plus animée.

Ces transformations, amenées par le numérique, font maintenant partie du quotidien des citoyennes et citoyens; il s'agit d'une normalité. En 2018, près de trois adultes québécois sur quatre (73 %) possédaient un téléphone intelligent¹, le moyen d'accès par excellence au monde numérique.

Influencées par les expériences numériques vécues avec le secteur privé, les attentes des citoyens envers les services publics sont de plus en plus élevées. Par exemple, les citoyens s'attendent désormais à ce que l'administration publique s'adapte à leurs façons de faire, et non l'inverse. Cette dernière doit utiliser le numérique pour pallier la complexité administrative découlant de l'étendue des services qu'elle offre, afin de proposer une expérience plus harmonisée et intégrée. Pour y parvenir, la mobilisation de l'ensemble des organisations publiques sera nécessaire, considérant le rôle crucial qu'elles occupent dans la transformation numérique gouvernementale.

L'administration publique pourra par ailleurs miser sur la maturité qu'elle a acquise, au cours des dernières années, en matière de gestion des technologies de l'information ainsi que sur plusieurs réussites numériques qui témoignent d'une transformation déjà bien amorcée. Parmi

La transformation numérique influence la culture organisationnelle et amène l'administration publique à repenser la manière dont elle rend ses services.

ces dernières, soulignons le Carnet santé Québec, la Zone entreprise, Données Québec, Québec.ca, la plateforme d'aide au règlement des litiges en ligne (PARLe) de l'Office de la protection du consommateur et le eTribunal, du Tribunal administratif des marchés financiers.

La présente stratégie s'inspire des apprentissages et des succès des autres administrations publiques dans le monde, lesquelles visent également à tirer profit du numérique pour offrir de meilleurs services et accroître leur efficience et leur transparence.

¹ CEFRIO. NETendances 2018. *La mobilité au Québec : 10 années de croissance*, volume 9, numéro 7, édition 2018, p. 6

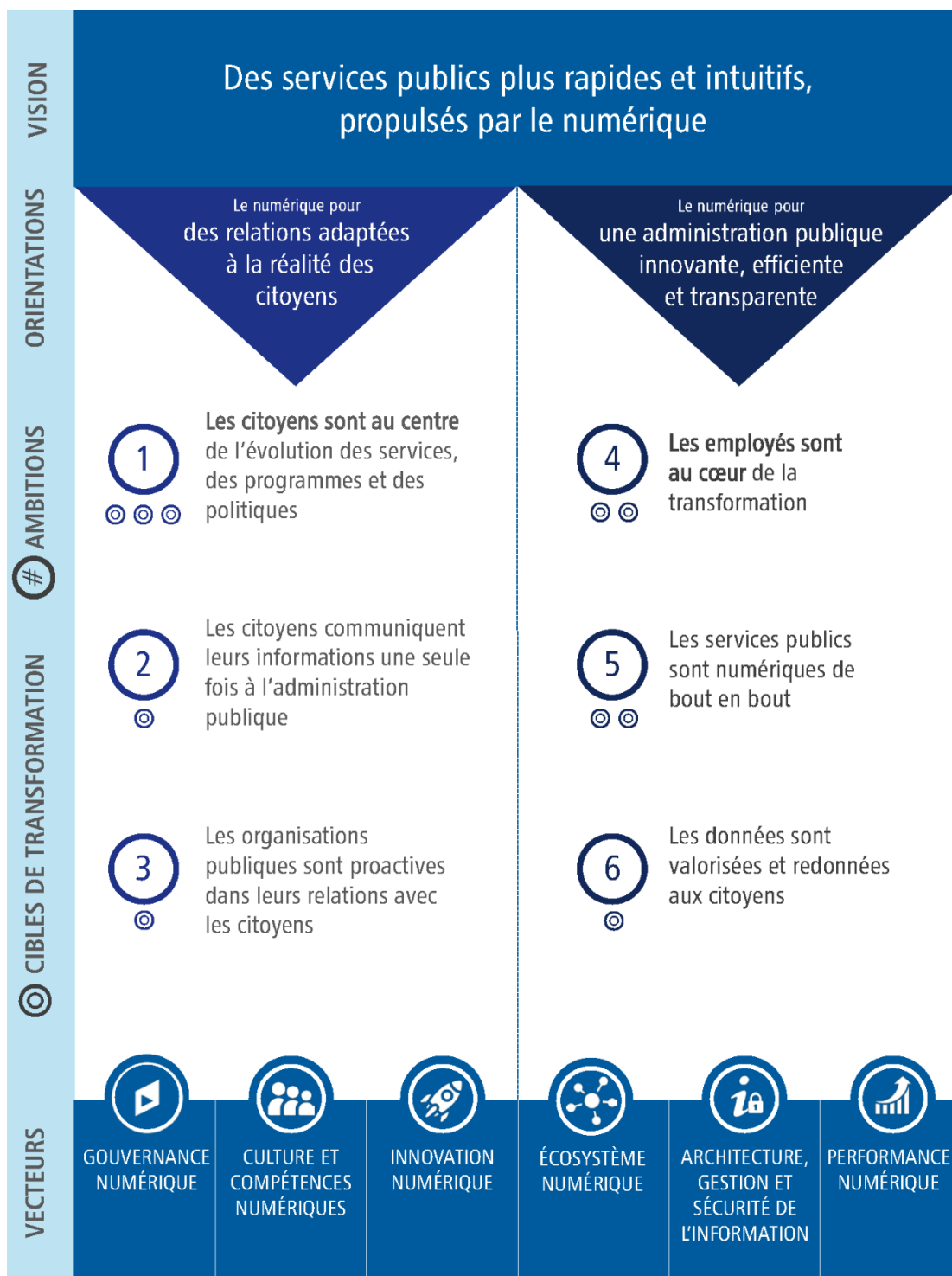
Par ailleurs, la voix des citoyennes et citoyens, recueillie à l'occasion de la [consultation publique](#) tenue du 11 au 25 avril 2019, a permis d'enrichir la réflexion et d'assurer la concordance des ambitions de transformation avec les besoins et les attentes des citoyens.

La Stratégie énonce les grandes ambitions de transformation, regroupées sous deux orientations et accompagnées de cibles visant à mettre en mouvement l'ensemble des organisations publiques. Elle assure également un arrimage avec les plans de transformation propres à certains secteurs, notamment ceux du réseau de l'éducation et de l'enseignement supérieur et du réseau de la santé et des services sociaux.

L'ensemble des organisations publiques seront appelées à reprendre ces grandes ambitions et ces cibles dans leur plan de transformation et à les bonifier avec des cibles propres à leur mission. Pour assurer un rythme de transformation soutenu, elles pourront compter sur l'appui du Centre québécois d'excellence numérique, une entité consacrée à la transformation numérique gouvernementale au sein du Secrétariat du Conseil du trésor.

Enfin, la Stratégie prévoit également une feuille de route annonçant la mise en œuvre d'actions à portée gouvernementale. Ces actions seront guidées par des vecteurs d'accélération éprouvés.

Structure de la Stratégie



Vision

Des services publics plus rapides et intuitifs, propulsés par le numérique

Les personnes sont au cœur d'une transformation numérique réussie, bien avant la technologie. C'est pour cette raison que la Stratégie place les citoyens et le personnel de l'administration publique au centre de la transformation qu'elle incarne.

D'une part, l'administration publique vise à adapter ses relations avec les citoyens en fonction de leur réalité. D'autre part, elle mise sur le numérique pour transformer ses façons de faire, de manière à être plus innovante, efficiente et transparente.

C'est ainsi que l'administration publique pourra offrir des services publics plus rapides et intuitifs, propulsés par le numérique.

C'est également ainsi qu'elle pourra :

- simplifier la vie des citoyennes et citoyens par une circulation plus fluide de l'information;
- être plus proactive dans ses relations avec les citoyens;
- joindre les citoyens là où ils se trouvent pour favoriser l'accès aux services publics;
- concevoir des services publics « numériques d'abord », faciles d'utilisation;
- faire appel aux forces vives de l'écosystème pour innover;
- tirer le plein potentiel des technologies émergentes.

Par ailleurs, bien qu'une part grandissante de la population utilise le numérique au quotidien, il est primordial de tenir compte des personnes qui, par choix ou en raison de contraintes, interagissent avec l'administration publique par des modes plus traditionnels, comme le téléphone ou le point de service. Cela rappelle l'importance de considérer la réalité de ces gens et de favoriser leur intégration à l'ère numérique, mais également d'accompagner les citoyens numériques de demain. Il en va de même pour les personnes qui vivent avec un handicap, auxquelles l'administration publique doit proposer des services numériques adaptés et accessibles.

2019

Nathalie est séparée de son conjoint et est mère de deux enfants. Son frère habitant à Vancouver, elle est seule pour s'occuper de sa mère, Madeleine, qui a 80 ans. Elle travaille à temps plein comme graphiste dans une agence Web. Depuis quelque temps, Nathalie remarque que sa mère semble de plus en plus confuse : celle-ci égare plusieurs objets dans son appartement et elle oublie des dates d'anniversaire, des numéros de téléphone ou encore son NIP d'institution financière, qu'elle utilise depuis plusieurs années.

Le médecin de famille de Madeleine soupçonne une perte cognitive et une perte de l'audition. Il recommande la prise d'un rendez-vous avec un spécialiste ainsi qu'un accompagnement par les services sociaux. À l'issue de ces rendez-vous, Madeleine se voit confirmer un début d'alzheimer.

En tant qu'aidante naturelle, Nathalie doit entreprendre une série de démarches afin d'être reconnue légalement comme tiers. Dans tout ce qu'elle doit gérer pour sa mère, elle vit beaucoup d'attente, d'incertitude et de complexité. Elle doit transmettre les mêmes informations aux différentes instances gouvernementales. Elle a du mal à obtenir toutes les informations relatives aux soins, aux médicaments et aux services d'aide auxquels Madeleine aura droit. Nathalie traîne avec elle un dossier papier, dans une chemise qu'elle s'assure de maintenir à jour.

En plus de s'absenter souvent du travail pour accompagner Madeleine à ses nombreuses consultations, Nathalie passe plusieurs heures au téléphone, de jour, afin d'obtenir les rendez-vous et l'aide nécessaires, sans parler de tous les formulaires, pièces justificatives et factures qu'elle doit transmettre. Elle sait également que, tôt ou tard, sa mère devra être hébergée chez une ressource intermédiaire, puis dans un CHSLD, mais elle ne sait pas comment s'y préparer.

Aussitôt l'alzheimer de Madeleine connu, un plan de soin est proposé. Avec le consentement de Madeleine, le médecin inscrit son diagnostic au dossier en ligne, en indiquant que Nathalie agira maintenant pour elle à titre d'aidante naturelle. Avec Carnet santé Québec, Nathalie a accès au dossier de santé complet de sa mère ainsi qu'au plan de soin établi avec le médecin. Cela facilite ses démarches et lui permet de fournir ses informations et sa documentation une seule fois, en plus d'éliminer son dossier papier, en attendant d'être reconnue officiellement comme tiers.

Elle reçoit, entre autres et de façon proactive, des informations pertinentes et vulgarisées relativement au diagnostic d'alzheimer, des propositions de services adaptés, des plages de rendez-vous en cohérence avec le parcours de santé de Madeleine, ainsi qu'une confirmation de la disponibilité des médicaments de sa mère à la pharmacie où elle se les procure habituellement. Elle est enfin informée sur l'état d'avancement de ses demandes et sur les prochaines étapes qui se présenteront à elle dans le suivi de santé de Madeleine. Tous les acteurs impliqués auprès de Madeleine ont accès aux mêmes informations en temps réel et ont la possibilité de rétroagir avec Nathalie en continu.

2023

Le numérique pour des relations adaptées à la réalité des citoyens

Le numérique permet à l'administration publique d'adapter ses relations à la réalité des citoyens.

Cela signifie :

- 1) des services continuellement améliorés, grâce à l'implication des citoyens, ainsi que des politiques et des programmes publics dont les modalités sont mieux alignées avec les besoins des personnes auxquelles ils sont destinés;
- 2) plus de simplicité et de personnalisation pour les citoyens et moins d'interactions requises avec l'administration publique pour réaliser leurs démarches de la vie courante;
- 3) un accès rapide à l'administration publique, en toute équité et au moment opportun, pour que chaque personne soit certaine d'avoir rempli ses obligations adéquatement et d'avoir reçu tout ce à quoi elle a droit.

Le numérique doit être au service des citoyens pour faciliter leurs interactions avec le gouvernement. Pour y parvenir, l'administration publique se fixe **trois grandes ambitions** et **cinq cibles de transformation** :

1 Les citoyens sont au centre de l'évolution des services, des programmes et des politiques

2 Les citoyens communiquent leurs informations une seule fois à l'administration publique

3 Les organisations publiques sont proactives dans leurs relations avec les citoyens

1

Les citoyens sont au centre de l'évolution des services, des programmes et des politiques

Une meilleure compréhension de la réalité des citoyens permettra de concevoir des services, des politiques et des programmes publics alignés avec les besoins, les attentes, les habitudes et les idées des citoyens auxquels ils sont destinés. Le dialogue continu avec ceux-ci, facilité par le numérique, permet à l'État de rester connecté aux personnes qu'il sert, pour maximiser l'influence de ses actions.

S'il le souhaite, un citoyen devrait pouvoir formuler ses commentaires sur le service qu'il vient d'utiliser, de manière simple et rapide, afin de contribuer à l'amélioration de ce service.

Puisque la réalité des citoyens varie en fonction de leur contexte, mais également dans le temps, il importe également de les impliquer dans l'amélioration continue des services existants. De plus, considérant que les apprentissages issus de leur implication sont susceptibles d'être utiles à plus d'une organisation publique, il est primordial d'en assurer le partage.

Grâce au numérique, la voix des citoyens de toutes les régions du Québec peut également être entendue et prise en compte lors de l'élaboration ou de la révision de politiques et de programmes publics. Cet apport permet à l'État de mieux cerner les paramètres et les modalités d'application autour desquels la majorité des citoyens se reconnaîtront.

À titre d'exemple, la consultation publique ayant mené à la présente stratégie témoigne bien de la richesse qu'apporte l'implication des citoyennes et citoyens dans l'élaboration des politiques et des programmes publics.

Faits saillants de la consultation publique :

Plus de 500 personnes se sont exprimées.
De ces personnes :

- 99 % estiment que les organisations publiques doivent collaborer pour proposer des services intégrés;
- 97 % souhaitent que les nouveaux services publics soient toujours offerts en version numérique;
- 88 % croient que la transformation numérique devrait prioritairement viser à :
 - o réduire les délais de traitement,
 - o réduire le coût des services publics,
 - o éviter le dédoublement des démarches;
- 96 % se disent satisfaits de la consultation.

Cibles de transformation

75 %
des nouveaux
services numériques
sont conçus en
impliquant les
citoyens

Plus un service répondra aux besoins et aux attentes des citoyens, et sera en phase avec leurs habitudes, plus il sera apprécié et utilisé. Se préoccuper de la perspective des citoyens, dès le départ et tout au long de l'évolution du service, permet de concevoir des services publics plus intuitifs.

Différentes méthodes existent pour impliquer le citoyen et le choix de celles-ci doit être adapté au contexte. Les groupes de discussion, les sondages de satisfaction, les entrevues (en personne ou à distance) et l'observation sur le terrain n'en sont que quelques exemples.

Effet recherché de la cible : Que les organisations publiques intègrent dans leurs façons de faire l'habitude d'impliquer le citoyen lors de l'élaboration de tout nouveau service numérique.

75 %
des services
numériques évolueront
grâce à l'évaluation en
continu des citoyens

Solliciter systématiquement une rétroaction après l'utilisation d'un service public permet de réduire la probabilité que celui-ci se retrouve en décalage par rapport aux besoins et aux attentes des citoyens, lesquels évoluent dans le temps.

Cette rétroaction permet de prioriser les améliorations à apporter afin de continuellement faire évoluer le service, toujours en impliquant les citoyens.

Effet recherché de la cible : Que les organisations publiques considèrent cet intrant dans la priorisation de l'évolution de leurs services numériques afin de toujours mieux servir les citoyens.

75 %
des consultations
publiques proposent
un moyen numérique
pour y participer

Les consultations publiques suscitent l'engagement et permettent de recueillir le point de vue des citoyens sur différents enjeux de la société.

Le numérique vient en appui à ce processus participatif, par l'atteinte d'un plus grand nombre de citoyennes et citoyens sur l'ensemble du territoire québécois, à moindre coût, et offre la possibilité de concevoir des outils novateurs en la matière.

Effet recherché de la cible : Que les organisations publiques prennent avantage du numérique pour rejoindre un plus grand nombre de citoyens lors des consultations publiques.

2 Les citoyens communiquent leurs informations une seule fois à l'administration publique

Lorsque le citoyen interagit avec l'administration publique, il peut avoir à fournir des renseignements personnels dans les différentes démarches qu'il entreprend. Afin de gagner en efficacité, le citoyen devrait avoir la possibilité de consentir au partage de ses informations pertinentes pour l'ensemble de ses démarches.

En évitant de fournir une information déjà connue de l'administration publique, le citoyen vivra une expérience simplifiée, sans redoublement et plus personnalisée. Lorsque requis, les services numériques demanderont aux citoyens de confirmer la validité des renseignements déjà détenus, plutôt que de le contraindre à les fournir de nouveau.

Par exemple, un changement d'adresse communiqué à un établissement de santé devrait être partagé aux autres établissements, de même qu'aux institutions d'enseignement, lorsque pertinent, et à l'ensemble des ministères et organismes concernés.

La communication de ces renseignements entre les différentes organisations publiques devra s'effectuer plus librement afin de soutenir la volonté des citoyens qui souhaitent communiquer leurs informations une seule fois, comme le soulignent 94,3 % des participants à la consultation publique sur la transformation numérique.

Les citoyens devraient également pouvoir être en maîtrise de leurs informations, que ce soit pour consulter celles détenues par les organisations publiques, les modifier ou en demander la rectification, en autoriser le partage ou pour désigner une personne pouvant agir en leur nom. L'administration publique aura toutefois à s'assurer que les mécanismes respectent toujours le consentement de la personne et que les échanges d'information s'effectuent de manière sécuritaire, dans le respect de la protection des renseignements personnels, de la vie privée et des lois applicables.

Cible de transformation

50 %
des services ne
redemandent pas au
citoyen une
information déjà
connue

Lorsque l'administration publique dispose déjà d'une information, le citoyen ne devrait pas avoir à la fournir de nouveau, dans la mesure où il consent à son partage.

Cette cible traduit une forte volonté de simplification et de collaboration afin d'abaisser les silos entre les organisations publiques. L'atteinte de cette cible nécessitera inévitablement une connaissance accrue de la réalité des citoyens et des interrelations entre les différentes missions de l'État.

Effet recherché de la cible : Que les organisations publiques développent le réflexe de vérifier dès le départ si l'information qu'elles demandent est déjà détenue par l'organisation ou disponible ailleurs dans l'administration publique.

3 Les organisations publiques sont proactives dans leurs relations avec les citoyens

Les citoyens estiment utile de recevoir des mises à jour ou des renseignements (non sensibles) par messages textes ou par courriel, accompagnés d'un bref complément d'information pertinent. Ainsi, l'administration publique ne peut plus se contenter de rendre l'information

Les participants à la consultation publique ont indiqué l'envoi de rappels et de confirmations par courriels ou messages textes ainsi que la proposition de services complémentaires comme étant des caractéristiques essentielles d'un bon service numérique.

accessible et d'attendre que les citoyens la trouvent pour s'adresser à elle. En s'appuyant sur le numérique, elle doit être plus proactive et joindre les citoyens là où ils sont, au bon moment.

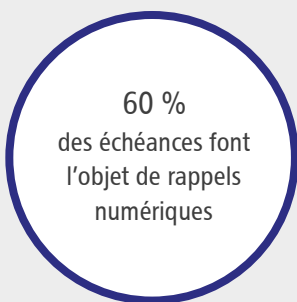
À titre d'exemple, l'administration publique pourrait notifier les citoyens qui le désirent, par le moyen de communication de leur choix, pour leur rappeler un rendez-vous (comme le fait [Rendez-vous santé Québec](#)), les prévenir de l'expiration prochaine d'un document officiel (et leur fournir la procédure de renouvellement) ou les informer de l'échéance d'un paiement ou d'un versement effectué dans leur compte.

Une administration publique proactive informe les citoyens qu'ils pourraient être admissibles à d'autres programmes applicables à leur contexte, que ce soit concernant leur situation personnelle ou leurs démarches en cours. Elle doit s'assurer de le faire dans le respect du devoir de neutralité de l'État, afin d'offrir un service équitable à tous, notamment aux citoyens qui ne peuvent interagir en ligne avec l'administration publique.

En remplissant la [demande d'accès simplifié aux programmes et services gouvernementaux relatifs à la naissance](#), les parents n'ont aucune autre démarche à réaliser pour obtenir la carte d'assurance maladie ainsi que le numéro d'assurance sociale de leur enfant, ni pour s'inscrire à l'Allocation famille ou à l'Allocation canadienne pour enfants. Cette proactivité pourrait s'appliquer à d'autres situations du quotidien.

Par exemple, les parents dont l'enfant fréquente un service de garde pourraient être informés à l'avance que la période d'inscription à la maternelle approche pour leur établissement. Ils pourraient ensuite choisir de transférer les informations détenues par le service de garde, qui sont pertinentes à la démarche d'inscription, afin de se simplifier la vie. De la même manière, un citoyen qui remplit une demande d'indemnité pour un accident de la route pourrait être intéressé de savoir qu'il est potentiellement admissible à d'autres formes d'aide, comme une rente d'invalidité (si cet accident l'empêche de retourner sur le marché du travail).

Cible de transformation



Fréquents dans le secteur privé, les rappels numériques aident les citoyens à se souvenir des dates importantes en lien avec leurs droits et leurs obligations. Pour être utiles, ces rappels doivent joindre les citoyens par le moyen de leur choix et transmettre de l'information pertinente en fonction de la situation et selon le consentement de la personne.

Par exemple, un rappel pourrait être envoyé par courriel ou message texte avant une échéance, à titre préventif, et fournir l'information claire sur les conséquences en cas de retard (frais ou pénalités). Un rappel pourrait également être envoyé après l'échéance, afin d'informer le citoyen de la marche à suivre pour minimiser les conséquences de son retard.

Effet recherché de la cible : Que les organisations publiques exploitent l'instantanéité du numérique pour mieux servir les citoyens.

Le numérique pour une administration publique innovante, efficiente et transparente

Le numérique permet à l'administration publique d'être plus innovante, efficiente et transparente.

Cela signifie :

- 1) des employés mobilisés, munis de compétences actualisées pour tirer pleinement profit du numérique et évoluant dans un milieu de travail moderne et attrayant;
- 2) des services pensés « numériques d'abord » pour **réduire les coûts et les délais de services**, ainsi qu'un usage innovant du numérique pour mieux servir les citoyennes et citoyens;
- 3) la mobilité et l'exploitation des données pour davantage d'efficience et de transparence.

Le numérique doit être au service de l'administration publique pour accroître sa performance et sa transparence. Toutes les possibilités comptent, qu'il s'agisse de projets structurants ou encore d'avancées plus ciblées. Dans cette perspective, l'administration publique se fixe **trois grandes ambitions** et **cinq cibles de transformation** :

4 Les employés sont au cœur de la transformation

5 Les services publics sont numériques de bout en bout

6 Les données sont valorisées et redonnées aux citoyens

4

Les employés sont au cœur de la transformation

C'est en misant sur la mobilisation et la créativité de ses employés que l'administration publique réussira son virage numérique. L'ouverture, la collaboration, le travail en réseau, le partage et la réutilisation seront appelés à faire partie des réflexes numériques de tous.

Les employées et employés seront au cœur de la transformation des façons de faire. Cette dernière implique inévitablement une révision en profondeur des processus administratifs et une modernisation des environnements de travail, la plupart ayant été conçus à l'époque où le papier était omniprésent.

La transition dans les façons de faire, tant organisationnelles que technologiques, devra être harmonieuse et s'appuyer sur une saine démarche de gestion du changement afin d'assurer la qualité des services tout au long de la transformation.

Ces adaptations auront un effet positif sur la productivité et la capacité d'innovation ainsi que sur l'attraction et le perfectionnement des talents, un facteur déterminant pour la livraison de services publics de qualité dans un contexte de rareté de main-d'œuvre. Ainsi, l'administration publique s'assurera de miser sur son expertise interne en la développant et en favorisant la rétention des talents.

Par ailleurs, la transformation numérique entraînera la nécessité d'accueillir de nouvelles professions au sein des organisations publiques, comme les praticiens en expérience utilisateur et en sciences comportementales ou encore les scientifiques de données et d'autres spécialités qui découlent du recours aux technologies numériques émergentes.

Une attention particulière sera également portée à l'égard du développement continu des compétences numériques de l'ensemble du personnel en place, de manière à maximiser les retombées de la transformation numérique. Cela sollicite, bien entendu, les équipes en technologies de l'information, entre autres pour soutenir la maîtrise des projets de développement des systèmes informatiques, l'implantation de technologies émergentes, le recours aux approches agiles ainsi que la sécurité de l'information. Ce développement continu des compétences numériques vise également appuyer notamment les juristes, les législateurs ainsi que les spécialistes en protection des renseignements personnels ou en gestion des contrats et des ressources matérielles dans leur appropriation du numérique.

Cibles de transformation



100 %
des organisations
déploient des
mesures pour réaliser
la transformation
numérique

Le numérique et la culture qui l'accompagne amènent une manière différente d'envisager les solutions et de concevoir les processus de travail.

Les organisations publiques seront donc appelées à élaborer un plan de transformation numérique qui prévoira le déploiement de mesures pour soutenir et accélérer leur transformation, notamment par le développement continu des compétences numériques des employés.

Effet recherché de la cible : Que les organisations publiques articulent des mesures de transformation au sein d'un plan afin de se mobiliser de manière structurée vers l'atteinte de cibles de transformation.



60 %
des employés
bénéficient d'un
milieu de travail et de
façons de faire
transformés

Progressivement, les façons de faire traditionnelles seront revues et transformées afin de tirer profit des possibilités découlant du numérique. Les milieux de travail doivent s'harmoniser aux nouvelles pratiques de gestion et méthodes de travail, comme l'agilité et la formation d'équipes multidisciplinaires. La réduction majeure de l'utilisation du papier minimisera l'espace nécessaire à son entreposage, tant dans les bureaux du personnel que dans les zones d'archivage.

La modernisation des outils de travail contribuera, quant à elle, à l'accroissement de l'efficacité et à la réduction des coûts, notamment liés aux déplacements. Elle permettra également la téléprésence ainsi que la capacité à réunir différentes expertises, sans égard à la distance géographique, par des moyens numériques performants, au profit de la qualité des services offerts à la population.

Effet recherché de la cible : Que les organisations publiques soient en migration vers un environnement de travail et des façons de faire favorisant l'agilité et la collaboration (même à distance), exploitant les outils de travail modernes pour favoriser une organisation du travail efficace et l'attractivité de l'administration publique.

Les services publics sont numériques de bout en bout

L'administration publique favorisera l'autonomie des citoyens en leur proposant des services numériques rapides, complets et accessibles, au moment qui leur conviendra, à partir des appareils qu'ils utilisent au quotidien. Pour ce faire, elle doit penser ses services pour qu'ils soient entièrement numériques, de la demande initiale, en passant par le traitement administratif, jusqu'au retour effectué au citoyen.

De plus, dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, les organisations publiques ont avantage à utiliser le numérique pour maintenir la qualité de leurs services, notamment par la robotisation des opérations administratives manuelles et récurrentes. Cela permet, entre autres, aux employés de réallouer leurs efforts à d'autres tâches plus complexes, réduisant ainsi les délais de service pour tous.

Certains projets de robotisation des opérations administratives pourraient être pris en charge par Infrastructures technologiques Québec, de même que des projets liés aux bâtiments intelligents de nouvelle génération.

L'administration publique pourra également générer des gains d'efficience en privilégiant systématiquement les interactions numériques avec les citoyens et en soutenant ceux-ci pour favoriser ce type d'interaction.

Quelques organisations publiques ont encore recours aux télécopieurs (fax) pour la transmission électronique de documents, souvent lorsque ceux-ci comportent une signature manuscrite ou des renseignements confidentiels. Des solutions numériques seront rapidement mises en place pour mettre fin à cette pratique datant d'une autre époque et ainsi accroître l'efficience des organisations publiques.

Enfin, le numérique permet de tirer profit de l'écosystème, par le recours à des solutions ou à des services offerts par des tiers. Par exemple, un nombre grandissant de citoyens et d'entreprises utilisent, chaque année, des logiciels privés, mais homologués par Revenu Québec, afin de produire électroniquement leur déclaration de revenus. Ce type de partenariat avec l'écosystème permet aux organisations publiques de canaliser leurs efforts sur leur mission principale afin de mieux servir les citoyens, tout en générant des

retombées considérables pour l'administration publique. Ces retombées pourraient être réinvesties dans les services publics, de manière à les rendre numériques de bout en bout.

Cibles de transformation



75 %
des services
numériques
présentent un taux
d'utilisation supérieur
à 75 %

Pour inciter les citoyens à utiliser davantage les services numériques, en plus d'en faire la promotion et de les améliorer continuellement avec la participation des citoyens, il est fondamental d'abaisser les barrières à leur utilisation. Par exemple, il faut faciliter l'authentification, laquelle est bien souvent la première étape menant à l'accès au service numérique. Des travaux en ce sens, soit Accès UniQc, sont en cours.

La complexité inhérente aux procédures administratives ou au cadre réglementaire peut également représenter une barrière, sur laquelle des efforts devront être consacrés pour stimuler la migration vers ce mode plus économique. Enfin, il est prioritaire d'accompagner les citoyens et de soutenir le développement de la littératie numérique (aptitudes d'une personne à utiliser les technologies numériques).

Effet recherché de la cible : Que les organisations publiques s'attardent aux différents facteurs favorisant l'utilisation des services numériques, afin de maximiser leur utilisation et optimiser la performance des autres modes (ex. : téléphone pour le soutien et les interventions sur des cas plus complexes).



75 %
des processus
administratifs sont
sans papier

Une quantité importante de papier est utilisée quotidiennement, au sein des organisations publiques, et ce, à des fins administratives. Cette utilisation de papier pallie souvent l'absence de systèmes administratifs ou d'interopérabilité entre les systèmes administratifs (par exemple pour le dossier employé) ou encore la désuétude de l'équipement et des solutions technologiques à la disposition des employés.

L'utilisation du papier est fortement liée aux processus administratifs en place dans les organisations publiques. Son élimination entraînera, par ailleurs, inévitablement une réduction des coûts liés à l'impression, de même qu'une augmentation considérable de la productivité.

Effet recherché de la cible : Que les organisations publiques veillent à l'évolution de leurs processus administratifs de manière à en favoriser l'efficience par le numérique.

6

Les données sont valorisées et redonnées aux citoyens

L'une des richesses du numérique est l'usage innovant d'une quantité croissante de données, rendant possibles les gains de performance et d'agilité, en plus de permettre une transparence accrue de l'administration publique. Les organisations publiques seront donc appelées à accorder une importance plus grande aux données afin d'en extraire le plein potentiel. L'utilisation optimale de ces données permettra aux organisations de réaliser leurs objectifs stratégiques en offrant des services de qualité qui répondent pleinement aux attentes exprimées par les citoyennes et citoyens.

L'administration publique peut, elle aussi, tirer profit des données rendues accessibles par la société et les autres administrations, notamment pour innover et comparer sa performance.

Le partage sécuritaire des données favorise l'innovation en permettant le croisement de données de différents secteurs, tout en respectant la protection des renseignements personnels et confidentiels. De plus, les avancées technologiques rendent désormais possible l'analyse simultanée de quantités phénoménales de données, aussi appelées données massives, lesquelles permettent notamment de contribuer à la

performance globale des organisations publiques et de soutenir la prise de décision éclairée dans les pratiques d'intelligence d'affaires.

Par ailleurs, l'ouverture des données publiques (pouvant être téléchargées et utilisées) contribue indéniablement à la transparence gouvernementale ainsi qu'à la réutilisation et à la valorisation des données par des acteurs de l'écosystème, comme les organismes communautaires, les entreprises, les étudiants, les chercheurs et les médias.

Le portail [Données Québec](#) est une plateforme de partage comptant plus de 1 100 jeux de données ouvertes, offerts par des municipalités du Québec et des organisations publiques.

Cette valorisation des données publiques peut soutenir le développement économique et donner naissance à de [nouveaux services numériques à valeur ajoutée](#) dans de nombreux secteurs d'activité, comme le transport et la santé. Par exemple, les citoyens peuvent déjà recourir à ces nouveaux services pour estimer le temps d'attente à l'urgence ou connaître les établissements alimentaires ayant reçu des infractions au code de la santé publique.

Cible de transformation



Parmi les données à haut potentiel de réutilisation par l'administration publique et l'écosystème figurent notamment les données de performance et de référence.

Puisque le partage des données nécessite généralement des efforts, entre autres, pour assurer leur qualité, leur sécurité et leur transposition dans un format facilement utilisable, une priorisation est nécessaire. Ainsi, les organisations publiques seront appelées à déterminer, parmi les données qu'elles détiennent, celles qui seront partagées en priorité.

Effet recherché de la cible : Que les organisations publiques collectent, mettent à profit et rendent disponibles, en toute transparence, leurs données à haut potentiel de réutilisation au sein de l'administration publique (dans une perspective d'efficience) et diffusent davantage de données publiques.

Vecteurs d'accélération de la transformation numérique

La transformation numérique gouvernementale nécessitera une orchestration et une convergence de l'ensemble des organisations publiques, tant dans la fonction publique que dans le réseau de la santé et des services sociaux et celui de l'éducation et de l'enseignement supérieur. Il s'agit de conditions essentielles à la concrétisation de la vision et des ambitions du gouvernement, ainsi qu'à l'atteinte des cibles de transformation.

Plusieurs actions devront être déployées, dont certaines à portée gouvernementale sur lesquelles les organisations publiques pourront prendre appui, et d'autres propres à chaque organisation en fonction de leur plan de transformation.

Pour structurer et assurer la cohérence de ces actions, **six vecteurs** d'accélération de la transformation numérique sont définis. Ces derniers représentent les grandes familles de moyens autour desquels devront s'articuler les efforts pour réaliser la Stratégie.

Gouvernance numérique

Culture et compétences numériques

Innovation numérique

Écosystème numérique

Architecture, gestion et sécurité de l'information

Performance numérique

Gouvernance numérique

La réussite de la transformation numérique gouvernementale ne peut se faire sans une gouvernance forte et adaptée. Celle-ci constitue un pilier sur lequel les organisations publiques pourront s'appuyer afin de parvenir au rythme de travail requis pour l'atteinte des cibles de transformation. À cet égard, le Secrétariat du Conseil du trésor rassemblera toute l'expertise nécessaire pour mener à bien cette transformation, notamment en orientant et en soutenant les organisations publiques dans la mise en œuvre de leur plan de transformation numérique aligné à la présente stratégie.

Redéploiement des ressources du Centre de services partagés du Québec

Comme annoncé dans la [Stratégie de gestion des dépenses du budget 2019-2020](#), les ressources du Centre de services partagés du Québec seront redéployées au sein de deux nouvelles entités, soit Infrastructures technologiques Québec et le Centre d'acquisitions gouvernementales. Cette décision permettra, d'une part, d'assurer la disponibilité d'infrastructures technologiques et de systèmes de soutien fiables et performants et, d'autre part, de soutenir l'évolution des besoins en matière d'acquisition en ressources informationnelles.

Création du Centre québécois d'excellence numérique

La volonté absolue de réaliser les ambitions de la Stratégie nécessite la mise en place de moyens structurants et innovants comme la création du Centre québécois d'excellence numérique, une entité consacrée exclusivement à la transformation numérique gouvernementale au sein du Secrétariat du Conseil du trésor.

Le Centre québécois d'excellence numérique sera le moteur générant l'impulsion nécessaire à l'accélération de la transformation numérique. Il visera à mutualiser les idées innovantes par le partage et la collaboration au sein de l'écosystème dans lequel s'inscrivent notamment les organisations publiques. De plus, tout le savoir-faire regroupé au Centre québécois d'excellence numérique sera mis à profit au bénéfice de la communauté gouvernementale afin de permettre l'émergence d'une culture numérique. En tant qu'un des leaders de la transformation numérique, il aura comme premier mandat d'incarner l'exemplarité des valeurs et des pratiques numériques, lui accordant ainsi toute la crédibilité inhérente à son rôle.

Évolution des lois et des règlements

Les lois et les règlements devront continuer d'évoluer afin de pouvoir utiliser le plein potentiel du numérique et d'atteindre les cibles de transformation que se fixe le gouvernement. À titre d'exemple, la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels pourrait faire l'objet d'une révision afin de concrétiser l'ambition selon laquelle les citoyens communiquent leurs informations une seule fois à l'administration publique. L'apposition d'une signature manuscrite est un autre exemple de formalité administrative que le numérique amène à repenser.

Culture et compétences numériques

Il est primordial pour le gouvernement de promouvoir et de soutenir l'adoption de la culture numérique au sein de l'ensemble des organisations publiques, un changement important dont la réussite constitue un défi majeur.

La culture numérique se caractérise par une approche centrée sur la personne, l'innovation, les décisions appuyées par les données, la collaboration, l'ouverture, la pensée « numérique d'abord » ainsi que l'agilité et la flexibilité.

Pour agir sur toutes ces dimensions, différents moyens doivent être utilisés, sur tous les plans, afin d'engager et d'inspirer les gestionnaires ainsi que les employés et de leur donner la latitude d'opérer ensemble ce changement et de faire naître le leadership favorisant l'émergence d'une culture numérique gouvernementale.

La transparence, l'innovation et la collaboration sont des exemples de valeurs associées à la culture numérique.

Adoption des pratiques numériques

L'adoption de pratiques numériques, au sein des organisations publiques, est sans contredit l'une des pierres angulaires de cette transformation. Ces pratiques facilitent l'implantation durable de la culture numérique et rendent possible le déploiement de services publics plus intuitifs. Ces pratiques décrivent les façons de travailler à l'ère du numérique, qui peuvent être appliquées lors de la conception et de l'amélioration des services publics, et même lors de l'élaboration et de la révision des politiques et des programmes publics. À cet effet, le Secrétariat du Conseil du trésor énoncera les pratiques numériques internationalement reconnues qu'il souhaite voir s'enraciner dans chaque organisation, notamment le recours aux équipes multidisciplinaires dans l'élaboration des solutions et la migration, lorsque pertinent, de la gestion de projet vers la gestion de produit.

De plus, pour que les relations avec les citoyens soient adaptées à leur réalité, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance de celle-ci. Les techniques de recherche en expérience utilisateur et l'analyse de la rétroaction devront donc faire partie intégrante des pratiques des organisations publiques au cours des prochaines années.

Développement des compétences numériques

Le développement des compétences numériques du personnel en place est très certainement l'une des clés de la réussite de la transformation numérique. Misant sur un partenariat avec l'Académie de la transformation numérique de l'Université Laval, l'École nationale d'administration publique ainsi que d'autres institutions d'enseignement, de multiples programmes de formation seront proposés. Ces derniers seront destinés autant aux employés, qu'aux gestionnaires et aux dirigeants afin de favoriser l'acquisition d'une multitude de compétences numériques essentielles, ce qui constituera une fondation solide pour la transformation numérique gouvernementale. Par ailleurs, l'Académie de la transformation numérique de l'Université Laval vise aussi soutenir la transformation numérique de la société québécoise. Ainsi, par son offre de cours variée et adaptée à leur contexte, elle desservira également les organisations privées ou à but non-lucratif souhaitant développer les compétences numériques de leurs employés.

Innovation numérique

L'administration publique souhaite utiliser des solutions innovantes pour améliorer ses services publics. En misant sur une approche basée sur l'exploration, l'idéation, l'expérimentation ainsi que le prototypage, le gouvernement met l'accent sur une prise de risque contrôlée et s'assure d'investir dans des solutions innovantes qui auront des retombées positives pour les citoyens et les organisations publiques. L'administration publique pourra ainsi tirer avantage de technologies qui ont été expérimentées dans une perspective gouvernementale et une vision globale des services numériques gouvernementaux.

Recours à l'intelligence artificielle

Les organisations s'intéressent aux possibilités et aux enjeux qu'amène l'intelligence artificielle au contexte gouvernemental. Elles détiennent des données publiques de qualité pouvant être valorisées au bénéfice de la société québécoise. Ainsi, l'administration publique mettra à profit les données qu'elle détient dans l'intérêt du bien commun et dans le respect de la protection des renseignements personnels, pour positionner l'État comme bénéficiaire des technologies de l'intelligence artificielle.

Ces technologies innovantes permettraient, par exemple, d'accélérer le traitement de certaines demandes et de moderniser des contrôles d'admissibilité aux programmes gouvernementaux, tout en assurant l'équité et la justesse des services rendus par l'État. Par ailleurs, soucieux de se positionner comme leader en cette matière, le gouvernement du Québec annoncera prochainement une stratégie d'adoption de l'intelligence artificielle, laquelle tracera la voie pour les organisations publiques en soutenant son utilisation et en balisant son usage.

Écosystème numérique

La mise à profit de l'écosystème numérique constitue une occasion de faire face aux nouveaux enjeux du marché, où l'innovation est devenue essentielle pour créer de la valeur. La contribution de l'écosystème sera ainsi déterminante pour mener à bien la transformation. Qu'ils soient communautaires, privés ou publics, les partenaires seront invités à partager leur expertise et leurs idées innovantes. Leur apport pourra également se traduire par le partage de solutions existantes, la valorisation des données publiques ou la contribution directe aux services publics, lorsque cela facilitera la vie des citoyens.

Fort d'un partenariat avec les institutions financières, le gouvernement du Québec lancera Accès UniQc, un service simplifiant l'accès à ses services numériques. Les citoyens pourront, en toute sécurité, utiliser leur identifiant et leur mot de passe bancaires pour accéder aux services gouvernementaux.

Architecture, gestion et sécurité de l'information

En énonçant l'ambition que « les citoyens communiquent leurs informations une seule fois à l'administration publique », le gouvernement du Québec affirme sa volonté de mettre à profit le numérique pour accroître la qualité des services aux citoyens, par un partage fluide et innovant de l'information.

L'administration publique est toutefois confrontée à un défi important en raison de la manière dont les services actuels ont été conçus et développés. En effet, afin d'assurer un tel partage de l'information, et ainsi favoriser le déploiement de services numériques rapides et intuitifs, l'élaboration d'une architecture numérique globale et cohérente doit être assurée.

Le déploiement de pareils services numériques requiert également l'utilisation de nouvelles technologies que constituent les plateformes partagées au sein du gouvernement, lesquelles devront respecter les plus hauts standards de sécurité.

Par ailleurs, la mobilité des données implique de continuer à veiller à la sécurité de l'information, en assurant notamment la protection des renseignements personnels et confidentiels, selon les meilleures pratiques issues de normes internationales. La formation continue du personnel en sécurité de l'information et le rehaussement de l'encadrement en cybersécurité contribueront à maintenir la confiance des citoyens à l'égard de la sécurité de leurs renseignements. De plus, une politique québécoise de cybersécurité sera élaborée afin de maintenir et d'assurer une sécurité accrue de l'information que l'administration publique possède. Par ailleurs, une cellule de spécialistes en cybersécurité renforçant le CERT/AQ (qui réunit l'équipe de réponse aux incidents de sécurité de l'information de l'Administration québécoise relevant du ministère de la Sécurité publique) sera dorénavant rattachée au Secrétariat du Conseil du trésor.

Consolidation des centres de traitement informatique

Un premier jalon a été posé avec l'amorce de la consolidation des centres de traitement informatique et l'optimisation de la gestion du traitement et du stockage des données par le recours prioritaire à l'infonuagique publique. En plus de réduire les coûts et de rehausser le niveau de sécurité des données, cela permettra aux organisations publiques de concentrer leurs efforts pour réaliser leur mission et leurs mandats, plutôt que de faire la gestion d'infrastructures technologiques. Cette mesure rehaussera la maturité des infrastructures du gouvernement du Québec, nécessaire pour être en mesure de soutenir la transformation numérique, tout en s'assurant de conserver la maîtrise des données. Quant aux données considérées comme les plus sensibles, elles seront placées et protégées dans un nuage gouvernemental.

Performance numérique

La mesure en continu de la performance de même que les décisions basées sur les données font partie intégrante d'une transformation numérique réussie. À cet égard, les organisations publiques seront appelées à mettre en place ou à renforcer les mécanismes de suivi de leur performance numérique. La collecte de données, la détermination d'indicateurs clés de performance et la diffusion de ces données permettront d'évaluer le succès de l'offre de services destinée aux citoyens de manière plus transparente et de prendre des décisions éclairées quant à l'évolution des services. Ainsi, la performance fera partie intégrante des pratiques numériques énoncées par le Secrétariat du Conseil du trésor, à l'instar de l'approche retenue par d'autres administrations publiques.

Par ailleurs, l'administration publique souhaite mesurer sa progression vers l'atteinte des cibles de transformation fixées par la Stratégie. Pour ce faire, une étroite collaboration devra être assurée avec les organisations publiques afin de synchroniser leurs initiatives de transformation avec les actions structurantes à portée gouvernementale et ainsi maximiser les résultats de la feuille de route. De plus, des moyens seront mis en œuvre afin de partager les avancées de la transformation numérique avec les citoyens.

Enfin, les bénéfices dégagés par les initiatives et les projets numériques de chacune des organisations devront pouvoir être estimés, mesurés et réinvestis dans les services publics, au profit des citoyens et de l'efficacité de l'administration publique.

Des mécanismes d'encadrement, des guides et des outils réutilisables seront élaborés pour soutenir la collecte des données relatives aux cibles de transformation et la gestion des bénéfices.

Feuille de route

La réussite de la transformation numérique repose sur la mobilisation de l'ensemble du personnel de l'administration publique, sur la mise en place de mesures accélérant la transformation et sur la convergence des efforts de transformation aux quatre coins de l'administration publique, afin d'en faire un succès commun.

Chargé de la gouvernance de la transformation numérique gouvernementale, le Secrétariat du Conseil du trésor en donnera l'impulsion par le dépôt d'une première itération de la feuille de route des actions à portée gouvernementale. Cette dernière rassemblera des actions sous la responsabilité du Secrétariat, dont certaines relèveront du Centre québécois d'excellence numérique, de même que des initiatives confiées à des partenaires comme le Centre de services partagés du Québec, prochainement Infrastructures technologiques Québec.

Cette feuille de route permettra aux organisations publiques de synchroniser leurs initiatives de transformation avec les actions structurantes à portée gouvernementale.

Cadre financier

Pour financer cette transformation, 955 M\$ sont déjà prévus au Plan québécois des infrastructures 2019-2029. De plus, pour 2019-2020, le Secrétariat du Conseil du trésor dispose d'une provision de 12,2 M\$ afin d'appuyer la transformation numérique de l'administration publique. Au total, soit pour les quatre années prévues à la Stratégie ainsi que pour assurer la prise en compte des implications financières en découlant, cette provision est de 212,11 M\$.

