

DOCUMENT TECHNIQUE PLATEFORME NUMÉRIQUE

Vision

C'est l'ADN même du PCQ qui nous fait rêver d'un État rapide, sans gaspillage et sans bureaucratie inutile. Tout ça sera possible, entre autres, grâce à une transition numérique fondée sur de bonnes pratiques.

Avec le PCQ, l'utilisation de fax dans les ministères sera chose du passé. Les dépassements de coûts seront presque éliminés. Les données des citoyens seront gérées de manière sécuritaire, et leur vie privée sera respectée. Les demandes des citoyens seront traitées rapidement et ne passeront plus par tous les étages des tours à bureaux.

Bien que les fiascos comme SAAQclic aient profondément ébranlé la confiance du public, nous devons continuer dans la lignée du virage numérique. La commission Gallant a formulé plusieurs recommandations qui, si elles étaient appliquées, faciliteraient les projets numériques dans la province. Au PCQ, nous avons la conviction d'être capables d'apprendre des erreurs passées et de nous inspirer des meilleures pratiques qui ont été éprouvées avec succès dans d'autres pays. En Estonie, l'intégralité des services gouvernementaux sont accessibles en ligne. Si eux le font, c'est également possible au Québec.

Les dix principes clés de la **Charte du numérique** (voir fin du document) sont le cadre de référence du plan numérique du PCQ.

Constats

Le numérique devrait faciliter la vie des Québécois, pas la compliquer. La numérisation des États apporte de nombreux avantages dans tous les pays (voir *l'annexe*). Pourtant, les grands projets gouvernementaux se transforment trop souvent en fiascos coûteux, où des centaines de millions \$ sont dépensés, mais où les problèmes techniques s'enchaînent les uns après les autres (SAAQclic, Dossier santé numérique). Ils sont lancés directement à grande échelle sans avoir été suffisamment testés ni validés dans des conditions réelles, ce qui mène à des dépassements de coûts et à des échecs prévisibles. Les appels d'offres sont lourds et rigides, les projets deviennent rapidement des enjeux politiques, et une fois lancés, plus personne n'ose les arrêter — même quand ils dérapent manifestement.

Le gouvernement a utilisé des modes ambigus de partage des risques avec de grands fournisseurs privés à travers des contrats massifs. Cette approche a entraîné une perte de contrôle, des engagements rigides et des dépassements de coûts majeurs. Le rapport Gallant dresse un constat d'échec de cette méthode et met de l'avant une approche par programmes et non par projets.

Pour le PCQ, cette culture institutionnelle doit changer. Le Québec doit redevenir capable de maîtriser ses systèmes essentiels plutôt que de les subir. Notre approche repose sur des principes clairs : simplifier avant de numériser, tester avant de généraliser, imposer une transparence totale sur les coûts et les délais, bâtir une expertise interne forte, et tendre vers la souveraineté numérique.

Objectifs

Le plan du PCQ permettra de :

- démarrer un processus pour se diriger vers l'accessibilité en ligne de presque tous les services gouvernementaux;
- garantir une sécurité accrue des données des Québécois;
- respecter l'argent des contribuables et économiser 3,45 milliards de dollars en frais administratifs sur 5 ans.

Axe 1 – Simplification

Avant de signer un contrat de numérisation de l'État ou de démarrer un projet numérique, il faut se poser la question suivante : est-ce que ce que l'on s'apprête à numériser est toujours pertinent au sein de l'appareil gouvernemental? Ça n'aurait aucun sens de dépenser de l'argent pour numériser des formalités administratives pour ensuite les abolir.

Comme annoncé dans notre plateforme, le PCQ vise à réduire le nombre d'exigences réglementaires de 30 % en 4 ans. Numériser sans simplifier, c'est automatiser l'inefficacité. La simplification doit être intégrée structurellement à toute transformation numérique réussie.

Le PCQ s'engage à :

1. **INTÉGRER LE CONSEIL DU TRÉSOR ET DE L'EFFICACITÉ GOUVERNEMENTALE (CTEG)** dans la transformation numérique. Le CTEG est au centre de la plateforme conservatrice : il s'agit de l'organe gouvernemental qui coordonnera notre chantier d'assouplissement de la réglementation. En plus d'accélérer le développement économique, le CTEG travaillera en étroite collaboration avec l'agence du numérique pour simplifier d'abord et numériser ensuite.
2. **ASSOULIR LA LOI 25** : Le PCQ accordera une attention particulière à la Loi 25¹, dont plusieurs dispositions nuisent plus aux entreprises qu'elles protègent les citoyens. Nous la moderniserons pour la rendre plus adaptée à la réalité des PME québécoises, tout en maintenant une protection suffisante des données sensibles des citoyens. Nous introduirons une approche par niveau de risque, des gabarits simplifiés, des analyses d'impact allégées pour les petites entreprises et des amendes plus équilibrées. Il n'est pas normal que des petites entreprises aient les mêmes exigences que les grandes.

Axe 2 – Expertise interne forte et autonomie numérique

La transformation numérique ne peut réussir sans des talents compétents à l'interne. Nous mettrons fin à la dépendance coûteuse aux consultants externes spécialisés en développant une véritable expertise gouvernementale.

L'expertise interne, de même que la maîtrise des données et des systèmes critiques, la capacité de changer de fournisseur s'il y a un besoin et la réduction du verrouillage technique sont des éléments phares d'une plus grande autonomie numérique. Cette autonomie sera développée de façon progressive, en évitant les approches idéologiques, les mesures protectionnistes coûteuses et une rupture brusque avec les infrastructures existantes.

Le PCQ s'engage à :

1. **CRÉER LE STATUT D'EXPERT NUMÉRIQUE STRATÉGIQUE** au sein de la fonction publique. Limité en nombre, ce statut nécessitera une expertise en architecture de systèmes, en intelligence artificielle et en cybersécurité. Ces experts bénéficieront d'une rémunération compétitive avec le secteur privé ainsi que de primes de performance,

¹ Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels, <https://www.canlii.org/fr/qc/legis/loisa/lq-2021-c-25/derniere/lq-2021-c-25.html>

afin d'attirer et de retenir les meilleurs talents qui hésitent aujourd'hui à travailler pour l'État en raison des écarts de rémunération. Les experts numériques stratégiques feront exception au gel d'embauche de la fonction publique que le PCQ propose.

2. **RECONVERTIR UNE PARTIE DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS LE NUMÉRIQUE** : par un programme de reconversion des ressources humaines et d'attrition structurée, certains des postes libérés par la simplification administrative seront réorientés prioritairement vers des fonctions à valeur ajoutée en technologies de l'information, comme des architectes systèmes et des développeurs seniors.
3. **UTILISER L'OPEN SOURCE** : Les équipes gouvernementales spécialisées en TI seront encouragées à utiliser des plateformes et à contribuer à des projets *open source*. Cette participation permettra non seulement d'améliorer nos propres systèmes, de développer l'expertise interne et de positionner le Québec comme un acteur dans l'écosystème technologique libre, mais favorisera également l'autonomie numérique. L'une des meilleures infrastructures d'échange de données interopérables du monde, le système X-Road estonien, est *open source* et est utilisé par quelques dizaines de pays.
4. **FACILITER L'ACCÈS DES PME QUÉBÉCOISES AUX CONTRATS PUBLICS**. Nous simplifierons les processus d'appels d'offres et allégerons les critères administratifs pour permettre aux PME québécoises de participer plus facilement et de façon plus équitable aux contrats publics. L'État doit devenir un client plus accessible pour nos entreprises locales, sans quotas ni favoritisme.

Axe 3 – Numériser intelligemment et protéger

Il ne suffit pas de numériser : il faut le faire d'une manière intelligente pour éviter les fiascos, les dépassements de coûts et les accidents. Nous numériserons de façon ciblée, sécuritaire et responsable, en nous inspirant des recommandations de la commission Gallant et en appliquant les dix principes de la **Charte du numérique** (voir à la fin du document).

Le PCQ s'engage à :

1. **INTÉGRER L'IA DANS L'APPAREIL GOUVERNEMENTAL** : L'intelligence artificielle (IA) a un potentiel considérable d'accélération des processus administratifs et d'économies en administration. Des projets sont déjà en branle au Québec (assistants IA en consultation médicale, dans le service aux patients, jumeaux numériques, etc.), et des projets porteurs existent à l'international (p. ex. l'assistant Bürokratt en Estonie, facilitant la recherche d'information gouvernementale). Nous lancerons un projet pilote d'assistant IA similaire. Le PCQ, dans son approche *digital by design*, verra l'IA comme un outil de développement et de prospérité pour la nation québécoise. Tout déploiement d'IA devra respecter une gouvernance éthique stricte, la protection rigoureuse des données et une supervision humaine obligatoire sur les décisions à fort impact.
2. **CRÉER DES ZONES D'INNOVATION PROTÉGÉES (*sandboxes*)** : Nous créerons des zones d'innovation protégées qui permettront aux PME québécoises de tester rapidement leurs solutions dans un cadre réglementaire allégé et sécurisé. Aucune solution majeure ne sera déployée à grande échelle sans avoir d'abord été testée et validée dans des conditions réelles. Cette méthode favorise l'assouplissement intelligent de la réglementation et réduit drastiquement les risques de fiascos coûteux et a été testée et éprouvée à l'international, notamment au Royaume-Uni.
3. **RENDRE LES TABLEAUX DE BORD VÉRITABLEMENT TRANSPARENTS** : La commission Gallant a mis en lumière d'importantes lacunes de compréhension des tableaux de bord par le public, minant la transparence gouvernementale. Avec le PCQ, chaque projet numérique important fera l'objet d'un tableau de bord public qui sera mis à jour fréquemment et accessible à tous. Ces tableaux présenteront de façon claire et compréhensible les coûts, les délais, l'avancement et les résultats obtenus.

4. **FAVORISER DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ EFFICACES** : Les contrats de partenariat (partenariat public-privé) seront permis et favorisés pour les projets numériques, comme pour les projets d'infrastructures. Comme le mentionne le rapport Gallant, « ce type de contrat [...] a démontré sa capacité de permettre la réalisation d'infrastructures complexes et risquées depuis plus de 30 ans dans le monde. »

Annexe 1 - Exemples internationaux

Azerbaïdjan

Leur système e-visa a permis de réduire à trois heures le temps de traitement des visas, un processus qui prenait auparavant plusieurs jours.

Avec des contrats numérisés, plusieurs processus administratifs prenant trois à quatre jours ont été réduits à seulement 15 minutes.

Brésil

De 2019 à 2020, plusieurs services publics au Brésil ont été numérisés. Dans cette seule année, les économies engendrées pour le gouvernement sont de près de 350 millions de réals (près de 100 millions de dollars canadiens) annuellement. En date de 2023, ce sont 90 % des services publics fédéraux qui ont été numérisés. En 2025, les économies annuelles apportées par la numérisation seraient de 800 millions de dollars américains (1,1 milliard de dollars canadiens), dont le quart bénéficie au gouvernement et les trois quarts bénéficient à la société.

Corée du Sud

Avec son système électronique de contrats publics (*e-procurement*) KONEPS, la Corée du Sud permet des économies de 8 milliards de dollars américains par année en administration, dont 80 % bénéficient aux acteurs privés et le reste (environ 1,6 milliard) bénéficie au secteur public.

Danemark

Économies de 48 millions de couronnes danoises annuellement grâce à la numérisation du courrier (2015).

Émirats arabes unis

En 2018, l'émirat de Dubaï s'est fixé comme objectif, d'ici 2021, de complètement s'affranchir du papier dans l'appareil gouvernemental. Cet objectif a été atteint, générant 1,3 milliard de dirhams (500 millions de dollars canadiens) d'économies et éliminant 14 millions d'heures de travail administratif sur vraisemblablement 3 ans. L'émirat de Dubaï a une population environ deux fois plus petite que le Québec.

Estonie

Grâce à ses multiples projets de numérisation, le gouvernement estonien permet des économies substantielles. Par exemple, l'équivalent de 2 % de son PIB est économisé annuellement grâce aux signatures numériques. Selon un article de Radio-Canada, il s'agirait d'économies en salaires et en dépenses. Au net, les économies représentent l'équivalent d'environ 3,2 % de leurs dépenses de portefeuille (2017). L'un des grands facteurs de succès de la transformation numérique estonienne est la transparence.

100 % des services publics estoniens ont été numérisés, une entreprise qui a pris 30 ans à se terminer. Grâce à la numérisation, enregistrer son entreprise est 14 fois plus rapide qu'avant, les rapports d'impôt se font en quelques minutes, et chaque requête prend en moyenne 15 minutes de moins à être traitée. Au total, le petit pays de 1,3 million d'habitants (7 fois plus petit que le Québec) économise annuellement plus de 1 300 équivalents temps complet (ETC) grâce à sa plateforme X-Road, qui permet le croisement de données entre 900 organisations.

Avec leur robot conversationnel Bürokratt, les Estoniens peuvent facilement se renseigner sur les services publics et sur le droit. 30 % des demandes du public reçoivent une réponse de cet outil, diminuant le besoin en main-d'œuvre pour le service à la clientèle. Les coûts pour le mettre en fonction sont de l'ordre du million de dollars et, selon les estimations, Bürokratt peut être rentabilisé en seulement quelques années.

France

La plateforme Chorus Pro traite plus de 84 millions de factures de services publics. En 2026, les dernières données françaises montrent que la facturation numérique engendre des économies de 50 à 75 %. Au total, ce sont plusieurs centaines de millions d'euros qui sont économisées annuellement.

Malaisie

Le MyDigital Economy Blueprint a généré des économies équivalentes à 1,24 milliard de dollars canadiens sur 10 ans tout en améliorant l'efficacité des services publics. En proportion des dépenses publiques totales, cela correspond à des économies de 250 millions de dollars par année au Québec.

Royaume-Uni

Dans les années 2000, la numérisation de la prise de rendez-vous en ligne pour les examens de conduite a permis de réduire de 81 % le nombre de fonctionnaires nécessaires pour traiter les demandes.

Sur 5 ans, la numérisation des rapports d'impôt (de la fin des années 2000 au début des années 2010) a permis de réduire les effectifs du service des impôts de 2 700 équivalents temps complet (ETC).

Annexe 2 – Calendrier de mise en œuvre²

2026-2027 – Année de préparation (0 M\$ d'économies)

Objectif : Poser les fondations sans générer encore d'économies significatives.

Actions prioritaires :

- Réaliser un inventaire complet des systèmes existants, des processus administratifs prioritaires et des points de friction pour les citoyens et les entreprises (en collaboration avec le CTEG);
- Cartographier les 20 à 30 processus les plus coûteux;
- Lancer les premiers projets pilotes à petite échelle;
- Définir le cadre de gouvernance de l'IA;
- Créer le statut d'*expert numérique stratégique* et lancer le recrutement et la reconversion;
- Préparer les appels d'offres allégés et les modalités d'utilisation de l'*open source*;
- Démarrer la mise en place des tableaux de bord de suivi publics clairs et compréhensibles.

2027-2028 – Première vague (400 M\$ d'économies)

Objectif : Déployer les premiers gains rapides et visibles sur des volumes ciblés.

Actions prioritaires :

- Déployer à plus grande échelle les solutions testées en zone d'innovation protégée (assistants IA de service à la clientèle, automatisation de traitements répétitifs, validation automatique de dossiers);
- Lancer 4 à 6 projets prioritaires à fort volume;
- Imposer le principe « simplification avant numérisation »;
- Mettre en production les premiers outils d'IA avec supervision humaine;
- Accélérer la reconversion et le recrutement d'experts;
- Rendre publics les premiers tableaux de bord montrant les coûts, délais et résultats du chantier de numérisation;
- Commencer le remplacement progressif de systèmes hérités;
- Réduire le recours aux consultants externes.

2028-2029 – Vague d'accélération (850 M\$ d'économies)

Objectif : Élargir le déploiement et augmenter les gains de productivité.

Actions prioritaires :

- Déploiement généralisé des solutions d'IA et d'automatisation sur les processus à fort volume;
- Mise en place de plateformes partagées (guichet unique numérique pour plusieurs services);
- Accélération du remplacement des systèmes obsolètes;
- Utilisation plus large de l'*open source*;
- Extension des jumeaux numériques et des outils prédictifs;
- Réduction nette et mesurable de la charge administrative (attrition);
- Tableaux de bord publics complets pour tous les grands projets.

2029-2030 – Consolidation et optimisation (1 000 M\$ d'économies)

Objectif : Ancrer les gains, stabiliser les solutions et optimiser les processus déjà déployés.

² Ce calendrier sera ajusté avec celui du Chantier gouvernemental de l'efficacité, le cas échéant.

Actions prioritaires :

- Consolider et optimiser les solutions déjà déployées (amélioration continue, réduction des bogues, hausse du taux d'adoption);
- Étendre les zones d'innovation protégée à de nouveaux domaines;
- Renforcer l'interopérabilité entre ministères;
- Former massivement le personnel à l'utilisation des nouveaux outils;
- Évaluer rigoureusement les projets et arrêter ceux qui ne livrent pas;
- Préparer la pérennisation.

2030-2031 – Finalisation et pérennisation (1 200 M\$ d'économies)

Objectif : Atteindre le plein régime des gains et assurer leur pérennité.

Actions prioritaires :

- Finaliser les derniers déploiements prioritaires;
- Intégrer définitivement les nouvelles façons de faire;
- Renforcer la souveraineté numérique progressive (hébergement, *open source*, expertise interne);
- Mettre en place un mécanisme permanent d'évaluation et d'amélioration continue;
- Transférer les compétences vers les ministères (autonomie progressive);
- Documenter les leçons apprises et publier le bilan complet des économies.

Annexe 3 – Justificatif économique

Les économies attendues grâce aux politiques de la plateforme numérique du PCQ sont les suivantes, pour un total de 3,45 G\$ sur 5 ans (coûts d'implantation pris en compte):

Exercice financier	Économies (M\$)
2026-2027	0
2027-2028	400
2028-2029	850
2029-2030	1 000
2030-2031	1 200
TOTAL	3 450

L'estimation du PCQ est basée sur une combinaison de références internationales de gains de productivité par l'automatisation et l'intelligence artificielle, d'une estimation du volume de coûts administratifs et de processus répétitifs au Québec, et d'un phasage réaliste lié au calendrier de déploiement présenté à l'Annexe 2. Ce n'est pas un chiffre inventé hors sol, mais une projection conservatrice ancrée dans des données et des retours d'expérience d'autres juridictions, ajustée au contexte québécois.

Méthodologie de calcul du PCQ

1. Inventaire et cartographie des coûts adressables (année de préparation 2026-2027)
Identification des 20 à 30 processus les plus coûteux en temps et en ressources humaines (permis et licences, traitement de demandes et subventions, facturation interne, ressources humaines administratives, service à la clientèle de premier niveau, validation de dossiers, formulaires, etc.).

Base de coûts considérée : portion des dépenses de rémunération et d'exploitation liées aux tâches administratives et répétitives (fonction publique centrale et portions administratives des réseaux), coûts de consultants externes, maintenance des systèmes hérités (*legacy*) et inefficiences (erreurs, délais, double saisie).

Même une fraction de ces coûts représente plusieurs milliards de dollars annuels adressables.

2. Références de gains de productivité
 - Analyses McKinsey et similaires : 60 à 80 % des tâches en finance, RH, traitement de demandes et processus administratifs sont partiellement ou largement automatisables; réduction nette des coûts d'au moins 30 % possible sur ces fonctions après implémentation.
 - Expériences concrètes : Royaume-Uni (gains de temps significatifs par fonctionnaire grâce à l'IA générative), Estonie (économies de l'ordre de 2 % du PIB et gains massifs de temps sur les formalités grâce à l'*e-gouvernement* mature), études canadiennes et québécoises sur le potentiel d'automatisation dans les services publics.
 - Autres leviers : réduction du recours aux grands consultants, remplacement de systèmes *legacy* coûteux, principe « simplification avant numérisation », interopérabilité et non-remplacement partiel des départs à la retraite grâce aux gains de productivité.

Des taux d'adoption et de capture de gains progressifs et conservateurs sont appliqués (montée en puissance sur les volumes prioritaires plutôt qu'une automatisation généralisée immédiate).

3. Phasage

Le calendrier détaillé des actions et des gains associés figure à l'Annexe 2. Les montants indiqués dans le tableau ci-dessus sont des économies nettes estimées (après coûts d'implémentation), mesurables via les tableaux de bord publics (coûts, délais, adoption et résultats).

Les ordres de grandeur s'inspirent explicitement des retours d'expérience et études internationales (McKinsey, cas Royaume-Uni, Estonie, Australie, Singapour, analyses Deloitte/BCG et études québécoises). Ils sont ajustés à la taille relative du Québec, au volume de processus administratifs identifiés, au rythme réaliste de déploiement et aux contraintes propres au contexte québécois (Loi 25 modernisée, supervision humaine obligatoire, autonomie numérique progressive, recours à l'open source).

Les risques (adoption lente, résistance au changement, dépassements de coûts informatiques) sont atténués par le principe « simplification avant numérisation », l'évaluation rigoureuse des projets, les tableaux de bord publics transparents et la possibilité d'arrêter ou de recentrer les initiatives qui ne livrent pas les gains attendus.

Il s'agit d'une estimation de travail destinée à être raffinée avec les données réelles de l'inventaire de 2026-2027 et les résultats des projets pilotes.

Annexe 4 – Charte du numérique du PCQ



CHARTRE DU NUMÉRIQUE

Pour que ça marche, il faut...

1. **Simplifier avant de numériser** : il existe beaucoup trop de processus et formalités administratives au Québec. Il est plus judicieux d'en réduire la quantité avant de payer pour les numériser.
2. **Tester avant de généraliser** : Avant de généraliser un processus numérique, il faut tester et mesurer coûts, délais, qualité, simplicité pour l'utilisateur et productivité. Corriger ou arrêter un mauvais projet est plus judicieux que diffuser un échec.
3. **Le principe *digital by design*** : le numérique ne devrait pas être une couche ajoutée à la fin d'un projet. Il doit être une manière de penser qu'on intègre dès la conception des services.
4. **De la transparence** : Les coûts, les délais et les résultats des grands projets numériques doivent être publics, clairs et régulièrement mis à jour. Un public qui surveille impose la discipline et permet de détecter les dérapages avant qu'ils ne deviennent irrattrapables.
5. **Une culture d'amélioration continue** : Un service numérique n'est jamais véritablement terminé. Il faut tester, mesurer et améliorer continuellement plutôt que de tenter de tout prévoir à l'avance. On ne peut pas tout planifier dès le départ : c'est trop rigide.
6. **De l'imputabilité** : Chaque projet doit avoir un responsable clairement identifié. La responsabilité ne doit jamais se perdre dans la bureaucratie. Lorsqu'un projet dérape, il faut savoir qui répond des décisions prises. L'imputabilité est un incitatif à bien performer.
7. **Renforcer l'interopérabilité** : Lorsque la loi le permet, les organismes publics doivent partager entre eux les informations plutôt que de les redemander au citoyen.
8. **Une autonomie numérique pragmatique** : Le Québec doit conserver la maîtrise de ses données, ses systèmes critiques et son expertise. Il faut réduire les dépendances excessives en favorisant les entreprises québécoises, les standards ouverts et l'*open source*.
9. **La cybersécurité** : La sécurité des données et des systèmes doit être intégrée dès leur conception et pendant toute leur durée de vie. Les protections doivent être adaptées à la sensibilité des données et à l'importance des services.
10. **Se préoccuper du citoyen** : Les Québécois doivent garder le contrôle de leurs données et comprendre comment elles sont utilisées. De plus, la transition numérique doit inclure un accompagnement humain à ceux qui ont besoin d'aide pour utiliser les nouveaux services.