


CHANTIER
GOUVERNEMENTAL
DE L'EFFICACITÉ
DE L'ÉTAT

**DÉMARCHE DE
TRANSFORMATION
DE L'ÉTAT**



Cette publication a été réalisée par le Secrétariat du Conseil du trésor en collaboration avec la Direction des communications.

Une version accessible de ce document est offerte en ligne. Il est possible d'obtenir, sur demande, une version adaptée.

Pour toute information :

Direction des communications
du Secrétariat du Conseil du trésor
1^{er} étage, 1.421
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 4Y8

Courriel : communication@sct.gouv.qc.ca
Site Web : www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – Juin 2026
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-555-04241-4 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2026



MOT DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DU TRÉSOR

Le Québec peut compter sur une administration publique compétente, engagée et profondément attachée au service de la population. Chaque jour, ses équipes mettent leur expertise et leur savoir faire au service de l'État et des citoyennes et citoyens.

Toutefois, les défis auxquels nous faisons face, tels que le vieillissement de la population, la pression exercée sur les finances publiques et les attentes croissantes des citoyens à l'égard des services publics, nous imposent une responsabilité claire : faire évoluer notre État pour qu'il demeure capable d'agir efficacement, aujourd'hui comme demain.

C'est dans cet esprit que nous avons déposé, le 18 mars dernier, la Stratégie de gestion des dépenses, qui a confirmé les grands paramètres du Chantier gouvernemental de l'efficacité de l'État. La présente démarche de transformation de l'État en constitue la suite logique. Elle ne remet pas en question les missions et les services essentiels de l'État. Elle vise plutôt à en renforcer l'efficacité et la soutenabilité financière à long terme.

Nous sommes déjà en action. Une douzaine de projets sont en analyse afin de réduire les coûts de production des services publics, notamment par la réorganisation des services administratifs des ministères et organismes. Parallèlement, une réflexion structurée est amorcée au sein des ministères afin d'évaluer la pertinence du panier de services publics, de s'assurer qu'il correspond toujours aux besoins réels de la population, et d'évaluer les pistes d'évolution. Ces travaux s'appuient à la fois sur des décisions gouvernementales pondérées et sur l'engagement des ministères et organismes, qui connaissent mieux que quiconque les réalités du terrain et les besoins des citoyens.

En misant sur la simplification des façons de faire et l'allègement de la bureaucratie, comme en témoigne l'adoption récente de la Loi visant à réduire la bureaucratie, à accroître l'efficacité de l'État et à renforcer l'imputabilité des hauts fonctionnaires, le gouvernement se dote de moyens techniques et législatifs lui permettant d'améliorer en continu l'organisation du travail et la prestation des services publics.

Aussi, il est évident que l'État doit mettre à profit le potentiel des ressources informationnelles et de l'intelligence artificielle. Ces leviers sont désormais incontournables pour transformer l'action publique, mieux répondre aux besoins de la population et réduire les tâches à faible valeur ajoutée et les redondances au sein de l'administration publique.

En misant sur une utilisation responsable et encadrée des technologies numériques et de l'intelligence artificielle, conjuguée à une saine gestion des ressources publiques, nous nous donnons les moyens de renforcer l'efficacité de l'État sans compromettre l'essentiel : la qualité et l'accessibilité des services publics, de même que la confiance envers ceux-ci.

J'ai pleinement confiance que le personnel de l'administration publique saura envisager la transformation de l'État comme un levier d'amélioration des services à la population et de révision pragmatique des modes de production du panier de services publics qui s'appuie sur l'innovation comme valeur première.

Transformer l'État, c'est avant tout se recentrer sur l'essentiel : offrir des services accessibles, de qualité et adaptés aux besoins réels de la population, tout en assurant la pérennité de notre modèle collectif pour les générations présentes et futures. Cette démarche constitue une étape déterminante pour y parvenir, ensemble.

France-Élaine Duranceau

TABLE DES MATIÈRES

S'ALLIER POUR INNOVER	2
PILIER 1	
OPTIMISER L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES STRUCTURES ADMINISTRATIVES	7
LEVIER 1 : Alléger les exigences administratives.....	7
LEVIER 2 : Optimiser les structures administratives, l'organisation du travail et l'utilisation des effectifs.....	8
LEVIER 3 : Optimiser les services de l'État pour améliorer l'expérience citoyenne	10
PILIER 2	
RENFORCER LA SAINTE GESTION DES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT ET DES INVESTISSEMENTS	12
LEVIER 4 : Actualiser la gouvernance des marchés publics par une gestion contractuelle agile et stratégique	12
LEVIER 5 : Maximiser la contribution des organismes à portée transversale par l'optimisation des dépenses d'approvisionnement des services publics.....	13
LEVIER 6 : Renforcer la gestion des investissements publics en matière d'infrastructure	15
PILIER 3	
MAXIMISER L'IMPACT DES DÉPENSES DE TRANSFERT	17
LEVIER 7 : Poursuivre une gouvernance pérenne et centralisée de l'examen des aides financières du gouvernement	17
LEVIER 8 : Renforcer la performance de l'administration publique	18
OSER FAIRE DIFFÉREMENT POUR ÊTRE PLUS PERFORMANT	19



S'ALLIER POUR INNOVER

Transformer l'État : Une responsabilité partagée pour les générations présentes et futures

La Démarche de transformation de l'État (ci-après « la Démarche ») repose sur une conviction forte : pour améliorer de façon durable l'efficacité de l'État, une mobilisation collective, fondée sur la collaboration et l'innovation partagée, est essentielle. Face à des contraintes budgétaires accrues et à des attentes citoyennes élevées, l'État québécois doit apprendre à travailler autrement, à décloisonner ses pratiques et à s'allier pour innover.

La Démarche s'appuie sur une imputabilité à deux niveaux complémentaires. D'une part, les ministres, les sous ministres et les dirigeants des organismes demeurent pleinement responsables, sur le plan tant politique qu'administratif, de la performance, de l'organisation et des résultats relevant de la mission des ministères et des organismes (MO). Leur connaissance fine des réalités sectorielles, des besoins des citoyens, des familles et des entreprises, et des leviers propres à leurs réseaux constitue un apport essentiel à l'amélioration de l'efficacité de l'État.

D'autre part, le gouvernement entame la réorganisation des services indirects de l'administration publique, principalement à l'égard des ressources humaines, financières et matérielles, informationnelles, et contractuelles, de même que l'audit interne. Dans cette dynamique, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) agit en tant que catalyseur de changement par un soutien et un accompagnement auprès des MO dans la mise en œuvre des transformations, notamment par la coordination de projets de loi omnibus visant à moderniser les cadres législatifs et réglementaires et par l'allègement administratif visant à accroître l'agilité de l'État.

Dans cette perspective, **S'allier pour innover** implique pour l'administration publique de mieux partager les expertises, de mutualiser les solutions, d'exploiter pleinement les données et les technologies numériques, et de favoriser une culture de performance orientée vers les résultats. Cette approche collaborative renforce la capacité collective de l'État à identifier les meilleures pratiques, à expérimenter de nouvelles façons de faire et à ajuster ses interventions en fonction des résultats observés.

S'allier pour innover implique surtout d'être à l'écoute des citoyens, des familles et des entreprises et de les associer davantage à la transformation de l'État. L'allègement de leurs interactions avec l'administration publique doit s'appuyer sur une compréhension fine de leurs parcours, de leurs embûches et de leurs attentes. En plaçant l'expérience citoyenne, tant pour les individus que pour les entreprises, au cœur de la conception des politiques, des services et des processus, l'État devra simplifier les démarches, réduire les délais et améliorer la qualité des services rendus.

Cette approche est indissociable de la transformation numérique de l'État, qui constitue un levier essentiel pour offrir des services intégrés, accessibles et sécuritaires. L'intelligence artificielle et l'automatisation des processus contribueront à adapter l'action publique aux usages contemporains afin de rétablir la confiance des citoyens envers leurs institutions.

Le succès de la Démarche repose donc sur un engagement commun : celui d'un État qui se responsabilise à tous les niveaux, qui valorise l'intelligence collective de ses acteurs et qui ose innover pour offrir des services efficaces et centrés sur les citoyens, les familles et les entreprises.

En conjuguant leadership, expertise sectorielle et action concertée, l'administration publique du Québec pourra relever les défis qui se présentent et assurer la continuité des services publics au bénéfice de l'ensemble de la population.

La Démarche : En phase avec le Chantier gouvernemental de l'efficacité de l'État

La Démarche vise à soutenir l'évolution des pratiques organisationnelles, notamment par l'allègement administratif, la transformation numérique et une gestion accrue de la performance, afin de générer une valeur ajoutée pour la population. Elle s'articule autour des orientations suivantes :

- améliorer la valeur des services publics en réallouant les investissements et les ressources là où ils ont le plus d'impact pour les citoyens;
- optimiser et mieux maîtriser les coûts des services indirects, en particulier ceux liés aux fonctions administratives et de soutien;
- procéder à une révision rigoureuse et ordonnée du panier de services afin d'en assurer la pertinence, l'efficacité et l'adéquation avec les besoins réels de la population.

Ainsi, la Démarche proposée concerne principalement l'organisation administrative du gouvernement, notamment à l'égard de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles, informationnelles et contractuelles, de même que l'audit interne.

La Démarche : Une révision du panier de services publics prévisible, cohérente et méthodique

En réponse au contexte budgétaire et démographique, le gouvernement a mis en place le Chantier gouvernemental de l'efficacité de l'État¹, qui s'appuie sur une démarche de transformation exigeant avant tout d'adapter les façons de faire de l'administration publique et de repenser la gestion et le développement des paniers de services des portefeuilles ministériels². Afin de les prioriser et de les séquencer de manière cohérente et structurée, les trois balises décisionnelles suivantes sont retenues :

1. Gouvernement du Québec, Stratégie de gestion des dépenses – Renseignements supplémentaires 2026-2027, volume 1, p. A-7.
2. Un portefeuille ministériel regroupe l'ensemble des programmes d'un ministère et des organismes sous la responsabilité d'une ou d'un ministre.



Services essentiels : protéger la continuité des services qui se doivent d'être maintenus pour la santé, la sécurité et le bien-être immédiat de la population;

Missions essentielles : recentrer l'État sur ses responsabilités fondamentales, soit protéger la population, soutenir l'éducation, garantir la justice, assurer la croissance économique, soutenir les plus vulnérables, et maintenir des infrastructures et des services publics fiables;

Autres services : revoir les autres services que l'État doit offrir, leurs portées et les besoins auxquels ils doivent répondre.

Première étape : Réorganisation des services administratifs à l'échelle de l'administration publique

La Démarche propose 12 projets de réorganisation des services administratifs, dont certains sont déjà en cours. L'objectif est de réorganiser ces services à l'échelle gouvernementale afin de réduire les coûts de rémunération et de fonctionnement associés aux services de soutien, tout en maintenant un haut niveau de productivité et de qualité dans l'appui à la prestation des services publics directs à la population.

Services administratifs	Projets ³
Ressources humaines (RH)	1. Réorganisation de la fonction gestion RH de la fonction publique
Ressources matérielles (RM)	2. Projets pilotes de réorganisation de la fonction RM 3. Plan d'optimisation des espaces de bureaux de l'Administration gouvernementale 4. Plan d'optimisation des espaces d'entreposage
Approvisionnement	5. Planification de nouveaux regroupements d'achats 6. Revalorisation des biens
Ressources informationnelles (RI)	7. Centralisation de la cybersécurité 8. Centralisation de la gouvernance et de la gestion des infrastructures technologiques et réseautiques 9. Implantation de la Plateforme de développement moderne 10. Établissement de balises applicables à l'acquisition d'équipements bureautiques et d'infrastructures technologiques
Performance	11. Réorganisation de la fonction RI 12. Projet de réorganisation de la fonction d'audit interne

3. Les projets présentés dans ce tableau ont été élaborés de manière à soutenir les objectifs associés aux piliers 1 et 2, lesquels sont présentés dans les sections suivantes.

Deuxième étape : Responsabilités des titulaires de portefeuilles ministériels d'élaborer une vision du panier de services publics

Dans le cadre de la Démarche, les titulaires des 23 portefeuilles ministériels ont la responsabilité de définir et de porter une vision claire et structurée de l'évolution de leur panier de services (ci-après « la Vision 2030 »). Cette vision doit être cohérente avec les orientations gouvernementales et permettre aux ministères de se recentrer sur leurs missions et services essentiels, tout en respectant les niveaux de dépenses établis par le gouvernement d'ici 2030-2031.



Des travaux sont en cours au sein des portefeuilles ministériels afin d'identifier et de structurer des propositions de transformation visant à améliorer la performance de l'État et la qualité des services offerts à la population. Ceux-ci permettront notamment d'alimenter le prochain cycle de production des planifications stratégiques et des déclarations de services aux citoyens des MO. De plus, la mise en œuvre des initiatives retenues et que les résultats qui en découleront, feront l'objet d'un suivi structuré, notamment au moyen du Tableau de bord de la performance de l'administration publique et des rapports annuels de gestion.

Les orientations de la Démarche : La feuille de route de transformation de l'État en trois piliers du Chantier gouvernemental de l'efficacité de l'État

Les deux étapes de la Démarche présentées ci-haut et les projets qui en découlent amorcent la révision du panier de services. Elles visent à recentrer l'action gouvernementale et les dépenses publiques sur les interventions qui génèrent un impact réel pour la population, tout en soutenant l'amélioration continue de la qualité des services.

Les projets énoncés sont inclus dans la feuille de route structurée du Chantier, qui est articulée autour de trois piliers d'intervention en appui à l'atteinte des objectifs de performance gouvernementaux :



PILIER 1 :
Optimiser l'organisation du travail et les structures administratives



PILIER 2 :
Renforcer la saine gestion des dépenses de fonctionnement et des investissements



PILIER 3 :
Maximiser l'impact des dépenses de transfert de l'État

Ces trois piliers sont les grandes orientations du Chantier et sont eux-mêmes porteurs de stratégies, d'actions et de projets ciblés. Ils permettent d'approfondir la démarche au-delà des deux premières étapes déjà franchies en offrant un cadre structurant qui oriente les initiatives concrètes et les décisions à chaque étape. Grâce à cette structure, il devient possible d'assurer la cohérence des efforts de transformation et de maximiser l'impact sur la qualité des services destinés à la population.



PILIER 1

OPTIMISER L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES STRUCTURES ADMINISTRATIVES

Les attentes accrues en matière de qualité, d'accessibilité et de rapidité des services représentent un facteur déterminant dans la transformation de l'État et conditionnent une modernisation des façons de faire. Le premier pilier de la Démarche vise une optimisation soutenue de la manière dont les services sont conçus, organisés et déployés. Il appelle à transformer les modes de fonctionnement actuels afin de réduire les coûts de mise en œuvre, à recentrer les ressources sur les activités à plus forte valeur ajoutée et à améliorer de façon tangible la qualité des services offerts à la population.

LEVIER 1 : Alléger les exigences administratives

Ce levier a pour objectif de réduire les charges administratives et normatives susceptibles de freiner l'efficacité et l'innovation, en révisant notamment les mécanismes de contrôle et de reddition de comptes ainsi que les lois et règlements. Cette approche permet d'orienter davantage les ressources vers les activités de l'administration publique à plus forte valeur ajoutée, ainsi que d'améliorer les services pour les individus et les entreprises.

1.1 : Optimiser les mécanismes de contrôle

Les dispositifs de suivi et de reddition de comptes, bien qu'essentiels à la transparence et à la bonne gouvernance, se sont multipliés au fil du temps, contribuant à l'alourdissement des processus et de la bureaucratie. Les cadres et les pratiques en place doivent être revus afin d'alléger ce fardeau administratif qui affecte directement la qualité des services rendus aux citoyens, aux familles et aux entreprises. Les nouvelles réalités numériques doivent être mises à profit pour mieux adapter les services aux besoins réels de la population. Pour y arriver, certaines lois et certains règlements seront révisés, tandis que les données administratives disponibles seront davantage exploitées afin de remplacer certaines exigences de vérification en vigueur.

Ces actions contribuent à distinguer les mécanismes à forte valeur ajoutée de ceux générant des redondances ou des charges excessives.

Moins de bureaucratie, un État plus efficient au service du public

La transformation de l'État ne peut être envisagée sans une révision préalable des mécanismes de contrôle et de reddition de comptes. Concrètement, les initiatives visées permettront :

- de simplifier les exigences de reddition de comptes pour retirer le superflu;
- de revoir la périodicité des redditions de comptes pour veiller à poser les bons gestes au bon moment;
- d'éliminer ce qui n'est plus utile au regard de l'évolution des besoins.

Les gains dégagés permettront de réduire le temps consacré aux tâches administratives et de recentrer les efforts sur des tâches à plus grande valeur ajoutée.

Parmi les initiatives en cours ou à venir, mentionnons les suivantes :

- Le regroupement des règles utilisées pour allouer les ressources budgétaires au sein des établissements du réseau de l'éducation sous des thématiques cohérentes, ce qui permettra un allègement substantiel de la reddition de comptes, tant pour le réseau que pour le ministère. La diminution du volume d'information à traiter générera une réduction de la bureaucratie.
- L'entrée en vigueur, le 1^{er} avril 2026, de la Loi sur les contrats des organismes municipaux, qui réduit le fardeau des municipalités et le nombre d'autorisations à obtenir du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation.

LEVIER 2 : Optimiser les structures administratives, l'organisation du travail et l'utilisation des effectifs

L'optimisation des structures administratives de l'État favorisera la rationalisation de l'organisation du travail aussi bien à l'échelle gouvernementale qu'à l'échelle des portefeuilles ministériels. Elle permettra par le fait même de viser une gestion efficiente des ressources humaines et de favoriser leur réaffectation vers les services directs à la population.

2.1 : Mettre en commun les services

Dans une perspective d'efficacité organisationnelle et de saine gestion des fonds publics, il est souhaité de s'assurer de la pertinence des activités de certaines entités lorsque leurs mandats se chevauchent avec d'autres ou ne se justifient plus et de mettre en commun des services afin de réduire les coûts administratifs et les doublons. La rigueur et le maintien de la qualité des services seront au cœur de cette démarche.



Les lois omnibus au service d'un État plus agile

À la suite de l'exercice de définition de la Vision 2030 par les MO, le SCT poursuivra la coordination de projets de loi omnibus afin d'appuyer les titulaires de portefeuilles ministériels dans la réalisation de leurs objectifs et ainsi contribuer en continu à améliorer l'efficacité de l'État.

Deux projets de loi déjà déposés à l'Assemblée nationale jettent les bases d'une transformation administrative d'envergure, soit :

- le projet de loi n° 7 visant à réduire la bureaucratie, à accroître l'efficacité de l'État et à renforcer l'imputabilité des hauts fonctionnaires – sanctionné le 2 avril 2026;
- le projet de loi n° 11 modifiant diverses dispositions principalement aux fins d'allègement du fardeau réglementaire et administratif.

En s'appuyant sur cet élan, les futurs projets de loi omnibus permettront d'approfondir cette modernisation, notamment par :

- l'abolition, la fusion ou la mise en commun de certains services gouvernementaux, afin de recentrer les organisations sur leurs missions essentielles;
- la réduction de la bureaucratie en éliminant des démarches, formulaires et mécanismes de reddition de comptes devenus redondants ou non nécessaires;
- la simplification des processus administratifs pour accélérer la prise de décision, alléger les opérations et améliorer la cohérence entre les ministères;
- l'optimisation de l'utilisation des ressources et le renforcement de la performance de l'État.

2.2 : Optimiser l'organisation du travail

La révision des structures administratives de l'État se traduira par une optimisation de l'organisation du travail aussi bien à l'échelle des portefeuilles ministériels qu'à celle du gouvernement.

Du côté des portefeuilles ministériels, une révision structurée des fonctions de soutien administratif communes à chacun est envisagée, notamment en matière de ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles. Elle vise à réduire les redondances, les chevauchements de responsabilités et les dédoublements de processus, tout en renforçant la cohérence et l'efficacité des pratiques de gestion.

À l'échelle du gouvernement, les processus clés susceptibles de générer des gains d'efficacité seront simplifiés et standardisés. Plus concrètement, la mutualisation des services administratifs, tels que les services numériques, la gestion documentaire et le soutien administratif, sera considérée lors de la réorganisation des fonctions communes à l'ensemble des MO.



2.3 : Baliser le pourcentage des effectifs des services administratifs au sein de la fonction publique

L'optimisation des structures administratives de l'État et l'harmonisation des façons de faire contribueront à accroître la fluidité des activités, à rehausser la qualité et la cohérence des services offerts, ainsi qu'à favoriser une utilisation plus efficiente des ressources disponibles au sein des services administratifs.

À cet effet, il est prévu de doter l'administration publique d'un cadre de référence plus structurant afin d'assurer une allocation optimale des ressources. En s'inspirant des meilleures pratiques comparables, des travaux sont actuellement menés afin d'établir un ratio optimal d'effectifs pour les services administratifs dans la fonction publique. Ce ratio tiendra compte des missions, des responsabilités, des réalités sectorielles et du volume d'opérations, tout en maintenant les expertises critiques et les équipes de direction. Ces balises permettront d'encadrer et de limiter la croissance des effectifs et de mieux arrimer l'utilisation des ressources aux priorités gouvernementales. Ces travaux devraient se traduire par une réduction du pourcentage de l'effectif de la fonction publique affecté aux services administratifs, qui passerait de 16,7 % en 2024-2025 à 12 % en 2030-2031.

LEVIER 3 : Optimiser les services de l'État pour améliorer l'expérience citoyenne

Puisque les citoyens, les familles et les entreprises sont au cœur de la transformation de l'État, une offre de services simplifiée, accessible et plus personnalisée constitue une priorité de la Démarche.

3.1 : Simplifier et améliorer l'accès aux services publics pour les citoyens, les familles et les entreprises

Les citoyens, les familles et les entreprises s'attendent à des services publics numériques simples, accessibles et personnalisés, comparables à ceux du secteur privé. Cette évolution des attentes exige de l'État qu'il conçoive différemment le parcours citoyen, qu'il privilégie une meilleure intégration du numérique et qu'il accroisse sa capacité à exploiter la donnée pour comprendre les besoins des usagers. La confiance envers l'État repose de plus en plus sur la capacité de celui-ci à livrer des services fiables, sécuritaires et transparents.

Dans le cadre de l'exercice de définition de la Vision 2030, les MO ont identifié des initiatives afin d'alléger le parcours citoyen et de simplifier les interactions entre les citoyens et l'État. Pour y parvenir, les efforts pour soutenir la transformation des services publics se poursuivront, notamment grâce au suivi de mesures à fort impact, à la collaboration accrue des MO et à la mutualisation des ressources, des solutions numériques et des expertises. De plus, l'intensification de la participation citoyenne et de la mesure de la satisfaction des usagers permettra d'ancrer l'amélioration des services au cœur d'une approche inclusive, collaborative et centrée sur les besoins de la population.



L'efficacité publique au service des citoyens

Les citoyens sont au cœur de la transformation de l'État. L'objectif : faciliter l'accès, ainsi qu'améliorer et simplifier les services offerts. Concrètement, cela se traduit par la réduction des complexités administratives, l'accélération du traitement des demandes et une diminution des délais.

L'optimisation des processus et la révision de l'organisation du travail sont également des objectifs visés afin de concentrer les ressources sur les services aux citoyens. Ces démarches permettent d'optimiser le parcours du citoyen qui interagit avec l'État, en assurant une continuité et une fluidité des services.

Plusieurs actions concrètes sont mises de l'avant afin d'améliorer l'expérience et la satisfaction des citoyens, des familles et des entreprises, notamment les suivantes :

- Offrir des services en ligne plus simples, sécuritaires et plus efficaces pour l'échange de documents en format numérique offerts par Revenu Québec;
- Simplifier les démarches administratives auprès du Directeur de l'État civil lors d'un décès;
- Accélérer l'évaluation des demandes de soutien à domicile grâce au transfert de renseignements médicaux entre le ministère de la Santé et des Services sociaux et Retraite Québec;
- Adopter la webdiffusion pour la tenue d'audiences de même que pour la réalisation des consultations publiques, afin de faciliter l'accès aux services de la Commission municipale pour les citoyens, de réduire les coûts et d'accélérer le traitement des dossiers.

À l'échelle gouvernementale, la remise en question de services non essentiels et l'utilisation de nouvelles technologies constituent des éléments clés de la révision du panier de services.

3.2 : Utiliser l'intelligence artificielle (IA) de manière responsable

L'intelligence artificielle contribuera à moderniser l'administration publique et à offrir des services plus simples, plus rapides et mieux adaptés aux besoins de la population. Utilisée de façon responsable, elle permettra d'automatiser certaines tâches répétitives, d'accélérer le traitement de l'information et d'appuyer le travail des équipes. Celles-ci pourront ainsi consacrer plus de temps à soutenir les citoyens et les entreprises, à améliorer les services et à traiter les demandes avec plus de fluidité. Combinée à la mise en commun de plateformes numériques, l'IA contribuera à simplifier les démarches, à réduire certains délais et à renforcer la capacité gouvernementale à s'adapter.

Ce déploiement devra reposer sur des balises claires. Celles-ci viseront à protéger les renseignements personnels, à assurer la sécurité des données, à maintenir la transparence et à préserver la responsabilité humaine dans les décisions. Le ministère de la Cybersécurité et du Numérique (MCN) assurera la cohérence de cette transition à l'échelle gouvernementale. Il accompagnera les organismes publics par de la formation, de l'encadrement, des outils communs et le partage de bonnes pratiques, afin que l'IA soit utilisée de façon utile, sécuritaire et cohérente dans les services publics.





PILIER 2

RENFORCER LA SAINE GESTION DES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT ET DES INVESTISSEMENTS

Ce pilier a pour objectif de renforcer la gestion des dépenses de fonctionnement et des investissements, estimés respectivement à 24,8 G\$ et 19,4 G\$ pour l'exercice 2026-2027. Ce volet s'articule autour de deux ambitions complémentaires : améliorer l'efficacité opérationnelle des acquisitions publiques, qui représentent 26,3 G\$ en contrats de plus de 25 000 \$ pour 2024-2025, et garantir une utilisation plus efficace des investissements.

L'objectif de cette approche est de s'assurer d'une meilleure gestion des acquisitions, en passant par une modernisation des règles d'encadrement des marchés publics, une optimisation des projets d'infrastructures publiques et des investissements consacrés au maintien du parc.

LEVIER 4 : Actualiser la gouvernance des marchés publics par une gestion contractuelle agile et stratégique

Ce levier sert à renforcer la performance et la valeur des acquisitions gouvernementales, en misant sur une gestion contractuelle mieux adaptée aux besoins de l'État.

4.1 : Réviser le cadre normatif et réglementaire des marchés publics

Une révision du cadre normatif des marchés publics est prévue afin d'offrir davantage de flexibilité aux organismes publics. Une telle refonte permettra d'adapter les obligations en fonction des activités contractuelles et du niveau de risque de ces derniers, en plus de s'assurer que les gestes administratifs génèrent une valeur ajoutée, tant pour les organismes publics que pour les entreprises.

4.2 : Moderniser les outils et les systèmes d'acquisition

En s'appuyant sur des organismes à portée transversale tels que le Centre d'acquisitions gouvernementales (CAG) et le MCN, le gouvernement souhaite simplifier les processus, renforcer la cohérence des pratiques et maximiser la valeur des dépenses publiques.

De plus, en cohérence avec la Stratégie gouvernementale des marchés publics, le système électronique d'appel d'offres évoluera grâce aux appels d'offres et aux soumissions entièrement numériques. Concrètement, trois projets structurants seront mis de l'avant, soit la demande de prix numérique, la modernisation de la soumission électronique et la refonte du répertoire des fournisseurs. Ces projets permettront entre autres de simplifier les processus d'appels au marché pour les organismes publics et les fournisseurs, d'améliorer la performance des organismes publics en automatisant les tâches répétitives, de mettre en valeur les entreprises québécoises et d'améliorer l'identification des produits et services achetés par le gouvernement.

Les actions posées favoriseront une modernisation et un renforcement de la gestion des marchés publics en rendant le cadre réglementaire plus flexible et axé sur la valeur. Enfin, le développement d'outils simplifiant certaines tâches administratives, tels qu'un référentiel des clauses contractuelles, des gabarits d'appels d'offres et des outils d'aide à la décision, est notamment envisagé.

4.3 : Planifier de manière concertée les acquisitions

La Stratégie gouvernementale des marchés publics prévoit que les organismes publics élaborent leur planification d'acquisition de façon indépendante. Une planification gouvernementale concertée, notamment par la mise en place d'un portail de planification des acquisitions gouvernementales, soutiendra l'optimisation des acquisitions et un alignement accru sur les priorités du gouvernement. Elle contribuera aussi à accroître l'attractivité des marchés publics pour les entreprises. Enfin, cette mesure offrira aux entreprises une meilleure capacité d'anticipation des besoins gouvernementaux, tout en améliorant la visibilité des occasions d'affaires et en renforçant la compétitivité des marchés publics.

LEVIER 5 : Maximiser la contribution des organismes à portée transversale par l'optimisation des dépenses d'approvisionnement des services publics

Les initiatives transformatrices de l'État présentées dans la Stratégie de gestion des dépenses 2025-2026 proposent une évolution des façons de faire afin d'optimiser l'utilisation des fonds publics. La mise en œuvre et la planification de ces initiatives se poursuivront dans le cadre de la Démarche sous la responsabilité d'organismes de l'administration publique, notamment la Société québécoise des infrastructures (SQI), le MCN et le CAG.

À travers ces initiatives, l'État innove en mettant en place des changements structurants ciblant notamment les technologies de l'information, l'optimisation des espaces de l'administration gouvernementale et l'approvisionnement.



5.1 : Abolition de la facturation intragouvernementale

L'objectif de cette action est de supprimer certains mécanismes par lesquels des MO ou d'autres entités du gouvernement se facturent mutuellement des biens ou des services.

Cette action annoncée dans la Stratégie de gestion des dépenses 2025-2026 s'inscrit dans la volonté du gouvernement de simplifier les processus administratifs, de réduire la bureaucratie, d'optimiser les dépenses de nature administrative et de mieux contrôler les coûts de production des services dans une perspective d'efficacité accrue de l'État.

Quand l'État cesse de se facturer lui-même

Les travaux ont débuté et plusieurs jalons seront franchis d'ici le 31 mars 2027 :

- Les loyers de base de la SQI facturés aux MO ont été abolis dès le début de l'exercice 2026-2027;
- D'autres services à portée gouvernementale seront examinés en 2026-2027 afin d'identifier ceux pour lesquels la facturation intragouvernementale peut être abolie;
- Les secteurs visés, a priori, sont ceux à fort volume transactionnel;
- Les étapes ultérieures viseront à compléter et étendre la démarche.

5.2 : Développer avec les technologies de l'information

Dès 2027, le gouvernement souhaite mettre en œuvre une feuille de route numérique 2027-2031 pour assurer un arrimage des projets technologiques d'envergure gouvernementale. Cette initiative s'appuie sur des principes d'échange de données, de sécurité, d'expérience citoyenne et d'éthique, en plus de constituer un levier stratégique pour bâtir un État agile, numérique et centré sur le citoyen.

La feuille de route inclura le développement de plateformes communes, par exemple pour les formulaires intelligents, la gestion des aides financières et les services transactionnels, afin d'éviter la duplication des systèmes ministériels. Cette approche vise à rationaliser les processus, à améliorer la cohérence des parcours et à renforcer la confiance des citoyens envers l'administration publique.

Par ailleurs, afin d'assurer l'alignement des investissements sur cette trajectoire, les projets rattachés au secteur des ressources informationnelles dans le Plan québécois des infrastructures en ressources informationnelles devront être revus en tenant compte des objectifs de la Démarche et de l'exercice de définition de la Vision 2030 des portefeuilles. Ce réaligement vise à concentrer les efforts sur les initiatives prioritaires qui renforcent les fondations technologiques, favorisent la mutualisation des solutions et contribuent directement à l'amélioration de la prestation électronique des services publics.



L'automatisation pour maximiser les aides fiscales

Même en l'absence de revenu imposable, les contribuables doivent produire leur déclaration de revenus afin de recevoir les aides fiscales auxquelles ils ont droit, notamment le crédit d'impôt pour la solidarité ou la prime au travail. Or, de 3 % à 5 % de la population environ ne produit pas de déclaration de revenus, renonçant ainsi à un soutien financier.

Lors du dépôt du Plan budgétaire du Québec, en mars 2026, le gouvernement a annoncé l'automatisation de la production de la déclaration de revenus du Québec. Ainsi, Revenu Québec produira automatiquement, dès l'année d'imposition 2026, la déclaration de revenus d'au moins 10 000 particuliers dont la situation fiscale est simple et stable dans le temps. Cette nouvelle initiative permettra d'automatiser le versement de certaines aides fiscales à un plus grand nombre de personnes vulnérables et de s'assurer qu'elles reçoivent le soutien auquel elles ont droit.

LEVIER 6 : Renforcer la gestion des investissements publics en matière d'infrastructure

Le Plan québécois des infrastructures (PQI) 2026-2036 prévoit des investissements de 167 G\$ pour le maintien et l'ajout d'infrastructures publiques. Ces investissements ont un impact important sur le cadre financier du gouvernement, pour les raisons suivantes :

- Les aides financières que le gouvernement verse pour des infrastructures qui ne lui appartiennent pas, comme les infrastructures d'une ville ou d'une société de transport en commun, sont inscrites au moment le plus opportun entre l'avancement des travaux et le versement au propriétaire de l'infrastructure;
- Les investissements du gouvernement dans ses propres infrastructures donnent lieu à une hausse de ses dépenses, sous la forme d'un amortissement du coût de ses infrastructures une fois que celles-ci auront été construites et mises en service. Il s'agit de dépenses incompressibles que le gouvernement doit assumer sur une très longue période.

Ce levier contribue ainsi à améliorer l'efficacité des investissements en infrastructures déjà prévus dans le cadre financier du gouvernement. L'objectif est d'investir différemment afin de maintenir des services publics de qualité, de les rendre durables dans le temps et de s'assurer qu'ils demeurent accessibles. En améliorant la façon dont les ressources sont utilisées, il sera possible de répondre aux besoins de la population sans devoir systématiquement ajouter de nouveaux fonds publics.



6.1 : Optimiser les projets d'infrastructures publiques

Pour contribuer à l'effort gouvernemental, il faut notamment améliorer la planification et la réalisation des projets d'infrastructures publiques afin d'en réduire les coûts. L'ambition est de réaliser davantage de projets avec le même niveau d'investissement. Selon les estimations, des sommes seront réallouées afin de combler les besoins des organismes publics et d'accroître la proportion des infrastructures publiques qui sont dans un état satisfaisant.

Une gestion optimisée des infrastructures publiques

Les mesures d'optimisation visent notamment la rationalisation des besoins, la révision des exigences et des solutions immobilières, l'établissement de cibles de référence ainsi que le regroupement de projets par programme, pour une réduction globale des coûts estimée à 15 %.

Les projets du ministère des Transports et de la Mobilité durable sont également visés par des mesures d'optimisation adaptées (infrastructures routières, ferroviaires, maritimes, aériennes et de transport collectif), sans cible chiffrée de réduction.

Par ailleurs, le Conseil du trésor a mandaté la SQI et le ministère des Transports et de la Mobilité durable pour mettre en place des comités de gouvernance par portefeuille de projets, afin d'améliorer la coordination des projets et d'assurer la mise en œuvre efficace des mesures d'optimisation.

6.2 : Accroître l'efficacité des investissements dans le maintien du parc

Pour accroître l'efficacité des investissements consacrés au maintien du parc, des travaux débiteront afin d'améliorer l'état des infrastructures appartenant aux organismes publics et de diminuer le déficit de maintien d'actifs. Pour ce faire, il est envisagé de limiter l'utilisation des enveloppes de maintien du parc pour des travaux qui n'améliorent pas l'état physique des infrastructures, de mieux encadrer les projets de reconstruction complète afin de réduire le déficit de maintien du parc et de réaliser des audits pour renforcer la reddition de comptes sur l'utilisation des fonds par les MO et les réseaux.





PILIER 3

MAXIMISER L'IMPACT DES DÉPENSES DE TRANSFERT

Le gouvernement souhaite recentrer l'action publique sur ce qui compte vraiment : des programmes pertinents, adaptés aux besoins réels des bénéficiaires et cohérents avec les priorités gouvernementales, en tenant compte de la capacité de payer des contribuables.

LEVIER 7 : Poursuivre une gouvernance pérenne et centralisée de l'examen des aides financières du gouvernement

L'objectif est de poursuivre la revue des programmes d'aide financière administrés par les entités assujetties au Règlement sur la promesse et l'octroi de subventions.

7.1 : Examiner exhaustivement les programmes d'aide financière administrés

Avant son échéance, chaque programme d'aide financière normé fait l'objet d'un examen approfondi réalisé par le MO qui prend la forme d'un bilan ou d'une évaluation. Le résultat est transmis au SCT au plus tard trois mois avant l'échéance du programme en vue d'une recommandation au Conseil du trésor.

Dans le cadre des travaux effectués par le SCT et les ministères en amont du renouvellement, une attention particulière est accordée aux éléments suivants :

- Faible participation de la clientèle;
- Questionnement sur la raison d'être ou sur un besoin non démontré;
- Questionnement sur le moyen d'intervention choisi;
- Résultats faibles ou décroissants ou non documentés ;

- Microprogramme ou fractionnement des aides financières;
- Éparpillement ou dispersion des aides financières;
- Chevauchement et dédoublement des aides financières.

Les travaux entourant le renouvellement d'un programme visent notamment à en améliorer la performance sur la base des éléments ci-haut.

LEVIER 8 : Renforcer la performance de l'administration publique

La Démarche vise une réorganisation ciblée des fonctions de soutien à la performance, dont l'analyse stratégique, l'évaluation des programmes, l'audit interne, la gestion des risques, le suivi des résultats et la reddition de comptes publique.

8.1 : Renforcer la planification stratégique et l'alignement des services

La prochaine période électorale marquera l'entrée dans un nouveau cycle de production des planifications stratégiques et des déclarations de services aux citoyens pour l'ensemble des MO. Au-delà de l'actualisation des priorités gouvernementales, l'exercice de définition de la Vision 2030 des portefeuilles et la révision du panier de services qui en découle constituent des leviers structurants pour recentrer l'action de l'État et les dépenses publiques sur les interventions qui génèrent un impact réel pour la population, tout en soutenant l'amélioration continue de la qualité des services.

8.2 : Actualiser le cadre gouvernemental de gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats (GAR) constitue le fondement sur lequel s'appuie le gouvernement du Québec pour s'assurer que ses actions génèrent des résultats concrets, mesurables et porteurs de valeur.

Plus de 25 ans après l'adoption de la Loi sur l'administration publique, le gouvernement du Québec franchit une nouvelle étape en amorçant l'actualisation du cadre de la GAR. Cette évolution contribue à renforcer la capacité du gouvernement à prendre des décisions éclairées, à gérer rigoureusement les ressources publiques et à améliorer la qualité des services offerts à la population.

Dans ce contexte, l'actualisation du cadre gouvernemental de gestion axée sur les résultats vise à renforcer la chaîne d'imputabilité et à orienter durablement l'administration publique vers l'efficacité, l'efficience et la création de valeur pour la population, dans le respect de la trajectoire de retour à l'équilibre budgétaire.



OSER FAIRE DIFFÉREMMENT POUR ÊTRE PLUS PERFORMANT

En conclusion, améliorer durablement l'efficacité de l'État consiste avant tout à éliminer ce qui n'ajoute pas de valeur réelle pour les citoyens, les familles et les entreprises. La Démarche de transformation de l'État s'inscrit dans une logique d'amélioration continue. Un changement profond de l'administration publique repose également sur l'innovation, la révision des façons de faire, l'utilisation responsable de l'IA et de l'automatisation, ainsi qu'une remise en question des pratiques établies.

Cette transformation vise des objectifs clairs : faire face aux défis du vieillissement de la population et à la pression croissante sur les finances de l'État, tout en maintenant des services publics de qualité. Elle repose sur l'engagement des ministères et des organismes, accompagnés par le Secrétariat du Conseil du trésor, et sur le déploiement de la Vision 2030 des portefeuilles ministériels.

En repensant l'organisation du travail, les processus et le panier de services dans une perspective de création de valeur, l'État se donne les moyens d'agir avec plus d'agilité, d'efficacité et de responsabilité. En s'alliant pour innover et moderniser ses pratiques, l'administration publique renforce sa capacité à offrir des services centrés sur les besoins réels de la population, tout en assurant la pérennité des finances de l'État et des services publics pour les générations présentes et futures.

