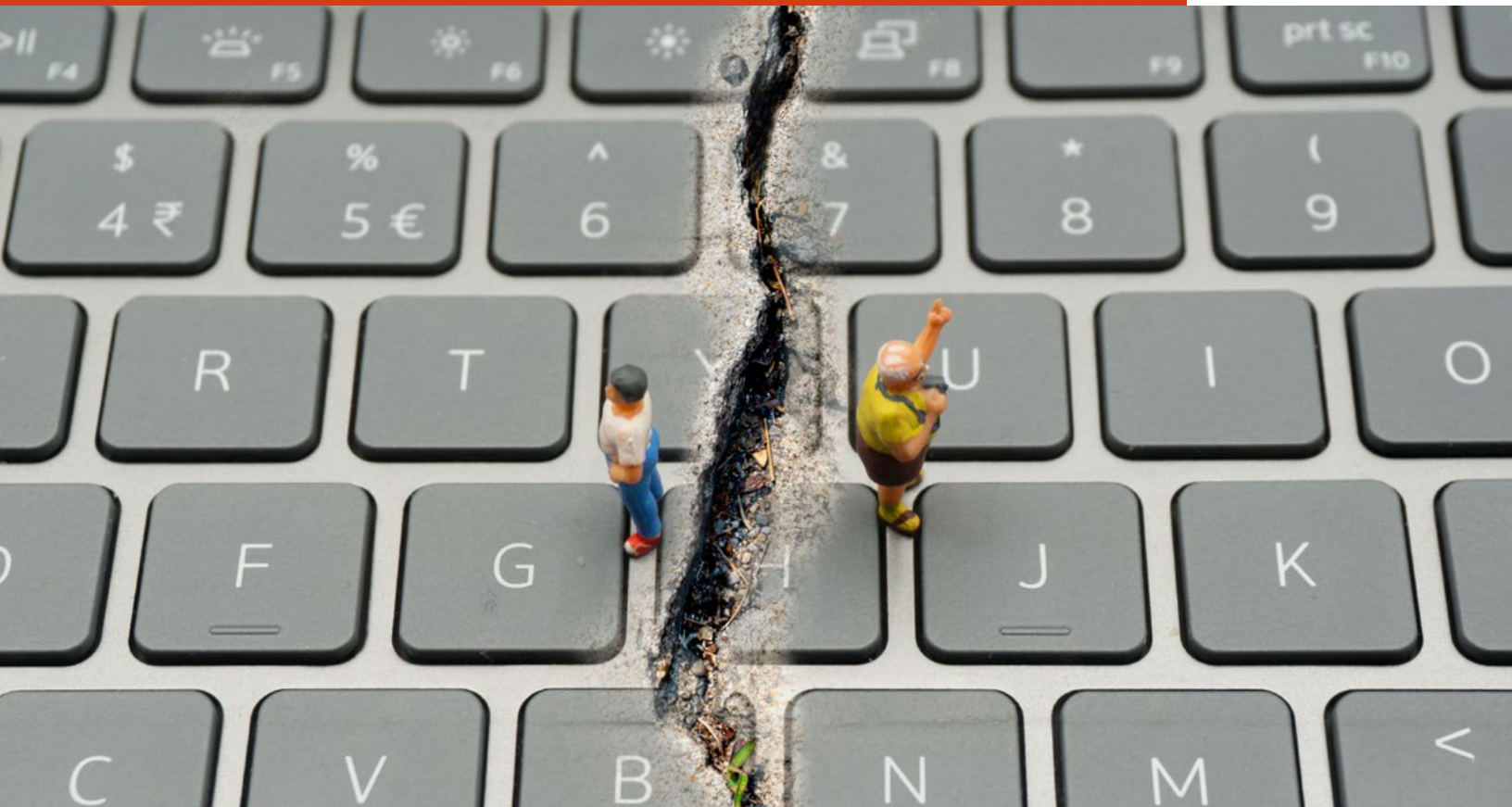




PROTECTEUR
DU CITOYEN
OMBUDSMAN DU QUÉBEC

GUIDE DE BONNES PRATIQUES



**pour des services publics
inclusifs à l'ère
du numérique**

AVRIL 2026

La réalisation de ce guide a été rendue possible grâce à la collaboration des personnes suivantes :

Collecte des données, analyse et rédaction

- **Aydeé Montaño Rodriguez**, enquêtrice – Direction des enquêtes et mandats spéciaux et de l'évaluation des services publics aux Premières Nations et Inuit (DEMS-ESPNI)
- **Joëlle Paquet**, enquêtrice – Direction des enquêtes en administration publique (DEAP)

Direction

- **Marie-Claude Ladouceur**, directrice – DEMS-ESPNI

Animation des groupes de discussion

- **Josée Bergeron**, enquêtrice – Direction des enquêtes en santé et services sociaux (DESSS)
- **Geneviève Blain**, enquêtrice – DESSS
- **Charles Collette**, enquêteur adjoint – DEAP
- **Valérie Côté**, enquêtrice – DEAP
- **Emmanuelle Epstein**, enquêtrice – DEAP
- **Aydeé Montaño Rodriguez**, enquêtrice – DEMS-ESPNI
- **Jessy Rodrigue**, enquêteur adjoint – DEAP
- **Nicole Rousseau**, enquêtrice – DEAP

Animation de l'activité Photovoix

- **Aydeé Montaño Rodriguez**, enquêtrice – DEMS-ESPNI
- **Joëlle Paquet**, enquêtrice – DEAP

Expertise UX (Soutien à la rédaction, révision et mise en page)

- **Madeline Verchere**, Conceptrice UX/UI (crédit photos: Pexels)

Édition

Ce document est accessible en version électronique dans la section [Enquêtes spéciales](#) de notre site Web (protecteurducitoyen.qc.ca). Toute reproduction, en tout ou en partie, est permise à condition d'en mentionner la source.

Dépôt légal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2026. ISBN : 978-2-555-03593-5 (PDF)

Notre mission

Assurer le respect des droits des citoyens dans leurs relations avec les services publics québécois, et veiller à la qualité et à l'intégrité des services publics.

Nos mandats

- Traiter les plaintes visant les ministères et les organismes du gouvernement du Québec.
- Traiter les plaintes et signalements visant le réseau de la santé et des services sociaux. Dans le cas de ces plaintes, le Protecteur du citoyen agit généralement comme un recours de deuxième niveau, après le commissaire aux plaintes et à la qualité des services de l'établissement visé.
- Traiter les plaintes visant les services correctionnels du Québec et la Commission québécoise des libérations conditionnelles.
- Traiter les divulgations d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics ainsi que les plaintes en matière de représailles.
- Évaluer, de manière indépendante, la mise en œuvre des appels à l'action issus des travaux de la Commission d'enquête sur les relations entre les Autochtones et certains services publics au Québec : écoute, réconciliation et progrès (commission Viens).

Nos moyens d'action

Le Protecteur du citoyen détient un pouvoir d'enquête, un pouvoir de recommandation et un pouvoir d'initiative. Il peut agir de façon préventive et son action peut revêtir une portée collective. Son rôle en matière de prévention s'exerce notamment en prenant connaissance de l'ensemble des projets de loi et de règlement présentés à l'Assemblée nationale ou publiés à la *Gazette officielle du Québec*. Il procède à l'analyse de situations qui engendrent des préjudices pour un nombre important de citoyens et de citoyennes ou qui sont de nature systémique.

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés, le Protecteur du citoyen peut notamment proposer des modifications aux lois, règlements, directives et politiques administratives en vue de les améliorer dans l'intérêt des personnes concernées.

→ Table des matières

Pourquoi ce guide ?	5
Le virage numérique des services publics	6
Une histoire parmi tant d'autres ?	7
Des bonnes pratiques pour des services publics inclusifs à l'ère du numérique :	9
• Bonnes pratiques pour la conception de services en ligne	10
• Bonnes pratiques pour rendre les services publics plus humains	15
• Bonnes pratiques en matière de communication	20
• Bonnes pratiques en matière de numérisation et d'autres solutions à la dématérialisation des services publics	23
• Bonnes pratiques en matière de déploiement des services en ligne	28
Conclusion	33
Aide-mémoire	34
Pour connaître d'autres réalités	35



Le Protecteur du citoyen tient à remercier les personnes qui ont participé aux groupes de discussion et à l'activité Photovoix pour la sincérité de leurs propos, pour leur temps et pour lui avoir permis de mieux comprendre les enjeux auxquels elles font face dans la vie de tous les jours.

Merci!

Nous vous invitons à collaborer afin d'explorer des solutions pour garantir que personne, y compris les non-utilisateurs ou les personnes utilisant peu les services en ligne, ne soit laissé de côté dans l'accès aux services publics.

→ Pourquoi ce guide ?

Selon le Protecteur du citoyen, l'expansion des services publics numériques facilite, pour une grande partie de la population, l'accès aux informations et aux documents administratifs. Les services en ligne renforcent l'exercice des droits pour certains citoyens.

Il est important de noter que certaines personnes ne peuvent pas utiliser ces services pour diverses raisons.

Parmi ces personnes, certaines ont des fragilités : situation d'itinérance, handicap, âge avancé, précarité financière ou faible niveau de littératie. Bien qu'un seul de ces facteurs ne mène pas nécessairement à la vulnérabilité, leur accumulation peut accroître l'exclusion, qu'elle soit sociale ou numérique, pour ces personnes.

Ce guide résulte de diverses démarches :

- **Revue de littérature** (tant nationale qu'internationale) sur le sujet.
- **Revue de presse** (nationale et internationale) concernant le thème.
- **4 entrevues exploratoires** avec des organismes communautaires issus de diverses régions du Québec.
- **Un appel à témoignages**¹ lancé auprès d'organismes communautaires, recueillant les réponses de 53 participants.
- **Une activité Photovoix**² impliquant des personnes en situation d'itinérance.
- **5 groupes de discussion**³ avec des personnes vulnérables dans plusieurs régions du Québec.
- **5 entrevues avec des personnes-ressources** de ministères et organismes du gouvernement du Québec.

¹ Le Protecteur du citoyen a invité des organismes communautaires travaillant avec des personnes en situation d'itinérance, peu ou pas alphabétisées, immigrantes, en précarité financière, âgées ou ayant un handicap à répondre à un sondage en ligne. Les réponses aux questions étaient facultatives. Ainsi, sur le total des 53 répondants, tous n'ont pas nécessairement répondu à l'ensemble des questions.

² Lors de cette activité, les participants déterminent un sujet avec les animateurs. Dans ce cas-ci, le thème « Ma réalité » a été choisi. Les participants ont alors pris des photos pour les présenter par la suite au groupe et les expliquer.

³ Le Protecteur du citoyen a demandé, lors de l'appel à témoignages, aux organismes communautaires s'ils souhaitaient organiser des groupes de discussion sur le virage numérique. Parmi les organismes ayant donné leur accord, le Protecteur du citoyen en a choisi 5 pour y animer les échanges.

→ Le virage numérique des services publics

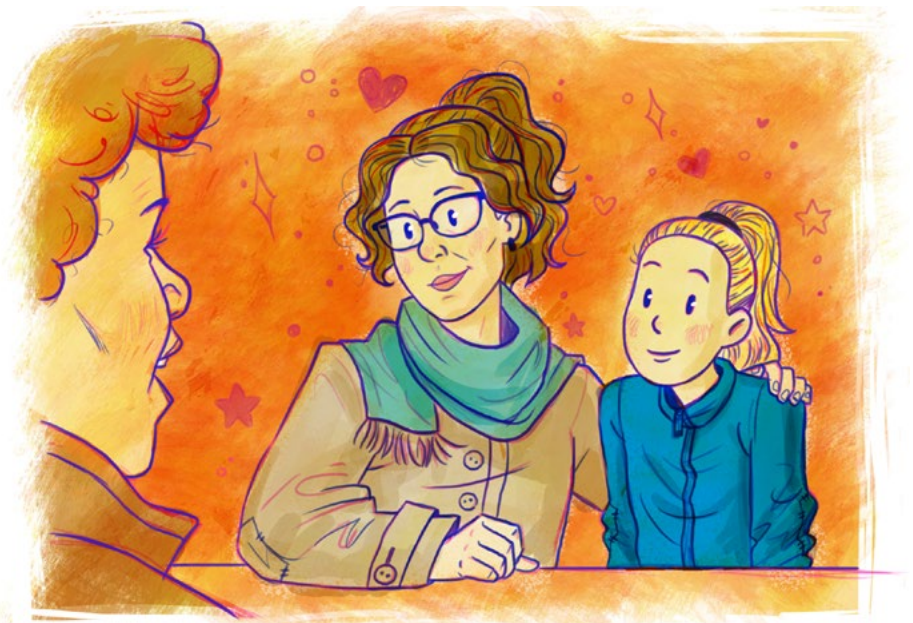
Sous l'égide de la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*, suivie par la *Stratégie gouvernementale de cybersécurité et du numérique 2024-2028*:

- Chaque ministère et organisme doit soumettre son plan de transformation numérique au ministère de la Cybersécurité et du Numérique, qui supervise ce processus.
- Le gouvernement du Québec s'investit activement dans la numérisation de ses services. Tous les ministères et organismes du gouvernement sont appelés à adopter les technologies numériques pour fournir des services publics rapides et intuitifs.
- Plusieurs démarches auprès du gouvernement peuvent maintenant s'effectuer en ligne, comme remplacer une carte d'assurance maladie brisée, une demande d'allocation-logement ou l'obtention d'un certificat de naissance. Il est prévu que de nombreuses autres s'y ajoutent au cours des prochaines années.



→ Une histoire parmi tant d'autres ?

M^{me} Soucy se rend au centre communautaire avec sa fille de 11 ans intéressée par les métiers d'art, où une intervenante l'informe d'une prestation gouvernementale offerte par le ministère des Métiers d'Art destinée aux personnes à faible revenu et lui fournit les coordonnées.



M^{me} Soucy contacte le Ministère, mais se heurte à un système téléphonique complexe et à des agents peu aidants, avant d'être finalement redirigée vers le site Internet.



M^{me} Soucy n'étant pas à l'aise sur Internet et n'ayant pas d'ordinateur, elle demande l'aide de sa voisine pour remplir le formulaire.

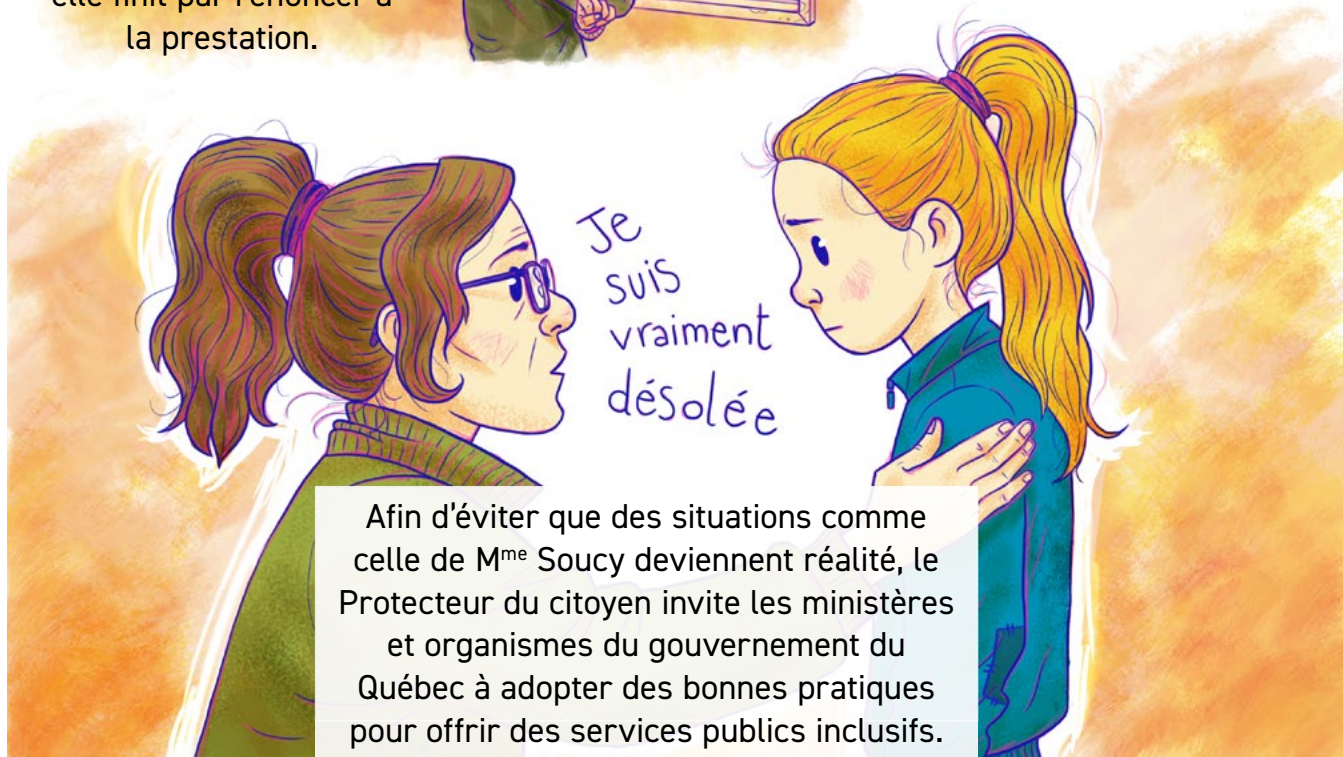
Ensemble, elles entament la demande, mais se heurtent à des options qui ne correspondent pas à la situation de sa fille. L'impossibilité d'enregistrer le formulaire pour le compléter plus tard les oblige finalement à abandonner la démarche.



M^{me} Soucy recontacte le Ministère pour obtenir de l'aide, mais reçoit des indications vagues qui accroissent son stress et sa peur de faire une erreur. Épuisée et sans accompagnement adéquat, elle finit par renoncer à la prestation.



Faute de moyens financiers, sa fille ne pourra pas participer aux ateliers des métiers d'art. De plus, M^{me} Soucy ne saura jamais qu'elle aurait également pu bénéficier d'une autre aide financière pour l'achat de matériel, cette information étant accessible uniquement en ligne.



Afin d'éviter que des situations comme celle de M^{me} Soucy deviennent réalité, le Protecteur du citoyen invite les ministères et organismes du gouvernement du Québec à adopter des bonnes pratiques pour offrir des services publics inclusifs.

→ Des bonnes pratiques pour des services publics inclusifs à l'ère du numérique

Le virage numérique permet à plusieurs personnes de bénéficier d'un accès plus rapide et plus flexible aux services publics : disponibilité en tout temps, traitement accéléré des demandes, autonomie accrue dans la gestion des démarches.

Cependant, un même service en ligne peut révéler des disparités importantes selon les situations de vie. Lorsque certains groupes ne peuvent pas profiter pleinement de la dématérialisation, on parle d'inégalités numériques.

Ces inégalités ont des répercussions directes sur l'exercice des droits.

Le numérique ne crée pas nécessairement l'exclusion, mais il peut l'amplifier lorsqu'il devient la modalité dominante d'accès aux services publics.

L'objectif est d'assurer un accès effectif aux services publics pour l'ensemble de la population, y compris les non-utilisateurs ou les personnes utilisant peu les services numériques.

Cinq catégories de bonnes pratiques ont été identifiées :

- 1 Bonnes pratiques pour la conception de services en ligne
- 2 Bonnes pratiques pour rendre les services publics plus humains
- 3 Bonnes pratiques en matière de communication
- 4 Bonnes pratiques en matière de numérisation et d'autres solutions à la dématérialisation des services publics
- 5 Bonnes pratiques en matière de déploiement des services en ligne

Ces catégories ne sont pas indépendantes les unes des autres. Elles se complètent et visent un même objectif : faire en sorte que la transformation numérique améliore l'accès aux services, plutôt que de le restreindre pour certains groupes de personnes.

1. Bonnes pratiques pour la conception de services en ligne



Avant de numériser un service public, se poser la question : pourquoi numériser ?

Avant d'entreprendre la numérisation d'un service public, une réflexion de fond est nécessaire. La question n'est pas uniquement technique — elle est sociale.

Numériser un service ne devrait pas se limiter à vérifier si la technologie existe ou si elle permet un gain d'efficacité administrative. Il faut également évaluer son utilité sociale et ses impacts potentiels sur les différentes populations concernées.

Réaliser des analyses préalables

Une analyse préalable au virage numérique permet d'identifier les risques de préjudice, en particulier pour les personnes vulnérables. Elle aide à anticiper les effets d'exclusion et à mettre en place des mesures d'atténuation.

Ces analyses devraient notamment examiner :

- L'accès réel à Internet et à l'équipement.
- Le niveau de compétences numériques requis.
- Les impacts possibles sur l'exercice des droits.
- Les effets indirects sur les organismes communautaires.

Co-concevoir avec les personnes concernées

Les services publics ne peuvent pas concevoir des outils numériques uniquement à partir du point de vue des utilisateurs actuels. Les non-utilisateurs doivent aussi être considérés.

Impliquer des personnes peu à l'aise avec le numérique, ainsi que les organismes communautaires qui les accompagnent, permet d'identifier des obstacles invisibles aux yeux des concepteurs.

Ces analyses permettraient aussi de dégager un portrait global des enjeux et des mesures à privilégier pour limiter les impacts négatifs du virage numérique.

Saviez-vous que... ?

En 2021, les personnes les plus nombreuses à interagir en ligne avec le gouvernement du Québec étaient :

- Les hommes;
- Les adultes âgés de 25 à 44 ans;
- Les détenteurs d'un diplôme universitaire;
- Les foyers dont le revenu annuel s'élève à au moins 80 000 \$⁴.

Ces données montrent que l'accès numérique n'est pas uniformément réparti.

Dans l'appel à témoignages aux organismes communautaires, la question suivante a été posée :

Lorsqu'un ministère ou organisme du gouvernement teste un nouvel outil ou formulaire en ligne, souhaiteriez-vous participer à la démarche pour vous assurer que l'outil répond aux besoins des personnes que vous accompagnez ?

Oui 39 voix  74%

Non 14 voix  26%

Parmi les 53 répondants à cette question, trois intervenants sur quatre (74 %) ont exprimé le souhait de participer aux démarches en amont lors du développement d'un outil ou formulaire en ligne.

« Ce n'est pas entre professionnels que l'on va améliorer les choses, puisqu'à la base, les professionnels sont scolarisés et ont les compétences et ont tendance à ne pas pouvoir se mettre à la place des personnes vulnérables. »

(Propos d'une répondante à notre appel à témoignages)

⁴ Alexis, A., Bahary-Dionne, A. (2022). Réduire les impacts de la fracture numérique sur les populations marginalisées : leçons apprises de la littérature à la portée des organismes communautaires, Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'IA et du numérique, Québec, p. 18.

Saviez-vous que... ?

En 2023, la France a conçu l'approche des « moments de vie » (deuil, naissance, étude, migration, etc.). Partant du vécu des citoyens, cette méthode participative considère le parcours d'une personne dans son ensemble, quel que soit le canal de communication retenu.

[Pour en savoir plus](#)

Cette approche comprend notamment une cartographie du parcours du citoyen, avec la mise en lumière des irritants majeurs, une co-construction des solutions avec les citoyens et les services publics et des expérimentations, afin de tester la viabilité des solutions imaginées avant un déploiement à grande échelle.

Diversifier les expertises

Le développement de services en ligne devrait mobiliser des équipes multidisciplinaires : spécialistes en informatique, en accessibilité, en ergonomie, mais aussi professionnels des sciences sociales.

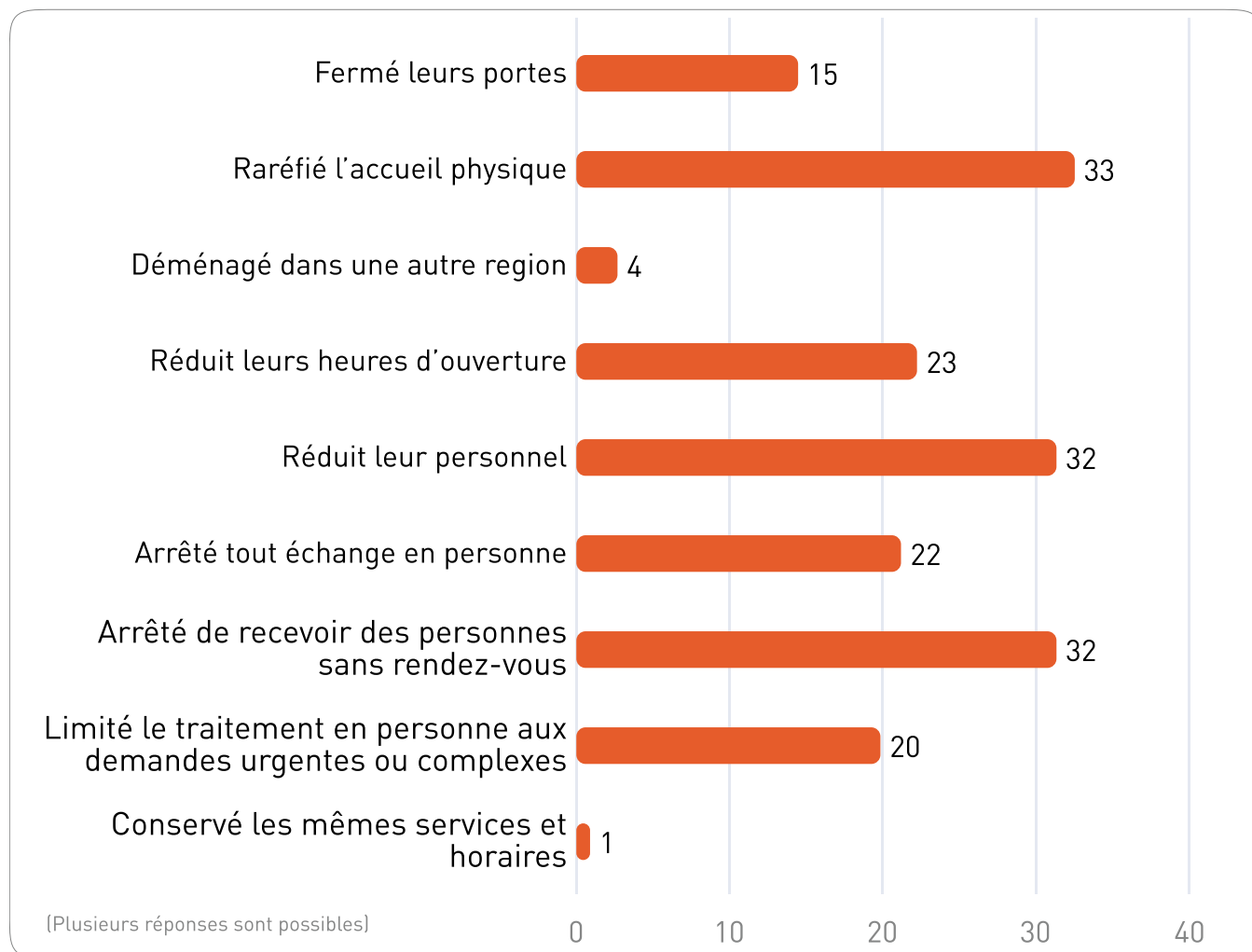
La compréhension des enjeux sociaux est aussi essentielle que la maîtrise technologique.

Recenser et analyser les données

La collecte de données sur les profils des personnes qui utilisent – ou n'utilisent pas – les services en ligne permet de mieux orienter les décisions.

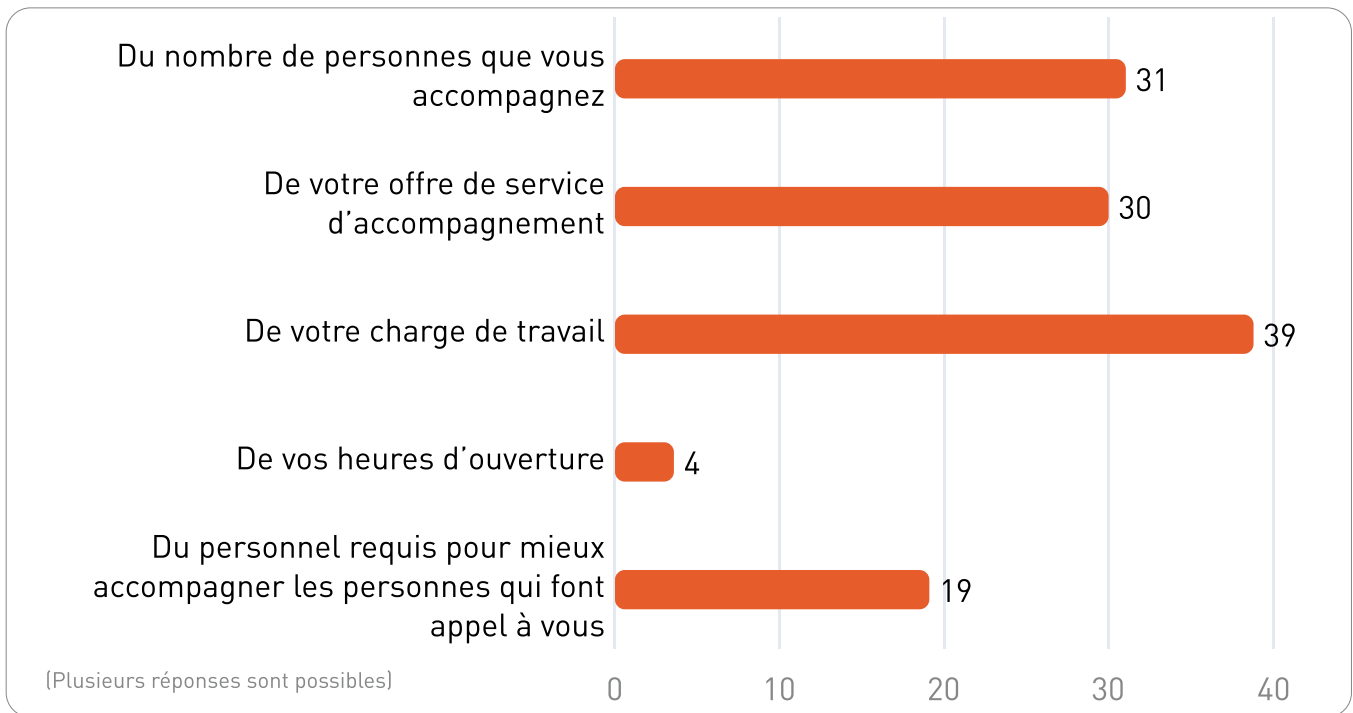
En ce qui a trait aux changements à l'offre des points de services et des répercussions de ceux-ci sur les organismes communautaires, les deux questions suivantes ont été posées dans l'appel à témoignages aux organismes communautaires. Pour les deux questions, 53 répondants se sont exprimés.

À votre connaissance, pour la population que vous accompagnez, quels changements ont été apportés dans les lieux physiques d'accueil et d'échange avec les services publics :



Les organismes communautaires notent 3 changements majeurs : un accueil physique en déclin, moins de personnel et l'obligation pour les citoyens de prendre rendez-vous.

À votre connaissance, la ou les situations précédentes ont-elles entraîné une augmentation :



Selon les réponses recueillies (53 répondants), 39 intervenants constatent une augmentation de leur charge de travail. La diminution de l'offre de services en personne entraîne une pression accrue sur les ressources communautaires.



2. Bonnes pratiques pour rendre les services publics plus humains



Concevoir des services en ligne en intégrant, dès le départ, les réalités des personnes qui risquent d'en être exclues

Un service pensé pour les personnes ayant le plus de difficultés sera généralement plus accessible pour l'ensemble de la population. Ce principe d'universalité contribue à renforcer l'inclusion plutôt qu'à la segmenter.

Le virage numérique repose souvent sur un modèle implicite : celui d'une personne autonome, équipée, à l'aise avec les interfaces et capable de comprendre seule les consignes administratives. Or, cette représentation ne correspond pas à la réalité de tous.

Pour certaines personnes, l'utilisation des services en ligne génère du stress, de l'insécurité et un sentiment d'incompétence.

« La population que j'accompagne n'arrive pas à détecter si un lien est frauduleux, ne comprend pas facilement la différence entre nom d'utilisateur, courriel et mot de passe. La plupart des personnes que j'accompagne ne comprendront jamais toutes les subtilités des services en ligne et plusieurs ont déjà été victimes d'arnaques et de fraudes en cliquant sur ce qu'elles croyaient être de l'information légitime. Le virage numérique actuel prive les gens de plusieurs droits fondamentaux. »

(Propos d'un répondant à notre appel à témoignages)

L'incompréhension des consignes, la difficulté à distinguer un lien légitime d'un lien frauduleux ou la confusion entre nom d'utilisateur, courriel et mot de passe peuvent rapidement devenir des obstacles majeurs.

L'échec répété dans l'utilisation des outils numériques peut entraîner un sentiment de honte et une perte de confiance en soi.

« Les personnes qui ne savent pas se servir d'un ordinateur ou d'une tablette seront les nouveaux analphabètes. »

(Propos d'une participante à un groupe de discussion)

Comprendre les facteurs d'exclusion

Les difficultés d'accès au numérique ne relèvent pas uniquement d'un manque de volonté. Elles sont souvent liées à des facteurs socioéconomiques, géographiques, au niveau d'études, au statut migratoire, à l'âge ou au handicap.

Un seul facteur ne rend pas une personne vulnérable. Toutefois, plus les facteurs se cumulent, plus le risque d'exclusion augmente. Les inégalités sociales existantes tendent à se reproduire, voire à s'amplifier, dans l'environnement numérique.

Saviez-vous que... ?

1 Québécois sur 2 — soit près de 3 millions de personnes — éprouve de grandes difficultés en lecture et en calcul.

2 sur 3 éprouvent des difficultés en informatique⁵.

Ces données rappellent que les exigences implicites des services en ligne — lecture soutenue, compréhension de consignes, saisie précise d'informations — ne sont pas anodines.



⁵ Réduire les impacts de la fracture numérique [...], précité note 4, p. 11.

Offrir de l'accompagnement

La numérisation des services publics transfère une partie des tâches administratives vers les citoyens.

Ce transfert suppose des compétences que tous ne possèdent pas.

L'accompagnement humain – au téléphone ou en personne – permet non seulement de soutenir la démarche en cours, mais aussi d'orienter vers d'autres services pertinents selon la situation de la personne.

La communication inclusive ne consiste donc pas uniquement à simplifier les interfaces, mais à garantir que chaque citoyen puisse réellement comprendre, choisir et exercer ses droits.

Saviez-vous que... ?

Revenu Canada permet de faire une déclaration de revenus de façon gratuite et par téléphone.

[Pour en savoir plus](#)

Ce sont les échanges avec un humain qui permettront aux populations vulnérables d'obtenir des informations précieuses en lien avec d'autres services ou prestations qui pourraient s'appliquer à leur situation, contrairement à un service en ligne qui se concentre sur un seul service ou prestation sans établir des liens, traitant ainsi l'information à la pièce.

« Quand on fait une requête au gouvernement, c'est parce qu'on a un problème. Au téléphone, la personne ne me voit pas, ne voit pas que je suis confuse, que je manque de concentration, que je veux tout dire en même temps, mais qu'il n'y a rien qui sort de ma bouche. En personne, on prend rendez-vous, je prends des notes, c'est plus facile. Au téléphone, moi, je fige. »

(Propos d'une participante à un groupe de discussion)

Contre la dépendance aux tiers

Lorsque les services en ligne deviennent difficiles à utiliser, les personnes ont souvent recours à un tiers : membre de la famille, proche, intervenant ou organisme communautaire.

Dans le cadre de l'appel à témoignages, 82 % des intervenants communautaires constatent que les personnes qu'ils accompagnent dépendent d'un tiers pour effectuer leurs démarches en ligne.

Les personnes que vous accompagnez ont-elles développé une dépendance envers un tiers (membre de la famille, proche, intervenant social, organisme communautaire, etc.) pour faire des démarches en ligne ?

Oui 43 voix 82%

Non 4 voix 8%

Ne sais pas 5 voix 10%

Avec 52 réponses, cette dépendance soulève plusieurs enjeux : confidentialité des renseignements, responsabilité en cas d'erreur, disponibilité de l'« aidant numérique »⁶.

En ce qui a trait à l'autonomie des personnes, nous avons posé la question suivante dans notre appel à témoignages aux organismes communautaires :

De façon générale, le virage numérique des services publics a-t-il nui à l'autonomie des personnes que vous accompagnez ?

Oui 49 voix 96%

Non 1 voix 2%

Ne sais pas 1 voix 2%

Parmi les 51 réponses obtenues à cette question, 96 % des intervenants estiment que le virage numérique a nui à l'autonomie des personnes accompagnées.



⁶ Le Protecteur du citoyen entend par « aidant numérique » toute personne qui accompagne gratuitement des personnes en difficulté avec les outils technologiques à réaliser leurs démarches en ligne. Il peut s'agir d'un membre de la famille, d'un ami, d'un voisin, d'un organisme communautaire, etc.

Rendre les services publics plus humains, à l'ère du numérique, implique donc de reconnaître ces réalités et de concevoir des dispositifs qui tiennent compte des limites, des contraintes et des parcours variés des citoyens.

L'humanisation ne s'oppose pas au numérique : elle est essentielle pour qu'il soit accepté et équitable.

Saviez-vous que... ?

Les femmes en situation de précarité sont plus exposées aux cyberviolences, et ce, même au sein de relations d'aide, par exemple, lorsque dans leurs démarches administratives elles sont amenées à confier leurs identifiants à des connaissances, des proches, des personnes de confiance.

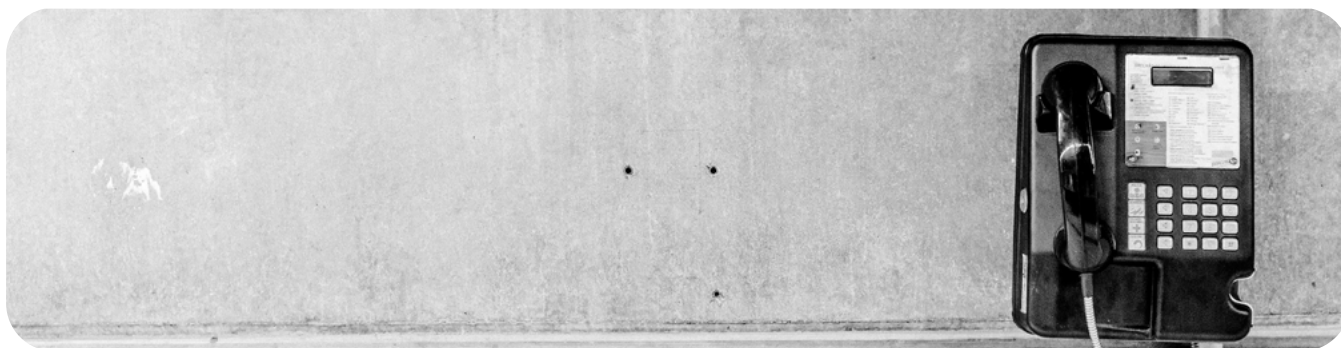
[Pour en savoir plus](#)

Le virage numérique peut priver d'autonomie certaines personnes qui étaient capables de faire leurs démarches sur papier, mais qui éprouvent maintenant des difficultés lorsqu'elles doivent les faire en ligne. Pour celles qui ont besoin de l'aide d'un tiers, l'autonomie numérique est souvent difficile, voire impossible à atteindre.

« Comme animatrices en alphabétisation et par souci de confidentialité, nous ne pouvons pas toujours [accompagner les personnes] dans leurs différents dossiers et comptes en ligne. Nous les encourageons à appeler les services gouvernementaux pour recevoir du soutien, mais elles n'arrivent pas à parler à des humains. Certaines personnes peu scolarisées et isolées vont même jusqu'à demander l'aide de personnes dans leur entourage qui, malheureusement, ne sont pas toujours des personnes de confiance. »

(Propos d'une répondante à notre appel à témoignages)

3. Bonnes pratiques en matière de communication



Offrir différents moyens d'obtenir un service

Les citoyens doivent pouvoir choisir le mode de communication qui leur convient pour leurs échanges avec le gouvernement, sans avoir à justifier le recours aux modalités traditionnelles. Le point de service, le téléphone, la poste et les services en ligne doivent constituer des options réelles et équivalentes.

L'ensemble de ces canaux doit être maintenu et accessible. Le recours aux services publics en ligne doit demeurer une possibilité, et non une obligation.

Par conséquent, aucune démarche administrative ne devrait être accessible uniquement en ligne. C'est la seule façon de garantir un accès effectif aux services publics pour l'ensemble de la population.

Certaines populations interagissent plus fréquemment avec les services publics, notamment pour l'accès au logement social, aux allocations ou à l'aide financière de dernier recours. Ce sont souvent ces mêmes personnes qui rencontrent le plus de difficultés avec les outils numériques.

« Les personnes en situation de handicap ne sont pas toujours accompagnées adéquatement par quelqu'un de confiance pour avoir accès en ligne aux formulaires ou services et elles vont parfois laisser passer des choses qu'elles ne devraient pas parce qu'elles ne voient pas comment elles pourraient faire les différentes démarches sans parler avec quelqu'un physiquement. »

(Propos d'une répondant à notre appel à témoignages)

Saviez-vous que... ?

Au Québec, 12 % des personnes sondées en 2024 considèrent que les technologies numériques rendent leur vie plus compliquée⁷.

Assurer l'égalité entre les différents moyens de communication

Le choix du mode de communication ne devrait pas entraîner de pénalité, ni en termes de coût ni en termes de délai de traitement.

Faire une demande de certificat auprès du Directeur de l'état civil coûte plus cher si elle est faite par la poste ou à partir d'un formulaire papier qu'en ligne⁸.

Une telle différence peut constituer une forme implicite de priorisation du numérique.

Les services publics doivent également éviter les formulations qui laissent entendre que la démarche « doit » être effectuée en ligne lorsque d'autres moyens existent.

Des phrases comme : « pour obtenir une prestation, vous devez faire une demande en ligne » sont à proscrire lorsqu'elles ne reflètent pas l'ensemble des options disponibles⁹.



Rendre l'information accessible

Les coordonnées téléphoniques, les horaires des points de service, les modalités de prise de rendez-vous et les autres solutions au numérique doivent être clairement indiqués.

Ces informations devraient être accessibles non seulement en ligne, mais aussi par l'entremise de documents papier distribués dans les lieux fréquentés par les populations concernées.

⁷ Académie de la transformation numérique (2024). *Portrait numérique des foyers québécois*, NETTendance, Édition 2024, Volume 15, No 4, p. 21.

⁸ <https://www.etatcivil.gouv.qc.ca/fr/certificats-copies/delai-traitement.html> (Consulté en février 2026).

⁹ <https://www.ramq.gouv.qc.ca/fr/citoyens/programmes-aide/lunettes-verres-contact-enfants> (Consulté en février 2026).

Aussi, certains sites Internet mentionnent que, pour obtenir le service, la personne doit remplir un formulaire en ligne et l'imprimer avant de l'acheminer par la poste ou de le déposer à un point de service¹⁰, ce qui n'est pas toujours simple ou même possible pour elle.

La cohérence de l'information est également essentielle. Les réponses données au téléphone ou au comptoir doivent être claires, adaptées et respectueuses.

« Il y a trop d'options dans les systèmes téléphoniques : c'est mélangeant. Tu te trompes, tu recommences, tu accroches quelque chose, tu recommences, ça raccroche. On rappelle parfois un autre jour parce qu'on est épuisé. C'était plus rassurant lorsque c'était une personne qui transférait au bon département et beaucoup moins long. »

(Propos d'un participant à un groupe de discussion)

Assurer la clarté des contenus

Les services en ligne reposent sur la lecture, l'écriture et parfois une certaine maîtrise des mathématiques.

Saviez-vous que... ?

Au Québec, près de 1 adulte sur 2 âgé de 16 à 65 ans a de la difficulté à fonctionner au quotidien en ce qui a trait à la lecture et l'écriture¹¹.

La longueur, la complexité du vocabulaire et la densité de l'information peuvent décourager certaines personnes.

Les documents, formulaires et sites Internet doivent être conçus pour être lisibles, compréhensibles et accessibles, y compris pour les personnes ayant une déficience visuelle ou une autre limitation.

¹⁰ C'est le cas, par exemple, lorsqu'une personne veut déposer un recours devant le Tribunal administratif du logement : <https://www.tal.gouv.qc.ca/fr/votre-demande-en-ligne/depot-d-une-demande-au-tribunal> (Consulté en février 2026).

¹¹ Syndicat des professionnelles et professionnels municipaux de Montréal (2020). *Comprendre l'analphabétisme pour mieux intervenir*, Québec, p. 3.

4. Bonnes pratiques en matière de numérisation et d'alternatives à la dématérialisation des services publics



Alléger les démarches administratives

La transformation numérique est souvent présentée comme un moyen de simplifier les procédures. Toutefois, pour certaines personnes, les services en ligne peuvent allonger et complexifier les démarches.

Naviguer entre différentes plateformes, créer des comptes, mémoriser des mots de passe, téléverser des documents et comprendre des consignes détaillées exigent du temps et des compétences spécifiques.

Pst ! Pst !

Coffre-fort numérique — En France, cet outil permet de conserver des copies numériques de documents administratifs, d'enregistrer des événements avec un système de rappel par SMS, de conserver des contacts et des notes utiles. Les personnes qui disposent d'un tel coffre-fort peuvent, même sans avoir d'adresse courriel, adresser via le coffre-fort leurs pièces à des administrations.

Les systèmes téléphoniques automatisés peuvent également devenir des obstacles lorsqu'ils comportent trop d'options ou que les temps d'attente sont importants.

La simplification doit donc porter à la fois sur les interfaces numériques et sur les parcours globaux de service.

Tout cela a pour but d'éviter de dédoubler l'attente et de permettre aux citoyens de joindre une personne facilement.

Maintenir des solutions concrètes à la dématérialisation

La numérisation ne doit pas entraîner la disparition des autres modalités d'accès.

Certaines personnes ne disposent pas d'un accès stable à Internet, d'un appareil adéquat ou des compétences nécessaires pour compléter une démarche en ligne. Pour d'autres, des limitations physiques ou cognitives rendent l'utilisation d'un service numérique difficile, voire impossible.

Des solutions réelles doivent donc être maintenues : formulaires papier complets, accès en personne, possibilité de payer autrement qu'en ligne.

Pst! Pst!

Accessibilité des services – une obligation en Ontario. La *Loi de 2019 pour des services simplifiés, accélérés et améliorés* prévoit clairement que les services publics ne devraient pas être accessibles uniquement par voie numérique.

Les paiements exigés pour accéder à un service public ne devraient pas être exclusivement numériques. L'impossibilité d'utiliser une carte bancaire ou un service en ligne ne doit pas empêcher l'accès à un service.

Le Protecteur du citoyen rappelle que le numérique constitue une option parmi d'autres modes de communication et qu'il doit demeurer un choix pour les citoyens, et non une obligation.



Prévenir le non-recours

N'importe qui peut abandonner ses démarches en ligne à cause des difficultés éprouvées, de l'incompréhension ou du manque de clarté des consignes pour les compléter. Cette problématique n'est pas exclusive aux populations ayant des fragilités.

Pst! Pst!

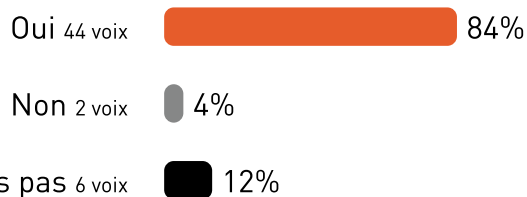
Les chiffres du non-recours en Europe : Une compilation des données de 16 pays européens montre que dans chacun d'entre eux, il existe au moins une aide financière, parmi les principales prestations sociales, qui connaît un taux de non-recours égal ou supérieur à 40 %. En France, il a été estimé qu'environ 50 % des personnes admissibles ne recouraient pas au Revenu de solidarité active (RSA, l'équivalent français de l'aide sociale) à l'époque de sa création en 2010¹².

Ces données démontrent que la complexité administrative, y compris numérique, peut avoir des conséquences importantes sur l'accès effectif aux droits.



Pour ce qui est du renoncement aux droits, lors de l'appel à témoignages aux organismes communautaires, la question suivante a été posée :

En pensant à la population que vous desservez, avez-vous été témoin d'un renoncement aux droits de la part de ces personnes parce qu'elles trouvent la démarche numérique trop compliquée ?



52 personnes ont répondu à cette question et il s'avère que 84 % de celles-ci ont constaté que les personnes qu'elles accompagnent ont renoncé à leurs droits à cause de la complexité de la démarche en ligne.

¹² Catherine Charron (2022). *Virage numérique et dématérialisation des services au MTESS : quels impacts sur les prestataires d'une aide financière de dernier recours ?* SFPQ, Québec, p. 9.

Le renoncement peut survenir pour plusieurs raisons :

- Difficulté à comprendre les procédures;
- Incapacité à compléter un formulaire en ligne;
- Absence d'équipement adéquat;
- Délais trop longs;
- Multiplication des étapes ou des documents requis;
- Découragement face à la complexité administrative.

Ces situations ne traduisent pas un manque d'intérêt pour les services publics, mais plutôt un écart entre les exigences du système et les capacités réelles des personnes concernées.

Lorsque le numérique devient obligatoire, ou est perçu comme tel en raison des termes employés par les services publics, il peut entraîner un « non-recours aux droits ».

Cela signifie que les personnes disposent légalement d'un droit, mais elles ne peuvent pas en profiter faute d'accès aux technologies ou de maîtrise de celles-ci.

Pour certaines personnes, notamment celles vivant des situations de vulnérabilité, le numérique représente un obstacle réel.

Toutefois, il peut aussi devenir un levier d'amélioration de l'accès aux services publics, notamment grâce à l'automatisation des droits. Cette approche consiste, pour un service public, à vérifier d'office si une personne est admissible à une allocation ou à une prestation et, le cas échéant, à l'y inscrire avec son consentement. Une telle pratique peut contribuer à réduire le non-recours.

Pst ! Pst !

Information sur les prestations :

En Wallonie – en Belgique – il existe un outil permettant aux personnes d'obtenir des informations précises sur les aides auxquelles elles ont droit selon leur situation. Des détails sur les démarches à réaliser sont aussi fournis.

[Pour en savoir plus](#)

Par ailleurs, même si les stratégies gouvernementales québécoises reconnaissent l'importance de maintenir d'autres moyens de communication que le numérique, certaines démarches ne peuvent être réalisées qu'en ligne. C'est notamment le cas pour l'accès aux services de garde éducatifs à l'enfance¹³ ou pour l'inscription à des cours de francisation¹⁴.

Garantir la possibilité d'effectuer des paiements par d'autres modes qu'en ligne

La transformation numérique des services publics s'accompagne de plus en plus de paiements effectués en ligne. Or, certaines personnes ne disposent pas d'une carte de crédit, d'un compte bancaire, d'un accès à Internet ou des compétences nécessaires pour utiliser des plateformes de paiement électronique.

L'exigence d'un paiement exclusivement numérique peut ainsi devenir un obstacle à l'accès à un service public ou à l'exercice d'un droit.

Le mode de paiement choisi ne devrait pas influencer le coût du service ni entraîner de délais supplémentaires. Une telle pratique reviendrait à favoriser indûment le numérique et pourrait causer un préjudice aux citoyens les plus vulnérables.

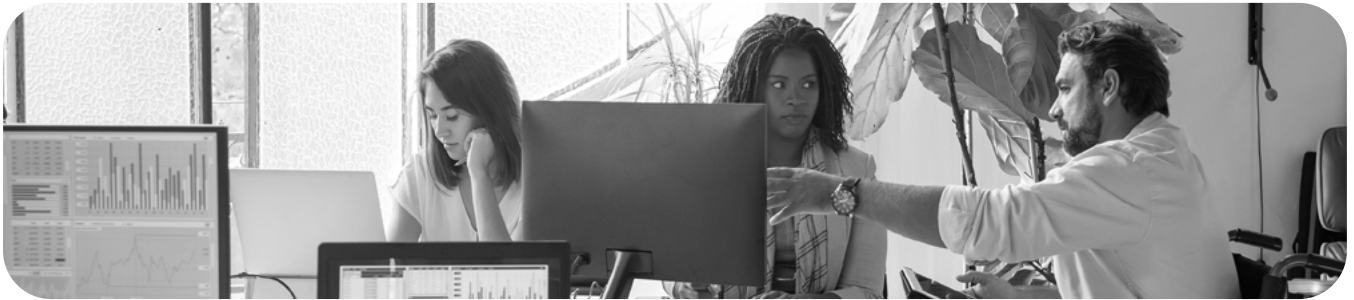
Garantir plusieurs modes de paiement constitue une condition essentielle pour que la transformation numérique demeure inclusive et respectueuse du droit d'accès aux services publics.



¹³ <https://www.quebec.ca/famille-et-soutien-aux-personnes/enfance/garderies-et-services-de-garde/trouver-service-de-garde-inscrire-enfant> (Consulté en février 2026).

¹⁴ <https://www.quebec.ca/education/apprendre-le-francais/cours-temps-complet/immigrant/inscription> (Consulté en février 2026).

5. Bonnes pratiques en matière de déploiement des services en ligne



Adopter une approche progressive

Le déploiement massif et simultané d'un service en ligne peut amplifier les effets négatifs imprévus.

Une approche progressive permet d'évaluer les impacts réels, d'apporter des correctifs et d'adapter les processus avant une généralisation complète.

Pst! Pst!

La Corée du Sud a créé des *Community Service Centers*, dans lesquels les citoyens ont accès à la plupart des services gouvernementaux, dans des lieux accueillants et invitants. On y trouve des informations en format numérique et en format papier, des bornes de services, des imprimantes et des kiosques. Des agents sont sur place pour accompagner les personnes dans leurs démarches, en ligne ou sur papier.

Le déploiement d'un service numérique ne devrait pas entraîner la fermeture des autres canaux d'accès.

Il est important que les points de service, les lignes téléphoniques et les modalités papier demeurent disponibles même après le déploiement des services en ligne.

« Le virage numérique c'est comme donner une auto à quelqu'un qui n'a pas fait des cours de conduite. »

(Propos d'une participante à un groupe de discussion)

Le maintien de plusieurs canaux ne constitue pas un retard dans la modernisation de l'État. Il représente une condition d'équité.

Pour les personnes dont la langue maternelle n'est pas le français, les démarches peuvent être plus difficiles à comprendre. Elles doivent parfois communiquer plusieurs fois avec les services publics pour s'assurer d'avoir bien saisi l'information. Dans ce contexte, un contact humain clair et bienveillant est essentiel.

Le Protecteur du citoyen estime également que les agents ne devraient pas insister pour que la personne fasse sa démarche en ligne si elle a choisi de communiquer par téléphone ou en personne. Ils devraient aussi pouvoir lui envoyer les formulaires nécessaires par la poste, plutôt que de simplement « l'inviter » à les télécharger en ligne.

Pst! Pst!

Règles européennes pour rendre l'information facile à lire et à comprendre

Assurer une évaluation en continu des services en ligne

La transformation numérique doit faire l'objet d'un suivi continu.

Il est nécessaire d'analyser les points d'abandon, les erreurs fréquentes, les délais de traitement et les situations où les citoyens sollicitent de l'aide.

La dématérialisation ne devrait jamais être considérée comme achevée une fois l'outil mis en ligne. Elle doit évoluer en fonction des réalités observées sur le terrain.

Une évaluation avant, pendant et après le déploiement permet d'ajuster les services et d'identifier les effets inattendus.

Ainsi, il est important que tous les canaux de communication demeurent disponibles et représentent une option réelle pour tous les citoyens. Il faut faire preuve de créativité et trouver des solutions adaptées aux personnes ayant des fragilités. Il ne faut pas oublier que certaines personnes n'ont pas de téléphone cellulaire, d'adresse courriel ou d'aidant numérique.

« Tant qu'il reste des personnes pour répondre aux gens, il y aura toujours une solution. »

(Propos d'un participant à un groupe de discussion)



Documenter les abandons et les obstacles

Le déploiement d'un service numérique devrait inclure des mécanismes permettant d'identifier les points d'abandon.

Pst! Pst!

Plateforme « Maquette » – En France, cet outil permet aux personnes moins à l'aise avec le numérique de se « pratiquer » sur un site identique au site du gouvernement avant de devoir faire affaire avec le vrai site et surtout avec des données réelles.

[Pour en savoir plus](#)

Le déploiement d'un service numérique devrait inclure des mécanismes permettant d'identifier les points d'abandon :

- À quelles étapes les usagers cessent-ils la démarche ?
- Quelles sections du formulaire génèrent le plus d'erreurs ?
- Quels types de demandes nécessitent un soutien téléphonique ou en personne ?

Ces données sont essentielles pour ajuster les services et réduire les obstacles.

Les obstacles ne sont pas toujours visibles. Une personne qui abandonne une démarche en ligne ne signale pas nécessairement sa difficulté.



Photo prise par une participante de l'activité Photovoix.

Partager l'information entre les différents ministères et organismes du gouvernement

La transformation numérique offre l'occasion d'améliorer la circulation de l'information entre les ministères et les organismes publics.

Toutefois, les citoyens doivent encore souvent transmettre les mêmes renseignements à plusieurs reprises, parfois au sein d'un même parcours administratif.

La répétition des informations et des documents peut alourdir les démarches, augmenter le risque d'erreur et décourager certaines personnes, en particulier celles en situation de vulnérabilité.

Lorsque les systèmes ne communiquent pas entre eux, la charge administrative est transférée vers le citoyen. Celui-ci devient responsable de relier les informations, de comprendre les interactions entre différents programmes et de s'assurer que les données sont cohérentes d'un service à l'autre.

Pst ! Pst !

Collecte unique des données ou « dites-le-nous une fois » : En France, ce principe allège les démarches administratives des citoyens. Il consiste à ne demander qu'une seule fois aux citoyens les informations qui les concernent, au lieu de le faire lors de la réalisation de chaque démarche. L'information qui est déjà disponible au sein du gouvernement n'est pas redemandée à chaque échange, puisqu'elle est déjà connue par celui-ci.

[Pour en savoir plus](#)

Le partage encadré et sécuritaire de l'information entre ministères et organismes permettrait :

- De réduire la duplication des démarches;
- De limiter les demandes répétées de documents;
- D'accélérer le traitement des demandes;
- De diminuer les risques d'erreurs administratives;
- De prévenir le renoncement lié à la complexité des procédures.

Un tel partage doit bien sûr respecter les règles en matière de protection des renseignements personnels. Toutefois, la protection des données ne devrait pas servir de justification au maintien de silos administratifs qui compliquent inutilement l'accès aux services.

Comme le rappelle l'analyse d'impact réglementaire¹⁵, l'implantation d'un service en ligne doit s'accompagner d'un suivi structuré afin de mesurer ses effets et d'en corriger les limites.

Une meilleure coordination gouvernementale contribue à simplifier le parcours des citoyens et à renforcer l'accessibilité réelle aux droits.



¹⁵ Gouvernement du Québec, *Politique gouvernementale sur l'allègement réglementaire et administratif – Pour une réglementation intelligente*, décret 1558-2021, Février 2022, article 17.

→ Conclusion

Il est essentiel de repenser la dispensation numérique des services publics afin qu'elle ait pour objectif premier de répondre aux besoins de tous les citoyens. L'outil doit s'adapter à l'humain et pas le contraire.

Le numérique ne peut être considéré comme une solution universelle. Pour plusieurs personnes, il constitue un défi réel. Lorsqu'il devient obligatoire, il peut mener à l'exclusion ou au renoncement aux droits.

Les services publics doivent donc être conçus et déployés de manière inclusive. Cela implique de maintenir des options concrètes d'accès aux services autres que l'option numérique, d'assurer un accompagnement humain adéquat et d'évaluer en continu les effets réels des services en ligne.

La modernisation de l'État ne doit pas se faire au détriment de l'accessibilité et de l'équité. Elle doit au contraire renforcer la capacité de toutes les personnes à comprendre leurs droits et à y accéder.

Tous les citoyens devraient être en droit d'accéder facilement aux services gouvernementaux et d'être traités avec humanité.

Une transformation numérique réussie est une transformation qui demeure humaine, accessible et attentive aux réalités de l'ensemble de la population.



→ Aide-mémoire

1. Bonnes pratiques pour la conception des services en ligne

- Évaluer les impacts sociaux avant toute numérisation.
- Contrer les effets néfastes du virage numérique à l'aide d'analyses préalables.
- Co-concevoir avec les personnes concernées, incluant les non-utilisateurs.
- Mobiliser des expertises variées et s'appuyer sur des données concrètes.

2. Bonnes pratiques pour rendre les services publics plus humains

- Reconnaître que l'autonomie numérique n'est pas atteignable pour tous.
- Tenir compte des facteurs d'exclusion et de leur cumul.
- Maintenir un accompagnement humain bienveillant.
- Considérer les risques de la dépendance aux tiers.

3. Bonnes pratiques en matière de communication

- Offrir des modes d'accès équivalents : en ligne, téléphone, poste, en personne.
- Permettre aux citoyens de choisir le moyen de communication qui leur convient.
- Simplifier les contenus et rendre visibles les autres options.

4. Bonnes pratiques en matière de numérisation et d'autres solutions à la dématérialisation des services publics

- Alléger les démarches et réduire les étapes inutiles.
- Considérer le numérique comme un choix, non comme la seule option.
- Prévenir le non-recours aux droits en réduisant les obstacles.
- Maintenir des solutions concrètes, incluant des paiements non-numériques.

5. Bonnes pratiques en matière de déploiement des services en ligne

- Déployer progressivement et ajuster en continu.
- Évaluer les services en ligne tout au long de leur mise en service.
- Documenter les abandons et les difficultés.
- Faciliter le partage d'information entre les ministères et organismes du gouvernement.

→ Pour connaître d'autres réalités

Témoignages et parcours des personnes ayant un faible niveau de littératie :

L'épreuve des mots

<https://telequebec.tv/contenu/lepreuve-des-mots>

Le parcours d'une personne en situation d'itinérance :

Mario à travers la fumée

<https://www.ledevoir.com/interactif/2024-06-15/itinérance/index.html>

Film sur les personnes en situation d'itinérance :

Tant que j'ai du respir dans le corps (2020) de Steve Patry

<https://f3m.ca/film/tant-que-jai-du-respir-dans-le-corps/>

Baladodiffusion avec des témoignages des femmes immigrantes :

<https://ici.radio-canada.ca/ohdio/balados/12342/faire-sa-place-recits-immigration-et-emancipation>

Pour mettre un visage sur la fracture numérique (document préparé par Votepour.ca) :

https://votepour.ca/app/uploads/2025/03/cahier_personas.pdf



800, place D'Youville
19^e étage
Québec (Québec) G1R 3P4
Téléphone : 418 643-2688

protecteurducitoyen.qc.ca

Téléphone sans frais : 1 800 463-5070
Télocopieur : 1 866 902-7130
protecteur@protecteurducitoyen.qc.ca