

**Bibliothèque
et Archives
nationales**

Québec



Le présent fichier est une publication en ligne reçue en dépôt légal, convertie en format PDF et archivée par Bibliothèque et Archives nationales du Québec. L'information contenue dans le fichier peut donc être périmée et certains liens externes peuvent être inactifs.

Version visionnée sur le site Internet d'origine le 14 janvier 2009.

Section du dépôt légal

Les technologies de l'information: une contribution significative à l'atteinte des objectifs gouvernementaux

Conseil des responsables de l'informatique du secteur public

Janvier 1994

Avant-propos

Le CRISP

Créé officiellement le 12 avril 1979, le Conseil des responsables de l'informatique du secteur public (CRISP) est, en fait, une table de concertation et de consultation formée de cinquante-huit directeurs des technologies de l'information des ministères et organismes gouvernementaux du Québec. Sa mission est de favoriser l'échange et la concertation entre les membres et de susciter des actions dans le but de promouvoir l'excellence dans la gestion des technologies de l'information au gouvernement du Québec. Créée en 1990, la Commission de valorisation du CRISP a comme mandat de promouvoir les technologies de l'information comme instrument essentiel à l'atteinte des objectifs gouvernementaux.

L'objectif du CRISP

Le CRISP croit que l'État québécois a intérêt à se doter d'une stratégie en matière d'utilisation des technologies de l'information pour continuer à réduire ses coûts de fonctionnement, à accroître la compétitivité économique des entreprises et à développer l'industrie québécoise des technologies de l'information. Au cours des dernières années, plusieurs administrations publiques se sont d'ailleurs donné des orientations stratégiques correspondant aux mêmes objectifs.

Le document

Le présent document démontre que les technologies de l'information ont, dans le passé, permis au gouvernement d'accomplir adéquatement sa mission et qu'elles ont eu un effet important sur les services aux citoyens et sur le développement de cette industrie québécoise. Sous plusieurs aspects, l'utilisation de ces technologies au gouvernement du Québec se compare avantageusement à celle d'autres administrations publiques canadiennes.

Cependant, au cours des dernières années, plusieurs administrations publiques se sont doté d'orientations stratégiques pour pouvoir atteindre leurs ambitieux objectifs d'efficacité et aussi pour fournir à l'ensemble des entreprises sur leur territoire des infrastructures technologiques leur permettant de bénéficier d'avantages compétitifs.

Le document est né de la conviction du CRISP que le gouvernement du Québec doit rapidement se fixer de telles orientations s'il veut atteindre ses objectifs et permettre à l'ensemble des entreprises québécoises de tirer profit des technologies de l'information et d'améliorer leur compétitivité.

Sommaire à la direction

Au cours des trente dernières années les technologies de l'information ont su constamment se renouveler pour aider le gouvernement du Québec à relever de nombreux défis. Aujourd'hui, elles sont devenues essentielles au bon fonctionnement de l'appareil administratif et nul ne saurait envisager de réduire les coûts ou améliorer la qualité des services en se départissant de ces technologies.

Grâce à une gestion qui se compare avantageusement avec celle d'autres administrations, les technologies de l'information ont notamment permis aux ministères et organismes du Gouvernement du Québec d'améliorer sensiblement leurs services tout en faisant face à la fois à un volume d'activités considérablement accru et aux contraintes budgétaires. Ce faisant, le gouvernement a favorisé la mise en place d'une industrie québécoise dynamique dans le domaine des technologies de l'information.

Depuis quelques années, cependant, le gouvernement a adopté une attitude de plus en plus défensive en regard des technologies de l'information, contrairement à d'autres administrations modernes. Plusieurs d'entre elles ont en effet décidé de se servir des nouvelles technologies pour imaginer de nouvelles façons de rendre leurs services tout en réduisant substantiellement les coûts.

D'ailleurs, de plus en plus d'États font en sorte que leurs investissements importants en technologies de l'information servent de moteur dans la mise en oeuvre d'une stratégie bien définie visant à doter leur territoire, d'ici 10 ans, des infrastructures technologiques qui joueront demain un rôle économique analogue aux infrastructures routières par le passé. C'est le cas, par exemple, des gouvernements fédéral et de l'Ontario.

En conséquence, le CRISP recommande au gouvernement du Québec de:

- d'élaborer une stratégie visant à doter l'ensemble du Québec des infrastructures nécessaires en technologies de l'information, en s'appuyant sur sa propre utilisation de ces technologies;
- de revoir la méthode gouvernementale de gestion des technologies de l'information de façon à favoriser leur utilisation pour l'atteinte des objectifs gouvernementaux plutôt qu'en retardant leur implantation.

Un tel virage ferait en sorte que:

- le gouvernement du Québec puisse réduire de façon continue les coûts de ses services;
- les citoyens et les entreprises jouiront d'une qualité de services analogue à celle qu'offrent les entreprises privées et à celle qui est envisagée par le gouvernement fédéral;
- les entreprises québécoises de tous genres auront les outils nécessaires pour faire face à la compétition mondiale;
- la grappe technologique se développera davantage, étant mobilisée vers un projet commun.

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	1
2. Bilan des technologies de l'information au gouvernement du Québec	3
2.1 Trente ans d'histoire	3
2.2 Les effets des technologies de l'information sur le gouvernement	6
2.3 Impact sur la société et sur l'industrie	9
2.4 Position par rapport à d'autres administrations	13
2.5 Conclusion et bilan	27
3. Vers une nouvelle vision	29
3.1 Les nouveaux impératifs gouvernementaux	29
3.2 Nécessité d'une stratégie	31
4. Contexte favorable à une utilisation optimale des technologies de l'information	37
5. Conclusion	45
Annexe 1 : Quelques exemples de bénéfices conséquents à des projets technologiques du gouvernement du Québec	47

1. Introduction

Le CRISP a exposé, en novembre 1993, comment les technologies de l'information peuvent aider le gouvernement du Québec à atteindre ses objectifs dans le cadre du réalignement de l'appareil gouvernemental ⁽¹⁾.

Le présent document vise à présenter un bilan de l'utilisation des technologies de l'information au gouvernement du Québec, à montrer la nécessité de se doter d'une vision d'avenir et à indiquer les conditions qui doivent être réunies pour que les technologies de l'information soient utilisées de façon optimale.

2. Bilan des technologies de l'information au gouvernement du Québec

2.1 Trente ans d'histoire

Au gouvernement du Québec, les premières utilisations des technologies de l'information à des fins statistiques remontent aux années 30. Cependant, leur utilisation marquée n'a commencé qu'au début des années 1960, avec l'apparition des premiers ordinateurs d'affaires.

Durant la Révolution tranquille, les technologies de l'information ont soutenu l'émergence d'une fonction publique moderne par la mécanisation des principales opérations de l'époque: paie des employés de l'État, aide financière aux étudiants, perception des impôts, administration du Régime des rentes, ...

Dès le début des années 1970, l'utilisation des technologies de l'information par le gouvernement du Québec était jugée d'avant-garde, comme en fait foi un article de la revue Administration publique du Canada⁽²⁾ :

«Le Québec semble être l'un des États les plus avancés en Amérique du nord en ce qui a trait à l'utilisation de l'informatique comme outil efficace de gestion. En effet, non seulement l'administration québécoise est fortement mécanisée, mais cette mécanisation s'effectue à l'aide des techniques les plus modernes».

Déjà à ce moment, certains se questionnaient sur l'opportunité de cette orientation. Pourtant, qui penserait aujourd'hui se payer le luxe de ne pas informatiser ces opérations?

Dans la foulée de la Révolution tranquille, la période 1970-1982 a vu une grande effervescence animer la fonction publique, soit pour mettre en place des programmes conçus à la fin des années 1960, soit pour faire face à de nouvelles préoccupations. Si bien qu'entre 1977 et 1982, on a créé 47 nouveaux organismes. L'évolution de l'organisation gouvernementale durant cette période est caractérisée par l'émergence de nouveaux services pour répondre à des besoins nouveaux de la population.

L'amélioration considérable de la performance des ordinateurs et la réduction sensible de leur rapport coût/performance a permis au gouvernement d'utiliser abondamment les technologies de l'information pour soutenir son évolution durant cette période. On peut se rappeler, par exemple, les cas d'automatisation suivants:

- allocations familiales,
- assurance-maladie,
- affaires municipales,
- normes du travail,
- gestion budgétaire,
- informatisation des commissions scolaires et des cégeps.

Plusieurs de ces programmes n'auraient pu voir le jour sans les technologies de l'information. Par exemple, la mise en place du programme d'allocations familiales s'est faite rapidement uniquement parce que le Québec a utilisé comme point de départ le fichier informatisé du fédéral. De même, le régime d'assurance-maladie n'aurait pu être conçu tel qu'il est sans que l'on utilise les technologies de l'information pour assurer le traitement d'une si grande masse d'informations (6,5 millions de demandes de paiements par mois)

Depuis 1982, le gouvernement du Québec a de plus en plus insisté sur la nécessité de réduire ses coûts et d'améliorer sa productivité. Il a aussi commencé à facturer un nombre croissant de services⁽³⁾.

L'apparition de nouvelles possibilités dans le domaine des technologies de l'information a permis aux ministères et organismes d'affronter les coupures et d'améliorer les services à la clientèle, tout en faisant face à l'augmentation constante de la complexité de ces services. Cela s'est fait par:

- la refonte de certains grands systèmes (ex. SAAQ, RRQ, MRQ, CSST, CNT, MMSRFP) pour qu'ils rendent plus de services que leurs prédécesseurs et qu'ils améliorent la situation financière de ces organisations;
- l'utilisation d'outils de bureautique par le personnel professionnel et de soutien;
- la mise en place de quelques guichets uniques.

Les retombées des changements apportés durant cette période ont été considérables. Par exemple, une étude de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) a démontré que la refonte de ses systèmes a amené des économies *annuelles* de l'ordre de 12 millions de dollars, tout en améliorant considérablement le service au public. De son côté, la refonte des systèmes de la Commission des normes du travail (CNT) a permis à celle-ci d'améliorer sensiblement sa perception des fonds auprès des employeurs, ce qui lui a permis de remettre 68 millions de dollars

de surplus accumulés au gouvernement du Québec en 1988 et d'abaisser le taux de cotisation des employeurs de 0.12% à 0.08%.

Au cours de ces 30 ans, les technologies de l'information sont devenues presque omniprésentes dans l'administration de l'État. On peut dire qu'il serait impossible de rendre ces services sans elle, et que si cela était tenté, la qualité des services rendus ainsi que le degré de contrôle et l'équité ne sauraient être les mêmes et occasionneraient des dépenses annuelles supplémentaires considérables.

2.2 Les effets des technologies de l'information sur le gouvernement

Afin d'évaluer les bénéfices découlant de projets importants, le CRISP a développé une grille d'analyse inspirée de celle déjà utilisée par l'Association canadienne des technologies de l'information. Les bénéfices des technologies de l'information y seront classés comme suit:

- o réduction des coûts d'opération;
- o amélioration de la qualité;
- o contrôle des revenus et des dépenses de transfert;
- o meilleure équité;
- o nouveaux produits;
- o amélioration de gestion;
- o introduction de nouvelles façons de faire (nouveaux paradigmes).

Le tableau de l'annexe 1 montre que, sur la base d'informations préliminaires, le gouvernement a tiré des bénéfices importants dans chacune de ces catégories et notamment pour la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité des services. Le CRISP croit donc qu'il serait utile de documenter et d'évaluer ainsi plusieurs cas vécus au gouvernement du Québec.

Sans faire une analyse exhaustive de l'impact des technologies de l'information sur l'ensemble des coûts d'opération du gouvernement, il est clair que celui-ci a dû faire face à une augmentation considérable de son activité, dans un contexte ne permettant pas une augmentation correspondante des ressources. L'ampleur de ce phénomène était telle qu'il aurait été impossible d'y faire face sans une contribution importante des technologies de l'information. Le tableau suivant présente certains exemples particulièrement éloquentes.

Exemples de productivité accrue au cours des années 1980

	Volumes d'activité + %	Budget de fonctionnement (en dollars constants) + %
MRQ		
Corporations	+105%	+20%
Employeurs	+48%	
Particuliers	+29%	
MEQ		
Clientèle	- 3%	-16%
MSP		
Détenus(moyenne)	+85%	+17%

CARRA		
Cotisants	+57%	
Retraités	+107%	+56%
SAAQ		
Véhicules	+34%	+19%
LOTO-QUÉBEC		
Ventes	+83%	+41%
RAMQ		
Demande de paiement	+44%	- 8%
RRQ		
Paiements allocations	- 1%	- 24%
Paiement rentes	+106%	+35%

(Source: rapports annuels des ministères et organismes)

1. Les volumes et le budget de 1982 ont été utilisés au lieu de ceux de 1980
2. Les volumes et le budget de 1982 et de 1992 ont été utilisés.

2.3 Impact sur la société et sur l'industrie

L'utilisation des technologies de l'information par le gouvernement du Québec a déjà eu beaucoup d'influence sur la population, sur le choix des services rendus à celle-ci et sur l'industrie des technologies de l'information.

Au cours des dernières années, par exemple, les services rendus à la population se sont orientés vers un accroissement:

- du service direct au client, grâce aux applications disponibles aux agents qui sont en contact avec le public;
- de l'accessibilité des services, grâce aux établissements bancaires, pour effectuer certaines transactions;
- des prestations versées directement au compte des bénéficiaires;
- de l'échange électronique de données avec les entreprises.

Par ailleurs, les données disponibles dans les systèmes informatiques ont permis de concevoir des programmes mieux axés vers des clientèles cibles et tenant compte davantage des besoins diversifiés de la clientèle. Cela n'aurait pas été possible sans les technologies de l'information et, sans elles, la population disposerait aujourd'hui de services moins adéquats.

Bref, les citoyens ont bénéficié de l'utilisation des technologies de l'information au gouvernement du Québec, et pourront en bénéficier encore plus dans l'avenir, comme l'a démontré le document «Les technologies de l'information, un puissant allié pour appuyer le réalignement de

l'appareil gouvernemental» (4).

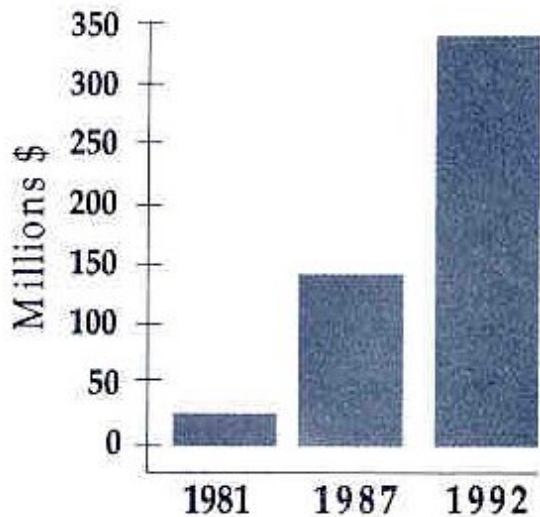
Quant à l'industrie québécoise des technologies de l'information, elle a aussi bénéficié de l'utilisation de ces technologies par le gouvernement du Québec.

D'une part, l'octroi de contrats de services par le gouvernement du Québec a créé une industrie de la consultation qui est reconnue comme fort dynamique. Trois des plus grandes firmes-conseils canadiennes sont d'ailleurs québécoises et ont un rayonnement international. Ces firmes ont beaucoup progressé depuis leur fondation et ce, en bonne partie grâce aux contrats octroyés par le gouvernement du Québec.

Progression de trois grandes firmes québécoises

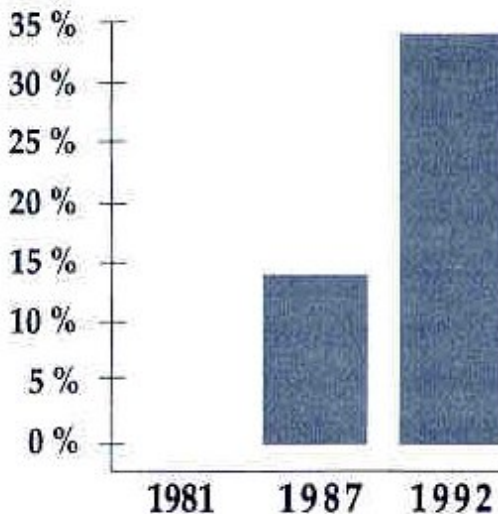
DONNÉES COMBINÉES DES FIRMES CGI, DMR, LGS

Revenus



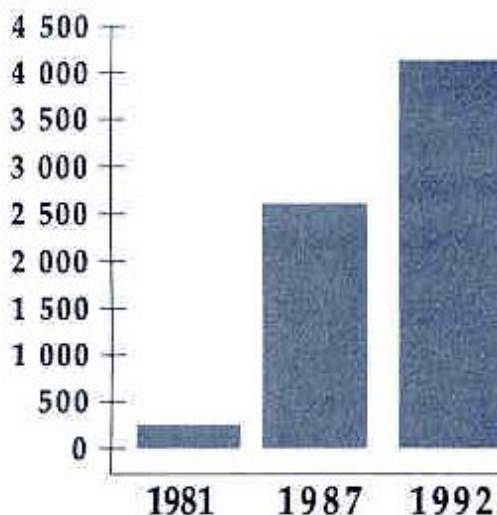
DONNÉES COMBINÉES DES FIRMES CGI, DMR, LGS

*% des revenus
à l'extérieur du
Canada*



DONNÉES COMBINÉES DES FIRMES CGI, DMR, LGS

Employés



Les rapports annuels de chacune de ces firmes les décrivent comme suit :

Le Groupe CGI Inc. est un leader nord-américain dans le secteur des services-conseils en technologies de l'information. Le réseau du Groupe CGI regroupe 13 bureaux et plus de 1 000 professionnels qui desservent l'ensemble du territoire canadien ainsi que les États-Unis.

Le Groupe LGS Inc. est une firme de renom en intégration de systèmes et offre des services-conseils en informatique et en bureautique ainsi que des produits connexes. La société vise avant tout l'implantation de solutions à la fine pointe de la technologie adaptées au contexte d'affaires de sa clientèle.

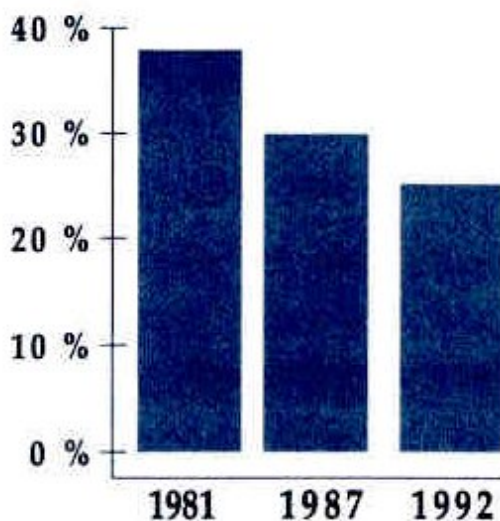
Le Groupe DMR Inc. est un des principaux fournisseurs internationaux de services aux entreprises et aux administrations publiques en matière de technologies de l'information. La société compte près de 2 500 spécialistes au Canada, aux États-Unis, dans la région de l'Asie-Pacifique et en Europe.

Il est à noter que le gouvernement du Québec a aidé de façon appréciable au démarrage de ces firmes, si on considère a part de leur chiffre d'affaires qui provenait de source gouvernementale, au début des années 1980.

Données combinées des firmes CGI, DMR, LGS

DONNÉES COMBINÉES DES FIRMES CGI, DMR, LGS

% du chiffre d'affaires provenant du secteur gouvernemental

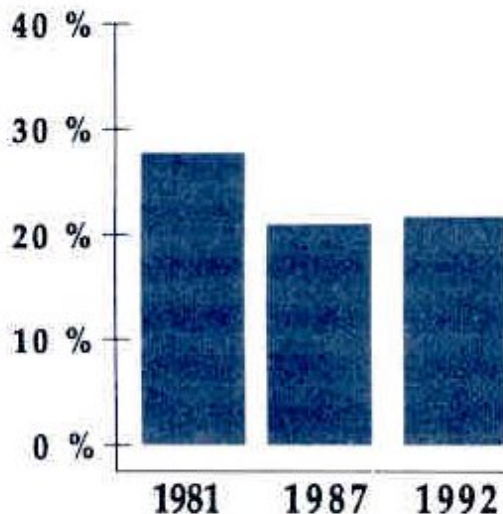


Par ailleurs, le gouvernement du Québec a su utiliser son pouvoir d'achat pour amener des investissements au Québec dans le secteur du matériel informatique et des logiciels. C'est ainsi que depuis 1987, une quarantaine de partenaires ont été amenés à consentir des engagements de dépenses et d'investissements de 1,1 milliard de dollars. Depuis le 1^{er} janvier 1992, 350 postes ont été créés au Québec par des entreprises internationales, dont plus de 200 en recherche et développement.

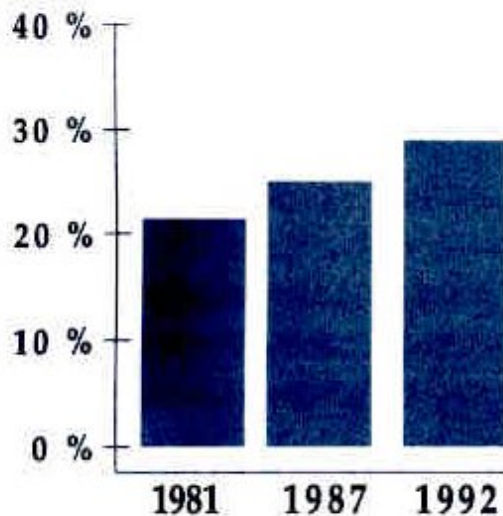
Il faut cependant noter que la part que détient le Québec dans le marché du travail du logiciel semble diminuer, contrairement à celle des services professionnels.

L'industrie des technologies de l'information au Canada représente un chiffre d'affaires de 40 milliards \$, emploie 300 000 personnes et investit 2,1 milliards de dollars en recherche et développement. Le Québec s'est taillé une place, en partie grâce à l'utilisation des technologies de l'information par le gouvernement du Québec.

***Part québécoise
du marché
canadien
des logiciels***



***Part québécoise
du marché
canadien
des services
professionnels***

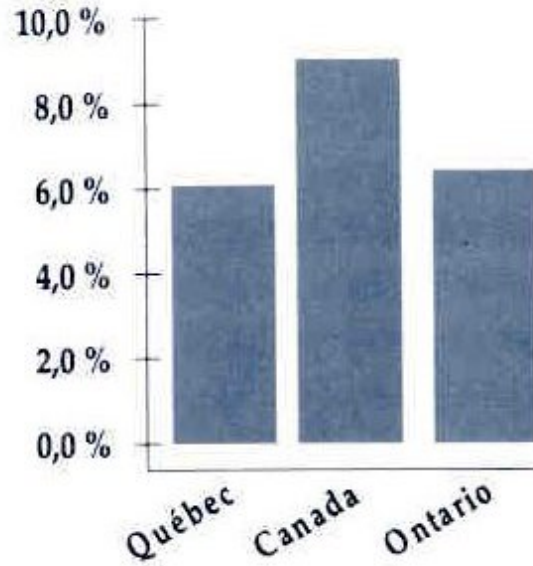


2.4 Position par rapport à d'autres administrations

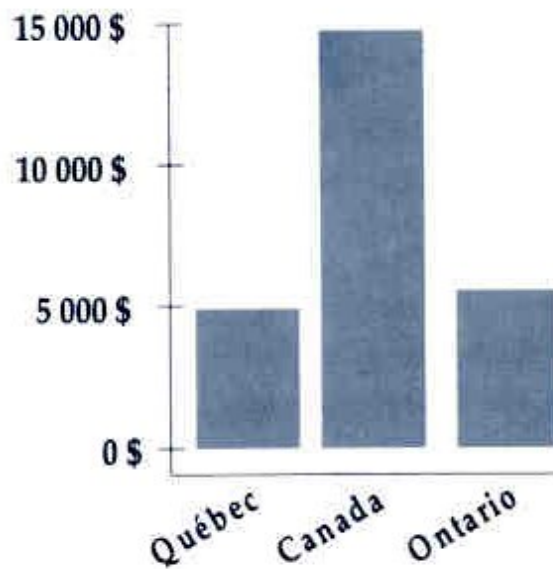
Des indicateurs comparatifs

Afin de comparer la situation des technologies de l'information au gouvernement du Québec avec celle d'autres administrations publiques, le CRISP a fait parvenir aux gouvernements du Canada et de l'Ontario, un questionnaire visant à établir le niveau des dépenses en technologies de l'information et leur degré de pénétration dans chacun de ces gouvernements. Les résultats sont illustrés par les graphiques suivants:

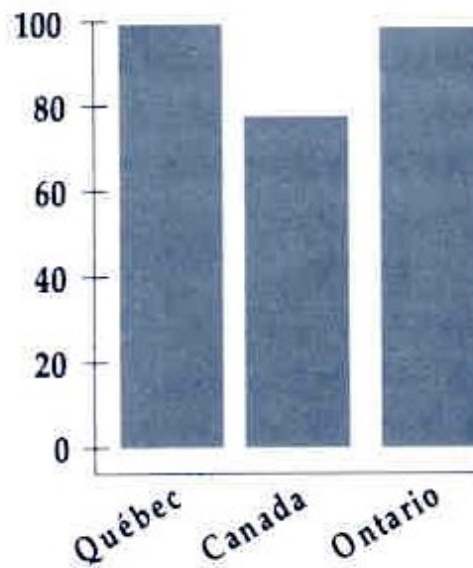
*% des dépenses
de
fonctionnement
investies en TI*



*Investissements
par employé
en TI*



*Nombre de
postes de
travail par M\$
en TI*



Par ailleurs, il est intéressant de noter que, depuis cinq ans, les OCTAS des catégories Organisation et Gestion octroyés par la Fédération de l'Informatique du Québec, ont tous été décernés à des ministères et organismes du Gouvernement du Québec, ce qui témoigne de l'excellence de la gestion des technologies de l'information qui y règne.

La perception des dirigeants face aux technologies de l'information

Une étude⁽⁵⁾ conduite pour le CRISP auprès de la haute direction des ministères et organismes du gouvernement du Québec, de même qu'auprès des directeurs de l'informatique, a déjà permis de dégager les faits suivants:

- il y a un très fort consensus sur l'importance de l'informatique dans l'organisation;
- les administrateurs d'État sont majoritairement satisfaits de tous les aspects de l'informatique;
- le niveau de satisfaction de la haute direction augmente de façon appréciable lorsque l'organisme possède son propre centre de traitement informatique.

Par ailleurs, le CRISP perçoit une inquiétude de la part des dirigeants gouvernementaux, notamment chez ceux des organismes centraux, compte tenu de la place croissante occupée par les technologies de l'information dans l'appareil gouvernemental et des sommes importantes qui y sont consacrées. Cette préoccupation n'est d'ailleurs pas unique au Gouvernement du Québec puisque le Comité de la gestion publique de l'OCDE écrivait en 1992:⁽⁶⁾

«Les cadres dirigeants du secteur public doivent encore éprouver certaines réticences vis-à-vis des technologies de l'information. Les investissements ont été importants et la demande continue à augmenter. Ils constatent que leur organisation devient de plus en plus dépendante des technologies de l'information. En dépit de nombreux exemples de réussite, ils ont pu observer que l'exécution de nombre de grands projets s'était traduite par des dépassements budgétaires, avaient subi des retards importants et n'avaient pas atteint les objectifs prévus... Les responsables de l'administration ont un doute sur la valeur des arguments avancés en faveur de la technologie: en matière de technologies de l'information, la réalité s'est souvent située, dans le passé, en deçà du discours. Dans le même temps, on a le sentiment que le potentiel des technologies de l'information en matière de soutien au changement n'est pas complètement exploité pour promouvoir la gestion publique efficiente et efficace qui est vitale pour la compétitivité nationale et le développement économique et social.»

Il est à remarquer que ce Comité de l'OCDE met en lumière les nombreuses façons dont les technologies de l'information peuvent aider davantage les gouvernements dans l'atteinte de leurs objectifs. De façon générale, sa perspective ressemble à celle que présente le CRISP dans le cadre du réaligement et résumée à la section 3.1 du présent document.

De plus, ce comité présente plusieurs suggestions quant à la façon de gérer les technologies de l'information, suggestions qui vont dans le même sens que celles qui sont avancées par le CRISP (voir section 3.2 du présent document).

Bref, les inquiétudes des dirigeants face aux technologies de l'information ne sont pas propres à la gestion qui en est faite ici, et les solutions proposées par le CRISP pour aider le Gouvernement du Québec à en faire un meilleur usage ne sont pas uniques, elles non plus.

Le rôle des technologies de l'information

D'autres gouvernements ont décidé de revoir la façon de rendre leurs services en profitant au maximum des nouvelles technologies. Certains comptent même sur cette révision pour créer un effet d'entraînement en vue de la mise en place d'infrastructures technologiques sur l'ensemble de leur territoire.

Nous mentionnons ici quelques exemples, dont le gouvernement fédéral et l'Ontario, et examinons où le Québec se situe par rapport à cette tendance.

Le gouvernement fédéral

Le Conseil du trésor du gouvernement fédéral a décidé, en 1991, d'orientations stratégiques pour améliorer ses services en utilisant l'information et les technologies de façon novatrice. Cette stratégie prévoit qu'en l'an 2001:

- les gens auront accès, à partir de chez eux, aux renseignements du gouvernement;

- des services directs et personnalisés seront accessibles 7 jours sur 7, 24 heures sur 24, grâce à des terminaux semblables aux guichets automatiques ou à partir d'ordinateurs domestiques;
- les échanges courants entre le gouvernement et le secteur privé et entre ministères se feront électroniquement.

Trois besoins guideront les investissements dans ce domaine:

- l'amélioration des services au public;
- une augmentation importante de la productivité dans la fonction publique;
- l'accroissement de la compétitivité du Canada sur le marché mondial.

Le budget de février 1992 a d'ailleurs reconnu que, pour réorienter les ressources limitées dont dispose le gouvernement, «il doit investir dans ses propres systèmes et dans les moyens technologiques de manière à se restructurer et à se moderniser en fonction de nouvelles réalités qui s'appliquent déjà au secteur privé.» Il y a aussi un fonds de 10 millions de dollars pour promouvoir des projets-pilotes d'échanges d'applications entre ministères.

Chaque ministère est tenu de produire au Conseil du trésor, un plan de gestion de l'information qui situe les orientations du ministère dans le cadre de cette stratégie, ainsi qu'un plan de transition leur permettant de se conformer entièrement aux orientations stratégiques du gouvernement dans le domaine des technologies de l'information.

En 1993, l'ancien Vérificateur général du Canada, monsieur Andy Mac Donald, a été nommé «Chief Information Officer» au Conseil du trésor. À ce titre, il présidera un comité de sous-chefs qui sera appelé à jouer un rôle important dans la réalisation de cette stratégie.

Voici quelques projets du gouvernement fédéral qui vont dans cette voie:

- Douanes et Accise compte faire en sorte que les importateurs puissent transmettre de l'information par voie électronique, au port d'entrée, avant l'arrivée de leurs importations. Les Douanes peuvent déterminer quelles parties de l'envoi elles inspecteront de sorte que, au moment de l'arrivée des produits, ces derniers passeront rapidement, ou alors le conteneur sera identifié et inspecté sur-le-champ. Outre le fait d'accroître la productivité de Douanes et Accise, ce système aura pour effet d'améliorer les services offerts aux importateurs canadiens (les délais actuels sont trop longs) et de réduire leurs coûts.
- Revenu Canada, Impôt est en train de mettre au point un système qui donnera la possibilité aux fiscalistes de transférer les dossiers de leurs clients directement au ministère. Un tel système permettra d'abolir les étapes de manutention et d'entrée initiales, et de réduire considérablement le temps requis pour traiter les déclarations (remboursements plus rapides). Grâce à une initiative semblable, le Internal Revenue Service des États-Unis prévoit traiter plus de 30 millions de déclarations d'impôt sur le revenu par voie électronique d'ici 1996, ce qui donnera lieu à des économies de plus de 200 millions de dollars.
- Le ministère des Douanes et Accise prévoit améliorer son processus de perception de la TPS auprès des petites entreprises. Afin d'automatiser ce processus sans en faire porter le coût aux petites entreprises, Douanes et Accise envisage de s'associer au réseau bancaire, afin d'utiliser l'équipement des points de vente actuels, ou les guichets automatiques, pour entrer les données, les transmettre et créditer directement le compte bancaire du gouvernement. Les banques percevraient des frais d'utilisation pour chaque transaction traitée. Une telle mesure éviterait au ministère d'avoir à établir et à exploiter un vaste réseau de communication, ainsi qu'à mettre au point un programme à cette fin.
- Industrie, Sciences et Technologie commandite un réseau à haute vitesse, à l'intention des chercheurs de l'administration fédérale, du secteur privé et des universités canadiennes, dans le but de maintenir l'avance du Canada dans le domaine des télécommunications, en accélérant le processus d'élaboration de technologies de pointe, et d'améliorer la compétitivité industrielle du Canada. Les gouvernements provinciaux et le secteur privé collaborent avec le gouvernement fédéral à ce projet.
- Le Bureau des brevets sait qu'il doit améliorer son processus de délivrance des brevets car celui-ci est trop long et trop encombré de paperasse. Or, plutôt que d'automatiser le processus existant, le Bureau des brevets a établi un nouveau processus et redéfini son intervention. Il compte remplacer la recherche de titres par un service d'information sur les brevets. La documentation comprise dans la demande de brevet sera accessible au grand public, par le biais d'une base de données visuelle. L'information obtenue sera utilisée par l'industrie et par d'autres intervenants pour trouver des solutions pouvant être licenciées, au lieu de payer pour élaborer une solution déjà brevetée.

L'Ontario

De son côté, le gouvernement de l'Ontario a, depuis 1992, une nouvelle politique relative aux technologies de l'information en vue

«du renouveau économique, de l'enrichissement et des emplois; du développement social et du maintien de la qualité

de vie; de la réorganisation des activités du gouvernement pour en améliorer l'efficacité et pour obtenir une réduction du déficit, un meilleur service à la clientèle et une livraison plus efficace des services gouvernementaux».(7)

La stratégie retenue prévoit, entre autres, qu'avant l'an 2000, les résultats qui suivent auront été obtenus:

- une infrastructure de réseau omniprésente et intégrée pour satisfaire les exigences des entreprises, du gouvernement et des consommateurs;
- l'Ontario constituera, dans l'industrie des télécommunications, un noyau régional du réseau mondial qui attirera de nombreuses entreprises internationales axées sur l'information et dont l'intention sera de s'y établir ou de s'y développer;
- la production annuelle de matériels et de logiciels de l'Ontario passera de 6 milliards de dollars (1992) à 20 milliards de dollars;
- le réseau, qui intégrera télécommunications et technologies de l'information permettra de fournir une vaste gamme de services, améliorant ainsi la qualité de vie des Ontariens;
- le télétravail sera devenu monnaie courante;
- le réseau sera couramment utilisé comme support pour assurer le bien-être, dispenser les soins de santé et offrir une éducation permanente;

Par ailleurs, cette stratégie prévoit que le gouvernement de l'Ontario sera un usager modèle des nouvelles technologies:

- il aura restructuré sa façon de fournir les services afin d'améliorer l'accès du public et d'offrir une vaste gamme de services interactifs;
- il jouera, avec l'industrie, un rôle important dans le développement d'applications et de nouveaux services;
- il contribuera au développement de l'infrastructure de l'information publique la plus sophistiquée au monde.

Le gouvernement a créé le Conseil pour une infrastructure de l'Information en Ontario, qui examinera les progrès dans l'atteinte des objectifs fixés par la stratégie, mènera une campagne de conscientisation relativement à une infrastructure de l'information auprès des intéressés et du public, mettra sur pied des partenariats et accordera la priorité aux demandes faites dans le cadre d'un Programme d'investissement dans l'infrastructure de réseaux en Ontario (100M\$ sur 4 ans).

Bref, l'Ontario compte:

- mettre en place une infrastructure qui aura, en l'an 2000, un effet comparable à la construction des autoroutes au cours des années passées et entraînera un avantage compétitif et des retombées économiques importantes;
- miser sur les technologies de l'information pour réduire les coûts des services gouvernementaux, tout en améliorant ces derniers, et créer un effet d'entraînement pour la mise en place du réseau.

D'autres exemples

Les exemples d'une nouvelle utilisation des technologies de l'information se multiplient partout dans le monde; en voici quelques cas.

BC-ONLINE

La Colombie Britannique a mis sur pied un service de courtage des informations gouvernementales appelé BC-Online. Les ministères et organismes du gouvernement lui fournissent certaines banques d'information d'intérêt public, comme les registres:

- des véhicules
- des titres miniers
- des taxes foncières
- des maisons mobiles
- des entreprises

- des biens immobiliers
- des titres de propriétés.

Les usagers de BC-Online sont au nombre de 4 600 (agences publiques, entreprises, population en général) et ils considèrent avantageux de payer pour ces services, notamment parce qu'ils sont offerts 12 heures par jour et 6 jours par semaine, et que les usagers y ont accès autant à domicile qu'au bureau.

De leur côté, les ministères et organismes y trouvent leurs comptes, parce qu'ils n'ont pas à se préoccuper de fournir eux-mêmes ce service, donc de répondre à la clientèle, percevoir les frais, ...

AUSTRALIE

En 1990, le gouvernement de l'Australie a adopté la loi «Data Matching Program» permettant au ministère de la Sécurité sociale de mettre en place des contrôles plus serrés afin de rendre plus difficile la possibilité de fraudes et de surpaiements, et de les détecter le plus tôt possible.

Les moyens mis en place comprenaient entre autres:

- des contrôles au point d'admission et durant la période d'admissibilité du prestataire;
- la mise en place et le maintien d'étroites relations avec la Gendarmerie fédérale, le procureur général, le Solliciteur général et d'autres pays.

La mise en place de ce système a été rendue publique et les prestataires ont été invités à mettre à jour volontairement leur dossier en bénéficiant d'une période d'amnistie.

Les bénéfices nets pour le gouvernement s'élevèrent à 200 millions de dollars en plus de 49 millions de dollars conséquents à l'amnistie. Par exemple, en 1990-91:

- 10% des prestataires de chômage ont vu leurs prestations éliminées;
- 12% des prestations d'aide aux familles monoparentales ont été annulées;
- 2% des prestations aux employés de l'état ont été arrêtées, 10% ont été réduites et 9% ont été augmentées.

COMMUNAUTÉ ÉCONOMIQUE EUROPÉENNE

Le président de la Communauté Économique Européenne a annoncé en octobre 1993 qu'il proposerait, en décembre de la même année, de lancer des investissements dans les nouvelles technologies, pouvant atteindre 150 million \$ sur 5 ans. «Ces investissements se concentreront sur les réseaux transeuropéens et surtout sur les autoroutes de l'information qui permettront de diffuser simultanément l'image, la voix et l'écrit». ⁽⁸⁾

Le Québec

La méthode gouvernementale de gestion des technologies de l'information au gouvernement du Québec date de 1976 et vise surtout à encadrer les dépenses et les projets soumis par les ministères. Elle a pris, au fil des ans, une tournure plutôt défensive qui se caractérise par:

- des contrôles *a priori*;
- l'accent sur les technologies, plutôt que sur les programmes;
- une approche ne favorisant pas l'imputabilité des gestionnaires;
- de nombreux intervenants aux responsabilités mal définies.

Une telle politique, légèrement modifiée pour 1994-1995 ne peut que nuire à l'atteinte des objectifs du gouvernement et n'est d'ailleurs pas conforme à l'esprit du réalignement qui vise à éliminer les irritants tout en créant l'obligation d'atteindre des objectifs précis. L'un des objectifs de celui-ci se lit d'ailleurs comme suit : "Transformer le mode de gestion en vue de responsabiliser davantage les ministères et organismes opérationnels.

L'objectif visé par cette proposition serait de réduire de 30% les contrôles et les divers formulaires afin d'alléger l'infrastructure administrative de support au sein des ministères".(9)

Le CRISP adhère à cet objectif et considère qu'il faut revoir rapidement cette méthode gouvernementale de gestion, pour réduire sa lourdeur, ainsi que les coûts et les délais qu'elle occasionne, si l'on veut profiter pleinement du potentiel considérable des technologies de l'information. D'ailleurs, selon les informations obtenues par le CRISP auprès d'autorités du gouvernement fédéral canadien et du gouvernement français, il appert que ces dernières sont enthousiastes face à l'uniformité de la terminologie utilisée en TI au gouvernement du Québec. Toutefois, elles n'ont nullement l'intention d'adopter des mesures de gestion et de contrôle aussi lourdes que celles existantes présentement au Québec, puisqu'elles anticipent qu'une telle lourdeur pourrait susciter des entraves importantes dans la concrétisation d'opportunités rentables et bénéfiques pour leur gouvernement.

Par ailleurs, dans sa stratégie des grappes technologiques, le gouvernement reconnaît l'importance des technologies de l'information comme un secteur industriel à privilégier.

Pour cette grappe, les orientations préconisées comportent:

- les crédits d'impôt pour accentuer la formation et le recyclage des travailleurs;
- la création du Fonds de développement technologique;
- des mesures fiscales pour encourager la recherche et le développement;
- des programmes d'aide et de prêts participatifs;
- le support des centres de recherches;
- la canalisation des dépenses gouvernementales vers les entreprises québécoises ou étrangères qui investissent au Québec;
- la participation aux efforts internationaux de normalisation;
- l'aide à l'exportation;
- des mesures pour favoriser le partenariat entre les intervenants.

Par contre, il n'y a pas encore, à notre connaissance, de stratégie visant à doter le Québec des infrastructures requises en l'an 2000 dans le domaine des télécommunications et des systèmes informatiques ou selon laquelle le gouvernement changerait sa façon de rendre ses services, en capitalisant davantage sur les technologies de l'information, ce qui en ferait un moteur de la modernisation des infrastructures.

2.5 Conclusion du bilan

La situation des technologies de l'information au gouvernement du Québec se caractérise donc comme suit:

- au fil des 30 dernières années, les divers objectifs du Gouvernement du Québec ont pu être atteints en bonne partie grâce à l'utilisation des technologies de l'information et à leur capacité d'évolution;
- aujourd'hui, les technologies de l'information occupent une place essentielle et les services gouvernementaux actuels n'auraient même pas pu être imaginés sans elles;
- l'utilisation des technologies de l'information par le gouvernement du Québec a favorisé la mise en place d'une industrie québécoise des technologies de l'information qui est dynamique, qui rayonne sur la scène internationale et qui a des retombées économiques au Québec;
- la qualité de la gestion des technologies de l'information dans les ministères et organismes du gouvernement du Québec se comparent avantageusement à celles d'autres organisations, notamment les principaux gouvernements au Canada;
- l'approche du gouvernement du Québec face aux technologies de l'information est maintenant plutôt défensive et ne permettra pas de profiter des nouveaux avantages offerts par celles-ci, contrairement à ce qui se passe dans plusieurs administrations modernes, dont le gouvernement fédéral et celui de l'Ontario;
- le gouvernement du Québec n'a pas une vision claire de l'utilisation qu'il aurait avantage à faire des technologies de l'information pour son administration, ni la stratégie pour que cette utilisation crée un effet d'entraînement sur la modernisation des infrastructures technologiques du

3. *Vers une nouvelle vision*

3.1 *Les nouveaux impératifs gouvernementaux*

Dans son document intitulé «Vivre selon nos moyens», le gouvernement a analysé sa situation financière et indiqué les orientations qu'il entend prendre pour l'assainir. Le CRISP souscrit entièrement à cette analyse.

Faisant face à une croissance structurelle trop élevée des dépenses et ne pouvant compter que sur un potentiel de taxation très limité, le gouvernement a, pour éliminer son déficit, indiqué son intention :

- de maintenir la croissance des dépenses à moins de 1%/an;
- de préserver les services de base;
- d'effectuer des réductions de 7 milliards de dollars d'ici 1997-98.

À cette fin, il privilégie trois avenues:

- la révision du contenu des programmes;
- la réorganisation majeure des services;
- la réduction des coûts de personnel.

De nombreuses entreprises privées sont déjà passées par là et ont pu tirer leur épingle du jeu en appuyant cette remise en cause de leurs façons de faire, par une réorganisation de leurs activités basée sur les nouvelles possibilités qu'offrent maintenant les technologies de l'information. Très souvent d'ailleurs, ces transformations ont permis de réduire les coûts tout en améliorant la qualité des services, et les gains ont été spectaculaires.

Il faut dire que jusqu'à récemment, les principes d'organisation généralement utilisés dataient de fort longtemps, et que les nouvelles possibilités offertes par les technologies permettent d'éliminer plusieurs problèmes qui n'ont plus leur raison d'être, comme:

- des activités et des informations redondantes inutilement;
- un accent mis exagérément sur les contrôles;
- le travail à la chaîne;
- un grand volume de paperasserie interne;
- beaucoup d'activités sans valeur réelle;
- trop de transferts de responsabilités ou d'informations entre les unités administratives et les individus.

Dans son document «Les technologies de l'information, un puissant allié pour appuyer le réaligement gouvernemental»⁽¹⁰⁾, le CRISP a d'ailleurs suggéré différentes façons d'utiliser les technologies de l'information, notamment:

- la saisie de l'information une seule fois, sous toutes ses formes et à la source;
- la prise de décisions par le personnel de première ligne et une réduction conséquente des activités de contrôle;
- la réduction des transferts de responsabilités entre fonctionnaires;
- la réalisation des processus par ceux qui en désirent les résultats, voire par le citoyen lui-même.

Par le passé, l'évolution des technologies de l'information a toujours amené au gouvernement de nouvelles possibilités pour l'aider à relever de nouveaux défis, et l'histoire se renouvelle maintenant dans le cadre de l'opération réaligement.

3.2 Nécessité d'une stratégie

Tel que mentionné précédemment, de plus en plus d'États revoient leur façon d'utiliser les technologies de l'information pour:

- mettre en place sur leur territoire, une infrastructure technologique moderne dans le secteur des services informatiques et le domaine des télécommunications, en vue de donner un avantage compétitif à leurs commettants et d'engendrer des retombées économiques importantes;
- utiliser au maximum leur potentiel dans la révision de leur façon de rendre les services à la population;
- faire en sorte que leur utilisation interne des technologies de l'information serve de pilier à la révision des infrastructure technologiques sur leur territoire.

Le CRISP considère qu'une telle stratégie s'impose au Québec pour:

- réduire continuellement les coûts de fonctionnement du gouvernement, tout en satisfaisant la demande croissante pour des services améliorés ou supplémentaires;
- maintenir et améliorer la compétitivité économique;
- permettre à son industrie des technologies de l'information de continuer à se développer;
- éviter les conséquences graves de l'absence d'une telle stratégie.

Réduction continue des coûts de l'État

Il est possible de réduire les coûts de fonctionnement de l'État en décrétant des réductions d'effectifs et de dépenses ou en éliminant certains services moins essentiels.

Cela a un effet provisoire, compte tenu de la pression constante pour l'ajout de nouveaux services ou de services améliorés. Il est fort probable que cette pression ne s'éliminera pas facilement, étant donné le haut niveau des taxes (les citoyens veulent en avoir pour leur argent) et des services de plus en plus complets qui leur sont offerts dans leur rapports avec les entreprises privées.

Par le passé, les technologies de l'information ont permis de contenir les coûts d'opération, tout en augmentant la quantité et la qualité des services offerts à la population. Cela tient pour beaucoup aux possibilités sans cesse nouvelles offertes par les technologies de l'information, ce qui permet de renouveler constamment ce phénomène.

L'opération de réaligement offre une occasion unique de capitaliser sur les nouvelles possibilités des technologies de l'information, et de revoir leur rôle dans le fonctionnement de l'État. Si cela se fait, il y a lieu de croire que l'équilibre entre l'offre et la demande de services pourra être maintenu de façon permanente; dans le cas contraire, il est fort possible que les réductions découlant de cette opération aient des effets plus provisoires qu'on ne le souhaiterait.

Par ailleurs, un programme de rénovation de l'État misant sur les technologies de l'information permettrait, comme cela se fait ailleurs, de développer l'industrie des technologies de l'information et d'améliorer la compétitivité de l'ensemble des entreprises du Québec.

Améliorer la compétitivité

Tout comme le réseau routier a été l'infrastructure de l'économie industrielle, les réseaux de télécommunication seront à la base de la nouvelle économie. Quelques exemples permettent rapidement de s'en convaincre:

- déjà les entreprises de services ont tendance à offrir de plus en plus de services «technologiques» à leur clientèle (ex. transactions électroniques), pour améliorer la qualité de leurs services, pour en offrir de nouveaux et pour réduire leurs coûts;
- même les entreprises manufacturières connaîtront des difficultés sans un échange électronique de données avec leurs fournisseurs et avec leurs clients, et sans des réseaux permettant un contrôle instantané de leurs inventaires à distance;
- la mondialisation des marchés et la rapidité accrue des transactions créent une pression croissante sur les réseaux de communication et sur la disponibilité d'informations pour la recherche et la prise de décision.

Développer l'industrie des technologies de l'information

Le Québec a su favoriser l'émergence d'une industrie des technologies de l'information dynamique, notamment en matière de consultation. Depuis quelques années, il essaie de faire de même pour les logiciels et le matériel informatique. Les mesures préconisées actuellement sont surtout des incitatifs financiers, l'encouragement à former des partenariats et l'utilisation de la politique d'achat gouvernemental.

Une vision gouvernementale des infrastructures nécessaires sur le territoire du Québec pour améliorer sa compétitivité aurait pour effet de canaliser les énergies de tous vers un but commun, avec des projets concrets. C'est une occasion unique de fournir aux industries des technologies de l'information l'équivalent de ce qu'a été la Baie James pour les firmes de génie conseil.

Conséquences de l'absence de stratégie

Finalement, le CRISP craint que sans une stratégie bien établie et une méthode gouvernementale appropriée de gestion des technologies de l'information, le gouvernement du Québec risque de se trouver devant les réalités suivantes:

- une grande difficulté à réaliser son réalignement tout en préservant la qualité des services;
- des infrastructures technologiques qui seront désuètes en l'an 2000 par rapport à ses compétiteurs, ce qui nuira considérablement sur l'économie du Québec;
- des services gouvernementaux qui seront inférieurs à ceux auxquels le secteur privé et le gouvernement fédéral auront habitué la population;
- des services gouvernementaux qui peuvent imposer des coûts anormaux à sa clientèle et nuire au développement économique (par exemple, si les services de transferts électroniques ne sont pas conformes aux habitudes de ses clients);
- à long terme, le risque d'un fardeau fiscal plus élevé que dans d'autres gouvernements qui auraient profité des avantages des nouvelles technologies.

4. Contexte favorable à une utilisation optimale des technologies de l'information

Avant de définir le contexte nécessaire à une utilisation optimale des technologies de l'information, il est important de reconnaître certains faits:

- a) Les technologies de l'information ne sont pas une fin en soi, mais un moyen pour aider le Gouvernement à atteindre ses objectifs. Elles devraient donc être traitées comme telles.
- b) Les technologies de l'information constituent une source de possibilités à exploiter en vue de remettre en question les façons de faire établies pour réduire les coûts d'opération tout en améliorant le service à la clientèle.

Cela s'est avéré vrai par le passé et continuera de l'être à l'avenir en raison de l'accroissement continu de leurs possibilités découlant de la réduction constante de leurs coûts.

- c) Les avantages des technologies de l'information ne sont pas automatiques; ils sont largement conditionnés par l'utilisation qu'on en fait. Un système très prometteur sur le plan des bénéfices n'en permettra aucun si les moyens ne sont pas pris pour en assurer une utilisation optimale.
- d) Les technologies de l'information donnent le maximum de résultats lorsqu'on les intègre bien au fonctionnement de l'organisation. C'est ainsi que quand on les utilise pour revoir la façon de faire plutôt que pour automatiser les processus actuels, leur potentiel est à son maximum.
- e) La demande pour l'utilisation des technologies de l'information croît constamment, alors que les ressources qui leur sont allouées ne pourront jamais répondre à cette demande. De plus, au cours de la réalisation de projets d'envergure, les utilisateurs ont tendance à en demander de plus en plus, sans nécessairement se considérer partie prenante au respect du budget du projet.
- f) Les responsables des technologies de l'information doivent, comme les autres gestionnaires du gouvernement, revoir leurs façons de faire en vue d'optimiser leur rendement.

En conséquence, le CRISP considère que les conditions qui suivent doivent être réunies pour permettre au Gouvernement du Québec de bénéficier pleinement des technologies de l'information.

4.1. Laisser au sous-chef la responsabilité de ses technologies de l'information

Le mode de gestion actuel des technologies encourage les discussions entre spécialistes, mène souvent à des batailles d'experts, et porte trop souvent la haute direction à se fier à l'issue de ces discussions pour décider des actions à prendre. D'ailleurs, dans les dossiers présentés au Conseil du trésor le mode de gestion actuel amène les dossiers à traiter souvent de sujets trop techniques pour que la haute direction puisse s'y retrouver.

Bref, la situation actuelle se prête trop à des discussions continues sur le plan technique, tout en négligeant le fond de la question, à savoir : les actions administratives envisagées par le ministère sont-elles désirables et entraîneront-elles les effets escomptés?

Pour rectifier le tir, les technologies de l'information doivent être gérées comme les autres ressources et ne pas faire l'objet d'un processus d'approbation parallèle. Les demandes faites au Conseil du trésor, notamment, devraient porter sur un plan d'actions ministériel, dont les technologies de l'information ne représentent qu'une partie. L'approbation de ce plan devrait porter sur la pertinence de ces objectifs, les coûts/bénéfices du plan et la confiance qu'il atteindra les résultats escomptés.

La seule approbation sur le plan technique devrait porter sur la conformité à des normes gouvernementales minimales. Ces normes devraient être basées sur les systèmes ouverts pour laisser aux ministères une plus grande marge de manoeuvre tout en facilitant les échanges entre eux et l'évolution vers un contact éventuel commun avec les citoyens.

4.2. Investir de façon stratégique

Même si les technologies de l'information permettent d'obtenir des bénéfices considérables, il y a des limites au niveau d'investissement qui peut être consenti.

Les ministères et organismes devraient donc chercher à concentrer leurs investissements dans des projets à grand rendement, touchant principalement les services que le gouvernement rend à sa clientèle.

Les technologies de l'information offrent plusieurs possibilités de ce genre (voir le document «Les technologies de l'information, un puissant allié pour appuyer le réalignement de l'appareil gouvernemental»⁽¹¹⁾), notamment pour faire faire une partie du travail par la clientèle.

4.3. Une meilleure connaissance du potentiel des technologies de l'information de la part des utilisateurs

L'optimisation des processus opérationnels revient aux gestionnaires utilisateurs. Quoique les nouvelles technologies leur offrent des possibilités considérables dans l'atteinte de leurs objectifs, ils sont encore peu conscients de ce qu'elles peuvent leur apporter de concret.

Une action énergique en ce sens s'impose donc. C'est évidemment le rôle des responsables des technologies de l'information de chaque ministère ou organisme de leur faire valoir les possibilités des technologies de l'information. Le gouvernement aurait avantage à se doter de moyens pour encourager et faciliter les échanges entre les gestionnaires utilisateurs sur les bons coups réalisés au gouvernement du Québec et ailleurs.

4.4. Des utilisateurs responsables

Ce sont tout d'abord les gestionnaires utilisateurs qui doivent justifier les projets. Ils doivent également être suffisamment certains des résultats avant de s'engager dans de tels projets puisque ce sont eux qui sont responsables d'atteindre les bénéfices prévus. De plus, ils ont la responsabilité de gérer leur demandes de façon à permettre de respecter le budget d'un projet et la récupération des bénéfices escomptés.

Cela n'enlève pas aux responsables des technologies de l'information la nécessité de réaliser leur travail avec le maximum de productivité et de respecter le budget alloué à l'étape en cours. Par contre, il revient à l'utilisateur de choisir ce qu'il peut faire de façon à respecter le budget global du projet.

Utilisation appropriée du secteur privé

La présence dans les ministères de firmes privées oeuvrant en technologies de l'information est une réalité depuis de nombreuses années.

Le gouvernement a bénéficié de leur présence à divers titres, notamment par:

- la possibilité de constituer des équipes de taille variable tout au long d'un projet, qui ne sont plus à leur charge lorsque les projets sont terminés;
- la mobilité plus grande de ce personnel, qui permet à un ministère de bénéficier de l'expertise acquise par des conseillers dans d'autres organisations;
- une efficacité accrue des firmes occasionnée par leur plus grande flexibilité dans la gestion de leur personnel.

Il y a lieu d'examiner les possibilités supplémentaires dont pourrait profiter le gouvernement, par exemple en favorisant un partenariat avec l'entreprise privée. Les principes suivants devront cependant être respectés:

- s'assurer de maintenir la concurrence et d'éviter ainsi que chaque ministère ou organisme devienne un client "captif" d'un fournisseur pour un service donné;
- ne pas dissocier les technologies de l'information du processus d'affaires lorsqu'ils sont indissociables;
- viser à obtenir de la valeur ajoutée tout en garantissant la liberté de choix des ministères et organismes;
- développer des termes contractuels adéquats et suffisamment flexibles pour s'adapter aux changements organisationnels et aux nouveaux besoins, mais assez clairs pour éviter des interprétations abusives;
- s'assurer que chaque ministère ou organisme :
 - conserve l'autonomie de choix de ses orientations en matière de technologies de l'information;
 - contrôle le choix des architectures générales des données, des traitements et des technologies et des infrastructures correspondantes;
 - assume la maîtrise d'oeuvre de ses grands projets de développement;
 - garde le contrôle de l'évolution de ses systèmes opérationnels;
- préserver en cas d'impartition de certains services de technologies de l'information, l'actif de compétence important que représentent les ressources humaines gouvernementales oeuvrant en technologies de l'information;
- conserver la propriété intellectuelle des actifs informationnels du gouvernement;
- s'assurer que l'impartition est nettement la solution la moins coûteuse sans sacrifier la qualité des services aux citoyens;
- garantir la continuité des services essentiels du gouvernement;
- ne recourir à l'impartition que dans le cas où des économies comparables ne pourraient être réalisées en rationalisant les coûts des services internes;
- ne pas impartir des services dont le bon fonctionnement est critique pour l'État, et pour lesquels la qualité du service prime sur les coûts (par exemple l'impôt, les services rendus directement à la clientèle,...);
- s'assurer du respect des lois et règlements en matière d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels;
- ne pas restreindre l'évolution future et la capacité d'innover des ministères ou organismes..

4.6. Réduction des coûts de mise en oeuvre des technologies de l'information

Tout comme les autres unités administratives, les unités informatiques doivent réviser leur propre organisation du travail en cherchant à en réduire les coûts tout en accroissant leur efficacité.

Cela peut se faire sur le plan des coûts de personnel en réutilisant davantage les composantes de leurs systèmes, en utilisant davantage ce qui a été fait dans d'autres ministères et en adoptant des méthodes plus légères et plus dynamiques.

Dans le cas des ministères, il serait également possible de suggérer des modifications à leurs procédures d'achat qui pourraient réduire les coûts des matériels informatiques.

5. CONCLUSION

Afin de permettre au gouvernement de profiter des nouvelles opportunités offertes par les technologies de l'information comme il l'a déjà fait par le passé, il est important que celui-ci révisé la méthode gouvernementale actuelle de gestion des technologies de l'information, qui met l'emphase sur les technologies de l'information elles-même plutôt que sur les projets ministériels qui les requièrent.

L'opération réaligement est une excellente occasion à cet égard.

D'autre part, pour permettre aux entreprises québécoises de demeurer compétitives dans une économie mondiale axée de plus en plus sur l'information, il est urgent que le Québec emboîte le pas aux autres administrations modernes qui sont à l'oeuvre pour doter leur territoire des infrastructures technologiques appropriées. La rénovation de l'administration par l'utilisation des nouvelles technologies peut servir de moteur à

cette fin.

Le CRISP est tout disposé à mettre son expertise à la disposition des organismes gouvernementaux qui mettront en oeuvre ces changements importants et du forum des sous-ministres qui pourra considérer à la fois le point de vue des organismes centraux et celui des responsables des technologies de l'information dans les ministères et organismes.

- NOTE : (1) "Les technologies de l'information, un puissant allié pour appuyer le réalignement de l'appareil gouvernemental", novembre 1993
 (2) Alain Baccigalupo, Administration publique du Canada, vol. 17, no 4, p. 545
 (3) Qu'on se réfère, par exemple, à l'augmentation considérable du nombre d'ententes avec les médecins dans le cadre de l'administration du régime d'assurance-maladie, ententes qui de surcroît se complexifient.
 (4) Document publié par le CRISP, en novembre 1993
 (5) Le prisme de l'informatique, LE CRISP, janvier 1989
 (6) Technologies de l'information dans l'administration publique: défis de la gestion, Comité de la gestion publique, OCDE, octobre 1992
 (7) Une stratégie des télécommunications pour améliorer l'avenir de l'Ontario. Rapport à la ministre de la Culture et des Communications, du Comité consultatif sur la stratégie des télécommunications pour la province de l'Ontario, août 1992
 (8) Le Soleil, 30 octobre 1993
 (9) Opération de réalignement de l'administration publique : État de situation au 28 janvier 1994, p. 6
 (10) Document publié par le CRISP, en novembre 1993

Annexe 1

Quelques exemples de bénéfices conséquents à des projets technologiques du gouvernement du Québec

ORGANISME (PROJET)	Investissement	Réd. des coûts d'opération	Amélioration de la qualité	Hausse des revenus	Équité	Nouveaux services	Amélioration de la gestion	Nouveau paradigme
Assemblée nationale	5,9M\$	1,1M\$/an	■					
CARRA	5,9M\$	1,9M\$/an	■	0,7M\$/an				
CNT	1M\$	Prélèvement de 0,12% réduit à 0,08%	■					
MAPAQ (geoextra)	0,3M\$		■					
MENVIQ	3,2M\$	5M\$/an	■				■	
MESS (prêts et bourses)	110 a-p	1M\$/an	■	■	■		■	
MRQ (relevés 3)	0,3M\$			7M\$/an				
MRQ (saisie)	2 000 j-p+1.5 M\$	40 ap/an	■	■				
RAMQ (dem. paiements)	0,5M\$	0,6M\$/an	■			■		■
RAMQ (20 ans)	36M\$	productivité +450%	■					
SAAQ (indemnisation)	11M\$	2,6M\$/an	■	■	■	■	■	
SHQ (subventions)	6M\$	2,6M\$/an	■	■	■			