

***AVANTAGES ET DÉFIS DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION DANS  
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE À PARTIR DE 5 CAS QUÉBÉCOIS***

Étude réalisée pour le compte du  
Forum des gestionnaires en technologies de l'information  
du gouvernement du Québec (FGTI)

Par  
Christian Boudreau, Ph. D.

En collaboration avec  
Monica Tremblay, M. Sc.

Québec, novembre 2007

## **REMERCIEMENT**

Nous tenons à remercier les gestionnaires et professionnels rencontrés en entrevue pour leur précieuse collaboration. Ces personnes ont généreusement accepté de partager leur riche expérience au regard des programmes et services étudiés dans cette recherche. Nous tenons aussi à remercier Jacques Leclerc, directeur exécutif du FGTI, pour avoir initié ce projet et pour nous avoir ouvert bien des portes ainsi que Jean-Marie Lévesque, directeur général des systèmes et des technologies de l'information de la RAMQ, et Michel Gauthier, directeur général adjoint des technologies de l'information du MESS, pour leur soutien indéfectible dans ce projet. De plus, je tiens à souligner l'apport important de trois experts et gestionnaires reconnus qui m'ont appuyé dans l'orientation et l'élaboration du présent rapport. Il s'agit d'Yvan Dussault, professeur associé à l'ENAP, de Gilles Harvey, officier de la publicité foncière du Québec et de Guy Morneau, administrateur invité à l'ENAP. Enfin, je me dois de souligner l'excellent travail de révision linguistique réalisé par Chantal Lafrenière, secrétaire à la Direction de l'enseignement et de la recherche de L'ENAP.

## PRÉFACE

D'entrée de jeu, mentionnons que ce fut un privilège d'être associé aux travaux de M. Christian Boudreau à titre d'experts et membres du comité aviseur de la présente étude financée par le FGTI. C'est d'ailleurs à ce titre que nous avons suivi et commenté chacune des étapes de l'étude, laquelle vise à mettre en lumière les avantages, les enjeux et le défi que présentent le recours aux nouvelles technologies de l'information (NTIC) dans l'administration publique québécoise à partir de cinq cas.

Les résultats et les conclusions de l'étude montrent avec rigueur et éloquence ce que la littérature affirme depuis déjà plusieurs années : le recours aux NTIC constitue un levier de changement puissant dans les organisations. Que ce soit pour améliorer le service à la clientèle, la productivité, le partage des dossiers au sein d'une organisation, l'information de gestion ou pour faciliter la maîtrise de la complexité administrative, les NTIC sont d'une redoutable efficacité. Toutefois, pour en bénéficier au maximum et en tirer le plein potentiel, il faut que les organisations réunissent les conditions d'optimisation en n'hésitant pas à s'engager vers une révision de ses processus d'affaires, de sa culture organisationnelle et de sa philosophie de service à la clientèle.

À notre avis, les leaders qui ont su utiliser les NTIC comme levier de modernisation de leur organisation sont aussi ceux qui ont su intégrer à leurs pratiques les préceptes de base du nouveau management public basé sur l'imputabilité, les résultats, la performance et la qualité des services. Ces mêmes gestionnaires sont aujourd'hui en mesure de tirer avantage des nouvelles formes d'organisation qui émergent dans l'administration publique, telle que la création du Centre des Services Partagés du Québec (CSPQ) et Services-Québec.

Il faut être reconnaissant, d'une part, au FGTI pour avoir financé cette importante étude et, d'autre part, féliciter Christian Boudreau pour avoir su montrer d'une manière simple et efficace que la maîtrise du changement passe de plus en plus par des leaders qui mettent les NTIC au service de la vision de leur organisation et de leur clientèle. Les NTIC comme vecteur de transformation des organisations publiques vers des organisations apprenantes, agiles et intelligentes, voilà un des grands messages que nous retenons de l'étude de Christian Boudreau.

Guy Morneau, administrateur invité à l'ENAP

Gilles Harvey, officier de la publicité foncière du Québec

Yvan Dussault, professeur associé à l'ENAP

# TABLE DES MATIÈRES

	Page
<b>Objectif de l'étude.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Démarche méthodologique.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Description sommaire des cas étudiés.....</b>	<b>4</b>
2.1. Impôt sur le revenu des particuliers .....	4
2.2. Régime québécois d'assurance parentale .....	6
2.3. BonjourQuébec.com .....	8
2.4. Registre foncier en ligne .....	9
2.5. Régime d'assurance médicaments .....	11
<b>3. Avantages pour les ministères et les organismes.....</b>	<b>14</b>
3.1. Saisie informatisée et automatisation des traitements.....	14
3.2. Informatisation et mise en réseau des dossiers (dossier intégré) .....	19
3.3. Système d'information de gestion .....	24
3.4. Prise en charge technologique de la complexité administrative.....	28
<b>4. Avantages pour les clientèles .....</b>	<b>34</b>
4.1. Accessibilité de l'information et disponibilité du service .....	34
4.2. Réduction de la durée des traitements.....	38
4.3. Allègement administratif .....	39
<b>5. Synthèse des avantages selon les cas étudiés .....</b>	<b>42</b>
<b>6. Conditions d'optimisation des technologies et enjeux de gestion .....</b>	<b>48</b>
6.1. Nouvelles façons de faire .....	48
6.2. Culture organisationnelle au service des clientèles .....	49
6.3. Gestion basée sur la transparence et l'entraide .....	51
6.4. Tâches et compétences élargies.....	52
6.5. NTIC comme levier stratégique pour moderniser l'organisation.....	54
<b>Conclusion .....</b>	<b>56</b>

## **OBJECTIF DE L'ÉTUDE**

Historiquement, les technologies de l'information dans le secteur public ont été envisagées sous un angle strictement technique (ex. : équipements, réseaux informatiques et applications). Depuis l'avènement du gouvernement en ligne, les technologies de l'information sont appelées à contribuer directement à la prestation de services. À partir de l'étude de cinq cas, la présente étude vise à évaluer la contribution des nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) dans la prestation de services aux citoyens et aux entreprises ainsi que dans le fonctionnement interne des organisations publiques. Plus précisément, l'étude tend à mettre en évidence :

- les avantages des NTIC pour le citoyen et pour l'administration publique tant sur le plan de la qualité des services qu'en termes d'efficacité et de performance;
- l'importance des NTIC dans le fonctionnement interne des ministères et des organismes à l'étude;
- les enjeux de gestion liés à l'implantation et à l'utilisation optimale des NTIC.

Après avoir décrit brièvement la démarche méthodologique de la recherche (chapitre 1), nous présentons une description sommaire des cinq cas qui ont servi de terrain d'étude (chapitre 2). En nous appuyant sur ces cas, nous faisons ensuite ressortir les avantages que les NTIC procurent aux organisations publiques (chapitre 3) et aux clientèles qu'elles desservent (chapitre 4). Enfin, nous abordons ce que les répondants de l'étude considèrent comme étant des conditions favorables à l'utilisation optimale des NTIC.

## 1. Démarche méthodologique

Pour répondre au mandat qui nous a été confié, nous avons procédé à l'étude de 5 cas québécois qui nous ont été suggérés par le *Forum des gestionnaires en technologie de l'information* (FGTI). Pour être retenus, ces cas devaient correspondre à un programme ou à un ensemble de services en ligne destinés à des clientèles externes. De plus, ils devaient avoir été implantés avec succès dans des ministères ou des organismes distincts. Les cas retenus sont les suivants :

- Impôt sur le revenu des particuliers;
- Régime québécois d'assurance parentale;
- BonjourQuébec.com;
- Registre foncier en ligne;
- Régime d'assurance médicaments.

Pour réaliser l'étude de ces cas, nous nous sommes appuyés sur des sources documentaires que nous sommes allés chercher sur les sites Internet des organisations responsables des programmes ou services. Des documents internes nous ont aussi été fournis par ces organisations. En plus d'une analyse documentaire, nous avons mené une vingtaine d'entretiens semi-directifs auprès de gestionnaires et professionnels impliqués dans le développement ou l'entretien de ces programmes ou services en ligne. Ces personnes ont été rencontrées entre le mois de décembre 2006 et le mois de mai 2007. La liste des personnes rencontrées se trouve à l'annexe I. L'analyse des matériaux nous a permis de rédiger cinq études de cas. Chacune de ces études a été validée par les personnes rencontrées en entretien afin de vérifier l'exactitude des faits rapportés. Un comité constitué de trois experts indépendants a aussi été consulté afin d'approuver l'orientation et le contenu du présent rapport. Leurs noms apparaissent à l'annexe II. Dans le présent rapport, les références explicites aux cas sont insérées dans un encadré, en particulier dans les

chapitres 4, 5 et 6. Les propos des répondants cités dans le texte sont, quant à eux, en italique.

## 2. Description sommaire des cas étudiés

### 2.1. Impôt sur le revenu des particuliers

Avant la transmission et le traitement électronique des déclarations de revenus, tous les citoyens devaient transmettre leur déclaration par la poste en y incluant les relevés. Les employés de Revenu Québec saisissaient alors chacune des données transmises et microfilmaient les documents envoyés pour des fins de conservation. Depuis 1995, les particuliers et les préparateurs d'impôt peuvent transmettre les données fiscales par Internet grâce au système de transmission des déclarations de revenus ImpôtNet.

Si de plus en plus de contribuables ont recours à des logiciels certifiés pour remplir leur déclaration de revenus, plusieurs d'entre eux « *n'ont pas confiance à Internet pour envoyer leur rapport d'impôt. Ces gens-là l'impriment et nous l'envoient par la poste* ». Pour faciliter le traitement des déclarations en format papier préparées à l'aide d'un logiciel, Revenu Québec a implanté un système de code à barres à deux dimensions. Plus précisément,

Un module a été introduit dans les logiciels utilisés par les préparateurs d'impôt ou les particuliers pour préparer leur déclaration de revenus. Pour ceux qui choisissent de transmettre sous forme papier leur déclaration de revenus, le logiciel imprime une nouvelle feuille qui s'ajoute aux autres documents déjà générés par le logiciel. Cette feuille additionnelle contient, sous la forme d'un ou de deux codes à barres à deux dimensions, toutes les informations que le contribuable a lui-même saisies et les résultats établis par le logiciel<sup>1</sup>.

Avec ce système, on remplace la saisie manuelle des données de la déclaration de revenus qui est faite par les employés de Revenu Québec par une lecture optique des codes à barres. Ce système de code à barres permet à Revenu

---

<sup>1</sup> REVENU QUÉBEC, OCTAS (2005). *Soumission du dossier, Le rapport d'impôt en lecture rapide*, p. 5.

Québec de rassembler les mêmes données que celles transmises de façon électronique ou manuscrite et, ainsi, d'utiliser les mêmes systèmes pour traiter l'ensemble des déclarations. Contrairement aux déclarations produites de façon manuscrite et saisies de façon manuelle, les déclarations préparées à l'aide de logiciel nécessitent moins de pièces justificatives, qu'elles soient transmises par la poste ou par Internet.

Depuis 1999, le nombre de déclarations de revenus transmises par voie électronique a presque triplé tandis que le nombre de déclarations transmises en format papier n'a cessé de diminuer, à l'exception des déclarations transmises sous forme de code à barres.

**Tableau 1**  
**Évolution du nombre de déclaration de revenus**  
**selon les modes de transmission**

Nombre de transmissions	Années						
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Transmissions électroniques	784 212	1 057 834	1 335 979	1 589 054	1 888 347	2 119 962	2 352 267
Transmissions par code à barres	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	619 613	1 318 958	1 393 610
Autres	4 653 394	4 448 001	4 299 064	4 104 468	3 271 731	2 405 505	2 122 581
Total des transmissions	5 437 606	5 506 836	5 635 043	5 693 522	5 779 691	5 844 425	5 868 458

Le traitement des déclarations s'effectue principalement à l'intérieur d'une période de 4 mois. Parmi les 5,8 millions d'avis de cotisation que Revenu Québec a expédié en 2005, 3,5 millions étaient accompagnés de remboursements d'impôt pour un total de 5,9 milliards de dollars. Pendant les quatre mois où Revenu Québec traite les déclarations de revenus, « *celui-ci émet plus de chèques qu'il en encaisse* ».

Initialement conçu pour percevoir les impôts, le programme d'impôt des particuliers est devenu un outil qui soutient l'administration de plusieurs autres programmes basés sur le revenu des particuliers, tels que le remboursement d'impôts fonciers, le crédit pour la taxe de vente du Québec, le crédit d'impôt pour frais de garde d'enfant, l'allocation-logement administrée conjointement avec la Société d'habitation du Québec, le paiement de soutien aux enfants administrées par la Régie des rentes du Québec (allocations familiales) et l'aide financière aux étudiants administrés par le ministère de l'Éducation. Le programme d'impôt sur le revenu soutient aussi l'administration de fonds publics financés à partir de contributions de particuliers perçues par Revenu Québec. C'est le cas du Régime des rentes du Québec, du Régime d'assurance médicaments et du Régime québécois d'assurance parentale.

La gestion du programme d'impôt sur le revenu des particuliers s'est complexifiée au fil du temps avec l'ajout de règles fiscales et de programmes publics qui en dépendent. Enfin, soulignons que le ministère des Finances du Québec modifie les paramètres de ce programme chaque année lors du Discours sur le budget ainsi qu'en cours d'année à la suite d'annonces dans ses bulletins d'information.

## **2.2. Régime québécois d'assurance parentale**

En vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006, le régime québécois d'assurance parentale permet aux personnes qui prennent un congé de maternité, un congé parental, un congé de paternité ou un congé d'adoption de recevoir une prestation financière. Ce régime se substitue aux prestations de maternité et aux prestations parentales qu'offrait le Régime fédéral d'assurance-emploi. Plus généreux que le régime fédéral<sup>2</sup>, le régime québécois d'assurance parentale vise, par son soutien financier aux nouveaux parents, « à les encourager dans

---

<sup>2</sup> Avec le régime québécois, le revenu maximum assurable passe de 39 000 \$ à 57 000 \$. Ce régime prévoit aussi des prestations de paternité destinées exclusivement au père, ce qui n'est pas le cas du régime fédéral. De plus, il n'y a aucun délai d'attente avant le début des prestations.

leur désir d'avoir des enfants et à les soutenir dans leur volonté de consacrer plus de temps à leurs enfants dans les premiers mois de leur vie<sup>3</sup> ». Deux options leur sont alors offertes. Une première consiste en une prestation financière sur 50 semaines selon la répartition suivante : 70 % du salaire les 25 premières semaines et 55 % du salaire les 25 suivantes. Une deuxième permet de recevoir pendant 40 semaines 75 % du salaire. Le développement et l'administration du Régime d'assurance parentale sont sous la responsabilité du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS).

La clientèle peut accéder au Régime d'assurance parentale par Internet, par téléphone, par télécopieur ou par la poste. Cependant, ce régime n'est offert à aucun comptoir ou guichet physique. Tout se fait à distance. De plus, aucun formulaire papier n'est conservé. Seuls les dossiers électroniques le sont. Bien que la personne intéressée par ce programme puisse utiliser différents modes de prestation, à l'exception du comptoir, on semble favoriser l'utilisation d'Internet.

La solution implantée pour supporter le régime privilégie une automatisation très poussée, fondée sur l'utilisation d'Internet et sur les échanges électroniques de données avec des partenaires<sup>4</sup>.

Le MESS a mis en place un centre d'appels à Rouyn pour desservir l'ensemble du territoire québécois. Un centre d'appels a aussi été mis en place à Québec pour prendre la relève en cas de problème technique ou de débordement au centre de Rouyn.

En date du 9 décembre 2006, le Régime d'assurance parentale a reçu 94 821 demandes. Parmi celles-ci :

---

<sup>3</sup> MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE (Page consultée le 9 janvier 2007). *Site du Régime québécois d'assurance parentale, Page d'accueil*, [en ligne], <http://www.rgap.gouv.qc.ca/>

<sup>4</sup> MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE (2006). *Projet : mise en œuvre du Régime québécois d'assurance parentale*, présenté à Association des cadres du gouvernement du Québec, pour le prix reconnaissance 2006, p. 5.

- 24 850 ont été transmises et complètement traitées électroniquement par le système sans intervention humaine (26,2 %);
- 24 154 ont été transmises électroniquement avec le soutien d'un agent (25,5 %);
- 45 817 ont été entièrement remplies par un agent contacté par téléphone (48,4 %).

Dès qu'une demande est enregistrée dans le système, la personne concernée peut consulter son dossier par Internet ou par téléphone à l'aide d'un système de réponse vocale interactive et, ainsi connaître l'état de sa demande et le contenu de son dossier. Elle peut aussi mettre à jour son dossier.

### **2.3. BonjourQuébec.com**

Jusqu'à la fin des années 1990, la promotion du Québec par le ministère du Tourisme se faisait de façon traditionnelle. Les services téléphoniques, l'envoi de documents par la poste, la publicité télévisée, les relations de presse, les salons et les foires constituaient l'essentiel des outils de promotion et le centre d'appels le principal point de chute des actions promotionnelles. En plus de répondre aux demandes d'information par téléphone, les préposés aux renseignements du centre d'appels répondaient au courrier, recueillaient des données sur les campagnes promotionnelles lancées par Tourisme Québec et préparaient l'envoi de brochures et d'autres documents touristiques. De plus, on offrait — et on offre toujours — des services d'information et de promotion au comptoir par l'entremise de sept centres Infotouriste<sup>5</sup> et de quelques bureaux à l'étranger.

Tourisme Québec prend le virage Internet en matière de promotion à partir de 2001. Le site de BonjourQuébec.com devient alors pour le ministère le principal véhicule d'information touristique, remplaçant le téléphone comme porte d'entrée privilégiée par les touristes. Pendant que BonjourQuébec.com connaissait une

---

<sup>5</sup> Deux centres sont ouverts à l'année. Il s'agit des bureaux de Montréal et de Québec. Les autres centres Infotouriste sont situés près des frontières américaines (2), ontariennes (2) et du Nouveau-Brunswick (1).

croissance spectaculaire dans l'achalandage, le nombre de clients servis par les préposés aux renseignements diminuait considérablement. Entre 1999 et 2006, le nombre de visites sur le site BonjourQuébec.com est passé de 1 million à 11 millions alors que le nombre de demandes touristiques nécessitant l'intervention d'un préposé aux renseignements (téléphone, comptoir, poste, courriel et télécopieur) diminuait de moitié, passant de 1 045 000 à 560 000. La diminution du nombre d'utilisations des modes de prestation traditionnels n'est pas étrangère à la popularité croissante du site BonjourQuébec.com et du Web en général quand il s'agit de magasiner ses vacances. Il faut dire que BonjourQuébec.com offre aux touristes la plus grande banque d'information touristique sur le Québec tout en leur permettant de réserver des chambres d'hôtel et d'acheter différents forfaits. Depuis juin 2003, Tourisme Québec envoie de façon électronique un bulletin d'information mensuel annonçant des promotions et des forfaits. Aujourd'hui, plus de 140 000 personnes sont rejointes de cette façon. Quant aux envois de documents imprimés, une grande partie se fait de façon automatisée. Un système informatisé permet de calculer le poids des envois imprimés afin de réduire les coûts postaux. Il permet aussi de valider les codes postaux pour réduire les erreurs d'adressage.

#### **2.4. Registre foncier en ligne**

Le système de la publicité foncière existe au Québec depuis 1830. En instaurant un tel système, l'État québécois voulait mettre fin à la clandestinité entourant les transactions immobilières afin d'éviter les fraudes et favoriser le crédit. Ainsi, se mettaient en place les bases juridiques et administratives d'un système visant à protéger les droits fonciers des citoyens et à s'assurer que les données relatives à leur propriété soient traitées de façon transparente par un officier public. Il permet au citoyen de connaître et de faire reconnaître ses droits sur un immeuble, de les protéger et de lui en faciliter la libre disposition. Le Registre foncier offre des services liés à l'inscription, à la consultation et à la publicité des droits fonciers. Parmi les principaux utilisateurs de ce Registre, on trouve des

notaires et leurs recherchistes ainsi que des arpenteurs géomètres, des avocats, des agents immobiliers et des évaluateurs agréés.

Depuis sa création jusqu'à son informatisation au début des années 2000, le système de la publicité foncière a subi très peu de changements. Les informations foncières et cadastrales étaient alors conservées en format papier dans des bureaux de publicité des droits (BPD) répartis dans l'ensemble du territoire québécois<sup>6</sup>. La mise à jour du Registre se faisait habituellement de la façon suivante : les actes ou contrats immobiliers étaient déposés par un notaire ou un autre professionnel du droit foncier dans l'un des 73 BPD selon l'emplacement de la propriété. Les employés des BPD vérifiaient ensuite la conformité des actes aux règles de publicité, numérotaient les documents, puis les inscrivaient au Registre. Pour consulter les droits fonciers et faire l'examen des titres de propriété, on devait donc se déplacer au BPD de la région où était située la propriété. Avec les récentes percées technologiques dans la gestion informatisée de l'information, les documents papier apparaissaient désormais comme archaïques et faisaient obstacle à l'amélioration des services dans le domaine foncier. Il n'y a plus de raison que le Registre foncier demeure inaccessible à distance et que les personnes soient encore obligées de se déplacer, souvent sur de grandes distances, pour le consulter.

Les autorités gouvernementales décident vers la fin des années 1990 d'informatiser le Registre foncier afin de permettre aux professionnels du domaine et aux citoyens d'accéder à distance à l'historique des transactions immobilières et à une partie des plans de cadastre tout en offrant les services d'inscription ou publication en ligne. Pour ce faire, on procède à l'indexation et à la numérisation de tous les index aux immeubles et de tous les actes déposés depuis les trente dernières années. Les documents à numériser sont envoyés à

---

<sup>6</sup> À l'exception des bureaux de la publicité des droits de Montréal et de Laval où les registres étaient sur support magnétique depuis 1980. Les actes antérieurs à 1950 et les index aux immeubles antérieurs à 1980 étaient sur microfilm.

un centre de conversion<sup>7</sup>. Quant aux activités liées à l'analyse de la conformité aux règles de publicité et à l'inscription au Registre, on les a retirées des BPD pour les regrouper dans huit centres d'opérations que l'on a créés à cette fin<sup>8</sup>. Il ne se fait donc plus d'analyse et d'inscription au Registre dans les BPD. Bien que les BPD continuent à recevoir des actes en format papier des notaires qui n'utilisent pas l'inscription en ligne, ces documents sont numérisés par les employés des BPD puis acheminés par voie électronique à l'un des huit centres d'opérations pour traitement et validation. À la suite de ces réorganisations, les BPD connaissent une importante baisse de fréquentation. Cette baisse de fréquentation est accentuée par l'arrivée de jeunes notaires et d'autres professionnels de l'immobilier qui n'ont pas connu l'époque antérieure à la mise en ligne du Registre et qui sont plus habitués avec l'utilisation d'Internet qu'avec le fonctionnement des BPD.

## **2.5. Régime d'assurance médicaments**

Le régime public d'assurance médicaments, instauré le 1<sup>er</sup> janvier 1997, couvre les médicaments qui sont obtenus sur ordonnance au Québec et qui paraissent dans la *Liste des médicaments assurés par l'État*. La RAMQ a la responsabilité d'assurer les quelque 3 millions de personnes qui ne sont pas couvertes par un régime privé d'assurance collective. Plus précisément, le régime public d'assurance médicaments s'adresse aux clientèles suivantes :

- personnes de 65 ans ou plus;
- prestataires de l'assistance-emploi (aide sociale) et autres détenteurs d'un carnet de réclamation;
- personnes qui n'ont pas accès à un régime privé;
- enfants des personnes assurées par le régime public.

---

<sup>7</sup> Cette première vague de numérisation fut suivie d'une deuxième vague qui s'est terminée à la fin de 2006, pendant laquelle on a numérisé tous les actes inscrits au Registre entre 1947 et 1974.

<sup>8</sup> On retrouve des centres d'opérations dans les régions suivantes : Québec, Montréal, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine ou Bas-Saint-Laurent, Saguenay-Lac-St-Jean, Mauricie, Estrie, Laurentides, Outaouais ou Abitibi-Témiscamingue.

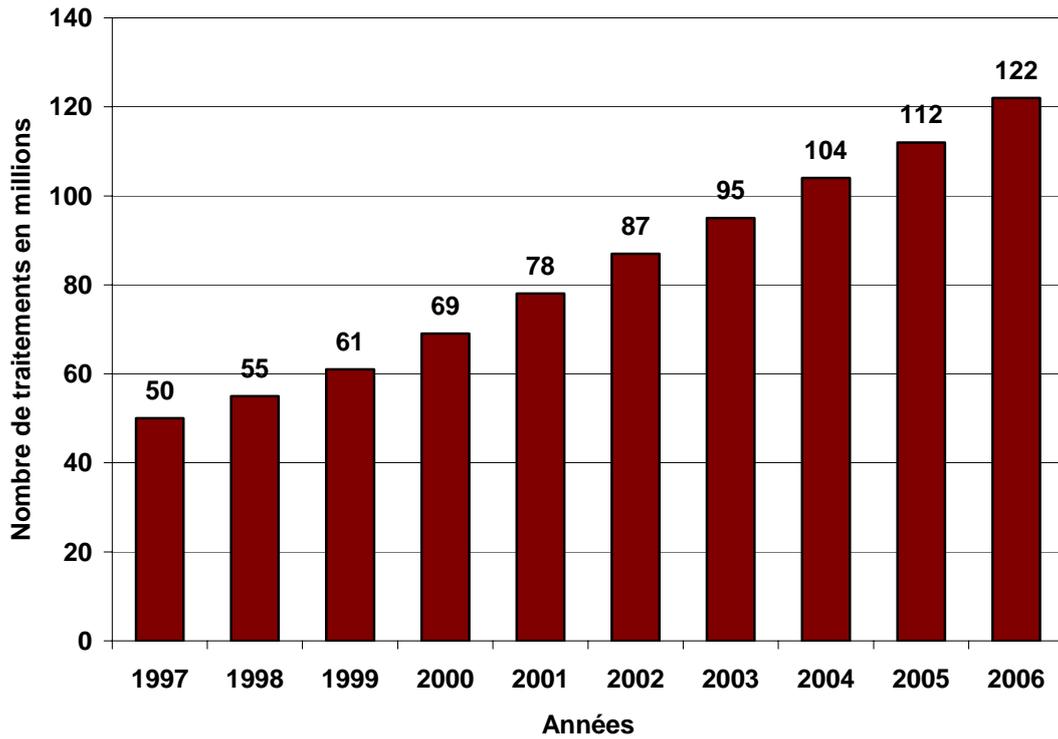
La contribution financière de l'assuré prend la forme d'une franchise et d'une coassurance. La franchise représente le coût des médicaments que la personne doit payer entièrement au moment de leur dispensation avant que l'État en assume une partie. La coassurance représente la part du coût que l'assuré doit assumer au-delà de la franchise. Le nouveau régime prévoit aussi une contribution maximale ou plafond mensuel au-delà duquel la personne cesse de payer pour ses médicaments. Ainsi, lorsqu'une personne atteint son plafond mensuel, elle peut se procurer sans frais ses médicaments couverts jusqu'à la fin du mois. Enfin, l'assuré du régime public paie une prime qui est indépendante de sa consommation, mais variable selon son revenu.

Avant l'instauration du nouveau Régime d'assurance médicaments, l'autorisation de paiement par la RAMQ n'était connue par le pharmacien que plusieurs jours après qu'il ait rendu son service et dispensé un médicament à l'assuré. Les demandes de paiement des pharmaciens étaient traitées massivement à la RAMQ, selon un cycle de deux semaines. Avec l'instauration du nouveau Régime d'assurance médicaments, le système de traitement et d'autorisation en différé est remplacé par un système de communication interactive qui permet de recevoir, de traiter et d'autoriser les demandes de paiement au moment même où les services sont dispensés aux assurés par les pharmaciens. Contrairement au système précédent, la transmission des réclamations, leur validation et l'autorisation de paiement sont devenues des opérations quasi instantanées. Le système de communication interactive, qui relie la RAMQ et les 1 600 pharmacies du Québec, nécessite la mise en place d'une nouvelle infrastructure technologique basée non plus sur l'envoi de disquettes et de bandes magnétiques, mais sur la technologie des réseaux.

Jusqu'à l'avènement du nouveau Régime d'assurance médicaments, les médecins étaient les principaux dispensateurs de services payés par la RAMQ, transmettant à celle-ci la majorité des demandes de paiement. Depuis, le nombre de demandes de paiement par les pharmaciens à la RAMQ a plus que doublé,

dépassant les demandes de paiement des médecins pour les différents programmes en santé.

**Tableau 2**  
**Nombre de demandes de paiement des pharmaciens à la RAMQ depuis l'instauration du nouveau régime public d'assurance médicaments**



### **3. Avantages pour les ministères et les organismes**

Les avantages que procurent les NTIC aux organisations sont nombreux. Nous les avons regroupés autour des dimensions techniques suivantes :

- saisie informatisée par les clientèles et automatisation des traitements;
- informatisation et mise en réseau des dossiers;
- système d'information de gestion;
- prise en charge technologique de la complexité administrative.

#### **3.1. Saisie informatisée et automatisation des traitements**

##### **Économie de saisie**

Lorsque les clientèles (citoyens, professionnels ou entreprises) utilisent de façon autonome les services en ligne, l'organisation qui offre de tels services peut faire l'économie de la saisie manuelle des informations.

Les employés de la RAMQ n'ont pas à saisir et à traiter manuellement l'information quand les pharmacies du Québec transmettent électroniquement leur demande de paiement par le système de communication interactive dans le cadre du Régime d'assurance médicaments. Tout est pris en charge par le système de communication interactive de la RAMQ. Des économies de saisie sont aussi réalisées dans les situations suivantes : déclaration d'impôt en ligne; demande de prestation d'assurance parentale par le Web; inscription en ligne des actes immobiliers dans le Registre foncier et réservations en ligne de BonjourQuébec.com.

Quand on leur propose différents modes de prestations, les citoyens ou les intermédiaires peuvent décider, pour différentes raisons, de ne pas communiquer par Internet ou par d'autres réseaux électroniques des renseignements

personnels aux ministères et aux organismes qui administrent les programmes publics. D'ailleurs, plusieurs citoyens continuent à privilégier la transmission des documents en format papier plutôt qu'en format électronique. Les organisations peuvent alors recourir à des technologies qui facilitent l'inscription des documents papier dans leur système informatique.

Revenu Québec a implanté un système de code à barres qui s'adresse aux contribuables qui utilisent des logiciels certifiés pour remplir leur déclaration de revenus, qui impriment celle-ci et l'envoient par la poste plutôt que par Internet. Grâce à ce système, le nombre de déclarations de revenus saisies par jour-personne est passé de 120 à 2 945<sup>9</sup>.

La numérisation des documents est une autre façon de faciliter l'inscription des documents en format papier dans un système informatisé et de réduire les effectifs assignés aux tâches de saisie manuelle.

Pour les professionnels du droit foncier qui ne veulent pas faire d'inscription en ligne dans le Registre et qui préfèrent déposer les actes en format papier dans les bureaux de publicité des droits (BPD), des employés des BPD numérisent ces actes et les acheminent, par voie électronique, à l'un des huit centres d'opérations pour traitement et validation.

### **Diminution des erreurs et des rejets**

L'utilisation des NTIC par les clientèles en mode libre-service contribue non seulement à limiter le recours par les organisations à du personnel de première ligne, mais aussi à diminuer le nombre d'erreurs lors de la collecte et le nombre de rejets lors des traitements. Les systèmes informatisés sont habituellement plus fiables que les humains quand il s'agit de saisir et de traiter de nombreuses données à des fins administratives. Par exemple, les formulaires en ligne peuvent diminuer les erreurs de saisie en recourant à des systèmes de validation

---

<sup>9</sup> Secrétariat du Conseil du trésor (2006). Deuxième rapport d'étape : Plan de modernisation 2004-2007. Pour des services de qualité aux citoyens, p. 7.

des données qui détectent, souvent en direct, les erreurs avant de procéder au traitement de la demande.

La personne qui fait une demande en ligne pour obtenir une assurance parentale doit fournir nombre de renseignements dont plusieurs sont validés sur le champ. Selon le Vérificateur interne du Ministère, le taux d'exactitude des prestations versées par le régime dépasse 98 %. Le programme d'impôt sur le revenu des particuliers fait lui aussi appel à des systèmes de validation pour améliorer la qualité de l'information, lesquels sont intégrés aux logiciels qu'utilisent les contribuables ou les préparateurs d'impôt lors des déclarations de revenus.

En faisant disparaître le travail de saisie effectué par les employés de l'État, les NTIC (formulaires électroniques, lecture par code à barres et numérisation des documents) contribuent à prévenir les erreurs de collecte, et du coup, le nombre de rejets par le système. « *Le fait qu'on n'ait pas de saisie manuelle à faire [dans l'organisation], on ne réintroduit pas d'erreur dans le système* ». Les NTIC tendent aussi à réduire les erreurs lors du traitement des demandes. En effet, les systèmes informatiques garantissent l'exactitude de décisions administratives qui peuvent reposer sur l'application de nombreuses règles et le traitement de plusieurs données provenant parfois de diverses organisations. Il est d'autant plus important de prévenir les erreurs de saisie ou de traitement des demandes que ces erreurs peuvent être coûteuses pour l'organisation, l'obligeant à échanger avec le citoyen ou autres clientèles et à procéder à un examen approfondi du dossier. « *Une erreur [...] entraîne un appel téléphonique ou une correspondance* ». Le système informatisé permet aussi de resserrer les contrôles administratifs vis-à-vis des professionnels pour éviter, par exemple, qu'il y ait surfacturation. Par exemple, « *Le pharmacien ne peut pas jouer sur les tarifs [...] Le citoyen paie le juste prix et le pharmacien est remboursé au juste montant* ». Enfin, les NTIC peuvent réduire les erreurs dans la gestion des documents papier, notamment lors d'envois postaux.

Grâce au système de validation des codes postaux, Tourisme Québec a diminué les erreurs d'adressage. Pour éviter qu'il y ait des envois aux mauvais endroits, le système fait des validations par le code postal du client. Ainsi, l'envoi a des chances d'arriver à destination, même avec des erreurs d'adressage. « *Il faut éviter que l'envoi nous revienne* ». De plus, Tourisme Québec a une entente avec Postes Canada sur des envois de 500 grammes et moins. « *La technologie aujourd'hui permet de connaître le poids des envois. Lorsque l'envoi dépasse 500 grammes, le système divise l'envoi en 2. Ça permet d'avoir des tarifs de première classe au meilleur coût* ».

### **Augmentation des volumes de transactions**

Dans la mesure où les données saisies sont informatisées (ex. : formulaire en ligne ou lecture de code à barres), il devient possible de les traiter de façon automatisée. Un des principaux gains de l'automatisation des traitements est la capacité d'absorber d'importantes augmentations dans les volumes de transactions sans pour autant augmenter le personnel de soutien ou de première ligne ou de surcharger leurs tâches.

Par la mise en place d'un système automatisé de communications et de transactions avec les pharmacies, la RAMQ a su répondre à la croissance constante du nombre de demandes de paiement à traiter dans le cadre du Régime d'assurance médicaments. « *On est passé de 50 millions à 122 millions dans le volume de transactions [...] Le centre d'assistance aux pharmaciens est resté au même nombre depuis le début, soit une dizaine de personnes* ». De plus, le système de communication interactive de la RAMQ est capable de répondre à d'importantes pointes de transactions durant la journée sans surcharger le travail du personnel pendant ces pointes. « *40 % à 50 % des transactions se font entre 10 h 30 et 11 h 30 du matin [...] On ne serait pas capable de suivre ce flot avec des humains.* » Le système de communication interactive connaît aussi des pointes importantes en début et fin de mois, le nombre de transactions pouvant dépasser le demi-million par jour. À quelques occasions, le système va

jusqu'à prendre en charge plus de 200 000 transactions en l'espace d'une heure.

Les organisations qui traitent un volume important de transactions avec une équipe de première ligne réduite ont tout intérêt à miser sur les services en ligne.

Parmi l'ensemble des demandes d'assurance parentale reçues lors de la première année d'implantation du régime, près du tiers ont été traitées de façon entièrement automatisée, c'est-à-dire sans aucune intervention humaine. C'est en partie grâce au formulaire en ligne et à l'automatisation des traitements que le MESS a pu traiter près de 100 000 demandes d'assurance parentale dès la première année d'implantation du régime malgré une équipe de seulement 120 agents.

L'utilisation d'un site Internet peut aussi contribuer à augmenter globalement l'achalandage des visites tout en diminuant le recours aux modes de prestation traditionnels qui requièrent l'intervention d'un préposé.

Grâce au site BonjourQuébec.com, l'achalandage est passé de 1 million de visites en 2000 à plus de 12 millions en 2006 alors que le nombre de préposés aux renseignements est demeuré stable. « *On traite plus de clients qu'avant, mais les envois postaux et les appels diminuent [...]. L'information est sur Internet.* » Le virage Internet permet ainsi de joindre beaucoup plus de monde sans avoir à augmenter le nombre d'employés de première ligne.

Toutes les transactions ne peuvent être entièrement automatisées. Une intervention d'un employé est souvent nécessaire pour régler des cas d'exceptions ou des problèmes spécifiques de manière à compléter la démarche. Les employés peuvent aussi agir comme accompagnateur lors de l'utilisation d'une solution Web ou téléphonique et « *alimenter les éléments manquants, répondre aux questionnements ou compléter l'information* »

### **Activités à valeur ajoutée**

La migration des clientèles vers les solutions en ligne et l'automatisation des traitements libèrent le personnel de première ligne de tâches administratives souvent répétitives et manuelles liées à la saisie des données et à la gestion des documents manuscrits. Ceux-ci peuvent alors s'adonner à des activités à valeur ajoutée.

Le fait que de plus en plus de transactions soient traitées sans intervention humaine permet à Revenu Québec d'orienter ses efforts de vérification vers les dossiers les plus susceptibles d'optimiser les revenus de perception.

Les tâches à valeur ajoutée peuvent être bien différentes de ce que faisait auparavant l'employé et ajouter des éléments de complexité à son travail.

L'informatisation des fiches touristiques et la migration des clientèles vers le site BonjourQuébec.com a permis à Tourisme Québec de libérer les préposés aux renseignements de tâches manuelles et informationnelles afin qu'ils puissent s'adonner à de nouvelles tâches, comme la réservation par téléphone de chambres d'hôtel et de forfait touristique en utilisant le module transactionnel de Bell Canada. La réservation d'hôtel, qui est le service le plus complexe de BonjourQuébec.com, vient compléter les services de promotion touristique.

### **3.2. Informatisation et mise en réseau des dossiers (dossier intégré)**

L'informatisation des dossiers et leur mise en réseau facilitent la gestion de l'information, en particulier l'accès à l'information pertinente. Grâce à Internet et aux autres réseaux, les distances n'ont plus vraiment d'importance. L'information peut être accessible en tout temps à partir d'une multitude d'endroits. En permettant l'intégration des dossiers, l'informatique et les réseaux rendent possible l'intégration des modes de prestation. Un dossier est intégré lorsque les utilisateurs peuvent de façon instantanée le consulter et le mettre à jour à tout moment à partir de différents lieux.

« Contrairement au mode conventionnel qui supporte le traitement séquentiel des dossiers, la solution du RQAP [Régime québécois d'assurance parentale] offre un accès centralisé et informatisé à l'ensemble des dossiers, peu importe où l'agent est situé. De plus, le dossier de chaque client qui est accédé à l'aide de la solution du RQAP est complet en lui-même. Même si plusieurs canaux de communications (ex. : Internet, téléphone, courrier) sont supportés, la solution du RQAP offre, en tout temps, une vision intégrée de l'ensemble des dossiers<sup>10</sup>. »

### **Simplification des mises à jour des dossiers**

Avec l'informatisation des dossiers et leur mise en réseau, les employés n'ont plus besoin de manipuler des documents physiques encombrants comme ils le faisaient lors de la gestion du dossier papier. En principe, il n'est plus nécessaire d'imprimer, de photocopier, de poster et de transporter des documents ou de se déplacer pour les consulter et pour les mettre à jour.

Avant l'informatisation des fiches touristiques à Tourisme Québec, les employés du centre d'appels et des centres Infotouriste utilisaient de gros cahiers à anneaux dans lesquels était consigné l'ensemble de l'information touristique pour répondre aux demandes des voyageurs. Une équipe était responsable de l'impression des pages à actualiser et de la distribution de celles-ci aux employés. Les préposés aux renseignements devaient changer des pages de leur cartable presque tous les jours. Pour les centres Infotouriste, « *ça prenait deux jours avant qu'ils reçoivent la mise à jour* ». Avec l'informatisation des fiches touristiques en 2000, les procédures de mise à jour se sont simplifiées. Plus besoin de faire de photocopies et de les distribuer aux préposés de renseignements pour qu'ils les classent dans leur cartable. De plus, les mises à jour des fiches touristiques se font de façon instantanée indépendamment des points de services.

---

<sup>10</sup> MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE (2006a), *Mise En Oeuvre Du Régime Québécois D'@ssur@nce P@rentale*, Formulaire de mise en candidature, Document de travail, Octas 2006, p. 12.

L'informatisation des dossiers entraîne souvent des changements importants dans les façons de vérifier, d'inscrire et de conserver l'information.

Avec l'informatisation du Registre foncier à partir de 2001, la manipulation des dossiers physiques a presque disparu, à l'exception des actes déposés dans les bureaux de publicité des droits, lesquels sont numérisés en vue de l'inscription au Registre. Les contrats ou actes arrivent à l'écran de l'employé d'un des centres d'opérations qui, généralement en moins de trois minutes, l'analyse pour voir si tout est conforme. On ne fait donc plus d'inscriptions manuscrites au Registre ou d'envoi par la poste. On ne garde même plus de copie papier au BPD lorsqu'il s'agit de nouvelles inscriptions.

### **Accès rapide à l'ensemble des informations pertinentes**

Comparativement aux dossiers papier, les dossiers électroniques intégrés permettent aux agents de traiter plus de demandes grâce à une gestion en temps réel de l'information. Comme nous l'avons vu, les NTIC offrent des avantages considérables lors de la mise à jour des dossiers. Elles offrent aussi des avantages au moment de la récupération des données, et plus particulièrement lors de la recherche d'informations pertinentes dans les dossiers.

Tous les préposés aux renseignements de Tourisme Québec peuvent consulter les fiches touristiques à partir de leur ordinateur à l'aide de moteur de recherche. Auparavant, les préposés aux renseignements de Tourisme Québec devaient tourner les pages de leurs cartables à l'aide d'une grille et d'un index. Souvent, ils y allaient de mémoire. Avec l'informatisation des fiches touristiques et l'utilisation de moteurs de recherche, les préposés ont accès plus rapidement à plus d'information.

L'utilisation d'un dossier électronique en réseau permet aux agents autorisés, où qu'ils soient, d'assurer une gestion intégrée de l'information afin d'exercer un suivi continu auprès des clientèles, indépendamment des modes de prestation que ceux-ci utilisent. Ainsi, les dossiers informatisés favorisent l'intégration des

modes de prestation. Ils permettent aussi à aux agents de consulter et de mettre à jour le même dossier.

*Un agent de Québec peut faire des activités dans le dossier [...] le prochain peut être un agent de Rouyn [...] Le dossier se promène [...] il est accessible au complet.*

L'informatisation des données et l'interconnexion des dossiers ou des banques permettent aussi de vérifier en direct l'admissibilité des citoyens ou des entreprises à des programmes et de fixer l'aide gouvernementale et la contribution financière des clientèles.

Grâce au système de communication interactive, le Régime d'assurance médicaments se gère en temps réel. En effet, ce système automatisé permet à la RAMQ de recevoir à distance les réclamations de pharmaciens, de traiter chacune d'elles en les confrontant à des fichiers valideurs et à des règles de facturation puis de transmettre, en même temps, l'autorisation ou le refus de paiement aux pharmaciens. La RAMQ transmet aussi de l'information sur le montant qu'elle paiera au pharmacien ainsi que sur la contribution financière immédiate de l'assuré, sur le montant cumulé de ses contributions pour la période en cours et sur ce qu'il lui reste à payer avant d'atteindre le plafond. Le pharmacien remet alors au bénéficiaire un reçu indiquant les détails de la transaction ainsi qu'un sommaire de son dossier de contribution. Toutes ces décisions se prennent en quelques secondes, au moment où l'assuré achète ses médicaments à la pharmacie.

### **Délocalisation du travail et ajustement des charges**

Le développement d'un dossier électronique intégré permet une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail que ne le permet le dossier papier. Avec l'informatisation des données et leur mise en réseau, l'endroit où se fait le travail n'a plus vraiment d'importance. « *Notre centre d'appels à Rouyn aurait pu être n'importe où.* » Les dossiers électroniques intégrés rendent possible la délocalisation du travail au sens où les mêmes tâches peuvent se faire à

différents endroits, par plusieurs personnes et en temps réel. Les réseaux informatisés deviennent les assises technologiques de l'organisation du travail en réseau et, du coup, un important vecteur d'optimisation de l'utilisation des ressources. Il devient en effet possible d'ajuster en direct la charge de travail de plusieurs employés situés dans différents lieux. Cette optimisation de la charge de travail consiste à gérer en fonction de la disponibilité des ressources humaines de manière à faire disparaître les « périodes creuses » et à porter secours aux employés qui sont débordés.

Avec le système informatique du Registre foncier (SIRF), il est désormais possible de répartir le travail d'inscription au Registre dans n'importe quel centre, sans déplacer le personnel, selon les volumes d'achalandage et les disponibilités des centres d'opération de manière à rééquilibrer la charge de travail dans le système et d'éviter qu'il ne se forme des goulots d'étranglement qui ralentiraient le service au client. *« Quand les gestionnaires voient que ça commence à déborder à leur bureau, il y a un appel qui est fait aux autres gestionnaires du Québec [...]. Il y a continuellement des réajustements inter centre d'opération [...]. C'est comme si tout le monde était ensemble [...] On utilise les disponibilités de l'un pour soutenir les difficultés de l'autre [...]. On peut gérer beaucoup mieux nos périodes d'effervescence et nos périodes creuses »*. D'autres systèmes ajustent de façon automatique l'affectation des charges et des tâches en fonction des volumétries. C'est le cas de l'infrastructure du régime québécois d'assurance parentale où *« c'est la machine qui répartit en fonction des disponibilités [...] On appelle ça la gestion en temps réel [...]. Jamais de temps mort. »*

Cette flexibilité dans l'organisation du travail peut être un vecteur de performance d'autant plus efficace que les employés constituent un pool de ressources aux compétences élargies et aux tâches polyvalentes.

*Les 120 agents du Régime d'assurance parentale sont habilités à faire différentes tâches : accueil téléphonique, assistance des clients qui utilisent le téléphone ou le Web, traitement de dossier, etc.*

Une telle optimisation dans l'utilisation des ressources aurait été difficile à atteindre dans un mode de prestation de services de type comptoir où il est nécessaire d'assurer une présence même quand il n'y a personne. Par ailleurs, la délocalisation du travail peut être accommodante pour les employés qui désirent travailler ailleurs que dans leur lieu de travail d'origine.

*Il y a des gens des régions qui viennent à Montréal ou à Québec passer le temps des fêtes chez la parenté où l'inverse les gens de Montréal ou de Québec qui vont à Alma et ne veulent pas revenir durant le temps des fêtes. [...] La personne d'Alma, qui est à Montréal ou à Québec, rentre au centre d'opérations, puis travaille comme si elle était là-bas. Ce sont les mêmes contrats qui lui arrivent sur son écran. (Registre foncier)*

La délocalisation du travail peut aussi appuyer des orientations politiques, dont celle d'offrir et de maintenir des emplois en région.

En cours de développement, il a été décidé de maintenir les opérations d'inscription au Registre foncier ailleurs qu'à Montréal et Québec, de manière à ce que le nombre de centres d'opérations passe de deux à huit. Ainsi, l'expertise dans le traitement des actes à inscrire au Registre demeure dans les régions.

### **3.3. Système d'information de gestion**

Si les réseaux et les dossiers informatisés sont l'ossature et la chair du travail flexible, les systèmes d'information de gestion en sont l'intelligence. Les systèmes d'information de gestion permettent d'analyser les données informatisées en vue d'apporter des ajustements dans l'organisation et dans les programmes et, ainsi, de prendre les décisions qui s'imposent lorsque c'est nécessaire. Ces outils de suivi et d'évaluation viennent appuyer la planification des activités opérationnelles et stratégiques dans l'administration des programmes.

## Une gestion transparente de la performance

Grâce à l'information de gestion et à l'historique des transactions, le fonctionnement des organisations devient visible et les conduites des employés et des clientèles plus transparentes. Un des effets de cette transparence consiste à mieux cibler les ajustements à apporter dans l'organisation du travail afin d'améliorer l'utilisation des ressources. Les systèmes d'information de gestion favorisent une évaluation continue de la performance dans le but d'organiser les ressources de façon efficiente.

Le SIRF [système informatique du Registre foncier] fournit des données sur les volumes d'affaires, « *qui consomme quoi, à quel moment, c'est quoi les difficultés particulières dans le traitement des processus d'affaires [...] les forces, les faiblesses* ». Il offre de l'information de gestion sur tous les éléments du panier de service, « *par individu, par équipe de travail, par centre d'opérations, pour l'organisation [...] Avec un système comme ça, tu es capable de mesurer ce qui se passe et d'évaluer la performance sur tous les éléments* ».

Les systèmes d'information de gestion permettent aussi de mieux gérer les fluctuations dans les volumes d'affaires, d'anticiper les périodes de pointe à partir de l'historique des transactions et de planifier les ressources en fonction des volumétries anticipées.

*Quand tu as un historique derrière toi, tu sais à quelles périodes de l'année habituellement tes hauts volumes arrivent, puis tu regardes les ressources que tu as en place et tu es capable d'établir des stratégies opérationnelles pour faire face aux pointes qui s'en viennent.*

Une façon efficiente de gérer ces périodes de pointe est de diriger le traitement des dossiers en fonction de la performance respective des employés à la lumière de leur historique de production.

*Chaque directeur de centre d'opérations est capable de te dire quels sont les profils de compétence de chaque personne en fonction de ce qu'elle a vraiment fait [...] Tu connais ses temps de production par nature d'actes [...] Quand tu es en période de pointe, tu renvoies les gens dans leur créneau de force pour débourrer le système.*

Les systèmes d'information de gestion ne se limitent pas à la planification du travail des employés. Ils peuvent aussi favoriser le suivi de l'utilisation des services par les clientèles et, ainsi, resserrer les contrôles administratifs tout en assurant une gestion stratégique des programmes.

À partir des données provenant des systèmes transactionnels, la RAMQ s'est dotée d'un entrepôt de données qui permet d'analyser et d'évaluer les profils de pratique de professionnels de la santé ainsi que la consommation des services médicaux et pharmacologiques par les assurés afin de repérer les conduites déviantes. De plus, cette informatisation permet une gestion stratégique basée sur des analyses globales au regard des pratiques professionnelles et sur l'évaluation des effets des programmes sur la consommation des médicaments et sur la santé des populations<sup>11</sup>.

### **Une meilleure gestion de la relation avec les clientèles**

La performance ou le rendement des organisations ne suffit pas. Encore faut-il que les services offerts soient de qualité et répondent à des besoins réels. Les informations de gestion peuvent servir à évaluer la qualité et la pertinence des services offerts en fonction de ces besoins. À ce propos, il peut être opportun de greffer à l'ensemble des modes de prestation un système qui collecte les commentaires des clientèles et qui les rediffuse dans l'organisation.

*Une organisation peut avoir des oreilles partout. Le client peut entrer par n'importe quelle porte : le comptoir, le guichet téléphonique ou le Web. [Au*

<sup>11</sup> Voir, entre autres, Tamblyn et coll. (1999). *Rapport d'évaluation de l'impact du Régime général d'assurance médicaments* (Résumé), Université McGill, Université de Montréal, Université McMaster (CHEPA).

*Registre foncier], on a mis en place un système de collecte des commentaires de clients [...]. Une petite équipe ramasse tous les commentaires, les organise et rediffuse l'information organisée [...]. On est capable de savoir ce que les clients pensent de tel sujet, de telle problématique.*

Outre l'évaluation de la qualité des services, les informations collectées au moment de la prestation peuvent servir à connaître les clientèles, leurs profils et leurs préférences et à mieux cibler les stratégies de promotion.

*Si tu appelles au centre d'appels ou tu te rends à un centre Infotouriste, nous allons ouvrir un dossier client lors d'une réservation, d'un envoi de document ou d'un abonnement au bulletin électronique. Dans ce dossier, on inscrit le profil de ce que tu as demandé en termes d'activités, en termes d'hébergements, en termes de régions touristiques. Tu auras un profil qui te sera attribué [...]. On pourrait éventuellement envoyer un bulletin d'information spécial et personnalisé avec des offres selon les champs d'intérêt des abonnés.*

Comparativement aux moyens de promotion plus traditionnels (télévision, radio, publipostage), le Web offre l'avantage de mesurer avec plus de précision et sans trop de difficulté la pénétration et l'impact des stratégies marketing auprès des clientèles.

*L'avantage du Web c'est la mesurabilité. Quand on fait une campagne Internet, on sait exactement combien de personnes sont venues sur le site [...]. On envoie notre bulletin électronique à 130 000 abonnés, l'heure suivante on sait exactement combien de personnes l'ont ouvert, combien de personnes ont cliqué, ça été quoi les liens les plus populaires, on sait tout ça [...]. Les systèmes Internet se mesurent sur à peu près toutes les coutures.*

### 3.4. Prise en charge technologique de la complexité administrative

Les programmes publics sont souvent complexes à gérer non seulement en raison des volumes de transactions, mais aussi à cause des nombreuses règles qui les régissent, des différents partenaires qui y collaborent et des modifications réglementaires ou législatives qui y sont apportées. Cette section vise à montrer en quoi les NTIC semblent bien adaptées pour faire face à cette complexité en appuyant la gestion et parfois en se substituant à celle-ci.

#### Informatisation des règles

La complexité des programmes publics rend quasi nécessaire l'informatisation des règles de fonctionnement et leur mise en application, particulièrement dans des services à haut volume. Avec une infrastructure technologique performante, l'État peut prendre en charge de façon transparente, rapide et fiable la complexité des programmes plutôt que de faire reposer cette complexité sur les épaules des employés ou des clientèles<sup>12</sup>. Les programmes peuvent s'avérer d'autant plus complexes qu'on en module souvent les paramètres en fonction du statut ou du revenu des clientèles. Outre la complexification de leurs programmes, certaines organisations publiques, comme la RAMQ ou le Revenu, se voient confier l'administration de plusieurs programmes qui nécessitent le traitement d'importants volumes de transactions.

Créée en 1969 pour administrer trois programmes du Régime d'assurance-maladie<sup>13</sup>, la RAMQ gère aujourd'hui près d'une quarantaine de programmes, dont les deux principaux sont le Régime d'assurance-maladie et le Régime d'assurance médicaments. Quant à Revenu Québec, il s'est vu confier de nombreuses responsabilités depuis sa création. Il est d'abord responsable de l'application des lois fiscales, dont la *Loi sur les impôts* et la *Loi sur la taxe de vente du Québec* qui constituent respectivement les

<sup>12</sup> L'idée que les nouvelles technologies puissent alléger les démarches administratives des clientèles sera développée dans le chapitre suivant.

<sup>13</sup> Les services médicaux, les services optométriques et la chirurgie buccale en milieu hospitalier.

pierres angulaires de l'impôt sur le revenu et des taxes à la consommation. Il est aussi responsable de l'application d'une vingtaine d'autres lois fiscales qui l'amènent souvent à collaborer avec divers ministères ou organismes du gouvernement du Québec. De plus, en vertu d'une entente avec le gouvernement du Canada, Revenu Québec perçoit *la taxe sur les produits et services* (TPS) sur le territoire québécois pour le compte du gouvernement fédéral. Enfin, il collabore avec le ministère des Finances lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des mesures de politiques fiscales annoncées dans le Discours sur le budget.

On s'imagine difficilement comment les employés de ces organisations pourraient, sans l'aide des NTIC, voir à la mise en œuvre de programmes de plus en plus nombreux et complexes sans l'ajout de ressources supplémentaires. Les NTIC, capables de traiter à distance et de façon automatisée un volume important de transactions, se sont donc imposées, notamment dans un contexte où la vérification de l'admissibilité et le calcul des contributions ou aides financières se gèrent de plus en plus en temps réel.

*Le Régime d'assurance médicaments ne serait pas opérationnel si ce n'était de l'apport significatif des nouvelles technologies [...]. Il n'y avait aucune solution qui était pensable sans les technologies [...]. Il n'était pas question de doubler les effectifs [...]. Il n'était pas question de créer une Régie de l'assurance médicaments.*

### **Interdépendance des programmes et des systèmes**

En plus de se complexifier, les programmes tendent à être de plus en plus interdépendants. En effet, plusieurs organisations échangent de l'information avec d'autres organisations dans l'administration de leurs programmes, notamment pour vérifier l'identité des individus et leur statut afin de fixer les montants des remboursements, des aides financières ou des contributions exigées des clientèles. Certaines organisations semblent bien positionnées pour appuyer d'autres dans l'administration de leurs programmes. C'est le cas de

Revenu Québec, de la RAMQ et de la Direction de l'État civil qui, à partir d'appariements avec leurs banques de données, soutiennent les tâches administratives d'autres organisations en réalisant certaines vérifications (identité, statut ou revenu) et calculs (contributions et aides financières).

Revenu Québec soutient actuellement 18 ministères et organismes dans l'administration de leur programme. Il est devenu un appareil administratif important qui rend rapidement opérationnelles les décisions gouvernementales dans les domaines fiscal, social, administratif et économique. Il en est ainsi du programme d'impôt des particuliers qui est à la base de l'admissibilité ou des montants octroyés ou des montants à payer dans différents programmes.

Le croisement des banques de données ou couplage des fichiers contribue à resserrer les contrôles administratifs et à détecter les anomalies.

Pour administrer de façon efficace et efficiente le Régime d'assurance parentale, le MESS échange de l'information avec différents ministères et organismes. « *La comparaison de fichiers [...] vient conforter qu'on a un bon dossier, un vrai client, une vraie naissance, que les déclarations faites sont les bonnes. Le croisement va faire sortir l'anomalie. S'il y a des écarts entre la déclaration et la situation, un agent va alors en prendre charge. Ça va garantir une probité meilleure à l'égard de l'utilisation du fond [...]. Il y a une quarantaine de règles d'admissibilité [...]. C'est tout automatisé, jusqu'au chèque. Sauf, si une information ne concorde pas avec nos banques.* »

Ainsi, les échanges électroniques entre les organisations offrent différents avantages, comme la diminution de la charge de numérisation et de saisie pour l'organisation, l'allègement des démarches administratives entreprises par les clientèles pour se procurer des documents officiels et la réduction de la durée de traitement des demandes. Ce sont aussi des outils administratifs qui permettent d'administrer rapidement, souvent en direct, les programmes et services publics tout en resserrant les contrôles administratifs visant à vérifier l'identité des

personnes et leurs conditions d'admissibilité au programme. Pas surprenant que plusieurs organisations favorisent les échanges électroniques avec leurs partenaires et que la porte d'entrée qu'on privilégie soit le Web.

Un des principaux défis des organisations consiste à augmenter l'utilisation des services en ligne et à accroître le traitement automatisé des demandes de manière à procurer d'importantes économies et à accélérer le traitement des dossiers et des demandes. Or, dans un contexte d'interdépendance administrative, la mise en ligne des services et l'automatisation des traitements ne dépendent pas seulement de l'infrastructure technologique de l'organisation qui les administre. Elles dépendent aussi de la maturité des systèmes d'information des partenaires avec lesquels l'organisation échange des données dans le cadre de l'administration des programmes.

Si la solution du Régime d'assurance parentale préconise une approche fondée sur l'informatisation et l'automatisation des échanges avec ses partenaires, encore faut-il que ses partenaires puissent échanger les données de façon électronique. Pour administrer ce régime, le MESS doit, entre autres, s'arrimer avec le programme de retrait préventif administré par la CSST. Or, une partie importante de la clientèle du MESS ne peut être desservie par sa solution en ligne parce que le formulaire électronique de la CSST n'est pas encore disponible à sa solution d'affaires. Le MESS transige aussi avec le ministère des Ressources humaines et du Développement social du Canada (RHDSC) pour se faire délivrer un relevé d'emploi, pièce maîtresse pour établir le montant des versements d'assurance parentale. Pour l'instant, seulement 15 % de la clientèle de RHDSC reçoit des relevés d'emploi électroniques. Bien que le service Web existe, l'employeur achemine le plus souvent ce relevé par la poste à RHDSC qui doit ensuite le saisir dans son système. Ce n'est qu'une fois le relevé saisi que le MESS peut procéder à la comparaison de fichier avec RHDSC. *« Le jour où l'employeur va faire sa déclaration de façon électronique, elle va rentrer dans le système de RHDSC et elle va nous*

*être accessible directement [...] Le client n'aura pas à nous fournir une pièce qu'on lui retourne par la suite ».*

L'informatisation et la mise en réseau des données favorisent non seulement les interdépendances administratives, mais aussi les relations d'affaires entre les organisations. « *Avec cette informatisation, vous élargissez vos partenaires et vos clients. Vous devenez plus intéressants.* » L'informatisation rend les données intéressantes pour plusieurs nouveaux clients. Elle peut ouvrir sur de nouveaux partenariats et sur la mise en commun d'information avec des partenaires ou des clients qui informatisent leurs données dans leurs secteurs respectifs.

*Des organismes publics et des entreprises privées s'intéressent aux données informatisées du Registre foncier et du cadastre en y voyant une valeur ajoutée à leur système. « Les données du cadastre du Québec et l'information foncière en générale peuvent servir à mettre des assises pour toutes sortes de projets [...]. Si autour de toi, les organisations s'informatisent, ta donnée devient plus intéressante ».*

### **Modification des programmes et adaptabilité des systèmes**

La gestion des programmes publics s'avère complexe non seulement en raison de la nature et de la multiplicité des règles, mais aussi parce que celles-ci sont souvent appelées à changer.

*Le programme d'impôt sur le revenu des particuliers est complexe à gérer compte tenu des nombreuses modifications apportées à ce programme. En effet, le ministère des Finances du Québec en modifie les paramètres chaque année lors du Discours sur le budget ainsi qu'en cours d'année à la suite d'annonces dans ses bulletins d'information. Revenu Québec a pour mandat de prendre en charge toutes les annonces de modifications à la politique fiscale. Chaque année, le ministère des Finances publie une douzaine de ces bulletins d'information. Les modifications dans les règles fiscales requièrent une mise à jour rapide des systèmes d'information à différents niveaux que seules les NTIC permettent de faire.*

Dans un contexte où les programmes sont de plus en plus interreliés entre eux, les changements dans les programmes peuvent être nombreux. En effet, ils peuvent être la conséquence d'amendements apportés dans d'autres programmes issus de différents paliers de gouvernement.

L'harmonisation des lois fiscales du Québec à celles du Canada exige de Revenu Québec de modifier ses façons de faire ainsi que ses systèmes.

Les capacités d'adaptation des systèmes d'information deviennent donc un critère technologique stratégique lorsqu'il est nécessaire d'apporter rapidement des modifications aux programmes. Une fois de plus, l'informatisation des systèmes s'avère essentielle. Cette capacité d'adaptation des systèmes informatisés permet aussi à l'État de resserrer les contrôles à l'égard de clientèles qui cherchent à tirer profit d'un régime en contournant certaines règles.

Au début du Régime d'assurance médicaments, deux stratégies de contournement de règles semblent avoir été privilégiées par certains assurés, soit le renouvellement hâtif et la prescription de voyage. Dans le cas du renouvellement hâtif, les assurés qui décidaient d'effectuer plusieurs renouvellements dans le même mois et aucun le mois suivant économisaient un mois sur deux de franchise et de coassurance. Quant aux prescriptions de voyage, des assurés qui réclamaient de leur médecin des ordonnances pour une durée de traitement équivalente à leur séjour à l'extérieur du Québec, contribuaient financièrement le premier mois, mais, comme dans le cas précédent, ils n'avaient plus à défrayer le coût de la franchise et de la coassurance les mois suivants. Dans les deux cas, les montants économisés pouvaient être importants. Des ajustements ont été apportés au régime puis intégrés au système de la RAMQ afin de faire cesser de telles pratiques.

## 4. Avantages pour les clientèles

### 4.1. Accessibilité de l'information et disponibilité du service

#### Éviter les déplacements

L'un des principaux avantages des services en ligne sur les services traditionnels de type comptoir est d'éviter aux clientèles d'avoir à se déplacer pour accéder à de l'information et à des services. Les gains en temps et en coût de transport d'une solution en ligne peuvent être considérables par rapport à l'utilisation et à la consultation de dossiers ou registres en format papier.

Avant la mise en ligne du système informatique du Registre foncier, les notaires ou leurs collaborateurs qui inscrivait au Registre un nouvel acte pouvaient se déplacer vers les bureaux de publicité des droits (BPD) jusqu'à trois fois pour une même transaction immobilière afin d'examiner les titres et de vérifier, entre autres, si une propriété était libre de toute charge. Pour rentabiliser les déplacements, les notaires attendaient d'avoir plus d'un contrat à vérifier avant de se rendre au BPD ou d'envoyer quelqu'un à leur place. Il n'en demeure pas moins que la majorité des notaires y passaient plusieurs heures par semaine. Les notaires pouvaient aussi avoir à se déplacer vers un autre BPD que celui de la circonscription où était situé leur bureau et, ainsi, parcourir de longues distances. Avec l'informatisation et la mise en ligne du Registre foncier, les notaires et autres professionnels du droit foncier n'ont plus à se déplacer au BPD pour examiner des titres ou des plans de cadastre et pour inscrire de nouveaux contrats ou des radiations dans le Registre. « *Publier en Gaspésie aujourd'hui, c'est aussi simple que de le faire pour un immeuble à côté de son bureau* ».

L'utilisation du téléphone ou de la poste peut offrir les mêmes avantages que l'utilisation d'Internet lorsqu'il s'agit d'économiser des déplacements.

Le Régime d'assurance québécois d'assurance parentale n'est offert à aucun comptoir ou guichet physique. Tout se fait à distance. Où qu'il soit au Québec, le citoyen n'a plus à se déplacer vers un bureau pour faire une demande. Il peut la faire à partir de chez lui en appelant ou en utilisant Internet.

### **Accessibilité 24 heures par jour, 7 jours par semaine**

Un autre avantage d'Internet sur les modes de prestation plus traditionnels est la capacité de rendre accessible de l'information et disponibles des services au-delà des heures d'ouverture des bureaux.

Le site de BonjourQuébec.com est accessible 24 heures par jour, 7 jours par semaine. Le touriste n'a plus à se soucier de l'heure où il désire se renseigner pour planifier son prochain voyage, l'information touristique étant accessible à toute heure de la journée.

Certains services en ligne offrent aussi aux clientèles la possibilité de connaître l'état d'avancement d'une demande en traitement et de visualiser le contenu de leur dossier.

Dans le cas du Régime québécois d'assurance parentale, le citoyen peut savoir si son dossier est en traitement et à quelle étape il est rendu, quel montant il recevra et combien il a déjà reçu. Il peut aussi visualiser les échanges qu'il a eus avec le MESS et les documents qui ont été numérisés. Grâce à un identifiant, le système reconnaît l'assuré et lui donne accès à son dossier en temps réel.

Les services en ligne peuvent aussi être très appréciés pour les professionnels qui servent d'intermédiaires entre l'État et le citoyen et qui, pour accommoder celui-ci, doivent offrir des heures d'affaires étendues.

*[Le système de communication interactive de la RAMQ] fonctionne 24 heures par jour, 7 jours par semaine, 365 jours par année [...] Ainsi, le*

*pharmacien n'est pas contraint aux horaires administratifs de travail des fonctionnaires.*

Grâce à un accès à distance, certains professionnels peuvent travailler à partir de leur domicile à n'importe quelle heure de la journée. N'étant plus soumis aux heures d'ouverture de bureau et n'ayant pas à se déplacer, il devient plus facile de concilier les obligations professionnelles et familiales.

*Tu veux travailler à six heures le matin, tu peux le faire. Tu veux travailler à huit heures le soir, tu le peux aussi [...] Tu peux être plus présent avec tes enfants et, par ailleurs, continuer de travailler et faire carrière.*

Pour ceux qui ne sont pas connectés à Internet ou qui préfèrent un mode de prestation plus traditionnel, les systèmes de réponse vocale interactive permettent, eux aussi, d'offrir des services 24 heures par jour, 7 jours par semaine. Quant à l'assistance téléphonique dispensée par des centres d'appels, les plages de service sont souvent plus étendues que celles offertes au comptoir.

*Notre assistance téléphonique fonctionne 74 heures par semaine, 7 jours sur 7, de 8 heures le matin à 8 heures le soir du lundi au vendredi et de 10 heures à 5 heures samedi et dimanche.*

### **Accès rapide à une information complète et pertinente**

Un autre avantage du Web est la possibilité d'offrir un éventail étendu d'informations et de services au même endroit. Un tel regroupement d'informations et de services favorise la création de guichet unique. Ainsi, les clientèles peuvent trouver à un même endroit les informations et les services qu'ils cherchent.

*Pour les touristes, BonjourQuébec.com constitue la source d'information la plus complète sur l'offre touristique du Québec dans la mesure où la majorité des établissements hôteliers, des forfaits et des événements touristiques s'y trouvent. BonjourQuébec.com est régulièrement mis à jour*

en plus d'être offert en plusieurs langues et adapté selon la provenance des clientèles. De plus, les clientèles peuvent y réaliser le cycle complet d'une démarche touristique, de la recherche d'informations à la réservation d'une chambre ou à l'achat d'un forfait. C'est le principe du guichet unique.

En raison d'informations nombreuses et complexes à traiter, les services en ligne s'accompagnent souvent d'outils intelligents afin de rendre plus autonomes les clientèles. Avec ces outils, les clientèles peuvent interroger des banques de données ou de connaissances de manière à avoir accès rapidement aux informations dont elles ont besoin pour prendre une décision éclairée. On y retrouve bien entendu les moteurs de recherche, mais aussi des outils de localisation géographique.

BonjourQuébec.com offre une cartographie dynamique qui localise géographiquement, sur une carte virtuelle, l'ensemble des entreprises touristiques dans la base de données. Cet outil localise aussi les activités ou services touristiques qui se trouvent à proximité d'un hôtel ou d'autres entreprises touristiques.

Les clientèles des services en ligne peuvent aussi avoir accès gratuitement à des simulateurs de calcul de prestations afin de les guider dans leur planification financière.

Le simulateur de calcul de prestations du Régime québécois d'assurance parentale disponible en ligne permet aux clientèles qui prévoient profiter de ce programme de connaître les montants de prestations auxquels ils auront droit. Il les éclaire aussi dans le choix qu'ils ont à faire entre l'une des deux options de prestations financières qui leur sont offertes.

Une autre façon de faciliter l'accès à l'information par les clientèles est de ne leur présenter que l'information pertinente en fonction de leur statut, de leurs obligations et de leurs droits. À ce propos, les formulaires électroniques en ligne offrent l'avantage non seulement de prévenir les erreurs de saisie, mais aussi de diriger les personnes vers les informations qui les concernent. L'information sur

le Web peut aussi être adaptée aux caractéristiques linguistiques, géographiques et culturelles des internautes.

*Tourisme Québec a entrepris la création de microsites par marché géographique. À la page d'ouverture de Bonjour Québec.com, l'internaute est invité à identifier son pays d'origine. Cela le conduit à une page d'accueil où il a accès à des promotions spécifiques à son pays [...]. Si le microsite n'existe pas pour un pays donné, nous orientons l'internaute vers une page d'accueil dans la langue du pays.*

#### **4.2. Réduction de la durée des traitements**

Malgré l'accroissement des volumes de transactions que connaissent plusieurs organisations publiques, la durée moyenne des traitements ne semble pas augmenter pour autant. Au contraire, elle tend à diminuer si l'on en juge par les résultats de la présente étude. La diminution des durées de traitement des transactions est rendue possible grâce à l'effet combiné de l'informatisation ou numérisation de la saisie, de la transmission électronique des demandes et de l'automatisation, complète ou partielle, du traitement de ces demandes.

*Avec l'informatisation du Registre foncier, le temps requis pour réaliser d'un bout à l'autre une transaction foncière a diminué de façon importante. « Ce qui auparavant demandait facilement une semaine de délais va se faire dans un après-midi [...]. En quatre heures le notaire est capable de garantir que tout est beau [...] qu'il n'y a pas d'entrée adverse entre le moment où il dépose son acte et le moment où il vérifie ».*

Diminuer la durée de traitement d'une demande peut accélérer l'inscription d'un citoyen à un programme d'aide et, du coup, l'obtention d'un premier versement.

*Dans le cas du Régime québécois d'assurance parentale, le MESS s'engage à traiter une demande et à rendre une décision en moins de sept jours ouvrables après sa réception et à émettre un premier versement en moins de dix jours ouvrables après qu'une décision soit rendue.*

Les NTIC peuvent aussi contribuer à diminuer les délais d'attente d'un remboursement par l'État.

Le délai moyen des remboursements transmis, à compter de la date de la réception de la déclaration de revenus, est deux fois plus rapide par la voie électronique que par la poste : 13,6 jours comparativement à 26,8 pour l'année 2005-2006. De plus, la transmission électronique et le traitement automatisé ont permis à Revenu Québec d'augmenter le nombre de déclarations reçues par Internet sans pour autant prolonger le délai de remboursement ou d'avis de cotisation. Alors que ce nombre a plus que doublé depuis 2001-2002, passant de 1,1 million à 2,3 millions, le délai moyen de traitement d'une déclaration est demeuré relativement stable. Sans la transmission électronique, Revenu Québec ne pourrait garantir de tels délais avec les ressources humaines dont il dispose actuellement.

Le remboursement des citoyens et des professionnels par l'État peut même se faire en direct et, ainsi, alléger la charge financière des clientèles. Cela apparaît particulièrement approprié pour les personnes à faible revenu qui bénéficient de services publics pouvant représenter une importante dépense pour ces personnes.

Sans le système de communication interactive entre la RAMQ et les pharmacies du Québec, plusieurs assurés disposant d'un faible revenu auraient été obligés d'assumer la totalité des coûts de médicaments dispendieux, le temps que le Régime d'assurances-médicaments en rembourse tout au moins une partie. Le traitement en direct des contributions diminue ainsi la contribution exigée des assurés au moment de l'achat des médicaments à la pharmacie. Les assurés n'ont qu'à payer leur cote part, le reste étant payé par la RAMQ.

#### **4.3. Allègement administratif**

Dans un mode de prestation traditionnel, les démarches des citoyens pour se procurer les documents officiels requis lors de l'inscription à un programme

peuvent être longues et ardues. Les échanges électroniques entre les organisations, et plus particulièrement les appariements de fichiers éliminent certaines de ces démarches.

Les échanges électroniques par appariements de fichiers entre le MESS et le Directeur de l'état civil évitent aux personnes qui font une demande d'assurance parentale de se procurer et d'envoyer les certificats de naissance de leurs enfants.

Quant aux systèmes informatiques des organisations, ils permettent en général d'apporter rapidement les modifications nécessaires lors d'un changement de statut d'un citoyen, notamment dans le cadre d'un programme d'aide financière. Certaines de ces modifications peuvent être apportées au système sans que les citoyens concernés aient à entreprendre de démarches.

Les personnes sont inscrites automatiquement au Régime d'assurance médicaments lorsqu'elles deviennent des prestataires de l'assistance-emploi (*aide sociale*) ou des détenteurs d'un carnet de réclamation et quand elles atteignent l'âge de 65 ans. Les nouveau-nés dont les parents sont couverts par le régime public sont aussi automatiquement inscrits.

Par ailleurs, les NTIC peuvent prendre en charge l'application des nombreuses règles qui régissent le fonctionnement de certains programmes publics et faire en sorte que la complexité administrative ne repose ni sur les épaules des fonctionnaires, ni sur celles des clientèles. Prise en charge par le système informatique, la complexité des programmes devient transparente pour les employés et pour les clientèles. Seul le résultat des calculs et des vérifications nécessaires à la décision administrative leur est transmis.

Le système de communication interactive rend invisible la complexité du régime et de ses nombreuses règles en prenant en charge tous les calculs relatifs au paiement de la RAMQ et à la contribution financière des assurés en fonction de leur statut, puis en rendant disponibles les résultats aux pharmaciens. La partie administrative et financière du régime étant réalisée

par le système de la RAMQ, le pharmacien peut alors « *se concentrer sur son rôle de pharmacien et s'occuper des conseils pharmaceutiques* ».

En plus d'alléger les tâches administratives, l'informatisation des traitements et la transmission électronique des résultats contribuent à l'exactitude et à la fiabilité des décisions prises. Qui plus est, la gestion en direct de l'admissibilité et des contributions financières peut servir de garantie de paiements pour les professionnels qui offrent des services publics.

Le fait que la vérification de l'admissibilité et les calculs de la cote part de l'assuré et de la RAMQ soient quasi instantanés offre aux pharmaciens des garanties de paiement qu'un système de traitements en différé ne peut fournir. En effet, les pharmaciens sont payés au moment de la délivrance des médicaments par les personnes assurées en même temps qu'ils reçoivent une confirmation formelle du montant que la RAMQ leur remboursera. Ils n'ont donc pas à faire de démarches administratives ou autres démarches pour être payés. « *Quand le citoyen quitte la pharmacie, la transaction est complète et le pharmacien connaît les sommes à recevoir.* »

Enfin, l'informatisation des traitements et la mise en réseau des dossiers contribuent à l'uniformisation des services offerts. Ainsi, il devient possible d'assurer le même niveau de service à l'ensemble des clientèles quelque soit leur lieu de résidence.

En développant une solution provinciale basée sur l'utilisation d'un dossier intégré et sur des traitements automatisés, le MESS est en mesure de répondre à une importante préoccupation gouvernementale, celle « *de donner le même niveau de service aux gens en région [...] qu'aux gens vivant à Québec ou à Montréal* ». Quant au Registre foncier, sa mise en ligne a aussi conduit à l'uniformisation des services offerts « au regard de

l'accessibilité, de la qualité et des délais de traitement, sur l'ensemble du territoire québécois [...] Le service est uniforme partout au Québec<sup>14</sup> ».

## 5. Synthèse des avantages selon les cas étudiés

Cette section reprend l'essentiel des avantages des NTIC pour les clientèles et pour les organisations publiques en les regroupant en fonction des 5 cas étudiés.

### Programme d'impôt sur le revenu des particuliers

- Diminuer le délai d'attente des remboursements d'impôt, celui-ci étant deux fois plus rapide lorsque la déclaration de revenus est transmise par la voie électronique que par la poste.
- Améliorer la qualité des données qui sont traitées par les systèmes de Revenu Québec grâce, d'une part, à une prévalidation des données par les logiciels de déclaration de revenus, et d'autre part, à l'informatisation ou l'automatisation de la saisie des données par les employés de Revenu Québec.
- Réduire le nombre d'employés assignés à la saisie des déclarations de revenus.
- Obtenir des gains de productivité lors de la collecte et de l'enregistrement des données dans les systèmes d'impôt de sorte que le coût par transaction est passé de 1,61 \$ pour les déclarations remplies de façon manuelle sans l'aide de logiciel à 0,05 \$ avec ImpôtNet et à 0,54 \$ avec le système de code à

---

<sup>14</sup> Ministère des Ressources naturelles et de la Faune (2003). *Le Registre foncier du Québec en ligne, De la plume au clavier*, Soumission aux Octas, p. 4.

barres<sup>15</sup>. Au total, c'est plus de 5,2 millions de dollars d'économie pour l'année fiscale 2004<sup>16</sup>.

- Éliminer l'envoi postal de certains documents aux contribuables qui ont choisi l'utilisation des logiciels dans un mode de transmission par voie électronique ou par code à barres<sup>17</sup>.

### **Régime québécois d'assurance parentale**

- Éviter aux clientèles d'avoir à se déplacer pour faire leur demande d'assurance parentale, celle-ci pouvant se faire à distance en tout temps (Internet) ou selon des heures d'affaires étendues (téléphone).
- Éliminer auprès des clientèles certaines démarches visant à se procurer des documents officiels (ex. : certificats de naissance de leurs enfants) grâce aux échanges de données entre le MESS et d'autres organismes (ex. : Directeur de l'état civil).
- Offrir aux clientèles des simulateurs de calcul de prestations en ligne leur permettant de connaître les montants auxquels ils auront droit et d'opter pour la formule de prestations financières qui leur convient le mieux.
- Diminuer la durée de traitement d'une demande et, du coup, accélérer l'obtention d'un premier versement.
- Permettre à l'assuré de connaître l'état d'avancement d'une demande en traitement et de visualiser le contenu de son dossier.

---

<sup>15</sup> Dans le cas de la technologie du code à barres à deux dimensions, le retour sur l'investissement a été obtenu dès la première année d'opération du système grâce aux importants gains de productivité. Grâce au système de code à barres, la production est passée de 120 déclarations de revenus saisies par jour/personne à 2 945 déclarations de revenus saisies par jour/personne.

<sup>16</sup> Secrétariat du Conseil du trésor (2006). *Deuxième rapport d'étape : Plan de modernisation 2004-2007. Pour des services de qualité aux citoyens*, p. 12.

<sup>17</sup> Chaque année, Revenu Québec transmet par la poste, à des millions de contribuables, des documents en format papier qui comprennent la déclaration comme telle, le guide et des annexes. « *Si l'année précédente, quelqu'un nous a transmis sa demande de façon électronique, on présuppose qu'il va vouloir la transmettre encore de façon électronique. On ne lui enverra pas son petit kit papier* ». On va plutôt lui envoyer une documentation plus simple et allégée.

- Faire des économies sur le plan de l'entreposage et de la manipulation des documents physiques.
- Prévenir des erreurs humaines de saisie, de calcul de prestation et de vérification de l'admissibilité grâce au système de prévalidation et au traitement automatisé.
- Assurer une gestion en temps réel de l'information aussi bien dans la récupération des dossiers que dans leur mise à jour.
- Offrir une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail que ne permet pas le dossier papier.
- Maintenir une équipe de première ligne réduite (120 personnes) dont les tâches se trouvent allégées par une solution de type libre-service, conjuguée à l'informatisation du dossier et l'automatisation des traitements.
- Limiter le coût annuel d'opération à 3 % du budget annuel du régime, comparativement à environ 10 % généralement reconnu pour l'administration d'un régime semblable, et ce, grâce à la solution technologique. Cela représente une économie de 70 millions de dollars annuellement.

### **Bonjour Québec.com**

- Offrir aux touristes potentiels une banque riche en information touristique sur le Québec, sur ses attraits et sur son réseau hôtelier, disponible 24 heures par jour, 7 jours par semaine.
- Permettre aux touristes de réaliser à un même endroit le cycle complet d'une démarche touristique, de la recherche d'informations à la réservation d'une chambre ou à l'achat d'un forfait.
- Mettre à jour de façon quasi instantanée les différents canaux ou points de services promotionnels de Tourisme Québec grâce à l'informatisation et mise en réseau des fiches touristiques.
- Éliminer les activités de mise à jour liées à une gestion manuelle des documents en format papier (impression, distribution, classement, etc.).
- Permettre la réalisation de tâches à valeur ajoutée, comme la réservation en ligne.

- Faciliter l'accès par les préposés à de nombreux renseignements par l'utilisation de moteurs de recherche qui accélèrent l'interrogation des banques de données.
- Diminuer les erreurs d'adressage grâce au système de validation des codes postaux et optimiser le poids des envois afin d'assurer que ceux-ci ne dépassent pas 500 grammes par enveloppe et, ainsi, profiter au maximum de l'entente négociée avec Postes Canada.
- Augmenter le nombre de visiteurs sur le site Bonjour Québec.com et diminuer le volume d'utilisation des canaux traditionnels.
- Diminuer les coûts en matière de promotion touristique. Par exemple, il en coûte à Tourisme Québec 0,012 \$ par bulletin envoyé de façon électronique alors qu'il en coûte entre 3 \$ et 7 \$ pour envoyer une brochure par la poste<sup>18</sup>.
- Cibler davantage les stratégies de promotion en fonction des intérêts des clients par la constitution d'un dossier client qui emmagasine le profil de ceux-ci.

### **Registre foncier en ligne**

- Éviter aux notaires et autres professionnels du droit foncier de se déplacer au bureau de publicité des droits lorsqu'ils veulent consulter le Registre ou y inscrire un nouvel acte.
- Offrir aux professionnels du droit foncier la possibilité de consulter le Registre et d'y inscrire des actes en tout temps.
- Diminuer le temps requis pour réaliser d'un bout à l'autre une transaction foncière.
- Diminuer la manipulation par les employés des dossiers physiques, à l'exception des actes déposés dans les bureaux de publicité des droits, lesquels sont numérisés en vue de l'inscription au Registre.

---

<sup>18</sup> Le téléchargement de documents .PDF et la consultation interactive de brochure en ligne (format Flash) procurent aussi d'importantes économies par rapport aux envois postaux ou aux réponses téléphoniques

- Réduire l'espace nécessaire pour la conservation et la consultation des documents dans les bureaux de publicité des droits.
- Assurer la pérennité des documents, ceux-ci n'étant plus soumis à l'usure du temps et aux nombreuses manipulations.
- Uniformiser les services offerts à l'ensemble du territoire québécois.
- Planifier davantage l'utilisation des ressources en fonction des fluctuations dans les volumes d'affaires, notamment en anticipant les périodes de pointe à partir de l'historique des transactions.
- Augmenter la productivité des employés, en particulier lors de la vérification des nouveaux actes et de leur inscription au Registre.
- Distribuer la charge de travail entre les employés des différents centres d'opération en fonction des disponibilités et des compétences.
- Réduire le nombre d'employées et l'utilisation de l'espace et ainsi faire des économies de 11 millions par année.

### **Régime québécois d'assurance médicaments**

- Permettre aux pharmaciens de transiger en direct avec la RAMQ 24 heures par jour, 7 jours par semaine, dans le cadre du régime d'assurance-médicaments.
- Alléger la charge financière des clientèles du régime qui achètent des médicaments assurés par la RAMQ, ceux-ci n'ayant qu'à payer leur cote part, le reste étant payé par la RAMQ au moment de l'achat.
- Inscrire automatiquement au Régime les clientèles suivantes : prestataires de l'assistance-emploi, détenteurs d'un carnet de réclamation, personnes âgées de 65 ans et nouveau-nés dont les parents sont couverts par le régime public
- Rendre invisible la complexité du régime en prenant en charge tous les calculs relatifs au paiement de la RAMQ et à la contribution financière des assurés en fonction de leur statut.
- Offrir des garanties de paiement aux pharmaciens au moment de la délivrance des médicaments.

- Répondre à la forte croissance du nombre de transactions à traiter depuis le début du régime (de 50 millions en 1997 à 122 millions en 2006) et à d'importantes pointes de transactions durant la journée sans pour autant augmenter le nombre d'employés de première ligne ou de soutien ou de les surcharger.
- Intégrer rapidement les fréquentes modifications réglementaires apportées au régime, notamment celles adoptées.
- Resserrer les contrôles administratifs vis-à-vis des pharmaciens et des assurés.
- Analyser et évaluer les profils de pratique de professionnels de la santé, en particulier les pharmaciens et les médecins, afin de repérer les conduites déviantes.
- Évaluer les effets des programmes sur les pratiques professionnelles, sur la consommation des médicaments et sur la santé des populations.

## **6. Conditions d'optimisation des technologies et enjeux de gestion**

La modernisation des organisations ne se réduit pas à une mise à jour des infrastructures technologiques. Pour que l'implantation et l'utilisation des NTIC procurent d'importants avantages, l'organisation doit souvent réajuster ses façons de faire (fonctionnement), ses façons d'être (culture) et ses façons de gérer (gouvernance). Dans cette nouvelle ère basée sur la gestion efficace de l'information et des connaissances, l'organisation bureaucratique traditionnelle paraît désormais dépassée quant à sa capacité de profiter pleinement des avantages des NTIC. Dans ce dernier chapitre, nous montrons que les organisations qui ont su gérer efficacement le virage technologique sont celles qui n'ont pas hésité à transformer en conséquence leur mode de fonctionnement, leur culture, leur niveau de compétence et leur style de gouvernance.

### **6.1. Nouvelles façons de faire**

Il est devenu un lieu commun d'affirmer que les principaux gains de productivité liés à l'utilisation des NTIC présupposent une transformation de l'organisation du travail et une révision des processus. L'implantation des NTIC ouvre sur de nouvelles possibilités ou potentialités qu'il faut évaluer au regard de ce que l'on veut faire, de la manière dont on veut le faire et des résultats que l'on veut atteindre. Par exemple, comme nous l'avons vu, l'informatisation des dossiers et leur mise en réseau, conjuguées à l'automatisation des traitements, entraînent la disparition de certaines tâches manuelles et la création de tâches plus polyvalentes et plus complexes sur le plan de la gestion de l'information et des connaissances. Les NTIC permettent aux organisations de faire les choses autrement et de solliciter différemment l'expertise de leurs employés. Elles permettent aussi de gérer de façon optimale l'utilisation des ressources grâce à une organisation flexible du travail et à un suivi étroit du rendement des employés et de l'utilisation des services par les clientèles. Enfin, elles rendent

possible la mise en place de nouveaux programmes qui n'auraient pas été envisageables dans un mode de prestation traditionnel basé sur une gestion papier et sur un traitement en différé.

Sans le système de communication interactive, les assurés auraient été obligés de payer au pharmacien l'ensemble des médicaments et de réclamer ensuite un remboursement à la RAMQ, comme cela se fait auprès de plusieurs privés. Ce remboursement en différé aurait été à l'encontre des règles et de l'esprit du nouveau Régime d'assurance médicaments.

## 6.2. Culture organisationnelle au service des clientèles

Comme l'ont souligné à maintes reprises différents répondants de l'étude, l'implantation des services en ligne crée un contexte d'utilisation où les systèmes se doivent d'être fiables, robustes et disponibles en tout temps. En se connectant directement sur les systèmes d'information des ministères et des organismes publics, les clientèles exercent une pression directe sur les niveaux de performance que l'on exige de ces systèmes. En effet, le dysfonctionnement d'un service en ligne peut être ressenti par les clientèles et occasionner chez celles-ci des désagréments. Pour fidéliser leurs clientèles et éviter des désagréments, les organisations doivent mettre en place des mécanismes qui garantissent la disponibilité de leur système et la rapidité des communications et des traitements à distance. Les services en ligne entraînent donc de nouvelles exigences.

*Avant, un système qui tombait en panne, on pouvait l'endurer une demi-journée. Au pire, 1 000 employés ne travaillaient pas ou travaillaient sur quelque chose d'autre. Aujourd'hui, si le système de déclarations électroniques tombe, c'est peut-être 400 000 contribuables qui voudraient transmettre leur déclaration et qui ne pourraient pas le faire. La pression sur les technologies de l'information est donc plus forte [...]. Je suis obligé de mettre des systèmes de veille, de mettre du monde en support et d'avoir des temps réponses plus rapides qu'avant [...]. Maintenant, c'est du 24/7*

*tout le temps [...] Faut que les systèmes soient robustes, performants, sécuritaires.*

La robustesse des systèmes informatiques est d'autant plus importante qu'il n'est plus possible, dans bien des cas, de revenir à une gestion manuelle des transactions lorsque les systèmes informatiques tombent en panne.

*Le jour où la technologie nous lâche, on ne peut pas être en mode manuel. Par exemple, on ne peut pas émettre un chèque manuel. De toute façon, on n'est pas assez nombreux [...]. On est désormais dépendant des systèmes à l'interne, mais aussi des autres systèmes.*

Le passage d'une gestion en différé, basée sur la manipulation des dossiers papier, à une gestion en direct des transactions à partir de dossiers informatisés a conduit à l'amélioration des services de soutien à la clientèle. Les organisations doivent désormais être prêtes à répondre rapidement à différentes demandes et à régler des problèmes à n'importe quel jour et à toute heure de la journée. Ce souci du service à la clientèle se reflète aussi dans la façon d'apporter des changements dans les systèmes informatiques pour minimiser les inconvénients auprès des clientèles utilisatrices de ces systèmes. « *Quand on implante un changement, on ne fait pas ça en plein milieu de l'après-midi [...]. On les fait de nuit* ». Les services en ligne et les transactions en direct ont amené certaines organisations à développer une culture d'« extrême vigilance » quant au suivi de la performance de leur système.

*J'ai des gens qui suivent quotidiennement le système pour son bon fonctionnement [...]. On a des statistiques sur la performance de la machine, on suit le pourcentage des transactions répondues en moins d'une seconde [...]. Quand notre ordinateur prend plus qu'une seconde à répondre, les lumières s'allument.*

Des répondants de l'étude soulignent aussi la nécessité d'avoir des mécanismes de sécurité qui peuvent assurer la relève des systèmes informatiques ou des centres d'appels lorsque ceux-ci tombent en panne.

*Si une machine tombe en panne, le traitement est effectué par une autre machine. On a dédoublé toutes nos infrastructures de façon à pouvoir être toujours opérationnel [...]. On a un peu le même scénario auprès de notre centre d'appel.*

Depuis l'avènement des services transactionnels, les infrastructures de sécurité qui assurent, entre autres, la disponibilité et la confidentialité des données sont de plus en plus complexes. Elles représentent d'ailleurs une importante dépense qui est nécessaire si l'on veut assurer la continuité des programmes et préserver la confiance des clientèles dans le système.

### **6.3. Gestion basée sur la transparence et l'entraide**

Pour tirer pleinement avantage des NTIC, encore faut-il que le style de gestion favorise une utilisation « optimale » de ces technologies. À ce propos, des gestionnaires rencontrés soutiennent que les systèmes d'information de gestion ne doivent pas être utilisés uniquement comme des outils de contrôle administratif et de sanction. Ces systèmes peuvent aussi être utilisés pour sensibiliser les gestionnaires et leurs employés sur le rendement de l'organisation au regard d'objectifs à atteindre. En rendant visible et disponible le rendement des employés, les NTIC tendent à favoriser la responsabilisation des gestionnaires en leur permettant de fixer des objectifs de performance basés sur des plans de progression réalistes et d'évaluer de façon précise l'atteinte de ces objectifs. Dans ces conditions, les NTIC, en particulier les systèmes d'informations de gestion, constituent une pièce importante dans la gestion axée sur les résultats et sur l'amélioration de la productivité. Elles deviennent un outil de responsabilisation des gestionnaires et de leurs employés.

*Par l'informatisation on rend plus visible ce qui se fait et ce qui se passe dans l'organisation [...]. Les gestionnaires sont capables de se fixer des plans de progression de performance en fonction de la volumétrie d'affaires [...]. Les gestionnaires passent d'un mode où ils attendaient que les*

*commandes viennent d'en haut [...] à un mode d'imputabilité et de gestion de la performance.*

L'échange d'information de gestion peut favoriser les relations de confiance et d'entraide à la condition que l'information ne vise pas tant à comparer la performance des équipes entre elles qu'à mesurer la progression de chacune d'elle.

*Les dirigeants ont basé leur évaluation sur la progression de la performance de chacune des équipes plutôt que sur la comparaison et le classement entre ces celles-ci. Ainsi, les équipes moins performantes n'ont pas été pénalisées par rapport aux équipes plus performantes. « Les gestionnaires des équipes ont compris que ce qu'on attendait d'eux, ce n'était pas qu'ils arrivent tous au même niveau de performance [...]. Il faut que tu mises sur la progression que chacun va faire [...]. Dès que quelqu'un lève la main pour avoir de l'aide, t'en as toujours plus qu'un qui s'offre [...]. Ça fait une équipe de gestion qui est très solidaire. »*

#### **6.4. Tâches et compétences élargies**

Un autre enjeu de gestion lié à l'utilisation des NTIC consiste à amener les employés à s'adapter à de nouvelles tâches qui requièrent des compétences particulières. Par exemple, le personnel au service à la clientèle n'agit plus uniquement comme des préposés aux renseignements. Ils sont aussi appelés à accomplir différentes activités. Ils doivent souvent maîtriser l'ensemble du processus.

*Nos agents font de tout [...]. Notre modèle d'affaires est basé sur une flexibilité selon la volumétrie [...]. Le profil de compétence est un peu différent du mode traditionnel.*

Comme nous l'avons indiqué, la saisie de l'information par les clientèles dans un mode libre-service et l'automatisation des traitements libèrent les employés de première ligne et leur permettent d'exercer de nouvelles tâches.

Avant l'avènement de BonjourQuébec.com, la tâche des quelque 100 préposés aux renseignements du centre d'appels consistait essentiellement à fournir de l'information touristique par téléphone et à préparer des envois postaux. Aujourd'hui, en plus de répondre aux demandes d'information par téléphone ou par courriel, les préposés aux renseignements ont vu s'ajouter à leurs tâches quotidiennes des activités de réservation et de collecte de données sur les clients.

La transformation du travail des employés de première ligne s'accroîtra avec l'arrivée prochaine de centres de contact virtuel, requérant des compétences adaptées aux nouveaux modes de prestation.

*On compte implanter bientôt un centre de contact virtuel où l'internaute va, entre autres, « chatter » en temps réel avec un préposé du centre d'appels [...]. Quand on parle de centre de contact virtuel et de réponse par courriel, ça prend une excellente qualité du français et de l'anglais écrits. En ce qui concerne le « chat », ça va prendre en plus de la rapidité.*

Ce ne sont pas tous les agents qui semblent à l'aise dans cette forme de travail plus flexible et polyvalente. Des gestionnaires rencontrés reconnaissent qu'il faille orienter différemment les stratégies de recrutement et de reconnaissance si les organisations veulent garder leurs employés.

*À l'origine, quand on a fait le recrutement, on est parti avec un profil recherché puis des qualités assimilables à l'ancien modèle. À l'usage, on est en train de définir un profil un peu plus précis par rapport à ce nouveau contexte. Avec des personnes au profil plus approprié, on risque aussi de favoriser une meilleure rétention [...]. De plus, il faut développer une capacité de valorisation et de reconnaissance qui est un peu différente.*

L'adaptation aux nouvelles tâches peut être particulièrement difficile pour les employés qui voient leur environnement de travail changer de façon radicale. Plusieurs d'entre eux se retrouvent rivés à leur ordinateur et, donc, isolés et

coupés des contacts directs avec les clientèles et, dans une certaine mesure, avec les autres employés.

*Avant, les agents se levaient. Ils allaient chercher un document et ils revenaient [...]. Ils prenaient au moins une heure pour changer les pages de leur cartable [...]. Aujourd'hui, ils sont rivés à l'écran [...] Les gens restent assis à leur bureau.*

Un gestionnaire souligne qu'il est important que « tu sortes les employés de l'écran de temps en temps, sinon t'as un problème de concentration, de fatigue ». Il faut aussi, ajoute-t-il, favoriser dans la mesure du possible une diversification des tâches qui brise la routine.

#### **6.5. NTIC comme levier stratégique pour moderniser l'organisation**

Bien que porteuses de bénéfices, les NTIC peuvent être menaçantes dans la mesure où elles entraînent une remise en question des façons de faire et des façons d'être dans l'organisation ainsi qu'une redistribution des ressources et des budgets qui y sont allouées. « *Les gens défendent âprement leur champ de compétence [...] et leurs budgets* ». Les gestionnaires semblent disposés à accepter les NTIC et les services en ligne qu'elles soutiennent pour autant qu' « *on ne diminue pas leurs ressources* ». Il faut savoir que le salaire d'un gestionnaire est, entre autres, proportionnel au nombre d'employés qu'il a sous sa responsabilité. Dans un contexte de restriction budgétaire et de diminution de la taille de l'État, il n'est pas surprenant de voir s'installer une compétition pour l'obtention ou la rétention des ressources humaines et matérielles entre les directions (ex. : direction des services à la clientèle et direction des systèmes et des technologies de l'information) et entre les gestionnaires des différents modes de prestation (ex. : centre d'appels, comptoir, services Web).

Afin que les NTIC deviennent un levier stratégique pour l'organisation plutôt qu'une source de rivalité, il est important d'inscrire celles-ci dans une stratégie corporative globale qui engage l'ensemble des directions de l'organisation ainsi

que tous les modes de prestation. La prestation électronique n'est pas un canal à part des autres, pas plus que les NTIC ne sont des ressources qui se limitent à des fonctions de soutien et de bureautique. Les NTIC, incluant les services en ligne, sont de plus en plus intimement liées à la prestation de service. De plus, elles peuvent être complémentaires aux modes de prestation plus traditionnels. Dans ce contexte, il devient impératif d'amener les directions ou les départements à se décentrer de leurs intérêts pour se recentrer sur les intérêts de l'organisation et des clientèles qu'elle dessert. Autrement dit, les projets de prestation et les budgets qui leur sont alloués doivent être envisagés de façon décloisonnée. De la même façon, le déploiement des NTIC ne peut pas être uniquement l'affaire des responsables des technologies de l'information comme c'est encore le cas dans plusieurs organisations.

Le rôle des dirigeants est central dans l'élaboration et la diffusion d'une stratégie corporative qui favorise le décloisonnement des projets de prestation et la redistribution des budgets. Les dirigeants doivent exercer un leadership qui mobilise les gestionnaires et l'organisation dans son ensemble afin de venir à bout des rivalités. *« Ils doivent être eux-mêmes convaincus du rôle stratégique des technologies s'ils veulent convaincre le reste de leur organisation. »* Ils doivent ensuite voir à la mise en place des conditions (vision corporative, culture basée sur l'amélioration continue, système de reconnaissance, etc.) et des structures de coordination nécessaires à l'amélioration continue des processus d'affaires et des compétences. C'est en se donnant une vision globale et en se dotant d'une gestion intégrée de ces ressources que les organisations publiques pourront investir de façon efficiente et efficace dans les nouvelles technologies de l'information et mobiliser les employés vers l'atteinte de cet objectif.

## CONCLUSION

La présente étude montre que les NTIC constituent un levier stratégique qui permet d'augmenter la performance des organisations (chapitre 4) et d'améliorer la qualité des services que ces organisations offrent à leurs clientèles (chapitre 5). L'implantation des NTIC devient d'autant plus stratégique pour les organisations qu'elle se trouve appuyer par une modernisation des processus, par une culture organisationnelle axée sur les clientèles, par des compétences élargies et flexibles des employées et par un leadership soutenu par une vision globale (chapitre 6).

Par rapport aux technologies dites traditionnelles, les NTIC permettent de traiter à des coûts unitaires inférieurs d'importants volumes de transactions avec diverses clientèles tout en rehaussant à bien des égards la qualité des services (ex. : pas ou peu de déplacement, flexibilité de l'horaire, durée de traitement écourtée, moins d'erreurs, etc.). Elles sont devenues quasi incontournables et elles continueront à l'être dans une perspective de vieillissement de la population et de restriction budgétaire; la pression démographique et la dette publique<sup>19</sup> condamnent l'administration publique à être toujours plus performante<sup>20</sup>.

Si les NTIC offrent des conditions de performance qui dépassent celles des technologies traditionnelles, on ne doit pas pour autant conclure que les modes de prestation traditionnels sont sur le point de disparaître. N'oublions pas que le téléphone demeure toujours le mode le plus utilisé lorsque le citoyen veut contacter un ministère ou un organisme. Cependant, certains modes sont en perte de vitesse au profit du Web et du téléphone. C'est le cas du comptoir, du télécopieur et de la poste. Pour certains programmes, le comptoir n'existe même plus (ex. : régime québécois d'assurance parentale) ou, s'il existe, on y offre que

---

<sup>19</sup> Sans oublier la compétition entre les ministères et organismes et entre ceux-ci et le privé.

<sup>20</sup> Sur le poids démographique et la dette publique du Québec, voir le *Plan de modernisation 2004-2007* produit par le Secrétariat du Conseil du trésor (2004), en particulier les pages 5 à 12.

des services administratifs de base (ex. : bureau de publicité des droits dans le Registre foncier).

Avec le déploiement des services en ligne, les NTIC occupent une place plus importante dans la mise en œuvre des programmes publics. Au fur et à mesure que l'administration des programmes tend à évoluer vers une prestation à distance et une automatisation des traitements, la distinction entre la prestation des services et les NTIC tend à disparaître. Dans ce contexte de libre-service et d'automatisation, les NTIC s'insèrent au cœur de la prestation; elles ne sont plus seulement un support aux opérations, elles sont aussi de plus en plus constitutives de la prestation ainsi qu'un important levier pour transformer de façon efficace et efficiente celle-ci.

Bien que les NTIC introduisent un nouvel équilibre dans la gestion et la prestation des services, les employés des organisations continuent et continueront à y occuper une place importante. Cependant, les agents de première ligne agiront de plus en plus comme accompagnateurs tout en étant réorientés vers des tâches à valeur ajoutée. Quant aux équipes techniques, elles seront davantage sollicitées dans des activités de développement et d'entretien des systèmes d'information. En effet, la place prépondérante des technologies de l'information dans la dispensation des services a pour effet d'accroître la pression et la charge de travail sur le personnel responsable d'opérer, d'entretenir ou de développer les systèmes, les infrastructures, les bases de données et les canaux de télécommunications avec les clientèles et les partenaires privés et publics. De plus, le fait que les systèmes d'information soient utilisés non seulement par des employés formés et équipés par l'organisation, mais aussi par des citoyens et d'autres utilisateurs extérieurs à l'organisation, ajoute à cette pression. Les systèmes d'information doivent être fiables et performants tout en répondant aux besoins de « *monsieur et madame tout le monde [...]. C'est comme si on avait 5 900 000 utilisateurs* », affirme un répondant.

Enfin, les NTIC doivent être vues comme un vecteur de changement organisationnel et de modernisation administrative profonde. Pour ce faire, elles doivent soutenir les grandes transformations de l'État autant sur le plan de la gouvernance (ex. : transparence, imputabilité et gestion par résultats) qu'en termes de structure et d'organisation des services (création de guichet unique et de mutualisation des infrastructures). Avec les NTIC, il devient possible de faire autrement et de faire mieux à moindres coûts. C'est pourquoi il apparaît impératif d'inscrire les investissements en NTIC dans une stratégie corporative qui engage l'ensemble des ressources de l'organisation et de l'État au regard des bénéfices et des coûts.

## **ANNEXE I : CONSTITUTION DU GROUPE D'EXPERTS**

- Yvan Dussault, professeur associé à l'ENAP
- Gilles Harvey, officier de la publicité foncière du Québec
- Guy Morneau, administrateur invité à l'ENAP

## **ANNEXE II : PERSONNES RENCONTRÉES EN ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS**

Programme d'impôt sur le revenu des particuliers :

- Roger Ouellet, conseiller senior à la DGTT
- Daniel Grou, conseiller senior à la DGTT

Registre foncier en ligne :

- Me Gilles Harvey, officier de la publicité foncière du Québec,
- Pierre-André Dupont, directeur des opérations et directeur général par intérim du Registre foncier,
- Alain Simard, directeur de la planification et de la coordination sectorielle au ministère des Ressources naturelles et de la Faune,
- Me Denis Marsolais, président de la Chambre des notaires du Québec.

Régime québécois d'assurance parentale :

- Michel Gauthier, directeur général adjoint des technologies de l'information
- Roger Robitaille, directeur général adjoint du Régime québécois d'assurance parentale
- Clermont Allard, directeur des systèmes de la clientèle des services partagés

BonjourQuébec.com :

- Henri Chapdeleine, directeur général des services aux clientèles touristiques au Ministère du Tourisme
- Julien Cormier, chef du service du marketing électronique de BQC
- Véronique Cagelais, analyste des procédures administratives et informatiques de BQC
- Marie-Claude Louillet, étudiante au doctorat de l'université de Sherbrooke et professeure à l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec.

Régime québécois d'assurances-médicaments :

- Jean-Marie Lévesque, directeur général des systèmes et des technologies de l'information
- Diane Bienvenue, chef du support à l'assurance médicaments
- Guy Simard, directeur de l'actuariat et de l'analyse des programmes