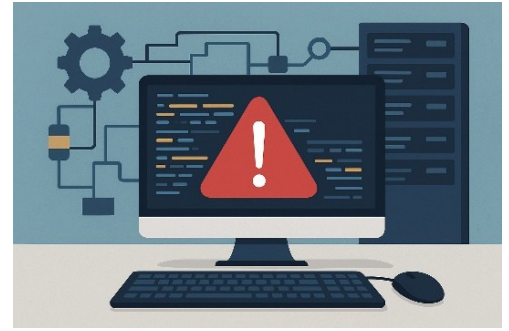


Fiascos informatiques

Causes réelles et sortie possible pour le Québec souverain

Les fiascos informatiques au provincial et au fédéral reproduisent toujours les mêmes schémas. Les gouvernements se retrouvent enfermés dans un modèle de dépendance envers de grandes firmes privées qui exploitent méthodiquement les failles du processus d'approvisionnement. Quand un projet dérape, les explications officielles pointent vers la complexité technique, les imprévus ou les délais de livraison. Ces explications sont vraies, mais incomplètes. Elles décrivent les symptômes sans toucher à la structure qui les produit. Cette structure est conçue pour que les grandes firmes gagnent financièrement, même quand elles échouent opérationnellement.



La première cause est l'absence de segmentation des projets. Les mandats sont livrés en blocs uniques et indivisibles. Les firmes exigent des contrats dits "clé en main" qui leur confèrent le contrôle complet de l'architecture, du développement et de l'intégration. Une fois qu'un fournisseur comme IBM, CGI, Deloitte, Accenture ou LGS a mis la main sur le chantier, l'État perd toute capacité de découper, réorienter ou remplacer des composantes défaillantes. Cette rigidité crée une situation où un seul acteur devient indispensable, et donc impossible à écarter même lorsqu'il accumule les retards et livre un travail médiocre. Congédier le fournisseur signifie repartir de zéro, à un coût encore plus élevé. Le gouvernement est otage.

On objecte que les grands projets nécessitent un interlocuteur unique pour assurer la cohérence. C'est un argument que les firmes elles-mêmes ont intérêt à faire circuler, et il est contredit par les faits. Le gouvernement britannique l'a démontré après le fiasco du NHS National Programme for IT, un contrat "clé en main" de 12 milliards de livres attribué à un consortium de grandes firmes, abandonné en 2011 après dix ans de retards et de livraisons partielles. La réforme qui a suivi a instauré la fragmentation des contrats et la création du Government Digital Service, chargé d'évaluer les propositions des fournisseurs de façon indépendante. Le GDS a livré des résultats concrets dans ses premières années : le portail GOV.UK a remplacé 750 sites gouvernementaux distincts pour une fraction du coût prévu, et le service a publiquement refusé plusieurs contrats jugés surdimensionnés. Le GDS a depuis perdu de l'influence sous des coupes budgétaires successives, ce qui illustre précisément que ces réformes tiennent à la volonté politique de les maintenir, et s'effacent dès qu'on cesse de les défendre.

La cohérence d'un projet peut être assurée par l'État lui-même, à condition qu'il maintienne une expertise technique interne. Cela signifie avoir, au sein de l'appareil public, des gens capables de lire une architecture, de valider une proposition technique, de détecter une dérive de portée avant qu'elle devienne catastrophique, et d'arbitrer entre fournisseurs. C'est précisément cette expertise que les grands contrats "clé en main" érodent progressivement. En confiant non seulement l'exécution mais la compréhension du système à un fournisseur unique, l'État se prive de la capacité de poser les bonnes questions ou de distinguer un livrable acceptable d'un livrable raté.

La deuxième cause tient au modèle d'affaires des grandes firmes d'intégration. Leur profit repose sur les dépassements de coûts, les avenants, les changements de portée et la complexification artificielle des projets. Elles poussent vers des solutions propriétaires massives comme SAP ou Oracle, car ces plateformes garantissent de longues années de dépendance technique. Dès que l'État n'a plus accès au code source, le fournisseur devient maître absolu des délais, des correctifs et des ajouts, et facture chaque intervention au prix fort. Un contrat mené rapidement et sans complications génère peu de revenus supplémentaires. L'incitatif économique pousse donc dans la direction opposée à une livraison rapide et propre. Une firme rationnelle, dans ce modèle, a intérêt à ce que les projets durent.

Ce constat est vérifiable dans les données canadiennes. Le projet de modernisation des payes Phénix, attribué à IBM pour 185 millions de dollars, a finalement coûté plus d'un milliard, avec des dizaines de milliers de fonctionnaires non payés ou surpayés pendant des années. IBM n'a subi aucune pénalité contractuelle significative : les contrats "clé en main" offrent une sortie à chaque changement de portée, et ces changements sont inévitables quand l'État n'a pas les outils internes pour valider ce qu'il achète. Le Bureau du directeur parlementaire du budget a documenté des dépassements comparables dans d'autres projets fédéraux majeurs, avec une constance qui pointe vers un problème de structure, pas de malchance.

La troisième cause est le cercle fermé des fournisseurs. Les mêmes entreprises obtiennent les mêmes contrats, même après des fiascos majeurs et documentés. Ces firmes ont bâti, sur des décennies, des réseaux d'influence, des relations institutionnelles et une connaissance fine des processus internes qui découragent toute concurrence sérieuse. Certaines rédigent des portions des appels d'offres, orientant les critères vers leurs propres méthodes. Les entreprises locales, plus agiles et moins coûteuses, se heurtent à des exigences calibrées pour les éliminer : volume de références sur des projets d'envergure similaire, capacité financière minimale, certifications propriétaires que seuls les mastodontes détiennent.

L'objection la plus courante est que les petites firmes locales n'auraient pas la capacité de livrer des projets d'envergure gouvernementale. Cet argument repose sur une définition circulaire : les petites firmes n'ont pas de références sur de gros projets parce qu'on ne leur en attribue jamais. La segmentation des contrats résout exactement ce problème en rendant les projets accessibles par modules. Une firme québécoise de taille moyenne peut très bien prendre en charge un module d'authentification, un portail citoyen ou une interface de gestion documentaire. La capacité de tout livrer d'un seul bloc n'est pas une vertu recherchée : c'est précisément le défaut à éliminer.

Ces trois causes se renforcent mutuellement. L'absence de segmentation permet aux grandes firmes de monopoliser les projets. Le modèle d'affaires axé sur les dépassements les incite à les faire durer. Le cercle fermé garantit qu'elles reviennent après chaque échec. Ensemble, ces facteurs forment une architecture systémique de l'échec : pas une malchance répétée, mais une structure d'incitatifs cohérente et prévisible. Continuer sans rien changer a un coût direct, mesurable en milliards gaspillés, en services publics livrés en retard, et en citoyens mal servis. Ce coût est certain. Celui de la réforme est incertain et étalé dans le temps.

On pourrait objecter que la souveraineté ne changerait rien : les fiascos informatiques les plus coûteux du Québec se sont produits dans des domaines exclusivement provinciaux, sans que le fédéral en soit responsable. Le SAGIP, le registre foncier, SAAQclic dans ses premières versions chaotiques : tous relèvent de compétences provinciales et tous ont reproduit les mêmes travers. L'argument est solide, et il serait malhonnête de l'esquiver. La réponse est que la souveraineté n'est pas une condition suffisante, mais qu'elle lève un obstacle précis : la dépendance aux politiques fédérales d'approvisionnement pour les systèmes partagés, les transferts et les bases de données intégrées qui représentent une part croissante de l'infrastructure administrative. Un Québec souverain qui reproduirait ses propres réflexes provinciaux échouerait tout autant. La différence est qu'il disposerait du contrôle complet de son architecture administrative pour choisir autrement, sans plancher imposé par Ottawa.

Dans ce contexte, quatre changements s'imposent. La segmentation obligatoire d'abord : aucun contrat unique ne devrait couvrir à la fois l'architecture, le développement et le déploiement, et chaque composante doit pouvoir être remplacée indépendamment. La priorité au logiciel libre ensuite : la Direction interministérielle du numérique française publie chaque année un catalogue de logiciels libres recommandés pour l'usage gouvernemental, avec des niveaux de support et de maturité documentés. L'Allemagne a migré l'ensemble de son ministère des Affaires étrangères vers Linux et LibreOffice. Ces déploiements ne sont pas des expériences : ce sont des environnements de production en usage depuis des années. En imposant le code ouvert, l'État se dote d'une capacité de modification autonome et cesse de payer des licences qui le rendent captif. Des contrats courts, renouvelables seulement sur performance réelle et mesurée, réintroduisent la pression concurrentielle que les grandes firmes ont éliminée. Enfin, des critères d'admissibilité proportionnés à la taille des projets permettraient aux entreprises québécoises de soumissionner et d'accumuler les références qui leur ouvriraient l'accès aux projets plus importants.

Le Québec a la masse critique d'entreprises technologiques et de talent pour réussir cette transition. Les obstacles sont réels : des fournisseurs bien organisés et financièrement puissants, des fonctionnaires formés depuis des années sur des systèmes propriétaires, et une culture d'approvisionnement que personne n'a intérêt à réformer de l'intérieur, puisqu'aucune pénalité ne sanctionne la reconduction d'un contrat défaillant. Ces obstacles sont d'ordre institutionnel, et les obstacles institutionnels se surmontent par la volonté politique. La seule condition est de décider de ne pas reproduire le modèle qui a produit Phénix.

Louis-Martin Carrière