

Le Conference Board du Canada  
Pour y voir clair



# Rapport préalable aux consultations sur les Services professionnels en informatique

**Préparé par**

Le Conference Board du Canada

**Préparé pour**

TPSGC

Le 19 septembre 2006

**Responsable :**

Dr. Michael Bloom

Vice-président

Efficacité et apprentissage dans l'organisation

Le Conference Board du Canada

## Table des matières

Section A – Vue d’ensemble .....	2
Raison d’être.....	3
Achats.....	3
Achats du gouvernement fédéral .....	4
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.....	5
Réforme des méthodes d’approvisionnement de TPSGC .....	5
On trouvera ci-dessous, à la Section C, un aperçu de la catégorie des Services informatiques professionnels, du point de vue du gouvernement du Canada, rédigé par TPSGC. ....	5
<i>Les prochaines étapes</i> .....	5
<i>Améliorations prévues sur les plans de l’efficacité</i> .....	6
Répercussions sur les fournisseurs .....	6
Répercussions sur la politique générale et le système socio-économique .....	7
Évolution de la situation durant le processus de transformation des achats .....	7
La nature des marchés des biens et services .....	8
Gestion du changement .....	8
Modèle de gestion du changement .....	9
Section B – Principes et processus de transformation des achats à TPSGC .....	11
Un acheteur de biens et de services.....	11
Objectifs d’approvisionnement de TPSGC.....	11
Pratiques d’approvisionnement de TPSGC .....	12
Stratégies visant à promouvoir un accès ouvert et transparent aux petites et moyennes entreprises.....	13
Le Bureau des petites et moyennes entreprises (BPME) .....	14
Répercussions régionales .....	14
Accent mis sur les secteurs de l’industrie .....	14
Stratégies visant à promouvoir un accès ouvert et transparent aux petits et moyennes entreprises (PME) (suite) .....	15
Description des besoins .....	15
Un style clair et simple.....	15
Un accès plus facile.....	15
Rendre les offres à commandes pertinentes.....	15
Stratégie industrielle .....	15
Section C – Vue d’ensemble des services professionnels en informatique – préparé par TPSGC .....	16
Vue d’ensemble.....	16
Contexte .....	16
La nouvelle approche des achats de services professionnels en informatique .....	19
Évaluation financière.....	28
Réactions recherchées.....	29
Section D – Analyse des données sur les services professionnels en informatique .....	30
Macro-analyse de l’emprise sur le marché .....	30
Micro-analyse de la dépendance à l’égard du marché .....	35
Section E – Services professionnels en informatique : changements prévus, préoccupations et perceptions .....	41
Consultation des fournisseurs.....	41
Processus d’approvisionnement en place .....	41
Les prochaines étapes : les services professionnels en informatique.....	43
Préoccupations et perceptions clés .....	45
Annexe A – Méthode d’analyse des données .....	48

## Section A – Vue d'ensemble

En décidant d'apporter des changements en matière d'achat, le Canada a pris une importante initiative. Il y a quelques années, le gouvernement précédent avait commencé à faire des plans pour changer les processus d'achat fédéraux. Le nouveau gouvernement a déclaré que les changements avaient deux objectifs : faire d'importantes économies en réduisant le coût des achats et en rationalisant le processus d'approvisionnement, et augmenter la qualité des biens et des services acquis. Le gouvernement du Canada estime que la modernisation de ses pratiques d'achat est l'un des changements les plus importants effectués dans l'administration publique ces vingt-cinq dernières années.

Avec ces transformations, il ne veut pas seulement économiser de l'argent et obtenir de meilleurs prix. Il voudrait que les Canadiens en aient le plus possible pour leur argent. La réussite se traduira par des économies moyennes de l'ordre de plus de 500 millions de dollars par an (certaines économies ont déjà été réalisées), des délais d'achat nettement plus courts et un degré de satisfaction plus élevé dans les ministères et organismes clients. Le gouvernement cherche à réaliser ces progrès tout en réduisant le plus possible les incidences négatives qu'ils pourraient avoir sur les fournisseurs et en aidant les PME, les entreprises autochtones et les autres à réussir dans ce nouveau contexte.

Évidemment, l'avantage que ces changements présentent pour le gouvernement et leur intérêt stratégique pour son rendement ne sont pas l'objectif numéro un des fournisseurs, qui, faute d'avoir le recul nécessaire, se préoccupent naturellement davantage de la réussite de leur propre entreprise et des risques que tout cela pourrait leur faire courir à eux-mêmes.

Le gouvernement est très soucieux de ce que pensent ses fournisseurs, et il est conscient de leur importance collective dans son système d'approvisionnement et dans la future réussite de ses plans d'approvisionnement. Leur participation et leur coopération comptent également beaucoup pour lui, car elles sont le fondement même d'un système d'achat efficace et efficient qui lui permettra d'atteindre ses objectifs de rendement tout en contribuant à la réussite des entreprises.

Afin de bien comprendre les points de vue des fournisseurs et d'arriver à un meilleur arrangement avec eux, TPSGC a confié au Conference Board du Canada le soin d'organiser et d'animer une série de dix séances de dialogue avec les associations industrielles et les fournisseurs dans trois catégories d'achats : les services professionnels en informatique (SPI), les services de travail temporaire (STT) et le mobilier de bureau.

Ces trois séries de séances ont pour objectif d'amener l'industrie et les fournisseurs à faire connaître leurs points de vue et leurs idées sur les changements envisagés en matière d'achat, le processus de changement lui-même et la manière dont le gouvernement fédéral pourra gagner en efficience tout en perturbant le moins possible son réseau de fournisseurs<sup>1</sup>.

Le Conference Board est un organisme indépendant, non partisan et sans but lucratif, connu pour ses recherches et son savoir-faire dans l'organisation et l'animation de réunions. Dans ce projet :

---

<sup>1</sup> Les trois catégories d'achat (STI, STT et mobilier) ont représenté près de 10 p. 100 de toutes les dépenses d'approvisionnement gouvernementales du dernier exercice.

- il a analysé la part de marché du gouvernement fédéral en tant qu'acheteur de biens et de services et l'emprise exercée sur le marché;
- il a cherché à savoir quelle était la dépendance de chaque fournisseur à l'égard des achats du gouvernement;
- il a organisé des consultations en vue d'entraîner les fournisseurs dans un dialogue libre sur les processus, politiques et stratégies de changement gouvernementales en matière d'achat, et de prendre acte de leurs problèmes, préoccupations et observations.

**Le Conference Board du Canada est :**

- un organisme canadien sans but lucratif, qui gère ses activités avec l'efficacité d'une entreprise commerciale;
- un organisme objectif et non partisan, qui ne défend pas d'intérêts particuliers;
- un expert de l'organisation de conférences, mais aussi un spécialiste reconnu pour la qualité de ses recherches, de ses publications et de ses méthodes de diffusion;
- un pôle d'attraction qui facilite le réseautage, soutient le perfectionnement des compétences en leadership et renforce les capacités organisationnelles;
- un spécialiste des tendances économiques ainsi que du rendement organisationnel et de la politique gouvernementale;
- un organisme entièrement privé, mais souvent engagé pour offrir ses services aux différents ordres de gouvernement;
- un organisme affilié, bien qu'indépendant, au Conference Board, Inc. à New York, qui fournit des services à près de 2 500 entreprises réparties dans 60 pays et possède des bureaux à Bruxelles et à Hong Kong.

Une fois qu'il aura tenu les dix consultations, Le Conference Board du Canada établira trois rapports indépendants résumant les discussions tenues aux séances de chaque catégorie d'achat, rapports qu'il présentera à TPSGC.

## Raison d'être

Le présent document contient toutes les connaissances et conceptions de base sur les services professionnels en informatique dont les fournisseurs, les associations industrielles et les représentants gouvernementaux auront besoin pour participer à des discussions fructueuses. Il est composé des éléments suivants : une macro et une micro-analyse du marché de cette catégorie, afin de comprendre les risques courus par les fournisseurs pour s'adapter aux nouvelles conditions, une étude d'ensemble des politiques, pratiques et stratégies gouvernementales d'achat actuelles et envisagées, et un résumé des points de vue, des questions et des problèmes des fournisseurs et du gouvernement.

## Achats

On entend par achats le processus qui consiste à acheter des biens, des services et des travaux de construction auprès de tiers. Il comporte ordinairement quatre étapes<sup>2</sup> :

<sup>2</sup> La définition du terme « achats » a été tirée d'un sondage effectué au nom de l'honorable Walt Lastewka, secrétaire parlementaire du ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, et publié en septembre 2004. Le sondage a servi à recueillir des informations auprès des ministères et organismes fédéraux sur les améliorations pouvant être apportées aux achats du gouvernement fédéral. *Les achats et contrats* [en ligne], Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Extrait du document [www.tbs-sct.gc.ca/emis-sigd/procurement\\_contracting\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/emis-sigd/procurement_contracting_f.asp).

1. Étape *pré-contractuelle* – activités relatives à la définition des besoins et à la planification des achats (p. ex. l'analyse des dépenses, les besoins fonctionnels, l'analyse du marché d'approvisionnement, la stratégie de sélection des fournisseurs, les plans de gestion de la transition et du changement, et la planification des ressources humaines);
2. Étape *contractuelle* – ensemble des activités accomplies à partir de l'appel d'offres jusqu'à l'attribution du marché;
3. Étape de *gestion du marché* – activités telles que les modifications au contrat, la surveillance de l'avancement des travaux, le suivi après la livraison, les formalités de paiement, etc.;
4. Étape *post-contractuelle* – activités de fermeture du dossier (p. ex. satisfaction du client, accord du fournisseur quant aux demandes finales, dernières modifications au contrat, dernières vérifications financières, preuve de livraison, remboursement du cautionnement d'exécution) et de classement (p. ex. vérification de l'exactitude et de l'exhaustivité du dossier et respect des normes de présentation du dossier).

### ***Achats du gouvernement fédéral***

Le gouvernement du Canada achète pour environ 20 milliards de dollars de biens et de services tous les ans<sup>3</sup>. Pour TPSGC, en 2005, les fournisseurs faisant affaire avec le gouvernement étaient au nombre de 16 399, dont la majorité (84 p. 100) étaient des entreprises canadiennes ou ayant leur siège au Canada. Sur ces fournisseurs du gouvernement, 11 695 (85 p. 100) se classaient dans la catégorie des entrepreneurs autonomes ou des petits fournisseurs, 1 283 (9 p. 100) dans celle des moyennes entreprises et 1 438 (6 p. 100) dans celle des grosses<sup>4</sup>. Le nombre de fournisseurs faisant actuellement affaire avec l'administration fédérale est beaucoup plus élevé que le total des fournisseurs pour TPSGC. Les ministères sont libres de travailler directement avec les fournisseurs — quelque 90 p. 100 des 400 000 transactions annuelles avec l'administration fédérale pour des achats sont faites directement par les ministères<sup>5</sup>. Il est clair que le gouvernement fédéral est un gros acheteur de biens et de services et qu'il joue un rôle déterminant dans le paysage des fournisseurs canadiens.

Les politiques fédérales d'achat et de passation de marchés du gouvernement fédéral ont été conçues par le Conseil du Trésor dans l'intention de servir au mieux les intérêts du gouvernement du Canada et du public canadien. Sur le plan contractuel, le gouvernement a plus particulièrement pour politique d'améliorer l'accès à ses marchés, d'encourager la concurrence, de faire preuve d'équité et de se conformer aux obligations commerciales du Canada<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> Extrait du document [www.pwgs-c-tpsgc.gc.ca/prtf/text/concept\\_doc-f.html](http://www.pwgs-c-tpsgc.gc.ca/prtf/text/concept_doc-f.html).

<sup>4</sup> TPSGC, 2006. Les chiffres représentent tous les fournisseurs, quelle que soit l'offre à commandes. Petites entreprises : < 100 employés; moyennes entreprises : 100 - 499; grosses entreprises : > 500.

<sup>5</sup> Le gouvernement améliore la capacité de saisir les données sur les nombres et la composition de sa base de données sur les fournisseurs.

<sup>6</sup> Les obligations commerciales découlent de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), de l'Accord sur les marchés publics de l'Organisation mondiale du commerce (AMP-OMC) et de l'Accord sur le commerce intérieur (ACI). Extrait du document [www.pwgs-c-tpsgc.gc.ca/acquisitions/text/sm/chapter04-f.html](http://www.pwgs-c-tpsgc.gc.ca/acquisitions/text/sm/chapter04-f.html).

## Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

TPSGC appuie les activités quotidiennes de près de 140 ministères et organismes fédéraux en leur fournissant un éventail de services comprenant notamment<sup>7</sup> :

- L'achat de biens et de services au nom du gouvernement;
- La mise à la disposition de bureaux et de locaux pour les fonctionnaires de tout le Canada;
- La gestion de propriétés patrimoniales d'importance nationale;
- L'offre au gouvernement de services comme les suivants : technologie de l'information, télécommunications, services bancaires, traduction et vérification comptable.

TPSGC est le ministère central d'approvisionnement du gouvernement du Canada et constitue son plus important organisme d'achat. Chaque année, le gouvernement engage plus de 20 milliards de dollars dans l'achat de biens et de services touchant plus de 17 000 catégories de produits et plus de 60 000 contrats d'achat passés avec des milliers de fournisseurs<sup>8</sup>. Toutefois, un grand nombre d'achats sont actuellement faits pour les ministères à titre individuel. Dans ces cas, du point de vue du gouvernement, l'occasion d'utiliser son pouvoir d'achat pour obtenir de meilleurs prix est réduite ou perdue.

## Réforme des méthodes d'approvisionnement de TPSGC

TPSGC se doit de fournir aux citoyens canadiens des services d'excellente qualité au meilleur prix. TPSGC s'emploie actuellement à chercher des moyens d'améliorer son efficacité et son efficience en réformant ses méthodes d'approvisionnement et en faisant en sorte d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix dans tous ses achats de produits et services<sup>9</sup>. Le cœur des activités de réforme de TPSGC est son but avoué d'optimiser l'utilisation des ressources pour le gouvernement et les contribuables.

**On trouvera ci-dessous, à la Section C, un aperçu de la catégorie des Services informatiques professionnels, du point de vue du gouvernement du Canada, rédigé par TPSGC.**

### *Les prochaines étapes*

TPSGC veut offrir ses services de façon plus judicieuse, plus rapide et plus économique. L'initiative *Les prochaines étapes*, qui comprend une nouvelle approche de l'approvisionnement, est un système établi dans l'ensemble du gouvernement, et qui est fondé sur les principes de la responsabilité, de l'intégrité et de la transparence<sup>10</sup>. Elle vise à aider les ministères et organismes gouvernementaux à rendre leurs activités d'approvisionnement plus

<sup>7</sup> Tiré de [www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/text/generic/about-f.html](http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/text/generic/about-f.html)

<sup>8</sup> Tiré de [www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/text/factsheets/goverment\\_buys-f.html](http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/text/factsheets/goverment_buys-f.html) et de [www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/prtf/text/concept\\_doc-f.html](http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/prtf/text/concept_doc-f.html)

<sup>9</sup> Le projet de loi C-43, entré en vigueur en juin 2005, rend le ministre de TPSGC responsable de l'achat de biens et de services pour le gouvernement fédéral et lui permet de conclure des marchés au nom du gouvernement et d'assurer des achats en masse.

<sup>10</sup> L'initiative *Les prochaines étapes* est une stratégie de grande envergure, dirigée par TPSGC, et qui met l'accent sur la réalisation d'économies dans trois secteurs clés : approvisionnement, gestion immobilière et technologie de l'information.

efficaces et plus efficaces. À cette fin, elle fournira au gouvernement une série d'outils qui serviront à choisir les fournisseurs et les produits et services d'une façon plus transparente et plus responsable<sup>11</sup>. Les éléments centraux de cette approche sont les suivants :

- Mettre l'accent à la fois sur le prix et sur la qualité;
- Donner aux ministères et aux organismes fédéraux la souplesse nécessaire;
- Tenir compte de la situation particulière des petites et moyennes entreprises (PME) et des autres groupes spéciaux de fournisseurs;
- Intégrer une composante de « satisfaction du client » à l'évaluation de la performance du fournisseur visant à décider s'il est conservé comme fournisseur.

### ***Améliorations prévues sur les plans de l'efficience et de l'efficacité***

En simplifiant le processus d'approvisionnement, en utilisant des outils permettant de faire les achats plus facilement et plus rapidement, en gérant l'approvisionnement d'une façon plus disciplinée, en regroupant les achats et en négociant ainsi de meilleurs prix, TPSGC vise trois objectifs majeurs<sup>12</sup> :

1. Économiser 2,5 milliards de dollars sur cinq ans, tout en conservant aux petites, moyennes et grosses entreprises du pays un plein accès équitable aux marchés du gouvernement, et ce, sans compromettre les engagements du gouvernement visant le développement durable et le développement économique des collectivités autochtones<sup>13</sup>;
2. Réduire jusqu'à 50 p. 100 le temps consacré au traitement des achats;
3. Réduire de 10 p. 100 ses coûts internes liés à l'approvisionnement.

TPSGC collabore avec les ministères et les organismes gouvernementaux afin d'améliorer la façon dont ils planifient et effectuent leurs achats de biens et services, ainsi que la façon dont sont nommées les personnes autorisées à les effectuer et le moment où elles les effectuent. La mise en place d'une approche d'achat plus équilibrée et plus stratégique ainsi que l'utilisation de meilleures méthodes et de meilleurs outils pour surveiller l'approvisionnement dans les ministères et organismes et mieux comprendre et suivre la nature de l'approvisionnement sont centrales à cette réforme.

### ***Répercussions sur les fournisseurs***

Dans l'ensemble, le gouvernement est guidé par son obligation primordiale de bien servir le contribuable canadien en améliorant l'efficience et l'efficacité de son système d'approvisionnement.

Les changements apportés aux processus gouvernementaux d'achat de biens et de services peuvent se répercuter sur les fournisseurs, notamment :

- Des changements aux processus que les fournisseurs utilisent pour soumissionner les marchés du gouvernement fédéral;

<sup>11</sup> En avril 2006, le gouvernement a déposé à la Chambre des communes la *Loi fédérale sur l'imputabilité* et son plan d'action connexe. La Loi et le plan d'action prévoient la mise en place de mesures précises pour favoriser le renforcement de l'imputabilité et l'amélioration de la transparence et de la surveillance des opérations gouvernementales, notamment dans le domaine de l'approvisionnement. Tiré de [tpsgc.gc.ca/text/transparency-f.html](http://tpsgc.gc.ca/text/transparency-f.html)

<sup>12</sup> Tiré de [www.pwpsc.gc.ca/transformation/text/faq-f.html](http://www.pwpsc.gc.ca/transformation/text/faq-f.html)

<sup>13</sup> Tiré de [www.pwpsc.gc.ca/transformation/text/nfo-fct/fs-2-f.html](http://www.pwpsc.gc.ca/transformation/text/nfo-fct/fs-2-f.html)

- Des changements à la structure et à l'organisation des soumissions des fournisseurs (par exemple, au moyen de fusions, de la formation de consortiums, etc.);
- Des changements au nombre de fournisseurs qui décident de soumissionner les marchés publics, ou qui sont en mesure de le faire.

Les répercussions sur les fournisseurs seront probablement diverses : certains pourront subir un effet positif, et d'autres un effet négatif. Au bout du compte, l'impact réel dépendra des changements particuliers apportés aux politiques et aux pratiques d'approvisionnement, ainsi que de la capacité et de la volonté des fournisseurs de s'adapter.

### ***Répercussions sur la politique générale et le système socio-économique***

TPSGC centre ses efforts et son attention sur la politique d'approvisionnement du gouvernement et sa réforme. Cependant, les modifications au système d'approvisionnement peuvent avoir des répercussions sur les autres activités et stratégies du gouvernement (par exemple, sur la politique industrielle, les PME, le développement durable). Pour s'occuper de ces initiatives connexes, TPSGC a créé :

- Le Bureau de l'écologisation des opérations gouvernementales, qui doit donner au gouvernement des avis sur des questions comme les achats écologiques;
- Le Bureau des petites et moyennes entreprises (BPME), pour combler le besoin d'accorder aux petites et moyennes entreprises un accès ouvert et transparent aux marchés publics. Les activités du BPME au sein du gouvernement visent à assurer que le système d'achat reconnaît les besoins des PME, des entreprises autochtones et de l'ensemble des fournisseurs du gouvernement dans les régions, et s'emploie à combler ces besoins;
- Des outils comme les offres à commandes pour permettre aux divers ministères de réaliser leurs objectifs et leurs engagements. Ainsi, le Programme de marchés réservés aux entreprises autochtones est un programme du ministère des Affaires indiennes et du Nord qui vise à permettre aux entreprises autochtones de participer aux marchés gouvernementaux, en leur réservant des marchés de façon obligatoire et sélective, et en mettant en œuvre des activités visant la croissance des fournisseurs.

### **Évolution de la situation durant le processus de transformation des achats**

Bien que les changements apportés au système d'approvisionnement soient importants, le processus de réforme a produit un mélange de réactions *positives* et *négatives* au sein de la collectivité des fournisseurs et dans certains ministères.

- Des associations commerciales représentant des fournisseurs de plusieurs catégories d'approvisionnement ont demandé de nouvelles consultations;
- Des groupes de fournisseurs ont fait part de leurs fortes préoccupations concernant l'approche utilisée actuellement pour la réforme, et se sont centrés sur les répercussions négatives éventuelles sur les fournisseurs individuels.

Depuis janvier 2005, TPSGC mène, dans le cadre de l'examen des achats de l'ensemble du gouvernement, des consultations auprès de fournisseurs, d'associations commerciales et de ministères. On a utilisé à cette fin des entrevues et des rencontres avec des fournisseurs et des associations commerciales, des lettres reçues de fournisseurs et d'associations commerciales, l'établissement de demandes d'offres à commandes (DOC) et de demandes de

renseignements (DDR), et des conférences de soumissionnaires visant à obtenir les opinions et les réactions de l'industrie.

En réponse aux multiples expressions d'inquiétude de la part des fournisseurs et des associations commerciales, TPSGC a maintenant entrepris une série de rencontres, animées par Le Conference Board du Canada. Ces rencontres constituent une autre étape du processus de collecte de réactions permettant de mieux comprendre les répercussions des changements proposés au système d'approvisionnement sur l'industrie des Services professionnels en informatique lorsque les répercussions sur les entreprises canadiennes risquent d'être importantes. Il est nécessaire de poursuivre le processus de consultation parce que les fournisseurs ont des opinions bien arrêtées concernant l'efficacité et la façon d'y arriver. Ils ont aussi des idées sur la façon dont le gouvernement et eux-mêmes pourraient et devraient s'adapter aux nouvelles pratiques et aux nouvelles règles en vigueur.

### **La nature des marchés des biens et services**

Deux facteurs influent de façon importante sur la nature des changements apportés au système d'achats : l'emprise sur le marché et la dépendance à l'égard du marché. Ces deux facteurs doivent être pris en compte lorsqu'on veut comprendre comment les changements au système d'achats peuvent se répercuter sur les fournisseurs ou influencer sur eux. Nous donnons ci-dessous une définition de ces facteurs dans le contexte du gouvernement fédéral.

- *Emprise sur le marché* : la capacité du gouvernement de changer le prix du marché d'un produit ou service, ou d'autres conditions du marché. Ce facteur indique l'importance des achats du gouvernement dans le marché global de chaque catégorie (c'est-à-dire la demande);
- *Dépendance à l'égard du marché* : la structure du marché considérée du point de vue du fournisseur (c'est-à-dire l'offre). Dans ce contexte, cette dépendance peut être représentée par le pourcentage de ses ventes qu'une entreprise fait au gouvernement canadien.

### **Gestion du changement**

Actuellement, un grand nombre d'entreprises des catégories d'achat des services de main-d'œuvre temporaire, des services professionnels en informatique et du mobilier comptent sur le gouvernement fédéral pour un pourcentage élevé de leurs ventes. Les entreprises qui font une grande proportion de leurs ventes au gouvernement fédéral risquent de subir des répercussions particulièrement fortes, *peu importe leur taille*, puisque la dépendance à l'égard d'un seul gros client se traduit finalement dans la façon dont ces entreprises sont organisées (géographiquement, dans leurs processus commerciaux, etc.). En conséquence, elles font face à une tâche difficile de gestion du changement maintenant que le gouvernement change ses politiques et ses pratiques d'achats.

Le gouvernement fait également face à une tâche de gestion du changement, puisqu'il cherche à modifier de façon importante son système d'approvisionnement tout en maintenant sa base de fournisseurs et en s'assurant que les mises au point apportées au nouveau système ne mettent pas en péril la survie des PME et des entreprises autochtones.

## Modèle de gestion du changement

Les changements proposés par le gouvernement fédéral à ses méthodes d'achat de biens et de services visent à améliorer l'efficacité et l'efficacités de ces dépenses, et non à éliminer celles-ci. Le gouvernement devrait atteindre ses objectifs au moyen de plusieurs méthodes :

- En utilisant son emprise sur le marché et la dépendance à l'égard du marché de certains fournisseurs pour obtenir des réductions de prix;
- En augmentant les économies d'échelle dans les achats. On pourrait ainsi économiser des coûts d'administration et créer des situations de remise sur la quantité;
- En utilisant ses pratiques d'approvisionnement pour modifier la structure du marché afin d'augmenter les économies d'échelle (par exemple au moyen de consortiums);
- En simplifiant le processus d'approvisionnement, ce qui réduirait les coûts liés aux transactions.

Ces économies ont différents effets sur le marché global et sur les entreprises individuelles. On peut classer ces effets sous les rubriques suivantes :

- *Les changements à la structure du marché* : ces changements produisent une nouvelle structure (en termes de taille) et une nouvelle organisation des fournisseurs. On risque ici que certains fournisseurs ne puissent plus être compétitifs au sein de la nouvelle structure, surtout dans des secteurs où l'emprise sur le marché et la dépendance à l'égard du marché sont élevées;
- *Les changements aux processus de vente* : ces changements peuvent forcer les entreprises à modifier les processus qu'ils utilisent pour soumissionner les marchés du gouvernement. Ils pourraient restructurer leurs processus de vente, recourir davantage aux consortiums, etc. On risque ici que les soumissionnaires doivent, pour changer leurs processus de vente, encourir des dépenses qui dépassent leurs moyens ou qui empêchent leur participation future au système d'approvisionnement;
- *Une réduction du profit sur les ventes individuelles* : dans la mesure où les entreprises sont poussées à réduire leur prix pour une même vente, elles peuvent découvrir que leur marge bénéficiaire sur leurs ventes au gouvernement est réduite.

Au vu de ces éléments de dynamique du marché, et du fait que le gouvernement change sa méthode d'achat de biens et services, le gouvernement peut adopter une des trois options suivantes :

1. *Laisser le marché gérer la transformation* : effectuer les changements et laisser le marché faire face aux conséquences. Aucune entreprise n'est forcée de soumissionner les marchés publics. Lorsque les nouvelles politiques seront en place, le marché retrouvera finalement un nouvel équilibre. Mais la recherche de cet équilibre peut forcer les fournisseurs qui espèrent continuer de vendre au gouvernement fédéral à encourir des dépenses;
2. *Gérer activement la transformation* : le gouvernement fédéral mettrait en place des mécanismes visant ouvertement à limiter les répercussions des changements sur les groupes de fournisseurs qui courent les plus grands risques;
3. *Aider le marché à gérer la transformation* : en entreprenant un dialogue avec les fournisseurs, le gouvernement fédéral s'est engagé actuellement dans cette voie.

Si les fournisseurs ont suffisamment de temps pour se préparer, et si on tient compte de leurs inquiétudes relatives à l'efficacité du processus d'appel d'offres, le gouvernement pourrait réaliser la plus grande partie des économies souhaitées en améliorant son efficacité tout en minimisant les répercussions sur les entreprises individuelles.

## **Section B – Principes et processus de transformation des achats à TPSGC**

Les objectifs principaux de TPSGC dans le remaniement des achats sont de standardiser les produits achetés et la façon de les acheter, d'améliorer le rapport qualité-prix et de simplifier le système d'achats de biens et de services du gouvernement fédéral. Les changements mis en œuvre pour réaliser ces objectifs toucheront pratiquement tous les aspects du processus d'approvisionnement de TPSGC. Ces changements influenceront également sur la façon dont les ministères clients de TPSGC font des affaires avec les fournisseurs de biens et services ainsi que la façon dont les fournisseurs font des affaires avec les ministères à l'échelle du gouvernement.

TPSGC énonce clairement ses intentions. Il deviendra plus exigeant en tant que client. Il exige un meilleur rapport qualité-prix lorsqu'il achète des biens et des services. Actuellement, le gouvernement dépense plus d'un milliard de dollars par mois pour les biens et services qu'il utilise dans ses activités courantes.

### ***Un acheteur de biens et de services***

En tant qu'élément central du gouvernement, TPSGC a reçu le mandat d'aider les ministères à acheter leurs biens et services. TPSGC ne peut pas investir lui-même dans un groupe, un secteur ou un segment de l'économie ou soutenir l'un d'eux. Par exemple, ce sont d'autres ministères ou organismes gouvernementaux, dûment mandatés à cet égard, qui surveillent la politique industrielle et les stratégies de compétitivité. Ainsi, lorsque le gouvernement décide d'entreprendre une action (par exemple, le développement économique des Autochtones), il charge un ministère (par exemple, Affaires indiennes et du Nord Canada) d'élaborer des politiques et de mettre en œuvre des programmes visant à réaliser des objectifs économiques et sociaux particuliers. TPSGC, dans son rôle de principal acheteur de biens et services au sein du gouvernement, soutient les politiques et les programmes créés par le ministère. Plus précisément, TPSGC :

- Aide les ministères clients à définir leurs besoins et à choisir des méthodes d'achat efficaces. Le Programme de marchés réservés aux entreprises autochtones constitue un exemple de cette approche;
- Gère le processus d'appel d'offres afin de trouver la meilleure solution pour acheter les produits et services dont le ministère client a besoin pour réaliser les objectifs liés à ses politiques et à ses programmes;
- Appuie les ministères clients en surveillant les relations entre les clients et les fournisseurs après l'attribution du contrat afin d'assurer une responsabilisation jusqu'à la clôture du contrat<sup>14</sup>.

### ***Objectifs d'approvisionnement de TPSGC***

En transformant son processus d'achat, TPSGC vise à :

---

<sup>14</sup> La Direction générale des approvisionnements de TPSGC fournit aussi d'autres services, notamment les suivants : la recherche de marché afin d'établir quels produits sont disponibles chez les fournisseurs; la planification de la gestion des produits; des études sur les méthodes d'approvisionnement; le maintien d'une base de données statistiques et de la capacité de produire des rapports; l'élaboration de cadres politiques; l'examen et la publication de politiques; l'infrastructure technologique à l'appui de l'approvisionnement informatisé.

1. Améliorer le rapport qualité-prix en améliorant la façon dont le gouvernement achète ses produits et services;
2. Offrir un accès équitable, simple et ouvert aux entreprises intéressées à fournir des produits et services au gouvernement.

### ***Pratiques d'approvisionnement de TPSGC***

Pour réaliser ces objectifs, TPSGC a mis en œuvre les douze pratiques d'approvisionnement suivantes, qu'il observera tout au long du processus de transformation du processus d'achat :

1. ***Priorité à la fonctionnalité.*** La priorité lors d'achats de biens et services sera accordée à la fonctionnalité plutôt qu'aux marques, aux spécifications techniques ou aux fournisseurs. Cela permettra aux fournisseurs de proposer des solutions et des produits novateurs qui combleront les besoins fonctionnels décrits.
2. ***Réduction du nombre de modèles et de configurations.*** TPSGC réduira l'éventail de produits achetés — le nombre de modèles et de configurations — tout en conservant un choix raisonnable. Par exemple, le choix de chaises passera d'environ 2 000 configurations à moins de 100, et les services de main-d'œuvre temporaire n'utiliseront plus des centaines de codes d'emploi, mais utiliseront les codes d'emploi normalisés du gouvernement.
3. ***Augmenter le nombre d'invitations à soumissionner.*** TPSGC donnera aux fournisseurs davantage de possibilités de soumissionner à l'aide d'offres à commandes, en créant dans chaque catégorie d'approvisionnement des sous-catégories de biens et de services. Cela donnera aux fournisseurs intéressés la possibilité de soumissionner les marchés liés à leur domaine d'expertise.
4. ***Dans l'évaluation, tenir compte de la valeur.*** TPSGC intégrera dans le processus d'évaluation des critères fondés sur la qualité, et dans le processus d'évaluation des offres, des données de satisfaction du client (par exemple, dans le cas des services professionnels, on propose que des éléments comme l'expérience du fournisseur, ses capacités et la satisfaction du client comptent pour 70 p. 100 du total des points, et le prix, pour 30 p. 100 seulement).
5. ***Promouvoir la concurrence liée aux prix.*** TPSGC sera plus actif et plus méthodique concernant la concurrence liée aux prix, en fonction de la nature des biens ou services en cause (par exemple, les appels d'offre de prix pour les ordinateurs portables continueront d'avoir lieu tous les trimestres).
6. ***Assurer un approvisionnement continu.*** Pour assurer qu'un nombre adéquat de fournisseurs qualifiés soient intéressés, le gouvernement cherchera toujours à sélectionner un nombre optimal de fournisseurs. Ainsi, des marchés de services consultatifs en technologie de l'information seront attribués à plusieurs entreprises dans les différentes régions.
7. ***Répondre aux besoins de soutien locaux et opérationnels.*** Cette pratique impérative vise à assurer que les responsables des opérations gouvernementales de chaque région aient accès à des réseaux de soutien adéquats, adaptés à chaque bien ou service. Par exemple, des marchés de services de main-d'œuvre temporaire et de services consultatifs en technologie de l'information seront attribués par région, à plusieurs entreprises dans chaque région.

- 8. Des appels d'offre ouverts et équitables.** Un système d'appels d'offre plus ouvert et plus équitable, dans lequel il sera plus facile et moins coûteux pour les fournisseurs de présenter des propositions, constituera un système plus juste. Par exemple, les contrats et les documents d'appels d'offres seront formulés plus simplement, ce qui facilitera la présentation des propositions; la mise à l'essai des meubles sera faite après l'attribution des marchés, plutôt que de constituer une des exigences des demandes de propositions.
- 9. Un accès plus facile aux marchés publics.** Pour rendre plus facile pour les petites entreprises de soumissionner et d'exécuter les marchés publics, TPSGC leur fournira des outils et des conseils pour les aider à créer des consortiums qui présenteront des propositions communes. Ces propositions seront considérées au même titre que les propositions des grosses entreprises.
- 10. Hausser la probabilité de faire des affaires pour les fournisseurs retenus.** Les fournisseurs retenus auront l'assurance de recevoir un volume d'affaire. Le gouvernement effectuera ses achats auprès de fournisseurs retenus, et s'assurera qu'ils tirent profit de leurs offres à commandes. Par exemple, actuellement, plus de 40 fournisseurs de mobilier sont titulaires d'offres à commandes, mais le gouvernement effectue plus de la moitié de ses achats de meubles chez d'autres fournisseurs.
- 11. Des achats plus rapides.** Le recours aux offres à commandes permettra d'effectuer les achats dans un délai d'un à quatre jours, comparativement au délai de 30 à 60 jours que l'on observe actuellement.
- 12. Des décisions plus éclairées.** L'utilisation d'outils électroniques pour obtenir des renseignements détaillés sur les acheteurs, les produits achetés, le moment de l'achat, le prix et le fournisseur aidera le gouvernement à comprendre comment améliorer son processus d'approvisionnement et offrir ainsi la meilleure valeur à la population canadienne.

## Stratégies visant à promouvoir un accès ouvert et transparent aux petites et moyennes entreprises

TPSGC compte donner aux PME la même possibilité d'accéder aux marchés publics, et a mis en œuvre une série d'actions à cette fin<sup>15</sup> :

- Lorsque les entreprises sont trop petites pour soumissionner seules les marchés publics, TPSGC a rendu plus facile pour elles de créer des partenariats et des coentreprises.
- Lorsque la situation s'y prêtait, TPSGC a créé une série de sous-catégories dans chaque catégorie de biens et de services, et il a permis aux entreprises de présenter des soumissions pour ces sous-catégories plutôt que pour la catégorie dans son ensemble. Au besoin, TPSGC a aussi créé des sous-catégories régionales, pour permettre aux entreprises des régions de soumissionner de plus petits marchés.

<sup>15</sup> Cette approche a déjà produit un bon nombre de résultats positifs. Par exemple : dans le cadre d'un contrat de services de déménagement passé avec un important agent d'immeubles, on a dépensé environ 57 millions de dollars chez des PME, qui ont fourni des services particuliers de déménagement. Tiré de : TPSGC, Approvisionnement dans le cadre de l'initiative *Les prochaines étapes* — Stratégies visant à promouvoir l'accès ouvert et transparent pour les petites et moyennes entreprises.

- Dans la mesure du possible, TPSGC insiste pour que les services d'installation et de soutien soient offerts localement. Cette mesure assure que les fournisseurs nationaux fournissent des niveaux de service qui peuvent combler en temps utile l'ensemble des besoins des clients. La mesure contribue également à faire en sorte que les petites entreprises locales, qui assurent la distribution et le soutien localement, soient en mesure d'obtenir leur part des marchés.

### **Le Bureau des petites et moyennes entreprises (BPME)**

Le BPME, créé en 2005, a organisé des consultations dans l'ensemble du pays pour entendre les préoccupations des PME. Des directeurs ont été nommés dans l'ensemble du pays pour aider les PME à faire affaire avec le gouvernement. Le BPME a déjà eu un effet sur la façon dont les nouveaux contrats d'achat et les énoncés des exigences sont formulés.

### **Répercussions régionales**

TPSGC a lancé des demandes pour une trentaine d'offres à commandes distinctes, dont la majorité ont des sous-catégories, qui permettront de multiplier le nombre d'occasions d'affaires pour les entreprises. TPSGC veille aussi à ce que les opérations du gouvernement dans toutes les régions aient accès aux réseaux de soutien appropriés — adaptés à chaque bien et service. Par exemple, les fabricants d'imprimantes doivent avoir des bureaux de service locaux et des services d'installation (qui sont habituellement fournis par des PME de revendeurs locaux et d'entreprises de service) dans des rayons de 100 kilomètres de chaque centre urbain ayant une population de plus de 30 000 habitants.

### **Accent mis sur les secteurs de l'industrie**

Les équipes d'approvisionnement sont maintenant réparties par secteurs de l'industrie, ce qui permet aux agents de mieux comprendre la nature du secteur de l'industrie duquel ils effectuent des achats (c'est-à-dire de déterminer les principaux fournisseurs ainsi que le rôle des distributeurs et des sous-traitants — généralement des PME — au sein de la chaîne d'approvisionnement).

## **Stratégies visant à promouvoir un accès ouvert et transparents aux petites et moyennes entreprises (PME) (suite)**

### **Description des besoins**

TPSGC a établi un processus de détermination des besoins centré sur les résultats ou sur l'aspect fonctionnel. Les PME ont donc la possibilité de proposer des produits nouveaux et novateurs qui n'ont peut-être jamais été essayés.

### **Un style clair et simple**

TPSGC a entrepris un programme important de simplification du style qui entraînera une simplification des clauses nécessaires pour comprendre ce que le gouvernement cherche à obtenir. Cela sera particulièrement utile à un grand nombre de PME.

### **Un accès plus facile**

TPSGC collabore avec le Secrétariat du Conseil du Trésor à la révision des politiques régissant l'approvisionnement. Dans l'intervalle, TPSGC permet aux PME d'accéder gratuitement à MERX – le système électronique d'appel d'offres du gouvernement. Les petits fournisseurs de services professionnels peuvent également s'inscrire dans un système en ligne et accéder ainsi à des marchés publics.

### **Rendre les offres à commandes pertinentes**

Le recours aux offres à commandes a été rendu obligatoire pour les dix catégories de biens et de services les plus couramment achetés. Ainsi, l'entreprise qui obtient une offre à commandes peut s'attendre à recevoir des commandes.

### **Stratégie industrielle**

TPSGC sert les Canadiens dans le cadre de son mandat. TPSGC n'a pas le mandat d'agir comme entreprise de capital de risque ou comme placeur, ou de choisir les industries dans lesquelles il peut investir. Le gouvernement dans son ensemble possède des ministères spécialisés qui s'occupent de la santé de l'économie (par exemple, les ministères des Finances, de l'Industrie, du Commerce international). Ces ministères mettent en œuvre des programmes particuliers qui aident le Canada à atteindre ses objectifs économiques.

## Section C – Vue d’ensemble des services professionnels en informatique – préparé par TPSGC

### Vue d’ensemble

Cette section présente la stratégie d’achats de services professionnels en informatique (SPI) proposée par TPSGC.

Le gouvernement du Canada a décidé de rationaliser et de changer sa façon d’acquérir des services professionnels en informatique. Il espère ainsi que les contribuables canadiens en auront plus pour leurs impôts et mieux assumer ses responsabilités à leur égard.

Le gouvernement du Canada traite actuellement avec plus de 2 900 fournisseurs de SPI au Canada.

La stratégie d’achats proposée a été élaborée en étroite consultation avec huit associations industrielles (l’Armed Forces Communications and Electronics Association, l’Association nationale des entreprises en recrutement et placement du personnel, la Public Sector Aboriginal Association, l’Association canadienne de la technologie de l’information, le Canadian Business Information Technology Network, la CATA Alliance, la National Association of Computer Consulting Businesses Canada et le Conseil canadien de l’entretien des aéronefs) et des ministères clients représentatifs. La stratégie qui en a résulté tient compte des commentaires formulés par ces groupes.

### Contexte

Les ministères clients ont à leur disposition un éventail de mécanismes pour accéder à des fournisseurs de SPI. Chaque outil a été conçu pour répondre à des besoins particuliers. Au nombre de ces mécanismes figurent :

- **les Services professionnels (SP) en ligne** – lorsque les contrats sont inférieurs aux seuils prévus dans l’ALÉNA;
- **les Demandes d’offres à commande (DOC)** – lorsque les contrats portent sur des services et du matériel de TI courants;
- **les arrangements en matière d’approvisionnement** – qui permettent d’accéder à un large choix de services et de solutions professionnels;
- **les demandes de propositions (DP)** – lorsque les contrats portent sur d’importants besoins en TI qui dépassent la portée des mécanismes mentionnés précédemment.

Ces mécanismes d’achat peuvent servir à des marchés destinés à l’ensemble de l’administration publique ou limités à une région ou à un ministère. Néanmoins, à l’heure actuelle, les marchés conclus dans le domaine de la TI ne sont pas distribués également dans l’ensemble du pays, tout comme il n’existe pas de méthode uniforme d’obtention de SPI. Du coup, les prix manquent d’uniformité et il est difficile de s’assurer qu’on a bien eu le meilleur rapport-prix possible.

Pour les fournisseurs, traiter avec le gouvernement est onéreux, fastidieux et long. Par exemple, il n’existe pas pour le moment de catégories de personnel prédéfinies et normalisées, les propositions doivent être très détaillées et on ne dispose pas de modèle qui normaliserait le processus d’achat.

**Le gouvernement est en train d'apporter les améliorations suivantes à son processus d'achat de SPI :**

- ✓ Normalisation des catégories de personnel et prédétermination des taux quotidiens de rémunération afin de réduire le temps nécessaire aux achats de services spécifiques (voir les tableaux 1 et 2);
- ✓ Augmentation des possibilités de soumissionner pour les fournisseurs qualifiés. Pour les demandes de services fondées sur les tâches, tous les fournisseurs qui auront satisfait aux exigences, décrites dans le processus de qualification ci-dessous, et proposé des taux quotidiens de rémunération égaux ou inférieurs à la médiane + 25 p. 100 recevront une offre à commandes. En outre, un ministère ou un organisme ayant besoin de services fondés sur les tâches devront sélectionner leur fournisseur à partir d'une liste d'au moins trois détenteurs d'offres à commandes, dont un au moins devra être le fournisseur proposant le taux quotidien de rémunération le plus bas pour le travail recherché. Pour les demandes de services fondées sur les solutions, tous les fournisseurs qui auront satisfait aux exigences obligatoires pourront conclure un arrangement en matière d'approvisionnement<sup>16</sup>;
- ✓ Augmentation du poids donné à la valeur par rapport au prix en réservant plus de 70 p. 100 du total des points prévus pour l'évaluation technique aux critères relatifs à l'expérience passée;
- ✓ Réduction des coûts du processus pour les fournisseurs afin qu'ils puissent répercuter sur leur prix les économies associées, par exemple, à la baisse des coûts de vente ou des frais administratifs, et réduction du coût de préparation des soumissions en facilitant le travail par des modèles et une plus grande normalisation;
- ✓ Réduction des coûts liés au processus et aux achats pour les ministères et organismes par l'adoption de modèles prédéfinis d'appels d'offres aux conditions standards;
- ✓ Création d'un système d'achats automatisé ouvert et transparent qui fournirait l'information nécessaire à une décision éclairée;
- ✓ Respect des dispositions des accords commerciaux et ajout d'un volet de marchés réservés aux entreprises autochtones;
- ✓ Mesure du rendement du fournisseur par des vérifications de la satisfaction des clients;
- ✓ Mesures pour veiller à la représentation régionale;
- ✓ Obtention de SPI de qualité pour le prix payé.

Tout au long du processus, beaucoup d'efforts ont été faits pour assurer :

- ✓ aux fournisseurs de tout le Canada un accès équitable, simple et ouvert aux marchés publics des SPI;
- ✓ aux petites et moyennes entreprises la possibilité de participer aux marchés des SPI.

---

<sup>16</sup> Un arrangement en matière d'approvisionnement est un mécanisme d'approvisionnement qui permet aux ministères de se procurer des services auprès de fournisseurs pré-qualifiés.

## Tableau 1 : Catégories de personnel selon les tâches

On a revu l'organisation des tâches informatiques avec les associations industrielles et formé 64 catégories de tâches groupées dans neuf domaines.

<p><b>Services de développement des applications</b></p> <p>Analyste/programmeur d'application            Architecte d'application/de logiciel            Analyste fonctionnel de progiciel de gestion intégrée (PRE)            Programmeur-analyste de PRE            Analyste de système PRE            Analyste technique de PRE            Programmeur/développeur de logiciel            Programmeur/analyste            Analyste de système            Vérificateur de système            Rédacteur technique            Coordonnateur des essais            Testeur            Architecte WEB            Concepteur WEB            Développeur WEB            Concepteur graphique de pages Web            Consultant en contenu multimédia pour le Web            Webmaître</p>	<p><b>Services d'informatique géospatiale</b></p> <p>Programmeur/analyste de SIG            Technicien en cartographie</p>	<p><b>Gestion de projet/risques</b></p> <p>Administrateur de projet            Coordonnateur de projet            Chef de projet            Gestionnaire de projet            Responsable de l'ordonnancement du projet            Spécialiste/analyste de l'assurance de la qualité            Spécialiste de la gestion du risque</p>
<p><b>Services aux entreprises</b></p> <p>Analyste des systèmes de gestion            Analyste des systèmes d'entreprises            Architecte des systèmes de gestion            Consultant en affaires            Consultant en restructuration des activités            Architecte du remaniement des activités            Consultant en gestion du changement            Architecte d'entreprise            Consultant en RH            Consultant en développement organisationnel            Directeur de projet</p>	<p><b>Services de gestion informatique</b></p> <p>Spécialiste de la conversion de données            Administrateur de bases de données            Analyste de bases de données            Modélisateur de bases de données            Administrateur de GI            Architecte de GI            Modélisateur de GI</p>	<p><b>Services de sécurité</b></p> <p>Spécialiste de l'ICP            Spécialiste de la protection des renseignements personnels            Spécialiste de la sécurité            Spécialiste du SSI</p>
	<p><b>Services gérés</b></p> <p>Spécialiste de la continuité des opérations/de la reprise après sinistre            Consultant pour centres d'appels            Spécialiste du dépannage            Spécialiste du soutien des opérations            Spécialiste du soutien aux réseaux</p>	<p><b>Services de technologie</b></p> <p>Analyste de bases de données            Analyste de réseaux            Analyste de plates-formes            Architecte du stockage            Administrateur de système            Architecte des techniques            Architecte des technologies</p>
		<p><b>Formation/TI</b></p> <p>Concepteur de didacticiels            Instructeur de TI</p>

## Tableau 2 : Domaines de services fondés sur les solutions

Les services informatiques fondés sur les solutions ont été répartis dans 11 domaines :

- RESTRUCTURATION DES ACTIVITÉS
- PLANIFICATION DES RESSOURCES DE L'ENTREPRISE / GESTION DES RELATIONS-CLIENTS
- SERVICES ÉLECTRONIQUES
- SERVICES D'INFORMATIQUE GÉOSPATIALE
- GESTION DE L'INFORMATION /DES RENSEIGNEMENTS COMMERCIAUX
- GESTION DES SYSTÈMES DE TI
- SOUTIEN DES ANCIENS SYSTÈMES ET TRANSITION
- SERVICES GÉRÉS
- SERVICES DE RÉSEAU
- GESTION DE LA SÉCURITÉ
- INTÉGRATION DES SYSTÈMES

### La nouvelle approche des achats de services professionnels en informatique

La nouvelle stratégie d'achat supposera une normalisation des services et leur regroupement par axe **fonctionnel** :

- **Services professionnels (SP) en ligne.** Pour les contrats d'une valeur inférieure aux seuils prévus par l'ALÉNA, SP en ligne permet aux entreprises d'offrir directement leurs services au gouvernement et facilite la tâche des ministères qui cherchent à obtenir des services professionnels à un bon rapport qualité-prix;
- **Demandes de services fondées sur les tâches.** Pour les contrats nécessitant un nombre spécifiques de personnes pour une durée déterminée;
- **Demandes de services fondées sur les solutions.** Pour les contrats visant des solutions complètes où le nombre de personnes et le temps nécessaires à la réalisation du travail sont inconnus.

Ces axes fonctionnels tiennent mieux compte des besoins de l'administration publique (p. ex. le besoin de ressources supplémentaires par opposition au besoin de solutions complètes) et **augmentent les chances de soumissionner** des fournisseurs en invitant l'un des trois fournisseurs qualifiés aux taux quotidiens de rémunération les plus bas à soumissionner chaque besoin indiqué.

**L'évaluation tiendra compte de la valeur.** Par exemple, dans le domaine des services professionnels, les critères de valeur comme les années d'expérience et l'historique des projets réussis dans un domaine donné (pour le secteur public ou privé) pèseront beaucoup plus dans la balance que le prix. Ils recevront une plus grosse part du total des points. En revanche, le classement final dépendra toujours du rapport valeur-prix.

Pour **garantir la continuité de l'approvisionnement** tout en tenant compte des **besoins locaux et opérationnels**, les marchés de SPI seront attribués selon les régions, et à de

multiples entreprises dans chaque région : Atlantique, Québec, Ontario, région de la capitale nationale, Ouest et Pacifique.

Pour arriver à des **conditions de concurrence équitables et transparentes**, l'annonce du marché sera faite sur le MERX où les fournisseurs seront invités à participer au processus d'achat en répondant à une demande d'offres à commande (DOC) pour les marchés de services fondés sur les tâches ou à une demande d'arrangement en matière d'approvisionnement pour les marchés de services fondés sur des solutions.

Pour ne pas écarter les petits fournisseurs aux capacités particulières et pour accorder des chances égales de participer aux PME, chaque axe aura deux classes :

- Classe 1 pour les projets de 2 millions de dollars ou moins (taxes incluses);
- Classe 2 pour les projets de plus de 2 millions de dollars.

### **Le gouvernement prend des mesures pour faciliter la participation aux marchés publics.**

L'adoption des nouvelles DOC/DAMA pour les SPI permettra une approche ouverte grâce à laquelle les PME auront accès aux marchés publics, indépendamment de leur taille ou emplacement géographique. Elle donnera aussi aux fournisseurs la possibilité de regrouper les ressources et les compétences nécessaires pour se qualifier et soumissionner plus souvent et pour des marchés plus importants.

Le processus d'achat réduira le coût et la complexité de la préparation des soumissions pour les fournisseurs. Les modèles fournis simplifieront le processus d'appel d'offres et créeront un système efficace et facile d'utilisation. En vertu de la politique de la propriété intellectuelle, l'entrepreneur conservera les droits de propriété intellectuelle sur le système qu'il aura développé aux termes de son contrat avec le gouvernement du Canada.

Les ministères et organismes bénéficieront aussi de cette nouvelle approche qui simplifiera le processus d'achat et les outils connexes, accélérera le processus et précisera clairement les conditions du marché.

Les ministères et organismes profiteront en outre d'une **exécution plus rapide des commandes** pour certains marchés spécifiques, grâce aux catégories d'emplois et aux taux quotidiens de rémunération définis à l'avance. Plus simple et plus efficace, le système permettra de rationaliser grandement le processus d'appel d'offres, fera économiser du temps aux ministères et organismes et réduira les coûts administratifs.

#### **1) Accès des clients**

Selon leurs besoins, les ministères et organismes auront accès aux fournisseurs par l'une des méthodes d'achat suivantes :

<b>Services professionnels en ligne (SP en ligne)</b>	<b>Nouvelle méthode d'achat de services professionnels en TI – fondée sur les tâches</b>	<b>Nouvelle méthode d'achat de services professionnels en TI – fondée sur les solutions</b>	<b>Demande de propositions indépendante affichée sur le MERX</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Marchés d'une valeur inférieure aux seuils de l'ALENA</li> <li>✓ Aide les ministères à trouver plus facilement des services</li> </ul>	Marchés : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nécessitant un nombre spécifique de personnes</li> <li>✓ d'une durée déterminée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Marchés définis par les objectifs du projet (p. ex. mise en œuvre d'un système)</li> <li>✓ Marchés où on ne sait pas combien il faudra de personnes ou de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Marchés pour l'intégration de gros systèmes qui dépassent la portée de la nouvelle méthode d'achat, par ex. le</li> </ul>

<b>Services professionnels en ligne (SP en ligne)</b>	<b>Nouvelle méthode d'achat de services professionnels en TI – fondée sur les tâches</b>	<b>Nouvelle méthode d'achat de services professionnels en TI – fondée sur les solutions</b>	<b>Demande de propositions indépendante affichée sur le MERX</b>
professionnels à un bon rapport qualité-prix, en TI ou non. ✓ Permet aux entreprises d'offrir leurs services directement à l'administration publique		temps pour l'exécuter, c.-à-d. les marchés élaborés en vue d'une solution ou d'un résultat	Programme canadien des armes à feu

Note : Ce document n'aborde pas la question des demandes de propositions indépendantes.

## 2) **Processus de qualification**

### **Services professionnels en ligne (SP en ligne)**

Les fournisseurs qui satisfont aux exigences obligatoires peuvent s'inscrire aux SP en ligne. Le processus d'inscription et les exigences obligatoires sont décrits dans l'encadré 1 ci-dessous.

#### **Encadré 1 : Processus et exigences obligatoires de l'inscription aux SP en ligne**

Pour s'inscrire aux Services professionnels en ligne (SP en ligne), les fournisseurs doivent :

- ✓ obtenir un numéro d'entreprise – approvisionnement (NEA);
- ✓ prendre connaissance de l'Entente de partenariat commercial (EPC);
- ✓ remplir le formulaire d'EPC;
- ✓ répondre aux exigences obligatoires suivantes :
  - **Profil de la société** : le fournisseur doit indiquer sa dénomination sociale complète, une description de l'entreprise, y compris un lien avec un site Web le cas échéant. Cette description doit indiquer, au minimum, les principaux secteurs d'activités de l'entreprise, le nombre d'années d'existence de celle-ci, les principaux membres de l'équipe, le nombre d'employés et tout autre renseignement pertinent;
  - **Nombre d'années d'existence** : le fournisseur doit être en affaires depuis au moins un an;
  - **Plan des ressources humaines** : le fournisseur doit décrire son approche ou son plan visant à faire en sorte que les ressources nécessaires seront disponibles en tout temps.
  - **Projets pertinents du fournisseur** : Le fournisseur doit avoir réalisé avec succès au moins trois projets pertinents de services professionnels dans les trois dernières années.
- ✓ signer les attestations applicables à leur entreprise.

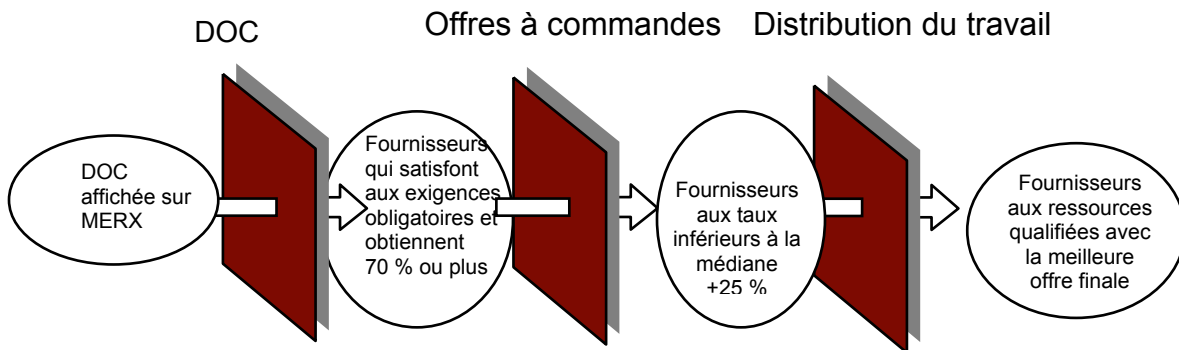
Pour plus d'information, prière de consulter le site Web suivant :

[www.tpsgc.gc.ca/acquisitions/text/ps/suppliers/req-f.html](http://www.tpsgc.gc.ca/acquisitions/text/ps/suppliers/req-f.html)

### Marchés fondés sur les tâches

Tous les fournisseurs qui satisfont aux exigences obligatoires établis (voir le tableau 3), qui obtiennent la note globale requise d'au moins 70 p. 100 pour les exigences cotées et qui proposent des taux quotidiens de rémunération égaux ou inférieurs à la médiane plus 25 p. 100 obtiendront une offre à commandes. Les prix seront évalués séparément en fonction de la classe et pour chacune des six régions. L'évaluation financière se fait comme l'indique la description ci-dessous. Des offres à commandes seront accordées pour chaque catégorie de personnel spécifique, selon le niveau d'expertise, pour chaque classe et région. Les offres à commandes auront une durée de trois ans, avec possibilité de prorogation de deux ou un an (pour un maximum de cinq ans). Les fournisseurs qui ne se seront pas qualifiés pour une offre à commandes pourront accéder aux marchés publics par la voie de SP en ligne ou d'ententes de sous-traitance.

**Diagramme 1 : Processus de sélection des fournisseurs**



**Tableau 3 : Critères d'évaluation pour les DOC fondées sur les tâches**

Objet	Exigences obligatoires				Exigences cotées	
	Code	Classe 1	Classe 2	Code	Classe 1	Classe 2
Santé et stabilité financière / recettes annuelles	O1	Documents exigés dans les 10 jours suivant la demande de services par l'admin : <ul style="list-style-type: none"> <li>États financiers vérifiés des 3 exercices précédents</li> <li>Assurance du dir. fin. que l'info fin. est complète et exacte</li> <li>Lettre de confirmation des établissements financiers donnant le détail des marges de crédit totales accordées et du montant de crédit disponible</li> </ul>		C1	Recettes annuelles (pour les co-entreprises, les recettes peuvent être combinées) : <ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;2 MM \$ 10 points</li> <li>2 MM \$ + 20 points</li> </ul>	Recettes annuelles (pour JV, les recettes annuelles peuvent être combinées) : <ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;20 MM \$ 10 points</li> <li>20 MM \$ + 20 points</li> </ul>
Nbre minimal d'années en affaires	O2	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 ans</li> <li>Tous les membres des co-entreprises doivent satisfaire à cette exigence</li> </ul>		-	Pas de points	Pas de points
Assurances exigées	O3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assur. resp. civile génér. de 2 M \$</li> <li>Garantie exigée au moment de la commande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assur. resp. civile générale de 5 M \$</li> <li>Assur. resp. pour faute d'action ou d'omission de 500 000 \$</li> </ul>	-	Pas de points	Pas de points
Expérience – Valeur des ressources	O4(a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'entrepr. doit avoir fourni des SPI fondés sur les tâches pour une valeur totale facturée de 1,5 M \$ au moins au cours des 3 années précédentes</li> <li>Les membres de co-entreprises peuvent combiner la valeur des services qu'ils ont facturés séparément</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'entrepr. doit avoir fourni des SPI fondés sur des tâches pour une valeur totale facturée de 12 M \$ au moins au cours des 3 années précédentes</li> <li>Les membres de co-entreprises peuvent combiner la valeur des services qu'ils ont facturés séparément</li> </ul>	C2	<ul style="list-style-type: none"> <li>De &gt;1,5 M à &lt;1,75 M \$ 5 pts</li> <li>De 1,75 M à &lt;2,0 M \$ 10 pts</li> <li>De 2,0 M à &lt;2,25 M \$ 15 pts</li> <li>De 2,25 M à &lt;2,5 M \$ 20 pts</li> <li>2,5 M \$+ 25 pts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De &gt;12 M à &lt;12,75 M \$ 5 pts</li> <li>De 12,75 M à &lt;13,5 M \$ 10 pts</li> <li>De 13,5 M à &lt;14,25 M \$ 15 pts</li> <li>De 14,25 M à &lt;15 M \$ 20 pts</li> <li>15 M \$+ 25 pts</li> </ul>
Expérience - Catégories de personnel	O4(b)	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'entrepr. doit avoir fourni des SPI dans au moins 20 des 64 catégories indiquées au cours des 3 années précédentes</li> <li>Les membres de co-entreprises peuvent combiner leurs catégories</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'entrepr. doit avoir fourni des SPI dans au moins 40 des 64 catégories indiquées au cours des 3 années précédentes</li> <li>Les membres de co-entreprises peuvent combiner leurs catégories</li> </ul>	C3	<ul style="list-style-type: none"> <li>De 21 à 30 1 point</li> <li>De 31 à 40 2 points</li> <li>De 41 à 48 3 points</li> <li>De 49 à 56 4 points</li> <li>57+ 5 points</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De 41 à 48 3 points</li> <li>De 49 à 56 4 points</li> <li>57+ 5 points</li> </ul>
Autorisations de sécurité	O5	Le fournisseur doit avoir une Vérification d'organisation désignée (VOD) valide émise par la DSICI.		-	Pas de points	Pas de points
Taux quotidiens de rémunération proposés	-	Doivent être fournis	Doivent être fournis	C4	Écart moyen par rapport à la médiane : <ul style="list-style-type: none"> <li>Moins de -10 % 20 points</li> <li>De -10 % à &lt;0 % 15 points</li> <li>De 0 % à &lt;+10 % 10 points</li> <li>De 10 % à +25 % 5 points</li> <li>Plus de +25 % 0 point</li> </ul>	

### ***Demandes de services fondées sur les solutions***

L'approche des demandes de services fondées sur les solutions suppose l'envoi d'une DAMA. La sélection se fait uniquement en fonction des exigences obligatoires. C'est à l'étape des appels d'offres pour des projets précis que les fournisseurs sont en concurrence. Pour la DAMA, les fournisseurs ne sont pas évalués en fonction du prix. Les arrangements en matière d'approvisionnement seront pris par région et par domaine de compétence avec tous les fournisseurs qui auront satisfait aux exigences obligatoires. Quand se manifesteront des besoins pour des projets spécifiques, un appel d'offres sera adressé à un nombre minimal de fournisseurs qualifiés.

Tous les fournisseurs qui satisfont aux exigences obligatoires du tableau 4 ci-dessous recevront une offre d'arrangement en matière d'approvisionnement.

### **Diagramme 2 : Processus de sélection des fournisseurs**

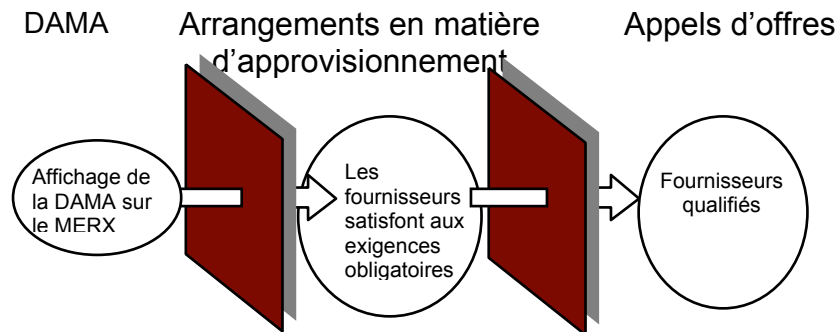


Tableau 4 : Critères d'évaluation pour les DAMA fondées sur les solutions

Objet	Code	Exigence obligatoire	
		Tier 1	Tier 2
Santé et stabilité financière / recettes annuelles	O1	Documents exigés dans les 10 jours suivant la demande de services par l'admin : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ États financiers vérifiés des 3 exercices précédents</li> <li>▪ Assurance du dir. fin. que l'info fin. est complète et exacte</li> <li>▪ Lettre de confirmation des établissements financiers donnant le détail des marges de crédit totales accordées et du montant de crédit disponible</li> </ul>	
Nombre minimal d'années en affaires	O2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3 ans</li> <li>▪ Tous les membres des co-entreprises doivent satisfaire à cette exigence</li> </ul>	
Assurances exigées	O3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurance responsabilité civile générale de 2 M \$</li> <li>▪ Garantie exigée au moment de la commande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assurance responsabilité civile générale de 5 M \$</li> <li>▪ Assur. resp. pour faute d'action ou d'omission de 500 000 \$</li> </ul>
Expérience – Valeur des projets	O4	<p><b>Par domaine de compétence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3 projets de TI au cours des 3 années précédentes pour une valeur totale facturée d'au moins 1,5 M \$.</li> <li>▪ Tous les projets donnés comme preuve d'expérience doivent avoir été faits entièrement par l'entrepreneur.</li> <li>▪ La valeur des projets cités doit correspondre à la portion du projet réalisée par l'entrepreneur dans le domaine de compétence spécifique demandé.</li> <li>▪ Les Services professionnels doivent correspondre à au moins 70 % de la solution complète.</li> <li>▪ Pour les co-entreprises, les projets de tous les membres peuvent être combinés.</li> </ul>	<p><b>Par domaine de compétence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3 projets de TI au cours des 3 années précédentes pour une valeur totale facturée d'au moins 6 M \$.</li> <li>▪ Tous les projets donnés comme preuve d'expérience doivent avoir été faits entièrement par l'entrepreneur.</li> <li>▪ La valeur des projets cités doit correspondre à la portion du projet réalisée par l'entrepreneur dans le domaine de compétence spécifique demandé.</li> <li>▪ Les Services professionnels doivent correspondre à au moins 70 % de la solution complète.</li> <li>▪ Pour les co-entreprises, au moins un des membres doit rencontrer ces critères.</li> </ul>
Autorisations de sécurité	O5	Le fournisseur doit avoir une Vérification d'organisation désignée (VOD) valide émise par la DSICI.	

### 3) *Distribution des travaux*

#### SP en ligne et demandes de services fondées sur les tâches

Valeur du projet	Processus de distribution des travaux	Géré par
<b>Jusqu'au seuil de l'ALÉNA (actuellement à 84 000 \$)</b>	Un minimum de 3 fournisseurs qualifiés par SP en ligne doivent être invités à soumissionner.	le client, par l'intermédiaire de SP en ligne
<b>Jusqu'à 250 000 \$ - Directement au fournisseur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le client peut s'occuper du marché si le fournisseur sélectionné est celui dont le taux ferme quotidien de rémunération est le plus bas.</li> <li>✓ Autrement, il faut utiliser le processus de la classe 1.</li> </ul>	le client
<b>Classe 1 : Jusqu'à 1 M \$</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seuls les détenteurs d'offres à commandes (OC) peuvent être invités à proposer des ressources.</li> <li>✓ Le processus de distribution du travail fera appel à au moins 3 détenteurs d'OC, y compris un des 3 soumissionnaires aux tarifs les plus bas et un autre tiré au hasard.</li> <li>✓ Les détenteurs d'OC auront au moins 5 jours pour répondre.</li> </ul>	le client
<b>Classe 1 : Plus de 1 M \$, jusqu'à 2 M \$</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seuls les détenteurs d'OC peuvent être invités à proposer des ressources.</li> <li>✓ Le processus de distribution du travail fera appel à au moins 5 détenteurs d'OC, y compris 2 des 3 soumissionnaires aux tarifs les plus bas et 2 autres tirés au hasard.</li> <li>✓ Les détenteurs d'OC auront au moins 20 jours pour répondre.</li> </ul>	le client
<b>Classe 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tous les détenteurs d'OC seront invités à proposer des ressources.</li> <li>✓ Les détenteurs d'OC auront un minimum de 20 jours pour répondre.</li> </ul>	TPSGC

Pour chaque marché spécifique, tous les fournisseurs qui auront reçu une offre à commandes pour les services couverts pourront participer au processus de distribution des travaux. Le ministère ou l'organisme client précisera ses exigences spécifiques en matière de qualification et les fournisseurs devront proposer des ressources qui répondront à ces exigences. Les fournisseurs devront soumettre une meilleure offre finale pour les ressources proposées à ce stade et proposer un rabais en pourcentage sur le taux quotidien ferme de rémunération indiqué dans l'offre à commandes. Quand les fournisseurs auront présenté leurs propositions, le ministère ou l'organisme client évaluera celles-ci, déterminera laquelle est la plus intéressante et soumettra une commande dans le cadre de l'offre à commandes. TPSGC surveillera le processus pour s'assurer que les critères de distribution des travaux sont objectifs et transparents.

Un bulletin faisant état du degré de satisfaction du client servira à mesurer le rendement du fournisseur. Les fournisseurs qui s'abstiennent à plusieurs reprises de proposer des ressources pourraient voir leur offre à commandes remise en question.

### **Demandes de services fondées sur les solutions – Processus des appels d'offres**

<b>Valeur du projet</b>	<b>Processus d'appel d'offres</b>	<b>Géré par</b>
<b>Classe 1 : Jusqu'à 1 M \$</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seuls les détenteurs qualifiés d'arrangements en matière d'approvisionnement (AMA) peuvent être invités à répondre à l'appel d'offres.</li> <li>✓ L'appel d'offres sera envoyé à au moins 5 détenteurs d'AMA, deux choisis au hasard.</li> <li>✓ Les détenteurs d'AMA auront au moins 10 jours pour répondre.</li> </ul>	le client
<b>Classe 1 : plus de 1 M \$ et jusqu'à 2 M \$</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seuls les détenteurs qualifiés d'arrangements en matière d'approvisionnement (AMA) peuvent être invités à répondre à l'appel d'offres.</li> <li>✓ L'appel d'offres sera envoyé à au moins 7 détenteurs d'AMA, quatre choisis au hasard.</li> <li>✓ Les détenteurs d'AMA auront au moins 10 jours pour répondre</li> </ul>	le client
<b>Classe 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tous les détenteurs qualifiés d'AMA seront invités à répondre à l'appel d'offres.</li> <li>✓ Les détenteurs d'AMA auront au moins 20 jours pour répondre.</li> </ul>	TPSGC

Pour chaque marché spécifique, tous les détenteurs qualifiés d'arrangements en matière d'approvisionnement pour le ou les domaines de compétence recherchés pourront participer à l'appel d'offres. Les ministères ou organismes fourniront un énoncé de travail accompagné d'une description des critères d'évaluation aux fournisseurs sélectionnés. Les détenteurs d'AMA devront proposer une solution qui répondra aux exigences. Ils devront peut-être accompagner cette offre d'un prix ferme. Une fois cette étape faite, le ministère ou l'organisme client évaluera les propositions pour en choisir la plus intéressante et adjuger le marché au fournisseur. TPSGC surveillera le processus pour s'assurer que les appels d'offres sont faits selon des critères objectifs et transparents.

Un bulletin faisant état du degré de satisfaction du client servira à mesurer le rendement du fournisseur.

### **Évaluation financière – Demandes de services fondées sur les tâches**

L'évaluation financière sera faite selon la méthode décrite ci-dessous et les taux quotidiens de rémunération proposés par le fournisseur.

- 1) Les taux quotidiens de rémunération fermes des offres techniquement valables seront évaluées indépendamment par classe et par région.
- 2) Les étapes suivantes seront observées pour chaque catégorie de personnel spécifique et chaque niveau de compétence dans chaque classe et région :

- Étape 1** Une « médiane originale » sera calculée pour chaque taux quotidien de rémunération ferme proposé compte tenu du niveau de compétence et de la catégorie de personnel. Seuls les taux fermes proposés pour une catégorie de personnel et un niveau de compétence spécifiques sont utilisés dans le calcul de la « médiane originale » pour cette catégorie de personnel et ce niveau de compétence;
- Étape 2** Les fournisseurs qui proposeront des taux quotidiens de rémunération fermes inférieurs à la « médiane originale » moins 80 p. 100 pour une catégorie de personnel ou un niveau de compétence spécifiques seront jugés inadmissibles et écartés sans plus de considération;
- Étape 3**
- a) Les fournisseurs qui proposeront des taux quotidiens de rémunération fermes inférieurs à la « médiane originale » moins 40 p. 100 pour une catégorie de personnel et un niveau de compétence spécifiques devront garantir leurs taux fermes;
  - b) Si un fournisseur n'était pas en mesure de garantir son prix pour la catégorie de personnel et le niveau de compétence en question, on le jugera non conforme et on l'écartera du processus sans plus de considération pour la catégorie de personnel et le niveau de compétence spécifiques;
- Étape 4**
- a) Les taux quotidiens de rémunération fermes qui s'écartent de la « médiane originale » dans une proportion de plus ou moins 40 p. 100 pour une catégorie de personnel et un niveau de compétence donnés seront retirés de la liste des taux quotidiens de rémunération fermes aux fins du calcul de la « médiane ajustée »;
  - b) La « médiane ajustée » sera calculée d'après les taux quotidiens de rémunération fermes qui tombent dans la plage de 40 p. 100 de plus ou de moins que la « médiane originale » pour la catégorie de personnel et le niveau de compétence recherchés;
- Étape 5**
- a) Les fournisseurs qui proposeront des taux quotidiens de rémunération fermes supérieurs à la « médiane ajustée » plus 25 p. 100 seront jugés non-conformes et seront écartés du processus sans plus de considération pour la

catégorie de personnel et le niveau de compétence recherchés;

- b) Les fournisseurs qui proposent des taux quotidiens de rémunération fermes inférieurs ou égaux à la « médiane ajustée » plus 25 p. 100 seront recommandés pour une éventuelle offre à commandes.

### **Réactions recherchées**

TPSGC voudrait connaître les réactions des intéressés aux caractéristiques proposées des nouveaux instruments d'achat de SPI. Plus spécifiquement, le Ministère aimerait obtenir des commentaires sur :

- la structure des instruments d'achat proposés (DOC et DAMA) pour les SPI, selon des approches fondées sur les tâches ou sur les solutions;
- l'approche selon les classes et les critères d'évaluation proposés;
- la normalisation des catégories de ressources proposées;
- les possibilités de soumissionner pour les PME et les entreprises autochtones bénéficiant de marchés réservés;
- l'évaluation du rendement du vendeur;
- les autres moyens de réduire les coûts pour les fournisseurs et le gouvernement du Canada.

## Section D – Analyse des données sur les services professionnels en informatique

### *Macro-analyse de l'emprise sur le marché*

#### *Définir l'industrie*

L'industrie des services professionnels en informatique (SPI) offre des conseils et un soutien aux systèmes de technologie de l'information et des communications. Les services sont fournis lorsqu'ils sont requis, même si les entreprises peuvent parfois « garder des employés en réserve » pendant les temps d'arrêt.

Certains aspects des SPI rendent souhaitable que le fournisseur soit situé près du client, tandis que d'autres lui permettent d'offrir ses services à distance. L'aspect de la « réponse humaine compensatoire », en particulier, incite les fournisseurs à s'établir près de leurs clients et explique la proximité de nombreux fournisseurs, spécialement les services de soutien continu de systèmes. Pourtant, la valeur relativement élevée et la nature occasionnellement spécialisée des services signifient aussi qu'il peut être logique de les offrir à partir d'un centre régional, surtout pour la réalisation de projets spéciaux. Cette tendance des services à se situer loin des clients a aussi été encouragée par les grandes améliorations apportées aux technologies de l'information et des communications qui, évidemment, sont utilisées intensivement par la profession.

Les coûts d'alimentation des ordinateurs et des technologies de communications, utilisées abondamment par les SPI, se sont effondrés. Cela a grandement réduit le capital nécessaire pour accéder au marché à titre de fournisseur de services de travail temporaires et permis à de nombreux petits exploitants de s'établir. La nature hautement technique du travail a aussi mené à un degré élevé de spécialisation des entreprises, qui peuvent ainsi exploiter avec succès de petits créneaux.

Définir une industrie aussi dynamique que l'informatique est une tâche un peu complexe. Notre méthode a d'abord été d'examiner les genres d'emplois couverts par les offres à commandes du gouvernement du Canada, afin de comprendre en quoi consistait le « marché » en question. En associant les genres d'emploi aux codes du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), nous avons circonscrit le marché des SPI afin de l'analyser. L'annexe A, ci-après, donne une description détaillée de notre méthode d'analyse des données.

Les experts des SPI donnent des conseils et du soutien dans le domaine des technologies de l'information et des communications (TIC). Selon Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et Statistique Canada, l'industrie des SPI se divise en deux catégories : 1) Services professionnels, scientifiques et techniques (54) et 2) Industries de la culture et de l'information (51). Plus précisément, selon TPSGC, cette industrie englobe les établissements dont les activités consistent principalement à offrir des Services de conception de systèmes informatiques et services connexes (SCIAN 541510) et des Services d'édition de logiciels et progiciels (SCIAN 511210)<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> La définition de TPSGC ne comprend pas trois autres catégories incluses dans celle de Statistique Canada : Services de traitement de données, d'hébergement et services connexes (SCIAN 518210);

TPSGC inclut aussi dans les SPI les Services de conseils en gestion et de conseils scientifiques et techniques (SCIAN 5416). Ce groupe industriel comprend les établissements qui offrent surtout à d'autres organisations des conseils et de l'aide d'experts en gestion, scientifiques et techniques<sup>18</sup>. Même si TPSGC engage le personnel de ces établissements pour gérer ses besoins informatiques, les services informatiques ne constituent qu'une petite partie de leurs activités. L'inclusion de toute cette industrie dans nos données créerait probablement de nombreuses inexactitudes. Par conséquent, la catégorie Services de conseils en gestion et conseils scientifiques et techniques (SCIAN 5416) a été exclue de l'analyse.

L'industrie de l'édition de logiciels et progiciels est relativement restreinte au Canada. Même si le gouvernement fait périodiquement appel à ses services, ceux-ci ne représentent qu'une très faible proportion de ses achats informatiques. Par conséquent, les données sur l'édition de logiciels et progiciels (SCIAN 511210) ont aussi été exclues de l'analyse.

La définition utilisée dans la présente analyse se concentre donc sur la catégorie des Services de conception de systèmes informatiques et services connexes (SCIAN 541510). Même si cette catégorie exclut certains éléments de données, elle constitue une partie suffisamment importante de l'ensemble pour soutenir l'analyse et générer des résultats raisonnablement exacts et valides. C'est pourquoi le terme général « informatiques » a été remplacé par « conception de systèmes informatiques et services connexes ».

L'industrie des services de conception de systèmes informatiques et services connexes comprend les établissements principalement engagés dans la prestation des services d'experts du domaine des technologies de l'information. Ses principales activités sont : l'écriture programmatique et le soutien aux logiciels personnalisés ou leur modification; la planification et la conception de systèmes informatiques; l'intégration de matériel informatique, de logiciels et de technologies des communications; la gestion sur place des équipements informatiques et des données des clients; et les services-conseils dans le domaine des technologies de l'information et d'autres services connexes<sup>19</sup>.

### **Définir le marché : Production et chiffres d'affaires**

Ces dernières années, l'industrie de la conception de systèmes informatiques et des services connexes a été très cyclique. Elle s'est développée de façon phénoménale à la fin des années 1990, avec une augmentation de la demande réelle de 19 p. 100 en moyenne par année, de 1997 à 2001. Cependant, l'industrie est passée de profits records à des pertes records en un temps record. En 1998, ses profits ont atteint presque 800 millions de dollars. En 2000, seulement deux ans plus tard, la situation s'est totalement inversée et l'industrie a enregistré des pertes de plus de 600 millions de dollars<sup>20</sup>.

---

Fournisseurs de services Internet et autres services connexes (SCIAN 518111); Sites portails de recherche (SCIAN 518112).

<sup>18</sup> [http://stds.statcan.ca/francais/naics/2002/naics02-class-search\\_f.asp?criteria=5416](http://stds.statcan.ca/francais/naics/2002/naics02-class-search_f.asp?criteria=5416)

<sup>19</sup> [http://stds.statcan.ca/francais/naics/2002/naics02-class-search\\_f.asp?criteria=54151](http://stds.statcan.ca/francais/naics/2002/naics02-class-search_f.asp?criteria=54151)

<sup>20</sup> *Canada's Information Technology and Communications Industry*, Le Conference Board du Canada, 2006.

Même si l'industrie est redevenue rentable en 2002, elle a été lente à se rétablir entièrement. Cette lenteur s'explique par le fait que les deux changements structurels importants qui ont stimulé la croissance, notamment l'intégration d'Internet dans les pratiques commerciales et l'impartition des services de technologie de l'information, arrivent à maturité. Autrement dit, la plupart des entreprises susceptibles d'adopter ces pratiques l'ont déjà fait. La saturation du marché et la maturité des produits continuent de nuire à la croissance.

En ce moment, les acheteurs de ces services profitent de prix relativement bas. En 2000, au plus fort du boom, le taux horaire des conseillers en informatique aux États-Unis était de 320 \$US. En 2005, il a plongé à 201 \$US<sup>21</sup>. On a observé un déclin semblable au Canada.

Actuellement, le marché de la conception de systèmes informatiques et des services connexes au Canada est estimé à 24,3 milliards de dollars par an. En 2005, la production réelle s'est accrue de seulement 0,9 p. 100 et les recettes, de 3,5 p. 100. Les profits de 338 millions de dollars qui en ont résulté ont diminué de plus de 500 millions de dollars en 2005. La même année, la marge de profit était de 1,4 p. 100<sup>22</sup>.

Toutefois, les perspectives d'avenir de l'industrie sont un peu plus favorables, les exportations étant le principal moteur de croissance. De 2006 à 2010, la production devrait s'accroître de 3,5 p. 100 et les recettes, de 6,2 p. 100. On prévoit que les profits seront de plus de 600 millions de dollars d'ici 2007, et supérieurs à 900 millions d'ici 2010. Les coûts des achats de services de conception de systèmes informatiques et de services connexes augmenteront pendant cette période. Le taux horaire des conseillers devrait monter d'environ 6,2 p. 100, dans un avenir prévisible.

### **Définir le marché : Caractéristiques des fournisseurs de services**

Actuellement, plus de 250 000 Canadiens travaillent dans le domaine des services de conception de systèmes informatiques et services connexes. D'un côté du continuum, de nombreuses petites et moyennes entreprises sur le marché offrent des services spécialisés. Certaines entreprises de taille moyenne se sont organisées en consortia, pour créer une nouvelle société qui regroupe leurs compétences professionnelles. À l'autre bout du continuum, on trouve les grosses entreprises aux marques réputées, comme IBM, qui ont amélioré leurs produits en les intégrant à des marchés de services-conseils. Le résultat est un marché hautement diversifié en termes de taille et de structure des organisations.

L'industrie a un très faible niveau de concentration, avec des recettes moyennes de seulement 400 000 dollars par établissement, et se compose principalement de petites entreprises de moins de 10 employés. En fait, la moitié des entreprises sont exploitées par le propriétaire et n'embauchent aucun employé<sup>23</sup>. Les grosses entreprises comptent pour environ 1 p. 100 du nombre total d'entreprises dans cette industrie, mais elles

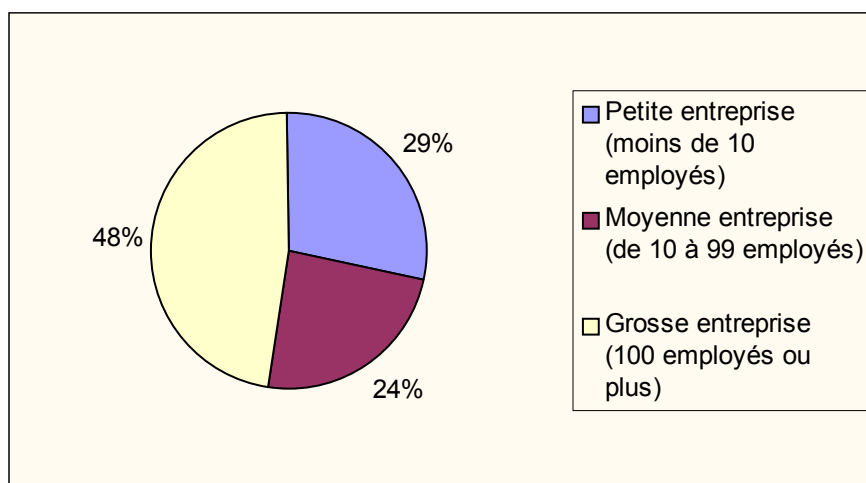
<sup>21</sup> Morphy, Erika, *IT Consulting Services on Track for Steady Growth*, CRM Buyer, avril 2006.

<sup>22</sup> *Canada's Information Technology and Communications Industry*, Le Conference Board du Canada, 2006.

<sup>23</sup> Da Pont, Moreno, *Construire le système idéal : Analyse de la conception de systèmes informatiques et des services connexes*, Statistique Canada, 2003.

génèrent presque 50 p. 100 des recettes. (Voir le graphique 1.) Le Groupe CGI, Cognos et MacDonald, Dettwiler and Associates (MDA) en sont des exemples.

**Graphique 1**  
**Proportion des recettes des entreprises de services de conception de systèmes informatiques et services connexes, par taille d'entreprise (2004)**



Sources : Le Conference Board du Canada; Statistique Canada.

Par le passé, on a observé des marges de profit plus élevées chez les petites entreprises. Par exemple, les données de 2001 montrent un énorme écart entre les petites et grosses entreprises. À ce moment-là, les petites entreprises ont affiché un profit remarquable de 14 p. 100, en comparaison de seulement 2 p. 100 pour les grosses entreprises<sup>24</sup>. Depuis, ces données sur les deux groupes ont un peu convergé, mais, depuis 2004 au moins, les petites sociétés (celles aux recettes inférieures à 5 millions de dollars) ont encore un avantage appréciable en termes de marge de profit<sup>25</sup>.

C'est la structure des sociétés sans employé qui aide à créer cette « différence un peu artificielle » dans la comparaison des marges de profit. Une différence importante est que les propriétaires-exploitants sans employé enregistrent leur propre revenu à titre de profit dans leurs résultats, tandis que les propriétaires embaucheurs classent habituellement leur salaire et ceux de leurs employés dans la catégorie des dépenses, réduisant ainsi les marges de profit déclarées. De plus, il existe de réelles différences dans les structures de coûts. Par exemple, les sociétés avec employés affichent généralement des frais généraux plus élevés aux chapitres des immeubles, des dépenses en immobilisations et des systèmes de technologies plus élaborés<sup>26</sup>.

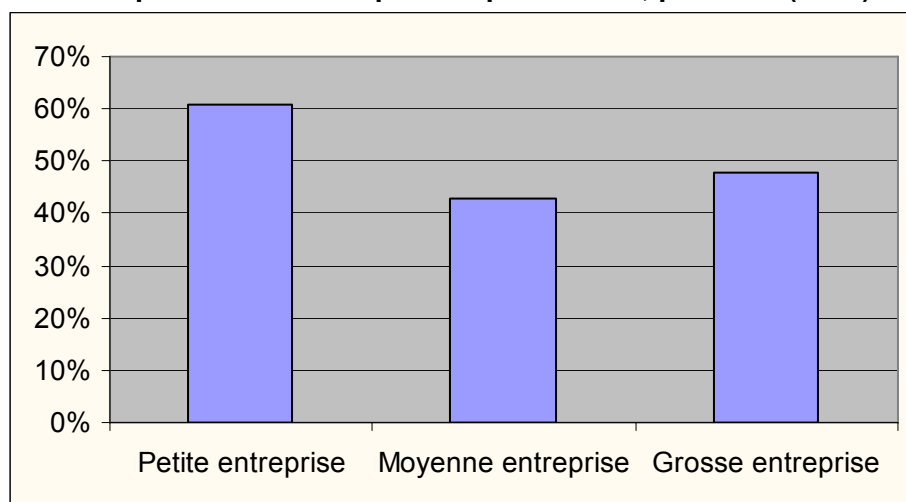
<sup>24</sup> Da Pont, Moreno, *Construire le système idéal : Analyse de la conception de systèmes informatiques et des services connexes*, Statistique Canada, 2003.

<sup>25</sup> Statistique Canada, *Indicateurs de performance financière des entreprises canadiennes, 2004*, ouvrage de référence cité par TPSGC.

<sup>26</sup> Da Pont, Moreno, *Construire le système idéal : Analyse de la conception de systèmes informatiques et des services connexes*, Statistique Canada, 2003.

Bon nombre de ces sociétés sont hautement spécialisées et n'offre qu'un champ très restreint de services professionnels. Plus de la moitié des entreprises de l'industrie ne fournissent qu'un ou deux services. Cela n'est pas étonnant étant donné la prévalence des très petites entreprises. Dès 2001, même les moyennes et grosses entreprises étaient, en grande proportion, spécialisées dans un service particulier. (Voir le graphique 2.) Il y a lieu de supposer que les recettes des sociétés aux services diversifiés sont supérieures à celles des entreprises spécialisées. C'est pourquoi le marché exerce peut-être certaines pressions depuis 2001. Ces pressions, conjuguées au ralentissement, peuvent avoir obligé certaines entreprises à diversifier leurs services. Par conséquent, il y a peut-être moins de sociétés spécialisées aujourd'hui que dans le passé.

**Graphique 2 : Proportion des entreprises spécialisées, par taille (2001)**



Source : Da Pont, Moreno, *Construire le système idéal : Analyse de la conception de systèmes informatiques et des services connexes*, Statistique Canada, 2003.

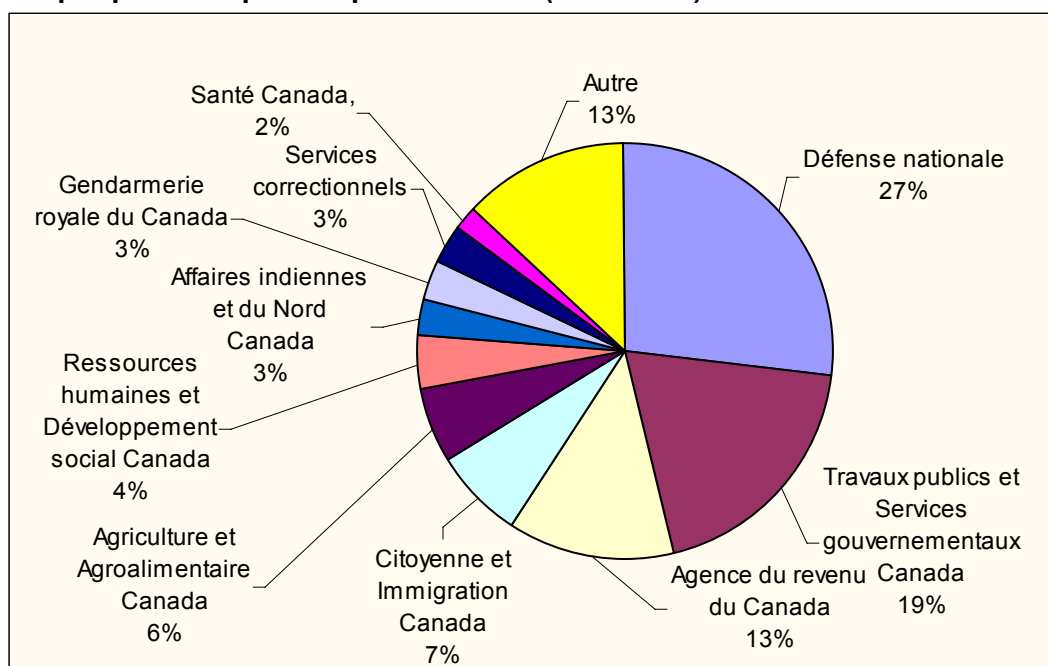
## Emprise sur le marché du gouvernement du Canada

Actuellement, le gouvernement du Canada dépense environ 621 millions de dollars par an pour des services de conception de systèmes informatiques et des services connexes<sup>27</sup>. Dans une industrie dont la production dépasse 24,3 milliards de dollars par an, le gouvernement du Canada achète environ 3,9 p. 100 du marché national. Même si cela ne représente pas une part importante du marché, l'administration publique fédérale est quand même l'un des plus gros acheteurs de ces services au Canada. Malgré tout, avec une aussi faible proportion de l'ensemble du marché, elle n'a pas l'emprise nécessaire sur ce marché pour imposer des prix et des conditions à toute l'industrie. C'est pourquoi des modifications dans les pratiques d'achat du gouvernement auraient peu d'effets sur l'industrie des services de conception de systèmes informatiques et services connexes dans son ensemble.

### Micro-analyse de la dépendance à l'égard du marché

Avec une telle variété d'entreprises dans l'industrie, toutes ne seraient pas touchées de la même façon par des changements dans les achats. Il est clair que certaines en profiteraient, tandis que d'autres seraient en difficulté ou à risque. Pour comprendre quelles entreprises peuvent être touchées par ces changements et de quelle façon, nous avons analysé les achats gouvernementaux de services de conception de système informatiques et services connexes pendant l'exercice 2005-2006. (Voir le graphique 3.)

**Graphique 3 : Dépenses par ministère (2004-2005)<sup>28</sup>**



<sup>27</sup> Données obtenues de TPSGC.

<sup>28</sup> Cela suppose que 90 p. 100 des dépenses pourraient être concernées. Une part importante peut provenir de grands projets gérés par d'autres directions. Les dépenses concernées seront gérées par le nouveau processus d'achat. On estime que 10 p. 100 des grands projets pourraient utiliser une demande de proposition indépendante en raison de leur ampleur.

Source : Services professionnels en informatique. Diaporama présenté par Sandra Labbé, gestionnaire intérimaire, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Ottawa, 24 août 2006.

Ces dernières années, le gouvernement du Canada a été un pionnier de l'utilisation des nouvelles technologies pour la prestation de services gouvernementaux et, pour soutenir ses innovations, a effectué des achats appréciables de services-conseils de conception de systèmes informatiques et services connexes. Aujourd'hui, il continue d'être un acheteur important de ces services.

En 2004-2005, bon nombre de ministères et d'organismes gouvernementaux ont acheté des services de conception de systèmes informatiques et services connexes. Cependant, un groupe de ministères constitue le principal bloc d'acheteurs pour le gouvernement du Canada : la Défense nationale, TPSGC et l'Agence du revenu du Canada sont les trois plus gros acheteurs de ces services. Ces trois ministères effectuent approximativement 59 p. 100 des dépenses de services de conception de systèmes informatiques et de services connexes.

#### **Nombre et taille des fournisseurs**

Le gouvernement du Canada entretient des relations d'affaires avec près de 3 000 fournisseurs de services de conception de systèmes informatiques et d'autres services connexes<sup>29</sup>. Actuellement, le gouvernement obtient des services de conception de systèmes informatiques et d'autres systèmes connexes d'un très grand nombre de petits fournisseurs.

Les données les plus susceptibles de permettre l'évaluation de la nature de ces fournisseurs concernent les fournisseurs de services de TPSGC qui ont obtenu un contrat ou dont le contrat a été modifié au cours de l'année civile<sup>30</sup>. En 2005, TPSGC a fait affaire avec 339 fournisseurs. Il y a bien 275, ou 81 p. 100 de ces fournisseurs, qui ont obtenu un contrat ou dont le contrat a été modifié, qui étaient des PME<sup>31</sup>.

#### **Situation géographique des fournisseurs**

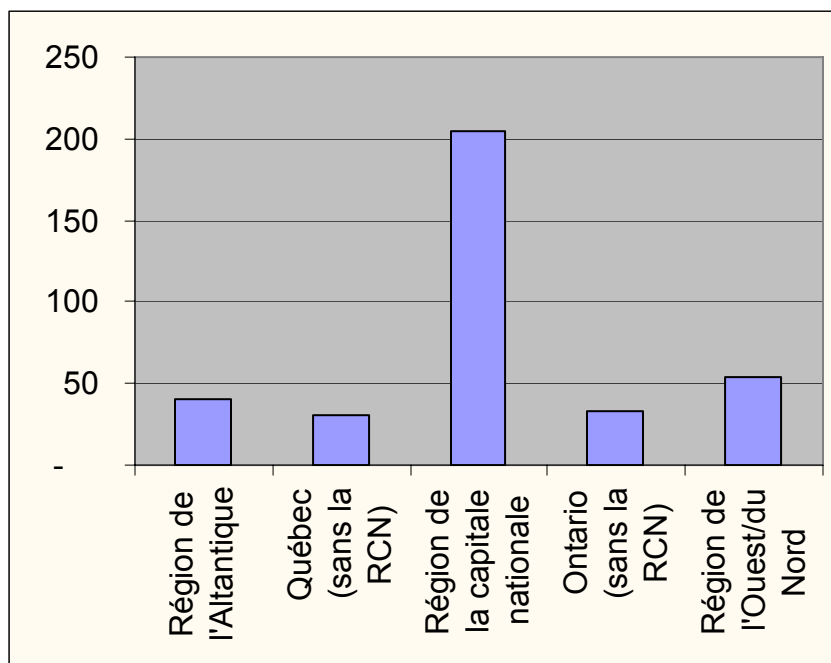
Le gouvernement dépense essentiellement dans la région de la capitale nationale (RCN) et on pourrait donc s'attendre à ce que la majorité des services de conception de systèmes informatiques et d'autres services connexes proviennent de fournisseurs situés dans la RCN. Or, en 2005, 205 des 339 entreprises exploitées activement, soit 60 p. 100, étaient situées dans la RCN. Toutefois, des contrats ont été attribués ou modifiés partout au Canada. Des fournisseurs situés dans les dix provinces, en sus du Territoire du Yukon et des Territoires du Nord-Ouest, ont obtenu un contrat ou ont vu leur contrat modifié. (Voir le graphique 4.)

<sup>29</sup> Services professionnels en informatique [présentation]. Présentée par Sandra Labbé, gestionnaire par intérim, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Ottawa : le 24 août 2006.

<sup>30</sup> Il s'agit d'entreprises à qui TPSGC a attribué un contrat ou d'entreprises dont le contrat a été modifié par TPSGC au cours de l'année civile 2005. L'analyse exclut les contrats qui ont été attribués ou modifiés par d'autres ministères.

<sup>31</sup> Données obtenues de TPSGC

**Graphique 4 : Nombre de fournisseurs de services à Travaux publics qui sont actifs, par région (2005)**



Source : Le Conference Board du Canada à l'aide de données obtenues de TPSGC.

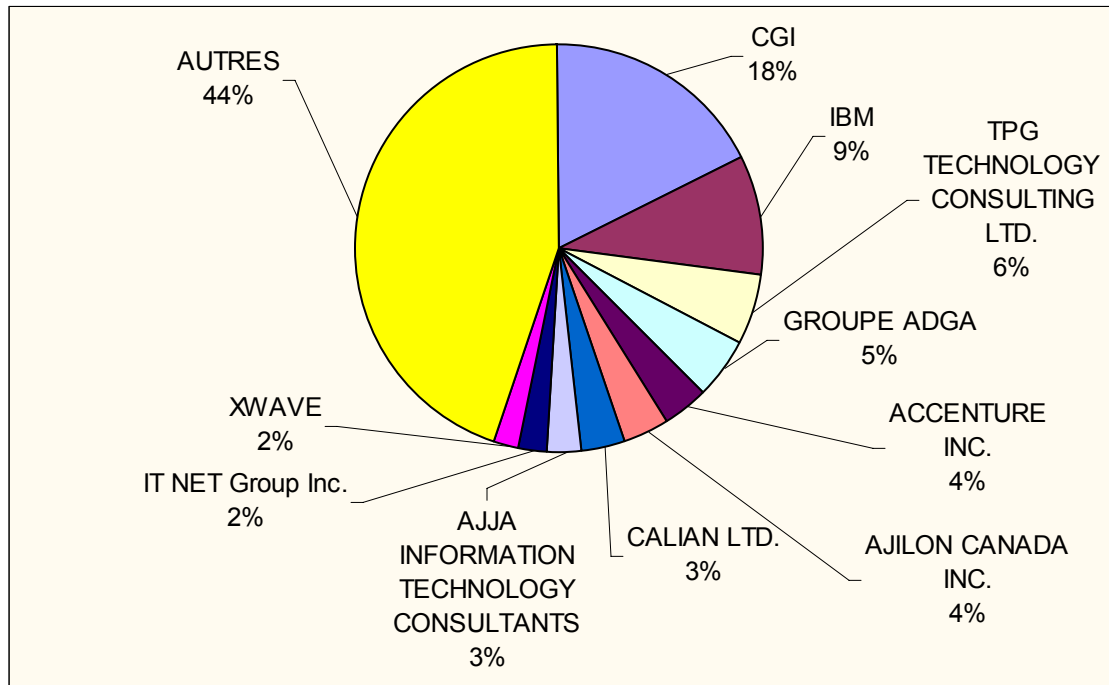
Note : Certains fabricants sont actifs dans plusieurs provinces. Ils ont donc été comptés plus d'une fois.

### ***Principaux fournisseurs***

Il existe un grand nombre de fournisseurs dans toutes les régions du pays, mais pour l'essentiel, ce sont les fournisseurs les plus importants qui sont surtout visés par les dépenses. Environ un tiers des dépenses publiques ont été consacrées aux trois fournisseurs principaux, soit CGI, IBM et TPG Technology Consulting Ltd. Environ 55,1 p. 100 des dépenses ont été consacrées aux dix fournisseurs principaux (Voir le graphique 5). Parmi les dix principaux fournisseurs, six sont de grosses entreprises si l'on tient compte du nombre d'employés, deux sont des entreprises moyennes et la taille des deux autres n'est pas connue<sup>32</sup>. Ainsi, malgré le nombre important de fournisseurs, une grande partie des dépenses est consacrée à quelques fournisseurs principaux.

<sup>32</sup> Données obtenues de TPSGC

**Graphique 5 : Dépenses par fournisseur (2004-2005)**



Source : Le Conference Board du Canada à l'aide de données obtenues de TPSGC.

Pour ce qui concerne la région où vont les sommes dépensées, les principaux fournisseurs forment deux groupes distincts. Le premier comprend six grosses entreprises internationales dont le siège est situé tant au Canada (CGI, Calian, xwave) qu'aux États-Unis (IBM, Accenture, Ajilon). La plupart de ces fournisseurs ont des bureaux un peu partout à l'étranger, ils gèrent plusieurs bureaux de société et ils ont un bureau dans un grand nombre de villes canadiennes. Le deuxième groupe comprend des sociétés situées dans la RCN ou qui font principalement affaire dans la RCN. Des dix principaux fournisseurs, quatre appartiennent à ce deuxième groupe –Groupe ADGA, TPG Technology, Ajja et IT Net Group. (Voir le tableau 5.)

**Tableau 5 : Les 10 fournisseurs principaux classés selon la taille, le lieu où est situé le siège de l'entreprise et l'étendue géographique des opérations**

<b>Fournisseur</b> <b>Classement selon</b> <b>l'ordre de grandeur</b> <b>des revenus tirés du</b> <b>gouvernement fédéral</b>	<b>Taille, endroit où est situé</b> <b>le siège</b>	<b>Étendue</b> <b>géographique des</b> <b>opérations</b>
CGI	Grande société canadienne internationale	AB, SK, ON, PQ, PEI, NB, NS + mondiale
IBM	Grande société américaine internationale	BC, AB, ON + mondiale
TPG Technology	Petite société canadienne (RCN seulement)	Ottawa
Groupe ADGA	Grande société canadienne (principalement dans la RCN)	ON, PQ, AB
Accenture Inc.	Grande société américaine internationale	AB, ON, QC + mondiale
Ajilon	Grande société américaine internationale	BC, AB, MB, SK, ON, PQ, NS, NF + mondiale
Calian	Grande société canadienne internationale	ON, PQ, AB + mondiale
Ajja (acquise par Brainhunter novembre 2005)	Société canadienne moyenne (principalement dans la RCN)	ON, AB, BC
IT Net Group	PME canadienne (principalement dans la RCN)	ON
xwave	Grande société canadienne internationale	NF, NS, PEI, NB, ON + US, Irlande

Source : Le Conference Board du Canada, à l'aide de données tirées des sites Web des sociétés.

### ***Importance des dépenses publiques***

L'analyse susmentionnée révèle clairement que, dans l'ensemble, les grands fournisseurs internationaux de services professionnels en informatique ne dépendent pas des dépenses publiques. Selon les données de TPSGC, la société IBM tire 58 millions de dollars de ses relations d'affaires avec le gouvernement du Canada. IBM

Canada affiche des recettes de l'ordre de 9,1 milliards de dollars<sup>33</sup>. Toutefois, la plupart des grandes sociétés ont des bureaux régionaux qui affichent des profits et des pertes et une somme de 58 millions de dollars est probablement très importante pour ces bureaux, auquel cas les changements apportés pourraient influencer sur la présence de grosses entreprises dans la région.

Quelques-uns des fournisseurs locaux dépendent beaucoup des dépenses publiques. Par exemple, la société Calian prétend que, pour 2005, ses revenus ont atteint 177 millions de dollars et que 43 p. 100 (ou 76 millions de dollars) de cette somme provenait du gouvernement du Canada<sup>34</sup>. (Il n'est pas certain si ces revenus sont tirés exclusivement de services de conception de systèmes informatiques et d'autres services connexes.)

Autre exemple, la société IT Net. Il est prévu que les revenus de cette société, pour 2006, seront de l'ordre de 24 millions de dollars<sup>35</sup>. Selon TPSGC, IT Net a reçu 2,2 p. 100 des dépenses de 621 millions de dollars, soit quelque 14 millions de dollars. Ces chiffres donnent à penser que 58 p. 100 des revenus de la société proviennent de services de conception de systèmes informatiques et d'autres services connexes rendus au gouvernement du Canada.

Si certains grands fournisseurs de services de conception de systèmes informatiques et de services connexes dépendent beaucoup des dépenses publiques, plusieurs fournisseurs plus petits en dépendent encore davantage. Certes, une petite entreprise peut s'avérer très rentable, mais elle peut également être très risquée. Certains petits fournisseurs qui font partie de cette catégorie survivent peut-être un contrat à la fois. Le cas échéant, si les dépenses cessent, cela aurait probablement des conséquences sur plusieurs petits fournisseurs. Toutefois, le nombre d'entreprises qui seraient lésées et l'importance du préjudice subi ne sont pas encore clairs.

---

<sup>33</sup> Information obtenue sur le site Web de la société à l'adresse [www.ibm.com/ca/en/](http://www.ibm.com/ca/en/).

<sup>34</sup> Rapport annuel 2005 de Calian

<sup>35</sup> [www.itnet.ca/CompanyProfile.aspx](http://www.itnet.ca/CompanyProfile.aspx)

## **Section E – Services professionnels en informatique : changements prévus, préoccupations et perceptions**

TPSGC a tenté, par divers moyens, au cours du processus d'élaboration de la réforme de l'approvisionnement proposée, de connaître le point de vue des fournisseurs. Dans ses plans, le ministère a tenu compte de quelques-unes des suggestions provenant de fournisseurs individuels et d'associations industrielles. Certaines modifications et améliorations ont donc déjà été apportées à la réforme de l'approvisionnement qui est proposée.

### ***Consultation des fournisseurs***

TPSGC consulte les sociétés, les associations industrielles et les clients gouvernementaux depuis janvier 2005 pour les informer et pour connaître leurs réactions concernant ses projets relatifs à la nouvelle stratégie d'approvisionnement. Grâce tant à un processus officiel qu'à des réunions ad hoc, TPSGC a reçu beaucoup de renseignements importants de la part de l'industrie en général ainsi que de plusieurs associations industrielles (ACTI, CATA Alliance, CABINET, ACCM, PSABA, NACCB et ACSESS)<sup>36</sup> concernant l'élaboration de la stratégie d'approvisionnement.

TPSGC a déjà répondu en grande partie à deux préoccupations importantes soulevées par l'industrie—l'enchère inversée et la concurrence par les prix. En réponse, TPSGC a révisé son processus de manière à éliminer l'enchère inversée et à permettre à tous les fournisseurs de présenter leur meilleure offre finale, pendant le processus de distribution des travaux, dans un dossier confidentiel qui empêche les enchères itératives. En outre, le processus d'offre à commandes a été révisé de manière à ce qu'une telle offre soit remise à tous les fournisseurs qui satisfont aux critères de qualité et qui ont un taux dans les limites de + 25 p. 100 de la médiane<sup>37</sup>.

### ***Processus d'approvisionnement en place***

À l'heure actuelle, il n'existe aucun processus d'approvisionnement particulier ou centralisé pour les SPI. Les ministères ont recours à plusieurs types d'appels d'offres, notamment la Demande de proposition (DP) lorsqu'il est question d'importants besoins en matière de services de TI, la Demande d'offre à commandes (DOC) lorsqu'il s'agit de matériel et de services de TI courants et répétitifs et la Demande pour un arrangement en matière d'approvisionnement (DAMA) qui permet aux ministères d'avoir accès à plusieurs fournisseurs de services professionnels. Le nombre de documents et de destinataires d'offres à commandes et d'arrangements en matière d'approvisionnement a beaucoup augmenté aux cours des dernières années, en partie à cause de la prolifération de la technologie en usage au gouvernement. Par exemple, pour ce qui

<sup>36</sup> Voici les acronymes des associations industrielles : Association canadienne de la technologie de l'information (ACTI); Association canadienne de technologie de pointe (CATA Alliance); Canadian Business Information Technology Network (CABINET); Association canadienne des conseillers en management (ACCM); Public Sector Aboriginal Business Association (PSABA); National Association of Computer Consulting Businesses (NACCB) et Association nationale des entreprises en recrutement et placement du personnel (ACSESS).

<sup>37</sup> *Services professionnels en informatique* [diaporama]. Présenté par Sandra Labbé, gestionnaire par intérim, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Ottawa : le 24 août 2006.

concerne une seule initiative à savoir, Gouvernement en direct (GD), le gouvernement a octroyé 340 arrangements en matière approvisionnement.

## **Documents d'achat**

### **Demande de proposition (DP)**

La Demande de proposition est souvent utilisée lorsque qu'il n'est pas possible de choisir un fournisseur uniquement en fonction du prix le plus bas. La DP est utilisée, en règle générale, pour des demandes de 25 000 \$ ou plus de manière à trouver la solution la plus économique compte tenu des critères d'évaluation mentionnés dans la DP<sup>38</sup>.

### **Demande d'offre à commandes (DOC)**

Dans une demande d'offre à commandes, le fournisseur potentiel offre de fournir, au besoin et sur commande, des biens ou des services à un prix convenu au préalable, conformément aux modalités prévues. Un contrat n'est conclu que lorsque le gouvernement passe une commande ou établit une commande subséquente à une offre à commandes. Le gouvernement n'assume donc aucune obligation d'achat tant que la commande n'est pas passée. La DOC permet de répondre à certains besoins, notamment de produits ordinaires (p. ex. : aliments, carburant, matériel de traitement de données électroniques) et services courants (p. ex. : services de travail temporaire). Les demandes d'offre à commandes sont opportunes surtout lorsqu'il s'agit de biens ou de services qui peuvent être clairement définis de manière à ce que le fournisseur puisse proposer un prix ferme<sup>39</sup>.

### **Demande pour un arrangement en matière d'approvisionnement (DAMA)**

La Demande pour un arrangement en matière d'approvisionnement est une méthode d'invitation auprès d'un groupe de fournisseurs pré-sélectionnés. En règle générale, on se sert de ces demandes pour acheter des biens ou des services à intervalles réguliers lorsque l'offre à commandes ne convient pas en raison des variations dans les commandes à passer (par exemple, lorsque l'énoncé des travaux ne peut être défini à l'avance). Les ministères peuvent avoir recours à cette liste de fournisseurs qualifiés pour obtenir un prix fixe relativement à des besoins précis<sup>40</sup>.

La multiplicité des processus et des documents d'achat peut entraîner des conséquences négatives. Par exemple, à cause des nombreux moyens d'achat utilisés par les ministères, le gouvernement n'a qu'un pouvoir d'achat centralisé très limité. En outre, il n'y a aucune norme relative à la valeur de certains emplois de SPI, notamment concepteur de pages Web et analyste de systèmes. Par conséquent, les taux quotidiens de rémunération de ces postes varient énormément, ce qui rend difficile le choix du fournisseur le moins coûteux relativement à un rôle à jouer en particulier. L'absence de normes veut également dire que chaque fois que le gouvernement émet un ordre de travaux, il doit d'abord déterminer la juste valeur marchande. Cette démarche, qui doit être effectuée pour un très grand nombre d'ordres de travaux, chaque année, prend énormément de temps et coûte très cher au gouvernement.

<sup>38</sup> <http://contractscanada.gc.ca/en/giddin-f.htm>

<sup>39</sup> <http://contractscanada.gc.ca/en/so-f.htm>

<sup>40</sup> <http://contractscanada.gc.ca/en/so-f.htm>

### ***Les prochaines étapes : les services professionnels en informatique***

Le gouvernement du Canada met en oeuvre des plans qui permettront d'assurer une plus grande efficacité du processus d'achat actuel pour les produits et services en rapport avec les SPI. Pour l'essentiel, TPSGC commence à mettre en oeuvre des changements qui entraîneront la mise en place de processus d'achat plus centralisés et plus normalisés relativement aux SPI. Les changements proposés, décrits plus loin, devraient permettre une économie annuelle de plus de 60 millions de dollars. TPSGC estime que ces changements permettront un processus plus transparent, plus ouvert et plus équitable.

Les changements prévus relativement à l'obtention de ressources s'articulent autour de deux grands axes de travail : le travail axé sur la tâche et le travail axé sur les solutions. Une demande est fondée sur la tâche quand le ministère exige un nombre précis de ressources humaines pour une durée déterminée. TPSGC a identifié 64 catégories de personnel regroupées en neuf domaines. Par exemple, le domaine « Services d'application » regroupe 19 catégories d'emploi, dont celles d'analyste de systèmes, de rédacteur technique et de concepteur de pages Web. Une demande fondée sur les solutions existe lorsqu'un ministère exige une solution qui est expressément liée à un objectif de projet, notamment la mise en application d'un système qui peut comprendre des ressources humaines et une technologie (logiciel ou matériel informatique) et lorsque la quantité de ressources requises et la durée des travaux ne sont pas connues. Les demandes fondées sur les solutions sont regroupées en 11 domaines, notamment la transformation de l'entreprise, la gestion et l'intégration de systèmes de TI<sup>41</sup>.

### **Demandes fondées sur les tâches - DOC**

Dans ce modèle, la stratégie clé consiste à émettre une Demande d'offre à commandes (DOC) relativement à certains travaux axés sur la tâche qui réunira des données techniques et financières détaillées (notamment les taux de facturation) de tous les fournisseurs intéressés. Les renseignements obtenus seront organisés en plus de 2 000 unités de soumission distinctes dans la structure même des offres à commandes.

Les unités de soumission sont élaborées à partir de données concernant les catégories d'emplois, le niveau d'expérience, la région et selon la valeur du marché (d'une valeur égale ou inférieure à 2 millions de dollars ou d'une valeur supérieure à 2 millions de dollars). Les fournisseurs doivent satisfaire aux exigences obligatoires, obtenir une note de passage globale de 70 p. 100 et offrir un prix inférieur ou égal à la médiane plus 25 p. 100. Les fournisseurs qui satisfont à ces exigences obtiendront une offre à commandes pour chaque unité de soumission. Ils pourront ainsi participer à d'autres processus de distribution des travaux.

Pendant le processus de distribution des travaux, les clients (les ministères) fournissent les critères de sélection et les fournisseurs proposent les ressources et les prix afférents qui respectent ces critères. Les fournisseurs doivent également établir leur meilleure offre finale.. Cette offre peut être égale ou inférieure au taux de facturation du fournisseur. Les clients évaluent les propositions, ils déterminent la meilleure offre et formulent une demande subséquente. TPSGC exerce un contrôle sur le processus de distribution des travaux pour s'assurer que le travail est réparti en fonction de critères

<sup>41</sup> *Services professionnels en informatique* [diaporama]. Présenté par Sandra Labbé, gestionnaire par intérim, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Ottawa : le 24 août 2006.

objectifs et transparents. TPSGC tient également compte du nombre de fois que les fournisseurs répondent aux demandes relatives à la distribution des travaux. L'offre à commandes de fournisseurs qui ont l'habitude de n'offrir aucune ressource lorsqu'ils reçoivent une demande pourra faire l'objet d'un examen. En outre, un examen relatif à la satisfaction de la clientèle permettra de mesurer le rendement du fournisseur.

### **Demandes fondées sur les solutions - DAMA**

La stratégie principale à cet égard exige une Demande pour un arrangement en matière d'approvisionnement (DAMA) relativement aux travaux axés sur les solutions (également appelées travaux axés sur la consultation) qui recueille des renseignements d'ordre technique et financier (sauf les taux de facturation) de tous les fournisseurs intéressés. Les marchés sont répartis en deux groupes : les marchés qui ont une valeur égale ou inférieure à 2 millions de dollars et ceux qui ont une valeur supérieure à 2 millions de dollars. Le DAMA exige que chaque fournisseur se qualifie au préalable en respectant certains critères obligatoires. Les entreprises retenues obtiennent un arrangement en matière d'approvisionnement. Lorsque la liste des fournisseurs qualifiés est établie, ces fournisseurs participent aux concours de prix à l'étape de la Demande de proposition.

### **Préoccupations relatives aux PME**

TPSGC offre aux petites et moyennes entreprises diverses occasions de soumettre une proposition dans le but d'obtenir un contrat du gouvernement. Entre autres, Services professionnels (SP) en ligne est un outil d'approvisionnement électronique qui permet aux ministères fédéraux d'acquérir des services professionnels dans la région de la capitale nationale, lorsque les contrats sont inférieurs au seuil prévu dans l'ALENA, qui est de 84 000 \$<sup>42</sup>. Les critères obligatoires de SP en ligne sont moins stricts que les critères proposés pour les demandes fondées sur les tâches et les demandes fondées sur les solutions. Par exemple, grâce à SP en ligne, l'entreprise d'un fournisseur doit exister depuis au moins un an par rapport à la période de trois ans exigée dans les demandes fondées sur les tâches ou sur les solutions.

Les PME sont également assujetties à des conditions différentes dans les deux classes de contrats relatifs aux SPI, tant pour les demandes fondées sur les tâches que pour celles fondées sur les solutions. Dans chaque axe, les marchés d'une valeur égale ou inférieure à 2 millions de dollars sont assujettis à des critères obligatoires moins stricts que les marchés évalués à plus de 2 millions de dollars. Par exemple, les fournisseurs doivent avoir une assurance de responsabilité civile de 2 millions de dollars dans le premier cas par rapport à 5 millions de dollars dans le deuxième cas.

En outre, chaque axe permet également aux petits et moyens fournisseurs de s'associer à d'autres PME ou grosses entreprises pour former une co-entreprise. Une co-entreprise permet aux PME fournisseurs de regrouper leur expertise et leurs ressources et d'obtenir plus de contrats, notamment des contrats importants et pour se qualifier à cet égard.

<sup>42</sup>Voir [www.pwgs-c-tpsgc.gc.ca/acquisitions/text/ps/online-f.html](http://www.pwgs-c-tpsgc.gc.ca/acquisitions/text/ps/online-f.html)

### **Préoccupations et perceptions clés**

Tant les clients gouvernementaux que les fournisseurs ont exprimé certaines préoccupations concernant la stratégie et les processus d'approvisionnement relativement aux SRI. Le résumé qui suit des questions soulevées a été préparé à l'aide de diverses sources, notamment les documents relatifs au processus de consultation de TPSGC, les entrevues téléphoniques effectuées par le Conference Board et une analyse du contexte des documents qui sont disponibles en ligne et dans les médias<sup>43</sup>.

#### **Mise en garde**

Les préoccupations et les perceptions décrites ci-dessous donnent un aperçu des opinions et des perceptions de fournisseurs individuels ou de personnes au sein des ministères clients. Elles ne reflètent pas nécessairement l'opinion de l'ensemble de l'industrie ou d'un ministère. En outre, il est possible que dans certains cas, des fournisseurs ou personnes d'un ministère client ne connaissent pas la dernière stratégie proposée. Par conséquent, les questions que ces personnes soulèvent ont peut-être déjà été réglées par TPSGC dans le cadre de sa stratégie de transformation du processus d'approvisionnement. Par exemple, le gouvernement a récemment annoncé que les enchères inversées ne feront plus partie de sa stratégie d'approvisionnement.

Les changements prévus relativement aux catégories de SPI et d'autres questions connexes concernant les fournisseurs sont décrits ci-dessous.

#### **1. Influence du volume**

TPSGC voudrait profiter du volume en regroupant les ministères et les régions dans le but d'obtenir une réduction du prix.

#### **2. Concurrence par les prix (deux processus seront utilisés)**

##### **a. Catégories d'emplois et taux de facturation**

Actuellement, les ministères doivent relever le défi qui consiste à déterminer la juste rémunération des postes de SPI, et les prix proposés par les fournisseurs peuvent varier considérablement. L'élaboration d'un ensemble type de postes de SPI et la création de fiches qui établissent les taux de facturation pour chaque poste de SPI élimineront la nécessité de trouver le juste prix—un moyen de déterminer le prix d'une marchandise en particulier au moyen de facteurs relatifs à l'offre et la demande dans le marché.

##### **b. Distribution des travaux**

L'axe relatif aux tâches est un processus de distribution des travaux. Pendant ce processus, les clients (ministères) établissent les exigences de qualification et les

<sup>43</sup> Par exemple, CATA a effectué un sondage concernant la réforme de l'approvisionnement prévue par le gouvernement fédéral auprès de ses membres, des sociétés de technologie de pointe qui sont installées partout au Canada. Le sondage a permis de mettre en lumière diverses préoccupations des fournisseurs concernant le processus actuel d'approvisionnement et les modifications proposées au processus. Le sondage a été effectué auprès de 387 répondants dont 67 p. 100 étaient des petites entreprises (de moins de 50 employés); les autres étaient de grosses entreprises (plus de 250 employés).

fournisseurs proposent les ressources et soumettent leur meilleure offre finale pour satisfaire à ces exigences. Le processus a pour objet d'encourager l'attribution de contrats à des fournisseurs qui offrent la meilleure valeur.

### ***Préoccupations et perceptions des fournisseurs***

- Les 64 catégories d'emplois et les 11 domaines de demandes fondées sur les tâches identifiés par TPSGC sont trop complexes et prêtent à confusion.
- Les fournisseurs n'ont pas été suffisamment consultés sur les catégories d'emploi et les domaines d'expertise.
- Les changements proposés traitent les services professionnels comme s'il s'agissait d'une simple « marchandise » et sont beaucoup trop fondés sur le prix.
- Les ministères sont très habiles lorsqu'il s'agit de préciser les modalités et termes d'un contrat mais ils doivent mieux comprendre la notion de valeur.
- L'insistance sur le prix entraînera la perte de personnes qualifiées en SPI puisque que ceux et celles qui possèdent une expérience dans ce domaine se dirigeront vers les régions où les taux quotidiens de rémunération sont plus élevés.
- L'inclusion du prix dans le processus DAMA amènera vraisemblablement les fournisseurs à sous-évaluer leur taux quotidien de rémunération. Il ne faudrait tenir compte du prix que lorsqu'il y a une exigence précise de travail (p. ex. DP).

### **3. Documents d'achat**

Actuellement, la catégorie SPI utilise plusieurs documents : la Demande de proposition (DP) relativement aux demandes importantes de services de TI, la Demande d'offre à commandes (DOC) pour les besoins et les services de TI courants et ordinaires et la Demande pour un arrangement en matière d'approvisionnement (DAMA). Ces diverses demandes d'approvisionnement rendent difficiles la gestion des coûts et le contrôle des dépenses relatives aux services professionnels en informatique. TPSGC voudrait rationaliser le processus d'achat à l'aide d'un outil d'achat qui comporterait deux axes—les demandes fondées sur la tâche et les demandes fondées sur les solutions. Pour chaque axe, les fournisseurs devraient satisfaire à des critères obligatoires pour faire partie de la base de fournisseurs.

### ***Préoccupations et perceptions des fournisseurs***

- Les entreprises se demandent si elles sont en mesure de satisfaire aux exigences obligatoires du DOC (fondées sur la tâche) :
  - Les grandes organisations se demandent si elles seront ou non compétitives quant au prix puisque leur tarif quotidien est plus élevé que celui de la plupart des PME, ce qui pourrait entraîner leur exclusion de l'offre à commandes;
  - Les petites organisations se demandent si elles pourront satisfaire aux critères obligatoires, notamment concernant l'assurance, les années d'expérience et les objectifs en matière de recettes.

- Les entreprises se préoccupent de perdre du revenu à cause d'exigences plus strictes.
- Les PME ont l'impression que les normes obligatoires favorisent les grosses entreprises.
- Les PME se préoccupent des pertes de revenu qui pourraient entraîner la fermeture ou le déménagement possible à cause de la diminution ou de l'absence de contrats gouvernementaux.
- Le processus qui permet de devenir un fournisseur qualifié semble favoriser les entreprises qui ont déjà obtenu des contrats du gouvernement.
- Les entreprises se demandent si le gouvernement aura de la difficulté à centraliser les services, situation qui entraînerait une augmentation des coûts et une diminution du service.

#### **4. Ententes à long terme**

Le nouveau processus crée des ententes à long terme chez les fournisseurs. Les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement relativement aux demandes fondées sur les tâches et aux demandes fondées sur les solutions viseront une période de trois ans, et pourront également être prolongées d'une année à deux reprises.

#### **5. Responsabilité du fournisseur**

TPSGC rédigera des clauses portant sur les restrictions et le rendement des fournisseurs pour que les fournisseurs respectent leurs engagements.

#### **6. Co-entreprises**

TPSGC encourage les fournisseurs, surtout les petites et moyennes entreprises, à former des co-entreprises pour pouvoir satisfaire aux critères obligatoires et pour être en mesure de présenter une offre relativement aux demandes d'offres à commandes.

#### **7. Fournisseurs des régions et des pays à faible prix de revient**

Le nouveau processus permet d'identifier et d'utiliser des fournisseurs provenant de régions et de pays à faible prix de revient pour obtenir les habiletés et les services qui ne doivent pas nécessairement être disponibles sur place.

#### **8. Contrôle et rapport**

TPSGC évalue le rendement du fournisseur au moyen d'enquêtes sur le niveau de satisfaction de la clientèle. TPSGC évalue également le processus de distribution des travaux pour que les marchés soient octroyés compte tenu de critères objectifs et transparents.

## Annexe A – Méthode d'analyse des données

### Aperçu

La présente section contient un résumé et une analyse des données relativement à une des catégories dans laquelle le gouvernement du Canada achète des produits et des services, à savoir les services professionnels en informatique. Elle examine les données qui se rapportent aux exigences et aux achats du gouvernement relativement aux petites, moyennes et grosses entreprises qui fournissent des biens et services au gouvernement du Canada.

L'approche méthodologique adoptée consiste à analyser la nature et l'impact de l'emprise sur le marché et de la dépendance à l'égard du marché dans cette catégorie d'achats. Cette emprise et cette dépendance exercent une grande influence sur l'impact des changements prévus dans les processus d'approvisionnement. Les deux facteurs sont importants pour comprendre comment les changements relatifs aux achats peuvent influencer sur les fournisseurs, voire sur le gouvernement lui-même.

L'analyse attire l'attention, si nécessaire, sur la différence entre les actions des grands fournisseurs et celles des petites et moyennes entreprises (PME).

Il est important de clarifier le sens des termes clés dans le contexte de la participation du gouvernement du Canada aux marchés.

**Emprise sur le marché** s'entend de la capacité du gouvernement de modifier le prix du marché d'un bien ou d'un service et de modifier d'autres conditions du marché. L'emprise indique à quel point les achats du gouvernement sont importants dans l'ensemble du marché pour chacune des catégories d'achat (c.-à-d. l'importance de la demande).

La participation du gouvernement fédéral au marché, particulièrement dans la région de la capitale nationale (RCN), soulève la question de savoir si le marché est monopsonistique et le gouvernement, un monopsonne. Un marché monopsonistique est au marché au sein duquel il n'y a qu'un seul acheteur (le monopsonne) qui fait face à plusieurs vendeurs<sup>44</sup>. Dans des marchés purement concurrentiels, il existe plusieurs vendeurs et acheteurs et cela restreint la capacité des acheteurs de déterminer les conditions d'équilibre du marché (tant à l'égard du prix qu'à l'égard du volume). La position d'un monopsonne lui permet de déterminer les prix d'équilibre du marché et les volumes qui maximisent son bien-être aux dépens des fournisseurs.

**Dépendance à l'égard du marché** s'entend de la structure du marché du point de vue des fournisseurs (de biens et de services). Dans ce contexte, on peut le représenter tout simplement par le pourcentage des ventes de l'entreprise attribuable au gouvernement du Canada. Les entreprises dont un fort volume des ventes dépend du gouvernement du Canada sont qualifiées de dépendantes du

<sup>44</sup> C'est le contraire d'un monopole dans lequel il y a un seul vendeur pour beaucoup d'acheteurs dans un marché donné.

marché gouvernemental. La dépendance d'un client important est, en fin de compte, reflétée dans la manière dont l'entreprise est organisée (géographiquement, dans le processus d'entreprise). Les entreprises qui dépendent beaucoup du marché sont plus susceptibles de subir l'influence des changements apportés aux politiques et à la procédure de leur principal client.

La présente section examine le fondement statistique relatif à une analyse de l'emprise sur le marché et de la question de dépendance. Dans le cas de l'emprise sur le marché, la section se fonde principalement sur les données de Statistique Canada concernant l'industrie et ses extrants. Lorsqu'il est question de la dépendance à l'égard du marché, la section propose une analyse des données relatives aux dépenses du gouvernement du Canada fournies par Travaux public et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Les principales méthodes utilisées pour comprendre les questions que soulèvent les changements apportés par le gouvernement à la politique et aux pratiques d'approvisionnement sont la macro et la micro-analyse.

## **Méthode**

La méthode suivante a été utilisée:

### ***Macro-analyse***

- Définir le marché global le plus précisément possible en tenant compte des données de Statistique Canada;
- Concilier le rendement de l'industrie et les catégories d'achat;
- Revoir les dépenses du gouvernement avec l'industrie;
- Donner une estimation initiale de l'emprise du marché compte tenu de la part de marché brute;
- Discuter d'autres facteurs susceptibles d'influer sur la part de marché réel.

### ***Micro-analyse***

- Discuter de la structure de l'industrie qui pourrait exercer une influence sur la dépendance du marché, particulièrement la taille des entreprises de l'industrie et leur situation géographique;
- Tenir compte de la base des fournisseurs et de la façon dont les dépenses sont liées aux fournisseurs;
- Évaluer le nombre d'entreprises susceptibles de faire face au risque d'ajustement à cause de leur dépendance au marché.

## **Les défis définitionnels**

L'un des défis les plus importants d'ordre méthodologique consiste à concilier les diverses sources de données pour élaborer un « marché ». Le premier défi consiste à concilier les définitions données par TPSGC des catégories d'achat et les définitions des industries provenant de Statistique Canada. Il est difficile de le faire avec précision parce

que TPSGC utilise un cadre comptable gouvernemental alors que Statistique Canada utilise un cadre comptable national.

Statistique Canada évalue les extrants de l'industrie à l'aide de sondages effectués auprès des entreprises. La principale unité d'analyse est « l'établissement ». Selon Statistique Canada, le niveau de l'établissement :

« ... est celui pour lequel on dispose des données comptables requises pour mesurer la production (principaux intrants, recettes, salaires et gages). L'établissement, en tant qu'unité statistique, s'entend de l'unité de production la plus homogène pour laquelle l'entreprise tient des registres comptables permettant de réunir tous les éléments de données nécessaires pour présenter la structure complète de la valeur brute de la production (ventes ou livraisons totales, et stocks), du coût des matières et des services, ainsi que de la main-d'oeuvre et du capital utilisés dans la production »<sup>45</sup>.

En se fondant sur des sondages auprès d'entreprises, Statistique Canada répartit les établissements répondants en industries. Les répondants aux sondages sont d'abord appelés à préciser l'industrie à laquelle ils appartiennent. À l'aide des rapports, Statistique Canada organise ses statistiques sur les extrants de l'industrie dans un système de classification appelé le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

Sur le plan de la statistique, la tâche qui consiste à faire accorder des biens et des industries précises soulève deux types de questions. Premièrement, il arrive qu'un établissement ne soit pas totalement « homogène », auquel cas son rendement peut déborder dans d'autres industries. Deuxièmement, les achats du gouvernement dans une seule catégorie d'achat peuvent viser plus d'une industrie.

Voici quelques défis définitionnels que soulève la conciliation des catégories d'achat (la demande) et les extrants de l'industrie (les services). Ces défis sont exacerbés lorsqu'il est question de géographie. Statistique Canada fournit d'excellentes données nationales et provinciales sur les entreprises constituées en personnes morales. Cependant, la disponibilité et la qualité des données relatives aux entreprises sont moins fiables à l'échelle régionale ou locale. Si la géographie du marché est telle que les entreprises locales jouent un rôle relativement important, les parts du marché qui sont calculées compte tenu des parts provinciales ou nationales ne reflètent pas nécessairement le marché réel.

L'analyse soulève les faiblesses d'ordre statistique suivantes :

- Il faut une approche relative à « l'ensemble de l'industrie/ajustement optimal » pour concilier les catégories d'achats et les secteurs de l'industrie. Nous ne tentons pas de modifier les données industrielles mais nous signalons les domaines dans lesquels, selon nous, il existe un meilleur ajustement entre l'industrie et la catégorie d'achats.
- Elle est transparente dans sa conciliation des catégories d'achats et des industries.

<sup>45</sup> Voir [www.statcan.ca/english/concepts/stat-unit-def.htm](http://www.statcan.ca/english/concepts/stat-unit-def.htm)

- Elle offre des mises en garde sur l'interprétation de la part subséquente du marché.
- Elle tient compte de facteurs atténuants notamment le rôle de la géographie, son impact sur le marché lui-même et le rôle des exportations.
- Elle fait des analyses supplémentaires, plus précisément sur la dépendance du marché, pour brosser un tableau plus large que celui qu'il est possible de brosser uniquement à l'aide des parts de marché.

# Le Conference Board du Canada

## Nous sommes:

- un organisme canadien, sans but lucratif, qui gère ses activités avec l'efficacité d'une entreprise commerciale;
- organisme objectif et non partisan, qui ne défend pas d'intérêts particuliers;
- un organisme qui s'autofinance en vendant ses services aux secteurs public et privé;
- des experts de l'organisation de conférences, mais aussi des spécialistes reconnus pour la qualité de nos recherches, de nos publications et de nos méthodes de diffusion;
- un pôle d'attraction qui facilite le réseautage parmi les gens d'affaires et nos autres clients du secteur public et d'ailleurs, et qui soutient le perfectionnement des compétences en leadership et le renforcement des capacités organisationnelles;
- des spécialistes des analyses et prévisions économiques ainsi que du rendement organisationnel et de la politique gouvernementale;
- un organisme entièrement privé, mais souvent engagé pour offrir ses services aux différents ordres de gouvernement;
- un organisme affilié, bien qu'indépendant, au Conference Board, Inc., à New York, qui dessert près de 2 000 entreprises réparties dans 60 pays et possède des bureaux à Bruxelles et à Hong Kong.

## Notre mission

Soucieux de contribuer à l'avancement du Canada, le Conference Board veut développer le leadership en acquérant et en encourageant, par ses analyses et ses réseaux d'information, une meilleure compréhension des tendances économiques, des grands dossiers d'intérêt public et de la performance des organisations.

Le Conference Board du Canada  
Pour y voir clair



255, chemin Smyth, Ottawa (Ontario) K1H 8M7 Canada  
Tél. 613-526-3280 • Téléc. 613-526-4857 • Ligne-info 1-866-711-2262

[www.conferenceboard.ca](http://www.conferenceboard.ca)