Rapport

La sous-traitance au sein de la fonction publique

30 août 2021

Syndicat
de professionnelles
et professionnels
du gouvernement du Québec

SPGQ

Recherche, analyse et rédaction du rapport
Philippe Daneau, conseiller à la recherche
Collaboration : Étienne Blanchette, conseiller en organisation du travail
Christine Joyal, conseillère en organisation du travail
Thérèse Chabot, conseillère en organisation du travail

Table des matières

SOMMAIRE **5**

1 LE MANDAT ET LE CONTEXTE **5**

2 LA STRATÉGIE D'ENQUÊTE **5**

3 LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE **5**

3.1 ORIGINE DE LA SOUS-TRAITANCE 5
3.2 ÉVOLUTION DE LA VALEUR DES CONTRATS DE SERVICE, DE LA MASSE SALARIALE ET DU NOMBRE DE PROFESSIONNELS 6
3.3 ÉTENDUE DE LA SOUS-TRAITANCE 9
3.4 EFFICIENCE DE LA SOUS-TRAITANCE 11
3.4.1 Efficacité de la sous-traitance : revue de littérature internationale 12
3.4.2 Le contexte des ressources informationnelles 13
3.5 LES COÛTS INTERNE ET EXTERNE DE LA SOUS-TRAITANCE 17

CONCLUSION **23**

ANNEXE I : PRINCIPALES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES **26**

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : VALEUR ET NOMBRE DES CONTRATS DE 25 000 $ ET PLUS DES MINISTÈRES ET ORGANISMES (MO) À L'EXCEPTION DES SECTEURS DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX ET DE L'ÉDUCATION, MASSE SALARIALE, ETC PROFESSIONNELS ET ENSEMBLE DU PERSONNEL 2014-2015 À 2019-2020 7

TABLEAU 2 : NOMBRE ET VALEUR DES CONTRATS DE SERVICE DANS LES MINISTÈRES ET LES ORGANISMES, 2018-2019 7

TABLEAU 3 : RÉPARTITION DES RÉPONSES À LA QUESTION « L'UNITÉ DE TRAVAIL POUR LAQUELLE VOUS TRAVAILLEZ CONFIE-T-ELLE DES TRAVAUX EN SOUS-TRAITANCE? » 9

TABLEAU 4 : RÉPARTITION DES RÉPONDANTS QUI ONT SIGNALÉ QUE LEUR UNITÉ DE TRAVAIL CONFIE DES TRAVAUX EN SOUS-TRAITANCE, SELON LE DOMAINE D'ACTIVITÉS DANS LEQUEL ŒUVRENT LES PERSONNES 10

TABLEAU 5 : RÉPARTITION DES RÉPONSES À LA QUESTION « AU COURS DES 10 DERNIÈRES ANNÉES DANS L'UNITÉ DE TRAVAIL QUI VOUS EMPLOIE ACTUELLEMENT (OU DEPUIS VOTRE EMBAUCHE, SI VOUS AVEZ MOINS DE 10 ANS D'EXPÉRIENCE), EST-CE QUE LES TRAVAUX CONFIÉS EN SOUS-TRAITANCE : » 11

TABLEAU 6 : RÉPARTITION DES RÉPONSES À LA QUESTION « À L'HEURE ACTUELLE, VEUILLEZ PRÉCISER LA NATURE DES TRAVAUX QUI SONT PARFOIS CONFIÉS À L'EXTERNE. » 11

TABLEAU 7: ÉVOLUTION DES PROFESSIONNELS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES, 2015-2019, DANS 70 ORGANISMES PUBLICS, SELON LE POSTE, GOUVERNEMENT DU QUÉBEC 14

TABLEAU 8: ÉVOLUTION DES PROFESSIONNELS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES ET DES POSTES VACANTS, 2015-2019, DANS 70 ORGANISMES PUBLICS, GOUVERNEMENT DU QUÉBEC 14

TABLEAU 9: ÉVOLUTION DES PROFESSIONNELS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES SELON LA PROPORTION DE SOUS-TRAITANCE DE 2016 À 2019 DANS CERTAINS MINISTÈRES OU ORGANISMES DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC 15

TABLEAU 10: COMPARAISON DE COÛTS DU PERSONNEL INTERNE ET DU PERSONNEL EXTERNE, MRNF, ANNÉE 2010 18

TABLEAU 11: RÉMUNÉRATION GLOBALE ET ÉCARTS PAR EMPLOI REPÈRE, ADMINISTRATION QUÉBÉCOISE ET SECTEUR PRIVÉ EN 2020 21

SOMMAIRE

Les personnes intéressées à avoir une vue d'ensemble des résultats du rapport sont invitées à consulter la section conclusion et recommandations du rapport.

1 LE MANDAT ET LE CONTEXTE

Depuis plusieurs années, les gouvernements québécois qui se sont succédé ont misé sur la sous-traitance pour la réalisation de diverses activités de la sphère publique. En fait, depuis la réingénierie de l'État du gouvernement Charest en 2003, le principe sous-jacent à l'externalisation des activités gouvernementales est que, dans bien des situations, le secteur privé serait plus efficace que le secteur public. Or, la commission Charbonneau, le Vérificateur général du Québec et d'autres entités remettent en question les principes sous-jacents à une telle conception. Dans ce contexte, les questions qui émergent sont les suivantes :

- Dans quelle mesure la sous-traitance est-elle répandue au sein de l'administration publique québécoise ? Comment a-t-elle évolué au cours des dernières années ?
- Les activités réalisées en sous-traitance par le secteur privé sont-elles généralement plus efficaces que celles réalisées par le secteur public ?
- Existe-t-il des situations où il est plus efficace de réaliser les activités en sous-traitance ? Existe-t-il des situations où il est plus efficace de réaliser les activités à l'interne par le secteur public ? Si oui, dans quels contextes ? Pour quels types d'activités ?
- Le gouvernement pourrait-il réaliser des économies s'il misait sur l'embauche de personnel et sur la réalisation des travaux à l'interne plutôt que sur la sous-traitance? Si oui, combien pourrait-il économiser ?

Nous tenterons, dans la présente fiche d'information, d'apporter quelques réponses à ces questions.

L'objectif de cette fiche de renseignement est de documenter la situation en matière de sous-traitance et d'aider le SPGQ à définir un positionnement en la matière.

2 LA STRATÉGIE D'ENQUÊTE

La stratégie d'enquête retenue a consisté à réaliser une revue de la documentation sur le sujet. En outre, une demande d'accès à l'information a été acheminée aux principaux ministères et organismes de la fonction publique.

3 LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

3.1 Origine de la sous-traitance

La volonté gouvernementale de sous-traiter ses activités ne date pas d'hier. Elle a été particulièrement mise de l'avant par le gouvernement Charest au moment de la réingénierie de l'État qui a débuté en 2003.

Dès ce moment, la volonté gouvernementale d'externaliser certaines activités a été peu justifiée par le gouvernement du Québec et paraissait reposer sur une position partisane. Au début de la réingénierie, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) publie un guide de quelques pages seulement visant à expliciter la réingénierie qui ne présente aucune justification reposant sur des données objectives venant appuyer le recours à la sous-traitance (Lamari, 2012). Plus récemment, dans un rapport publié en 2013 par l'Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS) portant sur la sous-traitance, cet organisme signale que :

> à notre demande pour obtenir tout rapport de réflexion, document, mémo ou écrit qui se penche sur l'efficacité, l'efficience, les avantages ou inconvénients liés à la sous-traitance publiés ou rédigés par le Secrétariat du Conseil du trésor, celui-ci nous a répondu ne détenir aucun document de cette sorte. Bref, le Conseil du trésor met de l'avant la sous-traitance et oblige les […] ministères à en faire usage, mais n'a jamais

étudié les avantages et les inconvénients de ce mode de gestion (Hébert et Tremblay-Pepin, 2013, p.28).

Parmi les raisons évoquées dans la littérature pour appuyer le recours à la sous-traitance, on retrouve deux justifications centrales recensées en partie par l'IRIS :

1) Le recours à la sous-traitance favoriserait un meilleur rapport qualité-prix. Diverses justifications sont évoquées à cet effet : gestion du projet réalisée par le sous-traitant simplifiant ainsi la gestion du projet par le client, jeu de la concurrence favorisant l'économie de coûts pour le client, etc.;
2) Le recours à la sous-traitance permettrait au donneur d'ouvrage de se concentrer sur son activité économique principale.

Selon cette vision, il s'avérerait parfois plus efficient de confier à l'externe certaines activités connexes de l'organisation, notamment en raison de la rareté des ressources (ex. : une entreprise de génie-conseil qui sous-traite la gestion de ses ressources informationnelles).

Au cours des 20 dernières années, considérant l'utilisation répandue de ce mode de gestion par le gouvernement au Québec, nous croyons qu'il est légitime de se questionner pour savoir dans quelle mesure la sous-traitance s'est avérée efficiente. Nous aborderons plus loin cet élément. Voyons d'abord l'évolution de la sous-traitance au cours des dernières années.

3.2 Évolution de la valeur des contrats de service, de la masse salariale et du nombre de professionnels

Le tableau 1 présente l'évolution de la valeur des contrats, de la masse salariale et du nombre de professionnels dans les ministères et organismes (MO) de la fonction publique québécoise sur une période d'observation de 5 ans (2014-2015 à 2019-2020). Les contrats de service sont ceux qui correspondent le mieux au travail des professionnels du gouvernement.

De 2014-2015 à 2016-2017, le nombre de professionnels (en équivalent temps complet - ETC) a diminué, passant de 21 082 à 20 498 ETC. Ensuite, de 2016-2017 à 2019-2020, ce nombre a augmenté, passant de 20 498 à 24 150, soit une augmentation de 3 652 ETC ou de 17,8 %. Cette augmentation récente est encourageante et indique un pas dans la bonne direction.

Cela dit, l'évolution et l'ampleur des contrats de service témoignent de toute l'étendue de la sous-traitance, en comparaison avec la masse salariale du personnel professionnel. En effet, en 2019-2020, la valeur des contrats de service s'élève à 2,9 milliards $ alors que celle de la masse salariale des professionnels est de 1,9 milliard $. En comparaison avec la masse salariale des professionnels, c'est donc dire que le gouvernement investit plus de 1G$ en sous-traitance dans les contrats de service.

En outre, de 2014-2015 à 2019-2020, la croissance de la valeur des contrats de service a été plus élevée que celle liée à la masse salariale des professionnels. En effet, la valeur des contrats de service passe de 1,8G$ à 2,9G$, soit une augmentation de 58,9%, alors que la masse salariale des professionnels passe de 1,5 G$ à 1,9 G$, soit une augmentation de 26,9%. En somme, bien que le nombre de professionnels (équivalent ETC) ait récemment augmenté, les sommes versées en sous-traitance (contrats de service) sont nettement plus importantes que celles versées pour la masse salariale du personnel professionnel. En outre, la croissance (en %) des contrats de service progresse plus rapidement que celle de la masse salariale des professionnels.

Le tableau 2 révèle que la sous-traitance des contrats de service est réalisée dans plusieurs secteurs en 2018-2019, parmi les principaux secteurs, on note :

- Traitement de l'information et services de télécommunications (valeur de : 1 108 127 723$);
- Services publics (295 229 031$);
- Services pédagogiques et formation (232 193 718$);
- Services d'architecture et d'ingénierie (227 603 334$).

Une autre donnée pertinente à faire valoir est celle de l'évolution du nombre d'ETC de la fonction publique par 1000 habitants. Elle permet de voir dans quelle mesure l'effectif de la fonction publique suit l'accroissement de la population. L'idée sous-jacente est qu'un

accroissement de la population génère davantage de besoins en matière de services publics. À cet effet, le graphique 1 révèle que, de 2010-2011 à 2019-2020, le nombre d'employés de la fonction publique par 1000 habitants diminue, passant de 7,31 à 7,14. On note cependant une augmentation de 2015-2016 à 2019-2020, puisque ce nombre passe de 6,81 à 7,14. Cependant, le nombre en 2019-2020 est inférieur à celui de 2010-2011, et ne l'a donc pas rattrapé.

TABLEAU 1 : VALEUR ET NOMBRE DES CONTRATS DE 25 000 $ ET PLUS DES MINISTÈRES ET ORGANISMES (MO) À L'EXCEPTION DES SECTEURS DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX ET DE L'ÉDUCATION, MASSE SALARIALE, ETC PROFESSIONNELS ET ENSEMBLE DU PERSONNEL 2014-2015 À 2019-2020

Année financière	Valeur totale des contrats de 25 000 $ et + (G$)*	Valeur des contrats de service (G$)	Nombre de contrats de service	Masse salariale des professionnels (G$)	Masse salariale ensemble de l'effectif (G$)	ETC professionnels	ETC ensemble du personnel
2014-2015	3,956	1,829	5 174	1,495	3,474	21 082	59 008
2015-2016	4,047	1,732	3 951	1,509	3,420	20 769	56 760
2016-2017	4,030	1,616	4 167	1,491	3,396	20 498	56 224
2017-2018	4,873	2,355	4 518	1,531	3,511	20 897	57 186
2018-2019	5,451	2,734	4 896	1,674	3,747	22 014	59 084
2019-2020	6 882	2 906	5 625	1,897	4,015	24 150	61 115

*G$: milliards de dollars canadiens

Source : SCT, *L'effectif de la fonction publique 2018-2019*, 2020.
SCT, *L'effectif de la fonction publique 2019-2020*, 2021.
SCT, *Statistique sur les contrats des organismes publics 2015-2016*, 2017
SCT, *Statistique sur les contrats des organismes publics 2016-2017*, 2018.
SCT, *Statistique sur les contrats des organismes publics 2017-2018*, 2019.
SCT, *Statistique sur les contrats des organismes publics 2018-2019*, 2020.
SCT, *Statistique sur les contrats des organismes publics 2019-2010*, 2021.

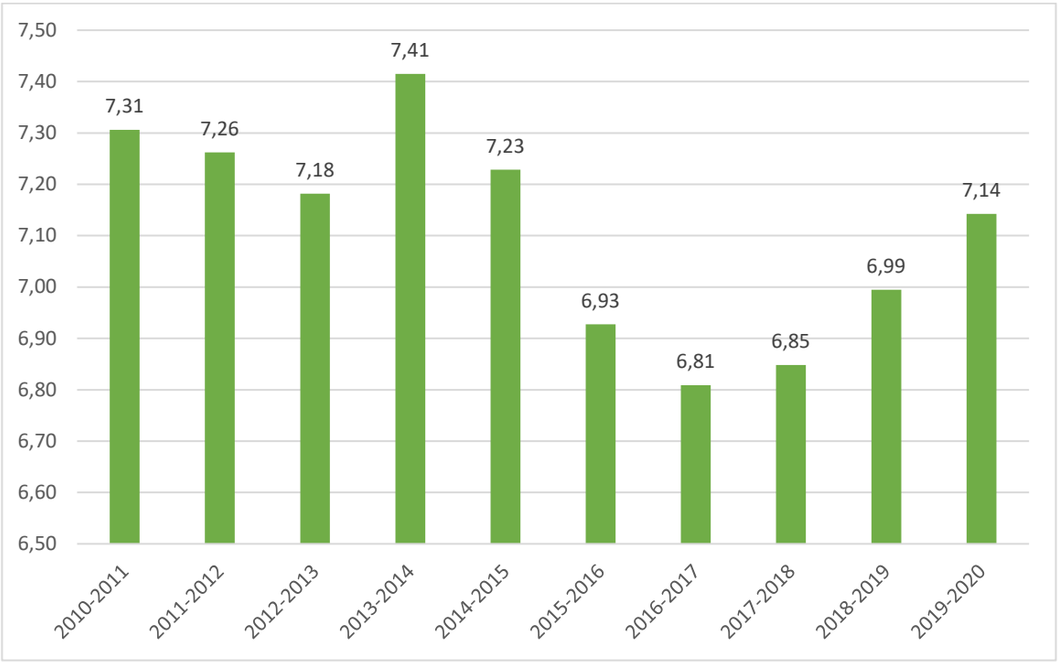
TABLEAU 2 : NOMBRE ET VALEUR DES CONTRATS DE SERVICE DANS LES MINISTÈRES ET LES ORGANISMES, 2018-2019

Catégorie	Nombre de contrats	Valeur
Traitement de l'information et services de télécommunications connexes	929	1 108 127 723$
Service de santé et services sociaux	222	135 983 739$
Entretien, réparation, modification, réfection et installation de biens et d'équipement	413	136 982 999$
Services d'architecture et d'ingénierie	351	227 603 334$
Services publics	387	295 229 031$
Services pédagogiques et formation	870	232 193 718$
Services de transport, de voyage et de déménagement	168	65 826 576$
Services financiers et autres services connexes	64	161 914 951$
Services de soutien professionnel et administratif et services de soutien à la gestion	545	85 455 723$
Services de garde et autres services connexes	91	82 763 674$
Service de communication, de photographie, de cartographie, d'impression et de publication	355	39 637 795$

Location à bail/location d'équipement	82	48 217 875$
Contrôle de qualité, essais et inspections et services de représentants techniques	81	34 904 792 $
Services environnementaux	94	12 574 937$
Études spécialisées et analyses (pas de R et D)	67	17 243 132$
Recherche et développement	3	167 250$
Total	**4 896**	**2 734 025 124$**

Source : SCT, 2020

Graphique 1 : Évolution du nombre d'employés (ETC) de la fonction publique au Québec par 1000 habitants, 2010-2011 à 2019-2020



Source: Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), *L'effectif de la fonction publique*, site Web du SCT
Institut de la statistique du Québec (ISQ), *Estimation de la population du Québec*, 1er juillet 1971 à 2020, site web de l'ISQ

Concernant la réduction du personnel, telle que signalée par l'Institut de recherche en économie contemporaine (IREC) :

> Malgré ce qui peut parfois agacer dans les rapports avec la bureaucratie, un fait demeure : la fonction publique reste absolument essentielle, non seulement pour le bon fonctionnement des organismes de la sphère publique (santé, éducation, etc.), mais plus largement pour soutenir l'action publique, avec impartialité et équité, dans tous les aspects de la sphère privée où l'intérêt général exige une intervention. Elle est là pour concevoir et voir au respect des normes et des programmes qui contribuent à réguler et humaniser la société et à la rendre plus juste. Avant la Révolution tranquille, qui a permis d'ouvrir un vaste chantier en faveur de sa professionnalisation, la fonction publique était profondément marquée par les pratiques de clientélisme, de patronage et de corruption. Malheureusement, le parti de Jean Lesage, qui avait porté cette révolution au début des années 1960, a tourné le dos à ses propres réalisations. Sous les gouvernements Charest et Couillard, la fonction publique a été littéralement décimée […] Après plus de 15 ans de travail pour démanteler les institutions du modèle québécois, serait-il possible d'envisager que tous les acteurs, politiques comme économiques, reconnaissent que pour prospérer, la société québécoise doit nécessairement s'appuyer sur un État ayant les compétences et les capacités pour remplir ses missions d'intérêt général ? (IREC, 2019).

Les réductions d'effectif et les compressions survenues au cours des dernières années ont eu comme impacts d'accroître le stress et la charge de travail du personnel. Un sondage réalisé à l'automne 2017

auprès des membres du SPGQ portant sur les impacts des compressions gouvernementales le démontre (3 631 personnes ont répondu au questionnaire). Relativement à l'impact des compressions sur le travail des personnes au cours des 10 dernières années, près de 8 personnes sur 10 estiment que les compressions budgétaires et les politiques d'austérité ont eu au moins un impact négatif sur leur travail. Les impacts les plus souvent signalés sont les suivants : *les compressions budgétaires ont, ultimement, eu pour impact :*

- *d'augmenter ma charge de travail* (59,1%);
- *de diminuer ma satisfaction au travail* (52,3%);
- *de diminuer ma motivation au travail* (51,7%);
- *d'augmenter mon niveau de stress au travail* (51,3%).

Concernant la charge de travail au cours des 12 derniers mois, une majorité de personnes ont signalé être « constamment » ou « fréquemment » en surcharge de travail.

3.3 Étendue de la sous-traitance

Le sondage réalisé par le SPGQ auprès de ses membres à l'automne 2017 révèle toute l'étendue de la sous-traitance en matière de services professionnels dans la fonction publique et parapublique du Québec.

L'analyse des données du tableau 3 révèle que 4 personnes sur 10 (42,1 %) ont signalé que leur unité de travail confie des travaux en sous-traitance. Le tableau 4 révèle que la sous-traitance semble largement répandue et est réalisée dans un grand nombre d'unités administratives. À titre d'exemple, mentionnons les domaines qui suivent (la donnée représente la proportion de personnes qui ont signalé que leur unité administrative confie des travaux en sous-traitance, selon le secteur d'activité dans lequel œuvre la personne) :

- Traduction (83,3 %);
- Informatique (74,5 %);
- Droit (67,3 %);
- Arpentage (61,5 %);
- Muséologie (61,5 %);
- Communication (57,4 %).

Plus de 4 personnes sur 10 estiment que les travaux confiés en sous-traitance ont augmenté depuis 10 ans (tableau 5). Pour sa part, le tableau 6 est intéressant à plus d'un titre. Il révèle que des activités stratégiques telles que la définition du projet et la production de l'appel d'offres sont souvent confiées à l'externe. Or, on le verra plus loin, la vérificatrice générale du Québec a signalé que le fait de confier des activités stratégiques à l'externe augmente le risque de perte de maîtrise d'œuvre des projets et est susceptible de conduire à des dérives.

TABLEAU 3 : RÉPARTITION DES RÉPONSES À LA QUESTION « L'UNITÉ DE TRAVAIL POUR LAQUELLE VOUS TRAVAILLEZ CONFIE-T-ELLE DES TRAVAUX EN SOUS-TRAITANCE? »

	N^bre	%
Oui	1 527	42,1
Non	1 744	48,0
Je ne sais pas	360	9,9
Total	**3 631**	**100,0**

TABLEAU 4 : RÉPARTITION DES RÉPONDANTS QUI ONT SIGNALÉ QUE LEUR UNITÉ DE TRAVAIL CONFIE DES TRAVAUX EN SOUS-TRAITANCE, SELON LE DOMAINE D'ACTIVITÉS DANS LEQUEL ŒUVRENT LES PERSONNES

Domaine	Sous-traitance							
	Oui N	%	Non N	%	Je ne sais pas N	%	Total	%
Actuariat	10	38,5	13	50,0	3	11,5	**26**	**100,0**
Développement industriel	8	15,1	37	69,8	8	15,1	**53**	**100,0**
Droit	19	19,4	66	67,3	13	13,3	**98**	**100,0**
Économie	31	39,7	43	55,1	4	5,1	**78**	**100,0**
Fiscalité	20	10,0	148	74,0	32	16,0	**200**	**100,0**
Géologie	6	33,3	7	38,9	5	27,8	**18**	**100,0**
Informatique	612	74,5	173	21,1	36	4,4	**821**	**100,0**
Ingénierie forestière	36	42,4	39	45,9	10	11,8	**85**	**100,0**
Médecine	6	50,0	4	33,3	2	16,7	**12**	**100,0**
Muséologie	8	61,5	3	23,1	2	15,4	**13**	**100,0**
Orientation	2	14,3	11	78,6	1	7,1	**14**	**100,0**
Administration	199	31,3	389	61,2	48	7,5	**636**	**100,0**
Pédagogie	40	38,5	43	41,3	21	20,2	**104**	**100,0**
Réadaptation	35	38,0	40	43,5	17	18,5	**92**	**100,0**
Psychologie	1	50,0	1	50,0	0	0,0	**2**	**100,0**
Recherche à caractère social	42	40,8	51	49,5	10	9,7	**103**	**100,0**
Travail social	18	45,0	13	32,5	9	22,5	**40**	**100,0**
Agronomie	15	23,4	32	50,0	17	26,6	**64**	**100,0**
Arpentage	8	61,5	5	38,5	0	0,0	**13**	**100,0**
Bibliothéconomie	6	12,8	31	66,0	10	21,3	**47**	**100,0**
Biologie	33	38,4	45	52,3	8	9,3	**86**	**100,0**
Communication	101	57,4	58	33,0	17	9,7	**176**	**100,0**
Comptabilité	15	10,8	113	81,3	11	7,9	**139**	**100,0**
Chimie	4	25,0	12	75,0	0	0,0	**16**	**100,0**
Autre	242	35,4	366	53,6	75	11,0	**683**	**100,0**
Total	**1527**	**42,1**	**1744**	**48,0**	**360**	**9,9**	**3631**	**100,0**

TABLEAU 5 : RÉPARTITION DES RÉPONSES À LA QUESTION « AU COURS DES 10 DERNIÈRES ANNÉES DANS L'UNITÉ DE TRAVAIL QUI VOUS EMPLOIE ACTUELLEMENT (OU DEPUIS VOTRE EMBAUCHE, SI VOUS AVEZ MOINS DE 10 ANS D'EXPÉRIENCE), EST-CE QUE LES TRAVAUX CONFIÉS EN SOUS-TRAITANCE : »

	N[bre]	%
ont augmenté	645	42,2
ont diminué	179	11,7
sont demeurés stables	452	29,6
Je ne sais pas	251	16,4
Total	**1 527**	**100,0**

TABLEAU 6 : RÉPARTITION DES RÉPONSES À LA QUESTION « À L'HEURE ACTUELLE, VEUILLEZ PRÉCISER LA NATURE DES TRAVAUX QUI SONT PARFOIS CONFIÉS À L'EXTERNE. »

	R	%
La définition du projet ou des travaux à réaliser	370[a]	33,2
La production de l'appel d'offres	133[b]	11,2
La coordination du projet ou des travaux	491[c]	44,1
La réalisation du projet ou des travaux	873[d]	78,4
L'évaluation de la réalisation du projet ou des travaux	345[e]	31,0
Autre	68	6,1
Je ne sais pas	155	13,9
N[bre] de répondants	**1**	**217,9**

a 84 % des répondants (n=370) qui ont mentionné *La définition du projet ou des travaux à réaliser* sont d'avis que ces travaux devraient toujours être réalisés à l'interne pour des raisons d'efficacité.

b 81 % des répondants (n=133) qui ont mentionné *La production de l'appel d'offres* sont d'avis que ces travaux devraient toujours être réalisés à l'interne pour des raisons d'efficacité.

c 80 % des répondants (n=491) qui ont mentionné que *La coordination du projet ou des travaux* sont d'avis que ces travaux devraient toujours être réalisés à l'interne pour des raisons d'efficacité.

d 60 % des répondants (n=873) qui ont mentionné que *La réalisation du projet ou des travaux* sont d'avis que ces travaux devraient toujours être réalisés à l'interne pour des raisons d'efficacité.

e 76 % des répondants (n=345) qui ont mentionné *L'évaluation de la réalisation du projet ou des travaux* sont d'avis que ces travaux devraient toujours être réalisés à l'interne pour des raisons d'efficacité.

3.4 Efficience de la sous-traitance

À la lumière des données consultées dans le cadre de la présente fiche de renseignement, il appert que l'externalisation de plusieurs activités gouvernementales s'est avérée inefficiente. L'IRIS, qui a étudié de nombreux cas de sous-traitance au Québec, constatait, dans un rapport publié en 2013, que « la sous-traitance n'est pas la garantie d'une meilleure qualité ou efficacité. Parfois, elle est plutôt un gage du contraire. Nombre de cas étudiés ici révèlent que souvent les sous-traitants ne connaissent pas bien la mission des organismes qui les embauchent et proposent des solutions inadaptées. » (Hébert et Tremblay-Pepin, 2013, sommaire)

L'IRIS ajoute que la sous-traitance :

- a comme impacts une perte d'expertise et une dépendance envers le secteur privé pour la définition et la réalisation de certains projets;
- rend les activités gouvernementales moins transparentes, dans un contexte de « protection de la concurrence et des intérêts commerciaux (qui) devient alors plus importante que le droit du public à l'information »;
- coûte souvent plus cher que prévu. En effet, elle conduit souvent à des dépassements de coûts, dépassements qui profitent par ailleurs aux fournisseurs de services;
- « ne constitue pas une garantie contre les retards et les délais de réalisation » (Hébert et Tremblay-Pepin, 2013).

On peut également ajouter à cette liste que, pour la réalisation de tâches équivalentes, les rétributions versées aux consultants sont parfois de deux à trois fois plus élevées que les salaires du personnel de la fonction publique (Lamari, 2012). D'ailleurs, le vérificateur général du Québec a évalué en 2010-2011 que le taux d'une ressource à l'interne en RI variait d'environ 215 $ à 475$ par jour, comparativement à une ressource externe dont le taux se situe régulièrement entre 400 $ et 950 $ (Vérificateur général du Québec, 2011, chapitre 8).

Cependant, il ne convient pas de condamner en bloc la sous-traitance, dont les effets peuvent, en toute vraisemblance, être positifs pour certains projets ciblés et dans certains contextes spécifiques. Cela dit, dans plusieurs cas, la sous-traitance a induit des effets négatifs, particulièrement la perte d'expertise interne, qui a conduit dans certains cas à une substitution de l'Administration gouvernementale par les entreprises (définition du projet, etc.), à la dépendance du secteur public envers le secteur privé lors de la réalisation de projets et aux dépassements de coûts importants. Or, de toute évidence, une expertise de pointe à l'interne est nécessaire pour définir et effectuer une gestion efficiente de projets parfois complexes et coûteux.

À titre d'exemple, la diminution ou la rareté de l'expertise interne peut générer des écueils au moment de la définition des projets à sous-traiter (imprécisions, ampleur, etc.) et au moment de vérifier la qualité des travaux réalisés par les sous-traitants. Cela laisse une marge de manœuvre aux entrepreneurs en matière d'évaluation des coûts et de réalisation du projet, et peut conduire à une surévaluation de ceux-ci. Tel que le SPGQ l'a signalé en juillet 2014 :

> Le SPGQ est conscient que le gouvernement québécois ne peut tout réaliser lui-même. Toutefois, comme tous les gouvernements modernes et stratèges, il doit avoir les compétences nécessaires pour gérer une certaine sous-traitance spécialisée et ponctuelle, ainsi que divers partenaires. En sabrant les effectifs pour réduire le coût des dépenses de l'État québécois, ce qui a pour conséquence d'atrophier l'expertise de sa fonction publique, le gouvernement du Québec provoque malheureusement une hausse de plus en plus importante des coûts des services sous-traités et de sa dépendance au secteur privé (SPGQ, 2014, p. 23).

3.4.1 Efficacité de la sous-traitance : revue de littérature internationale

L'association française Finances publiques et économie (FIPECO) a rédigé une note d'analyse portant sur les coûts liés à l'externalisation des services publics. Sur la base d'une revue de la documentation, elle stipule que :

> L'externalisation des services publics peut en réduire le coût si elle ne concerne pas le cœur de métier des administrations, si les besoins sont clairement exprimés et ne changent pas, si les entreprises candidates sont réellement mises en concurrence. Or ces conditions sont encore loin d'être toujours remplies; l'externalisation peut s'avérer très coûteuse pour des services de mauvaise qualité […]. Si l'externalisation de services standardisés est généralement efficace, par ce que les besoins sont simples à exprimer et que le prix peut alors être le principal critère, l'externalisation de services complexes, à plus forte raison la délégation de services publics de grande importance, l'est beaucoup moins souvent, parce que les besoins sont difficiles à exprimer et que les critères de décision sont multiples (FIPECO, 2016).

On peut ajouter à ceci les constats maintes fois signalés par la vérificatrice générale du Québec à l'effet que pour maximiser les chances de réussite d'un projet en informatique, il convient à tout le moins de conserver une expertise interne minimale, notamment la conception (dont la réalisation de l'appel d'offres) et la coordination du projet puisque les ressources professionnelles à l'interne sont les mieux placées pour comprendre le besoin de l'organisation et ainsi assurer une coordination efficace du projet.

Au sujet de l'efficacité du secteur privé en comparaison avec le secteur public, l'organisme *European public service union* (EPSU) a réalisé une revue de la documentation internationale des études réalisées sur le sujet. Deux constats en émergent :

- Aucune preuve scientifique ne démontre que le secteur privé est plus efficace que le secteur public;
- Les entreprises publiques privatisées par vente sont moins efficaces que celles qui sont restées publiques.

L'EPSU cite de nombreuses études scientifiques sur le sujet. Voici quelques exemples :

- « Le projet PIQUE consistait à comparer les tendances à long terme de la productivité de 1970 à 2004 avant et après la privatisation (ou la libéralisation) en Autrice, Belgique, Allemagne, Pologne, Suède et au Royaume-Uni. Dans les secteurs de l'électricité et du gaz, des postes et des télécommunications, les fluctuations dans le temps indiquent clairement que la productivité a été dynamisée de façon significative par des technologies courantes et mondialisées […], mais rien n'indique qu'elle est modifiée par la privatisation ou la libéralisation » (EPSU, 2019, p. 9);
- « Une des études les plus étendues sur l'efficacité comparative des entreprises privatisées par vente a montré que ces dernières sont significativement moins efficaces que celles qui sont restées publiques. Cette étude publiée en 2013, qui compte parmi ses auteurs le prix Nobel d'économie Joseph Stiglitz, se penche sur toutes les entreprises européennes privatisées entre 1980 et 2009. Leurs résultats ont été comparés avec ceux des entreprises restées publiques, et avec ceux des entreprises avant leur privatisation. Il a ainsi été possible d'apporter un correctif en montrant que les entreprises privatisées obtenaient déjà de meilleurs résultats que la moyenne avant leur privatisation. L'analyse a démontré, de façon statistiquement significative, que les entreprises privatisées obtenaient de *moins bons* résultats que celles qui étaient restées publiques, et que cela a perduré pendant 10 ans » (EPSU, 2019, p. 10).

En somme, pour être efficace, le recours à la sous-traitance doit respecter les critères qui suivent :

- La sous-traitance ne doit pas constituer le cœur de l'activité de l'organisation;
- L'externalisation de services standardisés est généralement efficace.
- L'administration publique doit à tout le moins disposer de l'expertise nécessaire pour définir précisément le besoin et assurer le suivi du projet;
- Les entreprises doivent être réellement mises en concurrence.

Le *Journal de Québec* révélait récemment (15 mars 2021) que, dans le secteur de l'informatique, le *jeu de la concurrence* est inexistant pour un nombre important de contrats, particulièrement en informatique (totalisant 2,1 G$) et que la dépendance du gouvernement du Québec aux firmes privées est toujours largement existante en ce domaine. Nous y reviendrons plus loin.

Ainsi, l'hypothèse selon laquelle le secteur privé est plus efficace que le secteur public n'est pas étayée par des faits.

3.4.2 Le contexte des ressources informationnelles

Le recours à la sous-traitance a été particulièrement important dans le contexte des ressources informationnelles. Considérant que ce contexte illustre de façon particulièrement éloquente certains ratés de la sous-traitance, nous en ferons brièvement état dans le présent rapport.

L'évolution des emplois

La figure 1 et les tableaux 7 et 8 font état de l'évolution du nombre de professionnelles et de professionnels en ressources informationnelles de 2015 à 2019 dans 70 organismes publics du gouvernement du Québec. L'analyse des données révèle que le nombre de postes à l'interne a augmenté, passant de 4 219 à 5 160, soit une augmentation de 941 postes. Pour sa part, le nombre de postes à l'externe est demeuré relativement stable au cours de la période d'observation, passant de 2 186 à 2 260, soit une augmentation de 74 postes. Toujours de 2015 à 2019, la proportion de postes à l'interne a légèrement augmenté, passant de 65,9 % à 69,5 %. En contrepartie, la proportion de postes à l'externe a diminué, passant de 34,1 % à 30,5 %. Ces données sont encourageantes et indiquent un pas dans la bonne direction.

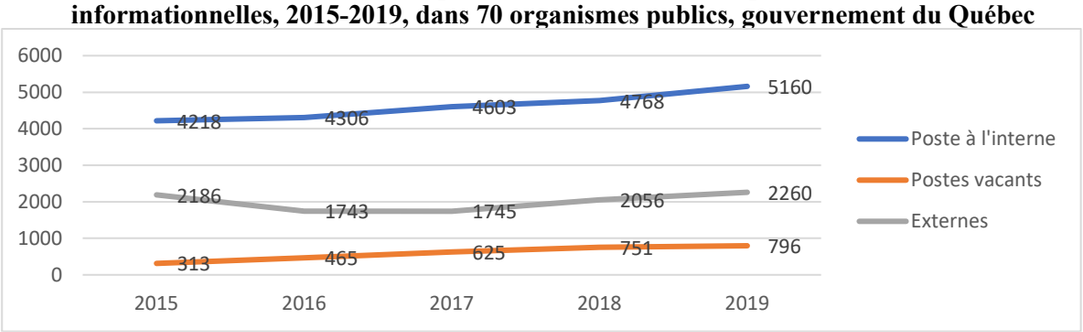
Cependant, le nombre de postes vacants a augmenté de 2015 à 2019, passant de 313 à 796, représentant une augmentation de 22,3 %. Ce qui est très inquiétant et paraît indiquer des difficultés d'attraction de la main-d'œuvre en ressources informationnelles au gouvernement du Québec. D'ailleurs, lors d'un sondage réalisé en 2019 auprès des chefs d'équipe de la fonction publique membres du SPGQ dans le cadre des travaux du comité de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre, près de 70 % des chefs d'équipe des analystes de l'informatique et des

procédés administratifs (108) ont signalé éprouver beaucoup de difficulté pour recruter ceux-ci (242 chefs d'équipe en RI de différents MO ont répondu au questionnaire). La majorité des chefs d'équipe considère qu'une rémunération concurrentielle avec le secteur privé et les autres secteurs publics favoriserait l'attraction de talents au sein du gouvernement du Québec (SPGQ, 2020).

Enfin, le tableau 9 présente l'évolution de la proportion de professionnels qui travaillent en sous-traitance dans les 11 ministères ou organismes détenant les plus hauts pourcentages de sous-traitance en RI. Il révèle, d'une part, que la sous-traitance est encore largement présente dans ces MO et qu'elle a même augmenté dans certains de ceux-ci. En 2019, les proportions de sous-traitance en RI les plus élevés se trouvent :

- Au ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI) : 55,0%
- À la société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) : 50,3%;
- Au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) : 42,2%;
- Au Ministère de la Justice : (38,1%).

Figure 1. Évolution du nombre de professionnelles et de professionnels en ressources informationnelles, 2015-2019, dans 70 organismes publics, gouvernement du Québec



Source : Secrétariat du Conseil du trésor, 2020, p. 6. Traitement des données SPGQ

TABLEAU 7. ÉVOLUTION DES PROFESSIONNELS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES, 2015-2019, DANS 70 ORGANISMES PUBLICS, SELON LE POSTE, GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Année	Postes à l'interne	%	Postes à l'externe	%	Total	%
2015	4218	65,9	2186	34,1	**6404**	**100,0**
2016	4306	71,2	1743	28,8	**6049**	**100,0**
2017	4603	72,5	1745	27,5	**6348**	**100,0**
2018	4768	69,9	2056	30,1	**6824**	**100,0**
2019	5160	69,5	2260	30,5	**7420**	**100,0**

Source : Secrétariat du Conseil du trésor, 2020, p. 6. Traitement des données SPGQ

TABLEAU 8. ÉVOLUTION DES PROFESSIONNELS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES ET DES POSTES VACANTS, 2015-2019, DANS 70 ORGANISMES PUBLICS, GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Année	Postes à l'interne	Postes vacants	Total (interne et vacant)	% postes vacants
2015	4218	313	**4531**	**6,9**
2016	4306	465	**4771**	**9,7**
2017	4603	625	**5228**	**12,0**
2018	4768	751	**5519**	**13,6**
2019	5160	796	**5956**	**13,4**

Source : Secrétariat du Conseil du trésor, 2020, p. 6 et 28. Traitement des données SPGQ

TABLEAU 9 ÉVOLUTION DES PROFESSIONNELS EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES SELON LA PROPORTION DE SOUS-TRAITANCE DE 2016 À 2019 DANS CERTAINS MINISTÈRES OU ORGANISMES DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Rang	Ministères et organismes	Nombre de consultants		% de sous-traitance	
		2016	2019	2016	2019
1	Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI)	33	88	34,7	55,0
2	Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)	198	443	27,8	50,3
3	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ)	24	65	28,9	42,2
4	Ministère de la Justice	109	197	39,1	38,1
5	Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports (MTMDET)	140	138	47,5	34,4
6	Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)	295	224	43,0	31,2
7	Centre des services partagés du Québec (CSPQ)	392	362	37,5	30,4
8	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST)	180	144	37,7	26,1
9	Retraite Québec	196	139	31,4	23,6
10	Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN)	38	76	17,8	21,5
11	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale	67	100	17,2	21,5

Source : Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec, *L'expertise. Bilans 2020 et perspectives 2021*, volume 17, numéro 2, p. 10

Des exemples récents liés au domaine des ressources informationnelles

Le sondage auprès des membres du SPGQ

Le sondage portant sur les compressions et les politiques d'austérité qui a été réalisé par le SPGQ à l'automne 2017 (rappelons que 3 631 personnes ont participé au sondage) comportait un volet qualitatif : les membres devaient répondre à des questions ouvertes portant sur les effets des compressions sur leur travail et sur la qualité des services offerts.

Les membres étaient invités, à travers des questions ouvertes, à préciser la nature des impacts des compressions gouvernementales sur la qualité des services offerts et sur leur travail. En voici les résultats concernant les ressources informationnelles.

L'un des principaux impacts des compressions observés par certaines répondantes et certains répondants se rapporte à la faible rémunération des informaticiennes et des informaticiens du gouvernement du Québec en comparaison avec les autres secteurs d'emploi. Selon des répondantes et des répondants s'ensuivent souvent des difficultés de recrutement, de rétention et de roulement du personnel, particulièrement au regard du personnel expérimenté, qui ont parfois des impacts significatifs sur l'efficacité des services informationnels. En effet, les difficultés de recrutement, particulièrement du personnel expérimenté, et le roulement du personnel augmenteraient les difficultés pour constituer une expertise interne.

Cette situation encouragerait le gouvernement à faire davantage appel à des consultants externes; ceux-ci seraient déjà fort présents dans l'appareil gouvernemental à la suite de la réingénierie de l'État initiée par le gouvernement libéral en 2003. Le recours aux consultants externes, combiné à la difficulté de constituer une expertise interne, aurait parfois de nombreux impacts négatifs, notamment :

- des entraves à bien cerner et à définir les projets, notamment en raison du manque d'expertise interne et du fait que les consultants externes ne connaissent pas toujours bien les besoins de l'organisation;
- une conception de logiciels parfois peu efficients ou non adaptés aux besoins de la clientèle;

- des difficultés à ajuster ou à corriger certains systèmes informatiques produits initialement par des consultants externes. Souvent, la solution consiste à confier à nouveau les travaux en sous-traitance. Ceci illustre la dépendance gouvernementale envers le secteur privé;
- une augmentation parfois importante des délais de production ou des coûts, par exemple pour ajouter des fonctionnalités au système non prévues à l'origine.

Des professionnelles et des professionnels qui ont participé au sondage notent également des risques d'incidents, de pertes ou de fuites d'information en raison de la désuétude du matériel et des systèmes informatiques, sans oublier le manque d'entretien de ceux-ci.

Les données du sondage du SPGQ viennent appuyer les analyses de la vérificatrice générale qui arrive à des constats similaires relativement à la sous-traitance (manque d'expertise interne, dépendance du secteur public envers le secteur privé, etc.). En outre, ces données démontrent que la dépendance du secteur public envers le secteur privé existait toujours en 2017 dans le contexte des ressources informationnelles.

Des exemples récents

Le 8 octobre 2020, le SPGQ dénonçait, dans un communiqué de presse, les ratés du projet Réseau national intégré de radiocommunication (RENIR). Le SPGQ signalait : « Dans son rapport déposé aujourd'hui, la vérificatrice générale note des investissements de plus de 350 M$ depuis 2002 alors que ce projet devait coûter initialement 144 M$ au gouvernement, tout en étant opérationnel dès 2008 […]. Le SPGQ peine à s'étonner lorsque le rapport de la vérificatrice générale dénonce le modèle d'affaires lié à l'exploitation du réseau. Il expose le gestionnaire de cet important actif à un risque de dépendance à l'égard d'un fournisseur unique, indique Mme Leclerc ».

Plus récemment encore, le 15 mars 2021, Le *Journal de Québec* révélait que :

> Québec a donné en une année près de 3 000 contrats totalisant 2G$ en invoquant des exceptions pour ne pas faire d'appel d'offres. En quatre ans, les milliards versés sans concurrence, dont une bonne partie pour des contrats en informatiques, ont doublé […]. Les chiffres consultés exposent aussi que la dépendance aux firmes privées, dénoncée depuis plusieurs années par les élus de la CAQ et la vérificatrice générale, est encore bien présente. François Legault a d'ailleurs souligné que Québec recherchait des « dizaines de milliers de personnes qualifiées en technologie de l'information », justement pour réduire cette dépendance au privé :
>
> - Les firmes privées ont obtenu 3 326 contrats totalisant 2,1 G$. C'est 200 M$ de plus que l'année précédente;
> - En service-conseil, Québec a payé 1,34 G$ au privé. C'est 42 % de plus que l'année d'avant;
> - Le gouvernement laisse vacants 1 075 postes à temps plein à l'interne;
>
> - Dans les 655 personnes qui gèrent et contrôlent les projets informatiques des ministères et organismes, 259 sont en fait des consultants payés par des firmes privées à qui Québec confie ainsi des postes stratégiques (Le *Journal de Québec*, 15 mars 2021).

Les données de cette section révèlent, d'une part, que le *jeu de la concurrence* est inexistant pour un nombre important de contrats, particulièrement des contrats en informatique (totalisant 2,1 G$) et, d'autre part, que la dépendance du gouvernement du Québec aux firmes privées est toujours largement existante en ce domaine. En fait, la situation se dégrade, considérant l'augmentation de la valeur des contrats en service-conseil. Dans un article publié le lendemain (16 mars 2021), le *Journal de Québec* ajoutait que : « S'il y a une raison principale pour expliquer les dérives de la gestion des contrats en informatique au gouvernement, c'est bien le manque d'expertise de l'État en la matière […]. Le marché du travail en matière de technologies de l'information est extrêmement compétitif. Les grandes entreprises s'arrachent les meilleurs employés et n'hésitent pas à offrir des bonifications pour se faire séduisantes. Avec ses 18 échelons dans les conventions collectives et l'abolition des primes de performance, l'État

québécois n'est pas en mesure d'attirer les joueurs les plus performants » (Le *Journal de Québec*, 16 mars 2021).

D'ailleurs, concernant la rémunération globale des professionnels de l'administration gouvernementale québécoise en 2020, les données de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) révèlent un écart de 7,5 avec les « autres salariés québécois », en défaveur des professionnels du gouvernement (ISQ, 2020, annexe C-1).

3.5 Les coûts internes et externes de la sous-traitance

Personnel interne et consultant qui travaille au sein des MO

En 2012, le Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec (SFPQ) a déposé un mémoire portant sur la sous-traitance (SFPQ, 2012). Le SFPQ a effectué une analyse des coûts de la sous-traitance. Voici une description de la méthode qu'il a utilisée :

> En 2009-2010, nous avons analysé des documents en provenance du ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF) intitulé « Demande d'installation d'un poste de travail d'un consultant ». Beaucoup d'informations intéressantes se retrouvaient sur ces bordereaux de services. Ainsi, on y apprend qu'environ un consultant sur quatre a déjà travaillé au MRNF. Pour chaque contrat, le bordereau spécifie le prix par jour par consultant. Ainsi, nous avons appliqué l'analyse des coûts pertinents en matière de main-d'œuvre, car l'équipement était fourni par le gouvernement dans les deux cas » (SFPQ, 2012, p. 12).

À notre avis, les données colligées par le SFPQ sont particulièrement utiles, considérant que c'est le gouvernement qui paie l'équipement pour les consultants. Cela laisse suggérer que les consultants travaillent au sein des ministères et organismes. Ces données sont utiles, car elles permettent vraisemblablement de comparer les coûts des travaux des consultants à ceux réalisés par du personnel régulier à l'interne sur une même base. En effet, très souvent, les consultants incluent dans leurs honoraires professionnels (taux horaire) les frais généraux et les frais de production (frais d'exploitation). Ces frais correspondent aux coûts engagés dans le cadre de leurs activités professionnelles. À titre d'exemple, mentionnons les frais de loyer, les frais postaux, les fournitures, l'équipement informatique, les frais de téléphonie et de connexion internet, les frais d'achat de logiciel, etc. Or, dans le contexte des données colligées par le SFPQ, considérant que ces frais semblent être couverts en bonne partie par le gouvernement auprès des consultants, il est alors possible de comparer le taux horaire des consultants à celui du personnel de la fonction publique sur une même base. En excluant les frais généraux et de production, on compare ainsi les rétributions versées aux consultants à celles du personnel interne sur une même base.

Or, qu'en est-il à cet effet ? Le tableau 10 présente une comparaison du coût des travaux du personnel externe (consultants) en comparaison avec celui du personnel interne pour certains travaux de nature professionnelle du MRNF en 2009-2010. Il révèle que, pour la réalisation de travaux identiques, le personnel interne de la fonction publique aurait coûté moins cher que les consultants externes. Le tableau 10 présente les coûts liés à 8 contrats confiés à des consultants pour des travaux d'architecture et liés aux TIC. Au global, le coût des contrats s'élève à 1 192 460 $. Or, il appert que si ces travaux avaient été confiés à des professionnels de la fonction publique, le coût des travaux se serait vraisemblablement élevé à 841 671,88 $, soit une économie de 350 788,12 $ ou de 29,4%.

À noter que le vérificateur général, dans un rapport de vérification pour l'année 2010-2011, arrive à des constats similaires. Il signalait que la rétribution d'une ressource interne en RI variait d'environ 215 $ à 475$ par jour, comparativement à une ressource externe dont la rétribution se situe entre 400 $ et 950 $ (Vérificateur général, 2011, p. 8-19). C'est donc dire qu'une ressource externe en RI coûte donc le double d'une ressource interne.

TABLEAU 10 : COMPARAISON DE COÛTS DU PERSONNEL INTERNE ET DU PERSONNEL EXTERNE, MRNF, ANNÉE 2010

Nom de la firme	Personne-ressource	Objet du contrat	Taux du consultant	Coût/jour/sous-traitant	Durée en jour	Coût total estimé	Coût/jour professionnel interne (taux horaire moyen, incluant les avantages sociaux) dans l'administration québécoise, année 2011	Coût estimé si les travaux étaient réalisés à l'interne	Économie possible	Ratio d'économie
Intergraph	1	Tâches d'architecture organique certifiée avec outils geomedia webmap	160 $/heure	1 120 $	184	206 080 $	Architectes CNP 2151 = 55,52 $	71 509,76 $	134 570,48 $	65,3 %
	1	Tâches d'architecture organique certifiée avec outils geomedia webcam	160 $/heure	1 120 $	82	91 840 $	Architectes CNP 2151 = 55,52 $	31 868,48 $	59 971,52 $	65,3 %
Systématix	1	Assurer les services de professionnels en architecture d'affaires pour réaliser un rapport de conception administrative permettant de livrer une solution d'affaires optimale	595 $/ jours	595 $	66	39 270 $	Professionnels et professionnelles en informatique CNP-217 = 52,63 $	24 315,06 $	14 954,94 $	38,1 %
DMR	2	Effectuer des travaux d'analyse et de programmation dans le cadre de la réalisation du projet IGT	427 $/jour	854 $	372	317 688 $	Professionnels et professionnelles en informatique CNP-217 = 52,63 $ (X 2)	274 097,04 $	43 590,96 $	13,8 %
DMR	1	Effectuer des travaux d'analyse et de programmation dans le cadre de la réalisation du projet IGT	350 $/jour	350 $	186	65 100 $	Professionnels et professionnelles en informatique CNP-217 = 52,63 $	68 524,26 $	- 3 424,26 $	- 5,26 %
DMR	1	Effectuer des travaux d'analyse et de programmation dans le cadre de la réalisation du projet IGT	427 $/jour	427 $	350	149 450 $	Professionnels et professionnelles en informatique CNP-217 = 52,63 $	128 943,50 $	20 506,50 $	13,7 %

Nom de la firme	Personne-ressource	Objet du contrat	Taux du consultant	Coût/jour/sous-traitant	Durée en jour	Coût total estimé	Coût/jour professionnel interne (taux horaire moyen, incluant les avantages sociaux) dans l'administration québécoise, année 2011	Coût estimé si les travaux étaient réalisés à l'interne	Économie possible	Ratio d'économie
DMR	1	Effectuer des travaux d'analyse et de programmation dans le cadre de la réalisation du projet IGT	427 $/jour	427 $	316	134 932 $	Professionnels et professionnelles en informatique CNP-217 = 52,63 $	116 417,56 $	18 514,44 $	13,7 %
CGI	1	Effectuer des travaux d'architecture organique du projet IGT	550 $/jour	550 $	342	188 100 $	Professionnels et professionnelles en informatique CNP-217 = 52,63 $	125 996,22 $	62 103,78 $	33,0 %
Total			**627 $ (moyenne)**			**1 192 460 $**		**841 671,88 $**	**350 788,12 $**	**29,4 %**

Source : Renseignements tirés de (pour les 7 premières colonnes du tableau) : SFPQ, *Mémoire sur le projet de loi numéro 1. Loi sur l'intégrité en matière de Contrats publics. Présenté à la Commission parlementaire sur les finances publiques*, Novembre 2012, p. 27 (annexe 2);
et ISQ, *Enquête sur la rémunération globale au Québec*, 2011, annexes (pour les données sur la rémunération des professionnels dans l'administration québécoise, calcul effectué par le SPGQ).

Rémunération du personnel interne et du personnel externe qui travaille au sein des MO

Est-ce à dire que le personnel externe qui travaille au sein des MO a, ultimement, une rémunération plus élevée que le personnel interne ? Autrement dit, pour un même travail effectué, le personnel externe a-t-il plus d'argent dans ses poches ? Pas nécessairement !

Les données de l'Enquête sur la rémunération des salariés (ERS-2020) de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) révèlent la parité de la rémunération entre les professionnels de l'administration gouvernementale québécoise et le secteur privé. L'administration québécoise comprend les employés de la fonction publique ainsi que ceux des réseaux de l'éducation (commissions scolaires et cégeps) et de la santé et des services sociaux. Le secteur privé regroupe les entreprises de 200 employés et plus. La rémunération globale prend en compte l'ensemble des conditions donnant normalement lieu à un engagement financier de l'employeur au bénéfice des employés au cours d'une année donnée. Elle prend en compte 3 composantes principales : les salaires, les avantages sociaux (régime de retraite, assurances, etc.) et les heures de présence au travail.

Les données de l'ERS portent sur des emplois dits repères, c'est-à-dire des emplois dont la comparaison est possible entre l'administration québécoise et les autres employeurs québécois. Dans l'ERS, les emplois repères de niveau professionnel qui correspondent aux classes d'emploi du SPGQ sont les suivants :

- Professionnel en gestion financière;
- Professionnel en communication;
- Analyste des procédés administratifs et informaticien;
- Avocat ou notaire;
- Biologiste;
- Ingénieur;
- Professionnel en sciences physiques.

Au global, les données de l'ERS révèlent que la rémunération des professionnels de l'administration québécoise est à parité avec celles du secteur privé (tableau 11). Des nuances sont cependant à signaler selon le niveau de complexité.

Les données de l'ISQ portant sur la rémunération globale sont ventilées selon l'emploi repère et selon le niveau de complexité (de 1 à 3). Le niveau 1 correspond au niveau d'entrée, à savoir les sept premiers échelons. Pour sa part, le niveau 2 correspond à un fonctionnement autonome et aux autres échelons, y compris le dernier. Enfin, le 3^{e} échelon correspond au niveau de chef d'équipe et de spécialiste.

Dans la fonction publique, le niveau 2 regroupe la majorité des professionnels. Pour l'ensemble des professionnels affiliés au SPGQ dans la fonction publique, le niveau 1 regroupe environ 6 % des membres alors que le niveau 3 en regroupe environ 20 %.

Le tableau 11 présente les écarts de la rémunération globale entre des emplois repères de l'administration québécoise et le secteur privé. Au niveau 2, les écarts sont favorables à l'administration québécoise ou à parité statistique. Le niveau 1, hormis pour les professionnels de la gestion financière et les analystes en informatique et des procédés administratifs, est à parité statistique ou enregistre un écart favorable. Enfin, au niveau 3, hormis pour les professionnels en sciences physiques, les écarts sont défavorables à l'administration québécoise.

Sur la base des données de l'ISQ, on voit que, au global, la rémunération des professionnels de l'administration québécoise est à parité avec celle du secteur privé. Or, nous avons vu dans la section précédente que, pour des travaux identiques, une économie de l'ordre de 30% à 50% aurait vraisemblablement été réalisée si les travaux avaient été effectués par le personnel interne de la fonction publique. Comment expliquer l'écart alors ? A priori, on peut penser que cet écart s'explique par différents facteurs, notamment par la marge de profit réalisée par les entreprises ou par des frais généraux ou de production plus élevés dans le secteur privé. Comme

le faisait remarquer un document produit par les syndicats du Front commun en 2015 sur les raisons qui font que le secteur privé coûte souvent plus cher que le secteur public : « L'entreprise privée veut faire des profits, ce qui entraîne une facture plus élevée pour les établissements. Enfin, les conditions de travail ne sont pas les mêmes. Par exemple, les traitements en heures supplémentaires sont plus exigeants dans le secteur privé que ce que prévoient les conventions collectives du secteur public, bâties pour répondre aux besoins d'établissements qui peuvent être ouverts 24 heures sur 24, sept jours par semaine » (Front commun, 2015).

Sur le même sujet, le SFPQ signalait que « pour bien comprendre pourquoi cette différence existe, il faut se rappeler que les salaires dans la fonction sont inférieurs à ceux du secteur privé, particulièrement dans les domaines où la pénurie de main-d'œuvre se fait déjà sentir. Année après année, l'Institut de la statistique du Québec révèle que les salariés de l'État représentent une aubaine pour le contribuable si l'on compare avec les salaires des entreprises privées qui sous-contractent avec l'État, transférant ains directement les coûts de la main-d'œuvre privée au secteur public par le truchement du coût de revient qui est à la base d'une soumission. (…) De plus, le gouvernement détient un pouvoir d'achat pour les équipements et fournitures, ce qui lui donne un pouvoir de négociation accru, autant sur les marchés financiers qu'auprès des fournisseurs. Avec son statut du plus important donneur d'ouvrage au Québec, le gouvernement peut réellement forcer des économies d'échelle, mais à condition d'être prêt à faire lui-même ce que le marché ne peut lui offrir » (SFPQ, 2012, p. 14).

Concernant la rémunération, comme on l'a vu, cette explication est partiellement vraie pour les professionnelles et les professionnels de l'administration gouvernementale québécoise, considérant que leur rémunération est à parité avec le secteur privé pour la majorité du personnel.

TABLEAU 11 : RÉMUNÉRATION GLOBALE ET ÉCARTS PAR EMPLOI REPÈRE, ADMINISTRATION QUÉBÉCOISE ET SECTEUR PRIVÉ EN 2020

Emplois repères		Administration québécoise $/heure	Marché $/heure	Écarts %
1	Professionnel communication 1	40,93	40,67	0,6*
2	Professionnel communication 2	59,34	54,03	8,9
3	Professionnel communication 3	70,97	85,32	-20,2
4	Professionnel gest. fin. 1	40,43	45,40	-12,3
5	Professionnel gest. fin. 2	58,02	55,88	3,7*
6	Professionnel gest. fin. 3	66,39	79,83	-20,2
7	Analyste proc. adm./inform. 1	41,20	50,38	-22,3
8	Analyste proc. adm./inform. 2	59,89	61,39	-2,5*
9	Analyste proc. adm./inform. 3	69,07	79,60	-15,2
10	Professionnel sc. phys. 1	42,96	35,53	17,3
11	Professionnel sc. phys. 2	64,43	51,56	20,0
12	Professionnel sc. phys. 3	72,57	70,96	2,2*
14	Biologiste 2	61,11	51,30	16,1
	Ensemble des professionnels	**63,48**	**63,79**	**-0,5***

Source : Institut de la statistique du Québec, *Rémunération des salariés. Travail et rémunération*, gouvernement du Québec, 2020.
* Signifie la parité statistique

Personnel interne et consultant qui ne travaille pas au sein des MO

Tel que mentionné, très souvent, les consultants incluent dans leurs honoraires professionnels (taux horaire) les frais généraux et les frais de production qui correspondent aux coûts engagés dans le cadre de leurs activités professionnelles. Rappelons, à titre d'exemple, les frais de loyer, les frais postaux, les fournitures, l'équipement informatique, les frais de téléphonie et de connexion internet, les frais liés à l'achat de logiciels, etc.

Considérant ceci, il est difficile de comparer sur une même base la rémunération d'une ressource interne à celle d'une ressource externe (consultant) qui ne travaille pas au sein des MO, considérant que les données disponibles sur la rémunération d'une ressource interne dans la fonction publique ne comprennent pas les frais généraux et de production.

Cela dit, bien qu'il n'existe pas de règle générale à cet égard, certaines organisations recommandent que, sur l'ensemble des frais d'une entreprise ou d'un consultant, le taux des frais généraux ne dépasse pas 35 % (Site web du centre de ressources professionnelles Square, consulté en août 2021) https://squareup.com/ca/fr/townsquare/business-overhead-costs.

En 2019-2020, la valeur des contrats de service (contrats qui s'apparentent le plus au travail des professionnels) s'élevait à 2,9 G$ (SCT, juin 2021, p. 12).

En posant par hypothèse que les frais généraux et de production correspondent à 35% de ce montant, la valeur de la rétribution des consultants externes (sans les frais généraux et de production) s'élèverait à environ 1,9 G$.

On peut penser que si ces travaux étaient confiés à du personnel à l'interne (dont la rétribution coûte de 30 % à 50 % moins cher), on peut estimer que le gouvernement économiserait de 570 M$ à près de 950 M$. Cela nécessiterait l'embauche de 8 500 à près de 12 000 professionnels à temps plein environ[a]. Ces données doivent cependant être interprétées avec prudence et visent à établir un ordre de grandeur. Une étude plus détaillée des coûts de la consultation externe aiderait à préciser le montant des économies potentielles à réaliser. À cet effet, il est prévu qu'une demande d'accès à l'information soit acheminée aux principaux ministères et organismes (MO) de la fonction publique.

Vers une « Réinternalisation » des ressources humaines au sein de l'appareil gouvernementale?

Depuis les années 1980, certains gouvernements tels que ceux de Margaret Thatcher au Royaume-Uni et de Ronald Reagan au États-Unis laissent entendre que la privatisation des services publics constitue la meilleure solution pour offrir des services offrant le meilleur rapport qualité/prix. Au Québec, ce mouvement s'est traduit notamment par la réingénierie de l'État initiée par le gouvernement Charest en 2003 ainsi que par diverses phases de compression, notamment celle du gouvernement Couillard initiée en 2014.

Or, dans un document publié en 2016, le *Center for civic governance* (CFCG) du *Columbia institute* perçoit un mouvement de retour des services à l'interne dans plusieurs municipalités au Canada et dans le monde. Au Canada, il présente notamment 15 cas de retour des services à l'interne. Le CFCG tente de comprendre pourquoi certains gouvernements municipaux mettent fin à la sous-traitance et à la privatisation. À cet effet, il rapporte que :

> Le plus souvent, ce sont les coûts qui incitent les municipalités à ramener les services à l'interne, les économies promises par le privé ne s'étant pas matérialisées. Il existe d'autres raisons pour ramener les services à l'interne, comme le contrôle de la qualité, la flexibilité, l'efficacité, les problèmes avec les entrepreneurs privés, la capacité du personnel, le moral des employés et l'aide aux citoyens vulnérables (CFCG, 2016, p. 5).

Le CFCG note que, partout à travers le Canada, des municipalités ramènent leurs services à l'interne. Parmi les nombreux exemples mentionnés dans certaines municipalités canadiennes, on note que :

> La mairesse de Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension a déclaré aux médias que les soumissions des entrepreneurs privés dépassaient les

[a] Ces nombres sont calculés sur la base de la rémunération globale moyenne d'un informaticien dans la fonction publique québécoise (taux horaire de 61,53$*35 heures*52 semaines). (Source : ERG, 2020, p. 122).

> prévisions de 25 à 44 pour cent. (La ville de) Rosemont–La Petite-Patrie a rapporté que le retour à l'interne de l'entretien des trottoirs lui a fait économiser plus de 150 000 dollars en 2015, soit 18 pour cent de tout le poste budgétaire » (CFCG, 2016, p. 24).

Le CFCG note aussi un mouvement de retour des services à l'interne à l'international :

> Dans plusieurs pays, la tendance est au retour des services à l'interne, les administrations municipales revenant sur leurs décisions antérieures de confier certains services à l'externe (…) Au Royaume-Uni, de nombreuses administrations municipales ramènent des services à l'interne malgré les pressions exercées en faveur de la sous-traitance. En 2011, une enquête de l'Association for Public Service au Royaume-Uni révélait que 67 pour cent des 140 administrations municipales interrogées avaient ramené un service à l'interne, étaient en train de le faire ou l'envisageaient. En France, un vaste mouvement pour le retour des services à l'interne est en cours depuis 2010, la fin d'un contrat de 25 ans entre Suez, Veolia et la Ville de Paris en est l'exemple le plus probant. En Allemagne, la majorité de la distribution d'électricité est effectuée par le secteur public, les municipalités ramenant leurs services d'électricité à l'interne (CFCG, 2016, p. 40).

On pourrait citer de nombreux exemple ici même au Québec. Par exemple (dans un autre domaine que le secteur municipal) :

> Le 30 avril 2014, le quotidien Le Droit révélait que le CSSS de Gatineau économisait pas moins de 4 M$ par année depuis qu'il a effectué un virage afin de créer des postes à l'interne plutôt que de recourir aux agences. Ce sont 8 millions qui étaient versés chaque année aux agences. Quatre millions ont été réinvestis dans la création de postes et l'amélioration des services. Voici comment le directeur général du CSSS de Gatineau explique le choix de l'établissement : « En partant, 2 $ dépensés en main-d'œuvre indépendante coûtent 1 $ en main-d'œuvre régulière, donc on économise. Mais surtout, on améliore la qualité des services » (Front commun 2015, 2015).

On constate donc que de nombreuses municipalités à travers le Canada et l'Europe ont compris la nécessité d'un retour des services à l'interne. Il en résulte des services moins chers et de meilleures qualités. Ce n'est pas un constat banal.

CONCLUSION

Origine, évolution et ampleur de la sous-traitance

- Depuis plusieurs années, les gouvernements québécois qui se sont succédé ont misé sur la sous-traitance pour la réalisation d'activités diverses. Le principe sous-jacent à l'externalisation est que, dans bien des situations, le secteur privé serait plus efficace que le secteur public.
- La volonté gouvernementale de sous-traiter certaines de ses activités ne date pas d'hier. Elle a été particulièrement mise de l'avant par le gouvernement Charest au moment de la réingénierie de l'État qui a débuté en 2003. La volonté gouvernementale d'externaliser certaines activités gouvernementales a été peu justifiée par le gouvernement du Québec et paraît reposer sur une position partisane.
- Récemment, de 2016-2017 à 2019-2020, le nombre de professionnels (ETC) au sein de la fonction publique a augmenté, passant de 20 498 à 24 150, soit une augmentation de 3 652 ETC ou 17,8 %. Cette augmentation constitue un pas dans la bonne direction. Cependant, les sommes versées en sous-traitance pour des contrats de service (2,9G$ en 2019-2020) sont nettement plus élevées que celles versées pour la masse salariale du personnel professionnel (1,9G$ en 2019-2020). En outre, de 2014-2015 à 2019-2020, la croissance de la valeur des contrats de service (58,9%) est nettement supérieure à celle liée à la masse salariale du personnel professionnel (26,9%).

- Bien que le nombre de professionnels ait récemment augmenté, le gouvernement semble donc encore favoriser la sous-traitance au détriment de l'embauche de personnel.
- Un sondage réalisé par le SPGQ auprès de ses membres (3 631 participants) à l'automne 2017 révèle toute l'étendue de la sous-traitance en matière de services professionnels dans la fonction publique et parapublique du Québec. En effet :
    - 4 personnes sur 10 (42,1 %) ont signalé que leur unité de travail confie des travaux en sous-traitance.
    - La sous-traitance est largement répandue et est réalisée dans un grand nombre d'unités administratives. À titre d'exemple (la proportion représente les personnes qui ont signalé que leurs unités administratives confient des travaux en sous-traitance, selon le domaine de travail des personnes) :
        - Traduction (83,3 %);
        - Informatique (74,5 %);
        - Droit (67,3 %);
        - Arpentage (61,5 %);
        - Muséologie (61,5 %);
        - Communication (57,4 %).
    - Le sondage révèle que les activités stratégiques telles que la définition du projet et la production de l'appel d'offres sont souvent confiées à l'externe. La vérificatrice générale a signalé à maintes reprises que le fait de confier des activités stratégiques à l'externe augmente le risque de perte de maîtrise d'œuvre des projets et est susceptible de conduire à des dérives.

Impacts des réductions d'effectif et des compressions gouvernementales sur le personnel

- Les réductions d'effectif et les compressions gouvernementales survenues au cours des 20 dernières années ont eu comme impact d'accroître le stress et la charge de travail du personnel. Le sondage réalisé à l'automne 2017 auprès des membres du SPGQ le démontre. Les impacts négatifs les plus souvent signalés par les répondants sont les suivants : *les compressions budgétaires ont, ultimement, eu pour impact :*
    - *d'augmenter ma charge de travail* (59,1 %) ;
    - *de diminuer ma satisfaction au travail* (52,3 %) ;
    - *de diminuer ma motivation au travail* (51,7 %) ;
    - *d'augmenter mon niveau de stress au travail* (51,3 %).

Efficience de la sous-traitance

- L'IRIS, qui a étudié de nombreux cas de sous-traitance au Québec, constatait, dans un rapport publié en 2013, que « la sous-traitance n'est pas la garantie d'une meilleure qualité ou efficacité. Parfois, elle est plutôt un gage du contraire. Nombre de cas étudiés ici révèlent que souvent les sous-traitants ne connaissent pas bien la mission des organismes qui les embauchent et proposent des solutions inadaptées. »
- L'IRIS ajoute que la sous-traitance :
    - a comme impacts une perte d'expertise et une dépendance envers le secteur privé pour la définition et la réalisation de certains projets;
    - rend les activités gouvernementales moins transparentes, dans un contexte de « protection de la concurrence et des intérêts commerciaux (qui) devient alors plus importante que le droit du public à l'information »;
    - coûte souvent plus cher que prévu. En effet, elle conduit souvent à des dépassements de coûts, dépassements qui profitent par ailleurs aux fournisseurs de services;
    - « ne constitue pas une garantie contre les retards et les délais de réalisation » (Hébert et Tremblay-Pepin, 2013).
- Une revue de la littérature internationale réalisée par des organismes révèle ce qui suit concernant la sous-traitance et l'externalisation des activités gouvernementales. Pour être efficace, le recours à la sous-traitance doit respecter les critères qui suivent :
    - La sous-traitance ne doit pas constituer le cœur de l'activité de l'organisation;
    - L'externalisation de services standardisés est généralement efficace;
    - L'administration publique doit à tout le moins disposer de l'expertise nécessaire pour définir précisément le besoin et assurer le suivi du projet;
    - Les entreprises doivent être réellement mises en concurrence (*jeu de la concurrence*).
- Le *Journal de Québec* révélait en mars 2021 que le *jeu de la concurrence* est inexistant pour un nombre important de contrats, en particulier les contrats en informatique (totalisant 2,1 G$) et que la dépendance du gouvernement du Québec aux firmes privées est toujours

largement existante en ce domaine. Des tâches stratégiques seraient encore confiées à des consultants externes en informatique, alors que ces tâches devraient être confiées à du personnel à l'interne pour des raisons d'efficacité.

- Une revue de la littérature internationale révèle également que l'hypothèse selon laquelle le secteur privé est plus efficace que le secteur public n'est pas étayée par des faits.
- Concernant les coûts de la sous-traitance, des calculs effectués par le SPGQ révèlent ce qui suit : en 2019-2020, la valeur des contrats de service (contrats qui s'apparentent le plus au travail des professionnels) s'élevait à 2,9 G$. On peut penser que si ces travaux étaient confiés à du personnel à l'interne (dont la rétribution coûte de 30 % à 50 % moins cher, et en prenant en compte les frais généraux et de production des entreprises), on peut estimer que le gouvernement économiserait de 570 M$ à près de 950 M$. Cela nécessiterait l'embauche de 8 500 à près de 12 000 professionnels à temps plein environ. Ces données doivent cependant être interprétées avec prudence et une demande d'accès à l'information sera acheminée aux principaux MO de la fonction publique relativement aux coûts de la sous-traitance.

En somme

- Après plus de deux décennies, concernant la sous-traitance, il est difficile de ne pas conclure à un constat d'échec : des millions, voire des milliards de dollars, ont été dilapidés et des retards significatifs ont été enregistrés dans divers projets, notamment en raison de la perte d'expertise interne gouvernementale et en raison des coûts souvent plus élevés des travaux lorsqu'ils sont réalisés par des consultants externes plutôt que par du personnel à l'interne.
- Naturellement, cela ne signifie pas que tous les projets réalisés en sous-traitance ont conduit à des échecs. Cependant, telle qu'elle est actuellement appliquée, la sous-traitance a généré une perte d'expertise et a engendré des coûts importants. Le coût d'opportunité est énorme. Les sommes perdues auraient pu être investies dans des secteurs tels que l'éducation et la santé ainsi que dans l'Administration gouvernementale, qui a perdu de son lustre au cours des dernières années.

ANNEXE I : PRINCIPALES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Center for civic gouvernance, *Ramener les services à l'interne. Pourquoi les gouvernements municipaux mettent fin à la sous-traitance et à la privatisation*, 2016, Columbia institute, 60 p.

Front commun 2015, *Contrer l'intrusion du secteur privé dans les services publics*, 2015, 4 p.

HÉBERT, Guillaume, et Simon TREMBLAY-PEPIN (2013). *La sous-traitance dans le secteur public : coûts et conséquences*, rapport de recherche, Montréal, Institut de recherche et d'informations socioéconomiques, 61 p.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2019). *Travail et rémunération – Rémunération des salariés : état et évolution comparés,* Québec, Gouvernement du Québec, 245 p.

Institut de recherche en économie contemporaine, *La fonction publique québécoise a été décimée*, Fiche technique numéro 35, novembre 2019.

LAMARI, Moktar (2012). *Réingénie et austérité, ou comment atrophier la fonction publique québécoise*, Vie économique, vol. 4, nº 2, 26 p.

Le Journal de Québec*, 3000 contrats accordés de gré à gré, Québec a donné 2G$ sans appel d'offres*, 15 mars 2021.

Le Journal de Québec*, Le gouffre sans fond de l'informatique*, 16 mars 2021.

Marie-Ève Dufour (2020), *Rapport du Comité relatif à l'expertise, l'attraction et la rétention des professionnelles et professionnels dans la fonction publique*, 32 p.

Secrétariat du conseil du trésor (2020*). Statistiques sur les contrats des organismes publics 2018-2019*, Québec, Gouvernement du Québec, 129 p.

Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (2021), *L'expertise. Bilans 2020 et perspectives 2021*, volume 17, numéro 2, 39 p.

Secrétariat du Conseil du trésor (2019*). Portrait de la main-d'œuvre et du recours à des consultantes et des consultants affectés aux ressources informationnelles*, Québec, Gouvernement du Québec, 49 p.

Syndicats de professionnelles et de professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ), *Dossier de l'attraction, de la rétention et du maintien de l'expertise du personnel de la fonction publique*, 2020, 92 p.

Secrétariat du Conseil du trésor, *Statistique sur les contrats des organismes publics 2018-2019*, Gouvernement du Québec, 2020, 119 p.

Syndicat de la fonction publique et parapublique (SFPQ), *Mémoire sur le projet de loi numéro 1. Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics*, présenté à la Commission parlementaire sur les finances publiques, 2012, 27 p.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC (2011). *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011 : projets d'affaires liés aux ressources informationnelles et encadrement gouvernemental*, chapitre 8, tome II, Québec, Gouvernement du Québec, 42 p.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC (2012). *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013 : vérification de l'optimisation des ressources – Contrats de services professionnels liés au traitement de l'information*, chapitre 5, Québec, Gouvernement du Québec, 45 p.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC (2017a). *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2016-2017 : portrait de la gouvernance et de la gestion des technologies de l'information au gouvernement du Québec,* Québec, Gouvernement du Québec, 40 p.

VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC (2017b). *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2017-2018 : ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports – Gestion contractuelle*, Audit particulier (partie 2), Québec, Gouvernement du Québec, 48 p.

Syndicat
de professionnelles
et professionnels
du gouvernement du Québec

SPGQ

spgq.qc.ca

Conception graphique : AlphaZULU, services d'imagination