
Syndicat
de professionnelles
et professionnels
du gouvernement du Québec



LA SOUS-TRAITANCE AU SEIN DE L'APPAREIL GOUVERNEMENTAL

CONSTATS ET ENJEUX

Résultats du sondage

Rapport

☒ Philippe Daneau
Conseiller à la recherche

AVRIL 2023

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	5
MANDAT ET MÉTHODOLOGIE.....	7
Caractéristiques des répondants(es) et de celles de l'ensemble des cotisants(es) du SPGQ	8
RÉSULTATS D'ENQUÊTE	12
Personnel qui supervise la sous-traitance	15
Portrait de la sous-traitance	15
Perception de l'efficacité de la sous-traitance	19
Contexte de la sous-traitance.....	23
Domaine principal de la sous-traitance (efficacité et coûts)	24
Données ventilées selon les principaux domaines regroupés de la sous-traitance.....	29
Personnel dont la direction confie des travaux en sous-traitance (excluant le personnel qui supervise la sous-traitance).....	41
DISCUSSION.....	42
Une sous-traitance répandue	42
Une sous-traitance coûteuse.....	43
L'efficacité de la sous-traitance	44
Les raisons évoquées de la sous-traitance	46
Quelques constats additionnels ventilés selon le domaine de la sous-traitance	47
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	48
ANNEXE I : Postes vacants, postes internes et postes externes en ressources informationnelles dans les ministères et organismes de la fonction publique	51
ANNEXE II : Personnel dont la direction confie des travaux en sous-traitance (excluant le personnel qui supervise la sous-traitance).....	53

SOMMAIRE

Les personnes souhaitant avoir une vue d'ensemble des résultats sont invitées à consulter la section *Discussion* du présent rapport.

MANDAT ET MÉTHODOLOGIE

- Le Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ) a lancé un important projet visant à documenter le phénomène de la sous-traitance et à fournir des pistes de solution afin de l'endiguer.
- Le projet de recherche a pour objectifs :
 - de dresser le portrait et d'évaluer l'étendue de la sous-traitance au sein de la fonction publique et des unités parapubliques;
 - d'examiner son évolution;
 - d'analyser son efficacité et de déterminer les difficultés engendrées par la sous-traitance;
 - d'évaluer si faire appel à l'expertise interne engendrait des économies et de quel ordre.
- Pour tenter de répondre à ces questions, un sondage a été réalisé en décembre 2022 auprès des membres du SPGQ.
- Le service de la recherche du SPGQ a produit un questionnaire d'enquête à acheminer aux membres à l'été 2022.
- Au mois d'août 2022, le questionnaire d'enquête a fait l'objet d'un prétest auprès de 11 personnes qui sont membres ou des personnes conseillères du SPGQ. Les questions du prétest portaient sur l'ordonnancement des questions, leur clarté, les consignes, les choix de réponses proposés, ainsi que sur le temps pris pour répondre au questionnaire. Le prétest a conduit à apporter des modifications visant à réduire le fardeau du répondant ou de la répondante pour quelques questions. Des ajustements ont également été faits pour certaines questions (ajouts visant à assurer la clarté, ajouts de possibilités de réponses, etc.).
- L'enquête consistait en un sondage autoadministré sur SurveyMonkey. En date du 6 décembre 2022, le nombre de cotisants(es) du SPGQ s'élevait à 32 841 personnes. De ce nombre, le SPGQ disposait du courrier électronique personnel de 21 544 personnes. Un courriel invitant les personnes à répondre au questionnaire d'enquête a été acheminé à ces 21 544 personnes. Un hyperlien conduisait ensuite au sondage.
- L'enquête a été menée du 6 au 23 décembre 2022. Trois rappels pour inviter les membres à participer à l'enquête ont été effectués durant cette période.
- Les réponses aux questions ont fait l'objet d'une validation et les données ont été traitées à l'aide des logiciels Excel et SPSS.
- Au total, 3 225 personnes ont rempli le questionnaire d'enquête, portant le taux de réponse à 15% (voir tableau 1).

Tableau 1 : Répartition des membres du SPGQ selon leur participation ou non à l'enquête

Effectif du SPGQ*	32 841
Nombre de personnes sollicitées**	21 544
Nombre de questionnaires complets reçus	3 225
Taux de réponse***	15%

* L'effectif du SPGQ correspond aux cotisants(es), à savoir les personnes des unités d'accréditation du SPGQ qui payent une cotisation à celui-ci.

** Le SPGQ disposait du courriel personnel de ces personnes. Ces dernières ont également accepté de recevoir les communications du Syndicat.

*** Nombre de questionnaires complets reçus/Nombre de personnes sollicitées : 3 225/21 544*100.

CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS(ES) ET DE CELLES DE L'ENSEMBLE DES COTISANTS(ES) DU SPGQ

- Les tableaux 2 à 6 présentent la répartition des répondants(es) (échantillon) au sondage et celle des cotisants(es) du SPGQ (population) selon le sexe, l'âge, la région administrative de travail, le secteur d'emploi et l'appartenance à la délégation syndicale. Le tableau 7 fait état du nombre d'années d'expérience dans la fonction publique et parapublique.
- Concernant les caractéristiques des répondants(es), l'analyse des données révèle que 52,4% des répondants(es) sont des femmes et 45,6%, des hommes.
- L'âge des répondants(es) se répartit dans les catégories qui suivent :
 - 9,1% ont moins de 35 ans;
 - 70,2% ont de 35 à 54 ans;
 - 19,4% ont 55 ans et plus.
- Les deux principales régions administratives de travail des répondants(es) sont la Capitale-Nationale (53,2%) et Montréal (23,8%). La vaste majorité du reste des personnes (23%) exerce leur profession dans les autres régions administratives du Québec.
- 67,1% des répondants(es) exercent leur profession au sein de la fonction publique, 22,9% à Revenu Québec et 10% dans les autres unités parapubliques.
- 8,9% des répondants(es) exercent la fonction de personne déléguée syndicale.
- Dans l'ensemble, la répartition des répondants(es) reproduit relativement bien les caractéristiques des cotisants(es). Autrement dit, les 3 523 participants(es) au sondage sont représentatifs de l'ensemble des cotisants(es) au regard des caractéristiques sociodémographiques signalées.
- Des écarts sont toutefois présents, dont une légère surreprésentation des répondants(es) de la catégorie d'âge 45 à 54 ans [37,2% pour les répondants(es) et 30,9% pour les cotisants(es)]. Concernant l'appartenance ou non à la délégation, on observe une légère surreprésentation des personnes déléguées syndicales [8,9% des répondants(es) et 2,9% des cotisants(es)].
- Le tableau 7 présente la répartition, en proportion, du nombre d'années d'expérience des répondants(es) dans la fonction publique ou parapublique québécoise. La donnée à cet effet n'est pas disponible pour l'ensemble des cotisants(es). Le nombre d'années d'expérience des

répondants(es) dans la fonction publique et parapublique se répartit ainsi dans les catégories qui suivent :

- 40,2% ont moins de 5 ans d'expérience;
- 18,0% ont de 5 à moins de 10 ans d'expérience;
- 27,1% ont de 10 à moins de 20 ans d'expérience;
- 14,2% ont 20 ans d'expérience ou plus.

Tableau 2 : Répartition, en proportion, du sexe des répondants(es) et des cotisants(es)

	Répondants(es) %	Cotisants(es) %
Féminin	52,4	58,0
Masculin	45,6	42,5
Autre	0,03	-
Ne souhaite pas répondre	1,98	-
Total	100,0	100,0

Tableau 3 : Répartition, en proportion, de l'âge des répondants(es) et des cotisants(es)

	Répondants(es) %	Cotisants(es) %
24 ans ou moins	0,1	0,5
25 à 34 ans	9,0	14,4
35 à 44 ans	33,0	35,4
45 à 54 ans	37,2	30,9
55 ans et plus	19,4	18,8
Ne souhaite pas répondre	1,43	-
Total	100,0	100,0

Tableau 4 : Répartition, en proportion, de la région administrative de travail des répondants(es) et des cotisants(es)

	Répondants(es) %	Cotisants(es) %
Abitibi-Témiscamingue	0,8	1,2
Bas-Saint-Laurent	1,5	1,3
Capitale-Nationale	53,2	54,1
Centre-du-Québec	0,7	1,0
Chaudière-Appalaches	1,6	1,9
Côte-Nord	0,8	0,6
Estrie	1,8	1,3
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0,6	0,8
Lanaudière	0,7	1,1
Laurentides	1,2	1,3
Laval	3,2	2,9
Mauricie	2,2	1,9
Montérégie	4,9	4,2
Montréal	23,8	23,4
Nord-du-Québec	0,3	0,2
Outaouais	1,2	1,0
Saguenay-Lac-Saint-Jean	1,3	1,8
Toronto	0,1	0,1
Ne désire pas répondre	0,8	-
Total	100,0	100,0

Tableau 5 : Répartition, en proportion, du principal secteur d'emploi des répondants(es) et des cotisants(es)

	Répondants(es) %	Cotisants(es) %
Fonction publique (dans un ministère ou organisme)	67,1	71,6
Secteurs parapublics		
Revenu Québec	22,9	17,7
Autres secteurs parapublics	10,0	10,7
Total	100,0	100,0

Tableau 6 : Répartition, en proportion, du nombre de répondants(es) qui exercent la fonction de personne déléguée syndicale

	Répondants(es) %	Cotisants(es) %
Oui	8,9	2,9
Non	90,3	97,1
Ne désire pas répondre	0,7	-
Total	100,0	100,0

Tableau 7 : Répartition, en proportion, du nombre d'années d'expérience des répondants(es) dans la fonction publique ou parapublique québécoise

	Répondants(es) %	Cotisants(es) %
Moins de 2 ans	18,5	ND*
De 2 à moins de 5 ans	21,7	ND
De 5 à moins de 10 ans	18,0	ND
De 10 à moins de 20 ans	27,1	ND
20 ans ou plus	14,2	ND
Ne désire pas répondre	0,6	ND
Total	100,0	ND

* ND signifie non disponible

RÉSULTATS D'ENQUÊTE

- Le sondage auprès des membres ciblait deux groupes de personnes : le groupe de celles qui, dans leur unité de travail, supervisent des travaux de services professionnels confiés en sous-traitance et le groupe de celles qui, sans les superviser, en ont une vision d'ensemble¹.
- Le tableau 8 révèle que, des 3 225 personnes qui ont répondu au sondage, 1 714 personnes, à savoir 53,2%, ont signalé que leur direction confie des contrats de services professionnels en sous-traitance.
- Le tableau 8,1 présente les résultats à la question du tableau 8 ventilés selon les principales unités d'accréditation du SPGQ et les principaux ministères et organismes de la fonction publique. Les résultats sont présentés pour les organismes qui regroupent au moins 20 répondants(es). L'analyse des résultats du tableau 8,1 révèle que la sous-traitance est largement répandue dans les différentes directions des unités d'accréditation du SPGQ et dans celles des ministères et organismes de la fonction publique.
- Dans le domaine des ressources informationnelles (RI), les données produites par le gouvernement viennent appuyer celles du présent sondage. Pour certains ministères et organismes de la fonction publique, selon le *Portrait de la main-d'œuvre et du recours à des consultantes et des consultants affectés aux ressources informationnelles, 2021*, la proportion de ressources externes s'élève à près ou à plus d'une personne sur deux (voir annexe I), à savoir :
 - Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration [58,8% des postes sont externes];
 - Régie du bâtiment du Québec (57,6%);
 - Société de l'assurance automobile du Québec (49,5%);
 - Ministère de la Justice (48,8%);
 - Curateur public (45,8%);
 - Ministère des Transports (44,4%);
 - Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (43,8%).
- Des 1 714 personnes qui ont signalé que leur direction confie des travaux de services professionnels en sous-traitance, 696 personnes (40,6%) ont supervisé des travaux de ce type au cours des deux dernières années. La prochaine section présente les réponses aux questions de ces personnes (696). Elles sont les mieux placées pour répondre aux objectifs d'enquête, considérant la nature du travail de supervision réalisé.

¹ Pour orienter les répondants(es) et les cotisants(es), le questionnaire d'enquête définissait la notion de sous-traitance et les contrats de services professionnels, à savoir : 1) **Sous-traitance** : opération par laquelle une organisation confie, sous sa responsabilité et sous son contrôle, à une autre organisation ou personne (sous-traitant) tout ou partie des tâches qui sont à sa charge (Source : adaptée du Larousse). 2) **Contrats de services professionnels** : les contrats de services professionnels ne visent pas seulement les services fournis par certains professionnels au sens du Code des professions. Ils englobent la prestation de services de conception, de création, de recherche, d'analyse ou de rédaction, et d'autres situations pour lesquelles un organisme public évalue généralement la qualité d'une soumission avant de conclure un contrat (Source : Secrétariat du Conseil du trésor). Ces contrats sont menés par des personnes qui occupent un corps d'emploi professionnel. Les exigences scolaires à l'embauche d'un corps d'emploi professionnel correspondent habituellement à une formation universitaire. Dans certains cas, ils peuvent également être accessibles à travers une expérience professionnelle pertinente sur le marché du travail.

Tableau 8 : La direction pour laquelle vous travaillez confie-t-elle des contrats de services professionnels en sous-traitance ?

Oui	53,2%	1714
Non	26,3%	850
Je ne sais pas	20,5%	661
	N	3225

Tableau 8.1 : La direction pour laquelle vous travaillez confie-t-elle des contrats de services professionnels en sous-traitance (données ventilées selon l'unité d'accréditation et les principaux ministères et organismes de la fonction publique)

	Oui		Non		Je ne sais pas		N
Fonction publique	1 254	58,0	558	25,8	349	16,1	2 162
- Commissions des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail (CNESST)	91	45,5	52	26,0	57	28,5	200
- Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration	37	56,1	17	25,8	12	18,2	66
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	29	42,0	21	30,4	19	27,5	69
- Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie	17	53,1	10	31,3	5	15,6	32
- Ministère de l'Environnement, de la Lutte aux changements climatiques de la Faune et des Parcs	66	54,1	34	27,9	22	18,0	122
- Curateur public	29	69,0	5	11,9	8	19,0	42
- Ministère de la Culture et des Communications	23	79,3	4	13,8	2	6,9	29
- Ministère de la Cybersécurité et du Numérique	109	83,8	12	9,2	9	6,9	130
- Ministère de la Famille	16	45,7	12	34,3	7	20,0	35
- Ministère de la Justice	56	70,9	10	12,7	13	16,5	79
- Ministère de la Santé et des Services sociaux	45	58,4	17	22,1	15	19,5	77
- Ministère de la Sécurité publique	42	47,7	24	27,3	22	25,0	88
- Ministère de l'Éducation	42	68,9	14	23,0	5	8,2	61
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	88	45,8	61	31,8	43	22,4	192
- Ministère de l'Enseignement supérieur	13	46,4	12	42,9	3	10,7	28
- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation	12	33,3	21	58,3	3	8,3	36
- Ministère des Finances	13	43,3	13	43,3	4	13,3	30
- Ministère des Ressources naturelles et des Forêts	47	56,6	26	31,3	10	12,0	83
- Ministère des Transports et de la Mobilité durable	111	71,2	34	21,8	11	7,1	156
- Régie de l'assurance maladie du Québec	66	75,0	13	14,8	9	10,2	88
- Régie du bâtiment du Québec	18	75,0	4	16,7	2	8,3	24
- Retraite Québec	41	57,7	21	29,6	9	12,7	71
- Société de l'assurance automobile du Québec	80	70,8	24	21,2	9	8,0	113
Revenu Québec	259	35,1	217	29,4	261	35,4	737
Société québécoise des infrastructures	49	70,0	13	18,6	8	11,4	70
Loto-Québec	41	85,4	4	8,3	3	6,3	48
Collèges	8	33,3	7	29,2	9	37,5	24
Autorité des marchés financiers	10	45,5	9	40,9	3	13,6	22
Bibliothèque et archives nationales du Québec	7	35,0	8	40,0	5	25,0	20
Musées	15	75,0	3	15,0	2	10,0	20

Tableau 9 : Au sein de votre direction, en vous référant aux 2 dernières années, avez-vous supervisé des travaux de services professionnels confiés en sous-traitance ?



(Personnes ayant répondu *Oui* à la question du tableau 8)

Oui	40,6%	696
Non	59,4%	1018
	N	1714

PERSONNEL QUI SUPERVISE LA SOUS-TRAITANCE

PORTRAIT DE LA SOUS-TRAITANCE

- Des 696 personnes ayant supervisé des travaux en sous-traitance, 485 se sont prononcées sur le nombre de contrats de services professionnels confiés en sous-traitance qui étaient sous leur supervision depuis 2 ans. À cet effet, la moyenne du nombre de contrats supervisés s'élève à 7 sur 2 ans.
- Le tableau 10 fait état des domaines dans lesquels les personnes ont supervisé des travaux de sous-traitance depuis 2 ans. 28 principaux domaines de sous-traitance sont listés au tableau 10. Les personnes pouvaient sélectionner plusieurs domaines. Les principaux domaines sélectionnés sont :
 - Informatique ou technologie de l'information et de la communication (52,6%);
 - Formation (7,2%);
 - Architecture (7%);
 - Communication (5,6%);
 - Administration (5,5%);
 - Recherche et sondages (4,9%);
 - Traduction (4,7%);
 - Biologie (4,3%);
 - Révision linguistique (4%);
 - Service-conseil en gestion (3,6%).
- Au tableau 11, les 28 domaines de sous-traitance sont regroupés selon 10 catégories plus larges :
 - Informatique ou technologie de l'information et de la communication (52,6%);
 - Services langagiers (rédaction, révision linguistique, traduction) (11,8%);
 - Services liés aux sciences sociales et humaines (économie, développement industriel, évaluation de programmes, recherche et sondage, statistique) (11,2%);
 - Services liés à la gestion (administration, ressources humaines, services-conseils en gestion) (10,3%);
 - Services de formation et de pédagogie (9,3%);
 - Services d'architecture (7%);
 - Services de communication (5,6%).
 - Services de biologie (4,3%)

- Services financiers, de comptabilité et d'actuariat (comptabilité, fiscalité, services financiers, actuariat) (2,4%)
- Autres services (28%)
- Le tableau 12 révèle que 47,3% des personnes répondantes ont signalé que, depuis 2 ans, tous les consultants(es) sous leur supervision ou une majorité de ceux-ci utilisaient des équipements ou des services de l'organisation (bureau, ordinateur, adresse électronique gouvernementale ou services de secrétariat).
- En ce qui concerne les étapes des projets qui peuvent être réalisées en sous-traitance, on note celles qui suivent (se reporter au tableau 13) :
 - La réalisation du projet ou des travaux (81,8% des personnes ont signalé que cette étape peut être réalisée en sous-traitance);
 - L'évaluation du projet ou des travaux (42,0%);
 - La définition des objectifs ou des besoins de l'organisation (27,2%);
 - La production de l'appel d'offres (12,2%).
- L'analyse des données du tableau 14 révèle que la majorité des personnes (51,7%) estime que les travaux de services professionnels sous leur supervision confiés en sous-traitance ont augmenté depuis 10 ans, 34,3% des personnes jugent que ceux-ci sont demeurés stables et seulement 4,2% des répondants(es) croient que les travaux confiés en sous-traitance ont diminué au cours de cette période.

Tableau 10 : Pour les contrats de services professionnels, depuis 2 ans, dans quel(s) domaine(s) avez-vous supervisé des travaux effectués en sous-traitance ?

Actuariat	0,3%	2
Architecture	7,0%	49
Administration	5,5%	38
Agronomie	1,0%	7
Biologie	4,3%	30
Communication	5,6%	39
Comptabilité	1,3%	9
Développement industriel	0,4%	3
Économie	2,2%	15
Ergonomie	1,4%	10
Physiothérapie	1,0%	7
Évaluation de programmes	2,7%	19
Formation	7,2%	50
Fiscalité	0,3%	2
Informatique ou technologies de l'information et de la communication. Précisez ci-dessous :	52,6%	366
- Analyse en développement de système	26,9%	187
- Analyse d'affaires	18,1%	126
- Infrastructures technologiques	18,4%	128
- Architecture d'affaires	11,5%	80
- Pilotage	6,9%	48
- Domaines ciblés par les primes en technologies de l'information. Précisez ci-dessous :	-	-
-- Cyberdéfense	5,3%	37
-- Cyberprotection	3,6%	25
-- Développements multiniveaux	5,7%	40
-- Spécialiste en technologies opérationnelles	5,6%	39
-- Intelligence artificielle	1,9%	13
-- Soutien aux scientifiques de données	1,4%	10
- Autre(s) domaine(s) en informatique	11,6%	81
Ingénierie forestière	1,3%	9
Pédagogie	2,2%	15
Réadaptation	1,9%	13
Rédaction	3,0%	21
Révision linguistique	4,0%	28
Ressources humaines	1,3%	9
Recherche et sondages	4,9%	34
Service-conseil en gestion	3,6%	25
Service financier	0,6%	4
Statistique	1,0%	7
Traduction	4,7%	33
Travail social	1,3%	9
Autre. Précisez :	20,1%	140
	N	696

Tableau 11 : Pour les contrats de services professionnels, depuis 2 ans, dans quel(s) domaine(s) avez-vous supervisé des travaux effectués en sous-traitance (services regroupés)

1) Informatique ou technologie de l'information et de la communication	52,6%	366
2) Services langagiers (rédaction, révision linguistique, traduction)	11,8%	82
3) Services liés aux sciences sociales et humaines (économie, développement industriel, évaluation de programmes, recherche et sondage, statistique)	11,2%	78
4) Services liés à la gestion (administration, ressources humaines, services-conseils en gestion)	10,3%	72
5) Services de formation et de pédagogie	9,3%	65
6) Services d'architecture	7,0%	49
7) Services de communication	5,6%	39
8) Services de biologie	4,3%	30
9) Services financiers, de comptabilité et d'actuariat (comptabilité, fiscalité, services financiers, actuariat)	2,4%	17
10) Autres services	28,0%	195
	N	696

Tableau 12 : Depuis 2 ans, quelle est la part approximative de consultants(es) sous votre supervision qui utilisaient des équipements ou des services de l'organisation tels qu'un bureau, un ordinateur, une adresse électronique gouvernementale ou des services de secrétariat ?

Aucun	33,9%	236
Une minorité	14,5%	101
Une majorité	19,1%	133
Tous	28,2%	196
Je ne sais pas	4,3%	30
	N	696

Tableau 13 : À l'heure actuelle, dans le cadre des projets confiés en sous-traitance sous votre supervision, veuillez préciser les étapes des projets qui peuvent être réalisées en sous-traitance

La définition des objectifs du projet ou des besoins de l'organisation	27,2%	189
La production de l'appel d'offres	12,2%	85
La réalisation du projet ou des travaux	81,8%	569
L'évaluation de la réalisation du projet ou des travaux	42,0%	42
Je ne sais pas / ne s'applique pas	8,6%	60
	N	696

Tableau 14 : Au sein de votre direction (depuis 10 ans ou depuis votre embauche), les travaux de services professionnels sous votre supervision confiés en sous-traitance

ont augmenté	51,7%	360
ont diminué	4,2%	29
sont demeurés stables	34,3%	239
Je ne sais pas	9,8%	68
	N	696

PERCEPTION DE L'EFFICIENCE DE LA SOUS-TRAITANCE

- Des questions liées à l'efficacité de la sous-traitance ont également été posées aux personnes. Le tableau 15 présente les raisons, selon les répondants(es), pour lesquelles la direction confie des travaux en sous-traitance. Les raisons sélectionnées par environ la moitié ou plus des personnes sont les suivantes :
 - Nous manquons de personnel au sein de notre direction pour effectuer l'ensemble des travaux (73,7% des personnes ont sélectionné cette raison);
 - Des travaux sont confiés en sous-traitance, car ils nécessitent une expertise spécifique non disponible au sein de mon unité de travail (51,9%);
 - Ma direction confie des travaux en sous-traitance, car il est difficile de recruter du personnel à l'interne en raison des écarts de rémunération avec d'autres secteurs d'emploi (48,1%).
- 64,1% des personnes estiment qu'il devrait y avoir moins de sous-traitance au sein de leur direction, 22,4% jugent qu'il devrait y en avoir autant et, enfin, seulement 3,6% estiment qu'il devrait y en avoir plus (tableau 16).
- Parmi les personnes qui estiment qu'il devrait y avoir moins de sous-traitance, la vaste majorité (80,2%) juge que 50% ou plus des travaux confiés en sous-traitance devraient être rapatriés à l'interne (tableau 16.1).
- On demandait également aux personnes qui estiment qu'il devrait y avoir moins de sous-traitance quelles mesures favoriseraient sa réduction. Les mesures sélectionnées par au moins la moitié des personnes sont les suivantes (tableau 16.2) :
 - embaucher du personnel (80,5%);
 - augmenter la rémunération du personnel à l'interne (80,3%);
 - bonifier les avantages sociaux du personnel à l'interne (50,0%).
- Les personnes répondantes devraient indiquer dans quelle mesure elles étaient en accord avec différents énoncés liés à l'efficacité de la sous-traitance (tableau 17). La majorité des personnes déclarent être *Tout à fait en accord* ou *Plutôt en accord* avec les affirmations qui suivent :
 - *L'expertise disponible à l'interne des professionnels et des professionnelles est suffisante pour assurer une gestion efficace des mandats de services professionnels confiés en sous-traitance* (57,1% des personnes sont tout à fait ou plutôt en accord);
 - *Depuis 10 ans (ou depuis votre embauche, si vous avez moins de 10 ans d'expérience), au sein de ma direction, les activités confiées en sous-traitance ont conduit à une perte importante de compétences et de connaissances organisationnelles* (52,6%);

- Depuis 10 ans (ou depuis votre embauche, si vous avez moins de 10 ans d'expérience), au sein de ma direction, les activités confiées en sous-traitance ont conduit à une situation de dépendance envers les sous-traitants à moyen ou à long terme (74,6%).
- Une minorité de personnes déclare être *Tout à fait en accord* ou *Plutôt en accord* avec les affirmations qui suivent :
 - La plupart du temps, le transfert d'expertise² des consultants(es) vers le personnel interne est réalisé de façon adéquate (38,0%);
 - Depuis 10 ans (ou depuis votre embauche, si vous avez moins de 10 ans d'expérience), dans ma direction, le recours à la sous-traitance a eu comme impact de freiner l'embauche de personnel (43,8%).

Tableau 15 : À votre avis, pour quelles raisons votre direction confie-t-elle des travaux de services professionnels en sous-traitance ?

Nous manquons de personnel au sein de notre direction pour effectuer l'ensemble des travaux.	73,7%	513
Des travaux sont confiés en sous-traitance, car ils nécessitent une expertise spécifique non disponible au sein de mon unité de travail.	51,9%	361
Ma direction confie des travaux en sous-traitance, car il est difficile de recruter du personnel à l'interne en raison des écarts de rémunération avec d'autres secteurs d'emploi.	48,1%	335
Des travaux sont confiés en sous-traitance en raison de surcharges de travail ponctuelles du personnel interne.	39,9%	278
Des travaux sont confiés en sous-traitance en raison de la non-disponibilité du matériel ou de l'équipement à l'interne nécessaire à la réalisation du projet.	9,6%	67
Autres	11,2%	78
Je ne sais pas	1,0	7
	N	696

Tableau 16 : Au sein de ma direction, j'estime qu'il devrait y avoir

Plus de sous-traitance	3,6%	25
Autant de sous-traitance	22,4%	156
Moins de sous-traitance	64,1%	446
Je ne sais pas	9,9%	69
	N	696

² Dans le questionnaire d'enquête, le transfert d'expertise est défini comme étant une communication de données, d'information et de compétences qui rend le personnel interne dans les organisations clientes autonomes dans les suites à donner au projet, une fois le contrat terminé avec la personne consultante.

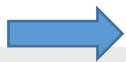
Tableau 16.1 : À votre avis, quelle est la proportion approximative des travaux confiés en sous-traitance qui devrait être rapatriée à l'interne ?



(Personnes ayant répondu *Moins de sous-traitance* à la question du tableau 16)

0%	0,5%	2
5%	1,8%	8
25%	12,8%	57
50%	29,2%	130
75%	31,9%	142
100%	19,1%	85
Je ne sais pas.	4,9%	22
	N	446

Tableau 16.2 : À votre avis, parmi les mesures énumérées plus bas, lesquelles favoriseraient la réduction de la sous-traitance ?



(Personnes ayant répondu *Moins de sous-traitance* à la question du tableau 16)

Embaucher du personnel	80,5%	359
Augmenter la rémunération du personnel à l'interne	80,3%	358
Bonifier les avantages sociaux du personnel à l'interne	50,0%	214
Offrir de la formation au personnel à l'interne	43,7%	195
Autres	11,4%	51
Je ne sais pas.	0,2%	1
	N	446

Tableau 17 : Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes :

	Tout à fait en accord		Plutôt en accord		Plutôt en désaccord		Tout à fait en désaccord		Je ne sais pas / ne s'applique pas		Total
L'expertise disponible à l'interne des professionnels et des professionnelles est suffisante pour assurer une gestion efficace des mandats de services professionnels confiés en sous-traitance.	23,6%	164	33,5%	233	26,6%	185	14,7%	102	1,7%	12	696
La plupart du temps, le transfert d'expertise* des consultants(es) vers le personnel interne est réalisé de façon adéquate.	9,5%	66	28,5%	198	28,5%	198	24,7%	172	8,9%	62	696
Depuis 10 ans (ou depuis votre embauche, si vous avez moins de 10 ans d'expérience), au sein de ma direction, les activités confiées en sous-traitance ont conduit à une perte importante de compétences et de connaissances organisationnelles.	22,4%	156	30,2%	210	24,4%	170	15,1%	105	7,9%	55	696
Depuis 10 ans (ou depuis votre embauche, si vous avez moins de 10 ans d'expérience), au sein de ma direction, les activités confiées en sous-traitance ont conduit à une situation de dépendance envers les sous-traitants à moyen ou à long terme.	33,9%	236	40,7%	283	14,4%	100	7,6%	53	3,5%	24	696
Depuis 10 ans (ou depuis votre embauche, si vous avez moins de 10 ans d'expérience), dans ma direction, le recours à la sous-traitance a eu comme impact de freiner l'embauche de personnel.	16,4%	114	27,4%	191	22,0%	153	21,3%	148	12,9%	90	696

* Dans le questionnaire d'enquête, le transfert d'expertise est défini comme étant une communication de données, d'information et de compétences qui rend le personnel interne dans les organisations clientes autonomes dans les suites à donner au projet, une fois le contrat terminé avec la personne consultante.

CONTEXTE DE LA SOUS-TRAITANCE

- Quelques questions ont été posées concernant le contexte de la sous-traitance.
- À cet effet, près de 63% des personnes sont tout à fait ou plutôt en accord avec l'affirmation : *Des projets stratégiques³ de ma direction sont souvent réalisés par des consultants(es) externes* (tableau 18).
- Le tableau 19 révèle que :
 - 46,1% des personnes répondantes considèrent que la réalisation de travaux confiés en sous-traitance a un effet démobilisant sur le personnel interne;
 - 36,7% estiment que la réalisation de travaux confiés en sous-traitance n'a pas d'effet sur la mobilisation du personnel interne;
 - seulement 7,2% des personnes considèrent que la réalisation de travaux confiés en sous-traitance a un effet mobilisant sur le personnel interne.

Tableau 18 Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec l'affirmation suivante : *Des projets stratégiques* de ma direction sont souvent réalisés par des consultants(es) externes*

Tout à fait en accord		Plutôt en accord		Plutôt en désaccord		Tout à fait en désaccord		Je ne sais pas / Sans objet		Total
27,3%	190	36,1%	251	19,0%	132	10,2%	71	7,5%	52	696

* Stratégique : d'une importance déterminante; qui s'avère crucial, qui donne un avantage pour atteindre un objectif.

³ Dans le questionnaire d'enquête, la notion de « stratégique » est définie comme : d'une importance déterminante; qui s'avère crucial, qui donne un avantage pour atteindre un objectif.

Tableau 19 Veuillez compléter l’affirmation suivante : En général, le fait que les travaux soient réalisés en sous-traitance a :

un effet mobilisant sur le personnel interne.	7,2%	50
un effet démobilisant sur le personnel interne.	46,1%	321
n’a pas d’effet sur la mobilisation du personnel interne.	36,7%	255
Je ne sais pas.	10,1%	70
	N	696

DOMAINE PRINCIPAL DE LA SOUS-TRAITANCE (EFFICACITÉ ET COÛTS)

- Le questionnaire d’enquête comportait des questions liées au domaine principal de la sous-traitance, c’est-à-dire le domaine qui correspond à la part la plus importante du travail de supervision des personnes.
- Le tableau 20 révèle que les domaines principaux de la sous-traitance sont :
 - Informatique ou technologie de l’information et de la communication (51,3%);
 - Services liés aux sciences sociales et humaines (économie, développement industriel, évaluation de programmes, recherche et sondage, statistique) (6,9%);
 - Services liés à la gestion (administration, ressources humaines, services-conseils en gestion) (6,6%);
 - Services langagiers (rédaction, révision linguistique, traduction) (4,2%);
 - Services d’architecture (3,6%);
 - Services de biologie (3,3%);
 - Services de communication (2,3%);
 - Services de formation et de pédagogie (2,3%);
 - Services financiers, de comptabilité et d’actuariat (comptabilité, fiscalité, services financiers, actuariat) (1,6%);
 - Autres services (18,0%).
- La catégorie « Autres services » comprend une grande variété de types de sous-traitance.

- Sur le domaine principal de la sous-traitance, des questions relatives à l'efficacité et aux coûts ont été posées aux personnes qui participaient au sondage. Le tableau 21 révèle que la majorité des membres, à savoir 65,1%, est tout à fait ou plutôt en accord avec l'énoncé *En général, les consultants(es) respectent l'échéancier prévu à l'origine des travaux*. En ce qui concerne la qualité des travaux réalisés, 73,9% des personnes considèrent qu'en général, la qualité des travaux réalisés en sous-traitance est excellente, très bonne ou bonne (voir tableau 22). Pour l'efficacité⁴ des travaux, les personnes estiment qu'en comparaison avec les travaux réalisés à l'interne, les travaux de services professionnels réalisés en sous-traitance sont (voir tableau 23) :
 - plus ou beaucoup plus efficaces (14,1%);
 - aussi efficaces (45,8%);
 - moins ou beaucoup moins efficaces (34,8%).
- Les personnes ayant sélectionné moins ou beaucoup moins efficaces devaient préciser les raisons expliquant leur choix (tableau 23.1). Les principales raisons sont :
 - Les consultants(es) ne connaissent pas toujours bien la mission ou l'environnement de l'organisation (81,4%);
 - Le coût des travaux réalisés à l'externe est souvent plus élevé qu'à l'interne (75,2%);
 - La réalisation des travaux en sous-traitance réduit l'expertise interne (62,4%);
 - Les travaux réalisés à l'externe sont souvent de moins bonne qualité (50%).
- Enfin, le tableau 24 révèle que 76,6% des personnes considèrent qu'en général, le coût des travaux réalisés en sous-traitance est plus élevé ou beaucoup plus élevé qu'à l'interne.

⁴ Dans le questionnaire d'enquête, le concept d'efficacité était défini de la manière qui suit : qui aboutit à de bons résultats avec un minimum de dépenses, d'efforts, etc.

Tableau 20 : Pour les contrats de services professionnels, dans quel domaine s'effectue la part la plus importante de votre travail de supervision (domaine principal de la sous-traitance) ?

1) Informatique ou technologie de l'information et de la communication	51,3%	357
2) Services liés aux sciences sociales et humaines (économie, développement industriel, évaluation de programmes, recherche et sondage, statistique)	6,9%	48
3) Services liés à la gestion (administration, ressources humaines, services-conseils en gestion)	6,6%	46
4) Services langagiers (rédaction, révision linguistique, traduction)	4,2%	29
5) Services d'architecture	3,6%	25
6) Services de biologie	3,3%	23
7) Services de communication	2,3%	16
8) Services de formation et de pédagogie	2,3%	16
9) Services financiers, de comptabilité et d'actuariat (comptabilité, fiscalité, services financiers, actuariat)	1,6%	11
10) Autres services	18,0%	125
	N	696

Tableau 21 : En ce qui concerne le domaine principal de supervision de la sous-traitance, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec l'affirmation suivante :

	Tout à fait en accord		Plutôt en accord		Plutôt en désaccord		Tout à fait en désaccord		Je ne sais pas		Total
En général, les consultants(es) respectent l'échéancier prévu à l'origine des travaux.	14,5%	101	50,6%	352	23,4%	163	9,2%	64	2,3%	16	696

Tableau 22 : Au regard du domaine principal de supervision de la sous-traitance, veuillez compléter l'affirmation suivante :

	Excellente		Très bonne		Bonne		Passable		Mauvaise		Très mauvaise		Je ne sais pas		Total
En général, la qualité des travaux réalisés en sous-traitance est :	7,3%	51	24,4%	170	42,2%	294	18,4%	128	4,6%	32	2,2%	15	0,9%	6	696

Tableau 23 : Au regard du domaine principal de supervision de la sous-traitance, veuillez compléter l'affirmation suivante :

	Beaucoup plus efficieux*		Plus efficaces		Aussi efficaces		Moins efficaces		Beaucoup moins efficieux		Je ne sais pas / Sans objet		Total
En général, en comparaison avec les travaux réalisés à l'interne, je considère que les travaux de services professionnels réalisés en sous-traitance sont	2,2%	15	11,9%	83	45,8%	319	24,7%	172	10,1%	70	5,3%	37	696

*Efficieux : qui aboutit à de bons résultats avec le minimum de dépenses, d'efforts, etc.

Tableau 23.1 : Pour quelles raisons considérez-vous que les travaux réalisés en sous-traitance sont moins efficaces ?



(Personnes ayant répondu *Moins efficaces* ou *Beaucoup moins efficaces* à la question du tableau 23)

Les consultants(es) ne connaissent pas toujours bien la mission ou l'environnement de l'organisation.	81,4%	197
Le coût des travaux réalisés à l'externe est souvent plus élevé qu'à l'interne.	75,2%	182
La réalisation des travaux en sous-traitance réduit l'expertise interne.	62,4%	151
Les travaux réalisés à l'externe sont souvent de moins bonne qualité.	50,0%	121
Autres	15,7%	38
	N	242

Tableau 24 : En ce qui concerne le domaine principal de supervision de la sous-traitance, veuillez compléter l'affirmation suivante : En général, je considère que le coût des travaux réalisés en sous-traitance est :

Beaucoup plus élevé qu'à l'interne	43,0%	299
Plus élevé qu'à l'interne	33,6%	234
Équivalent	8,1%	56
Moins élevé qu'à l'interne	4,5%	31
Beaucoup moins élevé qu'à l'interne	0,7%	5
Je ne sais pas / Sans objet	10,2%	71
	N	696

DONNÉES VENTILÉES SELON LES PRINCIPAUX DOMAINES REGROUPÉS DE LA SOUS-TRAITANCE

- Certaines données du sondage ont été ventilées selon le domaine principal de la sous-traitance. Elles doivent être interprétées avec prudence, car la taille des échantillons est souvent peu élevée.
- L'analyse présente les **constats névralgiques** issus du croisement des données selon le domaine principal de la sous-traitance. Pour plus de détails, le lecteur ou la lectrice peut consulter les tableaux.

LE COÛT DES TRAVAUX

- Le tableau 25 traite du coût des travaux. Il révèle qu'une majorité de personnes des principaux domaines regroupés de la sous-traitance qui suivent considère que le coût des travaux réalisés en sous-traitance est plus élevé qu'à l'interne :
 - Informatique ou technologie de l'information ou de la communication (53,8%);
 - Services liés à la gestion (56,5%).
- À l'inverse, le tableau 25 révèle qu'une majorité de personnes considère que le coût des travaux réalisés en sous-traitance est moins élevé qu'à l'interne pour le domaine qui suit :
 - Services d'architecture (52%).
- Dans le questionnaire d'enquête, concernant le domaine principal, les personnes répondantes devaient indiquer le taux horaire ou le taux journalier habituellement demandé par les consultants(es). Les personnes pouvaient aussi indiquer une variation du taux horaire ou du taux journalier (par exemple : de X à Y). Ces données doivent être interprétées avec prudence, car le taux horaire ou journalier de chaque consultant(e) est inconnu. Pour fins de calcul, les taux horaires ont été ramenés sur une base journalière (taux horaire x 7). Lorsque les personnes ont indiqué une variation du taux journalier, la valeur centrale a été retenue comme taux journaliers pour fins de calcul $(X+Y/2)$.
- Le tableau 26 présente les taux journaliers des consultants(es). Il révèle que, sur la base des renseignements fournis par les personnes consultées au moment du sondage, les taux journaliers moyens des consultants(es) sont égaux ou supérieurs à 800 \$ pour les domaines regroupés de la sous-traitance qui suivent :
 - Services financiers, de comptabilité et d'actuariat (1 275 \$);
 - Autres services (861 \$).
 - Services liés à la gestion (856 \$);
 - Services liés aux sciences sociales et humaines (844 \$);
 - Informatique et technologie de l'information ou de la communication (820 \$).

L'EFFICIENCE DE LA SOUS-TRAITANCE

- Les tableaux 27 à 29 présentent différentes données liées à l'efficacité de la sous-traitance ventilées selon le domaine principal.
- Le tableau 27 révèle que la majorité des personnes de chaque domaine principal de la sous-traitance est plutôt ou tout à fait en accord avec l'énoncé : *En général, les consultants(es) respectent l'échéancier prévu à l'origine des travaux*. Près de 4 personnes sur 10 liées aux domaines *Informatique ou technologie de l'information ou de la communication, Services liés à la gestion, Services d'architecture* et *Autres services* sont plutôt ou tout à fait en désaccord avec l'énoncé.
- Le tableau 28 indique que la majorité des personnes de chaque domaine principal de la sous-traitance estime qu'en général, la qualité des travaux réalisés en sous-traitance est excellente, très bonne ou bonne. Près de 3 personnes sur 10 liées aux domaines *Informatique ou technologie de l'information ou de la communication, Services liés à la gestion, Services d'architecture* et *Services financiers, de comptabilité et d'actuariat* sont plutôt ou tout à fait en désaccord avec l'énoncé.
- Pour sa part, le tableau 29 précise que, pour l'essentiel, la vaste majorité des personnes considère que les travaux réalisés en sous-traitance sont aussi, moins ou beaucoup moins efficaces que ceux réalisés à l'interne. Le questionnaire d'enquête définissait l'efficacité de la manière suivante : qui aboutit à de bons résultats avec le minimum de dépenses, d'efforts, etc. Les proportions de personnes les plus élevées (environ 35% et plus) qui considèrent que les travaux réalisés en sous-traitance sont moins ou beaucoup moins efficaces que ceux réalisés à l'interne sont les suivantes selon le domaine principal :
 - Services langagiers (51,7%)
 - Informatique ou technologie de l'information ou de la communication (38,1%);
 - Services d'architecture (36,0%);
 - Services liés à la gestion (34,8%);
 - Services de biologie (34,8%);

LE CONTEXTE DE LA SOUS-TRAITANCE

Les tableaux 30 à 35 ventilent les données liées au contexte de la sous-traitance selon le domaine principal. Voici quelques données névralgiques à cet effet :

- Le tableau 30 révèle qu'une majorité de personnes des domaines principaux qui suivent signalent qu'une majorité ou que toutes les personnes consultantes sous leur supervision utilisaient des équipements ou des services de l'organisation (bureau, ordinateur, adresse électronique gouvernementale ou services de secrétariat) :
 - Informatique ou technologie de l'information ou de la communication (73,7%);
 - Services de formation et de pédagogie (81,3%);
 - Services d'architecture (52%).

- Ce même tableau révèle que, à l'inverse, une majorité de personnes des domaines principaux qui suivent signalent qu'aucune ou une minorité de personnes consultantes sous leur supervision utilisaient des équipements ou des services de l'organisation :
 - Services de biologie (100%);
 - Services de communication (93,8%);
 - Services liés aux sciences sociales et humaines (87,5%);
 - Services langagiers (86,2%);
 - Autres services (84%);
 - Services de formation et de pédagogie (56,3%);
 - Services financiers, de comptabilité et d'actuariat (54,6%).

- Le tableau 31 révèle que la majorité des personnes supervisant des travaux de sous-traitance des domaines qui suivent sont tout à fait ou plutôt **en désaccord** avec l'affirmation *La plupart du temps, le transfert d'expertise des consultants(es) vers le personnel interne est réalisé de façon adéquate* :
 - Informatique ou technologie de l'information ou de la communication (66,7%);
 - Services d'architecture (64%);
 - Services liés à la gestion (58,7%).
- Ce même tableau révèle que, à l'inverse, une majorité de personnes des domaines principaux qui suivent sont tout à fait en accord ou plutôt en accord avec l'énoncé précédent :
 - Services de biologie (65,2%);
 - Services de communication (62,5%);
 - Services financiers, de comptabilité et d'actuariat (54,5%);
 - Services langagiers (51,7%).

- Le tableau 32 traite de la dépendance du personnel interne envers les personnes sous-traitantes. Il révèle que la majorité des personnes des domaines qui suivent sont plutôt ou tout à fait en accord avec l'affirmation qui suit : *Depuis 10 ans (ou depuis votre embauche, si vous avez moins de 10 ans d'expérience), au sein de ma direction, les activités confiées en sous-traitance ont conduit à une situation de dépendance envers les sous-traitants(es) à moyen ou à long terme* :
 - Informatique ou technologie de l'information ou de la communication (83,8%);
 - Services liés à la gestion (78,3%);
 - Services d'architecture (76%);
 - Services financiers, de comptabilité et d'actuariat (72,7%);
 - Services langagiers (72,4%);
 - Autres services (71,2%);
 - Services de biologie (60,9%);
 - Services de communication (56,3%).

- Le tableau 33 présente les étapes des projets qui peuvent être réalisées en sous-traitance. Les deux premières étapes, à savoir *La définition du projet ou des besoins de l'organisation* et *La production de l'appel d'offres* constituent des étapes névralgiques qui devraient être réalisées à l'interne pour des raisons d'efficacité. Or, ces étapes peuvent parfois être réalisées en sous-

traitance dans des proportions relativement élevées qui fluctuent selon le domaine principal de la sous-traitance :

- Informatique ou technologie de l'information ou de la communication
La définition des objectifs du projet ou des besoins de l'organisation (35,3% des personnes estiment que cette étape peut être réalisée en sous-traitance);
La production de l'appel d'offres (14,6%).
- Services liés à la gestion
La définition des objectifs du projet ou des besoins de l'organisation (39,1%);
La production de l'appel d'offres (13%).
- Services d'architecture
La définition des objectifs du projet ou des besoins de l'organisation (44%);
La définition des objectifs du projet (24%).

Tableau 25 : En ce qui concerne le domaine principal de supervision de la sous-traitance, veuillez compléter l'affirmation suivante (données ventilées selon les domaines regroupés de la sous-traitance)

En général, je considère que le coût des travaux réalisés en sous-traitance est :	Informatique ou technologie de l'information ou de la communication		Services liés aux sciences sociales et humaines		Services liés à la gestion		Services langagiers		Services d'architecture		Services de biologie		Services de communication		Services de formation et de pédagogie		Services financiers, de comptabilité et d'actuariat		Autres	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Plus ou beaucoup plus élevé qu'à l'interne	192	53,8	11	22,9	26	56,5	7	24,1	9	36,0	5	21,7	6	37,5	4	25,0	5	45,5	39	31,2
Équivalent	15	4,2	11	22,9	5	10,9	2	6,9	0	0,0	5	21,7	0	0,0	3	18,8	0	0,0	15	12,0
Moins ou beaucoup moins élevé qu'à l'interne	125	35,0	20	41,7	14	30,4	12	41,4	13	52,0	10	43,5	8	50,0	7	43,8	6	54,5	50	40,0
Je ne sais pas	25	7,0	6	12,5	1	2,2	8	27,6	3	12,0	3	13,0	2	12,5	2	12,5	0	0,0	21	16,8
Total	357	100,0	48	100	46	100	29	100	25	100	23	100	16	100	16	100	11	100	125	100

Tableau 26 : Taux journaliers demandés par les consultants(es) (données ventilées selon les domaines regroupés de la sous-traitance), selon les répondants(es)

	Informatique ou technologie de l'information ou de la communication	Services liés aux sciences sociales et humaines	Services liés à la gestion	Services langagiers	Services d'architecture	Services de biologie	Services de communication	Services de formation et de pédagogie	Services financiers, de comptabilité et d'actuariat	Autres
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Moyenne	820	844	856	530	699	551	686	551	1 275	861
Médiane	800	910	840	403	725	531	563	531	1 330	700
N	134	9	17	12	11	6	4	6	7	60

Tableau 27 : En ce qui concerne le domaine principal de supervision de la sous-traitance, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec l'affirmation suivante (données ventilées selon les domaines regroupés de la sous-traitance)

En général, les consultants(es) respectent l'échéancier prévu à l'origine des travaux	Informatique ou technologie de l'information ou de la communication		Services liés aux sciences sociales et humaines		Services liés à la gestion		Services langagiers		Services d'architecture		Services de biologie		Services de communication		Services de formation et de pédagogie		Services financiers, de comptabilité et d'actuariat		Autres	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Plutôt ou tout à fait en accord	215	60,2	37	77,1	27	58,7	28	96,6	14	56,0	17	73,9	15	93,8	11	68,8	10	90,9	79	63,2
Plutôt ou tout à fait en désaccord	131	36,7	11	22,9	16	34,8	1	3,4	11	44,0	6	26,1	1	6,3	5	31,3	1	9,1	44	35,2
Je ne sais pas	11	3,1	0	0,0	3	6,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	1,6
Total	357	100,0	48	100,0	46	100,0	29	100,0	25	100,0	23	100,0	16	100,0	16	100,0	11	100,0	125	100

Tableau 28 : En ce qui concerne le domaine principal de supervision de la sous-traitance, veuillez compléter l'affirmation suivante (données ventilées selon les domaines regroupés de la sous-traitance)

En général, la qualité des travaux réalisés en sous-traitance est :	Informatique ou technologie de l'information ou de la communication		Services liés aux sciences sociales et humaines		Services liés à la gestion		Services langagiers		Services d'architecture		Services de biologie		Services de communication		Services de formation et de pédagogie		Services financiers, de comptabilité et d'actuariat		Autres	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Bonne, très bonne, excellente	250	70,0	39	81,3	31	67,4	23	79,3	17	68,0	19	82,6	15	93,8	14	87,5	7	63,6	100	80,0
Passable, mauvaise, très mauvaise	104	29,1	9	18,8	13	28,3	6	20,7	8	32,0	3	13,0	1	6,3	2	12,5	3	27,3	25	20,0
Je ne sais pas	3	0,8	0	0,0	2	4,3	0	0,0	0	0,0	1	4,3	0	0,0	0	0,0	1	9,1	0	0,0
Total	357	100,0	48	100,0	46	100,0	29	100,0	25	100,0	23	100,0	16	100,0	16	100,0	11	100,0	125	100

**Tableau 29 : En ce qui concerne le domaine principal de supervision de la sous-traitance, veuillez compléter l'affirmation suivante
(données ventilées selon les domaines regroupés de la sous-traitance)**

En général, en comparaison avec les travaux réalisés à l'interne, je considère que les travaux de services professionnels réalisés en sous-traitance sont :	Informatique ou technologie de l'information ou de la communication		Services liés aux sciences sociales et humaines		Services liés à la gestion		Services langagiers		Services d'architecture		Services de biologie		Services de communication		Services de formation et de pédagogie		Services financiers, de comptabilité et d'actuariat		Autres	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Plus ou beaucoup plus efficient	36	10,1	12	25,0	6	13,0	4	13,8	3	12,0	7	30,4	2	12,5	2	12,5	4	36,4	22	17,6
Aussi efficient	178	49,9	21	43,8	22	47,8	8	27,6	11	44,0	7	30,4	10	62,5	9	56,3	3	27,3	50	40,0
Moins ou beaucoup moins efficients	136	38,1	12	25,0	16	34,8	15	51,7	9	36,0	8	34,8	3	18,8	4	25,0	2	18,2	37	29,6
Je ne sais pas	7	2,0	3	6,3	2	4,3	2	6,9	2	8,0	1	4,3	1	6,3	1	6,3	2	18,2	16	12,8
Total	357	100,0	48	100,0	46	100,0	29	100,0	25	100,0	23	100,0	16	100,0	16	100,0	11	100,0	125	100

Tableau 30 : Depuis 2 ans, quelle part approximative de consultants(es) sous votre supervision utilisait des équipements ou des services de l'organisation tels qu'un bureau, un ordinateur, une adresse électronique gouvernementale ou des services de secrétariat (données ventilées selon les domaines regroupés de la sous-traitance) ?

	Informatique ou technologie de l'information ou de la communication		Services liés aux sciences sociales et humaines		Services liés à la gestion		Services langagiers		Services d'architecture		Services de biologie		Services de communication		Services de formation et de pédagogie		Services financiers, de comptabilité et d'actuariat		Autres	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Aucun	18	5,0	36	75,0	12	26,1	22	75,9	11	44,0	22	95,7	12	75,0	8	50,0	5	45,5	90	72,0
Une minorité	63	17,6	6	12,5	8	17,4	3	10,3	1	4,0	1	4,3	3	18,8	1	6,3	1	9,1	15	12,0
Une majorité	107	30,0	0	0,0	3	6,5	2	6,9	10	40,0	0	0,0	0	0,0	10	62,5	2	18,2	6	4,8
Tous	156	43,7	2	4,2	18	39,1	2	6,9	3	12,0	0	0,0	0	0,0	3	18,8	3	27,3	8	6,4
Je ne sais pas	13	3,6	4	8,3	5	10,9	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	6,3	0	0,0	0	0,0	6	4,8
Total	357	100,0	48	100,0	46	100,0	29	100,0	25	100,0	23	100,0	16	100,0	16	100,0	11	100,0	125	100

Tableau 31 : Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec l'affirmation suivante (données ventilées selon les domaines regroupés de la sous-traitance) :

La plupart du temps, le transfert d'expertise* des consultants(es) vers le personnel interne est réalisé de façon adéquate	Informatique ou technologie de l'information ou de la communication		Services liés aux sciences sociales et humaines		Services liés à la gestion		Services langagiers		Services d'architecture		Services de biologie		Services de communication		Services de formation et de pédagogie		Services financiers, de comptabilité et d'actuariat		Autres	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Plutôt ou tout à fait en accord	107	30,0	24	50,0	13	28,3	15	51,7	8	32,0	15	65,2	10	62,5	4	25,0	6	54,5	62	49,6
Plutôt ou tout à fait en désaccord	238	66,7	14	29,2	27	58,7	6	20,7	16	64,0	7	30,4	5	31,3	8	50,0	2	18,2	47	37,6
Je ne sais pas/ne s'applique pas	12	3,4	10	20,8	6	13,0	8	27,6	1	4,0	1	4,3	1	6,3	4	25,0	3	27,3	16	12,8
Total	357	100,0	48	100,0	46	100,0	29	100,0	25	100,0	23	100,0	16	100,0	16	100	11	100,0	125	100

* Dans le présent contexte, le transfert d'expertise est défini comme étant une communication de données, d'information et de compétences qui rend le personnel interne dans les organisations clientes autonomes dans les suites à donner au projet, une fois le contrat terminé avec la personne consultante.

Tableau 32 : Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec l'affirmation suivante (données ventilées selon les domaines regroupés de la sous-traitance) :

Depuis 10 ans (ou depuis votre embauche, si vous avez moins de 10 ans d'expérience), au sein de ma direction, les activités confiées en sous-traitance ont conduit à une situation de dépendance envers les sous-traitants(es) à moyen ou à long terme	Informatique ou technologie de l'information ou de la communication		Services liés aux sciences sociales et humaines		Services liés à la gestion		Services langagiers		Services d'architecture		Services de biologie		Services de communication		Services de formation et de pédagogie		Services financiers, de comptabilité et d'actuariat		Autres	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Plutôt ou tout à fait en accord	299	83,8	16	33,3	36	78,3	21	72,4	19	76,0	14	60,9	9	56,3	8	50,0	8	72,7	89	71,2
Plutôt ou tout à fait en désaccord	53	14,8	28	58,3	8	17,4	6	20,7	5	20,0	9	39,1	5	31,3	8	50,0	3	27,3	28	22,4
Je ne sais pas/ne s'applique pas	5	1,4	4	8,3	2	4,3	2	6,9	1	4,0	0	0,0	2	12,5	0	0,0	0	0,0	8	6,4
Total	357	100,0	48	100,0	46	100,0	29	100,0	25	100,0	23	100,0	16	100,0	16	100	11	100	125	100

Tableau 33 : À l'heure actuelle, dans le cadre des projets confiés en sous-traitance sous votre supervision, quelles étapes des projets peuvent être réalisées en sous-traitance (données regroupées selon le domaine principal de la sous-traitance) :

	Informatique ou technologie de l'information ou de la communication		Services liés aux sciences sociales et humaines		Services liés à la gestion		Services langagiers		Services d'architecture		Services de biologie		Services de communication		Services de formation et de pédagogie		Services financiers, de comptabilité et d'actuariat		Autres	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
La définition des objectifs du projet ou des besoins de l'organisation	126	35,3	2	4,2	18	39,1	2	6,9	11	44,0	1	4,3	2	12,5	4	25,0	0	0,0	23	18,4
La production de l'appel d'offres	52	14,6	2	4,2	6	13,0	0	0,0	6	24,0	1	4,3	1	6,3	0	0,0	1	9,1	16	12,8
La réalisation du projet ou des travaux	310	86,8	37	77,1	33	71,7	24	82,8	22	88,0	21	91,3	13	81,3	13	81,3	6	54,5	90	72,0
L'évaluation de la réalisation du projet ou des travaux	179	50,1	11	22,9	18	39,1	6	20,7	15	60,0	3	13,0	5	31,3	7	43,8	2	18,2	46	36,8
Total	357	100,0	48	100,0	46	100,0	29	100,0	25	100,0	23	100,0	16	100,0	16	100,0	11	100,0	125	100

PERSONNEL DONT LA DIRECTION CONFIE DES TRAVAUX EN SOUS-TRAITANCE (EXCLUANT LE PERSONNEL QUI SUPERVISE LA SOUS-TRAITANCE)

Des questions ont également été posées aux personnes qui, sans effectuer de la supervision de travaux de services professionnels en sous-traitance, avaient une vision d'ensemble de la sous-traitance au sein de leur direction.

Les tableaux 36 à 48 présentés à l'annexe II font état des réponses aux questions de ces personnes. Les réponses fournies par ces personnes sont similaires à celles des personnes qui effectuent de la supervision de la sous-traitance. Elles viennent donc appuyer celles de la section précédente.

DISCUSSION

UNE SOUS-TRAITANCE RÉPANDUE

- Les données du sondage révèlent que les travaux de services professionnels confiés en sous-traitance sont répandus au sein des unités d'accréditation du SPGQ.
- Des 3 225 personnes qui ont répondu au sondage, près d'une personne sur deux (1 714 personnes ou 53,2%) signale que sa direction confie des contrats de services professionnels en sous-traitance.
- De ces 1 714 personnes, 696 (40,6%) ont signalé avoir supervisé ce type de contrats depuis 2 ans. Le sondage s'adresse aux personnes ayant supervisé des contrats de services professionnels en sous-traitance (N=696).
- Les services professionnels en sous-traitance existent dans plusieurs domaines. Le sondage révèle que la part la plus importante du travail de supervision de la sous-traitance des personnes sondées renvoie à ces 10 domaines, en ordre décroissant d'importance :
 - Informatique ou technologie de l'information et de la communication (51,3%);
 - Services liés aux sciences sociales et humaines (économie, développement industriel, évaluation de programmes, recherche et sondage, statistique) (6,9%);
 - Services liés à la gestion (administration, ressources humaines, services-conseils en gestion) (6,6%);
 - Services langagiers (rédaction, révision linguistique, traduction) (4,2%);
 - Services d'architecture (3,6%);
 - Services de biologie (2,3%);
 - Services de communication (2,3%);
 - Services de formation et de pédagogie (2,3%);
 - Services financiers, de comptabilité et d'actuariat (comptabilité, fiscalité, services financiers, actuariat) (1,6%);
 - Autres services (18,0%).
- Les données du sondage révèlent également que la sous-traitance a augmenté depuis 10 ans. Environ une personne sondée sur deux estime que les travaux de services professionnels en sous-traitance ont augmenté depuis 10 ans alors que seulement 4,2% jugent que ces travaux ont diminué au cours de cette même période.
- Les données publiées par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) concernant les contrats de services de l'ensemble de la fonction publique confirment cette tendance⁵. De 2015-2016 à 2020-2021, la valeur des contrats de services dans les ministères et organismes de la fonction publique est passée de 1,7 G\$ à 3,6 G\$, soit une augmentation de 107,9%. Pour sa part, la masse salariale du personnel professionnel est passée de 1,5 G\$ à 2 G\$, soit une augmentation de 33,3%. La croissance de la valeur des contrats de services est nettement supérieure à celle de la masse salariale du personnel professionnel.

⁵ Les contrats de services tels que définis par le SCT sont ceux qui s'apparentent le plus au travail du personnel professionnel. Source : Secrétariat du Conseil du trésor, *Statistiques sur les contrats des organismes publics*, années 2017, 2018, 2019, 2020 et 2021.

UNE SOUS-TRAITANCE COÛTEUSE

- Sur les 10 domaines de services professionnels confiés en sous-traitance, les données du sondage révèlent que les taux journaliers moyens demandés par les consultants(es) s'élèvent à plus de 800 \$ par jour pour ces 5 domaines :
 - Informatique ou technologie de l'information et de la communication (820 \$);
 - Services liés aux sciences sociales et humaines (844 \$);
 - Services liés à la gestion (856 \$);
 - Services financiers, de comptabilité et d'actuariat (1 275 \$);
 - Autres services (861 \$).
- La majorité des personnes répondantes ont signalé que la part la plus importante de leur travail de supervision de la sous-traitance s'effectue dans l'un de ces 5 domaines.
- La rémunération globale⁶ moyenne des professionnelles et des professionnels de l'administration québécoise⁷ en 2020, selon l'Enquête sur la rémunération globale (ERG) produite par l'Institut de la statistique du Québec, s'élève à environ 433 \$ par jour⁸. En posant l'hypothèse que les taux plus hauts correspondent à des taux journaliers par personne, les coûts journaliers des travaux en sous-traitance sont nettement plus élevés qu'à l'interne (au moins 85% plus cher). Par exemple, en informatique, le taux journalier moyen des consultants(es) s'élève à 820 \$ par jour, soit 387 \$ de plus par jour qu'une ressource interne (près du double). Autres exemples, pour les services en sciences sociales et humaines et ceux liés à la gestion, les coûts à l'externe sont également près du double que celui à l'interne.
- Dans le domaine de l'informatique ou des technologies de l'information ou de la communication, la vaste majorité des répondants(es) au sondage signale qu'une majorité ou que tous les consultants(es) sous leur supervision utilisaient des équipements gouvernementaux ou des services tels qu'un bureau, un ordinateur, une adresse électronique gouvernementale ou des services de secrétariat. On peut donc penser que, pour l'essentiel, les frais généraux (matériel informatique, lien Internet, etc.) sont assumés par le gouvernement et non par les firmes de consultants(es) pour cette catégorie de sous-traitance. Ceci vient renforcer le constat à savoir que le taux journalier moyen à l'externe en informatique est plus élevé qu'à l'interne.
- En 2020-2021, la valeur des contrats de services en informatique dans les ministères et organismes de la fonction publique s'élevait à environ 1 G\$⁹. Les données du sondage révèlent que, pour la majorité des personnes répondantes, 50% ou plus des travaux confiés en sous-

⁶ 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. Le concept de rémunération globale prend en compte le salaire, les avantages sociaux (assurances, fonds de retraite, etc.) et les heures de présence au travail. Source : Institut de la Statistique du Québec, *Résultats de l'enquête sur la rémunération globale au Québec, 2021*, Gouvernement du Québec, 201p.

⁷ L'administration québécoise comprend les employés de la fonction publique québécoise 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.

⁸ La profession retenue de l'administration québécoise pour fins de comparaison est celle de chercheur, expert-conseil et experte-conseil, agent et agente des politiques et des programmes de la Classification nationale des professions (CNP-416).

⁹ Secrétariat du Conseil du trésor, *Statistiques sur les contrats des organismes publics 2020-2021*, 2022, gouvernement du Québec, 142 p.

traitance devraient être rapatriés à l'interne. Partant de cela, si 50% des travaux en informatique étaient rapatriés à l'interne et que le coût à l'externe constitue environ le double de celui à l'interne, le gouvernement pourrait donc économiser environ 250 M\$ pour la seule catégorie des contrats de services en informatique (1 G\$*50% des travaux à rapatrier*50% de la valeur \$). Cette donnée doit être interprétée avec prudence et vise à établir un ordre de grandeur.

- Toujours concernant la sous-traitance en informatique, en 2021, des données acheminées par Retraite Québec à la suite d'une demande d'accès à l'information effectuée par le SPGQ révèle qu'en 2019-2020, pour la moitié des contrats en informatique, le taux journalier moyen d'une consultante ou d'un consultant est de plus de 800 \$ par jour par personne, soit environ plus du double qu'une ressource interne. Ces données viennent appuyer celles colligées dans la présente enquête¹⁰.
- Ce constat n'est pas nouveau, considérant qu'en 2012¹¹, le Vérificateur général du Québec révélait que le contribuable pouvait payer deux fois plus cher lorsque l'État a recours à la sous-traitance en informatique. Ainsi, le salaire d'une employée ou d'un employé en informatique de la fonction publique variait entre 215 \$ à 475 \$ par jour, comparativement à 400 \$ et 950 \$ par jour pour le recours à une personne consultante d'une firme informatique.

L'EFFICACITÉ DE LA SOUS-TRAITANCE

Des étapes névralgiques réalisées par des consultants(es)

- Pour près d'une personne sur trois, l'étape de la définition du projet ou des besoins de l'organisation peut être réalisée en sous-traitance dans le cadre de projets de services professionnels confiés en sous-traitance. Près d'une personne sur dix indique que l'étape de la production de l'appel d'offres du projet peut également être réalisée en sous-traitance.
- Le Vérificateur général du Québec faisait remarquer, en 2011¹², faisant référence aux projets en informatique, que les fonctions stratégiques liées à la conception des projets (définition des projets, appel d'offres, etc.) devraient être réalisées à l'interne, sans quoi les facteurs de risque critiques pouvant conduire à l'échec ou à l'augmentation des coûts des projets sont plus élevés. En effet, les consultants(es) ne connaissent pas toujours bien l'organisation ou ses besoins; elles et ils ne sont pas toujours les mieux placés pour réaliser ces étapes. Les données du sondage révèlent néanmoins que certaines étapes stratégiques des projets sont toujours réalisées par des consultants(es).
- Cette réalité peut placer les consultants(es) dans une situation de conflit d'intérêts.

¹⁰ Syndicat de professionnelles et de professionnels du gouvernement du Québec, *État de situation sur la sous-traitance, demande d'accès à l'information*, 2021, 21 p. et Syndicat de professionnelles et de professionnels du gouvernement du Québec, *État de situation sur la sous-traitance, demande d'accès à l'information. Analyse complémentaire*, 2022, 13 p.

¹¹ Vérificateur général du Québec, *Vérification de l'optimisation des ressources. Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013, automne 2012. Chapitre 5. Contrats de services professionnels liés au traitement de l'information*, 2012, gouvernement du Québec.

¹² Vérificateur général du Québec, *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.

Des consultants(es) présents(es) au sein de l'appareil gouvernemental

- Près d'une personne sondée sur deux (47,3%) a précisé que, depuis 2 ans, toutes les personnes consultantes sous sa supervision ou une majorité utilisaient des équipements ou des services de l'organisation.
- Cette proportion s'élève à près de 80% pour les services de formation et de pédagogie, à près de 75% pour le domaine de l'informatique et à 52% pour les services d'architecture.
- Ces données laissent entrevoir l'existence d'une fonction publique parallèle composée de personnes consultantes coûteuses au sein de l'appareil gouvernemental.

Le transfert d'expertise

- Au moment ou à la suite de la réalisation de projets effectués en sous-traitance, le transfert d'expertise de la personne consultante vers le personnel interne constitue une étape névralgique. Elle vise à assurer un suivi efficace et à rendre l'organisation cliente autonome dans les suites à donner aux projets. Le questionnaire d'enquête définissait ainsi le transfert d'expertise : communication de données, d'information ou de compétences qui rend le personnel interne dans les organisations clientes autonomes dans les suites à donner au projet, une fois le contrat terminé avec la personne consultante.
- Or, près d'une personne sur deux (53,2%) a signalé être tout à fait ou plutôt en désaccord avec l'affirmation *La plupart du temps, le transfert d'expertise des consultants(es) vers le personnel interne est réalisé de façon adéquate*. Cette proportion s'élève à près de 67% pour le domaine de l'informatique, à 64% pour les services d'architecture et à près de 59% pour les services liés à la gestion.
- En matière de transfert d'expertise, la situation s'avère problématique et une nette amélioration peut s'envisager. Cette situation favorise la dépendance envers les consultants(es) et peut conduire à des dérives. Par exemple, en informatique, les ressources internes peuvent éprouver des difficultés à ajuster ou à corriger certains systèmes informatiques produits initialement par des consultants(es) externes. Souvent, la solution consiste à confier à nouveau les travaux en sous-traitance à la même firme, et ce, à des coûts élevés, considérant que le gouvernement n'a pas d'autre choix que de faire appel à celle-ci. Le gouvernement devient alors captif de la sous-traitance.

La dépendance du secteur public envers le secteur privé

- Comme signalé, la sous-traitance peut conduire à la dépendance envers les consultants(es) et à certaines dérives par manque d'expertise interne.
- La dépendance envers les consultants(es) externes est encore bien réelle, selon les participants(es) au sondage. Près de 75% des personnes ont signalé être tout à fait ou plutôt en accord avec l'affirmation : *Depuis 10 ans (ou depuis votre embauche, si vous avez moins de 10 ans d'expérience), au sein de ma direction, les activités confiées en sous-traitance ont conduit à une situation de dépendance envers les sous-traitants(es) à moyen ou à long terme*.

- Le transfert d'expertise est souvent inadéquat; il contribue à maintenir cette situation de dépendance. En outre, le fait que des consultants(es) occupent des fonctions ou des postes stratégiques y contribue également.

L'efficience de la sous-traitance et l'effet sur le personnel

- Le questionnaire d'enquête définit ainsi l'efficience : qui aboutit à de bons résultats avec le minimum de dépenses, d'efforts, etc.
- Les personnes sondées estiment qu'en comparaison avec les travaux réalisés à l'interne, les travaux de services professionnels réalisés en sous-traitance sont :
 - plus ou beaucoup plus efficaces (14,1%);
 - aussi efficaces (45,8%);
 - moins ou beaucoup moins efficaces (34,8%).
- Une proportion élevée de personnes juge que les travaux en sous-traitance sont aussi efficaces (45,8%) et une faible proportion (14,1%) les juge plus efficaces (14,1%).
- Près de 20% des personnes estiment qu'il devrait y avoir autant de sous-traitance et 3,6% jugent qu'il devrait y en avoir plus. C'est donc dire que la sous-traitance est jugée utile ou nécessaire dans certains contextes.
- Cela dit, plus de six personnes sur dix estiment qu'il devrait y avoir moins de sous-traitance. Environ 80% de ces dernières jugent que 50% ou plus des travaux en sous-traitance devraient être rapatriés à l'interne. La perception globale est donc à savoir que la sous-traitance devrait être réduite de façon marquée.
- Une proportion relativement élevée de personnes estime que les travaux en sous-traitance sont moins efficaces que ceux réalisés à l'interne. Cela s'avère problématique, car une efficience maximale de tous les projets devrait être visée. En effet, une personne répondante sur trois (près de 35%) estime qu'en comparaison avec les travaux réalisés à l'interne, les travaux réalisés en sous-traitance sont moins ou beaucoup moins efficaces. Pour les services langagiers, cette proportion atteint près de 52% alors que pour l'informatique, elle se situe près de 40%.
- Rappelons que la majorité des personnes répondantes estime que 50% ou plus des travaux confiés en sous-traitance devraient être rapatriés à l'interne.
- Plus de 60% des personnes estiment que des projets stratégiques de leur direction sont souvent réalisés par des consultants(es) externes.
- Environ une personne sur deux (46,1%) considère que la sous-traitance a un effet démobilisant sur le personnel interne. La motivation est pourtant considérée dans la littérature managériale comme un facteur névralgique de la réussite et de l'efficacité au travail.

LES RAISONS ÉVOQUÉES DE LA SOUS-TRAITANCE

- Les trois principales raisons du recours à la sous-traitance évoquées par les participants(es) sont :
 - Nous manquons de personnel au sein de notre direction pour effectuer l'ensemble des travaux (73,7%);
 - Des travaux sont confiés en sous-traitance, car ils nécessitent une expertise spécifique non disponible au sein de mon unité de travail (51,9%);

- Ma direction confie des travaux en sous-traitance, car il est difficile de recruter du personnel à l'interne en raison d'une trop faible rémunération comparée à d'autres secteurs d'emploi (48,1%).
- Des données externes au sondage soutiennent les difficultés de recrutement perçues par les personnes répondantes. Le SPGQ constate un manque criant de personnes expertes en informatique au sein de l'appareil public. De 2015 à 2021, le nombre de postes vacants a pratiquement doublé, passant de 7,6% à 14%, selon le ministère des Finances¹³.
- Comme le gouvernement peine à recruter, faire appel aux consultants(es) (qui coûtent souvent près du double d'une ressource interne) pour réaliser ces activités s'avère une nécessité.

QUELQUES CONSTATS ADDITIONNELS VENTILÉS SELON LE DOMAINE DE LA SOUS-TRAITANCE

- Dans les domaines de l'informatique, des services liés à la gestion, des services de formation ou de pédagogie et des services d'architecture, la sous-traitance paraît plus problématique selon ces indicateurs : (au moins 3 indicateurs sur 4 sont problématiques) :
 - l'efficacité des travaux réalisés en sous-traitance en comparaison avec l'interne (au moins 35% des personnes jugent la sous-traitance moins efficace);
 - une proportion (élevée) d'utilisation d'équipements ou de services de l'organisation par les consultants(es) (au moins 45% des personnes signalent qu'une majorité ou que toutes les personnes consultantes les utilisent);
 - un transfert souvent inadéquat d'expertise (au moins 50% des personnes jugent le transfert inadéquat);
 - une dépendance jugée élevée envers les sous-traitants(es) à moyen ou à long terme (au moins 50% des personnes jugent qu'il existe une dépendance).
- Pour ces mêmes indicateurs, mais inversés (au moins 3 indicateurs sur 4 sont jugés peu problématiques), les domaines de la sous-traitance qui paraissent moins problématiques sont les services liés aux sciences humaines et sociales et les services de communication. Les indicateurs sont les suivants :
 - L'efficacité des travaux réalisés en sous-traitance en comparaison avec l'interne (moins de 20% des personnes jugent la sous-traitance moins efficace);
 - Une proportion (faible) d'utilisation d'équipements ou de services de l'organisation par les consultants(es) [moins de 5% des personnes signalent qu'une majorité ou que tous les consultants(es) les utilisent];
 - Un transfert d'expertise souvent adéquat (au moins 50% des personnes jugent le transfert adéquat);
 - Une dépendance jugée peu élevée envers les sous-traitants(es) à moyen ou à long terme (moins de 35% des personnes jugent qu'il existe une dépendance).

¹³ [Budget 2023-2024 du Québec : le SPGQ pressent une cascade de fiascos - SPGQ](#)

Des mesures de réduction de la sous-traitance des services professionnels devraient viser en premier lieu les domaines de la sous-traitance cités au premier paragraphe.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce rapport démontre que les services professionnels effectués en sous-traitance dans les unités d'accréditation du SPGQ s'avèrent problématiques à plusieurs égards.

Quelques constats :

- La sous-traitance est répandue dans les unités d'accréditation du SPGQ :
 - 53,2% des personnes sondées signalent que leur direction confie des contrats de services professionnels en sous-traitance;
 - Les personnes sondées supervisent des travaux de sous-traitance dans au moins 28 domaines;
 - Dans le domaine des ressources informationnelles (RI), les données produites par le gouvernement viennent appuyer celles du présent sondage. Pour certains ministères et organismes de la fonction publique, selon le *Portrait de la main-d'œuvre et du recours à des consultantes et des consultants affectés aux ressources informationnelles, 2021*, la proportion de ressources externes s'élève à près ou à plus d'une personne sur deux, à savoir :
 - Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration [58,8% des postes sont externes];
 - Régie du bâtiment du Québec (57,6%);
 - Société de l'assurance automobile du Québec (49,5%);
 - Ministère de la Justice (48,8%);
 - Curateur public (45,8%);
 - Ministère des Transports (44,4%)
 - Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (43,8%).
- La sous-traitance est coûteuse :
 - Sur 5 des 10 domaines regroupés de services professionnels confiés en sous-traitance, le sondage révèle que les taux journaliers moyens demandés par les consultants(es) s'élèvent à près du double ou plus que celui d'une ressource interne.
- Des personnes consultantes présentes au sein de l'appareil gouvernemental :
 - Près d'une personne sur deux sondée (47,3%) a précisé que, depuis 2 ans, toutes les personnes consultantes sous sa supervision ou une majorité de celles-ci utilisaient des équipements ou des services de l'organisation tels qu'un bureau, un ordinateur, une adresse électronique gouvernementale ou des services de secrétariat.
 - Ces données laissent entrevoir l'existence d'une fonction publique parallèle composée de consultants(es) coûteux au sein de l'appareil gouvernemental.

- Des étapes névralgiques qui devraient toujours être réalisées à l'interne, selon le Vérificateur général du Québec, pour des raisons d'efficacité et afin d'éviter des conflits d'intérêts sont effectuées par des consultants(es) :
 - Selon environ une personne sur trois, l'étape de la définition du projet ou des besoins de l'organisation peut être réalisée en sous-traitance.
- Le transfert d'expertise est souvent inadéquat et favorise la dépendance envers les consultants(es) :
 - Près d'une personne sur deux a signalé être tout à fait ou plutôt en désaccord avec l'affirmation *La plupart du temps, le transfert d'expertise des consultants(es) vers le personnel interne est réalisé de façon adéquate.*
- La dépendance envers les consultants(es) est encore bien réelle et fortement présente, selon les participants(es) au sondage :
 - près de 75% des personnes sondées ont signalé être tout à fait ou plutôt en accord avec l'affirmation : *Depuis 10 ans (ou depuis votre embauche, si vous avez moins de 10 ans d'expérience), au sein de ma direction, les activités confiées en sous-traitance ont conduit à une situation de dépendance envers les sous-traitants à moyen ou à long terme.*
- L'efficacité des travaux réalisés en sous-traitance pose souvent un problème, en comparaison avec ceux réalisés à l'interne :
 - Plus de six personnes sur dix estiment qu'il devrait y avoir moins de sous-traitance. Environ 80% de ces dernières jugent que 50% ou plus des travaux en sous-traitance devraient être rapatriés à l'interne. La perception globale est donc à savoir que la sous-traitance devrait être réduite de façon marquée.
 - Aussi, une personne répondante sur trois (près de 35%) estime qu'en comparaison avec les travaux réalisés à l'interne, ceux réalisés en sous-traitance sont moins ou beaucoup moins efficaces.
 - Cela dit, une proportion élevée de personnes jugent que les travaux en sous-traitance sont aussi efficaces (45,8%) et une faible proportion (14,1%) les juge plus efficaces (14,1%).
 - Près de 20% des personnes estiment qu'il devrait y avoir autant de sous-traitance et seulement 3,6% jugent qu'il devrait y en avoir plus. C'est donc dire que la sous-traitance est jugée utile ou nécessaire dans certains contextes, mais dans une moindre mesure.
- Dans plusieurs contextes, les difficultés de recrutement incitent le gouvernement à faire appel à des consultants(es).

**ANNEXE I : POSTES VACANTS, POSTES INTERNES ET POSTES EXTERNES EN
RESSOURCES INFORMATIONNELLES DANS LES MINISTÈRES ET
ORGANISMES DE LA FONCTION PUBLIQUE**

Ministères et organismes*	Postes vacants (internes)	Postes internes	Postes externes	% Interne	% Externe
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration	21	114	163	41,2	58,8
Régie du bâtiment du Québec	4	25	34	42,4	57,6
Société de l'assurance automobile du Québec	79	605	594	50,5	49,5
Ministère de la Justice	82	354	338	51,2	48,8
Curateur public	6	103	87	54,2	45,8
Ministère des Transports	30	309	247	55,6	44,4
Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques	29	135	105	56,3	43,8
Ministère de la Famille	18	60	40	60	40
Infrastructures technologiques Québec	230	935	542	63,3	36,7
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	29	114	54	67,9	32,1
Ministère de l'Éducation	16	200	92	68,5	31,5
Ministère de la Santé et des Services sociaux	60	326	136	70,6	29,4
Régie de l'assurance maladie du Québec	90	600	250	70,6	29,4
Ministère de la Culture et des Communications	7	37	15	71,2	28,8
Tribunal administratif du Québec	7	25	10	71,4	28,6
Retraite Québec	54	481	174	73,4	26,6
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail	39	483	169	74,1	25,9
Ministère des Finances	17	97	33	74,6	25,4
Ministère de l'Économie et de l'Innovation	0	66	22	75	25
Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles	51	315	91	77,6	22,4
Ministère des Affaires municipales et de l'habitation	10	81	23	77,9	22,1
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale	87	400	108	78,7	21,3
Institut de la statistique du Québec	4	45	11	80,4	19,6
La Financière agricole du Québec	20	93	21	81,6	18,4
Société de l'habitation du Québec	6	57	12	82,6	17,4
Ministère de l'Enseignement supérieur	5	73	12	85,9	14,1

Ministères et organismes (20 et +)	Postes vacants (internes)	Postes internes	Postes externes	% Interne	% Externe
Office québécois de la langue française	3	39	6	86,7	13,3
Sûreté du Québec	31	171	25	87,2	12,8
Directeur des poursuites criminelles et pénales	9	34	3	91,9	8,1
Ministère des Relations internationales et de la Francophonie	4	31	2	93,9	6,1
Secrétariat du Conseil du trésor	73	230	14	94,3	5,7
Ministère de la Sécurité publique	24	214	9	96	4
Ministère du Tourisme	3	32	1	97	3
Ministère du Conseil exécutif	0	47	0	100	0
Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs	0	63	0	100	0

* Seuls les organismes dont la taille de postes en RI est supérieure à 20 ont été retenus dans le présent tableau.

Source : Gouvernement du Québec, *Portraits de la main-d'œuvre et du recours à des consultantes et des consultants affectés aux ressources informationnelles, 2021* : <https://www.donneesquebec.ca/recherche/dataset/portrait-de-la-main-d-oeuvre-en-ti-de-la-fonction-publique-du-quebec>

ANNEXE II : PERSONNEL DONT LA DIRECTION CONFIE DES TRAVAUX EN SOUS-TRAITANCE (EXCLUANT LE PERSONNEL QUI SUPERVISE LA SOUS-TRAITANCE)

Tableau 34 : Savez-vous dans quels domaines votre direction confie des travaux de services professionnels en sous-traitance (informatique, révision linguistique, traduction, etc.) ?

Oui	88,8%	904
Non	4,5%	46
Je ne sais pas	6,7%	68
	N	1 018

Tableau 35 : À votre connaissance, pour les contrats de services professionnels, dans quels domaines votre direction confie-t-elle des travaux en sous-traitance ?

Actuariat	0,88%	8
Architecture	7,85%	71
Administration	10,18%	92
Agronomie	0,66%	6
Bibliothéconomie	0,33%	3
Biologie	2,10%	19
Communication	7,30%	66
Comptabilité	3,43%	31
Développement industriel	0,44%	4
Économie	1,22%	11
Ergonomie	1,66%	15
Physiothérapie	0,33%	3
Évaluation de programmes	3,54%	32
Formation	13,05%	118
Fiscalité	1,66%	15
Informatique ou technologies de l'information et de la communication (Précisez ci-dessous)	60,51%	547
- Analyse en développement de système	40,15%	363
- Analyse d'affaires	32,63%	295
- Infrastructures technologiques	36,62%	331
- Architecture d'affaires	29,76%	269
- Pilotage	18,92%	171
- Domaines ciblés par les primes en technologies de l'information (Précisez ci-dessous)	12,50%	113
-- Cyberdéfense	17,81%	161
-- Cyberprotection	14,60%	132
-- Développements multiniveaux	11,39%	103
-- Spécialiste en technologies opérationnelles	13,83%	125
-- Intelligence artificielle	9,07%	82
-- Soutien aux scientifiques de données	6,19%	56
- Autre(s) domaine(s) en informatique	19,58%	177
Ingénierie forestière	1,66%	15
Pédagogie	1,55%	14
Réadaptation	0,66%	6
Rédaction	3,65%	33
Révision linguistique	6,53%	59
Ressources humaines	2,65%	24
Recherche et sondage	6,31%	57
Service-conseil en gestion	10,29%	93
Service financier	1,00%	9
Statistique	2,32%	21
Traduction	8,30%	75
Travail social	0,88%	8
Autre. Précisez :	17,70%	160
	N	904

Tableau 36 : À votre avis, au cours des 10 dernières années dans la direction qui vous emploie actuellement (ou depuis votre embauche, si vous avez moins de 10 ans d'expérience), est-ce que les travaux de services professionnels confiés en sous-traitance :

ont augmenté	46,57%	421
ont diminué	4,65%	42
sont demeurés stables	26,55%	240
Je ne sais pas	22,23%	201
	N	904

Tableau 37 : Au cours des 2 dernières années, approximativement, combien de consultants(es) professionnels(es) ont travaillé pour votre direction ?

De 1 à 5	28,65%	259
De 6 à 10	14,38%	130
De 11 à 20	8,96%	81
De 21 à 30	4,31%	39
De 31 à 40	2,43%	22
De 41 à 50	1,33%	12
Plus de 51	8,85%	80
Je ne sais pas.	31,08%	281
	N	904

Tableau 38 : Au cours des 2 dernières années, quelle est la part approximative de consultants(es) qui utilisaient des équipements ou des services de l'organisation tels qu'un bureau, un ordinateur, un téléphone, une adresse électronique gouvernementale ou des services de secrétariat ?

Aucun	13,50%	122
Une minorité	15,15%	137
Une majorité	20,24%	183
Tous	25,00%	226
Je ne sais pas.	26,11%	236
	N	904

Tableau 39 : À l'heure actuelle, dans le cadre des projets confiés en sous-traitance, veuillez préciser les étapes des projets qui peuvent être réalisées en sous-traitance :

La définition des objectifs du projet ou des besoins de l'organisation	33,52%	303
La production de l'appel d'offres	13,38%	121
La réalisation du projet ou des travaux	69,36%	627
L'évaluation de la réalisation du projet ou des travaux	37,39%	338
Autre	5,97%	54
Je ne sais pas / Ne s'applique pas.	22,79%	206
	N	904

Tableau 40 : À votre avis, pour quelles raisons votre direction confie-t-elle des travaux de services professionnels en sous-traitance ?

Nous manquons de personnel pour effectuer l'ensemble des travaux.	67,48%	610
Des travaux sont confiés en sous-traitance, car ils nécessitent une expertise non disponible au sein de ma direction ou de mon organisation.	50,88%	460
Des travaux sont confiés en sous-traitance, car il est difficile de recruter du personnel à l'interne en raison des écarts de rémunération avec les autres secteurs d'emploi.	51,55%	466
Des travaux sont confiés en sous-traitance en raison de surcharges de travail ponctuelles du personnel interne.	36,62%	331
Des travaux sont confiés en sous-traitance en raison de la non-disponibilité du matériel ou de l'équipement à l'interne nécessaire à la réalisation du projet.	6,31%	57
Autre.	10,73%	97
Je ne sais pas.	4,76%	43
	N	904

Tableau 41 : Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec l'affirmation suivante : En général, dans ma direction, les consultants(es) respectent l'échéancier prévu à l'origine des travaux.

Tout à fait en accord		Plutôt en accord		Plutôt en désaccord		Tout à fait en désaccord		Je ne sais pas		Total
14,05%	127	37,39%	338	16,26%	147	5,75%	52	26,55%	240	904

Tableau 42 : Veuillez compléter l'affirmation suivante : En général, dans ma direction, la qualité des travaux réalisés en sous-traitance est :

Excellente		Très bonne		Bonne		Passable		Mauvaise		Très mauvaise		Je ne sais pas		Total
6,19%	56	19,91%	180	34,62%	313	15,60%	141	4,87%	44	1,66%	15	17,15%	155	904

Tableau 43 : Veuillez compléter l'affirmation suivante : En général, en comparaison avec les travaux réalisés à l'interne, je considère que les travaux de services professionnels réalisés en sous-traitance sont :

Beaucoup plus efficaces*		Plus efficaces		Aussi efficaces		Moins efficaces		Beaucoup moins efficaces		Je ne sais pas / Sans objet		Total
1,77%	16	5,09%	46	38,83%	351	23,89%	216	7,74%	70	22,68%	205	904

*Efficient : qui aboutit à de bons résultats avec le minimum de dépenses, d'efforts, etc.

Tableau 43,1 Pour quelles raisons considérez-vous que les travaux réalisés en sous-traitance sont moins efficaces ?




(Personnes ayant répondu *Moins efficaces* ou *Beaucoup moins efficaces* à la question du tableau 45)

Le coût des travaux réalisés à l'externe est souvent plus élevé qu'à l'interne.	74,48%	213
Les consultants(es) ne connaissent pas toujours bien la mission ou l'environnement de l'organisation.	84,62%	242
Les travaux réalisés à l'externe sont souvent de moins bonne qualité.	40,91%	117
La réalisation des travaux en sous-traitance réduit l'expertise interne.	73,78%	211
Autre. Précisez :	13,29%	38
Je ne sais pas.	0,00%	0
	N	286

Tableau 44 Complétez la phrase suivante, selon votre avis : Au sein de ma direction, j'estime qu'il devrait y avoir


Plus de sous-traitance.	0,78%	7
Autant de sous-traitance.	14,29%	129
Moins de sous-traitance.	64,89%	586
Je ne sais pas / Sans objet.	20,04%	181
	N	903

Tableau 44.1 À votre avis, quelle est la proportion approximative des travaux confiés en sous-traitance qui devrait être rapatriée à l'interne ?

 (Personnes ayant répondu *Moins efficaces* ou *Beaucoup moins efficaces* à la question du tableau 46)

0%	0,34%	2
5%	3,07%	18
25%	10,41%	61
50%	25,94%	152
75%	28,33%	166
100%	19,62%	115
Je ne sais pas.	12,29%	72
	N	586

Tableau 44.2 À votre avis, parmi les mesures énumérées plus bas, lesquelles favoriseraient la réduction de la sous-traitance :

 (Personnes ayant répondu *Moins efficaces* ou *Beaucoup moins efficaces* à la question du tableau 46)

Augmenter la rémunération du personnel à l'interne.	84,98%	498
Embaucher du personnel.	76,62%	449
Offrir de la formation au personnel à l'interne.	56,83%	333
Bonifier les avantages sociaux du personnel à l'interne.	53,75%	315
Autre.	10,41%	61
Je ne sais pas.	0,68%	4
	N	586

Tableau 45 : Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes :

	Tout à fait en accord		Plutôt en accord		Plutôt en désaccord		Tout à fait en désaccord		Je ne sais pas / Ne s'applique pas		Total
L'expertise disponible à l'interne des professionnels et des professionnelles est suffisante pour assurer une gestion efficace des mandats de services professionnels confiés en sous-traitance.	17,28%	156	34,66%	313	27,57%	249	11,30%	102	9,19%	83	903
La plupart du temps, le transfert d'expertise* des consultants(es) vers le personnel interne est réalisé de façon adéquate.	5,32%	48	21,26%	192	30,34%	274	20,04%	181	23,03%	208	903
Depuis 10 ans (ou depuis votre embauche, si vous avez moins de 10 ans d'expérience), au sein de ma direction, les activités confiées en sous-traitance ont conduit à une perte importante de compétences et de connaissances organisationnelles.	18,60%	168	34,00%	307	18,83%	170	9,30%	84	19,27%	174	903

	Tout à fait en accord		Plutôt en accord		Plutôt en désaccord		Tout à fait en désaccord		Je ne sais pas / Ne s'applique pas		Total
Depuis 10 ans (ou depuis votre embauche, si vous avez moins de 10 ans d'expérience), au sein de ma direction, les activités confiées en sous-traitance ont conduit à une situation de dépendance envers les sous-traitants à moyen ou à long terme.	31,01%	280	36,10%	326	11,63%	105	6,53%	59	14,73%	133	903
Depuis 10 ans (ou depuis votre embauche, si vous avez moins de 10 ans d'expérience), dans ma direction, le recours à la sous-traitance a eu comme impact de freiner l'embauche de personnel.	16,83%	152	24,58%	222	19,82%	179	14,06%	127	24,70%	223	903

* Dans le questionnaire d'enquête, le transfert d'expertise est défini comme étant une communication de données, d'information et de compétences qui rend le personnel interne dans les organisations clientes autonomes dans les suites à donner au projet, une fois le contrat terminé avec la personne consultante.

Tableau 46 : Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes :

	Tout à fait en accord		Plutôt en accord		Plutôt en désaccord		Tout à fait en désaccord		Je ne sais pas / Sans objet		Total
Des projets stratégiques* de ma direction sont souvent réalisés par des consultants(es) externes	20,38%	184	33,44%	302	17,17%	155	8,08%	73	20,93%	189	903

*Stratégique : d'une importance déterminante; qui s'avère crucial, qui donne un avantage pour atteindre un objectif.

Tableau 47 : Veuillez compléter l'affirmation suivante : En général, le fait que les travaux soient réalisés en sous-traitance a :

un effet mobilisant sur le personnel interne.	3,65%	33
un effet démobilisant sur le personnel interne.	47,95%	433
n'a pas d'effet sur la mobilisation du personnel interne.	29,68%	268
Je ne sais pas.	18,72%	169
	N	903