

---

Syndicat  
de professionnelles  
et professionnels  
du gouvernement du Québec



## **DOSSIER DE LA SOUS-TRAITANCE GOUVERNEMENTALE**

**Résultats du sondage :  
analyse qualitative (question ouverte)**

**Addenda au rapport diffusé en avril 2023**

Par  
Philippe Daneau  
Conseiller à la recherche

**MAI 2023**

---



## **TABLE DES MATIÈRES**

MÉTHODOLOGIE.....	5
RÉSULTATS DE LA QUESTION OUVERTE AU SONDAGE .....	7
DISCUSSION ET CONCLUSION .....	16



## MÉTHODOLOGIE

- En décembre 2022, le Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ) a mené un sondage sur la sous-traitance auprès de ses membres. Un premier rapport de recherche a été diffusé par le SPGQ en avril 2023, faisant état des résultats quantitatifs du sondage (proportions, nombres, etc.).
- L'enquête consistait en un sondage autoadministré sur SurveyMonkey. Elle a été menée du 6 au 23 décembre 2022. 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 des adresses de courrier électronique personnelles de 21 544 personnes. Un courriel invitant les personnes à répondre au questionnaire d'enquête a été acheminé à ces 21 544 personnes. Au total, 3 225 personnes ont participé à l'enquête quantitative, portant le taux de réponse à 15 %.
- Ce document constitue un addenda au rapport quantitatif; il présente l'analyse des résultats d'une question ouverte située à la fin du questionnaire d'enquête, à savoir :  
« Avez-vous des commentaires à formuler concernant l'ampleur de la sous-traitance, ses coûts ou son efficacité en comparaison avec le travail effectué à l'interne ? »
- Des 3 225 personnes qui ont répondu au questionnaire, 696 (21,6 %) personnes supervisaient des travaux de service professionnel. Ces personnes peuvent notamment être responsables de participer au processus de gestion contractuelle, d'effectuer le suivi des travaux avec les sous-traitants, d'approuver les livrables, etc. Elles sont les mieux placées pour répondre aux objectifs d'enquête, considérant la nature du travail de supervision réalisé. Sur les 696 personnes qui ont supervisé de la sous-traitance et qui ont participé au sondage, 401 personnes ont formulé un commentaire à la question ouverte.
- Les réponses aux questions ont été regroupées selon les thématiques abordées. Le tableau de la page 7 présente l'analyse des principaux thèmes découlant des commentaires formulés par les 401 membres.
- Dans le tableau, la 3<sup>e</sup> colonne présente un diagnostic de la fréquence des résultats de chaque sous-thème. La fréquence est jugée *élevée* lorsque 10 % ou plus des commentaires des membres traitent du sous-thème. Elle est jugée *moyenne* lorsque de 5 % à moins de 10 % des commentaires ont été émis sur le sous-thème. Enfin, elle a été jugée *faible* lorsque moins de 5 % des commentaires ont été mentionnés sur le sous-thème en question.
- La 4<sup>e</sup> colonne du tableau présente les domaines de la sous-traitance desquels sont issus les commentaires.
- Les verbatim de la dernière colonne sont présentés comme les membres les ont formulés.



## RÉSULTATS DE LA QUESTION OUVERTE AU SONDAGE

Rappelons que la question ouverte du sondage analysée est la suivante :

« Avez-vous des commentaires à formuler concernant l'ampleur de la sous-traitance, ses coûts ou son efficacité en comparaison avec le travail effectué à l'interne ? »

Les personnes répondantes ont fait état de commentaires qui peuvent être regroupés selon 3 thèmes :

- les avantages de la sous-traitance;
- les inconvénients de la sous-traitance;
- les causes de la sous-traitance.

La vaste majorité des commentaires émis par les personnes a trait aux inconvénients de la sous-traitance. Une minorité de commentaires concerne les avantages de la sous-traitance ou les causes de celle-ci. Le tableau de la page suivante présente les thèmes et les sous-thèmes.

**Tableau 1 : Résultats par thèmes des réponses à la question « Avez-vous des commentaires à formuler concernant l’ampleur de la sous-traitance, ses coûts ou son efficacité en comparaison avec le travail effectué à l’interne ? »**

Thèmes	Principaux sous-thèmes	Fréquence	Domaines de la sous-traitance	Principaux éléments de contenu	Exemples de verbatim de membres
<b>Inconvénients</b>	Transfert d’expertise (interne vers externe)  Formation et supervision	Élevée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Technologies de l’information et des communications (TIC)</li> <li>Gestion</li> <li>Formation et pédagogie</li> <li>Langagiers</li> <li>Architecture</li> <li>Autre</li> </ul>	<p>Le transfert d’expertise demande au personnel interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beaucoup de temps afin que les consultants puissent se familiariser avec la mission du ministère et l’environnement de travail, pour les former et leur transférer les connaissances requises pour accomplir leur mandat</li> <li>Constamment à refaire en raison d’un taux de roulement élevé des ressources externes ou à refaire d’un projet de sous-traitance à un autre</li> <li>Coûts élevés</li> <li>Beaucoup de temps requis à la supervision des consultants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Beaucoup de temps et d’argent perdus pour le transfert de connaissances aux externes à leur arrivée et à leur départ.</i></li> <li><i>Il faut faire beaucoup de supervision pour s’assurer que les externes soient efficaces et efficaces.</i></li> <li><i>Sur mon dernier contrat; beaucoup de temps perdu le temps que les externes comprennent et appliquent les façons de faire de notre ministère.</i></li> <li><i>On met du temps et de l’énergie à intégrer une ressource, à l’informer et la former sur notre culture, notre mission, nos valeurs pour la voir repartir après quelques mois avec un bagage en plus, mais nous un vide.</i></li> <li><i>Je consacre plus de temps à superviser la sous-traitance qu’à m’occuper de mes propres responsabilités. Au final, on n’a l’impression que de faire du rattrapage de ce que le sous-traitant n’arrive pas à faire.</i></li> <li><i>Quand les sous-traitants partent (fin de contrat) et que d’autres arrivent, le transfert d’expertise prend des mois.</i></li> <li><i>Mais gérer le sous-traitant est souvent aussi demandant que d’effectuer le travail soi-même.</i></li> </ul>
	Coûts élevés de la sous-traitance	Élevée	<ul style="list-style-type: none"> <li>TIC</li> <li>Gestion</li> <li>Sciences sociales</li> <li>Financiers, comptabilité et actuariat</li> <li>Architecture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts élevés de la sous-traitance en comparaison avec les coûts à l’interne</li> <li>Coûts élevés pour des résultats souvent médiocres</li> <li>Coûts élevés en raison de la marge de profit recherchée par les sous-traitants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Ça coûte 2-3 fois plus cher et on perd l’expertise à la fin du mandat. C’est ainsi depuis 20 ans.</i></li> <li><i>Coût exorbitant pour des résultats similaires au travail effectué par du personnel interne.</i></li> <li><i>Le coût à l’interne serait moins élevé, car il n’y aurait pas les coûts associés aux infrastructures additionnelles et aux marges de profit d’entreprise.</i></li> </ul>



Thèmes	Principaux sous-thèmes	Fréquence	Domaines de la sous-traitance	Principaux éléments de contenu	Exemples de verbatim de membres
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autre</li> </ul>	Coûts moins élevés à l'interne, même en augmentant éventuellement les salaires du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le salaire versé aux firmes est mirabolant quand on compare avec le salaire, les avantages sociaux et les coûts afférents qu'un équivalent temps complet (ETC) coûte à l'État. Mais, politiquement, l'appareil public ne peut croître en ETC. Alors, on engage avec des \$\$\$.</i> La population ne s'en rend pas compte, mais cela coûte plus cher. Économiquement, la population est perdante.</li> <li>• <i>Ça coûte une fortune à l'externe alors que ça coûterait vraiment, vraiment moins cher à l'interne. En plus, on perd l'expertise.</i></li> <li>• <i>Il serait beaucoup moins cher pour les citoyens que le gouvernement augmente les salaires et que l'expertise cesse de quitter les ministères.</i></li> <li>• <i>Nous avons l'expertise. La sous-traitance coûte extrêmement cher pour des résultats en deçà de nos attentes. Diminuer la sous-traitance pour améliorer nos salaires et augmenter l'embauche ne coûterait pas plus cher à l'État et offrirait de meilleurs résultats.</i></li> </ul>
	Expertise interne disponible	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TIC</li> <li>• Gestion</li> <li>• Autre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour plusieurs travaux confiés en sous-traitance, l'expertise interne est disponible</li> <li>• Cependant, ces travaux sont réalisés à l'externe en raison du manque de personnel interne professionnel, technique et de soutien</li> <li>• Charge de travail interne élevée oblige à confier des travaux en sous-traitance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La sous-traitance coûte très cher à l'organisation. La plupart du temps, nous avons l'expertise à l'interne, mais pas assez de temps.</i></li> <li>• <i>Nous avons l'expertise. La sous-traitance coûte extrêmement cher pour des résultats sous nos attentes.</i></li> </ul>
	Permanence ou importance de la sous-traitance	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanence de sous-traitants au sein de l'appareil gouvernemental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bon nombre d'entre eux sont en poste sur une période tellement longue qu'ils semblent occuper des postes permanents. Les coûts liés à cette pratique endémique sont injustifiables.</i></li> </ul>

Thèmes	Principaux sous-thèmes	Fréquence	Domaines de la sous-traitance	Principaux éléments de contenu	Exemples de verbatim de membres
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous-traitants embauchés sur de longues périodes</li> <li>• Dans le domaine des TIC, des directions ou organisations composées en majorité de sous-traitants</li> <li>• Travaux confiés en sous-traitance qui devraient être réalisés à l'interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Les sous-traitants sont tellement permanents qu'ils figurent dans le bottin du ministère.</i></li> <li>• <i>Dans notre ministère, je dirais que pour l'interne, il existe 3 consultants.</i></li> <li>• <i>Je pense qu'il y a plus de 60 % de consultants dans mon organisation. Les internes travaillent davantage en plus. Des ressources sont consultant depuis 10 à 15 ans... Comment se fait-il ? On dépend de cette expertise externe.</i></li> <li>• <i>On a beaucoup de consultants à l'année (la même ressource, sur la même chaise, année après année) au lieu de répondre à un besoin ponctuel.</i></li> <li>• <i>Les consultants sont là sur du long terme et non de manière ad hoc, pour un besoin ponctuel.</i></li> </ul>
	Perte d'expertise	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TIC</li> <li>• Gestion</li> <li>• Sciences sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépendance à l'expertise externe</li> <li>• Perte d'expertise importante en raison d'un taux de roulement élevé des ressources externes ou d'un projet à un autre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La sous-traitance peut mettre en péril l'organisation, car souvent les sous-traitants sont les seuls à détenir l'expertise et ils développent des systèmes qu'eux seuls connaissent.</i></li> <li>• <i>La sous-traitance empêche les employés internes d'acquérir de l'expérience dans la réalisation des projets.</i></li> <li>• <i>Il s'agit d'une perte d'expertise incroyable et donc d'une dépendance à la sous-traitance.</i></li> </ul>
	Efficiences	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TIC</li> <li>• Communications</li> <li>• Autre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité souvent décevante des travaux réalisés à l'externe</li> <li>• Échéancier souvent prolongé</li> <li>• Méconnaissance, de la part des sous-traitants, de la mission et de l'environnement de l'organisation, conduisant à des solutions ou propositions inadéquates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Les sous-traitants ne connaissent pas l'organisation et donnent souvent des solutions non appropriées pour l'organisation et nous, les internes, on doit passer beaucoup de temps pour démontrer que la solution proposée n'est pas viable.</i></li> <li>• <i>En plus de coûter plus cher, nous devons former les sous-traitants et quand ils quittent, nous devons supporter ce qui a été mis en place et, très souvent, on recommence depuis le début et on supprime tout le travail fait par les externes.</i></li> </ul>

Thèmes	Principaux sous-thèmes	Fréquence	Domaines de la sous-traitance	Principaux éléments de contenu	Exemples de verbatim de membres
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le domaine des communications stratégiques, la valeur ajoutée d'une firme externe est souvent faible, puisque la firme ne connaît souvent pas l'expertise du domaine (ex. : la santé) et ne connaît pas les enjeux internes et externes de l'organisation.</li> <li>• Les coûts sont exorbitants et les résultats très médiocres. Il serait beaucoup moins cher pour les citoyens que le gouvernement augmente les salaires et que l'expertise cesse de quitter les ministères.</li> <li>• <u>Qualité franchement pas à la hauteur des internes.</u></li> </ul>
	Transfert d'expertise (externe vers interne)	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TIC</li> <li>• Sciences sociales</li> <li>• Autre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfert d'expertise inefficace du sous-traitant vers le personnel interne</li> <li>• Ayant pour conséquence d'augmenter la dépendance aux sous-traitants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Côté négatif : aucun transfert d'expertise, outre la documentation fournie (rapports et données).</u></li> </ul>
	Procédure contractuelle	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TIC</li> <li>• Langagiers</li> <li>• Sciences sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lourdeur de la procédure de gestion contractuelle</li> <li>• Bassin peu élevé de sous-traitants limitant la concurrence</li> <li>• Critères de sélection des sous-traitants parfois limitatifs (par exemple : obligation de sélectionner l'offre la moins coûteuse ayant passé le seuil minimal de qualité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Parfois la personne ne fait pas l'affaire et il faut en trouver une autre. En plus de tout le temps que ça prend au chef de service pour rédiger les contrats, les faire signer par 4-5 hiérarchies... aller en appel d'offres, passer des entrevues...</i></li> <li>• <i>Ce qui fait que la sous-traitance n'est pas efficace est notamment la lourdeur administrative pour octroyer un contrat et les délais à l'interne... avec le peu d'employés que nous avons dans notre direction, le simple fait d'octroyer un contrat mobilise beaucoup de temps pour plusieurs dans l'équipe (chargé de projet, adjointes administratives, directeurs...).</i></li> <li>• <i>Avec le système du plus bas prix, nous n'avons souvent pas les meilleures ressources des compagnies de consultation. Nous recevons plutôt des personnes qui viennent se former dans nos bureaux et qui seront placées dans des contrats plus payants lorsqu'ils auront acquis assez d'expérience. À l'interne, nous nous sentons</i></li> </ul>

Thèmes	Principaux sous-thèmes	Fréquence	Domaines de la sous-traitance	Principaux éléments de contenu	Exemples de verbatim de membres
					<i>souvent comme un centre de formation pour consultants...</i>
	Travaux stratégiques confiés en sous-traitance (ST)	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TIC</li> <li>• Architecture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandats les plus intéressants ou d'envergure confiés en sous-traitance</li> <li>• Mandats les plus stratégiques confiés en sous-traitance</li> <li>• Sentiment de démobilisation du personnel interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ce sont des travaux de stratégies qui sont souvent donnés à l'externe, travaux auxquels aimeraient participer les gens de l'interne. Les gens se sentent démobilisés par moment; le message perçu est que les gestionnaires n'ont pas confiance en la vision de leurs équipes de travail.</i></li> </ul>
	Meilleures conditions de travail des sous-traitants	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions de travail des sous-traitants supérieures à celles du personnel interne</li> <li>• Matériel utilisé par les sous-traitants de meilleure qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Les sous-traitants ont plus de latitude sur leur mode de travail et l'équipement utilisé. Ex. : portable « personnel » avec droit administrateur vs nos portables normalisés (aucun droit) et vieillissants (désuets).</i></li> <li>• <i>Les sous-traitants peuvent – sans vraiment de limitations –, faire tout le temps supplémentaire voulu et nous le facturer pour réaliser leurs mandats versus nous qui devons obtenir l'autorisation à chaque fois que le besoin y est.</i></li> <li>• <i>Ils sont gâtés, pas de contraintes de respect d'horaires, vacances, télétravail 100 % vraiment décourageant pour les internes.</i></li> <li>• <i>Nous avons des gens qui télétravaillent à partir de la Tunisie, là je commence à trouver ça fort; eux les 2 jours/semaine en présentiel...</i></li> </ul>
	Faible expérience des sous-traitants	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultants souvent peu expérimentés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Les sous-traitants sont majoritairement des juniors avec très peu et parfois aucune expérience dans les domaines nécessaires.</i></li> <li>• <i>Ils ont régulièrement peu ou pas d'expérience et maîtrisent peu les concepts d'ingénierie de logiciels et sont peu autonomes.</i></li> </ul>

Thèmes	Principaux sous-thèmes	Fréquence	Domaines de la sous-traitance	Principaux éléments de contenu	Exemples de verbatim de membres
	Langue de communication	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communications avec les sous-traitants parfois en anglais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sous-traitants anglophones. Compagnies hors Canada.</i></li> </ul>
<b>Avantages</b>	Besoins ponctuels	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TIC</li> <li>• Financiers, comptabilité et actuariat</li> <li>• Sciences sociales</li> <li>• Langagiers</li> <li>• Communications</li> <li>• Formation et pédagogie</li> <li>• Autre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaux confiés à des sous-traitants au moment d'une surcharge de travail ponctuelle du personnel interne</li> <li>• Tâches spécifiques confiées aux sous-traitants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nous avons besoin de cet effectif pendant une courte période dans l'urgence.</i></li> <li>• <i>Le recours occasionnel à la sous-traitance tel que je l'observe dans ma direction nous permet de réaliser nos mandats de façon efficiente et d'éviter la surcharge de travail sur les ressources internes. J'apprécie grandement avoir recours à ces ressources externes pour certaines tâches précises.</i></li> <li>• <i>Appel à l'externe dans des moments bien précis où le volume de travail augmente considérablement et les délais sont serrés.</i></li> </ul>
	Efficiences	Moyenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sciences sociales</li> <li>• Formation et pédagogie</li> <li>• Autre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaux de qualité</li> <li>• Expertise à jour des sous-traitants</li> <li>• Respect des délais</li> <li>• Rapidité d'exécution des sous-traitants</li> <li>• Sous-traitants doivent livrer pour se faire payer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Les coûts horaires des sous-traitants sont plus élevés, mais leur travail est plus efficace. En fin de compte, le travail de meilleure qualité avance plus vite avec les sous-traitants.</i></li> </ul>
	Complémentarité	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sciences sociales</li> <li>• Autre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaux confiés en sous-traitance, complémentaires à ceux réalisés à l'interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cela nous aide à mener plusieurs projets simultanément en nous concentrant sur les outils de collecte et les analyses de résultats plutôt que sur la mécanique technique.</i></li> </ul>
	Expertise de pointe	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TIC</li> <li>• Sciences sociales</li> <li>• Autre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise spécifique ou de pointe non disponible à l'interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>L'avantage avec les externes, c'est de trouver des experts que nous n'avons pas à l'interne. Par contre, les experts coûtent très cher.</i></li> <li>• <i>La sous-traitance a ses avantages lorsqu'on manque d'expertise.</i></li> <li>• <i>En ce qui nous concerne, nous faisons appel à des experts principalement pour des projets de recherche, dans des domaines nichés. Nous ne possédons pas les</i></li> </ul>

Thèmes	Principaux sous-thèmes	Fréquence	Domaines de la sous-traitance	Principaux éléments de contenu	Exemples de verbatim de membres
					<p>compétences pour réaliser ces travaux de manière efficace et aussi rapide que les consultants.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous ne possédons pas toujours l'expérience ni les outils pour mener à bien certains dossiers au meilleur intérêt de l'organisation.</li> </ul>
	Lourdeur de l'appareil gouvernemental	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation et pédagogie</li> <li>• Autre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délais internes parfois longs pour compléter un projet</li> <li>• Flexibilité des ressources externes dans l'exécution des travaux et la prise de décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilité pour eux de prendre des décisions, contrairement à la fonction publique pour laquelle il est nécessaire d'avoir une validation de plusieurs services ou directions et donc imposant une lourdeur administrative impressionnante.</li> <li>• Délais énormes administratifs pour arriver à compléter un projet.</li> </ul>
	Neutralité des sous-traitants	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sciences sociales</li> <li>• Autre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous-traitants en bonne position pour assurer une neutralité dans les dossiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertise externe permet également une neutralité dans les dossiers.</li> <li>• La sous-traitance est nécessaire pour obtenir des avis externes indépendants.</li> </ul>
<b>Causes de la sous-traitance</b>	Conditions salariales et de travail	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TIC</li> <li>• Gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions de travail et salaires dans l'appareil gouvernemental inférieurs au marché</li> <li>• Difficulté d'attraction au sein de l'appareil gouvernemental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La sous-traitance augmente en fonction de notre incapacité à recruter.</li> <li>• La sous-traitance augmentera encore plus avec les années. Le gouvernement n'est aucunement compétitif pour les salaires, conditions, assurances.</li> <li>• De plus en plus de collègues quittent la fonction publique pour améliorer leurs conditions. Par la suite, on les engage, comme consultants, à gros prix. La sous-traitance devrait être réservée pour combler des besoins exceptionnels.</li> </ul>
	Flexibilité du secteur privé	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilité des ressources externes dans l'exécution des travaux et la prise de décision</li> <li>• Lourdeur de l'appareil gouvernemental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La lenteur des prises de décisions, des règles d'embauche plus strictes, de nombreux paliers de gestion inutiles et coûteux et qui semblent de plus en plus nombreux, une reddition de comptes plus grande et qui apportent peu (tout va et ira toujours bien dans les projets et autres selon les tableaux de bord, alors pourquoi une telle reddition de comptes ?). Le recours à</li> </ul>

Thèmes	Principaux sous-thèmes	Fréquence	Domaines de la sous-traitance	Principaux éléments de contenu	Exemples de verbatim de membres
					<i>la sous-traitance c'est tout ce qu'il reste pour pallier un gouvernement de plus en plus dysfonctionnel.</i>
	Manque de personnel	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TIC</li> <li>• Autre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés d'attraction au sein de l'appareil gouvernemental</li> <li>• Pénurie de main-d'œuvre</li> <li>• Manque de ressources internes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Il manque de personnel, alors pas de choix.</i></li> <li>• <i>Le problème ne vient pas de la sous-traitance, actuellement c'est le manque de ressources internes qui nous amène à la sous-traitance. Notre domaine est en pénurie.</i></li> <li>• <i>Les firmes ont le même problème de recrutement que nous et leurs ressources ne sont pas forcément compétentes.</i></li> </ul>

## DISCUSSION ET CONCLUSION

- La liste des inconvénients et des avantages de la sous-traitance aide à distinguer, pour l'essentiel, la sous-traitance efficace de celle inefficace. En général, pour une sous-traitance efficace et justifiée, on note l'une ou l'autre des caractéristiques qui suivent :
  - répond à un besoin ponctuel (défini dans le temps) et spécifique;
  - est réalisée au moment d'une surcharge de travail ponctuelle du personnel d'une direction ou d'un organisme;
  - est effectuée en complémentarité du travail réalisé à l'interne;
  - répond à une expertise de pointe non disponible à l'interne;
  - est caractérisée par un transfert d'expertise adéquat vers le personnel interne;
  - est efficiente.

Globalement, parmi les caractéristiques d'une sous-traitance inefficace et non justifiée, on note celles-ci :

- répond à un besoin durable et non défini dans le temps;
  - est effectuée dans un contexte où l'expertise interne est disponible;
  - est caractérisée par un transfert d'expertise inadéquat vers le personnel interne;
  - est effectuée dans le contexte d'une présence pérenne de ressources externes au sein de l'organisation;
  - est inefficace.
- **Les résultats de cette analyse révèlent qu'une part importante des activités de sous-traitance de services professionnels correspondent à une sous-traitance inefficace et non justifiée. Une part (moins importante) des activités de sous-traitance correspond à une sous-traitance efficace et justifiée. En effet, la vaste majorité des commentaires émis par les personnes a trait aux inconvénients de la sous-traitance. Une minorité de commentaires concernent les avantages de celle-ci.**
  - Concernant la sous-traitance inefficace et non justifiée, de nombreux commentaires ont été formulés, notamment à savoir que le transfert d'expertise des sous-traitants vers les ressources internes est inadéquat, que des travaux sont réalisés par des sous-traitants alors que l'expertise interne est disponible, qu'il existe une présence pérenne de ressources externes au sein des organisations (essentiellement dans le domaine des TIC), que la sous-traitance répond à un besoin durable et non défini dans le temps et que la sous-traitance est inefficace. Ces constats sont préoccupants, considérant que les taux journaliers des sous-traitants constituent souvent le double d'une ressource interne. Telle qu'elle existe, la sous-traitance a conduit à une perte d'expertise au sein de l'appareil gouvernemental et à une dépendance envers le secteur privé. Les organisations doivent ainsi continuellement faire appel aux sous-traitants, dans bien des cas. Elle a aussi pour impact la démobilisation du personnel interne dans certains contextes, considérant que les travaux les plus stratégiques sont souvent confiés à l'externe. En raison d'un taux de roulement élevé du personnel externe ou du fait que les sous-traitants ne sont pas les mêmes d'un projet à un autre, le transfert d'expertise du personnel interne vers le personnel externe est souvent à refaire. Ce qui génère des coûts et demande beaucoup de temps de travail au personnel interne. De l'énergie se perd... En outre, considérant que les consultants ne connaissent pas toujours bien la mission ou l'environnement de l'organisation, ils ne sont pas toujours bien placés pour proposer des solutions adaptées aux besoins, ce qui augmente les possibilités de dérives des projets. La « réinternalisation » de projets à l'interne en augmenterait l'efficacité dans plusieurs cas. Enfin, même si l'expertise interne est disponible, les



organisations font parfois appel à des sous-traitants en raison du manque de personnel à l'interne. Ce manque de personnel peut souvent être attribué aux difficultés d'attraction dans l'appareil gouvernemental en raison de la rémunération ou des conditions de travail inférieures à celles du marché, en particulier dans le domaine des TIC. Selon plusieurs personnes sondées, même en augmentant la rémunération ou les conditions de travail à l'interne, les travaux internes coûteraient moins cher qu'en sous-traitance.

- Concernant la sous-traitance efficiente et justifiée, des commentaires (moins nombreux) ont été formulés, notamment à savoir que la sous-traitance peut répondre à un besoin ponctuel d'une organisation au moment d'une surcharge de travail du personnel interne, peut être complémentaire aux travaux réalisés à l'interne, peut nécessiter une expertise de pointe non disponible à l'interne, peut être affranchie de la lourdeur administrative gouvernementale et, enfin, peut être efficiente. Dans certains cas, les travaux réalisés en sous-traitance seraient efficaces, notamment en raison de l'expertise à jour des sous-traitants et de leur rapidité d'exécution. En outre, la sous-traitance paraît plus efficiente que l'embauche de personnel interne lorsqu'elle répond à un besoin ponctuel ou lorsqu'elle nécessite une expertise de pointe, notamment en raison du fait que ces travaux ont très souvent une durée limitée dans le temps.