

# **DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS**

**LE 13 DÉCEMBRE 2012  
RAPPORT SOMMAIRE SUR LA  
CONSULTATION DE L'INDUSTRIE**

## RAPPORT SOMMAIRE SUR LA CONSULTATION DE L'INDUSTRIE AU SUJET DE L'INITIATIVE BIENS IMMOBILIERS 1 – 13 DÉCEMBRE 2012

L'objectif de la séance de consultation menée le 13 décembre 2012 auprès de l'industrie consistait à recueillir des commentaires sur les sujets suivants :

1. Comment TPSGC devrait-il diviser les activités de façon qu'il y ait plus d'un contrat;
2. Quelle méthode de sélection TPSGC devrait-il utiliser pour s'assurer de retenir plus d'un fournisseur;
3. Quelle durée TPSGC devrait-il préconiser pour le contrat de base et les périodes d'option; et,
4. Comment l'industrie compte-t-elle faire preuve de la transparence la plus totale en matière de sous-traitance.


Les commentaires formulés dans le cadre du processus de demande de renseignements permettront à TPSGC de prendre des décisions éclairées relativement à l'initiative BI1 – Services de gestion immobilière et d'exécution de projets afin de veiller à ce que les contrats futurs respectent la capacité de l'industrie, et d'atténuer les risques associés à un processus de demande de soumissions complexe et de grande envergure.

Le 13 décembre 2012, une équipe de TPSGC comprenant notamment des sous-ministres adjoints et des directeurs généraux a rencontré des membres de l'industrie dans la région de la capitale nationale. Cette équipe était représentée par des membres de la Direction générale des biens immobiliers et de la Direction générale des approvisionnements. Un surveillant de l'équité indépendant était aussi présent lors de cette séance de consultation.

La séance de consultation menée le 13 décembre 2012 auprès de l'industrie a nécessité l'application des principes fondamentaux suivants aux suggestions de l'industrie :

1. Les biens immobiliers doivent être divisés afin que l'on puisse attribuer plus d'un contrat.
2. Il faut mettre en place un processus de sélection des entrepreneurs pour garantir la diversification des fournisseurs de services, c'est-à-dire pour que les contrats soient attribués à plus d'un fournisseur de services.
3. Tous les biens doivent être inclus et on doit raisonnablement s'attendre à ce que l'industrie soumissionne pour tous les groupes. Pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix, TPSGC doit recevoir plusieurs soumissions concurrentielles à l'égard de chaque groupe.
4. Le regroupement des biens et la méthode de sélection doivent être équitables, ouverts et transparents (autrement dit, un regroupement de biens ou une méthode de sélection ne doit pas favoriser un fournisseur de services en particulier).
5. Le regroupement des biens et la méthode de sélection doivent garantir l'optimisation de l'argent des contribuables canadiens.
6. La durée de la période initiale du contrat et des périodes d'option devrait offrir la souplesse au Canada de lancer un nouvel appel d'offres si les besoins changeaient ou si le rendement des entrepreneurs était insatisfaisant.
7. La période initiale du contrat et les périodes d'option devraient être de durée appropriée pour garantir l'optimisation de l'argent des contribuables canadiens.

**PARTICIPANTS DE L'INDUSTRIE :** En tout, dix représentants de six entreprises ont participé à la séance de consultation menée auprès de l'industrie. La liste des entreprises et des représentants qui ont participé à cette séance se trouve à l'appendice A – Liste des entreprises et des associations participantes.



**COMMENTAIRES DE L'INDUSTRIE** : Un résumé général des questions et des commentaires qui ont été formulés par les représentants de l'industrie, ainsi que les réponses de TPSGC, figurent à l'appendice B – Résumé général des commentaires, des questions et des réponses formulés pendant la séance de consultation auprès de l'industrie.

Les questions et les commentaires détaillés qui ont été formulés par les représentants de l'industrie, ainsi que les réponses de TPSGC, figurent à l'appendice C – Liste détaillée des commentaires, des questions et des réponses formulés pendant la séance de consultation auprès de l'industrie.

Les diapositives présentées le 13 décembre peuvent être trouvées à l'appendice D.

## Appendice A – Liste des entreprises participantes

Des représentants des entreprises identifiées ci-après ont participé à la séance de consultation menée le 13 décembre 2012 auprès de l'industrie au sujet de l'initiative Biens immobiliers 1. Figurent sur cette liste le nom des entreprises, en ordre alphabétique, et le nom des représentants de chaque entreprise.

ENTREPRISE	REPRÉSENTANTS
BLJC	Mike Greidanus, vice-président, Développement des affaires Claude Bujold, vice-président, opérations – Est et Centre
CBRE	Judith Amoils, administratrice déléguée James Trimm, administrateur délégué
COFELY Services Inc.	Pierre Lapointe, vice-président Ralph Karawani, directeur, Comptes majeurs
Desseau Inc.	Caroline Vallée, directrice, Offres stratégiques
Edon Management	Ed Lazdowski, président
SNC-Lavalin Opérations et Maintenance Inc.	Justin Sharp, vice-président directeur, Solutions de gestion immobilière intégrées Martin Lefebvre, vice-président, Gestion des installations

## **Appendice B – Résumé général des commentaires, des questions et des réponses formulés pendant la séance de consultation auprès de l'industrie**

Les questions et les commentaires détaillés qui ont été formulés par les représentants de l'industrie, ainsi que les réponses de TPSGC, figurent à l'appendice C – Liste détaillée des commentaires, des questions et des réponses formulés pendant la séance de consultation auprès de l'industrie.

Les questions et les suggestions que les représentants de l'industrie ont formulées dans le cadre de la séance de consultation auprès de l'industrie portaient principalement sur les thèmes ci-après :

5. Comment TPSGC devrait-il diviser les activités de façon qu'il y ait plus d'un contrat;
6. Quelle méthode de sélection TPSGC devrait-il utiliser pour s'assurer de retenir plus d'un fournisseur;
7. Quelle durée TPSGC devrait-il préconiser pour le contrat de base et les périodes d'option; et,
8. Comment l'industrie compte-t-elle faire preuve de la transparence la plus totale en matière de sous-traitance.

Les questions et les suggestions ci-après ont été modifiées de manière à préserver l'anonymat de leur auteur. Elles sont organisées selon les différents thèmes précités. Prenez note que TPSGC n'est responsable que du contenu des réponses données. Dans la présente annexe, le terme « entrepreneur principal » fait référence aux entrepreneurs principaux visés par les contrats BI1 futurs ou par les contrats portant sur les autres formes de prestation de services existants.

### **Commentaires généraux**

- Les entreprises ont indiqué qu'elles préféreraient une consultation en personne plutôt qu'un échange écrit.
- Le taux de participation était bon; six entreprises menant des activités à l'échelle nationale et régionale étaient présentes.
- L'industrie a formulé des commentaires et des suggestions utiles.

### **Question n° 1 : Comment TPSGC devrait-il diviser les activités de façon qu'il y ait plus d'un contrat?**

- De nombreux commentaires sur la façon de structurer les portefeuilles et sur le nombre de contrats à attribuer ont été formulés.
- De l'avis général, les contrats devraient être accordés en fonction de la région visée et viables à parts égales.
- Les promoteurs les plus importants étaient d'avis que pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix, il valait mieux accorder un seul contrat.
- Dans les cas où le meilleur rapport qualité-prix n'est pas le seul facteur déterminant et où il faut établir plus d'un contrat, toutes les entreprises étaient d'avis qu'il ne faudrait en établir que trois ou quatre tout au plus.
- Les joueurs régionaux sont intéressés par la division des besoins, car cela leur permet d'obtenir une partie des contrats.
- De l'avis général, tous les services (p. ex. gestion immobilière, exécution de projets, administration des baux) devraient être intégrés dans chacun des contrats.
- L'industrie est ouverte aux coentreprises et s'attend à ce que TPSGC y soit favorable également.

- En général, les parties s'accordaient pour dire qu'il existe des biens ou des portefeuilles qui sont « plus faciles à gérer » (p. ex. les immeubles à bureaux dans la région de la capitale nationale), tandis que d'autres présentent plus de difficultés. On a suggéré que les portefeuilles et les contrats portent sur les deux types de biens ou de portefeuilles.

**Question n° 2 : Quelle méthode de sélection TPSGC devrait-il utiliser pour s'assurer de retenir plus d'un fournisseur?**

- Diverses méthodes ont été proposées et étudiées, ainsi que divers risques et avantages pour l'État.
- Voici certaines des méthodes suggérées :
  - Continuer d'intégrer différents services dans un portefeuille géographique.
  - Regrouper les portefeuilles dont les services sont faciles à fournir avec les portefeuilles dont les services sont difficiles, en fonction de leur rentabilité et de leur emplacement géographique.
  - Regrouper les besoins ou les types de biens similaires dans une région géographique pour assurer l'uniformité.

**Question n° 3 : Quelle durée TPSGC devrait-il préconiser pour le contrat de base et les périodes d'option?**

Toutes les entreprises étaient d'avis qu'il fallait rallonger la durée de la période initiale du contrat. Elles ont suggéré que la période initiale du contrat soit d'une durée de cinq à sept ans au minimum de façon que l'entreprise puisse récupérer son investissement.

- Les participants ont laissé entendre que les contrats de longue durée attirent les ressources humaines hautement qualifiées et qu'ils favorisent leur maintien en poste.
- On a aussi discuté de la durée optimale de la période de transition.

**Question n° 4 : Comment l'industrie compte-t-elle faire preuve de la transparence la plus totale en matière de sous-traitance?**

- Les entreprises étaient d'avis que les pratiques exemplaires de l'industrie devraient faire partie des dispositions des contrats de sous-traitance.
- De l'avis général, TPSGC devrait aborder la question sous l'angle du rendement plutôt que d'adopter une approche normative.

**Prochaines étapes**

TPSGC a confirmé aux participants que les versions préliminaires de l'énoncé de travail, de la demande de propositions et du calendrier d'approvisionnement de l'initiative B11 seront toutes trois publiées sur MERX.

## Appendice C – Liste détaillée des commentaires, des questions et des réponses formulés pendant la séance de consultation auprès de l'industrie

Les questions et les suggestions que les représentants de l'industrie ont formulées dans le cadre de la séance de consultation auprès de l'industrie portaient principalement sur les thèmes ci-après qui se rapportaient aux questions élaborées par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) :

1. Comment TPSGC devrait-il diviser les activités de façon qu'il y ait plus d'un contrat;
2. Quelle méthode de sélection TPSGC devrait-il utiliser pour s'assurer de retenir plus d'un fournisseur;
3. Quelle durée TPSGC devrait-il préconiser pour le contrat de base et les périodes d'option; et,
4. Comment l'industrie compte-t-elle faire preuve de la transparence la plus totale en matière de sous-traitance.

Les questions et les suggestions ci-après ont été modifiées de manière à préserver l'anonymat de leur auteur. Elles sont organisées selon les différents thèmes précités. Prenez note que TPSGC n'est responsable que du contenu des réponses données. Dans la présente annexe, le terme « entrepreneur principal » fait référence aux entrepreneurs principaux visés par les contrats B11 futurs ou par les contrats portant sur les autres formes de prestation de services existants.

COMMENTAIRES OU QUESTIONS	RÉPONSES
<p>Question n° 1 Comment TPSGC devrait-il diviser les activités de façon qu'il y ait plus d'un contrat?</p> <p>Précisions fournies par TPSGC : Pourquoi? Est-ce qu'un facteur quelconque dans les divers scénarios volumétriques vous oblige à proposer une réponse différente?</p>	<p>Une entreprise était d'avis qu'il est préférable d'établir un seul contrat, mais que si TPSGC souhaitait en établir plus d'un pour des raisons qui lui sont propres et que trouver la solution la plus économique n'est pas la priorité, il devrait envisager l'établissement de deux contrats.</p> <p>Trois entreprises ont suggéré de regrouper les portefeuilles d'une même région géographique en fonction de la superficie en pieds carrés et des types de services de sorte que TPSGC puisse réaliser des économies d'échelle. Il faudrait regrouper les biens immobiliers appartenant aux différents ministères avec ceux de TPSGC afin de réaliser des économies d'échelle au sein d'un portefeuille géographique, la masse critique étant un facteur clé de la gérabilité. Une de ces entreprises a proposé que TPSGC subdivise les biens en catégories de services, ou encore en types de biens similaires; une telle solution pourrait être utile dans les grands centres urbains, tandis que le regroupement des biens en fonction de la proximité conviendrait mieux dans les régions. De cette manière, l'existence de portefeuilles de différentes natures dans une même région</p>

géographique permettrait aux soumissionnaires de choisir une stratégie de segmentation du marché qui ferait appel aux forces de leur entreprise.

Deux entreprises ont indiqué qu'elles préfèrent les portefeuilles qui combinent les biens immobiliers de régions éloignées à ceux de milieux urbains; de cette manière, tous les portefeuilles sont aussi attrayants l'un que l'autre pour les soumissionnaires. Autrement, TPSGC pourrait recevoir beaucoup de soumissions pour des portefeuilles « faciles à gérer » et aucune pour ceux qui présentent plus de difficultés.

Trois entreprises étaient d'avis que TPSGC serait en mesure de gérer au plus trois contrats conclus avec des fournisseurs de services différents. Une entreprise a indiqué que les trois ou quatre fournisseurs de services retenus pourraient communiquer entre eux pour assurer l'uniformité des services d'un portefeuille à l'autre.

Une entreprise a proposé que TPSGC cherche à faire affaire avec le moins de fournisseurs de services possible. Plus il y a de fournisseurs de services, plus il est difficile de gérer les besoins changeants et d'assurer l'uniformité des services d'un portefeuille à l'autre. Le fait de recourir à plusieurs fournisseurs entraînerait probablement une augmentation des coûts et des risques pour l'État.

Une des entreprises privilégie un scénario qui comporte plusieurs petits portefeuilles. Le soumissionnaire classé au premier rang pourrait choisir les portefeuilles qu'il souhaite gérer. Le soumissionnaire classé au deuxième rang choisirait ensuite ceux qui lui conviennent, et ainsi de suite. Une telle pratique favoriserait la concurrence à l'égard des portefeuilles les plus attrayants et permettrait dans une certaine mesure aux soumissionnaires de sélectionner des portefeuilles adaptés à leurs compétences. L'entreprise a proposé une préqualification initiale qui garantirait une qualification minimum pour tous les soumissionnaires.

Deux autres entreprises ont souligné que s'il adoptait une telle stratégie, TPSGC devrait prévoir des mesures incitatives pour les soumissionnaires se classant au troisième rang. Selon elles, la région de la capitale nationale (RCN) est la région géographique la plus attrayante. Par conséquent, pour garantir une répartition équitable des biens immobiliers, elles ont proposé que TPSGC subdivise la RCN et combine



	<p>chacune des sous-divisions à une région éloignée. TPSGC pourrait aussi limiter les choix du soumissionnaire classé au premier rang dans la RCN afin de permettre aux autres d'obtenir eux aussi une partie des travaux dans la RCN.</p> <p>Une entreprise a proposé, comme moyen de retenir plus d'un fournisseur, que TPSGC limite le nombre de portefeuilles pour lesquels un soumissionnaire pourrait se qualifier. Cette entreprise a aussi suggéré que les fournisseurs de services gèrent des portefeuilles régionalisés plutôt que des portefeuilles nationaux qui se chevauchent, et que TPSGC réunisse les fournisseurs de services chaque semestre pour assurer une prestation uniforme du programme à l'échelle du pays.</p> <p>Cinq entreprises étaient en désaccord avec l'idée de limiter le nombre de portefeuilles pour lesquels un soumissionnaire pourrait se qualifier. L'une d'entre elles a souligné qu'une telle solution irait à l'encontre du principe d'équité et qu'en tentant d'être juste envers les entreprises régionales, TPSGC nuirait aux autres entreprises. La même entreprise a fait valoir qu'une stratégie de ce type pourrait donner lieu à une concurrence très féroce pour les portefeuilles attrayants et à une absence de concurrence pour les portefeuilles qui le sont moins. Une autre entreprise a souligné que, même si elle s'opposait à l'imposition d'une limite pour le nombre de portefeuilles auxquels un soumissionnaire pourrait se qualifier, elle n'était pas en désaccord avec l'instauration d'un plafond pour le nombre de contrats qu'un fournisseur de services pourrait décrocher.</p> <p>Les cinq entreprises étaient d'avis que limiter la préqualification limiterait la concurrence, ce qui engendrerait des services plus coûteux et de qualité moindre.</p>
<p><u>Question supplémentaire i) se rapportant à la question n° 1</u></p> <p>Par le passé, nous avons essayé un certain nombre d'approches – treize contrats, puis huit contrats. Celles-ci comportaient toutes des avantages et des inconvénients. Comment pourrions-nous intégrer un fournisseur régional au processus?</p>	<p>Une entreprise a proposé un processus d'approvisionnement en deux étapes dans le cadre duquel TPSGC permettrait à des soumissionnaires de se qualifier dans des régions précises (p. ex. l'Ontario ou l'Ouest), puis publierait une demande de propositions pour que ces soumissionnaires présentent une soumission en vue d'obtenir le contrat pour leur région. Une entreprise régionale pourrait alors répondre uniquement aux demandes de soumissions visant les régions qui l'intéressent.</p>

<p>Question n° 2</p> <p>Quelle méthode de sélection TPSGC devrait-il utiliser pour s'assurer de retenir plus d'un fournisseur?</p> <p>Précisions fournies par TPSGC :</p> <p>Si nous voulons veiller à ce qu'il y ait plus d'un fournisseur de services, comment devrions-nous nous y prendre? Autrement dit, quelle méthode de sélection devrions-nous utiliser?</p>	<p>Une entreprise a proposé que TPSGC continue d'intégrer différents services, (tels les services de gestion immobilière et services d'exécution de projets, et types de biens dans un portefeuille géographique. Elle estimait que cette méthode serait plus efficace et plus efficiente que le regroupement de portefeuilles par type de service.</p> <p>Une autre entreprise favorisait le regroupement des portefeuilles dont les services sont faciles à fournir avec les portefeuilles dont les services sont difficiles à fournir, et a proposé que les portefeuilles soient axés sur la rentabilité et l'emplacement géographique.</p> <p>Une troisième entreprise a proposé que les portefeuilles soient regroupés par besoin ou type de bien similaire dans une région géographique pour assurer l'uniformité des services et permettre aux entreprises de se spécialiser dans les services qu'elles fournissent.</p> <p>Une quatrième entreprise a souligné les économies d'échelle potentielles et l'attrait relatif de la RCN, mais a remis en question les avantages de l'intégration de parties de cette région à d'autres régions. La distance entre les deux régions rendrait le tout difficile et plus coûteux à gérer dans l'ensemble.</p> <p>Trois entreprises ont proposé un processus de sélection à plusieurs niveaux dans le cadre duquel le soumissionnaire classé au premier rang serait le premier à sélectionner un certain nombre de portefeuilles, puis celui classé au deuxième rang serait le prochain à sélectionner un certain nombre de portefeuilles, et ainsi de suite. Chaque fournisseur connaît son domaine et est le mieux placé pour sélectionner les portefeuilles dont il pourrait fournir les services mieux que les autres. L'une de ces entreprises a suggéré que les soumissionnaires retenus soient forcés de sélectionner un portefeuille dont les services sont difficiles à fournir avec un portefeuille de la RCN.</p> <p>Trois entreprises ont encouragé TPSGC à permettre aux coentreprises, aux entreprises en partenariat ou aux consortiums de présenter des soumissions pour des portefeuilles. Selon une entreprise, il serait avantageux pour TPSGC d'utiliser des critères d'évaluation qui tiennent compte de l'expérience de toutes les entreprises participant à une coentreprise, non pas seulement des travaux qu'elles ont réalisés</p>

	<p>ensemble.</p> <p>Dans le cas d'une coentreprise, une entreprise a proposé que TPSGC évalue la clarté de la structure de gouvernance au sein de la coentreprise ou que cette dernière décrive sa structure de gouvernance, de quelque façon que ce soit.</p> <p>Deux entreprises ont proposé que TPSGC conçoive un processus d'approvisionnement dans le cadre duquel trois ou quatre fournisseurs seraient retenus. Les portefeuilles seraient donc relativement rentables en raison de leur taille, ce qui encouragerait les entreprises à présenter des soumissions. En outre, si le nombre garanti est de trois ou quatre fournisseurs de services, la chance d'être retenu est plus grande.</p> <p>Une entreprise a suggéré de présélectionner les soumissionnaires d'abord, puis de les consulter en vue d'élaborer des solutions qui répondraient aux exigences de TPSGC.</p> <p>Une entreprise a suggéré que les coûts de transition soient évalués séparément des autres critères, qu'une attention particulière leur soit accordée et que leur pondération soit plus faible dans le total global. Sa préoccupation était que le titulaire aurait un avantage indu sur les autres soumissionnaires, car il n'aurait aucun coût de transition.</p> <p>Une entreprise a demandé que les critères d'évaluation soient communiqués aux entreprises à l'avance pour qu'elles puissent déterminer leurs chances d'être retenues avant de trop s'engager.</p>
<p><u>Question supplémentaire i) se rapportant à la question n° 2</u></p> <p>Vous avez mentionné qu'il y a beaucoup de place sur le marché. Quel serait le nombre idéal de fournisseurs?</p>	<p>Une entreprise a indiqué que la situation la plus avantageuse pour TPSGC serait d'avoir un seul fournisseur, car le processus serait plus facile et moins coûteux à gérer. L'entreprise a reconnu que le volume d'activités est important et que les besoins opérationnels de TPSGC dictent l'approche à adopter. En d'autres termes, TPSGC souhaite-t-il que la structure du fournisseur de services reflète sa structure interne ou est-il disposé à s'adapter à la structure du fournisseur de services. L'entreprise a suggéré que, si un ou deux fournisseurs de services étaient avantageux pour TPSGC, l'un pourrait gérer la RCN – Gatineau et l'est du Canada, et que l'autre pourrait gérer la RCN – Ottawa ainsi que l'ouest du Canada et le Nunavut. Cependant, elle était également d'avis que la RCN en entier devrait être gérée dans le cadre d'un seul contrat, car cela cadre</p>

	avec les besoins opérationnels du gouvernement, c.à.d. que les gardiens et les utilisateurs n'utilisent pas les biens différemment d'un côté ou de l'autre de la rivière.
<p><u>Question supplémentaire ii) se rapportant à la question n° 2</u></p> <p>Quelques entreprises ont suggéré que des portefeuilles plus petits axés sur leur expertise permettraient de rehausser la concurrence. Comment pouvons-nous éviter les situations qui se sont produites par le passé où un seul fournisseur de services était retenu? Quel mécanisme pouvons-nous utiliser pour permettre aux entreprises régionales de faire concurrence aux grandes entreprises?</p>	<p>Une entreprise a proposé que TPSGC limite le nombre de portefeuilles que chaque soumissionnaire retenu peut choisir de gérer.</p> <p>Une autre entreprise a proposé que TPSGC divise les portefeuilles par région et utilise des processus d'approvisionnement distincts pour chaque région.</p> <p>La plupart des entreprises n'étaient pas en faveur de la proposition visant à limiter le nombre de contrats pouvant être attribués à un soumissionnaire.</p>
<p><u>Question supplémentaire iii) se rapportant à la question n° 2</u></p> <p>Avons-nous commis des erreurs la dernière fois ou les choses se sont-elles passées comme prévu?</p>	<p>Une entreprise a affirmé qu'elle aimait l'approche utilisée la dernière fois. Elle n'était pas en faveur de la création de constructions artificielles qui nuiraient à un processus concurrentiel habituel. Elle a également indiqué que les tentatives visant à rendre le processus plus équitable pour les petites entreprises régionales le rendraient moins équitable à l'échelle nationale et plus coûteux pour TPSGC.</p> <p>Une autre entreprise a fait remarquer que TPSGC avait acquis des services pour répondre à ce besoin à deux reprises, et que les deux fois, il avait attribué tous les contrats à un seul fournisseur de services. Cette entreprise était en faveur de la publication d'un moins grand nombre de demandes de propositions, car chaque réponse à une demande nécessite du temps et des efforts.</p>
<p><u>Question supplémentaire iv) se rapportant à la question n° 2</u></p> <p>S'il n'y a qu'un seul soumissionnaire classé au premier rang dans tous les portefeuilles, TPSGC devrait-il limiter le nombre de contrats pouvant être attribués à un soumissionnaire? Quelles solutions permettraient de veiller à ce que le processus soit le plus équitable possible?</p>	<p>Selon une entreprise, il est impossible d'imposer une limite sans répartir les portefeuilles dans une certaine mesure.</p> <p>Une autre entreprise a fait une mise en garde contre le fait de trop analyser le processus d'approvisionnement ou de le rendre trop compliqué, car cela pourrait donner lieu à certains résultats très inattendus qui ne profitent à personne.</p> <p>Une entreprise s'est dite préoccupée par la possibilité qu'une stratégie de limitation oblige certains fournisseurs de services à gérer une région dans laquelle ils sont incapables de fournir des services.</p> <p>Une entreprise a suggéré que tous les contrats de</p>

	<p>l'initiative BI1 soient visés par des demandes de soumissions différentes qui seraient assujetties à un processus concurrentiel distinct à divers moments au cours de l'année. L'avantage perçu est que TPSGC pourrait tirer profit de chaque demande de soumissions et appliquer les leçons apprises en vue d'améliorer la prochaine demande.</p> <p>Une entreprise était en faveur d'une méthode de sélection qui serait avantageuse pour les fournisseurs locaux.</p> <p>Deux entreprises se sont dites préoccupées par le volume de renseignements qui serait requis dans toute proposition future, et ont proposé que TPSGC utilise un moins grand nombre de critères d'évaluation pour que chaque critère ait une incidence considérable sur la note totale d'un soumissionnaire.</p>
<p>Questions de la table ronde se rapportant à la question n° 2</p> <p>1) Dans l'éventualité où on chercherait à établir des contrats régionaux et à retenir plus d'un fournisseur de services, y a-t-il un risque que nous n'obtenions aucune soumission concurrentielle dans une région donnée? Devrions-nous nous en inquiéter?</p> <p>2) Devrions-nous obliger les soumissionnaires à</p>	<p>1) Une entreprise a fait remarquer que les économies d'échelle sont le moteur de l'industrie et que l'optimisation des ressources et les contrats (ou les entrepreneurs) multiples s'opposent.</p> <p>Une autre entreprise a indiqué que la valeur n'est pas seulement une question de bas prix et que, peu importe l'importance des travaux, il y aura toujours quelqu'un pour les réaliser. Elle a proposé que TPSGC demande à l'industrie, avant de publier une demande de propositions, si elle souhaitait présenter une soumission portant sur un portefeuille en particulier.</p> <p>Une entreprise a fait remarquer que TPSGC a un assez bon rendement quant au nombre de soumissions reçues et qu'il ne devrait pas s'inquiéter de ne pas en recevoir.</p> <p>Une autre entreprise a proposé que, dans l'éventualité où aucune soumission ne serait présentée pour un portefeuille en particulier, TPSGC relance un processus concurrentiel pour des plus petites parties du contrat auprès des soumissionnaires retenus.</p> <p>Certaines entreprises ont laissé entendre que plus le processus était complexe, plus le risque était grand de ne recevoir aucune soumission.</p> <p>2) Les répondants ont répondu à l'unanimité par la</p>

<p>présenter une soumission portant sur tous les portefeuilles?</p> <p>3) Que pense l'industrie d'une liste des soumissionnaires préqualifiés pour les régions à laquelle TPSGC se reporterait lorsque de nouvelles exigences seraient formulées (essentiellement le concept d'un arrangement en matière d'approvisionnement)?</p> <p>L'un des avantages de cette approche serait la réduction du travail et du temps investis par tous : les soumissionnaires se préqualifient une fois, puis ils fournissent leur prix pour de nombreuses demandes de soumissions. Les processus d'approvisionnement de TPSGC se dérouleraient donc plus rapidement.</p>	<p>négative.</p> <p>3) Une entreprise a affirmé avoir déjà utilisé cette approche et n'avoir eu aucun problème.</p> <p>Deux répondants estimaient que cette approche convenait mal à leur modèle opérationnel.</p> <p>Une autre entreprise a indiqué que, selon elle, la seule raison de recourir à la préqualification est la limitation de la concurrence pour les travaux, mais qu'être en concurrence avec un groupe d'entreprises préqualifiées constitue toujours une concurrence sérieuse et donc qu'une telle approche ne faciliterait pas les choses.</p>
<p>Question n° 3 Quelle durée TPSGC devrait-il préconiser pour le contrat de base et les périodes d'option?</p> <p>Précisions fournies par TPSGC : Quelle serait la durée idéale qui vous permettrait de recouvrer l'investissement que vous ferez dans le cadre de ce contrat tout en permettant au gouvernement du Canada de disposer de la souplesse nécessaire et d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix?</p>	<p>Cinq des six entreprises considéraient qu'une durée minimale de cinq à sept ans était raisonnable pour la période initiale d'un contrat. Cette durée permettrait à TPSGC d'avoir la souplesse nécessaire pour évaluer si le marché ou la technologie a évolué considérablement et si l'attribution de nouveaux contrats est requise.</p> <p>L'opinion de l'ensemble des entreprises quant à la durée des périodes d'option variait de cinq ans à un an. Toutefois, trois des six entreprises ont indiqué que des périodes de contrat et d'option plus longues permettraient aux fournisseurs de services d'offrir de la stabilité aux travailleurs. Aucune entreprise n'a manifesté son désaccord. Cette stratégie aiderait les fournisseurs de services à attirer et à maintenir en poste les meilleurs talents ainsi qu'à inciter les travailleurs à offrir un excellent service. Une période initiale plus longue permettrait aux fournisseurs de services d'obtenir le meilleur rendement du capital investi. Une période plus courte entraînerait des coûts plus élevés sur le plan de la gestion des risques.</p> <p>Une entreprise a suggéré que TPSGC échelonne les demandes de soumissions s'il souhaite retenir plus d'un fournisseur de services. Une autre entreprise a fait une mise en garde contre cette stratégie, qui pourrait compromettre l'uniformité entre les dossiers de soumission, et estimait que trop de temps serait consacré à la réponse aux demandes de soumissions plutôt qu'à l'exécution des travaux.</p>

<p>Questions de la table ronde se rapportant à la question n° 3</p> <p>1) L'industrie a-t-elle des stratégies ou des recommandations quant à notre approche à l'égard des coûts de transition?</p> <p>2) Les entreprises préféreraient-elles que la période de transition soit plus longue?</p>	<p>1) Une entreprise estimait que, dans la mesure où la durée de la période initiale du contrat et des périodes d'option était suffisamment longue, les entreprises seraient en mesure d'absorber les coûts de la transition. Par conséquent, il est inutile d'accorder une attention particulière à ces coûts.</p> <p>Trois entreprises ont souligné les coûts qu'elles devront engager pour répondre aux besoins de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI-TI) pour expliquer leur estimation élevée des coûts de la transition. Une entreprise a suggéré qu'un poste distinct soit établi pour l'évaluation des coûts de transition et que ce poste soit considéré séparément des autres coûts. Une autre entreprise a affirmé que de permettre au fournisseur de services de s'adresser plus directement aux locataires pourrait alléger le fardeau associé aux besoins de GI-TI, tels qu'ils sont décrits à l'heure actuelle. Si une telle permission était accordée, le titulaire transmettrait de l'information et non plus des éléments de données au nouveau fournisseur de services (s'il y a lieu).</p> <p>Une entreprise a affirmé que, selon elle, l'entreprise titulaire ne serait pas favorisée, car les nouveaux contrats seront différents des anciens, et qu'elle devra passer par une phase de transition tout autant que les autres entreprises. Cette entreprise estimait également qu'il était important que TPSGC tienne compte du coût total du cycle de vie proposé par chaque soumissionnaire, et qu'il ne fasse exception pour personne.</p> <p>2) Trois entreprises ont clairement indiqué qu'elles ne souhaitaient pas une période de transition plus longue, car cela entraînerait des coûts supplémentaires pour le fournisseur de services.</p> <p>Une entreprise a indiqué spontanément que la durée habituelle d'une période de transition est de 90 jours, et que même si certains services débiteront à la date d'« entrée en service », les autres pourraient être fournis après cette date, généralement au cours de la première année.</p>



Question n° 4

Comment l'industrie compte-t-elle faire preuve de la transparence la plus totale en matière de sous-traitance?

Précisions fournies par TPSGC :

Tout en maintenant l'ouverture et la transparence du processus du point de vue du sous-traitant, quels engagements l'industrie serait-elle prête à prendre en matière de sous-traitance?

Quels renseignements sur les processus de sous-traitance seriez-vous à l'aise de divulguer?

Cinq des six entreprises présentes se sont dites prêtes à faire preuve de transparence en communiquant leurs procédures de sous-traitance à TPSGC et en permettant à ce dernier de vérifier leurs dossiers, mais seulement si un problème survenait et dans l'optique d'améliorer leurs processus. Bien qu'elles aient convenu qu'un certain degré de contrôle était nécessaire, un contrôle trop strict pourrait avoir des répercussions négatives sur la prestation des services. Ces entreprises ont proposé que TPSGC évite d'établir des règles ou d'exercer une surveillance à l'égard du processus de sous-traitance.

Une des entreprises a indiqué que le fournisseur de services pourrait être tenu responsable du mauvais rendement de ses sous-traitants. Bon nombre des petits fournisseurs ne peuvent obtenir une assurance de responsabilité civile de 5 M\$. Si TPSGC attend du fournisseur de services qu'il assume cette responsabilité, le fournisseur devrait avoir la liberté de choisir les sous-traitants. Une surveillance accrue des procédures ne fait qu'augmenter le risque pour le fournisseur de services.

Une autre entreprise a indiqué que, lorsqu'on utilise une base de paiement à frais remboursables pour les services, il est logique de mettre en œuvre des processus appropriés de contrôle des coûts. Cependant, ce degré de surveillance ne serait pas nécessaire si on utilisait une base de paiement à prix fixe, car il incombe au fournisseur de services de fournir des services de qualité dans le respect des délais et du budget.

Une des entreprises a fait remarquer que le fournisseur de services ne tire aucun avantage à ne pas faire preuve d'équité, d'ouverture et de transparence avec les sous-traitants. Elle a indiqué que le fournisseur de services n'est pas TPSGC et qu'exiger du fournisseur qu'il agisse comme le Ministère l'empêcherait d'être plus rapide ou plus efficace que ce dernier. Même en se soumettant aux exigences d'équité et de transparence de TPSGC, les fournisseurs de services ne pourraient pas satisfaire toutes les petites et moyennes entreprises, et cela aurait des répercussions négatives sur la prestation de services. Une autre entreprise a ajouté qu'il peut être plus difficile de respecter les mêmes normes d'équité, d'ouverture et de transparence dans les régions éloignées que dans les régions urbaines, et que TPSGC devrait tenir compte de ces situations.



Deux entreprises ont proposé que le fournisseur de services préqualifie les sous-traitants. Cette pratique offrirait une certaine souplesse ainsi que le meilleur rapport qualité-prix. Aucune entreprise ne s'est opposée à cette idée.

## Table ronde, renseignements supplémentaires, questions et réponses, et commentaires

### Prochaines étapes de TPSGC dans le cadre du processus

- TPSGC analysera les commentaires formulés lors de la séance de consultation en fonction de ses exigences.
- D'autres consultations auront lieu et, dans cette optique, TPSGC affichera l'énoncé des travaux provisoire et certains critères d'évaluation.
- Au cours de l'année, TPSGC publiera une version provisoire du calendrier d'approvisionnement. Les contrats en vigueur arrivent à échéance le 31 mars 2014 et la décision d'exercer ou non l'option de prolongation de ces contrats n'a pas encore été prise. Les échéanciers pourraient changer en fonction de cette décision.
- Une demande de renseignements permanente est publiée sur MERX. Dès que les documents seront prêts, TPSGC les affichera sur MERX.
- Bien que TPSGC ne puisse pas satisfaire tout le monde, les entreprises ne devraient pas hésiter à nous transmettre des idées et des commentaires en tout temps. TPSGC a indiqué qu'il envisageait également une proposition de valeur : des solutions qui tiennent compte des éléments socio-économiques importants pour le Canada. Il pourrait s'agir de solutions liées à la durabilité, au perfectionnement des ressources humaines, ou au développement de la technologie ou de l'infrastructure. Ce pourrait aussi être des solutions visant à améliorer les politiques actuelles, comme celles associées aux entreprises autochtones, aux petites et moyennes entreprises et au contenu canadien. Tout commentaire à ce sujet serait apprécié.
- TPSGC a l'intention d'indiquer dans la demande de soumissions l'importance relative des critères techniques et financiers. La demande de soumissions comprendra une grille d'évaluation globale qui précisera le nombre de points maximal de chaque critère ou section sans pour autant indiquer la différence entre une note de 4 ou de 5 pour un critère donné.
- TPSGC a fait appel aux services d'un surveillant de l'équité, qui participera à toutes les étapes du processus.
- Lorsque les entreprises préparent leur soumission, elles devraient être avisées que TPSGC n'évaluera que les renseignements figurant dans la soumission. Elles ne devraient pas présumer que les évaluateurs comprendront le contenu et devraient inclure tous les renseignements pertinents dans leur soumission.
- Après la demande de soumissions et l'évaluation, lorsque les entreprises apprennent si elles ont obtenu ou non le contrat, TPSGC recommande aux entreprises de demander un compte rendu afin d'obtenir des commentaires sur leur soumission.

### Mot de la fin des entreprises

Toutes les entreprises se sont dites heureuses d'avoir pu discuter en personne des sujets susmentionnés.

Une des entreprises a indiqué que les propositions de valeur décrites par TPSGC augmenteraient les coûts, mais qu'elles permettraient aux fournisseurs régionaux de participer aux demandes de soumissions à venir. Elle a proposé que TPSGC détermine l'équilibre qu'il souhaite atteindre entre la valeur et le prix.

Deux entreprises se sont dites intéressées à en apprendre plus sur les propositions de valeur et impatientes d'obtenir davantage de renseignements afin de poursuivre cette discussion.

Une entreprise s'est dite préoccupée par les coûts associés à la période de transition et a demandé que TPSGC examine de quelle manière les entreprises nouvelles pourraient remporter le contrat compte tenu des coûts élevés de la transition. Elle a demandé comment l'équité du processus pourrait être améliorée ou comment les candidats pourraient être concurrentiels dans un tel environnement.



## **Appendice D - Les diapositives du 13 décembre 2012**

Voir ci-jointe