

Au service du
GOUVERNEMENT,
au service des
CANADIENS.

Stratégie nationale d'approvisionnement : le matériel de bureau

Avril 2012



Table des matières

1	Objectif	9
2	Portée	9
2.1	Définition	9
3	Contexte	10
3.1	Industrie canadienne.....	10
3.2	Dépenses gouvernementales	11
3.3	Aperçu du processus d'approvisionnement	12
4	Résumé des analyses	15
5	Plan d'action	16
5.1	Promotion de la gestion de parc et des services de gestion de l'impression	16
5.2	Mise en œuvre de la gestion de parc et des services de gestion de l'impression	18
5.3	Application cohérente des critères environnementaux	24
5.4	Amélioration des communications	26
5.5	Accroissement de la délégation de pouvoirs.....	27
5.6	Orientations supplémentaires	29
5.6.1	Regroupement de sous-catégories similaires	29
5.6.2	Maintien et amélioration de l'utilisation des offres à commandes ..	30
5.6.3	Utilisation cohérente des clauses relatives au rendement des fournisseurs	36
6	Prochaines étapes	38
Appendice A : Sous-catégories de matériel de bureau		43
Appendice B : Glossaire		45
Annexe A : Examen national des catégories – matériel de bureau		47
A1	Analyse des activités contractuelles de TPSGC	47
A2	Examen du marché	49
A2.1	Caractéristiques du marché du matériel de bureau	49
A2.2	Industrie canadienne	52
A2.3	Marché canadien des services de gestion de l'impression	52
A3	Analyse des processus d'achat actuels.....	53
A4	Gestion générale de la catégorie	67
A.4.1	Approche contractuelle et emplacements des bureaux.....	67
A4.2	Bassin de fournisseurs	68
A4.3	Stratégies d'approvisionnement.....	68
A4.3.1	Méthodes d'approvisionnement.....	68
A.4.3.2	Processus d'invitation à soumissionner	69
A4.3.3	Évaluation des soumissions.....	69
A4.3.4	Procédures et méthodes relatives aux commandes subséquentes	70
A4.4	Considérations particulières.....	70



A4.4.1	Considérations et produits environnementaux	70
A4.4.2	Accès des entreprises autochtones	71
A4.4.3	Accès des petites et moyennes entreprises (PME)	71
A4.5	Gestion des contrats	72
A4.6	Rendement des fournisseurs et inspections.....	72
Annexe B : Information de base sur les services de gestion de l'impression		73
Annexe C : Disposition de l'équipement électronique excédentaire		83

Sommaire

Introduction

Dans le but d'élaborer une stratégie nationale d'approvisionnement, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a amorcé un examen des moyens par lesquels l'achat de matériel de bureau est effectué pour les ministères fédéraux. La participation des ministères et des fournisseurs à l'évaluation de leurs besoins et de leurs préoccupations constitue un élément essentiel de cet examen. La présente Stratégie nationale d'approvisionnement portant sur le matériel de bureau vise à établir une approche nationale uniforme et cohérente qui, lorsqu'elle sera mise en œuvre, améliorera la facilité et l'efficacité du processus d'approvisionnement pour tous les intervenants, et sera plus en mesure de répondre à leurs besoins. De plus, la stratégie se fonde sur le cadre existant en vue d'aider les ministères à appliquer une approche de gestion de parc pour l'approvisionnement, l'exploitation, la gestion et l'élimination du matériel de bureau.

Définition

La catégorie de matériel de bureau du gouvernement du Canada (GC) comprend le matériel de traitement du papier, comme les imprimantes, les copieurs, les déchiqueteuses, les numériseurs, les télécopieurs, les dispositifs multifonctionnels, les produits non durables (encre en poudre, unités de fusion, etc.) et les services connexes, comme l'entretien et les services de gestion de l'impression.

Contexte

Au cours des trois dernières années, le GC a dépensé en moyenne 91 millions de dollars par année pour le matériel de bureau. Ce chiffre provient du cube des dépenses, un outil de production de rapports sur les acquisitions et d'analyse des dépenses qui regroupe 85 % des dépenses totales du GC. Les sous-catégories des copieurs, des déchiqueteuses et des dispositifs multifonctionnels représentent 44 % des dépenses, la plus importante partie des dépenses du GC sur une période de trois ans. La sous-catégorie la plus importante suivante, soit les imprimantes, représente environ 16 % des dépenses pour la même période. Enfin, les sous-catégories de l'encre en poudre et des petites machines de bureau représentent 14 % et 13 % des dépenses, respectivement.

Environ 30 % du volume total des transactions et 40 % des dépenses totales sont attribuables aux trois principaux ministères (ministère de la Défense nationale [MDN], Gendarmerie royale du Canada [GRC] et ministère des Affaires étrangères et du Commerce international [MAECI]).

Les principales méthodes d'approvisionnement que TPSGC a mises en place pour répondre à la majeure partie des besoins en matériel de bureau de ces ministères sont les offres à commandes et les arrangements en matière d'approvisionnement, qui permettent aux ministères d'effectuer leurs propres achats de matériel de bureau. TPSGC achète des biens et des services de matériel de bureau au nom des ministères fédéraux dans des circonstances où ces derniers dépassent leurs pouvoirs



délégués de passation de marchés, dans le cadre d'achats de parc importants, ou lorsque le recours à un instrument d'achat existant n'est pas une option.

Analyse du marché

En 2009, le ralentissement de l'économie a donné lieu à une diminution des expéditions sur le marché canadien des dispositifs multifonctionnels, des copieurs et des imprimantes laser. Selon les prévisions, en 2012, les expéditions reprendront plus rapidement sur le marché des imprimantes laser que sur celui des dispositifs multifonctionnels et celui des copieurs.

En raison de la croissance exceptionnelle que connaît le marché des services de gestion de l'impression, le Canada est considéré comme étant le segment du marché nord-américain dont la croissance est la plus rapide.

De récents rapports canadiens indiquent qu'en réponse aux exigences changeantes des clients qui cherchent des produits plus à l'avant-garde et plus complets, plusieurs grandes entreprises améliorent leurs produits et leurs services en ajoutant de nouvelles caractéristiques. Ces innovations aident les entreprises à distinguer leurs produits de ceux de leurs concurrents et à attirer de nouveaux clients.

Au Canada, plusieurs politiques et règlements en place visent à favoriser une bonne gestion et des pratiques respectueuses de l'environnement.

Constatations

Le présent document a évolué vers son état actuel à la suite de consultations formelles et informelles tenues par les intervenants auprès des fournisseurs et des clients.

À l'étape des consultations informelles, les répondants ont affirmé que, même si les processus d'approvisionnement existants sont efficaces en règle générale, il existe des occasions d'améliorer la façon d'acheter et de gérer le matériel de bureau. Les secteurs de préoccupation et les occasions soulevés par les fournisseurs et les ministères fédéraux comprennent ce qui suit :

- un échange accru de renseignements sur l'éventail de services offerts dans le cadre de l'arrangement en matière d'approvisionnement principal et national (AAPN) existant portant sur les solutions de gestion de l'impression, ainsi que l'apport d'améliorations pour assurer un accès à la gamme complète de produits disponibles par l'entremise de cet outil;
- des moyens plus efficaces pour mesurer les améliorations découlant de la mise en œuvre de meilleures solutions de gestion du parc, qu'il appartienne à l'État ou au fournisseur;
- des possibilités incohérentes pour les fournisseurs de modifier leurs prix tout au long de la durée d'un outil d'approvisionnement;
- un manque de souplesse en ce qui concerne l'ajout aux commandes subséquentes d'options ou d'accessoires qui n'entrent pas dans le cadre d'une

- offre à commandes principale et nationale (OCPN), ce qui donne lieu à un dédoublement de l'effort d'achat;
- le temps et le coût associés à la préparation des soumissions;
 - les coûts associés à l'évaluation et au traitement du contrat;
 - les outils électroniques et les sites Web qui pourraient être plus conviviaux.

En ce qui a trait à l'étape des consultations formelles, l'analyse des réponses a permis de constater qu'elles étaient en règle générale positives. Il a donc été conclu que les ministères et les fournisseurs convenaient de l'orientation de la stratégie et fournissaient une rétroaction positive sur un certain nombre de sujets.

La rétroaction a révélé que les affranchisseuses ne devraient pas être incluses dans la définition de matériel de bureau, puisqu'en grande partie ces dispositifs ne sont pas sujets aux mêmes considérations que d'autres matériels ou services inclus.

En ce qui concerne la gestion de parc et les services de gestion de l'impression, une petite majorité était d'accord avec le processus d'approvisionnement relativement à cette orientation, mais certains fournisseurs l'étaient moins. Tandis que la consultation ne faisait pas de distinction entre la gestion de parc et les services de gestion de l'impression, les observations indiquent de façon claire que la majorité des fournisseurs appuient une gestion accrue des parcs d'équipement de formation d'images.

La plupart des répondants ont donné à penser que les services de gestion de l'impression doivent être définis de façon plus claire, puisqu'il n'existe aucune définition unique de la norme de l'industrie et que ces mots peuvent être utilisés pour décrire un éventail de services possibles.

La Stratégie nationale d'approvisionnement finalisée a donc été modifiée afin de refléter le besoin d'outils d'approvisionnement souples pour aider les ministères avec l'optimisation de l'impression.

Au cours des consultations formelles, les fournisseurs ont appuyé l'adoption accrue de la gestion des parcs d'équipement de formation d'images au sein du GC.

Orientation stratégique

Au cours d'une période de cinq ans, TPSGC encouragera les ministères à adopter les principes d'optimisation de l'impression et d'une meilleure gestion des parcs dans le cadre des services d'arrangement en matière d'approvisionnement et des offres à commandes portant sur du matériel informatique existants. À leur expiration, de nouveaux outils d'approvisionnement améliorés (arrangement en matière d'approvisionnement principal et national [AAPN] et offre à commandes principales et nationales [OCPN]) seront mis en œuvre.

Grâce à la mise en œuvre d'une approche de gestion de parc optimisée, les ministères pourront :

- procéder à l'approvisionnement d'un parc complet de dispositifs, ainsi qu'en gérer la durée de vie, en mesurer le rendement et en effectuer l'élimination;
- accéder à des options souples pour gérer leurs besoins uniques en matériel de bureau de la façon la plus efficace;
- appuyer la mise en œuvre de la gestion de parc par l'entremise du soutien de la gestion des projets et des changements;
- réduire l'impact environnemental de l'utilisation du matériel de bureau, ainsi que les coûts;
- améliorer l'efficacité de la façon dont les ressources spécialisées sont affectées à la gestion des parcs actuels.

Au cours de la période de cinq ans, TPSGC doit :

- maintenir et améliorer l'utilisation des offres à commandes grâce à ce qui suit :
 - des possibilités cohérentes de mise à jour des prix,
 - un seuil uniforme pour la sélection,
 - des limites de commandes cohérentes,
 - une application uniforme et des lignes directrices claires pour l'inclusion des options et des accessoires ne faisant pas partie d'une OCPN,
 - un regroupement des offres à commandes, s'il y a lieu;
- normaliser la durée des offres à commandes et des arrangements en matière d'approvisionnement;
- utiliser de façon cohérente les clauses relatives au rendement des fournisseurs.

TPSGC encouragera l'accès à l'industrie des services de consultation en matière de gestion de l'impression, qui comprend les petites et les moyennes entreprises (PME), et continuera de tirer avantage des services aux PME qui soutiennent les OCPN existantes portant sur le matériel de bureau (p. ex. réseaux de revendeurs autorisés).

TPSGC prévoit aider les ministères fédéraux à acheter le matériel de bureau et fournir des outils pour les aider à gérer efficacement leur matériel de bureau, y compris des moyens d'effectuer une transition vers une approche de gestion de parc qui offre des avantages mesurables et démontrables d'efficacité accrue et de répercussions environnementales réduites.

La mise en œuvre de la Stratégie nationale d'approvisionnement et son adoption par les ministères et les organismes fédéraux doivent permettre :

- de réduire les coûts essentiels des extrants (location et achat de matériel, produits non durables, papier et maintenance);
- d'améliorer l'efficacité des travailleurs du savoir (visibilité et convivialité accrues des biens);
- de réduire les tâches administratives;
- d'obtenir de meilleurs taux d'utilisation des biens;
- d'augmenter les ratios employés-biens;

- 
- d'accroître la productivité grâce au déploiement de dispositifs multifonctionnels et au déploiement approprié de dispositifs à fonction unique;
 - d'améliorer les initiatives environnementales au moyen de pratiques d'achat, d'utilisation et d'élimination des biens et des fournitures plus responsables.

1 Objectif

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a invité des groupes d'intervenants clés, notamment des ministères fédéraux et des fournisseurs de matériel de bureau, à participer à un examen détaillé de la façon dont il achète le matériel de bureau au nom des ministères fédéraux. L'examen a déterminé les points forts du processus actuel ainsi que les secteurs de possibilités qui, si l'on en tire parti, devraient profiter aux ministères fédéraux, aux fournisseurs existants et potentiels, ainsi qu'à l'ensemble de la population canadienne, grâce à une transparence accrue, à une efficacité améliorée et à une meilleure prévisibilité émanant des approches normalisées de l'approvisionnement.

L'orientation stratégique de l'approvisionnement en matériel de bureau fondée sur les possibilités qui ont été déterminées par les principaux groupes d'intervenants est décrite dans la présente stratégie nationale d'approvisionnement.

2 Portée

La présente stratégie nationale d'approvisionnement examine l'achat, par TPSGC au nom des ministères fédéraux, de matériel de bureau et de services connexes, y compris la location et l'achat de matériel de bureau, de services professionnels et techniques connexes, de services d'entretien et de produits non durables connexes.

2.1 Définition

Le matériel de bureau est défini comme étant du matériel acheté par le gouvernement du Canada (GC) pour l'utilisation quotidienne des employés dans leurs fonctions officielles. Ce matériel sert principalement au traitement de documents papier, comme l'impression, la photocopie, la numérisation, le déchiquetage et les services connexes.

Le GC répartit le matériel de bureau selon les sous-catégories suivantes : copieurs, numériseurs, télécopieurs, dispositifs multifonctions et imprimantes. Une liste des articles contenus dans ces sous-catégories figure à l'annexe A, Sous-catégories de matériel de bureau.

En plus des articles indiqués dans les sous-catégories de matériel de bureau ci-dessus, la présente stratégie examine les produits et les services connexes suivants :

- les dispositifs spécialisés, comme les déchiqueteuses, l'équipement conforme aux normes de protection de matériel électronique de télécommunications contre des transmissions parasites (TEMPEST)¹ et le matériel de production;
- les produits non durables associés au matériel de bureau, comme l'encre en poudre, les cartouches d'encre, les unités de fusion et les tambours;

¹ Les activités du gouvernement peuvent comprendre certaines exigences en matière de sécurité, comme l'utilisation d'équipement certifié conforme aux normes TEMPEST, pour l'impression ou la télécopie de documents délicats. Une machine certifiée conforme aux normes TEMPEST comporte certaines exigences qui empêchent les émissions par conduction d'être interceptées à partir de sources non approuvées.

- les services, comme la réparation, l'entretien et les services de gestion de l'impression, y compris les services de consultation sur l'optimisation de l'impression, les services de gestion de parc, les services d'inventaire et de recouvrement des coûts et les services de conception de solutions optimisées relatifs aux produits de formation d'images.

Biens et services exclus de la définition

La présente stratégie ne comprend pas les biens et les services suivants : les calculatrices, les machines à écrire, les lecteurs et les imprimantes de microfiches, les affranchisseuses, l'équipement d'entrepôt, comme les imprimantes et les lecteurs de codes à barres, les imprimantes et les lecteurs de cartes d'identité, les caisses enregistreuses et les systèmes de terminaux de point de vente, les services relatifs à l'entreposage et à la destruction de documents, les services impartis d'impression, les perforateurs à trous, les agrafeuses, les ciseaux, les petites imprimantes d'étiquettes, les ordinateurs de bureau et les ordinateurs portatifs.

L'achat des biens et services exclus est examiné dans d'autres stratégies nationales d'approvisionnement, par exemple les fournitures de bureau (incluant le papier), le matériel de technologie de l'information (TI) et l'équipement audiovisuel civil.

De plus, les biens et les services ci-dessus ne devraient pas, dans la plupart des cas, être combinés ou groupés avec les biens et les services inclus et définis dans la Stratégie nationale d'approvisionnement portant sur le matériel de bureau, ainsi que ceux qui sont régis par celle-ci. Toutefois, les détails précis d'un besoin donné dicteront toujours la stratégie préférée de sélection des fournisseurs.

3 Contexte

3.1 Industrie canadienne²

En 2009, le ralentissement de l'économie a donné lieu à une diminution des expéditions sur le marché canadien des dispositifs multifonctions, des copieurs et des imprimantes laser. Selon les prévisions, en 2012, les expéditions reprendront plus rapidement sur le marché des imprimantes laser que sur ceux des dispositifs multifonctions et des copieurs.

En raison de la croissance exceptionnelle que connaît le marché des services de gestion de l'impression, le Canada est considéré comme étant le segment du marché nord-américain dont la croissance est la plus rapide.

De récents rapports canadiens indiquent qu'en réponse aux exigences changeantes des clients qui cherchent des produits plus à l'avant-garde et plus complets, plusieurs grandes entreprises améliorent leurs produits et leurs services en ajoutant de

² Information provenant de Datamonitor 2010, de Business Edge 2006, de Partner Research 2010, de Photizo Group 2009 et d'IBISWorld 2010.

nouvelles caractéristiques. Ces innovations aident les entreprises à distinguer leurs produits de ceux de leurs concurrents et à attirer de nouveaux clients.

Au Canada, plusieurs politiques et règlements en place visent à favoriser une bonne gestion et des pratiques respectueuses de l'environnement.

3.2 Dépenses gouvernementales

Le GC se fonde sur le cube des dépenses, un outil de production de rapports sur les acquisitions et d'analyse des dépenses, pour établir des rapports sur les activités liées aux transactions. À l'heure actuelle, le cube des dépenses contient environ 85 % de l'ensemble des dépenses du GC. Les données du cube des dépenses sont les données ministérielles fournies par les systèmes financiers des ministères. Les données sont ensuite normalisées pour représenter les dépenses du GC relatives à divers biens et services.

Selon les données du cube des dépenses, au cours des exercices 2006-2007 à 2008-2009, le GC a dépensé environ 91 millions de dollars par année pour le matériel de bureau.

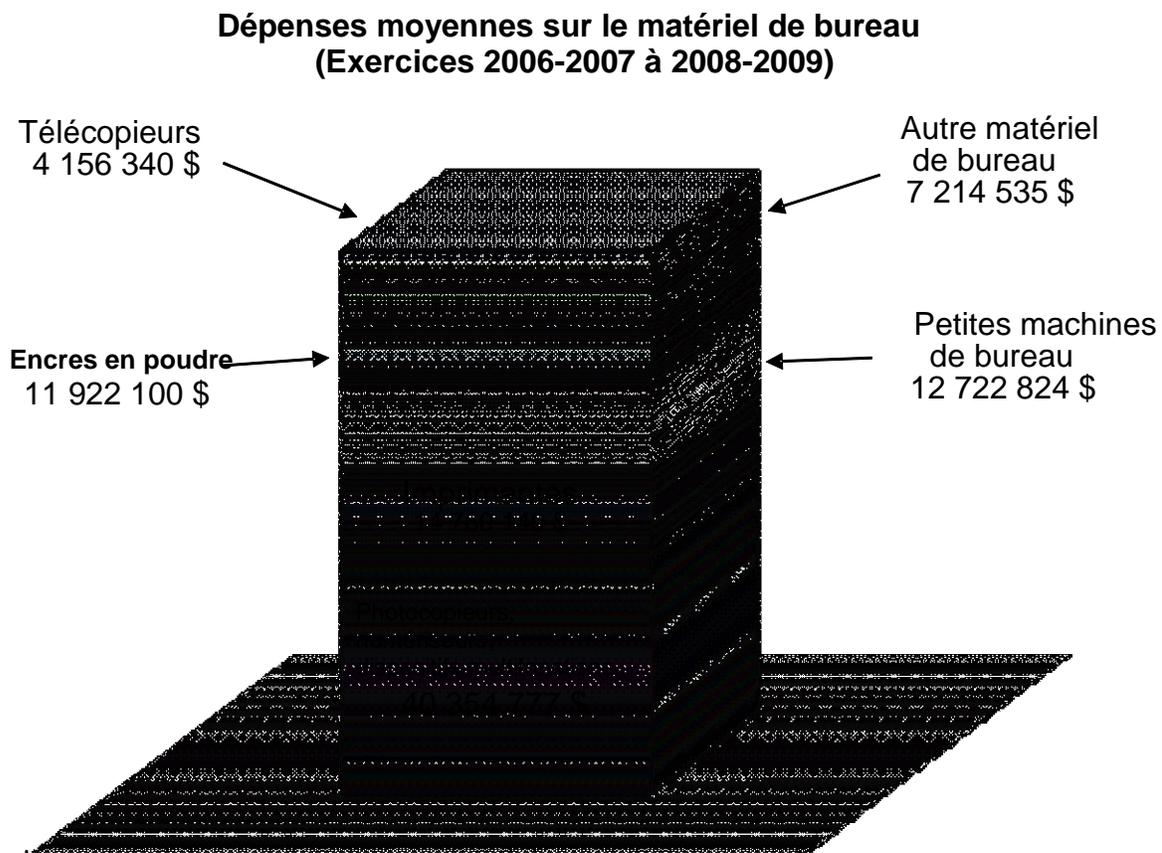
Tableau 1. Dépenses annuelles moyennes pour le matériel de bureau

Exercice	Total
2006-2007	92 112 499 \$
2007-2008	91 323 437 \$
2008-2009	89 956 213 \$
Moyenne de trois ans	91 130 716 \$

Source : Les données du cube des dépenses sont fondées sur une moyenne de trois ans. Données du cube des dépenses : exercices 2006-2007 à 2008-2009.

Nota : Les données sur les dépenses représentent les factures qui ont été payées.

Figure 1.



Nota : Les données de la figure sont fondées sur une moyenne de trois ans. Données du cube des dépenses (exercices 2006-2007 à 2008-2009).

Pour des renseignements supplémentaires, voir l'annexe A, Examen national des catégories, section A2, Analyse des dépenses du gouvernement du Canada.

3.3 Aperçu du processus d'approvisionnement

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a indiqué certaines sous-catégories (télécopieurs, imprimantes, imprimantes grand format, numériseurs, produits non durables et les volets des services de gestion de l'impression) comme étant obligatoires. Par conséquent, pour ces sous-catégories, les ministères fédéraux doivent utiliser les documents d'achat établis par TPSGC pour aider à l'acquisition de ces biens.

La méthode actuelle d'approvisionnement utilisée pour les sous-catégories de matériel de bureau est montrée au tableau 2.

Tableau 2. Méthode actuelle d'approvisionnement

Méthode actuelle d'approvisionnement	Sous-catégorie de matériel de bureau
Arrangements en matière d'approvisionnement principaux et nationaux (AAPN)	<ul style="list-style-type: none"> • Service de gestion de l'impression (SGI) • Déchiqueteuses
Offres à commandes principales et nationales (OCPN)	<ul style="list-style-type: none"> • Équipement de formation d'images grand format • Numériseurs de documents • Micro-imprimantes et imprimantes réseau • Copieurs numériques et dispositifs multifonctionnels • Télécopieurs
Offres à commandes principale et régionale (OCPR)	<ul style="list-style-type: none"> • Produits non durables (encres en poudre, etc.)
Contrats	<ul style="list-style-type: none"> • Équipement de production d'images • Équipement de formation d'images TEMPEST • Entretien du matériel de bureau

Les ministères fédéraux et les fournisseurs ont indiqué les offres à commandes comme étant la méthode privilégiée d'approvisionnement pour le matériel de bureau, et ce, pour les raisons suivantes :

- besoin précis pour une période déterminée;
- faciles à gérer;
- délais d'exécution liés à l'administration et à l'approvisionnement réduits;
- pouvoir d'achat direct accru pour les clients;
- concurrence ouverte et équitable
 - pour les fournisseurs existants et potentiels,
 - pour toutes les tailles d'entreprise (exigences diverses en matière de capacité).

Les premières offres à commandes portant sur le matériel de bureau ont été établies voici presque 20 ans, et les OCPN ont évolué afin de s'adapter à l'évolution du marché et d'intégrer les leçons apprises. Bien que TPSGC ait continué d'affiner les outils d'approvisionnement en se fondant sur la rétroaction continue des ministères fédéraux et des fournisseurs, les modifications sont devenues de moins en moins importantes et visent à accroître l'utilité tout en maintenant la qualité, la concurrence et les délais d'exécution rapides qui sont inhérents aux offres à commandes. Le niveau



d'acceptation de cette méthode d'approvisionnement est élevé de la part des ministères fédéraux ainsi que des fournisseurs. En outre, cette méthode appuie l'achat efficient de matériel de bureau, mais pas nécessairement une meilleure gestion de celui-ci.

Certaines sous-catégories de matériel de bureau (énumérées au tableau 2) portent sur les produits personnalisés, les services fournis par les fournisseurs exclusifs ou l'entretien imprévu. Les contrats sont émis au fur et à mesure des besoins pour ces sous-catégories. Il n'est pas commode pour TPSGC d'émettre des contrats à long terme pour ces sous-catégories en raison de la demande faible (équipement certifié conforme aux normes TEMPEST) et de l'incapacité de prévoir les besoins. Les outils pour l'achat de matériel de bureau sont mis en place par TPSGC. Parfois, TPSGC effectue des approvisionnements au nom des ministères fédéraux, par exemple lorsque le besoin dépasse la délégation des pouvoirs de passation de marchés d'un ministère ou si seulement une entreprise peut exécuter le contrat. Lorsqu'aucune offre à commandes n'a été mise en place, les ministères peuvent acheter directement des fournisseurs à l'intérieur des limites de leurs pouvoirs délégués.

Le bureau de première responsabilité pour le matériel de bureau est une équipe spécialisée de biens et de services de TPSGC située dans la région du Pacifique. Bien que situé en région, le bureau de première responsabilité pour le matériel de bureau s'occupe de la gestion nationale des catégories associées à certaines gammes de produits de formation d'images, notamment les micro-imprimantes et les imprimantes réseau, les copieurs, les dispositifs multifonctions, l'équipement de formation d'images grand format, les numériseurs, les produits non durables et les services de gestion de l'impression. Le bureau de première responsabilité pour le matériel de bureau a intégré à son travail des processus et des principes solides de gestion des catégories, notamment :

- l'intégration de tests d'évaluation des performances dans l'évaluation des produits, afin de veiller à ce que les produits ne soient pas seulement évalués en fonction de leur prix;
- l'emploi d'évaluations du coût total de possession (CTP) pour le matériel informatique;
- l'intégration de critères environnementaux exhaustifs dans les méthodes d'approvisionnement;
- la consultation continue auprès des fournisseurs et des ministères fédéraux;
- la mise à profit d'outils axés sur la technologie pour la diffusion de l'information sur les produits techniques et la tarification (qu'il s'agisse de systèmes de babillard, de lignes d'accès à un télécopieur ou de sites Web interactifs);
- l'élaboration d'outils pour appuyer l'utilisation des services de gestion de l'impression par les ministères fédéraux.

À l'heure actuelle, TPSGC dispose d'un arrangement en matière d'approvisionnement principal et national (AAPN) pour la prestation aux ministères fédéraux d'un éventail de



services souples et adaptables, comme les services de consultation sur l'optimisation de l'impression, les services de définition du concept et les services de gestion des parcs. L'AAPN fournit une gamme d'outils, de techniques et d'approches établies qui sont utilisés pour appuyer une organisation dans la quantification et l'optimisation de son environnement de formation d'images. Cela peut être fait en assurant une meilleure gestion interne du cycle de vie complet des dispositifs de formation d'images, ou encore, en confiant ladite gestion à un entrepreneur, jusqu'à la propriété des dispositifs eux-mêmes.

L'AAPN vise à aider les ministères fédéraux à optimiser leur parc de matériel de bureau et à leur permettre de faire des économies, grâce à l'utilisation de pratiques de l'industrie pour les aider à remplacer les activités internes d'impression, de copie, de numérisation et de télécopie actuellement décentralisées par une approche de gestion de parc.

4 Résumé des analyses

La prestation des services d'approvisionnement comprend des similitudes et des différences à l'échelle des sous-catégories de matériel de bureau. Les éléments sont présentés au tableau A-4, Comparaison des éléments du processus d'approvisionnement, de la section 4 de l'annexe A, Examen national des catégories.

Voici les enjeux qui ont été déterminés au cours de l'examen :

- il est nécessaire d'améliorer l'échange de renseignements relatifs à l'AAPN portant sur les solutions de gestion de l'impression afin d'en accroître l'adoption et d'améliorer la compréhension de l'éventail de services offerts dans le cadre de l'AAPN, qui peut être utilisé en conjugaison avec les OCPN pour répondre aux besoins adaptés des ministères fédéraux;
- il est nécessaire d'améliorer l'AAPN portant sur les solutions de gestion de l'impression existant, afin de veiller à ce qu'il appuie les ministères fédéraux dans l'application de l'approche de gestion de parc pour le matériel de bureau leur appartenant et la mesure des résultats;
- il existe des possibilités incohérentes pour les fournisseurs de modifier leurs prix tout au long de la durée d'un outil d'approvisionnement;
- un manque de souplesse pour l'ajout d'options ne faisant pas partie de l'OCPN donne lieu à un dédoublement de l'effort d'achat;
- des écarts dans les méthodes utilisées pour évaluer le meilleur rapport qualité-prix dans le cadre de l'attribution des OCPN, des AAPN et des contrats donnent lieu à de la confusion et à un effort administratif excessif de la part des ministères et des fournisseurs;
- les limites des commandes subséquentes aux OCPN sont incohérentes;
- les fournisseurs doivent investir beaucoup de temps et d'argent dans la préparation des soumissions;
- des coûts administratifs élevés sont associés à l'évaluation des soumissions pour le traitement des offres à commandes et des contrats;

- les outils électroniques et les sites Web existants manquent d'information et sont difficiles à utiliser.

5 Plan d'action

TPSGC favorisera les principes d'optimisation de l'impression et d'une meilleure gestion des parcs pendant une période de cinq ans, grâce à l'amélioration des offres à commandes existantes et en encourageant les ministères à accéder aux offres de services disponibles dans le cadre des arrangements en matière d'approvisionnement portant sur les services de gestion de l'impression. À leur expiration, en 2012, de nouveaux AAPN et OCPN améliorés seront mis en œuvre.

TPSGC se chargera de ce qui suit :

- la promotion auprès des ministères des offres disponibles dans le cadre des documents d'achat pour les services de gestion de l'impression, et leur sensibilisation à ceux-ci;
- l'amélioration de l'outil d'approvisionnement portant sur les services de gestion de l'impression existant, grâce à l'évaluation des initiatives et à l'établissement de projets pilotes avec les ministères;
- l'amélioration de la communication grâce à une présence Web accrue.

5.1 Promotion de la gestion de parc et des services de gestion de l'impression

Orientation stratégique

Les ministères seront encouragés à examiner la faisabilité d'adopter les services offerts dans le cadre des arrangements en matière d'approvisionnement (AMA) portant sur les SGI et des offres à commandes (OC) portant sur le matériel, ce qui peut leur permettre d'optimiser et de mieux gérer leur parc d'équipements de formation d'images avec efficacité et efficience.

L'AAPN portant sur les solutions de gestion de l'impression offre une sélection de services adaptables pour aider les ministères à déterminer leurs états de base actuels et de services de conception pour optimiser leurs environnements. Toutefois, l'AAPN doit être amélioré afin de fournir l'éventail complet de services disponibles, des études de base de l'inventaire et du coût total de possession (CTP) jusqu'à, et y compris, la mise en œuvre et le déploiement de dispositifs ou d'un environnement d'impression (imparti) pleinement géré.

Les OCPN portant sur les imprimantes et les photocopieurs existants utilisent un certain nombre de stratégies et de mécanismes pour promouvoir les avantages et les économies de l'approvisionnement de parc de matériel (demandes de rabais pour volume [DRV], établissement de prix progressifs), ainsi que l'optimisation de l'impression grâce à l'établissement de catégories d'OCPN portant sur le matériel informatique qui appuient les dispositifs multiutilisateurs en réseau.



Au cours de la première année de la Stratégie nationale d'approvisionnement, des outils seront mis en place pour aider les ministères à appliquer les approches de gestion de parc dans la catégorie du matériel de bureau. Cela permettra de garantir que les outils fournissent une valeur pour l'argent des contribuables au cours des prochaines années.

TPSGC veillera à ce que les outils d'approvisionnement facilitent l'application des approches de gestion de parc pour les ministères pour la catégorie du matériel de bureau, tout en fournissant la meilleure valeur pour l'argent des contribuables.

L'objectif global sera d'aider les ministères fédéraux à déterminer la méthode optimale de gestion de leur matériel de bureau, qu'il s'agisse d'un seul dispositif ou d'un parc de dispositifs.

Contexte

Les ministères et les organismes qui entreprennent au sein de leurs divisions respectives un approvisionnement en dispositifs individuels de matériel de bureau, de façon indépendante et sans un plan formel, peuvent créer des inefficiences. Le fait de ne pas gérer le matériel de bureau de cette manière peut avoir les conséquences suivantes :

- une efficacité faible et un coût relativement élevé pour l'organisation;
- des machines trop spécialisées ayant des taux d'utilisation faibles;
- un ratio employés-biens peu élevé;
- un manque de capacité de gestion globale du parc de matériel;
- des coûts et des niveaux de service variables dans l'ensemble de l'organisation;
- des dates de fin de vie et de bail différentes;
- la nécessité de maintenir des stocks de produits non durables et de pièces de rechange pour divers modèles de matériel;
- la difficulté de donner une formation aux utilisateurs et d'élaborer des processus cohérents;
- la difficulté de gérer du matériel dont la fiabilité et les besoins de maintenance sont différents.

Des économies d'échelle administratives et financières peuvent être réalisées lorsque les ministères regroupent leurs besoins et que TPSGC achète pour le parc complet.

Les avantages de la gestion de parc de matériel comprennent :

- une tenue et une mesure améliorées des documents;
- une capacité accrue de bénéficier des capacités des imprimantes multifonctions, comme les services de numérisation et de courriel;
- une capacité accrue pour la direction d'analyser les coûts et les résultats;
- une capacité accrue d'appliquer les protocoles de sécurité et de contrôle;
- une gestion améliorée des remplacements et des cycles de vie;
- une capacité de planifier la transition d'un fournisseur à un autre.

TPSGC évaluera de façon constante les capacités de l'industrie, qui incluront les petites et moyennes entreprises (PME) en tant que fournisseurs de services à valeur ajoutée et en tant qu'élément de service, pour appuyer la gestion de parc par les ministères fédéraux.

Plan de mise en œuvre

La mise en œuvre par TPSGC se fera comme suit :

Activité	Délai d'exécution
Fournir aux ministères des renseignements utiles concernant les avantages de la gestion de parc et des services de gestion de l'impression et les mécanismes disponibles dans le cadre des offres à commandes portant sur le matériel et les arrangements en matière d'approvisionnement portant sur les services de gestion de l'impression existants.	Début au cours de l'an 1
Encourager les ministères fédéraux à effectuer une transition vers l'approche de gestion de parc pour leur matériel de bureau : <ul style="list-style-type: none"> • encourager les ministères fédéraux à établir un plan de départ pour le parc actuel de matériel de bureau pour les installations importantes afin de faciliter la planification; • encourager les ministères fédéraux à planifier les achats de dispositifs de façon à se positionner pour les activités de gestion de parc au sein de leur ministère; • appuyer l'acquisition et l'utilisation de logiciels pour mesurer et gérer les parcs de matériel de bureau ou des services de soutien. 	Début au cours de l'an 1
Encourager les ministères à réduire le nombre de dispositifs déployés et à rationaliser leur parc grâce à l'achat et au déploiement des dispositifs les plus appropriés, offrant la fonctionnalité la plus appropriée, dans les bons emplacements.	Début au cours de l'an 1
Établir une communauté de pratique pour l'échange d'information, comme les pratiques exemplaires, les DRV, les histoires de réussite en matière de gestion de parc, les techniques de mesure des services de gestion de l'impression et les dispositions de transition vers les contrats portant sur les services de gestion de l'impression.	Début au cours de l'an 1

5.2 Mise en œuvre de la gestion de parc et des services de gestion de l'impression

Orientation stratégique

Il existe un arrangement en matière d'approvisionnement principal et national portant sur les solutions d'impression; toutefois, il doit être amélioré afin que les ministères



puissent acheter les dispositifs de formation d'images décrits dans les feuilles de route (plan de départ, gestion du rendement de la mise en œuvre de la gestion des projets et des changements et transition) qui sont créées dans le cadre de la mise en œuvre des services de gestion de l'impression.

La mise en œuvre de la gestion de parc et des services de gestion de l'impression doit permettre :

- de réduire les coûts essentiels des extrants (location et achat de matériel, produits non durables, papier et maintenance);
- d'améliorer l'efficacité des travailleurs du savoir (visibilité et convivialité accrues des biens);
- de réduire les tâches administratives;
- de permettre d'atteindre de meilleurs taux d'utilisation des biens grâce à une meilleure gestion continue;
- d'augmenter les ratios employés-biens, avec des objectifs planifiés;
- d'accroître la productivité grâce aux dispositifs multifonctions;
- d'améliorer les initiatives environnementales au moyen de pratiques d'achat, d'utilisation et d'élimination des biens et des fournitures plus responsables.

En vue de faciliter la mise en œuvre d'un état optimisé et de produire les économies administratives et de coûts potentielles d'un parc géré de façon efficace, les ministères fédéraux seront encouragés à acheter du matériel économique et à privilégier du point de vue environnemental, ainsi qu'à déployer les dispositifs multifonctions appropriés pour satisfaire à leurs exigences opérationnelles dans les bons emplacements.

De plus, les ministères recevront un ensemble de documents d'orientation (modèles d'énoncés des travaux et de critères d'évaluation, calendriers, produits livrables, risques, etc.).

Contexte

Définition des SGI

Les services de gestion de l'impression (SGI) ont de nombreuses définitions qui, dans certains cas, peuvent être propres à un segment particulier de l'industrie.

Essentiellement, les SGI sont fondés sur les services visant à gérer de façon plus efficace l'environnement et les besoins de formation d'images d'une organisation.

Tandis que les SGI peuvent comprendre du matériel de production de pages imprimées, ils ne constituent pas uniquement un livrable fondé sur les produits. Les pages imprimées font simplement partie des livrables offerts dans le cadre des SGI. En règle générale, cette offre de services vise un parc ou un groupe important de dispositifs, et elle peut comprendre le parc au complet.

Aux fins de la Stratégie nationale d'approvisionnement portant sur le matériel de bureau, les services qui doivent comprendre les SGI sont décrits à l'annexe B, Renseignements généraux sur les services de gestion de l'impression.



Il est important de noter que les SGI peuvent ne pas constituer la solution appropriée pour tous les ministères; toutefois, pour ceux qui déterminent que les SGI sont appropriés pour eux, des efficiences importantes peuvent être réalisées.

À la suite de la mise en œuvre, les ministères fédéraux disposeront des outils nécessaires, notamment les services professionnels compétents, pour effectuer une transition réussie vers les SGI.

Les nouveaux arrangements améliorés en matière d'approvisionnement doivent :

- permettre aux ministères fédéraux d'effectuer les achats jusqu'à l'obtention d'un parc complet de dispositifs;
- permettre aux ministères fédéraux d'accéder aux options et aux solutions de rechange disponibles pour la gestion accrue par les fournisseurs du déploiement de leurs parcs de matériel;
- améliorer les aspects environnementaux de l'utilisation du matériel de bureau, et réduire les coûts;
- réorganiser la façon dont les ressources spécialisées sont affectées à la gestion des parcs de matériel actuels.

Puisqu'ils mettent davantage l'accent sur l'optimisation de l'impression et qu'ils favorisent une approche globale centralisée pour la gestion des dispositifs de formation d'images, les ministères fédéraux comme les fournisseurs ont indiqué une préférence pour une approche souple qui leur permet d'acheter ou de louer des dispositifs multifonctions plus puissants dans le cadre d'une même entente.

Risques

Bien que l'expérience ait montré que des économies pourraient être réalisées à la suite du mouvement vers les SGI, et de leur adoption, dans la gestion d'un environnement de formation d'images, il est important de comprendre que des risques importants sont aussi associés au mouvement dans cette direction.

Il est proposé que les clients entreprennent une évaluation des risques fondée sur leur environnement et leurs caractéristiques particulières avant d'abandonner le contrôle de tout élément de leur environnement d'impression à un entrepreneur du secteur privé.

Les risques à prendre en considération pourraient comprendre notamment, mais non exclusivement, les suivants :

1. Risque de contrôle excessif de l'environnement de formation d'images par le fournisseur

En règle générale, les tactiques d'atténuation des risques comprennent l'utilisation appropriée des accords sur les niveaux de service (ANS). Le contrat devra détailler de façon claire les attentes, ainsi que les répercussions si celles-ci ne sont pas satisfaites. Par-dessus tout, les ANS doivent être rédigées en



langage clair, facile à comprendre et qui ne se prête pas à de nombreuses interprétations.

2. Risque de restructuration ou de regroupement au sein de l'industrie

À l'instar d'autres marchés, il se peut qu'une restructuration et un regroupement au sein d'une industrie particulière aient des répercussions sur les services et les niveaux de service dans le cadre d'un marché existant. Ces risques peuvent être atténués en partie à une ANS appropriée jumelée à l'inclusion de portes de sortie dans le contrat, ou d'options de prolongation du contrat (qui peuvent être exercées ou non).

3. Risque d'avoir recours à une approche imprécise quant aux services à mettre en œuvre

Il est important pour les clients de créer des feuilles de route claires et concises des technologies et des services qui les aident à naviguer le changement inhérent à l'abandon d'un élément de contrôle de leur environnement de formation d'images. Il est proposé que les ministères établissent un poste de gestionnaire de l'impression au sein de leurs organisations, et qu'ils travaillent avec TPSGC pour affiner le mandat du poste, afin d'appuyer la création, la promulgation et la maintenance des feuilles de route des technologies et des services.

4. Risque relatif à la sécurité des données ministérielles

Si un fournisseur doit participer à la gestion de dispositifs qui sont branchés au réseau, il sera important pour les ministères d'évaluer pleinement tous les risques relatifs à la sécurité des données au sein de leur organisation. Les ministères peuvent choisir une approche progressive vers les SGI, en lien avec la maturité des processus et des protocoles de sécurité au sein du ministère.

5. Risque de résistance au changement au sein de l'organisation

À l'instar d'autres changements organisationnels, un mouvement vers une gestion accrue par les fournisseurs de l'environnement d'impression peut donner lieu à de la résistance au sein de l'organisation de la part de certains éléments, qui ne voient pas de valeur dans ce changement de cap. Il est important pour les ministères de comprendre et d'élaborer les plans de gestion du changement afin de garantir que le changement organisationnel puisse se produire d'une manière qui réduit au minimum les répercussions sur le personnel, et que les avantages soient compris de tous afin de garantir sa réussite.

6. Risque d'objectifs et de capacité mal définis pour le suivi des progrès

Afin de garantir que le projet permettra de réaliser les économies et les efficacités escomptées, il est important pour les ministères d'élaborer et de mettre en œuvre des indicateurs de rendement clés pour aider à mesurer le rendement, à établir les rapports et à les modifier (s'il y a lieu). Dans le contexte



des économies de coût, dans la mesure du possible, il serait extrêmement avantageux qu'avant d'entreprendre le projet, les clients élaborent un compte rendu exact des coûts historiques associés à l'environnement d'impression existant, ce qui fournirait un point de repère par rapport auquel mesurer les progrès et évaluer les résultats. Les ministères devraient évaluer leur capacité d'effectuer le suivi des progrès et d'apporter les modifications nécessaires tout au long du projet. Il se peut que des ressources spécialisées soient nécessaires pour gérer le projet et effectuer le suivi des progrès vers les objectifs énoncés de façon efficace.

En plus des risques précisés ci-dessus, l'état de préparation organisationnelle, la gouvernance, la feuille de route des technologies, les réalignements budgétaires, la gestion du changement et autres répercussions pourraient s'avérer importants pour les ministères qui prévoient adopter les SGI dans l'espoir de réaliser des efficacités. La transition d'une entreprise vers une solution de SGI exige une décision opérationnelle aux échelons organisationnels les plus élevés appuyée par une gouvernance et une gestion du changement robustes dans le cadre d'une feuille de route des technologies. Il s'agit d'un grand projet de gestion de la technologie de l'information et des installations qui s'étend au-delà des frontières organisationnelles et qui est inextricablement relié à la culture et au rendement d'une organisation.

Résumé

Le diagramme suivant résume le flux associé aux orientations stratégiques 5.1 et 5.2.

Les ministères sont encouragés à explorer la gestion du parc des dispositifs et les services de gestion de l'impression (SGI)
Orientation stratégique 5.1

Pour une mise en œuvre réussie de la gestion de parc ou des SGI, il faut disposer de données et d'un plan.

Inventaire, CTP et études conceptuelles

- La collecte de données et l'élaboration d'un plan peuvent-elles se faire à l'interne?
- Le ministère, ou la direction générale, compte-t-il un gestionnaire de l'impression?
- Le soutien de l'entrepreneur fait partie des AAPN pour le SGI**.
- L'étude conceptuelle devrait dresser le cheminement dans un environnement de formation d'images optimisé, ce qui augmentera le ratio d'employés par appareil.
- L'étude conceptuelle devrait prendre en considération les avantages de la gestion accrue de l'environnement de formation par images par le fournisseur, tout en évaluant attentivement les risques.

NOTA : Les **AAPN pour les SGI comportent des catégories de service d'aide pour les différentes étapes de la gestion d'un parc. Ces accords peuvent être utilisés pour une seule étape ou pour la création d'un environnement d'impression complètement géré par le fournisseur, de l'inventaire à l'évaluation et aux améliorations.

De plus, des services pour du matériel ne faisant pas partie des OCPN peuvent être prévus dans un contrat subséquent à un AAPN pour les SGI. Voici certains de ces services :

- Services de gestion du changement;
- Réapprovisionnement en papier;
- Gestion de parc composé de matériel de diverses provenances;
- Soutien sur place par l'entrepreneur.

À l'extrémité de la gamme des services offerts, un projet de SGI complètement géré par le fournisseur peut simplement prévoir un coût par impression pour la prestation de services d'impression, peu importe le matériel utilisé, pour répondre à des accords particuliers sur les niveaux de service.

Réduire

Il faut disposer du matériel excédentaire appartenant au GC conformément à l'annexe C.

Le matériel possédant une durée de vie résiduelle devrait être déplacé, redistribué conformément à l'étude conceptuelle.

Dans le cas du matériel excédentaire en location, on devrait attendre la fin des contrats de location ou envisager de les résilier.
 Nota : Une résiliation anticipée pourrait être coûteuse.

Mise en œuvre de gestion des parcs et des services de gestion de l'impression (SGI)

Optimiser

OCPN pour le matériel : Les OCPN pour les imprimantes, les numériseurs et les copieurs et dispositifs multifonctions permettent l'achat de parc (DRV ou commandes subséquentes élevées), ce qui favorise les économies d'argent et réduit la multiplication de matériel provenant de différents fournisseurs. Les robustes dispositifs multifonctions couleur équipés d'un télécopieur permettent d'augmenter le ratio d'employés par dispositif.

AAPN pour le SGI : Les AAPN pour les SGI peuvent contribuer à optimiser l'environnement de formation d'images. Grâce à ces accords, les ministères peuvent obtenir des services et des produits livrables ne faisant pas partie des OCPN pour le matériel. Lorsqu'une étude conceptuelle détermine que des services ou un produit autre que ceux offerts dans les OCPN sont requis, les AAPN pour les SGI sont utiles.

Gouvernance : Du matériel efficace et un nombre réduit d'appareils ne donneront pas d'avantages sans que soient mises en place une gouvernance et des politiques appropriées d'impression. L'obligation d'imprimer recto verso et les règles sur l'impression couleur constituent des exigences clés pour optimiser l'utilisation des ressources en formation d'images.

Mesurer et améliorer

Pour évaluer l'efficacité de la gestion du parc ou des SGI, il est essentiel que les résultats soient mesurés et pour maintenir l'efficacité du parc et progresser vers les objectifs fixés, que des améliorations continues soient apportées.

Plan de mise en œuvre

La mise en œuvre par TPSGC se fera comme suit :

Activité	Délai d'exécution
Utiliser l'AAPN actuel : <ul style="list-style-type: none">déterminer de trois à cinq ministères pilotes pour les services de gestion de l'impression appartenant au fournisseur ou à l'État;travailler avec les ministères pilotes pour déterminer les forces et les faiblesses de l'AAPN actuel quant à la façon dont il fonctionne pour les ministères fédéraux;déterminer les leçons apprises.	Au cours de l'an 1 Détermination des ministères pilotes au cours des quatre prochains mois
Élaborer des outils pour l'optimisation de l'impression et la gestion de parc : <ul style="list-style-type: none">élaborer des instruments d'achat ou améliorer les instruments existants pour l'optimisation de l'impression et une meilleure gestion de parc dans le but de répondre aux besoins et d'appliquer les leçons apprises;élaborer des documents d'orientation.	Au cours des 18 prochains mois
Mettre en œuvre les services de gestion de l'impression au sein des ministères pilotes à l'aide des instruments d'achat modifiés.	Début au cours des 30 prochains mois
Mettre en œuvre les services de gestion de l'impression au sein des ministères qui en ont suffisamment besoin à l'aide des instruments d'achat modifiés.	Début au cours de l'an 3

5.3 Application cohérente des critères environnementaux

Orientation stratégique

TPSGC continuera d'examiner toutes les considérations et les normes environnementales pertinentes et de les inclure dans l'évaluation de l'ensemble des biens et des services.

TPSGC continuera également de soutenir les nouvelles technologies environnementales et fera preuve de leadership dans ce domaine en encourageant les fournisseurs et les ministères fédéraux à utiliser des produits, des services et des processus écologiques, tout en s'efforçant d'atteindre un équilibre optimal entre les exigences des ministères fédéraux, la capacité des fournisseurs et les avantages pour la population canadienne.

Contexte

La Stratégie nationale vise à accroître la sensibilisation des fournisseurs à l'égard des questions environnementales et à montrer que le gouvernement travaille à la mise en œuvre de sa Politique d'achats écologiques. Pour les

détails de la politique, veuillez consulter le site : <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/ecologisation-greening/achats-procurement/politique-policy-fra.html>. L'élaboration de considérations environnementales appropriées et cohérentes et leur incorporation dans les invitations à soumissionner et les documents contractuels portant sur le matériel de bureau fourniront aux ministères des instruments d'achat facilement utilisables pour satisfaire aux exigences de la Politique d'achats écologiques et atteindre leurs objectifs dans le cadre de la Stratégie fédérale de développement durable (SFDD).

Pour obtenir la liste des considérations écologiques actuelles et les renseignements connexes qui seront incorporés dans les invitations à soumissionner et les contrats portant sur le matériel de bureau, visitez la page Biens et services écologiques de TPSGC à l'adresse suivante : <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/ae-gp/paer-cgpp-fra.html>.

Les invitations à soumissionner portant sur le matériel de bureau et les contrats subséquents comprennent une diversité de considérations environnementales propres à certaines sous-catégories.

Voici des exemples de considérations environnementales :

- la certification ISO 14001;
- les programmes de recyclage des contenants des produits non durables;
- le recyclage du matériel;
- le recyclage de l'emballage;
- les certifications Energy Star;
- l'étiquetage du rendement environnemental par des tiers;
- la capacité de télécopie automatique ou semi-automatique des originaux à deux faces.

Les considérations liées au cycle de vie sont également mises en œuvre dans l'achat de matériel de bureau. Des garanties prolongées sont offertes dans la plupart des offres à commandes, et les ministères fédéraux sont encouragés à utiliser l'offre à commandes portant sur le recyclage des déchets électroniques pour le ramassage, le recyclage, la réutilisation et l'aliénation des produits.

Il faut disposer de l'équipement excédentaire conformément au tableau figurant à l'annexe C.

Plan de mise en œuvre

La mise en œuvre par TPSGC se fera comme suit :

Activité	Délai d'exécution
Inclure la certification ISO 14001, le programme Energy Star et les autres normes et considérations environnementales pertinentes à titre d'exigences obligatoires dans les documents d'invitation à soumissionner pour toutes les sous-catégories, le	Début au cours de l'an 1

Activité	Décal d'exécution
cas échéant.	
Explorer l'applicabilité et la faisabilité de l'ajout d'attestations et de critères environnementaux nouveaux ou supplémentaires, comme l' <i>Electronic Product Environmental Assessment Tool</i> (EPEAT), l'écoétiquetage des encres en poudre, etc. au fur et à mesure de leur disponibilité.	Début au cours de l'an 1
Soutenir les nouvelles technologies environnementales et faire preuve de leadership dans ce domaine en encourageant les fournisseurs et les ministères fédéraux à utiliser les produits, les services et les processus à privilégier sur le plan environnemental par l'insertion de critères environnementaux obligatoires et cotés dans les invitations à soumissionner.	Début au cours de l'an 1
Établir des mesures précises des impacts environnementaux de la gestion de parc (c.-à-d. réduction de l'utilisation de papier, nombre réduit de dispositifs destinés à l'enfouissement, etc.).	Début au cours de l'an 1

5.4 Amélioration des communications

Orientation stratégique

La Stratégie nationale propose de regrouper les outils de communication électronique de TPSGC relatifs au matériel de bureau en vue d'améliorer la prestation des services, ainsi que la connaissance et la compréhension des ministères fédéraux à l'égard des instruments d'achat disponibles.

L'accent sera mis sur l'assurance que l'information sur toutes les sous-catégories de matériel de bureau est accessible et qu'elle se trouve dans un seul emplacement. Cet objectif peut être atteint en veillant à ce que les hyperliens créent une interface directe pour les ministères cherchant à naviguer dans les diverses conventions.

L'outil principal sera le site Web achatsetventes.gc.ca.

TPSGC fournira aux ministères fédéraux les outils nécessaires pour effectuer des achats plus ciblés pour des parcs complets. TPSGC examinera les moyens électroniques qui permettent d'appuyer une communauté de pratique en ce qui a trait à la mise en œuvre de la gestion de parc.

Contexte

L'utilisation d'outils électroniques accessibles, appropriés et conviviaux se traduirait pour les ministères fédéraux en une efficacité accrue, grâce à l'amélioration des communications et à la réduction des possibilités de mauvaise utilisation des outils de communication électronique existants. De plus, ces outils constitueront le fondement des communications bilatérales continues entre TPSGC et les ministères fédéraux.

La rétroaction des ministères fédéraux montre qu'il existe un important besoin d'améliorer les communications (quant à leur fréquence et à leur simplicité) avec TPSGC, de sorte qu'ils comprennent mieux la façon d'utiliser les outils d'achat disponibles.

L'Index des offres à commandes (IOC) est un site Web interne du gouvernement conçu pour communiquer la disponibilité des offres à commandes et des arrangements en matière d'approvisionnement aux ministères fédéraux. L'IOC aide ces derniers à mener leurs activités d'achat en leur permettant de déterminer s'il existe un instrument d'achat qui répond à leurs besoins.

Pour faciliter la diffusion des offres à commandes portant sur le matériel de bureau, d'autres sites Web ont été créés, par exemple le site Web du Groupe de gestion des produits de formation d'images (GGPFI) (<http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/ggpfi-ipmg/index-fra.html>).

Plan de mise en œuvre

La mise en œuvre par TPSGC se fera comme suit :

Activité	Délai d'exécution
Examiner les besoins en matière de communications avec les ministères fédéraux sélectionnés.	Au cours des 6 prochains mois
Examiner les outils de communication électronique de TPSGC relatifs au matériel de bureau (p. ex. GGPFI et achatsetventes.gc.ca).	Au cours de l'an 1
Regrouper les outils de communication électronique de TPSGC afin de répondre aux besoins des ministères fédéraux en matière de communications et de les aider à effectuer des achats plus ciblés pour des parcs complets.	Début au cours de l'an 2
Établir une communauté de pratique pour l'échange d'information, comme les pratiques exemplaires, les techniques de mesure et les dispositions de transition des contrats; commencer avec des ministères pilotes et les ministères qui ont mis en œuvre l'optimisation de l'impression ou une meilleure gestion de parc.	Au cours de l'an 1

5.5 Accroissement de la délégation de pouvoirs

Orientation stratégique

TPSGC examinera la faisabilité d'accroître la délégation de pouvoirs dans les ministères fédéraux et de la modifier, s'il y a lieu.

Contexte

TPSGC souhaite passer d'une approche transactionnelle à une approche stratégique des approvisionnements. Une délégation de pouvoirs accrue



permettrait à TPSGC et aux ministères fédéraux d'atteindre une plus grande efficacité dans l'utilisation des ressources.

Plan de mise en œuvre

La mise en œuvre par TPSGC se fera comme suit :

Activité	Délai d'exécution
Évaluer l'incidence sur TPSGC et les ministères fédéraux de l'accroissement de la délégation de pouvoirs (p. ex. les exigences en ressources et les frais d'administration).	Au cours de l'an 1
Déterminer quels ministères fédéraux pourraient devoir accroître leur délégation de pouvoirs.	Au cours de l'an 1
Recommander une nouvelle délégation de pouvoirs.	Au cours de l'an 2

5.6 Orientations supplémentaires

5.6.1 Regroupement de sous-catégories similaires

Orientation

TPSGC déterminera la faisabilité de regrouper les instruments d'achat portant sur les sous-catégories de matériel de bureau lorsque des similitudes et la participation de l'industrie le justifient.

Le regroupement de sous-catégories (p. ex. les imprimantes et les copieurs) favorisera la concurrence dans les demandes de rabais pour volume (DRV), et une grande variété de modèles d'approvisionnement en équipement, y compris l'achat ou la location d'appareils, et les modèles de coût par copie. De tels regroupements offriront des solutions souples pour l'achat et la mise en œuvre d'un parc d'appareils à la suite d'études d'optimisation ou d'études conceptuelles menées par des consultants ou à l'interne. Ils pourront même faciliter la mise en œuvre du modèle des services de gestion de l'impression (SGI). Ils pourront également générer des économies de coûts et d'efforts administratifs grâce à la gestion d'un parc par un seul fournisseur.

Contexte

Il existe un chevauchement entre l'attribution des ressources utilisées par TPSGC et les fournisseurs pour la présentation des offres et la gestion des ententes pour la location de copieurs et de dispositifs multifonctions numériques, et l'achat d'imprimantes.

Plan de mise en œuvre

La mise en œuvre par TPSGC se fera comme suit :

Activité	Délai d'exécution
Mener un sondage auprès de l'industrie afin de déterminer les possibilités de regroupement.	Au cours de l'an 1
Examiner les instruments d'achat existants portant sur le matériel de bureau afin de déterminer les similitudes.	Au cours de l'an 1
Déterminer les instruments d'achat qui offrent les meilleures occasions de réaliser des économies (p. ex. les demandes de rabais pour volume).	Au cours de l'an 1
Établir un calendrier relatif au regroupement et en informer l'industrie.	D'ici la fin de l'an 1
Regrouper les sous-catégories à mesure que les instruments d'achat existants arrivent à échéance.	En cours

5.6.2 Maintien et amélioration de l'utilisation des offres à commandes

5.6.2.1 Possibilités cohérentes de mise à jour des prix

Orientation

Les fournisseurs des OCPN auront la possibilité de mettre à jour leurs prix tous les deux mois pour les sous-catégories suivantes :

- les copieurs et dispositifs multifonctions;
- les numériseurs de documents;
- les micro-imprimantes et imprimantes réseau;
- l'équipement de formation d'images grand format;
- les produits non durables (y compris les encres en poudre).

Contexte

Cela accroîtra la concurrence du marché et offrira aux fournisseurs l'occasion de tenir compte des virages de l'économie et du marché dans leur industrie.

La cohérence dans ce domaine permettra de réduire les efforts administratifs que doivent fournir les fournisseurs et d'uniformiser les attentes des ministères fédéraux lorsque des modifications seront apportées aux OCPN.

De manière plus cohérente, TPSGC offrira aux fournisseurs des occasions de mettre à jour leurs prix. La fréquence des réductions de prix doit permettre une souplesse suffisante et prendre en compte les particularités des sous-catégories touchées. Cette proposition devrait être respectée lors de l'établissement des nouvelles offres à commandes portant sur le matériel de bureau, à moins que les particularités d'une sous-catégorie ne dictent autre chose. Les caractéristiques des déchiqueteuses et des télécopieurs sont uniques ou particulières, de sorte que ces sous-catégories doivent être traitées de façon différente.

La plupart des achats de matériel de bureau sont effectués à l'aide de commandes subséquentes aux OCPN. Les fournisseurs peuvent réduire leurs prix dans le cadre de certaines de ces OCPN. Bon nombre de méthodes d'approvisionnement en matériel de bureau comprennent la mise à jour fréquente des prix, ce qui favorise les économies et la concurrence. La fréquence à laquelle les fournisseurs sont autorisés à réduire leurs prix n'est pas cohérente d'une sous-catégorie de matériel de bureau à l'autre. La fréquence des mises à jour à la baisse des prix de la majeure partie des sous-catégories faisant l'objet d'une OCPN est d'une fois par mois, tous les deux mois, tous les trois mois ou tous les six mois.

Veillez consulter le point 7, Mise à jour des prix, du tableau A-4, Comparaison des éléments du processus d'approvisionnement, dans la section 4 de l'annexe A, Examen national des catégories.

Plan de mise en œuvre

La mise en œuvre par TPSGC se fera comme suit :

Activité	Délai d'exécution
Les nouvelles offres à commandes portant sur le matériel de bureau permettront aux fournisseurs de mettre à jour leurs prix tous les deux mois pour les sous-catégories de matériel de bureau suivantes : <ul style="list-style-type: none">• les copieurs et dispositifs multifonctions;• les numériseurs de documents;• les micro-imprimantes et imprimantes réseau;• l'équipement de formation d'images grand format;• les produits non durables (y compris les encres en poudre).	En cours

5.6.2.2 Processus de qualification cohérent des offres à commandes

Orientation

Les OCPN portant sur le matériel de bureau seront attribuées aux fournisseurs qui offrent des produits dont le rapport qualité-prix diffère d'au plus 50 % de celui du produit représentant le meilleur rapport qualité-prix et permettront que seuls les produits dont le rapport qualité-prix diffère d'au plus 20 % de celui du produit représentant le meilleur rapport qualité-prix soient disponibles en vue de commandes subséquentes. Les ministères fédéraux bénéficieront ainsi d'une sélection suffisante pour chaque sous-catégorie.

Dans certaines sous-catégories, comme les télécopieurs et les déchiqueteuses, il est possible que l'application de la gamme proposée limite inutilement le nombre de produits disponibles pour une commande subséquente. Dans ce cas, la gamme recommandée peut ne pas être mise en œuvre.

Cette orientation ne vise pas à créer une situation dans le cadre de laquelle seulement un ou deux produits seront disponibles pour une commande subséquente. Si la situation se produit, la cohérence de la méthode sera évaluée par rapport aux autres considérations, comme la plus grande diversité des produits.

Contexte

Bon nombre des biens et des services de matériel de bureau achetés par l'intermédiaire de commandes subséquentes à des OCPN établies sont indiqués dans le tableau 1, Méthode d'approvisionnement actuelle. Le facteur déterminant pour l'établissement des seuils de sélection varie d'une sous-catégorie de matériel de bureau à une autre.

Veillez consulter le point 2, Processus de sélection, du tableau A-4, Comparaison des éléments du processus d'approvisionnement, dans la section 4 de l'annexe A, Examen national des catégories.

Un « facteur de valeur » est utilisé pour déterminer ce qui suit : le ou les fournisseurs titulaires, les rangs relatifs, la disponibilité des produits (pour les commandes subséquentes) et les limites des commandes subséquentes connexes. Dans la plupart des cas, le « facteur de valeur » est fondé sur les évaluations du CTP et la cotation des critères techniques. Les produits qui offrent un rapport qualité-prix qui se situe à l'intérieur d'une certaine plage de celui du produit représentant le meilleur rapport qualité-prix font l'objet d'une offre à commandes.

On a déterminé des occasions d'utiliser des seuils de sélection plus cohérents qui rendront l'exploration des ententes plus facile pour les ministères fédéraux et qui favoriseront l'inclusion d'une sélection adéquate de produits pour répondre aux besoins de ces derniers.

Plan de mise en œuvre

La mise en œuvre par TPSGC se fera comme suit :

Activité	Délai d'exécution
Communiquer le processus qui attribue les OCPN portant sur le matériel de bureau aux fournisseurs offrant des produits dont le rapport qualité-prix diffère d'au plus 50 % de celui du produit représentant le meilleur rapport qualité-prix; permettre que seuls les produits dont le rapport qualité-prix diffère d'au plus 20 % de celui du produit représentant le meilleur rapport qualité-prix soient disponibles pour une commande subséquente.	Immédiatement

5.6.2.3 Processus cohérent de commandes subséquentes de produits

Orientation

On établira des limites cohérentes des commandes subséquentes et des processus clairs de détermination des produits disponibles dans les sous-catégories du matériel de bureau.

Cela aidera les ministères fédéraux à déterminer de façon efficiente les produits qui répondent à leurs besoins.

Contexte

La majorité des OCPN portant sur le matériel de bureau comprennent des limites graduées de commandes subséquentes qui guident les ministères fédéraux dans la sélection des produits disponibles. Pour des détails, veuillez consulter le point 11, Limites des commandes subséquentes, dans le tableau A-4, Comparaison des éléments du processus d'approvisionnement, à la section 4 de l'annexe A, Examen national des catégories.

La disponibilité des produits est restreinte selon la valeur de la commande subséquente. Les limites des commandes subséquentes et les critères de sélection des produits disponibles varient selon la sous-catégorie. Le tableau 3 donne un exemple de l'éventail des produits disponibles et des limites des commandes subséquentes connexes.

Tableau 3. Sélection des produits

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Sélection des produits	Tout produit indiqué disponible pour les commandes subséquentes	Tout produit dont le rapport qualité-prix diffère d'au plus 10 % de celui du produit représentant le meilleur rapport qualité-prix	Tout produit qui correspond au meilleur rapport qualité-prix ou en diffère d'au plus 5 %	Demande de rabais pour volume (DRV) ou demande de propositions (DP), selon le cas
Limite des commandes subséquentes	Jusqu'à 25 000 \$	De 25 000 \$ à 100 000 \$	De 100 000 \$ à 400 000 \$	Plus de 400 000 \$

Les échelons des limites de commandes subséquentes et les méthodes de sélection des produits disponibles diffèrent pour chaque sous-catégorie de matériel de bureau.

Les ministères fédéraux ont indiqué que la méthode de détermination des produits disponibles porte à confusion et exige une clarification.

Plan de mise en œuvre

La mise en œuvre par TPSGC se fera comme suit :

Activité	Délai d'exécution
Établir des limites de commandes subséquentes cohérentes et des processus clairs pour la détermination des produits disponibles pour toutes les sous-catégories de matériel de bureau.	Immédiatement
Communiquer la modification des échelons des limites des commandes subséquentes et la méthode de sélection des produits disponibles aux ministères fédéraux à mesure que les instruments d'achat sont attribués.	En cours

5.6.2.4 Cohérence dans les commandes subséquentes pour les produits ne faisant pas l'objet d'une OCPN

Orientation

Dans le cadre des offres à commandes pour le matériel de bureau, il sera permis, s'il y a lieu, d'ajouter dans les commandes subséquentes à l'OCPN des options ou des accessoires non couverts, qui auront été approuvés par le responsable de l'offre à commandes et lorsque l'utilisation d'autres outils d'achat ne donnerait plus d'efficacité aux opérations gouvernementales.

Contexte

L'insertion cohérente dans une OCPN d'articles ou d'accessoires non couverts par l'OCPN aiderait les ministères et les fournisseurs à suivre les procédures appropriées concernant les commandes subséquentes. Cela réduirait l'effort administratif nécessaire pour l'émission de commandes subséquentes simultanées et de bons de commande distincts au même fournisseur, ce qui rendrait l'approvisionnement plus efficace pour les fournisseurs de même que pour le gouvernement.

Selon la rétroaction des ministères fédéraux, il faudrait des lignes directrices cohérentes concernant l'achat de produits qui ne font pas l'objet d'une OCPN. À l'heure actuelle, certaines OCPN prévoient des commandes subséquentes d'une certaine valeur en dollars, à l'intérieur des limites totales des commandes subséquentes, pour l'inclusion de pièces de rechange, d'accessoires et d'options connexes (excluant les systèmes et les produits couverts par d'autres instruments d'achat) qui ne font pas partie de l'OCPN. Parfois, les ministères fédéraux doivent acheter des accessoires pour des dispositifs plus anciens de matériel de bureau ou des accessoires qui ne font pas l'objet d'une OCPN.

Les lignes directrices contenues dans les procédures et les limites relatives aux commandes subséquentes seront claires et limiteront les produits aux options et aux accessoires connexes, excluant les options ou les systèmes offerts dans d'autres offres à commandes. Les paramètres relatifs à l'inclusion de tels articles seront clairs et cohérents et exigeront l'approbation de TPSGC avant leur insertion.

Plan de mise en œuvre

La mise en œuvre par TPSGC se fera comme suit :

Activité	Délai d'exécution
Lors de l'émission de nouvelles offres à commandes portant sur le matériel de bureau, inclure des lignes directrices et des paramètres clairs concernant l'ajout dans une commande subséquente, émise avec l'approbation de TPSGC, d'accessoires ou d'options ne faisant pas partie de l'OCPN.	Immédiatement

5.6.2.5 Normalisation de la durée des offres à commandes et des arrangements en matière d'approvisionnement

Orientation

La durée normale des offres à commandes et des arrangements en matière d'approvisionnement pour le matériel de bureau sera d'un an plus deux options



d'une année chacune. Un avis préalable devra être envoyé avant l'exercice des options.

Contexte

Lorsqu'on détermine la durée de tout instrument d'achat, comme les offres à commandes ou les arrangements en matière d'approvisionnement, un certain nombre de facteurs doivent être pris en considération :

- le type de bien ou de service acheté;
- la capacité de livraison de l'industrie;
- la rapidité de l'avancement technologique.

Bon nombre des offres à commandes et des arrangements en matière d'approvisionnement actuels portant sur le matériel de bureau ont été attribués pour une période d'un an et comprennent deux options de prolongation d'un an chacune. Pour des renseignements supplémentaires, veuillez consulter le point 5, Durée, du tableau A-4, Comparaison des éléments du processus d'approvisionnement, dans la section 4 de l'annexe A, Examen national des catégories.

Les périodes d'option sont souvent exercées, ce qui donne lieu à une durée de trois ans.

L'établissement du processus d'invitation à soumissionner pour les instruments d'achat portant sur le matériel de bureau peut exiger un effort et des délais d'exécution importants. Étant donné la nature des catégories de matériel de bureau et l'évolution constante des produits à base de technologie, les exigences relatives à la consultation auprès des ministères fédéraux et de l'industrie menant à la création d'un nouvel instrument d'achat peuvent être importantes. De plus, afin de garantir l'offre de produits qui représentent le meilleur rapport qualité-prix, bon nombre des offres à commandes portant sur le matériel de bureau exigent la mise à l'essai de tous les produits au cours du processus d'évaluation, ce qui entraîne des délais d'évaluation plus longs que les délais normaux. Un instrument d'achat à court terme ne serait pas une solution optimale pour la catégorie du matériel de bureau.

Les offres à commandes portant sur le matériel de bureau sont des instruments d'achat matures dont le degré d'acceptation de la part des ministères fédéraux et des fournisseurs est élevé. Les offres à commandes d'une durée plus longue réduisent les efforts administratifs nécessaires pour permettre aux fournisseurs de se faire concurrence. Cela permet également aux ministères fédéraux d'étudier et d'utiliser de façon efficace les instruments d'achat sur une période de temps plus longue. Selon la rétroaction obtenue, l'industrie et les ministères fédéraux appuient fortement l'utilisation d'offres à commandes et d'arrangements en matière d'approvisionnement pluriannuels. TPSGC travaille avec l'industrie et les autres ministères fédéraux de façon continue afin d'améliorer le processus.

L'utilisation de périodes d'option fournit aux autorités contractantes la souplesse nécessaire pour s'adapter à toute préoccupation soulevée par les intervenants au cours de l'année initiale de la mise en œuvre d'un instrument d'achat et revoir toutes les modifications importantes dans la technologie ou le processus qui pourraient justifier le recours à un autre outil ou une autre approche. Pour les offres à commandes portant sur le matériel de bureau, diverses approches dynamiques ont été utilisées pour veiller à la concurrence et à l'accessibilité tout au long des périodes des offres à commandes. Les modifications à la baisse régulières des prix favorisent la concurrence dans le cadre des conventions d'offres à commandes tout en générant des économies de façon constante. L'inclusion de clauses de substitution et la capacité de concurrencer pour de nouvelles catégories au cours de la période des conventions garantissent que la technologie des produits offerts dans le cadre des offres à commandes est actuelle et permettent aux nouveaux arrivés sur le marché offrant de nouveaux produits novateurs d'avoir accès aux marchés publics.

Dans de nombreux cas, les exigences en matière de matériel de bureau sont satisfaites par les fabricants d'origine, qui incitent les PME de leur réseau de revendeurs à valeur ajoutée à agir à titre d'agents des OCPN aux fins d'accepter et de satisfaire les exigences contractuelles. Les listes d'agents autorisés sont mises à jour de façon continue, ce qui fournit aux PME des possibilités d'accéder en tout temps aux occasions d'affaires, pendant la période d'une offre à commandes en cours.

Plan de mise en œuvre

La mise en œuvre par TPSGC se fera comme suit :

Activité	Délai d'exécution
Lors de l'émission de nouvelles offres à commandes ou de nouveaux arrangements en matière d'approvisionnement portant sur le matériel de bureau, indiquer la durée d'un an et les deux options d'un an chacune.	Début au cours de l'an 1

5.6.3 Utilisation cohérente des clauses relatives au rendement des fournisseurs

Orientation

La Stratégie nationale comprendra des clauses sur le rendement des fournisseurs appropriées à chaque sous-catégorie, qui devront faire partie de tous les documents d'invitation à soumissionner.

Contexte

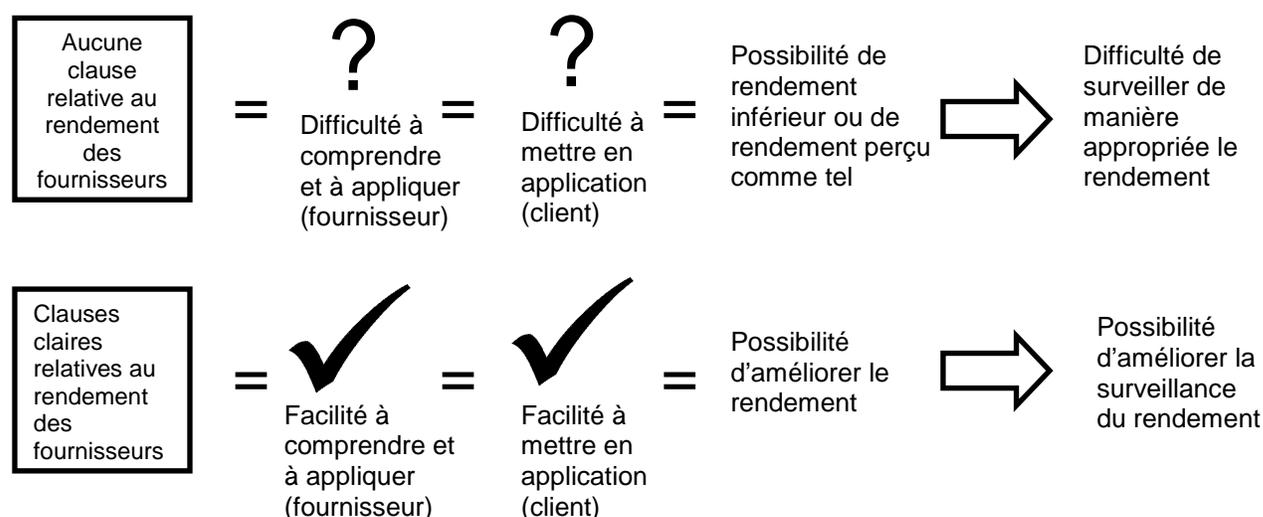
Les clauses relatives au rendement des fournisseurs permettront aux ministères fédéraux d'obtenir les produits et les services qui répondent à leurs besoins, et constitueront un processus normalisé de mesures correctives pour les cas où des problèmes de rendement se produisent. Elles permettront également aux

fournisseurs de recevoir une rétroaction significative sur leur rendement contractuel et appuieront l'établissement de relations positives continues. Une fois ces clauses mises en œuvre, le rendement des contrats peut être surveillé de manière cohérente et transparente, atténuant ainsi les risques pour les contrats futurs.

Le traitement juste, ouvert et transparent des fournisseurs est un principe fondamental des achats gouvernementaux. Les normes de rendement des fournisseurs visent à atténuer les risques inhérents à tout contrat. Dans le cas de certaines sous-catégories de matériel de bureau, le rendement des fournisseurs est surveillé grâce à l'insertion de clauses relatives au rendement des fournisseurs dans les invitations à soumissionner. Toutefois, les normes de rendement et les clauses connexes ne sont pas cohérentes d'un document à l'autre, tant à l'échelle de certaines sous-catégories que dans certaines sous-catégories. Veuillez consulter le point 3, Rendement du fournisseur, du tableau A-4, Comparaison des éléments du processus d'approvisionnement, dans la section 4 de l'annexe A, Examen national des catégories.

Lorsque les normes ne sont pas élaborées, comprises ou appliquées comme il se doit, le rendement peut s'avérer inadéquat ou être perçu comme tel. C'est ce que la figure 2 montre.

Figure 2. Utilisation des clauses relatives au rendement des fournisseurs



Plan de mise en œuvre

La mise en œuvre par TPSGC se fera comme suit :

Activité	Délai d'exécution
Inclure dans tous les documents d'invitation à soumissionner les clauses sur le rendement des fournisseurs appropriées à chaque sous-catégorie de matériel de bureau.	Début au cours de l'an 1



6 Prochaines étapes

La Stratégie nationale d'approvisionnement sera affichée sur le site achatsetventes.gc.ca.

Bibliographie

Alberta Recycling Management Authority, « Electronics Recycling Bylaw », 17 juillet 2007, consulté le 1^{er} juin 2010, <http://www.albertarecycling.ca/WorkArea/showcontent.aspx?id=590>.

Bulkeley, William M., « Print Outsourcing Gives Boost to Xerox, H-P », The Wall Street Journal, 22 décembre 2009, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, consulté le 30 juin 2010, <http://online.wsj.com>.

La Presse Canadienne, « Paper Consumption on Rise: Study », Business Edge, 24 novembre 2006, consulté le 1^{er} juin 2001, <http://www.businessedge.ca/archives/article.cfm/paper-consumption-on-rise-study-14161>.

Datamonitor, « Global Office Electronics », profil de l'industrie, Datamonitor, avril 2010, EBSCOhost, EBSCO Publishing, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, consulté le 16 novembre 2010.

Programme ÉcoLogo, « La certification par une tierce partie de produits préférables pour l'environnement », 18 novembre 2010, <http://www.ecologo.org/fr/index.asp>.

Environnement Canada, « Registre environnemental de la LCPE », 19 novembre 2010, <http://www.ec.gc.ca/registrelcpe/regulations/detailReg.cfm?intReg=84>.

Federal Communications Commission, « Equipment Authorization », 18 août 2010, consulté le 19 novembre 2010, <http://www.fcc.gov/oet/ea/>.

First Research, « Computer Peripheral Equipment Manufacturing », profil de l'industrie, First Research, 26 avril 2010, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, consulté le 26 juillet 2010.

Affaires étrangères et Commerce international Canada, « Accord de libre-échange nord-américain », partie IV, Marchés publics, chapitre 10, Marchés publics, 7 mai 2010, consulté le 1^{er} juin 2010, <http://www.nafta-sec-alena.org/fr/view.aspx?conID=590&mtpilID=140>.

Freedonia, « Freedonia Focus on Printing Machinery and Equipment », Freedonia Industry Report, Freedonia Group, Inc. Publishing, juillet 2009, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, consulté le 15 juin 2010.

Gerson Lehrman Group, « Canon Sees Office Equipment Market Has Hit Bottom, Gradual Recovery Ahead », Gerson Lehrman Group, 4 mai 2010, consulté le 18 novembre 2010, <http://www.glggroup.com/News/Canon-Sees-Office-Equipment-Market-Has-Hit-Bottom-Gradual-Recovery-Ahead-48160.html>.

Global Ecolabelling Network, 19 novembre 2007, <http://www.globalecolabelling.net>.

Gouvernement de la Colombie-Britannique, « Environmental Management Act, Recycling Regulation », 1^{er} mai 2010, consulté le 1^{er} juin 2010, http://www.bclaws.ca/EPLibraries/bclaws_new/document/ID/freeside/449_2004#section%2010.

Gouvernement du Manitoba, « Loi sur la réduction du volume et de la production des déchets, Règlement sur la gestion du matériel électrique et électronique », 3 février 2010, consulté le 1^{er} juin 2010, <http://web2.gov.mb.ca/laws/regs/2010/017.pdf>.

Gouvernement de la Nouvelle-Écosse, « Nova Scotia's New Electronic Waste Regulations », 8 septembre 2009, consulté le 1^{er} juin 2010, <http://www.gov.ns.ca/nse/waste/ewaste.asp>.

Gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard, « Province, Industry to Develop E-Waste System for Prince Edward Island », 13 mai 2009, consulté le 1^{er} juin 2010, <http://www.gov.pe.ca/news/getrelease.php3?number=6312>.

Gouvernement de la Saskatchewan, « The Waste Electronic Equipment Regulations », 2 décembre 2009, consulté le 1^{er} juin 2010, <http://www.qp.gov.sk.ca/documents/English/Regulations/Regulations/E10-21R4.pdf>.

Hitchcock, Nancy. « As the Economy Recovers, Buyers Look to Office Products for Cost Savings », Purchasing, 14 janvier 2010. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, consulté le 30 juin 2010, <http://www.purchasing.com/office>.

IBISWorld, « Copy Machine, Optical and Other Machinery Manufacturing in the US: 33331 », Rapport sur l'industrie d'IBISWorld, 30 mars 2010, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, consulté le 23 avril 2010.

IBISWorld, « Computer and Peripheral Manufacturing in the US: 33411 », rapport sur l'industrie d'IBISWorld, juin 2010, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, consulté le 26 juillet 2010.

Industrie Canada, « Statistiques relatives à l'industrie canadienne », 22 juin 2010.

Industrie Canada, « Gestion du spectre et télécommunications », NMB-003 - Appareils numériques, consulté le 19 novembre 2010, <http://www.ic.gc.ca/eic/site/smt-gst.nsf/fra/sf00020.html>.

Organisation internationale de normalisation, « Les fondements d'ISO 14000 », consulté le 18 novembre 2010, http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/environmental_management/iso_14000_essentials.htm?=.

Organisation internationale de normalisation, « Les caractéristiques essentielles d'ISO 9000 », consulté le 18 novembre 2010, http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management/iso_9000_essentials.htm?=.

Ontario Electronic Stewardship, « Waste Diversion Act », 27 juin 2002, consulté le 1^{er} juin 2010, <http://www.ontarioelectronicstewardship.ca/about/about.html> et <http://webservices.siriusweblabs.com/dotconnector/files/domain4116/Waste%20Diversion%20Act.pdf>.

Partner Research, « The Canadian MFD / Copier Market: First Quarter 2010 », Partner Research Corporation, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, consulté le 8 juillet 2010. <http://www.partnerresearch.ca/snapshots/mfpcopier.html>

Partner Research. « The Canadian Laser Printer Market First Quarter 2010 », Partner Research Corporation. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, le 8 juillet 2010. <http://www.partnerresearch.ca/snapshots/printers.html>

Photizo Group. « North American MPS Market Growing at 27 Percent, Canada Has Fastest Growth, According to Latest Photizo Group Report », PhotizoGroup, 17 novembre 2009, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, consulté le 30 juin 2010, <http://www.photizogroup.com/>.

Reuters, « Update 2 – Lexmark profit rises sharply; share up », Reuters News, 27 juillet 2010, consulté le 18 novembre 2010, <http://www.reuters.com/article/idUSN2725262020100727>.

Sciadas, G., « La vie à l'ère numérique », document de recherche de Statistique Canada, 2006, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, consulté le 1^{er} juin 2011, <http://www.statcan.gc.ca/pub/56f0004m/56f0004m2006014-fra.pdf>.

Statistique Canada, « Le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) 2002 », consulté le 18 novembre 2010, <http://stds.statcan.gc.ca/naics-scian/2002/cs-rc-fra.asp?criteria=41791>.



Stewart, Ken, « Managed Print Services: the Theory, the Tools, and the Targets », ChangeForge, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, consulté le 30 juin 2010.

U.S. Environmental Protection Agency, « Energy Star », consulté le 18 novembre 2010, http://www.energystar.gov/index.cfm?c=about.ab_index.

Appendice A : Sous-catégories de matériel de bureau

Les sous-catégories de matériel de bureau du gouvernement fédéral sont les suivantes :

Copieurs : les copieurs et les accessoires, comme les photocopieurs, les duplicateurs numériques, y compris les fournitures pour photocopieurs (courroies, rouleaux de transfert).

Numériseurs : les numériseurs et les accessoires, comme les numériseurs, les lecteurs, les accessoires pour numériseurs (dispositifs d'endossement, alimentateurs de documents pour numériseurs, adaptateurs de transparence pour numériseurs, etc.), y compris les fournitures et les produits non durables (lampes, rouleaux de transfert, tambours).

Télécopieurs : les télécopieurs, les télénumériseurs, les aiguilleurs de télécopie, ainsi que les produits et accessoires connexes, comme les combinés pour télécopieurs, les télécopieurs pour machines de bureau, les téléimprimeurs, etc., y compris les fournitures pour télécopieurs (courroies, rouleaux de transfert).

Dispositifs multifonctions : les machines de bureau multifonctions, comme les machines tout-en-un (imprimante-numériseur-copieur-télécopieur) qui effectuent l'impression couleur, la numérisation couleur à plat et la télécopie couleur autonome.

Imprimantes : les imprimantes (micro-imprimantes, imprimantes réseau et imprimantes centrales) et les fournitures, y compris les imprimantes CPU, comme les imprimantes à bande, les imprimantes matricielles, les imprimantes à jet d'encre, les imprimantes laser, les imprimantes à traceur, les imprimantes de point de vente, les imprimantes à CD, les imprimantes d'étiquettes, les imprimantes d'images numériques, les imprimantes de billets d'avion, les imprimantes de billets d'avion et de cartes d'embarquement automatisés (ATB), d'autres machines d'impression, les courroies et les rouleaux de transfert.

Déchiqueteuses sécurisées : les déchiqueteuses de papier utilisées pour détruire des documents en format papier qui ont été testées pour voir si elles répondaient aux exigences particulières en matière de rendement et de sécurité, et énumérées dans le guide sur l'équipement de sécurité (Security Equipment Guide ou SEG).

Services de gestion de l'impression : les services-conseils (y compris l'inventaire et le coût total de possession [CTP] de l'environnement actuel de formation d'images, l'élaboration d'études conceptuelles en vue d'optimiser l'environnement d'impression ou de soutenir l'achat d'une solution de gestion de parc), ou le service de gestion (y compris la transition de l'état actuel en matière



d'optimisation, le service de gestion de parc ou les services en vue d'une amélioration continue de l'environnement d'impression optimisé).

Appendice B : Glossaire

Produits non durables

Les produits utilisés au cours de l'exploitation ou de l'utilisation des dispositifs de formation d'images, notamment, mais non exclusivement, des articles suivants : encre, encre en poudre, agrafes, ensembles de transfert, tambours, composants des unités de fusion, blocs de fixation, ensembles de formation d'images, bac à déchets, pièces remplaçables par l'utilisateur et autres articles similaires.

Propriété de l'équipement

Les aspects de l'équipement de formation d'images comme l'achat, la location, le titre de propriété de l'équipement et l'aliénation. Dans le cadre des services de gestion de l'impression, les trois modèles de propriété de l'équipement ci-dessous sont reconnus :

- le modèle où l'équipement appartient au fournisseur et est exploité par lui;
- le modèle où l'équipement appartient au gouvernement et est exploité par lui;
- le modèle de propriété mixte de l'équipement d'impression.

Gestion de parc

Service qui comprend l'évaluation, la planification et la gestion des appareils de bureau pris ensemble (parc) et non séparément, ainsi que la prestation de service ou de soutien efficace et rapide relativement à ces appareils.

Gestion de parc appartenant à l'État

Définit un arrangement de propriété du matériel dans le cadre duquel le ministère fédéral sera propriétaire de tout le matériel d'infrastructure d'impression, de copie, de numérisation et de télécopie, nouveau et existant, et où il gère les biens en les considérant comme un parc afin de tirer profit d'avantages accrus, comme la planification, la disposition, la gestion de projet et des changements.

Formation d'images

Comprend toutes les activités liées à l'impression, à la copie, à la télécopie et à la numérisation, réalisées à l'interne au sein d'une organisation à l'aide de matériel réseau ou autonome. Les services d'impression et de copie achetés auprès d'entreprises du secteur privé ne sont pas compris.

Services de gestion de l'impression

Une sélection de services techniques et commerciaux utilisés pour analyser, transformer, gérer et surveiller les environnements de formation d'images. Le niveau de prestation de service est fondé sur les besoins individuels de chaque organisation. Les services professionnels offerts peuvent comprendre l'un ou plusieurs des services suivants : analyse de l'environnement actuel de formation d'images, recommandations en matière d'optimisation, services de transition et gestion de l'ensemble des activités internes quotidiennes liées à l'environnement



de formation d'images (p. ex. produits non durables, entretien du matériel, soutien, formation, propriété du matériel, suivi et rapports). Un modèle de service personnalisé peut comprendre seulement certains services de gestion de l'impression, comme l'entretien du matériel et l'approvisionnement en fournitures.

Dans le cadre de l'AAPN pour les SGI, l'expression « services de gestion » vise à appuyer les initiatives d'amélioration gérées à l'interne ou confiées à l'externe.

Modèle de propriété mixte du matériel

Définit un arrangement de propriété du matériel dans le cadre duquel la propriété du matériel d'infrastructure d'impression, de photocopie, de numérisation et de télécopie, nouveau et existant, variera entre les organisations et les fournisseurs de services de gestion.

Gestion de parc appartenant aux fournisseurs

Définit un arrangement de propriété du matériel dans le cadre duquel le fournisseur de services de gestion sera propriétaire de tout le matériel d'infrastructure d'impression, de copie, de numérisation et de télécopie, nouveau et existant, l'exploitera et en fera l'entretien.

TEMPEST

TEMPEST est une désignation se rapportant aux enquêtes et aux études sur les émissions compromettantes. Les émissions compromettantes sont définies comme étant des signaux accidentels porteurs d'information qui, s'ils sont interceptés et analysés, peuvent divulguer l'information transmise, reçue, gérée ou autrement traitée par tout matériel de traitement de l'information. TEMPEST est une désignation et non pas un acronyme.

Coût total de possession (CTP)

Désigne la mesure du coût total de l'entretien des systèmes à base de technologie (ou de l'investissement dans de nouveaux systèmes à base de technologie), qui comprend les coûts principaux ou directs, comme les frais liés au matériel, à l'expédition et au financement, et les coûts secondaires ou indirects, comme les frais liés aux accessoires, aux logiciels, à l'installation, au soutien, à l'électricité et aux services d'entretien ou de soutien achetés au cours de la durée de vie de l'utilisation des systèmes.

Annexe A : Examen national des catégories – matériel de bureau

A1 Analyse des activités contractuelles de TPSGC

Pendant cinq exercices financiers, de 2005-2006 à 2009-2010, la valeur moyenne des documents attribués pour du matériel de bureau a été de 59 millions de dollars par année alors que le nombre moyen de documents était de 259.

Tableau 1. Nombre de documents par type de document

Type de document	Valeur	% de la valeur totale	Nombre de documents	% du total de documents
Modifications	32 100 331 \$	54 %	158	61 %
OCPN	14 847 680 \$	25 %	8	3 %
Contrat	6 481 474 \$	11 %	83	32 %
OCPR	4 922 919 \$	8 %	8	3 %
OCIR	619 449 \$	1 %	2	1 %
OCIN	181 669 \$	0,3 %	0,4	0,2 %
Commande subséquente à une OCIM	1 119 \$	0,002 %	0,2	0,1 %
Total	59 154 641 \$	100 %	259	100 %

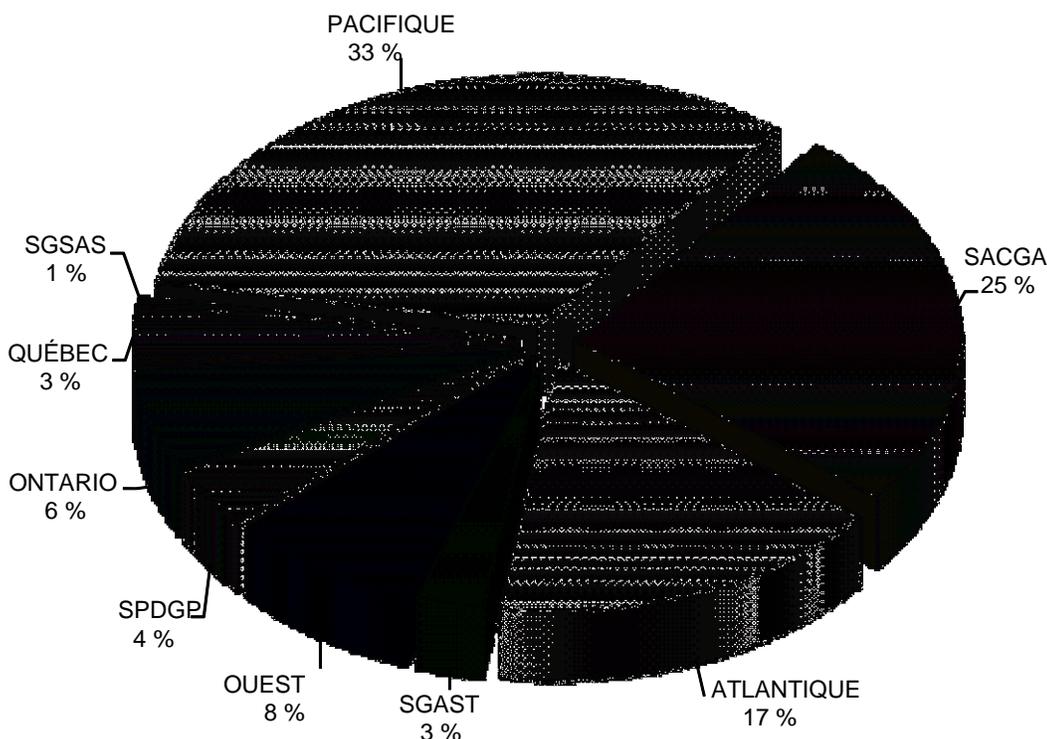
Source : SIA, moyenne sur cinq ans. Données du SIA : exercices 2005-2006 à 2009-2010.

Nota :

- OCIM : Offre à commandes individuelle et ministérielle
- OCPN : Offre à commandes principale et nationale
- OCIR : Offre à commandes individuelle et régionale
- OCPR : Offre à commandes principale et régionale
- OCIN : Offre à commandes individuelle et nationale
- Les contrats comprennent les accords officiels, les demandes de transfert de marchandises, les bons de commande et les contrats.
- Les modifications comprennent les modifications normales et les modifications préapprouvées, et les résiliations de contrat par consentement mutuel, dans l'intérêt de l'État ou pour inexécution.
- Ces chiffres ne comprennent pas les documents suivants : les arrangements en matière d'approvisionnement, les transferts dans le Fonds renouvelable des approvisionnements et les ententes ouvertes avec les consultants (biens immobiliers seulement). La valeur totale estimative des OCIM n'en fait pas partie, mais les commandes subséquentes à une OCIM sont comprises dans les données du tableau.

Le tableau 2 montre qu'en moyenne, de 2005-2006 à 2009-2010, 33 % des documents et 73 % de la valeur totale ont été attribués dans la région du Pacifique. Le Secteur des achats commerciaux et de la gestion de l'approvisionnement (SACGA) a quant à lui traité 25 % des documents tout en comptant pour 14 % de la moyenne annuelle des contrats attribués.

Tableau 2. Valeur annuelle pour le matériel de bureau par secteur et par région



Région ou secteur	Valeur	% de la valeur totale	Nombre de documents	documents
PACIFIQUE	43 273 967 \$	73 %	85	33 %
SACGA	8 392 373 \$	14 %	65	25 %
ATLANTIQUE	4 228 324 \$	7 %	43	17 %
SGAST	1 940 711 \$	3 %	7	3 %
OUEST	535 371 \$	1 %	21	8 %
SPDGP	342 801 \$	0,6 %	10	4 %
ONTARIO	251 185 \$	0,4 %	17	6 %
QUÉBEC	118 031 \$	0,2 %	9	3 %
SGSAS	71 876 \$	0,1 %	2	1 %
TOTAL	59 154 641 \$	100 %	259	100 %

Source : SIA, moyenne sur cinq ans. Données du SIA : exercices 2005-2006 à 2009-2010.

Nota :

- SACGA : Secteur des achats commerciaux et de la gestion de l'approvisionnement (administration centrale à Gatineau)
- SPDGP : Secteur des projets de défense et des grands projets (administration centrale à Gatineau)

- SGSAS : Secteur de la gestion des services et des achats spécialisés (administration centrale à Gatineau)
- SGAST : Secteur de la gestion de l'approvisionnement en services et en technologies (administration centrale à Gatineau)
- La région du Pacifique comprend le Yukon.
- La région de l'Ouest comprend les Territoires du Nord-Ouest.

Ces chiffres ne comprennent pas les documents suivants : les arrangements en matière d'approvisionnement, les transferts dans le Fonds renouvelable des approvisionnements et les ententes ouvertes avec les consultants (biens immobiliers seulement). La valeur totale estimative des OCIM n'en fait pas partie, mais les commandes subséquentes à une OCIM sont comprises dans les données du tableau.

A2 Examen du marché

Le marché canadien du matériel de bureau est décrit dans la présente section. L'industrie du matériel de bureau produit des biens et des services, notamment :

- le matériel qui est utilisé pour traiter le papier, comme les dispositifs d'impression, de numérisation et de déchiquetage;
- les dispositifs comme les copieurs, les imprimantes, les numériseurs, les télécopieurs et les déchiqueteuses;
- les produits non durables, comme l'encre en poudre, les cartouches d'encre, les unités de fusion et les tambours;
- les services tels que les services de gestion de l'impression et d'entretien.

A2.1 Caractéristiques du marché du matériel de bureau

De 1999 à 2007, l'industrie du matériel de bureau et de magasin a connu une croissance plus lente que l'industrie de la vente en gros (IBISWorld, 2010). Étant donné que ses ventes dépendent fortement des marchés de consommation, l'industrie a fait face à plusieurs défis tout au long du récent ralentissement de l'économie (IBISWorld, 2010).

La demande de machinerie et de matériel d'impression photographique a diminué au fil des ans, tandis que la demande de dispositifs multifonctions est demeurée forte (IBISWorld, 2010).

Du premier trimestre (T1) de 2009 au premier trimestre (T1) de 2010, les expéditions dans le marché canadien des copieurs et des dispositifs multifonctions ont augmenté à un taux moyen de 13 %. Le secteur des dispositifs laser multifonctions a crû de 8 % et celui des imprimantes à fonction unique de 16 %, au cours de la même période. Toutefois, le rendement du marché des imprimantes multifonctions à base de télécopie a été faible, avec une diminution des expéditions de 8 % tout au long de la même période. Les expéditions dans le marché canadien des imprimantes ont augmenté de 16 % de 2009 à 2010, après une chute de 19 % entre 2008 et 2009 (Partner Research Corporation, 2010).

Marché concurrentiel



Les obstacles à l'entrée dans le marché du matériel de bureau sont modérés. Les coûts de mise en marche de la fabrication sont assez élevés, mais peuvent être réduits en concluant des contrats d'approvisionnement dans des régions à coûts moins élevés. Les entreprises qui entrent dans l'industrie du matériel de bureau doivent beaucoup investir dans la recherche et le développement afin de stimuler la demande des consommateurs et de démarquer leurs produits par rapport à ceux de leurs concurrents (Datamonitor, 2010). De plus, le coût pour se conformer aux règlements gouvernementaux pertinents, comme ceux qui visent l'élimination des déchets et le recyclage, peut être élevé pour les nouveaux entrants.

Il existe plusieurs produits de rechange pour le matériel de bureau. Par exemple, l'utilisation croissante des ordinateurs et d'Internet exerce une pression vers le bas sur la demande de produits imprimés. À mesure que les réseaux de technologie de l'information (TI) et sans fil gagnent en importance dans les activités quotidiennes des consommateurs, la demande de matériel de bureau diminue. En outre, les entreprises peuvent décider d'encourager les transactions électroniques dans le but de réduire leurs coûts d'exploitation (Datamonitor, 2010).

En raison de la rivalité intense parmi les principaux fabricants internationaux et de la menace élevée provenant des produits de rechange, la concurrence dans le marché du matériel de bureau est forte. Par conséquent, la différenciation des produits par l'intermédiaire d'une stratégie de marque, de la recherche et des services est une importante source d'avantages concurrentiels.

Au cours des cinq dernières années, la combinaison d'une croissance économique lente, d'une demande réduite et d'une concurrence étrangère accrue a donné lieu à une pression importante sur les prix. En règle générale, les entreprises ont répondu à la concurrence des prix en offrant des produits plus novateurs et plus différenciés, tout en maintenant les prix. Les entreprises ont également élaboré un portefeuille plus important de produits ou acquis des gammes de produits différentes afin de maintenir et d'augmenter leur part de marché (IBISWorld, 2010). De manière générale, dans l'industrie du matériel de bureau, la concurrence entre les entreprises se fonde principalement sur les prix, l'innovation et les services (Datamonitor, 2010).

Analyse de la demande

Plusieurs facteurs influent sur la demande de matériel de bureau, notamment les avancées technologiques, les changements dans les prix des produits complémentaires et les variables macroéconomiques générales. L'industrie est très sensible aux variables économiques, comme les taux de croissance, les taux d'intérêt, les taux de change et les attentes financières et économiques futures (IBISWorld, 2010). Les changements dans les prix et la demande de produits complémentaires ont également des répercussions sur la demande de matériel de bureau. Par exemple, une augmentation du prix du papier et de la pâte réduira la demande de machinerie à forte consommation de papier ou



augmentera la demande d'avancées technologiques qui peuvent aider à réduire l'utilisation de papier. L'augmentation de l'utilisation d'Internet et des appareils photo numériques peut avoir une incidence sur la demande de dispositifs de numérisation et d'imprimantes (IBISWorld, 2010). Les autres déterminants importants de la demande comprennent les dépenses d'exploitation et les fluctuations saisonnières.

Il existe une vaste diversité de clients potentiels dans le marché du matériel de bureau. Parmi ceux-ci, on note un certain nombre de grandes entreprises multinationales disposant d'un solide pouvoir de négociation et la capacité d'exercer une pression vers le bas sur les prix. Toutefois, quelques grands fabricants mondiaux possédant des marques solides dominent le marché et affaiblissent le pouvoir d'achat. Pour satisfaire à la demande des consommateurs finaux, les détaillants et les revendeurs doivent veiller à stocker certains produits de marque (Datamonitor, 2010).

Analyse de l'offre

Les intrants types utilisés pour produire le matériel de bureau comprennent les métaux ferreux et non ferreux, les tubes en cuivre, l'aluminium et les pièces coulées non ferreuses. L'industrie du matériel de bureau a plusieurs fournisseurs de matières premières. Toutefois, les acheteurs dépendent souvent d'un fournisseur exclusif pour certains produits. De nombreux fabricants importants de matériel de bureau ont conclu des contrats avec des entreprises de services de fabrication pour l'impartition des composants de leur fabrication. Ces types d'ententes peuvent augmenter les coûts de transition pour les fabricants de matériel de bureau et renforcer le pouvoir des fournisseurs. Toutefois, pendant des périodes difficiles sur le plan économique, ce pouvoir se trouvera fragilisé si les entreprises choisissent d'annuler les contrats d'impartition et de mener elles-mêmes l'ensemble des activités de fabrication (Datamonitor, 2010).

La productivité de l'industrie du matériel de bureau est à la hausse en raison de l'adoption de technologies de production et de montage plus récentes et plus avancées. L'adoption d'une technologie de production à la chaîne plus efficiente a réduit la demande de main-d'œuvre, puisqu'un moins grand nombre de travailleurs est nécessaire pour accomplir certaines tâches. Par conséquent, l'emploi et les salaires ont diminué dans les industries des copieurs et de l'optique et d'autres secteurs à forte composante manufacturière. Aux États-Unis, les salaires dans les industries des copieurs et de l'optique et d'autres secteurs de fabrication de machinerie ont diminué à un taux annuel moyen de 3 % de 2004 à 2010 (IBISWorld, 2010).

De plus, au cours des cinq dernières années, de nombreux produits et composants ont été fabriqués de manière plus concurrentielle dans des installations situées à l'étranger où les ressources coûtent moins cher. La fabrication a été impartie principalement en Chine, en Europe, en Asie, au Mexique et en Amérique du Sud (IBISWorld, 2010).

A2.2 Industrie canadienne³

En 2009, le ralentissement de l'économie a donné lieu à une diminution des expéditions sur le marché canadien des dispositifs multifonctions, des copieurs et des imprimantes laser. Selon les prévisions, en 2012, les expéditions reprendront plus rapidement pour les imprimantes laser que pour les dispositifs multifonctions et les copieurs. En ce qui concerne la croissance exceptionnelle que connaît le marché des services de gestion de l'impression, le Canada est considéré comme étant le segment dont la croissance est la plus rapide du marché nord-américain.

De récents rapports canadiens indiquent qu'en réponse aux exigences changeantes des clients qui cherchent des produits plus à l'avant-garde et plus complets, plusieurs grandes entreprises améliorent leurs produits et leurs services en ajoutant de nouvelles caractéristiques.

Au Canada, plusieurs politiques et règlements en place visent à favoriser une bonne gestion de la qualité et des pratiques respectueuses de l'environnement. Par exemple, à la suite de diverses enquêtes qui ont révélé que la consommation de papier avait augmenté depuis les années 80, les gouvernements et les entreprises ont mis en œuvre, au cours de la dernière décennie, de nouvelles politiques visant à réduire leurs empreintes environnementales et les coûts.

A2.3 Marché canadien des services de gestion de l'impression

Caractéristiques du marché

Selon les prévisions mondiales, le marché des services de gestion de l'impression générera environ 60 milliards de dollars de revenus à l'échelle internationale en 2013, ce qui représente 50 % du marché décentralisé des services liés à la formation d'images. En Amérique du Nord, le Canada est considéré comme étant le segment dont la croissance est la plus rapide (Photizo Group, 2009).

Marché concurrentiel

Afin d'accroître leur capacité en matière de services de gestion de l'impression, les entreprises fusionnent ou achètent d'autres entreprises.

De plus, les contrats portant sur les services de gestion de l'impression étant très importants et de longue durée, la mise en concurrence fréquente n'est pas encouragée.

³ Information tirée de Datamonitor 2010, de Business Edge 2006, de Partner Research 2010, de Photizo Group 2009 et d'IBISWorld 2010.



La nécessité pour les entreprises d'améliorer leur efficacité, d'accroître leur productivité, de réduire leurs coûts et de mettre en œuvre des initiatives écologiques dans l'environnement de bureau constitue la principale influence sur la demande dans l'industrie des services de gestion de l'impression.

En mettant en œuvre des services de gestion de l'impression, les entreprises ont réalisé des économies de coût de 30 % en moyenne. Il importe cependant d'indiquer que les économies estimées sont généralement liées aux coûts moyens d'exploitation des entreprises, et que les OCPN en cours pour le matériel de TPSGC proposent les meilleurs prix au Canada, en raison de la dynamique stratégique de l'approvisionnement des outils et, par conséquent, des faibles coûts de fonctionnement.

Les économies d'énergie sont également importantes pour certaines entreprises, comme Staples (Bureau en gros), qui a réduit de 34 % l'utilisation d'énergie après avoir imparti les services de gestion de l'impression (Purchasing.com/Office Equipment, 2010). Avec plus de 4,6 billions de pages imprimées par an dans les bureaux américains, les services de gestion de l'impression sont en voie de gagner de l'importance sur le plan stratégique pour de nombreuses entreprises (ChangeForge, 2008).

A3 Analyse des processus d'achat actuels

Dans le but d'élaborer une Stratégie nationale d'approvisionnement, TPSGC a achevé un examen de la façon dont les ministères fédéraux achètent le matériel de bureau. Le tableau A-4 décrit les éléments qui ont été examinés.

Bien qu'il existe des différences dans la gestion des sous-catégories, la mise en évidence des similarités fournit une occasion de mettre en œuvre une approche nationale uniforme et cohérente. Cette analyse a révélé des approches d'achat de matériel de bureau différentes à l'échelle du pays. Les principaux éléments du processus d'achat actuel sont indiqués et résumés dans le tableau A4, Comparaison des éléments du processus d'achat actuel. Les sous-catégories sont expliquées plus en détail dans le tableau.

Tableau A4. Comparaison des éléments du processus d'approvisionnement

Légende de la comparaison :

Généralement plus cohérents
Similaires ou quasi courants

	ENTRETIEN DU MATÉRIEL DE BUREAU	MATÉRIEL TEMPEST	TÉLÉCOPIEURS	COPIEURS NUMÉRIQUES ET DISPOSITIFS MULTIFONCTIONS	MICRO-IMPRIMANTES, IMPRIMANTES RÉSEAU ET IMPRIMANTES MULTIFONCTIONS	SERVICES DE GESTION DE L'IMPRESSION	NUMÉRISEURS DE DOCUMENTS	PRODUITS NON DURABLES (y compris le matériel provenant du fabricant et les cartouches de toner remises à neuf)	ÉQUIPEMENT DE FORMATION D'IMAGES GRAND FORMAT	MATÉRIEL DE PRODUCTION	DÉCHIQUETEUSES
1. CONCURRENCE	Achats principalement concurrentiels (il existe certains fournisseurs exclusifs selon la certification des fournisseurs pour effectuer l'entretien de certaines marques de matériel, mais lorsque de nombreuses entreprises sont certifiées, un achat concurrentiel est effectué)	Nombre d'appels d'offres limité pour les produits certifiés TEMPEST (mise en concurrence si possible parmi les fournisseurs qui offrent des appareils certifiés)	Achat concurrentiel - MERX (sur MERX pendant 40 jours même si exemptés des dispositions de l'Accord de libre-échange nord-américain [ALÉNA])	Achat concurrentiel - MERX	Achat concurrentiel - MERX	Achat concurrentiel - MERX	Achat concurrentiel - MERX	Achat concurrentiel - MERX	Achat concurrentiel - MERX	Nombre limité de préavis d'adjudication de contrat (PAC) et achat concurrentiel	Nombre d'appels d'offres limité pour les produits approuvés par la Gendarmerie royale du Canada (GRC) certifiés TEMPEST (mise en concurrence si possible parmi les fournisseurs qui offrent des appareils approuvés par la GRC)

	ENTRETIEN DU MATÉRIEL DE BUREAU	MATÉRIEL TEMPEST	TÉLÉCOPIEURS	COPIEURS NUMÉRIQUES ET DISPOSITIFS MULTIFONCTIONS	MICRO-IMPRIMANTES, IMPRIMANTES RÉSEAU ET IMPRIMANTES MULTIFONCTIONS	SERVICES DE GESTION DE L'IMPRESSION	NUMÉRISEURS DE DOCUMENTS	PRODUITS NON DURABLES (y compris le matériel provenant du fabricant et les cartouches de toner remises à neuf)	ÉQUIPEMENT DE FORMATION D'IMAGES GRAND FORMAT	MATÉRIEL DE PRODUCTION	DÉCHIQUETEUSES
2. PROCESSUS DE SÉLECTION	Exigences obligatoires et coût évalué le plus bas	Exigences obligatoires et coût évalué le plus bas	Meilleur rapport qualité-prix selon l'évaluation du CTP des exigences obligatoires	Meilleur rapport qualité-prix selon l'évaluation du CTP des exigences obligatoires et les exigences techniques	Meilleur rapport qualité-prix selon l'évaluation du CTP des exigences obligatoires et les exigences techniques	Les exigences obligatoires pour les DP subséquentes à l'AAPN définissent le processus de sélection	Meilleur rapport qualité-prix selon l'évaluation du CTP et les exigences techniques	Exigences obligatoires et coût évalué le plus bas (selon un panier de produits prédéterminés)	Meilleur rapport qualité-prix selon l'évaluation du CTP des exigences obligatoires et les exigences techniques	Critères obligatoires	Exigences obligatoires et coût évalué le plus bas
2.1 COTATION PAR POINTS OU TEST DE COMPARAISON	S.O.	Non	Non	Oui, test d'évaluation des performances	Oui, test d'évaluation des performances	Non	Oui, cotation par points	Non	Oui, test d'évaluation des performances	Non	Non
2.2 SEUILS DE SÉLECTION POUR L'ATTRIBUTION DE L'INSTRUMENT D'ACHAT (DA)	S.O.	S.O.	50 %	50 %	15 %	S.O.	50 %	50 %	50 %	S.O.	S.O.
2.3 SEUILS DE SÉLECTION POUR L'ATTEINTE DE L'ÉTAT « ACTIF »	S.O.	S.O.	50 %	20 %	15 %	S.O.	20 %	S.O.	20 %	S.O.	S.O.

	ENTRETIEN DU MATÉRIEL DE BUREAU	MATÉRIEL TEMPEST	TÉLÉCOPIEURS	COPIEURS NUMÉRIQUES ET DISPOSITIFS MULTIFONCTIONS	MICRO-IMPRIMANTES, IMPRIMANTES RÉSEAU ET IMPRIMANTES MULTIFONCTIONS	SERVICES DE GESTION DE L'IMPRESSION	NUMÉRISSEURS DE DOCUMENTS	PRODUITS NON DURABLES (y compris le matériel provenant du fabricant et les cartouches de toner remises à neuf)	ÉQUIPEMENT DE FORMATION D'IMAGES GRAND FORMAT	MATÉRIEL DE PRODUCTION	DÉCHIQUETEUSES
3. RENDEMENT DES FOURNISSEURS	Examen périodique des factures; en règle générale, aucune autre mesure corrective	Clauses standards, aucune autre mesure corrective	Clauses standards; retrait et mise de côté de l'offre à commandes (OC); dommages-intérêts fixés à l'avance	Clauses standards; retrait et mise de côté de l'OC; dommages-intérêts fixés à l'avance; clauses d'entretien et mesures correctives améliorées	Clauses standards; retrait et mise de côté de l'OC; dommages-intérêts fixés à l'avance; clauses de garantie améliorées	Non traité dans l'AAPN; traité dans le contrat subséquent	Clauses standards; retrait et mise de côté de l'OC; dommages-intérêts fixés à l'avance	Clauses standards; retrait et mise de côté de l'OC après plus de trois infractions	Clauses standards; retrait et mise de côté de l'OC; dommages-intérêts fixés à l'avance; clauses de garantie et mesures correctives améliorées	Clauses standards; dommages-intérêts fixés à l'avance; clauses de maintenance et mesures correctives améliorées	Clauses standards; aucune autre mesure corrective

	ENTRETIEN DU MATÉRIEL DE BUREAU	MATÉRIEL TEMPEST	TÉLÉCOPIEURS	COPIEURS NUMÉRIQUES ET DISPOSITIFS MULTIFONCTIONS	MICRO-IMPRIMANTES, IMPRIMANTES RÉSEAU ET IMPRIMANTES MULTIFONCTIONS	SERVICES DE GESTION DE L'IMPRESSION	NUMÉRISEURS DE DOCUMENTS	PRODUITS NON DURABLES (y compris le matériel provenant du fabricant et les cartouches de toner remises à neuf)	ÉQUIPEMENT DE FORMATION D'IMAGES GRAND FORMAT	MATÉRIEL DE PRODUCTION	DÉCHIQUETEUSES
4. ACCÈS DES FOURNISSEURS	Limité aux fournisseurs de services pour le matériel certifié	Limité aux produits approuvés dans le cadre du programme TEMPEST; matériel approuvé et exigences en matière de certification affichés sur MERX deux fois par année pour encourager les entreprises à obtenir la certification du programme TEMPEST de l'industrie canadienne (CITP)	Ouvert à toutes les entreprises capables de satisfaire aux exigences; en règle générale, les fabricants soumissionnent l'OC, et les PME et les fournisseurs autochtones agissent à titre d'agents des ventes et du service	Ouvert à toutes les entreprises capables de satisfaire aux exigences; en règle générale, les fabricants soumissionnent l'OC, et les PME et les fournisseurs autochtones agissent à titre d'agents des ventes et du service	Ouvert à toutes les entreprises capables de satisfaire aux exigences; en règle générale, les fabricants soumissionnent l'OC, et les PME et les fournisseurs autochtones agissent à titre d'agents des ventes et du service	Ouvert à toutes les entreprises capables de satisfaire aux exigences	Ouvert à toutes les entreprises capables de satisfaire aux exigences; en règle générale, les fabricants soumissionnent l'OC, et les PME et les fournisseurs autochtones agissent à titre d'agents des ventes et du service	Ouvert à toutes les entreprises capables de satisfaire aux exigences; mise de côté simultanée	Ouvert à toutes les entreprises capables de satisfaire aux exigences; en règle générale, les fabricants soumissionnent l'OC, et les PME et les fournisseurs autochtones agissent à titre d'agents des ventes et du service	Limité, puisque les exigences relatives aux logiciels et à l'interchangeabilité requièrent souvent des appels d'offres limités	Limité au matériel approuvé par la GRC
5. DURÉE DES OC/AA OU DES CONTRATS	En règle générale, de un à deux ans avec options de prolongation	S.O.	Un an et une option de prolongation d'un an	Un an et deux options de prolongation d'un an	Un an et deux options de prolongation d'un an.	Quatre ans avec des soumissions annuelles visant la mise à jour	Un an et deux options de prolongation d'un an	Un an et une option de prolongation d'un an	Un an et deux options de prolongation d'un an	S.O.	S.O.

	ENTRETIEN DU MATÉRIEL DE BUREAU	MATÉRIEL TEMPEST	TÉLÉCOPIEURS	COPIEURS NUMÉRIQUES ET DISPOSITIFS MULTIFONCTIONS	MICRO-IMPRIMANTES, IMPRIMANTES RÉSEAU ET IMPRIMANTES MULTIFONCTIONS	SERVICES DE GESTION DE L'IMPRESSION	NUMÉRISEURS DE DOCUMENTS	PRODUITS NON DURABLES (y compris le matériel provenant du fabricant et les cartouches de toner remises à neuf)	ÉQUIPEMENT DE FORMATION D'IMAGES GRAND FORMAT	MATÉRIEL DE PRODUCTION	DÉCHIQUETEUSES
6. ACHAT OU LOCATION	S.O.	Achat	Achat	Location, achat d'accessoires	Achat	S.O.; les contrats subséquents pourraient recommander la location, l'achat ou une combinaison des deux	Achat	Achat	Achat	Location (certains achats)	Achat
7. MISE À JOUR DES PRIX	S.O.	S.O.	Chaque trimestre	Tous les deux mois	Chaque mois	S.O.	Tous les deux mois	Deux fois par année	Tous les deux mois	S.O.	S.O.
8. COÛT TOTAL DE POSSESSION ET PRODUITS NON DURABLES	S.O.	Oui, produits non durables mais de longue durée non compris dans les contrats; matériel peu utilisé	Oui, utilisés dans l'évaluation du CTP et disponibles par l'entremise de l'OC	Oui, utilisés dans l'évaluation du CTP et disponibles par l'entremise de l'OC	Oui, utilisés dans l'évaluation du CTP et disponibles par l'entremise de l'OC	S.O.	Oui, utilisés dans l'évaluation du CTP et disponibles par l'entremise de l'OC	Oui, comprend des produits non durables, de l'encre, de l'encre en poudre, des unités de fusion, des rouleaux, les trousseaux de transfert, etc. pour les imprimantes, les télécopieurs et les copieurs	Oui, utilisés dans l'évaluation du CTP et disponibles par l'entremise de l'OC	Oui, utilisés dans l'évaluation du CTP et habituellement compris dans la copie par page	S.O.
9. NIVEAU D'EFFORT	Faible	Faible	De moyen à élevé	Élevé	Élevé	De moyen à élevé	De moyen à élevé	Moyen	De moyen à élevé	Moyen	Faible

	ENTRETIEN DU MATÉRIEL DE BUREAU	MATÉRIEL TEMPEST	TÉLÉCOPIEURS	COPIEURS NUMÉRIQUES ET DISPOSITIFS MULTIFONCTIONS	MICRO-IMPRIMANTES, IMPRIMANTES RÉSEAU ET IMPRIMANTES MULTIFONCTIONS	SERVICES DE GESTION DE L'IMPRESSION	NUMÉRISEURS DE DOCUMENTS	PRODUITS NON DURABLES (y compris le matériel provenant du fabricant et les cartouches de toner remises à neuf)	ÉQUIPEMENT DE FORMATION D'IMAGES GRAND FORMAT	MATÉRIEL DE PRODUCTION	DÉCHIQUETEUSES
9.1 NIVEAU D'EFFORT POUR L'ÉTABLISSEMENT DE L'INSTRUMENT D'ACHAT OU DU CONTRAT	De moyen à élevé	Faible	De moyen à élevé	Élevé	Élevé	Élevé	De moyen à élevé	Élevé	Élevé	Élevé	Faible
9.2 NIVEAU D'EFFORT POUR LA GESTION DES CONTRATS ET DES RELATIONS-CLIENTS	Faible	Faible	De moyen à élevé	Élevé	Élevé	De moyen à élevé	De moyen à élevé	Moyen	De moyen à élevé	Faible	Faible
10. TYPES DE DOCUMENT	DP sur MERX ou liste des fournisseurs et contrats	DP à partir de la liste des fournisseurs, contrats	OCPN	OCPN	OCPN	AAPN	OCPN	OCPN et OCPN	OCPN	Contrats	Bon de commande pour les achats locaux et DP à partir de la liste des fournisseurs, contrats

	ENTRETIEN DU MATÉRIEL DE BUREAU	MATÉRIEL TEMPEST	TÉLÉCOPIEURS	COPIEURS NUMÉRIQUES ET DISPOSITIFS MULTIFONCTIONS	MICRO-IMPRIMANTES, IMPRIMANTES RÉSEAU ET IMPRIMANTES MULTIFONCTIONS	SERVICES DE GESTION DE L'IMPRESSION	NUMÉRISEURS DE DOCUMENTS	PRODUITS NON DURABLES (y compris le matériel provenant du fabricant et les cartouches de toner remises à neuf)	ÉQUIPEMENT DE FORMATION D'IMAGES GRAND FORMAT	MATÉRIEL DE PRODUCTION	DÉCHIQUETEUSES
11. LIMITES DE COMMANDES SUBSÉQUENTES	S.O.	S.O.	Jusqu'à 25 000 \$ pour tout produit, accessoire et produit non durable; de 25 000 \$ à 40 000 \$ pour le meilleur rapport qualité-prix (le coût le plus bas par page ou qui diffère d'au plus 10 %); de 40 000 \$ à 400 000 \$, demande de rabais pour volume; plus de 400 000 \$, DP	25 000 \$ pour tout produit actif; de 100 000 \$ pour tout produit dont le prix diffère d'au plus 10 % du meilleur rapport qualité-prix; 400 000 \$ pour tout produit dont le prix diffère d'au plus 5 % du meilleur rapport qualité-prix; de 400 k\$ à 5 M\$, demande de rabais pour volume; plus de 5 M\$, DP	Jusqu'à 25 000 \$ pour les produits actifs, les produits non durables ou les accessoires; de 200 000 \$ à 400 000 \$ pour les produits ayant le meilleur rapport qualité-prix; jusqu'à 10 M\$ pour les commandes subséquentes passées par le responsable de l'OC	Jusqu'à 400 000 \$; 400 000 \$ et plus pour les DP à l'extérieur de l'AAPN	Jusqu'à 25 000 \$ pour tout produit actif, accessoire et produit non durable; de 25 000 \$ à 40 000 \$ pour les produits qui diffèrent de 5 % du meilleur rapport qualité-prix; de 40 000 \$ à 400 000 \$, demande de rabais pour volume; plus de 400 000 \$, DP	40 000 \$	Jusqu'à 25 000 \$ pour tout produit, accessoire et produit non durable; de 25 000 \$ à 40 000 \$ pour les produits qui diffèrent de 5 % du meilleur rapport qualité-prix; de 40 000 \$ à 150 000 \$, pour les produits offrant le meilleur rapport qualité-prix; de 150 000 \$ à 2 M\$, DRV; plus de 2 M\$, DP	S.O.	S.O.
12. VALIDATION DES PRIX	Prix historiques et concurrentiels; attestation des prix	Prix historiques et concurrentiels	Prix historiques et concurrentiels	Prix historiques et concurrentiels	Prix historiques et concurrentiels	S.O., la validation des prix s'effectue après l'attribution d'un contrat en régime de concurrence	Prix historiques et concurrentiels	Prix historiques et concurrentiels	Prix historiques et concurrentiels	Prix historiques et attestation des prix	Prix historiques et concurrentiels

	ENTRETIEN DU MATÉRIEL DE BUREAU	MATÉRIEL TEMPEST	TÉLÉCOPIEURS	COPIEURS NUMÉRIQUES ET DISPOSITIFS MULTIFONCTIONS	MICRO-IMPRIMANTES, IMPRIMANTES RÉSEAU ET IMPRIMANTES MULTIFONCTIONS	SERVICES DE GESTION DE L'IMPRESSION	NUMÉRISEURS DE DOCUMENTS	PRODUITS NON DURABLES (y compris le matériel provenant du fabricant et les cartouches de toner remises à neuf)	ÉQUIPEMENT DE FORMATION D'IMAGES GRAND FORMAT	MATÉRIEL DE PRODUCTION	DÉCHIQUETEUSES
13. POSSIBILITÉS DE GROUPEMENT	Chevauchement avec les catégories de matériel actuelles; envisager le regroupement avec les accords pour les SGI et ceux pour le matériel	Produit unique avec un nombre limité de fournisseurs; difficile d'envisager tout regroupement avec d'autres outils	Un certain chevauchement avec les imprimantes et les numériseurs dans les catégories de dispositifs multifonctions; envisager les dispositifs autonomes plutôt que multifonctions	Chevauchement avec les imprimantes; tendance de l'industrie vers les dispositifs multifonctions et vers l'achat et la location de dispositifs et de parcs de dispositifs de formation d'images mieux gérés; idéal pour le regroupement avec les imprimantes	Chevauchement avec les copieurs; tendance de l'industrie vers les dispositifs multifonctions et vers l'achat et la location de dispositifs et de parcs de dispositifs de formation d'images mieux gérés; idéal pour le regroupement avec les copieurs	Les services de gestion de l'impression appuient fortement le regroupement d'autres outils, comme les copieurs et les imprimantes; possibilité de regrouper l'entretien du matériel sous SGI, volets MS2 et MS3	Un certain chevauchement avec les dispositifs multifonctions de télécopie et les fournitures photographiques; comme dispositif autonome non loué, probablement pas un candidat pour le regroupement	Chevauchement avec le matériel comprenant des produits non durables; possibilité d'envisager un plan de coût par copie; étant donné que les PME assurent la fourniture de ces biens, pas idéal pour le regroupement dans l'OCPN soumissionnée par les fabricants d'origine	Chevauchement avec les copieurs et les numériseurs; le produit peut être loué ou acheté; regroupement avec les imprimantes peut être envisagé; convergence avec les copieurs	Possibilité de regroupement avec les copieurs et les imprimantes	Produit unique avec un nombre limité de fournisseurs; difficile d'envisager tout regroupement avec d'autres outils

	ENTRETIEN DU MATÉRIEL DE BUREAU	MATÉRIEL TEMPEST	TÉLÉCOPIEURS	COPIEURS NUMÉRIQUES ET DISPOSITIFS MULTIFONCTIONS	MICRO-IMPRIMANTES, IMPRIMANTES RÉSEAU ET IMPRIMANTES MULTIFONCTIONS	SERVICES DE GESTION DE L'IMPRESSION	NUMÉRISEURS DE DOCUMENTS	PRODUITS NON DURABLES (y compris le matériel provenant du fabricant et les cartouches de toner remises à neuf)	ÉQUIPEMENT DE FORMATION D'IMAGES GRAND FORMAT	MATÉRIEL DE PRODUCTION	DÉCHIQUETEUSES
14. CRITÈRES ENVIRONNEMENTAUX OBLIGATOIRES	S.O.	Non examiné	Obligatoire : ISO 14001, Energy Star, recyclage des contenants des produits non durables, recyclage de l'emballage	Obligatoire : ISO 14001, Energy Star, recyclage des contenants des produits non durables, recyclage de l'emballage, retour et recyclage du matériel	Obligatoire : ISO 14001, Energy Star, recyclage des contenants des produits non durables, retour et recyclage du matériel, écoétiquetage de tiers	S.O.	Obligatoire : ISO 14001, Energy Star, recyclage des contenants des produits non durables, recyclage de l'emballage	Obligatoire : ISO 14001, recyclage des contenants des produits non durables, recyclage de l'emballage	Obligatoire : ISO 14001, Energy Star, recyclage des contenants des produits non durables, recyclage de l'emballage	En règle générale, vise les instruments d'achat portant sur les copieurs; obligatoire : ISO 14001, Energy Star, recyclage des contenants des produits non durables, recyclage de l'emballage, retour et recyclage du matériel	Non examiné
14.1 CRITÈRES ENVIRONNEMENTAUX COTÉS	S.O.	Non examiné	Aucun	Écoétiquetage de tiers	Aucun	S.O.	Aucun	Aucun	Aucun	Écoétiquetage de tiers	Non examiné

Tableau A-5. Sommaire

Les échéances sont définies comme suit :

Court terme	<ul style="list-style-type: none"> • Immédiatement ou au moment de la prochaine mise à jour disponible pour un instrument d'achat en particulier (à la condition que la mise à jour se fasse dans l'année ou dans les deux ans). • Lorsqu'une mise à jour est effectuée, des modifications seraient apportées à tout instrument d'achat ou sous-catégorie.
Moyen terme	<ul style="list-style-type: none"> • Dans les trois ou quatre prochaines années.
Long terme	<ul style="list-style-type: none"> • Dans les cinq prochaines années, à la condition que tous les instruments d'achat fassent l'objet d'une mise à jour au cours de ces cinq années.

SOMMAIRE	ÉCHÉANCE		
	Court terme	Moyen terme	Long terme
Stratégie de communication visant à éduquer et à améliorer la convivialité pour les ministères fédéraux, y compris la communication en personne ainsi que les sites Web et les outils électroniques améliorés. La rétroaction des ministères fédéraux indique un grand besoin d'améliorer la communication avec eux afin d'accroître leur compréhension des outils d'achat. Les sites Web et les outils améliorés leur seront plus faciles à utiliser.	√		
Prendre en considération l'établissement d'un processus de DRV plutôt que de nombreuses OCPN. La capacité d'effectuer une DRV à l'échelle de nombreux instruments d'achat, comme ceux qui portent sur les copieurs, les imprimantes, les numériseurs et les télécopieurs, peut faciliter la mise en œuvre des SGI et générer éventuellement des économies administratives ou de coûts grâce à la gestion de parc par un offrant unique.	√		
Prendre en considération l'harmonisation des durées des offres à commandes. Pour assurer une cohérence entre les ministères fédéraux et l'industrie, envisager une période d'un an combinée à deux options de prolongation d'un an chacune, pour tous les instruments d'achat, le cas échéant.			√
Prendre en considération l'établissement de critères environnementaux cohérents. La plupart des instruments d'achat comprennent des critères très similaires, y compris la certification ISO, la certification Energy Star, l'écoétiquetage et le recyclage, mais il existe certaines incohérences dans les critères cotés par points par rapport aux critères obligatoires.			√
S'efforcer de satisfaire aux normes environnementales les plus élevées tout en atteignant un équilibre optimal entre les intérêts des petites entreprises et l'environnement. Envisager d'exiger des certifications qui ne le sont pas actuellement, comme la restriction de substances dangereuses et des déchets provenant de l'équipement électrique et électronique. Établir un équilibre entre les exigences de recyclage et les certifications par rapport au coût pour les PME.			√
Prendre en considération l'établissement de critères de pourcentage de sélection cohérents, s'il y a lieu. L'établissement de nombreuses similarités dans l'ensemble des instruments d'achat assurerait une cohérence qui faciliterait la compréhension par les ministères fédéraux et les fournisseurs.			√
Prendre en considération l'établissement de plages et de pourcentages de valeur pour le rapport qualité-prix.			√

SOMMAIRE	ÉCHÉANCE		
	Court terme	Moyen terme	Long terme
Prendre en considération l'inclusion de la livraison dans les prix unitaires du matériel. Puisque les OCPN portant sur le matériel ont une portée nationale, il peut être difficile d'obtenir l'inclusion de prix de livraison concurrentiels dans les prix unitaires des dispositifs. Les fournisseurs pourraient gonfler les prix afin de gérer le risque. Il pourrait être plus rentable de demander des soumissions distinctes pour la livraison si un mécanisme cohérent d'établissement des prix garantissant des prix concurrentiels et optimaux peut être établi.			√
Prendre en considération l'établissement d'une cohérence en autorisant les commandes subséquentes de 5 000 \$ pour les produits qui ne font pas l'objet d'OCPN. De nombreux ministères fédéraux veulent acheter des accessoires pour des dispositifs plus anciens ou qui ne font pas l'objet d'une OCPN dans le cadre de leur commande subséquente de matériel. Les OCPN actuelles prévoient de façon incohérente l'achat d'articles qui ne font pas l'objet d'une OCPN par l'intermédiaire d'une commande subséquente à l'OCPN. Une application plus cohérente aiderait les ministères fédéraux et les fournisseurs en veillant à ce qu'ils suivent les procédures de commande subséquente appropriées.			√
ENTRETIEN DU MATÉRIEL DE BUREAU			
Prendre en considération la migration progressive vers les services de gestion de l'impression. Les arrangements portant sur les services de gestion de l'impression comprennent la gestion de parc dans le cadre des volets MS2 et MS3. Les ministères fédéraux demandent souvent au bureau de première responsabilité (BPR) pour le matériel de bureau de Vancouver, qui établit les instruments d'achat portant sur le matériel, de faciliter la maintenance à plus long terme. Les entrepreneurs disponibles seraient les mêmes que ceux qui sont disponibles pour le matériel.	√		
TÉLÉCOPIEURS			
À long terme, prendre en considération la possibilité d'une synergie avec d'autres équipements de formation d'images. Les instruments d'achat portant sur la sous-catégorie du matériel contiennent des caractéristiques très similaires, et il existe un certain chevauchement des intervenants de l'industrie. La cohérence aiderait les ministères fédéraux et les fournisseurs à mieux comprendre le processus et à mieux utiliser les outils. Pourrait faire partie d'une solution de services de gestion de l'impression.	√		
COPIEURS NUMÉRIQUES ET DISPOSITIFS MULTIFONCTIONS			
Regrouper avec l'OCPN portant sur les imprimantes. Les instruments d'achat sont très similaires. Il existe un chevauchement complet de l'industrie avec les titulaires d'OCPN actuels. Les ministères fédéraux cherchent à obtenir l'option d'acheter et de louer les imprimantes et les produits de base. À l'heure actuelle, cette option n'est pas possible avec les outils disponibles. Par exemple, les outils existants permettent la location de copieurs et l'achat d'imprimantes. Un outil combiné faciliterait la mise en œuvre d'un arrangement de type SGI et mènerait à des économies de ressources. Il serait nécessaire pour les ministères fédéraux de se familiariser avec un seul instrument d'achat.			√

SOMMAIRE	ÉCHÉANCE		
	Court terme	Moyen terme	Long terme
Prendre en considération l'établissement de limites de commande subséquente plus élevées pour les DRV. La commande subséquente de 5 M\$ passée dans le cadre d'une DRV n'est pas adéquate pour satisfaire aux exigences des ministères fédéraux sans déployer l'effort administratif nécessaire pour lancer un nouvel appel d'offres aux mêmes fournisseurs. Pour les imprimantes, l'autorisation de traiter des commandes subséquentes aux OCPN est de 10 M\$. En combinant cette sous-catégorie avec les imprimantes, la valeur des besoins sera encore plus élevée.			√
MICRO-IMPRIMANTES, IMPRIMANTES RÉSEAU ET IMPRIMANTES MULTIFONCTIONS			
Regrouper avec l'OCPN portant sur les copieurs. Les instruments d'achat sont très similaires. Il existe un chevauchement complet de l'industrie avec les titulaires d'OCPN actuels. Les ministères fédéraux cherchent à obtenir l'option d'acheter et de louer les imprimantes et les produits de base. À l'heure actuelle, cette option n'est pas possible avec les outils disponibles. Par exemple, les outils existants permettent la location de copieurs et l'achat d'imprimantes. Un outil combiné faciliterait mieux la mise en œuvre d'un arrangement de type SGI et mènerait à des économies de ressources. Il serait nécessaire pour les ministères fédéraux de se familiariser avec un seul instrument d'achat.	√		
SERVICES DE GESTION DE L'IMPRESSION			
Prendre en considération l'incorporation de tous les aspects des SGI. Prendre en considération la promotion et l'incorporation de volets d'entretien. L'incorporation de volets d'entretien exigerait une communication avec l'industrie afin d'augmenter le nombre de titulaires d'AAPN.	√		
PRODUITS NON DURABLES (Y COMPRIS LE MATÉRIEL DU FABRICANT ET LES CARTOUCHES D'ENCRE EN POUDRE REMISES À NEUF)			
Examiner le panier actuel de produits évalués. La mise à jour cohérente du panier de produits devrait être examinée afin de veiller à ce que les produits reflètent le matériel en usage et disponible par l'intermédiaire des instruments d'achat portant sur le matériel.	√		
Modifications administratives de l'invitation à soumissionner et du processus d'évaluation. Le processus d'évaluation actuel peut être trop restrictif et limiter l'accès aux fournisseurs offrant le meilleur rapport qualité-prix.			√
Parler de produits non durables de formation d'images et non pas d'« encre en poudre ». L'OC comprend non seulement de l'encre en poudre, mais également des produits non durables, comme l'encre en poudre, l'encre, les tambours et les unités de fusion.	√		
Prendre en considération la modification des limites des commandes subséquentes. Il semble exister un certain intérêt pour les besoins qui dépassent la limite de 40 000 \$.	√		
Prendre en considération la réalisation de mises à jour plus fréquentes. Les mises à jour actuelles des prix, tous les six mois, ne permettent pas d'ajouter de nouveaux produits en concomitance avec les instruments d'achat portant sur le matériel. Les mises à jour plus fréquentes peuvent mener à de meilleurs prix et créeraient une plus grande cohérence avec d'autres instruments d'achat portant sur le matériel de bureau.	√		

SOMMAIRE	ÉCHÉANCE		
	Court terme	Moyen terme	Long terme
Se tenir au courant des normes et des certifications relatives à l'encre en poudre afin d'assurer le meilleur rapport qualité-prix pour la population canadienne.	√		
ÉQUIPEMENT DE FORMATION D'IMAGES GRAND FORMAT			
Étant donné la combinaison d'options de location et d'achat et de plans de service similaires, prendre en considération le regroupement des imprimantes et des copieurs. Les instruments d'achat sont très similaires et comprennent des plans de service et des exigences également très similaires. Les ministères fédéraux demandent d'acheter et de louer, ce qui crée un certain chevauchement de l'industrie.			√
DÉCHIQUETEUSES			
Prendre en considération l'établissement d'un instrument d'achat portant sur les déchiqueteuses sécurisées. L'approvisionnement actuel est effectué par l'intermédiaire des commandes d'achat local passées par les ministères fédéraux et de certains contrats passés par TPSGC. Un instrument d'achat pourrait réduire l'effort déployé par les ministères fédéraux pour obtenir des prix. Des économies pourraient être réalisées dans le cadre des achats concurrentiels plus importants, comme une OC. Le nombre de contrats moins importants de TPSGC portant sur ces dispositifs pourrait être réduit. La GRC doit approuver les appareils.	√		

A4 Gestion générale de la catégorie

A.4.1 Approche contractuelle et emplacements des bureaux

À l'heure actuelle, les principales méthodes d'approvisionnement mises en place par TPSGC pour le matériel de bureau sont les offres à commandes principales et nationales (OCPN), les offres à commandes individuelles et nationales (OCIN), les offres à commandes principales et régionales (OCPR), les offres à commandes individuelles et ministérielles (OCIM), les arrangements en matière d'approvisionnement principaux et nationaux (AAPN) et les contrats. D'habitude, les offres à commandes (OC) sont en vigueur pour un an et comprennent deux options de prolongation d'un an chacune.

Ces outils peuvent être utilisés par l'ensemble des ministères et des organismes pour répondre à leurs besoins en matière de matériel de bureau.

Les régions qui participent à l'administration du processus d'approvisionnement et de leurs sous-catégories respectives sont les suivantes :

Région	Catégorie de matériel de bureau
Atlantique	Télécopieurs et matériel pour les salles de courrier
SGAST	Contrats d'entretien des appareils
SPDGP	Matériel TEMPEST sécurisé
SGAST	Petit matériel de bureau
Pacifique	Copieurs, imprimantes, dispositifs multifonctions, numériseurs et services de gestion de l'impression
Pacifique	Produits non durables (encre en poudre)

Le bureau de première responsabilité (BPR) pour le matériel de bureau a géré une série d'offres à commandes depuis 1992, année de l'établissement des centres d'expertise nationaux dans certains bureaux régionaux de TPSGC, ce qui lui a permis de jouer un rôle de plus en plus important quant aux produits de base qui, historiquement, ont été gérés à l'administration centrale de TPSGC.

En 1992, la région de l'Atlantique a reçu, dans le cadre de la même initiative de centres d'expertise, le mandat de gérer l'approvisionnement en télécopieurs afin de veiller à ce que les pratiques exemplaires soient mises à profit et à ce que des approches cohérentes soient prises en considération lorsque la dynamique relative aux produits de base exige une cohérence.

En dépit des différences dans le traitement des exigences relatives au matériel de bureau, les processus d'approvisionnement actuels sont tous conformes aux politiques et aux pratiques en matière d'approvisionnement du gouvernement du Canada (GC).

A4.2 Bassin de fournisseurs

Il y a approximativement 18 fournisseurs actifs titulaires d'une offre à commandes (OC) ou d'un arrangement en matière d'approvisionnement (AMA) pour du matériel de bureau. Généralement, ce sont les entreprises multinationales qui présentent des soumissions dans le cadre des demandes d'OC ou d'AMA, et les revendeurs de produits à valeur ajoutée qui fournissent le service et qui facturent directement. Ces revendeurs sont habituellement des PME qui agissent à titre d'agents, fournissent le service et s'occupent des ventes dans chaque région.

Historiquement, la catégorie du matériel de bureau a été gérée dans le cadre des pratiques exemplaires suivantes :

- évaluation du meilleur rapport qualité-prix – une combinaison de tarifs cotés et de points attribués pour la mise à l'essai du matériel. Les machines sont cotées sur une base de coût par copie ou de coût par impression, et le coût comprend le coût des produits non durables et le coût de la garantie. Le coût comprend également des réductions en pourcentage pour les crédits environnementaux;
- optimisation du volume – il s'agit de prix gradués qui sont fondés sur les groupes de volume prévus et prédéterminés. Cette pratique est utilisée de façon courante pour les demandes de rabais pour volume (DRV) dans le cadre des demandes d'approvisionnement importantes;
- politiques et pratiques – utilisation obligatoire des offres à commandes;
- amélioration du processus mixte – les fournisseurs sont consultés de façon régulière afin de respecter les caractéristiques de la catégorie. Les ministères fédéraux sont maintenant proactifs dans la détermination de leurs besoins. Une entreprise de mise à l'essai du matériel de tiers a été retenue pour les tests d'évaluation des performances des imprimantes, des copieurs et des traceurs.

A4.3 Stratégies d'approvisionnement

A4.3.1 Méthodes d'approvisionnement

La meilleure manière de sélection des fournisseurs en vue de satisfaire un besoin constitue un élément important à considérer pour la détermination de la stratégie d'approvisionnement la plus efficace et la plus efficiente pour satisfaire une demande particulière. Lorsqu'elles décident de la méthode de sélection des fournisseurs qui convient, les autorités contractantes devraient avoir une très bonne compréhension des besoins du programme, et être en mesure de définir clairement ce besoin ainsi que les éléments jugés essentiels pour répondre à ce besoin.

TPSGC utilise divers outils et instruments d'achat pour aider les ministères fédéraux à acheter des biens et des services. Cela comprend ce qui suit :

- la délégation de pouvoirs aux ministères fédéraux pour acheter des biens jusqu'à concurrence du seuil du Conseil du Trésor de 25 000 \$;
- les offres à commandes, c'est-à-dire les offres provenant de fournisseurs potentiels visant à fournir des biens ou des services à des prix fixés au préalable, conformément aux modalités établies, selon les besoins;
- les arrangements en matière d'approvisionnement, c'est-à-dire les ententes-cadres non exécutoires conclues entre TPSGC et des fournisseurs et visant à fournir des biens et, surtout, des services, selon les besoins. Les arrangements en matière d'approvisionnement comportent un ensemble de clauses et de conditions prédéfinies qui s'appliquent à tous les contrats subséquents.

Les ministères fédéraux sont encouragés à regrouper leurs besoins pour des raisons d'économie sur les volumes d'achat, par l'intermédiaire de remises progressives ou de demandes de rabais pour volume.

A.4.3.2 Processus d'invitation à soumissionner

Le processus d'invitation à soumissionner pour les besoins en matériel de bureau est en règle générale exécuté de manière cohérente. Généralement, les besoins sont soumis aux appels d'offres (affichés sur le Service électronique d'appels d'offres du gouvernement ou SEAOG [MERX^{MC}]) par l'intermédiaire de demandes de propositions (DP) et de demandes d'offres à commandes (DOC).

Les demandes de prix sont également utilisées lorsque le besoin n'entre pas dans les catégories disponibles dans les instruments d'approvisionnement concurrentiel, et pour les contrats de faible valeur.

Lorsqu'une stratégie d'approvisionnement non concurrentiel (fournisseur unique) est choisie, ce choix doit être pleinement justifié par le ministère fédéral conformément à une ou plusieurs des exceptions à la mise en concurrence qui peuvent s'appliquer aux termes du *Règlement concernant les marchés de l'État* de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et des dispositions relatives aux appels d'offres des accords commerciaux nationaux et internationaux du Canada.

Bien que le ministère fédéral fournisse la justification d'une exception au processus concurrentiel, il appartient à l'agent de négociation des contrats de veiller à ce que la justification soit appuyée de façon adéquate.

A4.3.3 Évaluation des soumissions

Au cours de l'évaluation des soumissions, les propositions sont évaluées par rapport à l'ensemble du besoin visé par la proposition, incluant les critères d'évaluation techniques et financiers obligatoires et cotés par points.

Dans le cadre de certaines offres à commandes portant sur le matériel de bureau, les offrants retenus peuvent être sélectionnés en fonction d'un facteur de

valeur. Un facteur de valeur comprend des critères techniques et d'établissement des prix, et peut être calculé pour une catégorie individuelle ou un ensemble de catégories. D'autres catégories sont évaluées selon le coût évalué le plus bas et le coût total de possession.

A4.3.4 Procédures et méthodes relatives aux commandes subséquentes

Les offres à commandes portant sur le matériel de bureau incorporent une diversité de procédures et de méthodes relatives aux commandes subséquentes. Certaines des ententes comportent des limites graduées de commandes subséquentes qui prévoient des commandes subséquentes de valeur plus élevée pour les produits qui entrent dans une certaine fourchette par rapport au produit offrant le meilleur rapport qualité-prix.

Les commandes subséquentes sont adressées aux offrants autorisés et, dans certains cas, à leurs agents de location, de ventes ou de service. Seules les commandes subséquentes autorisées peuvent être acceptées lorsqu'elles sont présentées sur un formulaire PWGSC-TPSGC 942 (commande subséquentes à une offre à commandes). Les limites des commandes subséquentes aux offres à commandes portant sur le matériel de bureau varient et sont établies selon la sous-catégorie et le prix de l'article.

Révision des prix à la baisse

Certaines offres à commandes portant sur le matériel de bureau permettent aux titulaires d'offres à commandes de réduire les prix de leurs produits de façon périodique. Dans les cas où l'offre à commandes incorpore des limites graduées de commandes subséquentes, un fournisseur peut se qualifier pour une limite de commande subséquentes plus élevée s'il réduit les prix de ses produits dont les prix sont plus élevés.

Prix promotionnels

Des prix promotionnels peuvent être offerts pour les produits faisant partie de certaines offres à commandes portant sur le matériel de bureau. Le prix promotionnel est défini comme un prix temporaire qui est offert pour une certaine période de temps sans réduire le prix plafond de l'article. Les prix promotionnels doivent être demandés au moment de la présentation des révisions de prix à la baisse.

A4.4 Considérations particulières

A4.4.1 Considérations et produits environnementaux

Les ententes relatives au matériel de bureau comprennent une diversité de considérations environnementales propres à des sous-catégories particulières.

Les considérations environnementales peuvent être obligatoires ou cotées par points. Voici des exemples de considérations environnementales :

- la certification ISO 14001;
- les programmes de recyclage des produits non durables;
- le recyclage du matériel;
- le recyclage de l'emballage;
- l'étiquetage du rendement environnemental par des tiers;
- la capacité de télécopie automatique ou semi-automatique des originaux à deux faces.

Des considérations liées au cycle de vie sont également prévues dans l'achat de matériel de bureau. Des garanties prolongées sont disponibles dans le cadre de certaines offres à commandes, et les ministères fédéraux sont encouragés à utiliser l'OCIM portant sur le recyclage des déchets électroniques. Les offres à commandes comprennent également des dispositions relatives au ramassage, au recyclage et à la réutilisation à la fin du cycle de vie du produit.

TPSGC devrait continuer de travailler avec les ministères fédéraux et les fournisseurs pour veiller à ce que les objectifs de la Politique d'achats écologiques soient maintenus. Ces objectifs comprennent l'avancement de la protection de l'environnement et l'appui au développement durable, grâce à l'intégration de considérations de rendement environnemental dans le processus décisionnel en matière d'approvisionnement. La Stratégie nationale d'approvisionnement adoptera ces objectifs et permettra à toutes les entreprises de se conformer à la Politique d'achats écologiques et de l'appuyer.

A4.4.2 Accès des entreprises autochtones

On offre aux entreprises autochtones la même possibilité d'examiner les occasions d'affaires et de soumissionner qu'aux entreprises non autochtones. En collaboration avec les ministères fédéraux et les fournisseurs, TPSGC veille à ce que les objectifs de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones (SAEA) et des ententes sur la revendication territoriale globale (ERTG) soient intégrés dans le processus décisionnel en matière d'approvisionnement.

TPSGC continuera de travailler avec les ministères fédéraux et les fournisseurs pour garantir que les soumissionnaires autochtones potentiels sont informés durant les périodes d'invitation à soumissionner, en particulier si la SAEA et des ERTG s'appliquent. Les consultations auprès du ministère des Affaires indiennes et du Nord du Canada (MAINC) continueront de faire partie du processus d'approbation actuel pour les DOC portant sur le matériel de bureau.

A4.4.3 Accès des petites et moyennes entreprises (PME)

Dans le cadre de certaines offres à commandes portant sur le matériel de bureau, les PME sont autorisées par le titulaire de l'offre à commandes à agir à titre d'agents et à recevoir les commandes subséquentes, à facturer les ministères fédéraux et à recevoir les paiements. Cette pratique permet aux PME

qui ne font pas de ventes et n'offrent pas de services à l'échelle nationale de participer aux offres à commandes dont la portée est nationale. Rien n'empêche les PME qui peuvent satisfaire aux exigences nationales en matière de ventes et de services de soumissionner aux offres à commandes et aux arrangements en matière d'approvisionnement de portée nationale. Les titulaires d'offres à commandes principales et régionales sont souvent des PME.

A4.5 Gestion des contrats

Au sein de la Direction générale des approvisionnements de TPSGC, les agents de négociation des contrats sont encouragés à utiliser des modèles pour aider à la gestion des achats de complexité faible, moyenne et élevée, s'il y a lieu.

Le processus d'invitation à soumissionner pour les besoins en matériel de bureau comprend toujours des conditions générales et des clauses provenant du guide des Clauses et conditions uniformisées d'achat (CCUA).

A4.6 Rendement des fournisseurs et inspections

Le défaut de la part des fournisseurs de suivre l'une ou l'autre des conditions indiquées pourrait entraîner la mise de côté de l'instrument d'achat, ou la résiliation du contrat, et l'application d'une mesure corrective du rendement du fournisseur.

Plusieurs mécanismes de rendement sont en place pour mesurer le rendement des fournisseurs, mais aucune norme ou structure formelle n'existe à l'heure actuelle. Les ministères fédéraux sont responsables de la surveillance du rendement des fournisseurs et, lorsqu'un problème se produit, ils sont également responsables d'en informer TPSGC, qui agit à titre d'intermédiaire entre le fournisseur et le ministère fédéral pour déterminer le niveau de gravité de la plainte. Les problèmes soulevés par les ministères fédéraux sont examinés à mesure qu'ils sont signalés, traités dans le cadre des modalités de l'entente et résolus. Aucune surveillance convenue particulière n'est exercée et aucun rapport connexe n'est établi. Toutefois, les OC portant sur les copieurs comprennent des dispositions particulières pour l'inscription de crédits dans les comptes des ministères fédéraux en cas de panne du matériel.

Le défaut de se conformer à l'une ou l'autre des conditions indiquées pourrait entraîner la mise de côté de l'instrument d'achat et l'application d'une mesure corrective du rendement du fournisseur. La Politique sur le rendement des fournisseurs (PRF) pourrait être mise en application, le cas échéant.

Annexe B : Information de base sur les services de gestion de l'impression

Les services de gestion de l'impression (SGI) visent à améliorer la façon dont le GC acquiert et gère l'équipement de formation d'images comme les copieurs, les imprimantes et les numériseurs. Grâce aux technologies et aux meilleures pratiques fondées et acceptées par l'industrie, l'objectif des SGI est d'obtenir des réductions importantes des coûts et d'améliorer l'efficacité des organismes gouvernementaux.

Les SGI peuvent contribuer à la gestion des divers aspects de l'infrastructure de formation d'images et de l'infrastructure connexe selon les besoins en formation d'images. Il est prévu que les SGI aideront les ministères à prendre des décisions informées relativement aux options associées à l'environnement de formation d'images, géré à l'interne. La détermination des caractéristiques du parc d'équipements de formation d'image et leur harmonisation avec les exigences organisationnelles actuelles favoriseront la réduction des coûts et des difficultés tout en augmentant l'efficacité et la satisfaction des utilisateurs.

De manière générale, les SGI peuvent être regroupés dans les catégories suivantes :

1. Inventaire des stocks et détermination du coût total de possession de base

Les services relatifs au coût total de possession (CTP) de base et aux stocks visent à établir une vue d'ensemble des techniques et d'activités organisationnelles, afin de déterminer rapidement l'importance des stocks en équipement de formation d'images et le chiffre estimatif des dépenses.

Les principaux aspects concernant l'inventaire et le CTP sont généralement les suivants :

- l'établissement d'un profil technique et opérationnel général en ce qui concerne l'inventaire de l'équipement, les gens et les aspects organisationnels;
- la détermination d'un CTP de base pour l'environnement actuel de la formation d'images.

Les tâches associées entre autres aux services liés à l'inventaire des stocks et au CTP de base sont généralement les suivantes :

- examiner les stocks en équipement, y compris le nombre de copieurs, d'imprimantes, de numériseurs et de télécopieurs, qu'ils soient en réseau ou autonomes, et préciser leur emplacement;
- dresser le sommaire du CTP de base en fonction des coûts de location, de service, des produits non durables et de l'équipement.

Le calcul du CTP de base sera fondé sur les données relatives à la propriété et à l'utilisation, reconnues par l'industrie.

2. Étude conceptuelle

Les services de conception comprennent la planification formelle et la définition des besoins visant l'élaboration d'une solution d'affaires créant un système de formation d'images à coût réduit. Des recommandations essentielles seront faites, accompagnées d'objectifs précis sur les aspects à améliorer, et ce, afin d'obtenir le meilleur résultat possible dans le cadre d'un arrangement de services gérés.

Les solutions d'affaires élaborées définiront clairement un certain nombre d'éléments conceptuels, notamment :

- les exigences liées à la mise en œuvre
- les produits livrables par les SGI;
- la qualité escomptée pour les conditions de service;
- les coûts précis;
- les procédures pour la prise de mesures correctives en cas de problème.

Généralement, les principaux éléments d'une étude conceptuelle sont les suivants :

- examiner l'environnement d'impression actuel et dresser un inventaire de l'équipement de formation d'images en indiquant les coûts directs et indirects, si cela n'a pas déjà été fait;
- analyser de manière plus approfondie l'environnement de formation d'images selon les aspects clés nécessaires pour établir le profil de base de l'environnement actuel, en traitant les éléments suivants :
 - le niveau actuel de normalisation,
 - la technologie utilisée,
 - l'utilisation des appareils,
 - le ratio d'utilisateurs par appareil,
 - les plans d'étage et les plans de réseau,
 - les objectifs en matière d'écologisation;
- chercher des méthodes améliorées et des pratiques exemplaires pour réduire les coûts et l'amélioration de l'efficacité;
- inciter les intervenants dans les organismes clients et le personnel à avoir une perspective axée sur le client de l'environnement de travail afin de mieux comprendre les buts, les objectifs et les exigences;
- élaborer une stratégie d'optimisation dans les buts suivants :
 - le format adéquat de l'équipement,
 - l'utilisation des mécanismes existants,
 - l'élimination de l'équipement,

- d'autres changements prévus associés aux changements apportés à l'équipement pour atteindre les objectifs fixés;
- effectuer une analyse de faisabilité fondée sur les coûts pour les différentes solutions de rechange en vue de maximiser les économies et d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix;
- appliquer la solution appropriée en fonction des objectifs opérationnels plutôt qu'en fonction des fonctions techniques;
- établir formellement les exigences opérationnelles cernées en vue de les insérer dans les énoncés de travaux et les accords sur les niveaux de service;
- élaborer des exigences et une stratégie de mise en œuvre.

Les tâches associées entre autres aux services d'études conceptuelles sont généralement les suivantes :

L'optimisation du matériel comprend ce qui suit :

- examiner l'environnement de formation d'images en fonction de la technologie de l'information (TI) et en analyser les forces et les faiblesses;
- examiner les aspects de la sécurité liés à l'infrastructure de formation d'images;
- déterminer le niveau actuel de normalisation;
- élaborer un modèle d'optimisation du matériel dans le but :
 - d'améliorer la combinaison des biens utilisés pour l'impression et la formation d'images,
 - de rationaliser afin de réduire les variétés de modèles et le nombre d'imprimantes individuelles,
 - de réduire les coûts tout en maintenant ou en améliorant les fonctionnalités et la satisfaction des clients;
- cerner les possibilités éventuelles de redistribution des biens actuels en vue de réduire l'achat de nouvel équipement;
- élaborer une stratégie afin de faire passer les volumes vers les appareils à coût moindre et d'améliorer les taux d'utilisation;
- élaborer un plan de mise à l'essai en vue de l'acceptation pour s'assurer d'obtenir tous les éléments suivants :
 - les capacités,
 - les fonctions,
 - les configurations,
 - la sécurité,
 - la documentation,
 - la formation et les aspects connexes comme ils sont définis dans l'entente contractuelle pour les SGI;

- conclure un accord sur le format des données et les logiciels afin de répondre aux exigences organisationnelles en matière de rapports internes et de mise en œuvre (des exigences minimales seront requises pour la mise en œuvre des logiciels dans l'infrastructure organisationnelle).

L'optimisation des processus dans l'environnement de formation d'images comprend ce qui suit :

- examiner les pratiques d'achat mises en place concernant l'environnement de formation d'images;
- revoir les mécanismes de soutien internes et la participation de tiers;
- déterminer la façon d'intégrer les pratiques exemplaires dans les activités de gestion de l'équipement de l'organisation cliente;
- déterminer les exigences relatives à la transition et les éléments majeurs qui influenceront sur le plan de travail;
- proposer des processus en vue de répondre aux demandes d'enlèvement, d'ajout, de suppression et de changement (gestion des biens, étiquetage, installation, déploiement et élimination);
- formuler des recommandations pour harmoniser les services avec les pratiques exemplaires;
- proposer des exigences pour les rapports de gestion qui définissent les formats de données acceptables, les styles ou la méthode de livraison (p. ex. par le Web, des données papier, des données brutes).

La réduction des coûts de possession comprend :

- calculer le sommaire du CTP de base en se fondant sur des renseignements de base précis et indépendants sur les indices de propriété et d'utilisation acceptés dans l'industrie;
- élaborer des modèles de coût pour des scénarios de rechange relativement à la gestion et à la propriété ainsi que les échéanciers de mise en œuvre correspondants;
- élaborer un modèle de paiement tout inclus facultatif qui comprend :
 - la prestation de services,
 - l'installation,
 - les produits non durables,
 - la surveillance,
 - les demandes d'enlèvement, d'ajout, de suppression et de changement;
- déterminer les possibles coûts de transition, y compris les frais de résiliation des contrats de location ou des ententes de service, et les coûts de la disposition de l'équipement excédentaire, de la mise à jour du câblage et de la reconfiguration des espaces de travail.

Les objectifs d'amélioration qui ont été fixés sont les suivants :

- la mesure des économies de coût et la détermination des secteurs non performants;
- la révision et la préparation de suggestions pour l'amélioration des politiques et des pratiques mises en œuvre qui influent sur l'efficacité de l'environnement de formation d'images;
- l'aide à l'organisation cliente pour qu'elle atteigne les objectifs financiers fixés;
- la détermination de méthodes de réduction des coûts de propriété au-delà de la situation initiale optimale;
- l'examen régulier de l'information financière et opérationnelle pour cerner les problèmes, les préoccupations et les éléments de frustration des utilisateurs;
- le contrôle des achats ou des locations d'équipements en vue de réduire les changements dans l'environnement optimal;
- le développement de méthodes et de technologies visant à réduire la consommation de papier, et la promotion de l'utilisation de papier recyclé;
- le soutien à l'élaboration d'un guide de politiques environnementales pour la formation d'images, y compris l'impression recto verso par défaut pour les imprimantes et les télécopieurs, et l'utilisation de contenants d'encre plus écologiques, de cartouches d'encre en poudre des fabricants et de cartouches remises à neuf;
- l'examen continu, l'amélioration et l'élaboration des services offerts et la collaboration avec le service de TI pour maximiser les avantages de la numérisation à l'aide de réseaux;
- l'évaluation et l'amélioration de la satisfaction des utilisateurs.

3. Activités de soutien de l'approvisionnement

Des entreprises peuvent conclure des contrats pour aider les organisations ou leur fournir du soutien en matière d'approvisionnement en vue d'une mise en œuvre future. Les activités de soutien des achats englobent de nombreux services d'analyse approfondie, choisis pour soutenir la mise au point des options d'élaboration des services de gestion de l'impression.

Les tâches associées aux activités de soutien en vue d'achats futurs comprennent entre autres :

- l'élaboration de l'analyse de rentabilisation;
- la préparation de l'énoncé des travaux;
- l'établissement des critères d'évaluation des soumissions;
- la prestation de services indépendants de validation et de vérification.

4. Services de transition

Les services de transition se concentrent sur l'élaboration et l'exécution d'un échéancier de réaffectation ou de déploiement en vue de définir les étapes nécessaires à la transition de l'état de l'imagerie actuelle vers l'état optimisé, et à l'atteinte des résultats souhaités.

De manière générale, les principaux éléments du processus de transition sont les suivants :

- la gestion de projet qui comprend :
 - le contrôle des tâches par rapport au plan de travail,
 - la limitation des coûts,
 - l'atténuation des risques,
 - le contrôle des changements,
 - la gestion des jalons;
- la gestion selon un échéancier comprend :
 - l'état du projet,
 - les réunions d'information sur les jalons,
 - les mises à jour régulières;
- la gestion du changement comprend :
 - la transformation opérationnelle,
 - les communications avec les intervenants;
- la prestation de toutes les activités de travail assignées (la mise au point de l'équipement, la formation, la mise au point de la solution, etc.) en fonction des coûts et des échéanciers prévus;
- la mise à l'essai des solutions en vue de leur acceptation et pour vérifier qu'elles répondent aux exigences en matière de capacité, de fonctionnalité, de sécurité et de configuration;
- la mise en œuvre fondée sur une méthode cohérente définie dans les outils d'optimisation du cadre des SGI.

De manière générale, les tâches associées aux services de transition comprennent entre autres :

- la gestion de projet;
- les essais d'acceptation;
- les essais de compatibilité;
- les essais de configuration;
- la validation des demandes relatives aux capacités du produit;
- l'élimination de l'équipement;
- la livraison de l'équipement;
- la configuration de l'équipement et la connexion au réseau;
- la formation;

- la mise en place du projet (les numéros de téléphone 1-800, les mécanismes de soutien);
- la logistique;
- la configuration des mécanismes de suivi;
- la configuration des mécanismes de production de rapports;
- les divers niveaux d'aide pratique pour gérer la transition de l'environnement actuel à l'environnement optimal, comme il est requis dans le contrat;
- la prestation d'une aide générale pendant la période de transition de l'environnement actuel à l'environnement optimal;
- la production de rapports décrivant : les constatations détaillées, l'état d'avancement des tâches du projet et les résultats de l'essai d'acceptation et de la configuration et du réglage de l'environnement et d'équipements particuliers.

5. Service de gestion de parc

Le service de gestion de parc comprend la prestation d'un certain nombre de services connexes pendant la durée de l'entente contractuelle pour les SGI, notamment :

- la prestation rapide de soutien et de services relativement à l'équipement;
- le réapprovisionnement rapide des fournitures et des produits non durables;
- les services de suivi, de surveillance et de rapports relativement à l'équipement de formation d'images.

De manière générale, les principaux éléments de la gestion d'un parc sont les suivants :

- l'entretien efficace et efficient de l'équipement et la prestation de services de soutien pour l'équipement actuel et celui qui sera mis en place;
- l'approvisionnement en fournitures et en produits non durables nécessaires pour le fonctionnement de l'équipement actuel et de celui qui sera mis en place;
- la gestion quotidienne des activités du parc d'équipements de formation d'images;
- la surveillance de l'utilisation et l'évaluation du rendement relativement aux renseignements importants sur le parc;
- les activités visant à rassembler l'information sur l'utilisation, les statistiques du soutien, l'inventaire des stocks, la performance de l'équipement en vue de futures analyses pour déterminer l'efficacité du programme.

Les SGI seront livrés conformément aux exigences de l'énoncé des travaux et des accords sur les niveaux de service (ANS), définies pour chaque

emplacement de l'organisation cliente, et aux méthodes normalisées établies dans le cadre des SGI.

De manière générale, les tâches associées aux services de transition comprennent entre autres :

- la passation de commandes et le réapprovisionnement en fournitures et en produits consommables, comme l'encre en poudre, l'encre, le papier et d'autres fournitures nécessaires pour le fonctionnement de l'équipement en place ou à venir;
- la prestation de services de gestion des incidents en vue de faciliter l'accès de l'organisation cliente aux services et aux fournitures;
- la prestation de services sur place (et entretien préventif), de réparations, de pièces de rechange et de résolution de problèmes selon les délais d'exécution indiqués dans les dispositions des ANS pour chaque emplacement;
- la prestation des services d'un gestionnaire sur place;
- la prestation de services de déplacement, d'ajout, d'enlèvement et de changement, selon les besoins;
- l'écologisation des activités, notamment :
 - l'élimination appropriée des cartouches,
 - l'élimination de l'équipement,
 - l'élimination de l'emballage,
 - la consommation d'énergie;
- le respect des exigences relatives à la sécurité;
- l'acquisition de nouveaux copieurs et de nouvelles imprimantes dans le cadre du contrat des SGI;
- les services associés avec les copieurs et les imprimantes en place, conformément au contrat des SGI, notamment :
 - l'enlèvement,
 - l'élimination,
 - le transfert,
 - les services,
 - les fournitures et le soutien,
 - les gestions des aspects sécuritaires liés à la prestation des services;
- la prestation de services d'analyse pour fournir à l'organisation cliente ce qui suit :
 - le rapprochement des factures,
 - la détermination des tendances,
 - la détermination des coûts,
 - l'examen du portefeuille des technologies en vue des contrats et des locations.

Les fournisseurs de services de gestion peuvent devoir établir un mécanisme de suivi, de surveillance et de production de rapports qui fournira au responsable du projet de l'organisation cliente une bonne compréhension des principaux indices choisis relativement à l'environnement de formation d'images.

De manière générale, les activités de surveillance et de production des rapports sont notamment les suivantes :

- le suivi détaillé et la production de rapports sur les stocks, l'utilisation et les produits non durables;
- la production d'un rapport financier sur tous les coûts de propriété associés au parc;
- l'examen régulier de la qualité de la prestation des services (accords sur les niveaux de service);
- la satisfaction des clients;
- la détermination des problèmes;
- la comparaison de la situation actuelle par rapport aux économies prévues;
- la détermination des facteurs qui déterminent l'efficacité du programme;
- la recherche de méthode pour améliorer l'efficacité du programme (gérer et améliorer);
- la production d'un rapport sur l'écologisation;
- pour s'assurer d'obtenir les meilleurs résultats, les activités seront coordonnées selon un plan directeur mensuel, trimestriel et annuel. Ce plan directeur sera défini dans l'entente contractuelle;
- la collecte et la compilation régulières de statistiques sur les services et l'utilisation de l'équipement;
- l'analyse de l'information de suivi en vue de cerner les problèmes, les goulots d'étranglement et les possibilités d'amélioration;
- la production d'un rapport décrivant en détail les constatations, l'utilisation de l'équipement, les problèmes et autres renseignements connexes.

6. Gestion et amélioration des services

La gestion et l'amélioration des services sont associées à l'amélioration continue de l'équipement de formation d'images par les moyens suivants :

- l'évaluation des indices clés;
- la détermination des progrès en général vers l'atteinte des objectifs établis pour les SGI;
- les mesures correctives à prendre selon les besoins, pendant la durée de l'entente contractuelle pour les SGI.

En règle générale, les indices de mesure du rendement comprennent entre autres ce qui suit :

- la comparaison de la situation actuelle par rapport aux économies prévues;
- la réduction des dépenses;
- l'évaluation de la qualité de prestation des services et des accords sur les niveaux de service;
- les initiatives d'écologisation;
- la satisfaction des clients;
- la sous-utilisation ou la surutilisation de l'équipement;
- les suggestions pour améliorer l'environnement de formation d'images;
- l'utilisation de l'équipement;
- la détermination des questions et des problèmes;
- la détermination des facteurs qui influent sur l'efficacité du programme;
- la détermination des méthodes d'amélioration de l'efficacité du programme (gérer et améliorer).

Pour s'assurer d'obtenir les meilleurs résultats, les activités seront coordonnées selon un plan directeur mensuel, trimestriel et annuel. Ce plan directeur sera défini dans l'entente contractuelle.

Annexe C : Disposition de l'équipement électronique excédentaire

