

## Rapport final

2010-604

## Évaluation du Bureau des petites et moyennes entreprises

Le 5 juillet 2012

Bureau de la vérification et de l'évaluation





## Table des matières

POINTS SAILLANTS .....	I
INTRODUCTION .....	1
PROFIL.....	1
Contexte .....	1
Autorité .....	2
Ressources.....	2
Modèle logique .....	3
PORTÉE DE L'ÉVALUATION .....	8
CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS.....	9
PERTINENCE .....	9
Besoin continu .....	10
Harmonisation avec les priorités fédérales et ministérielles.....	12
Rôles et responsabilités appropriés pour le gouvernement fédéral.....	13
Conclusions : pertinence .....	15
RENDEMENT .....	16
Atteinte des résultats .....	16
Résultats immédiats .....	16
Résultat ultime .....	26
Efficience et économie du programme du BPME .....	27
Autres modes de prestation de services .....	29
Comparaison internationale .....	30
Conclusions : rendement.....	32
CONCLUSIONS GÉNÉRALES .....	32
RÉPONSE DE LA GESTION .....	33
RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA GESTION .....	33
À PROPOS DE L'ÉVALUATION .....	36
ANNEXE A : SUJETS DES SÉMINAIRES D'INFORMATION DU BPME.....	39
ANNEXE B : MATRICE D'ÉVALUATION .....	40
ANNEXE C : EXTRAITS DU RAPPORT DU COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES ET DES PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES DÉPOSÉ EN JUIN 2009. ....	47
ANNEXE D : LISTE DES OBSTACLES.....	49

## POINTS SAILLANTS

### Objet

- i. La présente évaluation porte sur la pertinence et le rendement continu du Bureau des petites et moyennes entreprises (BPME) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Le BPME aide les petites et moyennes entreprises à évoluer dans le système d’approvisionnement du gouvernement fédéral et défend leurs intérêts lorsque des changements sont apportés au système. Le BPME relève de la Direction générale des approvisionnements. Les services fournis par le BPME sont inclus dans la sous-activité 1.1.3 (Services de soutien aux approvisionnements stratégiques) de l’Architecture des activités de programmes et représentent environ 4 M\$ de dépenses annuelles.

### Importance

- ii. Les petites et moyennes entreprises (PME) font partie intégrante de l’économie canadienne. Parmi toutes les entreprises qui se trouvent au Canada, 98 % peuvent être considérées comme des petites entreprises (puisqu’elles comptent moins de 100 employés). On trouve environ 2,4 millions de PME au pays, et selon Statistique Canada, leur contribution représente 45 % du produit intérieur brut, 60 % de la totalité des emplois et 75 % de la croissance nette de l’emploi. Les petites et moyennes entreprises veulent faire affaire avec le gouvernement fédéral, mais beaucoup d’entre elles trouvent le parcours difficile. Le gouvernement du Canada est engagé à faciliter l’accès des petites et moyennes entreprises aux marchés gouvernementaux. Le BPME, quant à lui, aide les petites et moyennes entreprises à évoluer dans le système d’approvisionnement du gouvernement fédéral et défend leurs intérêts lorsque des changements sont apportés au système.
- iii. TPSGC se trouve au cœur du système d’approvisionnement du gouvernement fédéral, puisqu’il achète chaque année des biens et services d’une valeur approximative de 16 milliards de dollars pour appuyer l’exécution des programmes et des services fédéraux. Les achats du gouvernement fédéral sont régis, à l’heure actuelle, par plus de 15 lois du Parlement et plus de 35 politiques. Ces lois et ces politiques stipulent que les activités fédérales de passation de marchés doivent résister à l’examen du public, faciliter l’accès, encourager la concurrence, en plus d’être équitables et conformes aux dispositions des accords commerciaux existants.

### Constatations

- iv. L’évaluation a permis de constater qu’il existe un besoin continu pour l’aide que le BPME apporte aux PME à évoluer dans le système d’approvisionnement du gouvernement fédéral et pour sa contribution à la réduction des obstacles inutiles à la participation des PME à ce système. En tant que principal acheteur du gouvernement du Canada, TPSGC doit jouer un rôle actif dans la réduction des obstacles inutiles qui se dressent devant les occasions de marchés du gouvernement fédéral; la raison d’être initiale du programme est donc toujours aussi pertinente.

- v. Les activités du BPME s’harmonisent avec les priorités du gouvernement fédéral et du ministère. Elles correspondent aux priorités du gouvernement fédéral, qui consistent à « cerner et éliminer les règlements qui ne sont pas nécessaires, qui nuisent à l’emploi et sont des obstacles à la croissance »<sup>1</sup> afin d’aider les petites et les moyennes entreprises. Comme TPSGC est responsable de la fonction d’approvisionnement et la prend en charge, le BPME doit se trouver au sein de ce ministère, puisque le programme joue un rôle unique à titre de défenseur des PME dans le cadre du processus d’approvisionnement du gouvernement fédéral.
- vi. Le BPME a réussi à améliorer les politiques et les procédures, ainsi qu’à accroître l’accès des PME aux activités d’approvisionnement. Le BPME est aussi parvenu à augmenter le degré de sensibilisation aux problèmes vécus par les PME dans le cadre du processus d’approvisionnement, ce qui a eu une incidence sur les processus d’approvisionnement ainsi que sur les agents de négociation des marchés de TPSGC. Le BPME prend aussi part à l’élaboration de stratégies d’approvisionnement visant à offrir aux PME un accès juste et équitable aux activités d’approvisionnement du gouvernement fédéral. En ce qui a trait à la réduction des obstacles, des progrès importants ont été réalisés pour environ 50 % des enjeux cernés. Le BPME a surtout résolu le problème du regroupement excessif des exigences dans les appels d’offres du gouvernement fédéral et la question des délais de paiement des fournisseurs.
- vii. Les activités de sensibilisation du BPME ont attiré beaucoup de participants. À la fin de l’exercice 2009-2010, le BPME avait organisé près de 4 000 événements, auxquels plus de 57 000 PME ont assisté.
- viii. Bien que 54 % des clients du BPME considèrent que les services offerts les ont aidés à s’orienter dans le processus d’approvisionnement du gouvernement fédéral, certaines attentes ou certains besoins des PME n’ont pas été comblés par les activités organisées par le BPME. Il faut effectuer des recherches plus approfondies quant au taux de participation des PME au processus d’approvisionnement du gouvernement fédéral ainsi qu’à la nature de cette dernière. Une telle recherche permettrait de s’assurer que les activités du programme s’adressent principalement aux PME canadiennes qui pourraient vouloir faire affaire avec le gouvernement du Canada et visent à réduire les obstacles et à aider les PME à mieux comprendre le processus d’approvisionnement du gouvernement fédéral et à y évoluer.
- ix. Les activités de sensibilisation ont gagné en efficacité avec le temps. Il serait intéressant d’examiner des méthodes supplémentaires de transmission de l’information (comme la diffusion sur Internet et le recours plus fréquent à des partenariats) pour continuer d’accroître l’efficacité des bureaux régionaux.

---

<sup>1</sup> Canada, Discours du Trône 2010, 3 mars 2010, page 10.

## Réponse de la gestion

- x. Dans l'ensemble, nous croyons que l'évaluation est une analyse juste et raisonnable du programme du BPME. L'évaluation est généralement positive, et nous sommes d'accord avec les points à améliorer.

## Recommandations et plan d'action de la gestion

**Recommandation 1 :** Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, devrait élaborer un plan pour accroître l'efficacité de ses activités de sensibilisation auprès des PME, à l'aide de la technologie et d'ententes de partenariats améliorées.

**Plan d'action de la gestion 1.1 :** a) Élaborer un plan pour augmenter l'efficacité des activités de sensibilisation pour les PME grâce à la technologie et aux accords de partenariat. b) Approuver le plan.

**Plan d'action de la gestion 1.2 :** Campagne de « bouton » achatsetventes.gc.ca pour encourager d'autres sites à placer un lien vers achatsetventes.gc.ca sur leurs propres sites.

**Plan d'action de la gestion 1.3 :** Envisager des partenariats avec le Secrétariat aux affaires rurales afin d'étendre la portée des services du BPME aux communautés rurales qui ne peuvent pas autrement penser faire affaire avec le gouvernement fédéral.

**Plan d'action de la gestion 1.4 :** Envisager des partenariats avec Service Canada pour bâtir sur l'expérience positive de la région de l'Ontario et de partager cette approche à travers le Canada.

**Plan d'action de la gestion 1.5 :** Collaborer avec l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité pour développer un séminaire spécifiquement adaptés aux besoins des marchés complexes.

**Plan d'action de la gestion 1.6 :** Élaborer une stratégie pour tirer parti de la prestation des séminaires à l'aide de d'autres moyens de prestation. (webinaires, etc)

**Recommandation 2 :** Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, devrait effectuer des recherches pour définir le type de PME qui serait susceptible de bénéficier des activités organisées par le BPME et pour connaître le taux de participation des PME ainsi que la nature de cette dernière afin de s'assurer que les activités du programme ciblent un public adéquat.

**Plan d'action de la gestion 2.1 :** Actualiser le modèle logique pour tenir compte des changements à l'organisation.

**Plan d'action de la gestion 2.2 :** Rédiger un plan de mesures du rendement et le faire circuler pour examen. b) Approuver le plan de mesures du rendement révisé du BPME.

**Plan d'action de la gestion 2.3 :** Établir les données repères sur le rendement la surveillance et les rapports en conformité avec les échéanciers approuvés dans le plan de mesures de rendement.

**Recommandation 3 :** Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, devrait élaborer une stratégie de transfert des connaissances pour veiller à ce que les renseignements sur la participation des PME aux marchés fédéraux soient échangés avec d'autres gestionnaires des achats et du matériel du gouvernement fédéral externes à TPSGC.

**Plan d'action de la gestion 3.1 :** L'outil intégré de renseignement « one-stop-shop », qui est présentement développé et testé au [www.GCSPendAnalytics.ca](http://www.GCSPendAnalytics.ca), fournira, à l'aide de faits empiriques, des renseignements et de l'information sur tous les aspects de l'approvisionnement et de la passation de marchés (ainsi que les dépenses du gouvernement), non seulement pour les gestionnaires de l'approvisionnement et du matériel de TPSGC, mais aussi pour tous les décideurs au sein du gouvernement qui ont besoin d'accéder à ces renseignements afin de prendre rapidement de meilleures décisions.

**Plan d'action de la gestion 3.2 :** Faire une plus grande utilisation des outils appropriés (p. ex. [achatsetventes.gc.ca](http://achatsetventes.gc.ca), Procurement Today, GCPedia, etc.).

**Plan d'action de la gestion 3.3 :** Élaborer une politique et des lignes directrices pour utilisation au sein de TPSGC, sur la participation des PME aux marchés publics. Cela fournira une base politique pour la réduction des obstacles à la participation des PME.

**Plan d'action de la gestion 3.4 :** Développer un document d'orientation sur l'identification et la réduction des obstacles afin d'aider les agents d'approvisionnement de TPSGC et d'autres ministères à identifier et réduire les obstacles à la participation des PME.

## **INTRODUCTION**

1. Le présent rapport expose les résultats de l'évaluation du Bureau des petites et moyennes entreprises qui couvre la période d'avril 2005 à mars 2010. Le Comité de vérification et d'évaluation de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a approuvé la présente évaluation dans le cadre du Plan pluriannuel de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2010-2011 à 2014-2015.

## **PROFIL**

### **Contexte**

2. Chaque année, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) achète des biens et des services d'une valeur approximative de 16 milliards de dollars auprès de milliers de fournisseurs. Ce bassin de fournisseurs inclut des petites et moyennes entreprises (PME). Les petites entreprises comptent moins de 100<sup>2</sup> employés, et les moyennes entreprises comptent plus de 100 employés, mais moins de 500. Au Canada, 99,7 % des entreprises sont jugées petites ou moyennes. On trouve environ 2,4 millions<sup>3</sup> d'entreprises au Canada; il peut s'agir aussi bien de cabinets d'expertise-conseil constitués d'une seule personne que d'entreprises de plus grande envergure dont les titres sont cotés en bourse. On trouve des PME dans la plupart des secteurs industriels, et ces dernières représentent une grande partie de l'économie canadienne. Statistique Canada estime que leur contribution équivaut à 45 % du produit intérieur brut, 60 % de la totalité des emplois et 75 % de la croissance nette de l'emploi.
3. En 2005, TPSGC a mis en œuvre un processus de renouvellement des approvisionnements du gouvernement fédéral qui entraînait l'utilisation obligatoire d'offres à commandes et d'arrangements en matière d'approvisionnement pour certains groupes de biens et de services. TPSGC a créé le Bureau des petites et moyennes entreprises, situé dans la région de la capitale nationale, et lui a confié le mandat d'organiser des activités de sensibilisation et de défendre les intérêts des PME dans le cadre du processus d'approvisionnement fédéral et de les aider à évoluer dans ce processus renouvelé.
4. Le BPME contribue au processus de gestion des biens et services. Ce processus permet au gouvernement d'analyser et de mieux comprendre les demandes et le contexte de certains biens et services, ainsi que les meilleurs moyens de les gérer. D'abord mise en place afin d'accroître l'efficacité du processus

---

<sup>2</sup> En ce qui concerne les entreprises qui offrent des services (contrairement à celles qui fournissent des biens), le BPME considère qu'une entreprise est petite si elle emploie moins de 50 personnes.

<sup>3</sup> Près de la moitié de ces entreprises (soit 1,13 million) n'ont pas d'employés inscrits auprès de l'Agence du revenu du Canada. Leur personnel comprend des entrepreneurs, des membres de la famille ou les propriétaires. La catégorie « indéterminée » a donc été créée pour ce type d'entreprises, puisque les renseignements sur la main-d'œuvre ne sont pas disponibles.

d'approvisionnement, la gestion des biens et services est maintenant plutôt axée sur l'utilisation de méthodes d'approvisionnement stratégiques ainsi que sur le recours à des outils et à des processus simplifiés et uniformisés. La gestion des biens et services contribue à maintenir un équilibre entre les priorités contradictoires et parfois conflictuelles du gouvernement, telles que les exigences opérationnelles, les efficacités et les économies recherchées, la rapidité ainsi que les objectifs socioéconomiques et environnementaux à long terme.

5. Le Plan d'action sur la responsabilité fédérale 2006 a reconnu le besoin d'une présence régionale pour aider les PME; le gouvernement a donc octroyé les fonds nécessaires à l'établissement de six bureaux régionaux du BPME. Ces bureaux sont situés à Halifax (région de l'Atlantique), à Montréal (Québec), dans la région de la capitale nationale, à Toronto (Ontario), à Calgary (région de l'Ouest) et à Vancouver (région du Pacifique).
6. Dans le cadre du budget fédéral de 2010, le gouvernement s'est engagé à aider les entreprises canadiennes à mettre leurs innovations sur le marché en créant le Programme canadien pour la commercialisation des innovations. Le BPME a été choisi pour mener à bien ce projet pilote d'une durée de deux ans qui permettra aux ministères et aux organismes gouvernementaux d'adopter des prototypes de technologies et de produits élaborés par des entreprises canadiennes et d'en démontrer l'utilité.

### **Autorité**

7. La *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux* accorde à TPSGC et à son ministre l'autorité nécessaire pour apporter des améliorations au processus d'approvisionnement du gouvernement. La *Loi* précise que le ministre doit effectuer « l'étude et la mise sur pied des services en vue d'accroître l'efficacité de l'administration publique fédérale et de favoriser l'intégrité et l'efficacité du processus d'impartition des marchés ».
8. La *Loi fédérale sur la responsabilité* accorde encore plus de pouvoir aux responsables concernés en stipulant que « le gouvernement du Canada s'engage à prendre les mesures indiquées pour favoriser l'équité, l'ouverture et la transparence du processus d'appel d'offres en vue de la passation de marchés avec Sa Majesté pour des fournitures, des services ou travaux ».

### **Ressources**

9. L'effectif du BPME comprend 57 équivalents temps plein répartis entre les bureaux régionaux et l'administration centrale.
10. Le financement accordé par TPSGC aux bureaux régionaux et à l'administration centrale représente environ 4 millions de dollars par année. En 2005, le gouvernement a autorisé les activités de l'administration centrale du BPME sans toutefois accorder de financement. La Direction générale des approvisionnements a

financé ces activités d'une année à l'autre sur la base des crédits votés existants depuis 2005. Depuis 2007, les bureaux régionaux ont bénéficié d'un crédit de base annuel continu de 3,46 M\$.

### **Rôles et responsabilités**

11. L'administration centrale du BPME fait partie de la Direction générale des approvisionnements, et ses employés relèvent du directeur général du BPME. Dans les régions, les employés relèvent, de manière opérationnelle, des directeurs généraux régionaux et, de manière fonctionnelle, du directeur général du BPME.
12. Les responsabilités du BPME consistent à informer les PME au sujet du processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral grâce à des activités de sensibilisation et à avoir un effet sur les changements de politique en influant sur les politiques et les procédures de TPSGC en matière de passation de marchés.

### **Intervenants**

13. Les principaux intervenants auprès du BPME sont les PME qui désirent faire affaire avec le gouvernement fédéral ainsi que les associations de PME un peu partout au pays. Les services d'approvisionnement et la haute direction de TPSGC sont des intervenants secondaires, étant donné que le BPME leur fournit des conseils et de l'orientation en vue de modifier le processus d'approvisionnement.

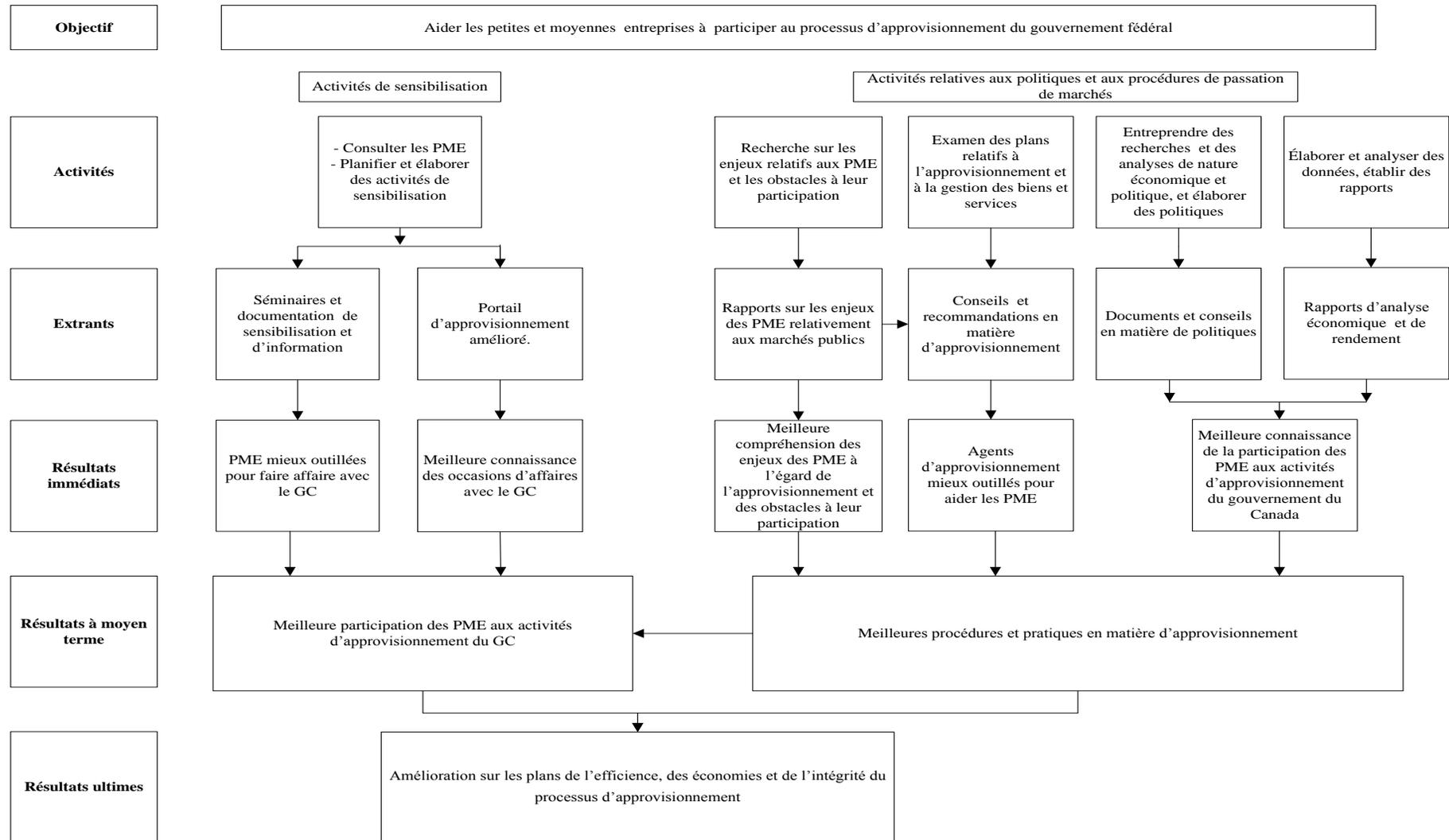
### **Modèle logique**

14. Un modèle logique est une représentation visuelle qui relie les activités, les extrants et les résultats pertinents à un programme. Il constitue un outil visuel et systématique pour illustrer la théorie d'un programme, et démontre logiquement la façon dont il est possible de réaliser les objectifs d'une initiative, d'une politique ou d'un programme. Il offre également la base pour l'établissement de la mesure du rendement et des stratégies d'évaluation, y compris la matrice d'évaluation.
15. Un modèle logique a été élaboré à partir d'un examen détaillé des documents, de réunions avec les gestionnaires du programme et d'entrevues avec les principaux intervenants. Le modèle a ensuite été validé auprès des employés du programme. Le modèle logique est fourni dans le tableau 1.

**2010-604 – Évaluation du Bureau des petites et moyennes entreprises  
Rapport final**

**Tableau 1**

**Modèle logique pour le Bureau des petites et moyennes entreprises**



## **Activités du programme**

16. Les bureaux de l'administration centrale du BPME ont été ouverts dans la région de la capitale nationale en 2005. Des bureaux régionaux ont ensuite été ouverts en 2006. Le BPME n'intervient pas dans la gestion des activités relatives aux soumissions en cours; sa mission consiste à effectuer les activités suivantes<sup>4</sup> :
- encourager et aider les petites et moyennes entreprises (PME) à participer au processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral;
  - améliorer les liens entre l'offre et la demande et influencer les changements dans les achats gouvernementaux;
  - faire les analyses économiques des approvisionnements du gouvernement du Canada et du secteur privé.
17. Le BPME mène ses activités à partir de l'administration centrale et de ses six bureaux régionaux :
- Bureau de l'Atlantique (qui dessert la Nouvelle-Écosse, le Nouveau-Brunswick, Terre-Neuve-et-Labrador)
  - Bureau du Québec (qui dessert le Québec, à l'exception de la région de l'Outaouais)
  - Bureau de l'Ontario (qui dessert l'Ontario, à l'exception de la région de la capitale nationale)
  - Bureau de la région de la capitale nationale (qui dessert la région de l'Outaouais et de la capitale nationale)
  - Bureau de l'Ouest (qui dessert l'Alberta, la Saskatchewan, le Manitoba, le Nunavut et les Territoires du Nord-Ouest)
  - Bureau du Pacifique (qui dessert la Colombie-Britannique et le Yukon)
18. L'administration centrale emploie 32 équivalents temps plein. Les bureaux régionaux comptent quant à eux quatre équivalents temps plein, à l'exception du bureau de la région de la capitale nationale, qui en compte cinq.
19. La distribution des emplois au BPME reflète la répartition des PME au Canada. Plus de 50 % des PME se trouvent en Ontario et au Québec, comme le démontre le tableau 2 ci-dessous.

---

<sup>4</sup> L'énoncé de la mission du BPME provient du site Web du Bureau : <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/pme-sme/mission-fra.html>.

**Tableau 2 : Répartition des PME par région**

Région	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Moyenne
Atlantique	7,4 %	7,4 %	7,2 %	7,2 %	7,3 %
Québec	21,8 %	21,9 %	21,9 %	21,8 %	21,8 %
Ontario	33,6 %	34,1 %	34,5 %	34,7 %	34,2 %
Ouest	21,5 %	20,9 %	20,8 %	20,9 %	21,0 %
Pacifique	15,7 %	15,7 %	15,6 %	15,5 %	15,6 %

Source : Principales statistiques relatives aux petites entreprises 2007-2010

### Activités de sensibilisation

20. Le BPME consulte les PME ainsi que les associations industrielles qui les représentent afin de s'assurer que leurs préoccupations sont entendues et de leur offrir de l'aide, leur permettant de s'orienter dans le processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral.
21. L'administration centrale du BPME a été établie en 2005 dans le cadre d'un processus de renouvellement des approvisionnements lancé par TPSGC. Le BPME devait prendre part à ce processus par l'entremise de différentes activités, notamment en effectuant des recherches au sujet des problèmes et des obstacles nuisant à la participation des PME. Afin de remplir son mandat, le BPME a dû consacrer beaucoup de temps et d'efforts à la création de liens avec la collectivité des PME ainsi qu'avec les différentes associations qui la représentent.

### *Matériel et séminaires de sensibilisation et de formation*

22. Dans le cadre de ses activités de sensibilisation, le BPME informe les PME sur les procédures et les processus d'approvisionnement du gouvernement. La majeure partie des séances d'information destinées aux PME ont eu lieu dans les bureaux régionaux du BPME. Le BPME offre des séminaires gratuits pour expliquer le processus d'achat fédéral et la procédure à suivre pour vendre des biens et des services au gouvernement du Canada (voir l'annexe A pour obtenir une liste complète des sujets des séminaires). Le BPME s'associe aussi à d'autres ministères et organismes fédéraux ainsi qu'à d'autres instances gouvernementales pour offrir des séminaires et de l'information aux PME. Les bureaux régionaux du BPME ont aussi établi des partenariats avec des associations ainsi que d'avec des administrations d'autres niveaux afin de diffuser de l'information sur les occasions d'affaires du gouvernement fédéral.

### *Amélioration du portail Web sur l'approvisionnement*

23. L'élaboration du nouveau site Web Achats et ventes (achatsetventes.gc.ca) et le contenu de ce dernier constituent l'une des principales activités du BPME. Le site Web a été mis en ligne trop tard dans le processus d'évaluation pour que le Bureau de la vérification et de l'évaluation puisse l'évaluer.
24. Le site Web Achats et ventes a été conçu dans le but de créer un guichet unique pour les fournisseurs et pour les acheteurs du gouvernement. Pour les fournisseurs (entreprises), il s'agit de la principale source d'information sur la façon de faire affaire avec le gouvernement du Canada.
25. Le site présente aux entreprises des renseignements sur les aspects suivants :
- *Séminaires professionnels* : Séminaires professionnels gratuits portant sur différents sujets, y compris sur les principes essentiels de la vente de biens et de services au gouvernement du Canada.
  - *Données d'inscription des fournisseurs (DIF)* : Détails sur l'inscription au système DIF, destiné aux entreprises qui souhaitent faire affaire avec le gouvernement. Le système DIF est utilisé par les acheteurs du gouvernement afin de repérer des fournisseurs potentiels pour les achats non assujettis aux accords commerciaux.
  - *MERX (Service électronique d'appels d'offres)* : Diffusion quotidienne de nouvelles occasions d'affaires provenant de tous les ordres de gouvernement au pays.
  - *Principales personnes-ressources* : Liste de personnes-ressources, notamment des responsables ministériels des achats (gestionnaires de matériel) et des agents des achats de TPSGC.
  - *Répertoire des attributions des approvisionnements (RAA)* : Liste des personnes-ressources en matière d'achats à TPSGC et des produits et services qu'elles achètent.
  - *Contrats octroyés* : Détails sur les contrats attribués par TPSGC au nom de tous les ministères et organismes du gouvernement fédéral au cours des trois dernières années.
26. Le site Web comporte aussi des renseignements sur les arrangements en matière d'approvisionnement et sur les offres à commandes, ainsi que des liens vers les différents outils d'achat et sur la façon dont on peut les utiliser. Il s'agit aussi d'une bonne source d'information sur TPSGC et sur les services offerts.

### **Activités liées aux politiques et procédures de TPSGC en matière de passation de marchés**

*Recherche sur les enjeux relatifs aux PME et sur les obstacles qui nuisent à leur participation*

27. À l'automne 2005, le BPME a consulté un groupe de 155 entreprises afin d'en apprendre davantage sur leur expérience du processus d'approvisionnement du

gouvernement fédéral. Ces consultations ont permis de noter un certain nombre d'obstacles qui nuisent à leur participation. En plus d'assurer le suivi de ces obstacles ciblés précédemment, le BPME continue (par contacts réguliers entre les PME et les bureaux régionaux) d'identifier des obstacles éventuels et de déterminer où il doit concentrer ses efforts dans le but d'avoir une grande influence, au nom des PME.

28. Le BPME travaille avec la Direction générale des approvisionnements de TPSGC dans le but de réduire les obstacles perçus par les PME qui les empêchent de participer au processus d'approvisionnement du gouvernement. Quelques exemples de mesures adoptées par le BPME inclus : simplifier le langage utilisé dans les demandes de soumissions et les communications; sensibiliser les spécialistes de l'approvisionnement aux préoccupations des PME et aux obstacles qu'elles doivent franchir, en présentant des exposés; et élaborer des lignes directrices servant à formuler des stratégies d'approvisionnement qui permettront aux PME d'obtenir un accès juste et équitable aux occasions de marchés offertes par le gouvernement fédéral.

*Examen des plans relatifs à l'approvisionnement et à la gestion des biens et services*

29. À titre de membre de l'équipe de gestion des biens et des services, le BPME a la responsabilité de revoir les options stratégiques de l'équipe, et de fournir des conseils sur les incidences de chaque stratégie sur les PME. Pour y parvenir, le BPME consulte les fournisseurs dans le cadre de forums ou procède à des consultations en ligne. Les exigences et d'autres renseignements servent à déterminer l'approche à adopter dans le cadre du processus de consultation et à appuyer la stratégie d'approvisionnement proposée au cours de ces consultations.

*Entreprandre des recherches et des analyses de nature économique et politique, et élaborer des politiques*

30. Le BPME a demandé à certaines de ses ressources d'effectuer des recherches de nature économique et politique dans le but de soutenir ses activités, notamment un document de recherche qui propose une approche quantitative de ciblage des activités de sensibilisation élaborés par la Direction des politiques stratégiques et horizontales.

*Élaborer et analyser des données, établir des rapports*

31. Le BPME a procédé à l'élaboration et à l'analyse de données qui aideront à la préparation des rapports financiers annuels.

## **PORTÉE DE L'ÉVALUATION**

32. L'objectif de cette évaluation était de déterminer la pertinence et le rendement des activités du BPME, y compris l'économie et l'efficacité, en ce qui concerne l'atteinte des résultats escomptés. L'évaluation a également permis d'analyser d'autres façons d'atteindre les résultats attendus.

33. Une matrice d'évaluation (comprenant les enjeux, les problèmes, les questions, les indicateurs et les sources de données concernant l'évaluation) a été élaborée pendant l'étape de la planification. De nombreux éléments de preuve ont été utilisés pour évaluer le programme, notamment :
- a) *Examen des documents* : On a d'abord examiné plus de 60 documents pour mieux comprendre le Bureau des petites et moyennes entreprises et son contexte. En outre, les données financières, les mesures du rendement et d'autres types de données ont été passés en revue. L'analyse de ces données a servi à évaluer le succès du BPME.
  - b) *Entrevues* : L'équipe d'évaluation a mené des entrevues auprès de 15 intervenants internes de TPSGC responsables du programme. L'analyse qualitative des entrevues a fourni des renseignements sur les activités du programme, les extraits, les résultats escomptés, les intervenants, la pertinence et le rendement du programme, tant du point de vue des gestionnaires, que des personnes à l'interne qui reçoivent les services du BPME.
  - c) *Sondages* : Trois sondages ont été réalisés. Les personnes ayant répondu au sondage ont fait part de leurs opinions et de leur expérience. Un sondage auprès des agents des achats de la Direction générale des approvisionnements a été élaboré et transmis à 28 agents des achats de TPSGC. Le taux de réponse a été de 64,3 %. Un sondage a aussi été conçu pour les associations et les partenaires du BPME. Des questionnaires ont été envoyés à 78 personnes faisant partie ou non du gouvernement du Canada. Le taux de réponse a été de 34,6 %. Un sondage auprès des clients a été conçu et transmis à 500 clients du BPME autres que TPSGC. Le taux de réponse a été de 17,8 %.<sup>5</sup>
34. Vous trouverez de plus amples renseignements sur l'approche et les méthodologies utilisées pour réaliser cette évaluation dans la section intitulée *Au sujet de l'évaluation* à la fin du rapport. La matrice d'évaluation est fournie à l'annexe B.

## **CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS**

35. Les constatations et les conclusions présentées ci-dessous sont fondées sur de nombreux éléments de preuve utilisés pendant l'évaluation. Elles sont présentées par point d'évaluation (pertinence et rendement).

### **PERTINENCE**

36. La pertinence est évaluée dans la mesure où le programme est en harmonie avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques ministériels souhaités

---

<sup>5</sup> Sondage du Bureau de la vérification et de l'évaluation (BVE) auprès des agents des achats : 18 réponses sur 28; auprès des associations et des partenaires : 27 réponses sur 78; auprès des clients du BPME : 89 réponses sur 500.

et qu'elle représente une responsabilité et un rôle pertinents au sein du gouvernement fédéral.

### Besoin continu

37. Le besoin continu évalue la mesure dans laquelle le programme continue à répondre à un besoin manifeste et aux besoins de ses clients. Les éléments de preuve examinés pour évaluer le besoin continu sont, entre autres : la pertinence constante de la raison d'être initiale du programme, les exigences juridiques ou politiques et l'utilisation des services du programme. En fonction de ces critères, l'évaluation a démontré qu'il existait un besoin continu pour la prestation des services fournis par le BPME.

38. La raison d'être initiale du programme énoncée en 2005 est toujours valable : aider les PME à accéder aux marchés publics du gouvernement, en expliquant davantage aux PME en quoi consistent les marchés à créneaux du gouvernement et en simplifiant les pratiques en matière d'approvisionnement. En juin 2009, le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires faisait l'observation suivante :

« Ce qui a commencé par une étude sur le regroupement des contrats en informatique s'est transformé en étude sur le contexte dans lequel les PME essaient d'accéder aux marchés du gouvernement fédéral. Nous avons été impressionnés par l'ardent désir des PME de faire affaire avec le gouvernement fédéral et nous aimerions donc nous pencher sur les obstacles auxquels elles se heurtent dans le processus d'approvisionnement »<sup>6</sup>.

39. Dans sa réponse au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, le gouvernement a confirmé la raison d'être initiale du BPME :

« En outre, par l'entremise du BPME, le gouvernement s'engage à créer un dialogue continu entre le gouvernement et les PME de manière à favoriser une meilleure compréhension des préoccupations des petites et moyennes entreprises, ainsi que de veiller à ce que l'on tienne continuellement compte de leurs préoccupations à l'avenir. »<sup>7</sup>

40. Les obstacles à la concurrence que doivent affronter les PME souhaitant faire affaire avec le gouvernement fédéral continuent d'exister. Outre les obstacles provenant des différentes lois fédérales qui régissent l'approvisionnement, des instruments de politique et des accords commerciaux, les instruments d'appels d'offres peuvent créer d'autres défis, comme :

---

<sup>6</sup> *À la recherche d'un équilibre : Aider les PME à accéder aux contrats d'approvisionnement du fédéral*, Rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, juin 2009.

<sup>7</sup> Réponse du gouvernement au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, page 8, 2009.

- le regroupement excessif des exigences du marché. En conséquence, les instruments d'appel d'offres ne sont pas répartis en volets appropriés, et les soumissionnaires retenus doivent être conformes dans toutes les catégories;
  - les exigences relatives à la taille de l'entreprise ou au nombre minimal d'employés;
  - les cycles de paiement du gouvernement du Canada qui forcent les entreprises à assumer les coûts.
41. En tant que principal acheteur du gouvernement du Canada, TPSGC tente de demeurer à l'écoute des besoins des fournisseurs et des ministères qu'il dessert. Les stratégies nationales du Ministère en matière de biens et services (modèle de gestion de l'approvisionnement en biens et services) accordent beaucoup d'importance à l'inclusion et à l'étude des facteurs socioéconomiques quand il s'agit d'acheter des biens et des services. Le BPME permet d'atteindre cet objectif, en informant les PME et en défendant leurs intérêts.
42. Il n'existe pas, à l'heure actuelle, d'obligations législatives ou politiques qui exigent que TPSGC aide les PME à participer au processus d'approvisionnement fédéral. Toutefois, au moment de la présente évaluation, Industrie Canada et TPSGC devaient établir une politique gouvernementale au sujet des PME afin de clarifier les rôles et responsabilités actuels. Cette politique vise à souligner l'importance des PME dans l'économie canadienne et à indiquer que le BPME est l'organisme responsable de défendre les droits des fournisseurs dans le cadre du processus d'approvisionnement. Cette politique sera élaborée en réponse à la recommandation du Comité permanent selon laquelle « les programmes et les services fédéraux à l'intention des PME doivent être coordonnés de manière à vraiment aider les PME à accéder aux marchés fédéraux »<sup>8</sup>.
43. Depuis le début du programme, le recours aux services du BPME a augmenté de façon constante. De 2006 à 2010, un total de 57 395 représentants de PME ont assisté aux présentations et aux séminaires organisés par le BPME; le nombre de participants était quatre fois plus élevé lors de la dernière année qu'il ne l'était lors de la première année, ce qui témoigne de l'augmentation du recours aux services du programme. Une grande partie de la collectivité des PME n'a néanmoins jamais pris part aux activités organisées par le BPME. La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante a réalisé, auprès de ses membres, un sondage sur les pratiques d'approvisionnement du gouvernement fédéral. Les réponses au sondage ont indiqué que seulement 5,9 % des membres de la Fédération étaient au courant du rôle joué par le BPME. Ce résultat est corroboré par les statistiques annuelles du BPME. Par conséquent, la demande pour les services du BPME devrait augmenter en même temps que le nombre d'entreprises qui connaissent le programme. Il est donc nécessaire de continuer à aider les PME à s'orienter dans le processus

---

<sup>8</sup> *À la recherche d'un équilibre : Aider les PME à accéder aux contrats d'approvisionnement du fédéral*, Rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, juin 2009.

d'approvisionnement, à tout le moins jusqu'à ce que l'on en sache plus sur le nombre de PME qui souhaitent faire affaire avec le gouvernement fédéral. Il ne faut pas oublier qu'avec les ressources dont il dispose à l'heure actuelle, le BPME ne pourra offrir ses services de sensibilisation qu'à une partie de ces entreprises.

44. Il existe un besoin continu pour les services offerts par le BPME. La raison d'être initiale du programme demeure valable. Une politique visant à clarifier les rôles et responsabilités au sujet des PME est en cours d'élaboration; elle permettra d'établir les rôles et responsabilités de TPSGC. Bien que le BPME soit parvenu à joindre un grand nombre de PME jusqu'à maintenant, certains membres de la collectivité des PME pourraient encore tirer profit de ses services.

### **Harmonisation avec les priorités fédérales et ministérielles**

45. On détermine le degré d'harmonisation du programme en évaluant les liens de celui-ci avec les priorités gouvernementales et les résultats stratégiques ministériels. L'évaluation a permis de déterminer que le BPME contribue à la mise en œuvre des priorités du gouvernement fédéral et à l'atteinte du résultat stratégique de TPSGC en aidant les PME à participer au processus d'approvisionnement fédéral.
46. L'importance des PME pour l'économie canadienne a été publiquement reconnue par le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, le Discours du Trône (en 2010) et le Budget fédéral (en 2010). On reconnaît aussi la nécessité, pour le gouvernement fédéral, d'aider les PME à accéder aux marchés fédéraux.
47. En juin 2009, le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires a déposé son rapport intitulé *À la recherche d'un équilibre : Aider les PME à accéder aux contrats d'approvisionnement du fédéral*. La Chambre des communes a entériné la réponse du gouvernement aux recommandations du Comité permanent. Dans la réponse du gouvernement, TPSGC (par l'entremise du BPME) est considéré comme l'un des principaux acteurs retenus pour mettre en œuvre les recommandations. Les rôles du BPME indiqués dans la réponse du gouvernement sont résumés à l'annexe C.
48. Dans le cadre du Plan d'action économique du Canada annoncé dans le Discours du Trône de mars 2010, le gouvernement a reconnu l'importance des petites et moyennes entreprises dans l'économie canadienne : « Les petites et les moyennes entreprises constituent un moteur de l'économie canadienne, et elles sont responsables de la création de la plupart des nouveaux emplois. Pour les aider, notre gouvernement continuera à cerner et à supprimer les règlements non nécessaires, néfastes pour l'emploi, ainsi que les obstacles à la croissance. »
49. Dans le budget de mars 2010, le gouvernement s'est engagé à aider les entreprises canadiennes à introduire leurs innovations sur le marché en créant le Programme canadien pour la commercialisation des innovations. Le projet pilote d'une durée de deux ans, dirigé par le BPME, permettra au gouvernement fédéral d'acheter et de

mettre à l'essai des technologies et des produits élaborés par des entreprises canadiennes. Le budget de 2010 prévoyait une somme de 40 M\$, répartie sur deux ans, pour soutenir jusqu'à 20 projets de démonstration. Il s'agissait du seul projet nouveau bénéficiant d'un financement dans le cadre du budget fédéral.

50. En plus d'harmoniser ses activités avec les priorités gouvernementales, le BPME se conforme aussi au résultat stratégique visé par TPSGC, qui consiste à fournir des services et des programmes centralisés de grande qualité qui assurent une saine intendance pour le compte de la population canadienne et qui répondent aux besoins des programmes des institutions fédérales. Le BPME facilite l'atteinte de ce résultat stratégique ministériel en s'efforçant d'accroître l'efficacité, la rentabilité et l'intégrité du processus d'approvisionnement. Dans le message de la ministre contenu dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2011-2012, TPSGC a pris l'engagement suivant : « Notre Bureau des petites et moyennes entreprises continuera de travailler avec les fournisseurs afin des les aider à faire affaire avec le gouvernement du Canada et d'améliorer leur accès aux possibilités d'approvisionnement. »
51. L'évaluation a déterminé que le mandat du BPME va de pair avec les priorités actuelles du gouvernement fédéral qui ont été formulées par le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires ainsi que dans le Discours du Trône et les budgets fédéraux. Les résultats du BPME sont aussi très près du résultat stratégique visé par TPSGC, puisqu'ils aident le Ministère à accroître l'efficacité, la rentabilité et l'intégrité du processus d'approvisionnement.

### **Rôles et responsabilités appropriés pour le gouvernement fédéral**

52. Afin de déterminer si le programme constituait un rôle approprié pour le gouvernement fédéral, un éventuel transfert de la responsabilité du programme vers un autre ordre de gouvernement ou vers le secteur privé a été évalué, tout comme une éventuelle décentralisation vers d'autres ministères et organismes fédéraux. En fonction de ces critères, l'évaluation a permis de déterminer que les services fournis par le BPME constituent un rôle et une responsabilité appropriés pour le gouvernement fédéral et correspondent bien aux activités de TPSGC.
53. Le gouvernement fédéral est chargé de veiller à ce que ses propres processus d'approvisionnement soient équitables et transparents. Il ne peut confier aux gouvernements provinciaux ou au secteur privé la responsabilité qui lui est propre, c'est-à-dire d'examiner et d'éliminer les obstacles relatifs à l'approvisionnement fédéral, étant donné qu'il est responsable du processus de passation des marchés ainsi que de l'efficacité des politiques et des processus associés. En ce qui a trait à la décentralisation de ces responsabilités vers d'autres ministères du gouvernement, TPSGC demeure responsable de l'approvisionnement fédéral et ne peut pas confier à d'autres ses responsabilités, qui consistent à élaborer de meilleurs processus et pratiques d'approvisionnement pour les PME. Cette responsabilité lui incombe en vertu de la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services*

*gouvernementaux*, selon laquelle : « Dans le cadre des pouvoirs et fonctions que lui confère la présente loi ou toute autre loi, le ministre étudie et met sur pied des services en vue d'accroître l'efficacité de l'administration publique fédérale et de favoriser l'intégrité et l'efficacité du processus d'impartition des marchés... »<sup>9</sup>

54. TPSGC est responsable de 85 % des achats effectués par le gouvernement dans le cadre de marchés publics. Il doit aussi veiller à ce que ses activités d'approvisionnement respectent plus de 15 lois et plus de 35 politiques. À ce titre, TPSGC doit demeurer responsable de l'information communiquée aux fournisseurs au sujet du processus d'approvisionnement. Le gouvernement fédéral doit continuer de veiller à ce que les fournisseurs puissent accéder à l'information sur ses procédures et processus d'approvisionnement.
55. D'autres ministères et organismes fédéraux offrent aussi des services et des programmes destinés aux PME, et ce sans qu'il y ait de chevauchement ou de recoupement parmi ces programmes. Parmi ces ministères et organismes, on trouve : TPSGC, Industrie Canada, et des organismes de développement régional (voir Tableau 3 pour obtenir la liste complète). La gamme de services offerts aux PME est vaste : conseils aux entreprises en démarrage, services statistiques, financiers et de consultation, et conseils et consultations sur les possibilités d'exportation. Bien qu'Industrie Canada joue également un rôle majeur en défendant les PME, le BPME fait partie de TPSGC puisque celui-ci prend en charge la fonction d'approvisionnement et en est responsable. Le BPME joue un rôle unique à titre de défenseur des intérêts des PME dans le cadre du processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral. Les intervenants ont indiqué qu'il n'y a pas de chevauchement entre les programmes, mais ils ont aussi souligné la nécessité, pour les ministères et les organismes, d'échanger l'information. Ce problème devrait être résolu lorsque la nouvelle politique sur les PME qui définira les rôles et les responsabilités des ministères du gouvernement fédéral entrera en vigueur.

**Tableau 3 : Rôles et responsabilités des ministères et des organismes fédéraux à l'égard de petites et moyennes entreprises**

<b>Ministère ou organisme fédéral</b>	<b>Responsabilités</b>
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	TPSGC réalise des activités d'approvisionnement pour les ministères et les organismes. Il héberge également le Bureau des petites et moyennes entreprises, qui appuie les PME en s'efforçant de réduire les obstacles pour leur faciliter l'accès aux marchés du gouvernement fédéral et en simplifiant les exigences imposées aux PME qui veulent faire affaire avec le gouvernement.

---

<sup>9</sup> *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux*, paragraphe 7 (1).

**2010-604 – Évaluation du Bureau des petites et moyennes entreprises**  
**Rapport final**

Industrie Canada	<p>Le ministre d'Industrie Canada a tout pouvoir sur les questions de politique liées aux petites entreprises. Le Ministère coordonne plusieurs programmes pour aider les PME.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il publie un rapport semestriel intitulé <i>Principales statistiques relatives aux petites entreprises</i>, qui présente des données de base sur le secteur de la petite entreprise au Canada.</li> <li>• Il administre le Programme de financement des petites entreprises du Canada.</li> <li>• Il gère un site Web appelé PME en direct, spécialement conçu pour les PME. Ce site Web propose de nombreux outils de diagnostic et de comparaison, des liens vers des sites Web d'information, des bases de données pertinentes et d'autres ressources, pour aider les PME à prendre des décisions.</li> <li>• Il publie le <i>Bulletin trimestriel sur la petite entreprise</i>, qui brosse un portrait du récent rendement du secteur de la petite entreprise au Canada.</li> </ul>
Banque de développement du Canada	<p>La Banque de développement du Canada (BDC) offre aux PME une série de documents de recherche et de rapports sur le secteur de la PME. La BDC joue, en outre, un rôle de direction en offrant des services de conseils et des services financiers aux PME canadiennes, en mettant particulièrement l'accent sur les secteurs de l'économie propres à la technologie et à l'exportation.</p>
Organismes de développement régional (Diversification de l'économie de l'Ouest, Initiative fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario (FedNor), Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, Agence de promotion économique du Canada atlantique)	<p>Les organismes de développement régional subventionnés par le gouvernement fédéral offrent toute une gamme de programmes aux PME. Voici des exemples de programmes proposés par chaque organisme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Diversification de l'économie de l'Ouest subventionne le Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien, un groupe de plusieurs organismes indépendants qui offrent des services aidant à créer et à bâtir des petites entreprises dans l'Ouest.</li> <li>• L'Initiative fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario (FedNor) propose de l'aide aux PME qui doivent prendre des décisions en matière d'exportation, à l'aide de la série d'ateliers Destination : marchés internationaux, offerts par le Forum pour la formation en commerce international (FITT).</li> <li>• L'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec administre un programme de croissance des entreprises et des régions qui renforce les conditions propices à une croissance durable des régions du Québec et des PME.</li> <li>• L'Agence de promotion économique du Canada atlantique encourage et aide les PME à faire preuve d'une plus grande innovation dans l'élaboration de nouveaux produits, services et technologies, grâce à sa publication <i>Sur la voie rapide – Guide de l'innovation à l'intention des petites et moyennes entreprises</i>.</li> </ul>

Source : Canada, Chambre des communes, Rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, *À la recherche d'un équilibre : Aider les PME à accéder aux contrats d'approvisionnement du fédéral*.

**Conclusions : pertinence**

56. Il y a un besoin continu pour les services fournis par le BPME, et la raison d'être initiale du programme est toujours aussi pertinente. Une politique visant à clarifier les rôles et responsabilités au sujet des PME est en cours d'élaboration; elle permettra d'établir les rôles et responsabilités de TPSGC. Bien que le BPME soit parvenu à joindre un grand nombre de PME jusqu'à maintenant, certains membres de la collectivité des PME pourraient encore tirer profit de ses services.
57. Les activités du BPME sont harmonisées avec les priorités gouvernementales et les résultats stratégiques ministériels; en effet, ce dernier aide les PME à accéder aux possibilités d'affaires avec le gouvernement fédéral et supprime les obstacles inutiles à leur participation aux processus d'approvisionnement.

58. Aider les PME à s'orienter dans le processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral constitue un rôle et une responsabilité appropriés pour le gouvernement fédéral. Il est pertinent que le BPME fasse partie de TPSGC, et il n'offre pas les mêmes services que les autres ministères du gouvernement fédéral.

## **RENDEMENT**

59. Le rendement est la mesure dans laquelle un programme ou une initiative réussit à atteindre ses objectifs et le niveau auquel il réussit à le faire de façon rentable, en ce qui concerne l'efficacité et les économies réalisées.

### **Atteinte des résultats**

60. Les résultats présentés dans le modèle logique sont conçus de telle sorte que leur atteinte puisse aider le ministère à remplir ses objectifs stratégiques. La présente évaluation a porté sur la prestation du BPME à l'égard des conseils et de l'expertise fournis en vue d'accroître l'efficacité, la rentabilité et l'intégrité du processus d'approvisionnement du gouvernement; il y a cependant peu d'information disponible sur les résultats à moyen terme et ultimes du BPME en matière de rendement pour le moment, puisque la mise en œuvre du programme est relativement récente. Dans le but de mesurer l'atteinte des résultats du programme, les données recueillies dans le cadre de l'évaluation<sup>10</sup> ont été ajoutées aux renseignements sur le rendement disponibles.

### **Résultats immédiats**

61. Les résultats immédiats représentent les objectifs du programme les plus faciles à atteindre. Il s'agit de résultats à court terme qui découlent des activités et des extraits du programme. Ils sont généralement attribués à des activités réalisées dans le cadre du programme. Les résultats à court terme, ou résultats immédiats, du BPME découlent d'activités qui favorisent l'apprentissage, la sensibilisation ou l'acquisition de connaissances. Les résultats immédiats du BPME sont divisés en deux volets : « Activités relatives aux politiques et aux procédures de passation de marchés » et « Activités de sensibilisation ». Ces résultats immédiats sont décrits ci-après en fonction de leur volet respectif. Les objectifs sont inscrits en *italiques* ci-dessous et sont suivis d'une évaluation de leur rendement.

### **Résultats immédiats pour les activités relatives aux politiques et aux procédures de passation de marchés**

*Meilleure connaissance des enjeux des petites et moyennes entreprises à l'égard de l'approvisionnement et des obstacles à leur participation*

---

<sup>10</sup> Les détails sur la collecte des données complémentaires se trouvent dans la section « À propos de l'évaluation » du présent rapport.

62. Le BPME a permis à TPSGC de mieux comprendre les enjeux des PME en matière d'approvisionnement ainsi que les obstacles qui nuisent à leur participation. Au cours de l'automne 2005, le BPME a consulté un groupe de 155 entreprises. À partir des résultats de ces consultations, il a élaboré une liste de 60 obstacles présumés. Ces obstacles ont été répartis en trois catégories : la complexité des documents et des processus, la capacité des PME et les critères d'évaluation. L'analyse des obstacles effectuée par le BPME a permis de déterminer lesquels de ces obstacles devaient être éliminés ou réduits, et lesquels étaient fondés (comme ceux qui relèvent des accords sur le commerce international et des exigences des lois sur la passation de marchés). En plus d'assurer le suivi de ces obstacles ciblés précédemment, l'administration centrale du BPME continue (par une collaboration constante avec les PME et avec ses bureaux régionaux) de cerner d'éventuels obstacles et de déterminer où il doit concentrer ses efforts dans le but d'avoir une grande influence, au nom des PME.
63. En outre, le BPME fait partie du Comité consultatif interministériel de la Direction générale des approvisionnements; il a donc l'occasion de discuter d'importantes questions horizontales susceptibles d'avoir des répercussions sur les petites et moyennes entreprises, comme les modifications proposées aux politiques d'achat, la réforme de l'approvisionnement, les initiatives de gestion des biens et services, les questions socioéconomiques, et l'écologisation des marchés publics.

*Les agents d'approvisionnement sont mieux outillés pour aider les petites et moyennes entreprises.*

64. Il y a lieu de croire que les agents d'approvisionnement sont de mieux en mieux outillés pour aider les petites et moyennes entreprises, en raison des initiatives du BPME. Le BPME fournit aux agents d'approvisionnement les commentaires formulés par l'industrie afin de les aider à mieux comprendre les besoins des PME. Le BPME travaille parfois directement avec les agents d'approvisionnement pour s'assurer que les PME reçoivent toute l'information nécessaire sur les nouveaux processus.
65. Les personnes interrogées travaillant au sein de la Direction générale des approvisionnements reconnaissent que le BPME transmet de l'information qui aide les agents d'approvisionnement et qu'il a contribué à améliorer les processus. En outre, 57 % des agents d'approvisionnement ayant répondu à un sondage effectué par le Bureau de la vérification et de l'évaluation ont indiqué que le BPME leur a donné des conseils sur la façon de surmonter certains des obstacles auxquels sont confrontées les PME (21 % des agents ayant répondu ont indiqué qu'ils avaient parfois reçu des conseils en la matière). Certains agents d'approvisionnement ont répondu qu'on leur avait prodigué des conseils directement à plusieurs reprises. Néanmoins, certains répondants ont indiqué que le BPME devrait posséder plus de compétences à l'interne au sujet du processus d'approvisionnement afin de mieux formuler ses conseils.

*Meilleure compréhension de la participation des petites et moyennes entreprises aux activités d'approvisionnement du gouvernement du Canada*

66. Il y a peu d'information sur l'augmentation de la compréhension du BPME quant à la participation des PME aux marchés du gouvernement fédéral; des initiatives sont cependant mises en œuvre à cet égard. Bien que l'on sache combien de PME ont obtenu des marchés fédéraux, on ne fait aucun suivi sur le nombre total de soumissions envoyées par celles-ci. Il n'y a pas non plus de renseignements disponibles sur les caractéristiques des PME intéressées à participer au processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral. De tels renseignements permettraient de cibler les activités de sensibilisation et d'avoir une meilleure compréhension des obstacles que doivent surmonter les PME pour prendre part au processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral. Les employés responsables du programme croient qu'il est difficile, voire impossible, d'effectuer un suivi de bout en bout de la participation des PME au processus d'approvisionnement. Une recherche fondée sur un échantillon pourrait tout de même fournir des renseignements utiles sur la participation des PME aux marchés du gouvernement fédéral; on pourrait ainsi optimiser l'utilisation du temps et des ressources.
67. Le BPME a contribué à accroître la compréhension de la participation des PME au processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral, notamment en travaillant en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor afin d'ajouter deux questions liées à la Directive sur les demandes de paiement et le contrôle des chèques du cadre de responsabilisation de gestion. Dorénavant, conformément à ces questions, les ministères du gouvernement fédéral doivent établir un rapport sur le nombre de paiements versés aux fournisseurs dans un délai de 30 jours, ainsi que sur le nombre de versements d'intérêts relatifs à des comptes en souffrance. Les réponses des ministères à ces questions permettent de mieux comprendre un des éléments auxquels les PME doivent faire face dans le cadre du processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral.
68. Il n'existe aucun mécanisme officiel pour échanger directement des renseignements et des pratiques exemplaires sur la participation des PME au processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral avec d'autres gestionnaires de l'approvisionnement ou du matériel des autres ministères. Comme les achats effectués directement auprès d'autres ministères représentent environ 15 % de la valeur totale des biens et services du gouvernement, le recours à une méthode officielle d'échange de renseignements avec les gestionnaires du matériel d'autres ministères permettrait de mieux cerner la participation des PME aux marchés du gouvernement fédéral. De plus, les PME pourraient tirer avantage d'un meilleur accès à cette partie des occasions d'affaires du gouvernement fédéral; elles pourraient être intéressées par ces contrats étant donné leur portée et leur valeur monétaire inférieures.

**Résultats immédiats pour les activités de sensibilisation**

*Les petites et moyennes entreprises sont mieux outillées pour faire affaire avec le gouvernement du Canada*

69. Jusqu'à présent, le BPME a aidé les PME à faire affaire avec le gouvernement fédéral; cependant, certaines attentes ou certains besoins des PME n'ont pas été comblés.
  
70. Le nombre d'activités de sensibilisation organisées par le BPME (séminaires, salons professionnels et présentations) a augmenté chaque année; il est passé de 334 en 2006 à 1 559 en 2009, ce qui représente une hausse de 367 % des activités organisées depuis la mise en œuvre du programme. Le tableau 4 ci-après présente le nombre d'activités de sensibilisation organisées par l'administration centrale et par les bureaux régionaux, réparti en fonction des années d'exploitation.

**Tableau 4 : Activités de sensibilisation organisées par le BPME, selon les régions (séminaires, salons professionnels, présentations)**

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Total de 2006 à 2009
Atlantique	29	55	83	112	279
Québec	82	223	209	308	822
Ontario	64	172	169	384	789
Région de la Capitale nationale	41	51	55	199	346
Administration centrale	-	-	6	61	67
Ouest	38	88	159	129	414
Pacifique	80	380	436	366	1 262
Total	334	969	1 117	1 559	3 979

Source : Rapports de diffusion et d'assistance externe du BPME

71. Entre 2006 et 2010, un total de 57 395 représentants de PME ont participé aux présentations ou séminaires organisés par le BPME (comme l'indique dans le tableau 5 ci-dessous). La participation aux événements du BPME a augmenté tous les ans; ainsi, le nombre de participants en 2009-2010 est quatre fois plus élevé que celui de la première année (2006-2007) au cours de laquelle des activités de sensibilisation ont eu lieu. Comme le BPME dispose de ressources financières limitées, ce taux de participation constitue un résultat positif.

**Tableau 5 : Nombre de participants par région (séminaires)**

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Total de 2006 à 2010
Atlantique	380	1 009	1 380	1 621	4 390
Québec	824	1 638	1 756	3 126	7 344
Ontario	1 555	4 572	4 788	8 030	18 945
Région de la Capitale nationale	1 723	578	840	3 173	6 314
Administration centrale	-	170	117	459	746
Ouest	904	940	1 566	2 508	5 918
Pacifique	792	2 420	4 607	5 919	13 738
Total	6 178	11 327	15 054	24 836	57 395

Source : Rapports de diffusion et d'assistance externe du BPME

72. En entrevue, les employés du BPME ont indiqué qu'après les séminaires, les représentants des PME affirmaient mieux connaître le processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral et être plus à même de déterminer s'ils souhaitaient faire affaire avec le gouvernement. Au moment de l'évaluation, le BPME commençait à mettre en place un formulaire de rétroaction normalisé destiné aux participants aux séminaires de tout le pays. Ce nouveau processus n'a toutefois pas pu être utilisé pour évaluer le degré selon lequel les PME sont mieux outillées pour faire affaire avec le gouvernement fédéral<sup>11</sup>. Bien qu'il n'y ait pas de façon d'évaluer l'incidence directe des activités de sensibilisation sur ce résultat, des variables substitutives permettent de croire que le BPME a contribué à mieux outiller les PME qui souhaitent faire affaire avec le gouvernement fédéral.

<sup>11</sup> Pour mesurer l'atteinte de ce résultat, l'équipe d'évaluation a eu recours à des entrevues auprès des principaux intervenants et à des données de sondage.

73. Le Bureau de la vérification et de l'évaluation a mené un sondage auprès des PME ayant eu recours aux services du BPME<sup>12</sup> afin d'évaluer l'efficacité des activités de sensibilisation du BPME. Lorsqu'on leur a demandé dans quelle mesure le BPME les a aidés à s'orienter dans le processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral, 54 % des répondants au sondage du Bureau de l'évaluation et de la vérification ont répondu « dans une certaine mesure ou même dans une large mesure ». L'aide fournie par le BPME pour les aider à comprendre l'ensemble du processus d'approvisionnement a été jugée de « bonne à excellente » par 56 % des répondants. De plus, 62,6 % des 5,9 % des PME qui ont répondu aux questions du sondage d'octobre 2009 de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante et qui connaissaient le BPME ont qualifié l'aide fournie par le BPME pour les aider à comprendre le processus d'approvisionnement d'« acceptable à bonne »<sup>13</sup>. Il convient de signaler que ces sondages étaient distribués pour la première fois, il n'y a donc aucune donnée de référence permettant de faciliter l'évaluation des résultats.
74. Bien que les résultats du sondage indiquent que ce résultat n'a pas été atteint, il existe certains exemples qui démontrent que le BPME contribue à mieux outiller les PME qui souhaitent faire affaire avec le gouvernement du Canada. Le travail effectué par le BPME auprès des fournisseurs de Petawawa (Ontario) au sujet des changements apportés au processus d'offres à commandes individuelles et régionales constitue un bon exemple. Les PME de la région, qui travaillaient déjà avec le gouvernement, n'étaient pas au courant des futures modifications du processus et ne savaient pas non plus qu'elles auraient à présenter de nouvelles soumissions. Le BPME s'est assuré qu'elles soient informées de ce nouveau processus; les PME étaient donc mieux outillées pour faire affaire avec le gouvernement du Canada. Cet exemple est aussi étayé par le fait que 79 % des agents d'approvisionnement qui ont répondu au sondage d'évaluation<sup>14</sup> ont indiqué que le BPME avait aidé les PME à s'y retrouver dans le processus d'approvisionnement fédéral dans une mesure variant de « moyenne à grande ».

*Meilleure connaissance des occasions d'affaires avec le gouvernement du Canada*

75. Comme l'ont fait remarquer certains répondants clés lors des entrevues, la participation du BPME à l'élaboration du nouveau site Web [achatsetventes.gc.ca](http://achatsetventes.gc.ca) devrait permettre aux PME d'être mieux outillées pour faire affaire avec le gouvernement fédéral. Ce site Web a été conçu dans le but de créer un guichet unique pour les fournisseurs et pour les acheteurs du gouvernement. Pour les

---

<sup>12</sup> Un total de 500 sondages a été envoyé à 4 959 PME ayant participé à des séminaires organisés par le BPME; 89 de ces PME ont répondu au sondage.

<sup>13</sup> Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, Enquête sur les marchés fédéraux, octobre 2009, question n° 13

<sup>14</sup> Le Bureau de la vérification et de l'évaluation a reçu des réponses de la part de 18 des 28 agents d'approvisionnement à qui il a fait parvenir un exemplaire de son sondage.

fournisseurs (entreprises), il s'agit de la principale source d'information sur la façon de faire affaire avec le gouvernement du Canada.

76. Les personnes clés interrogées ont indiqué que les PME sont informées des possibilités d'affaires avec le gouvernement du Canada grâce aux partenariats stratégiques et aux séminaires du BPME. Ces séminaires présentent la vaste gamme de biens et services qu'achète le gouvernement fédéral. En outre, 67 % des PME ayant répondu au sondage réalisé dans le cadre de l'évaluation ont indiqué qu'elles étaient plus au fait des occasions d'affaires du gouvernement en raison des activités organisées par le BPME.
77. Le site Web [Achatsetventes.gc.ca](http://Achatsetventes.gc.ca) devrait permettre de faciliter l'atteinte de ce résultat, puisque les acheteurs et les vendeurs seront plus faciles à trouver. Comme le site Web a été mis en ligne alors que le processus d'évaluation était déjà avancé, le Bureau de la vérification et de l'évaluation n'a pu évaluer son incidence.

### **Résultats à moyen terme**

78. Les résultats à moyen terme découlent des activités et des extraits du programme qui permettent d'atteindre les résultats immédiats. Les résultats à moyen terme peuvent comprendre des activités qui ont une incidence sur le comportement, la pratique, les décisions et les politiques.

#### *Meilleurs processus et méthodes d'approvisionnement*

79. Le BPME a fait part des préoccupations des PME pour qu'elles soient prises en considération lors du processus de gestion des biens et des services, dans le but d'établir de meilleurs processus et pratiques d'approvisionnement. Au cours de l'automne de 2005, le BPME a consulté un groupe de 155 entreprises. À partir des résultats de ces consultations, une liste de 60 obstacles présumés a été établie. Au moment de la présente évaluation, qui porte sur la période de 2005 à 2010, 31 des obstacles identifiés (environ 52 %) ont fait l'objet d'un examen. Les obstacles ont été répartis en trois catégories : la complexité des documents et des processus, la capacité des PME et les critères d'évaluation (voir l'annexe D pour la liste complète des obstacles). À ce jour, les progrès suivants ont été réalisés :
- 78 % des obstacles découlant des critères d'évaluation ont fait l'objet d'un examen;
  - 33 % des obstacles ayant trait à la complexité des documents et des processus ont fait l'objet d'un examen;
  - 12 % des obstacles relatifs à la capacité des PME ont fait l'objet d'un examen.
80. Les agents d'approvisionnement de TPSGC considèrent que le BPME a des répercussions positives sur les processus et les pratiques d'approvisionnement; 57 % des agents ayant répondu au sondage ont indiqué que le BPME a été « d'efficace à

très efficace » dans la réduction des obstacles qui nuisent à la participation des PME au processus d’approvisionnement du gouvernement fédéral.

81. Le BPME a fait d’énormes progrès en ce qui concerne les délais d’attente des paiements. Les PME ont indiqué que le temps mis par les ministères et les organismes fédéraux pour payer les fournisseurs et l’incohérence de l’application des intérêts versés en raison de paiements tardifs constituaient un obstacle à leur participation aux marchés du gouvernement fédéral. Certaines petites entreprises refusent de travailler pour le gouvernement fédéral parce que les ministères ne respectent pas les délais établis pour les paiements. Afin d’éliminer cet obstacle, le BPME a fait en sorte que le Secrétariat du Conseil du Trésor ajoute deux points au cadre de responsabilisation de gestion concernant la Directive sur les demandes de paiement et le contrôle des chèques. Conformément à ces points, les ministères fédéraux doivent maintenant faire état du nombre de paiements versés aux fournisseurs dans un délai de trente jours ainsi que du nombre de versements d’intérêts relatifs à des factures en souffrance. Ces données doivent maintenant faire partie des résultats du cadre de responsabilisation de gestion de chaque ministère. Il s’agit là d’un bon exemple d’une situation où le BPME a utilisé les renseignements et les commentaires fournis par les PME pour apporter des changements aux processus du gouvernement qui peuvent avoir des répercussions négatives sur les PME.
82. Le BPME a aussi influé sur les processus et les pratiques d’approvisionnement fédéral grâce à son rôle en tant que propriétaire du processus opérationnel du Service électronique d’appels d’offres du gouvernement. Il s’agit d’un système en direct qui diffuse les occasions de marchés fédéraux pour d’éventuels soumissionnaires. Le système est exploité par Mediagrif Interactive Technologies Inc., sous l’appellation MERX. En tant que propriétaire du processus opérationnel, le BPME a fait pression afin qu’on apporte des améliorations qui profiteront aux fournisseurs; par exemple, on a voulu éliminer les obstacles linguistiques pour les fournisseurs. Le BPME s’est donc efforcé de rappeler aux acheteurs de biens et de services du gouvernement fédéral qu’ils sont tenus, en vertu de la *Loi sur les langues officielles*, de faire en sorte que les projets soient publiés dans les deux langues dans le système MERX.
83. D’autres efforts déployés par le BPME au cours des cinq dernières années ont permis notamment d’apporter les améliorations suivantes aux processus et aux pratiques d’approvisionnement du gouvernement fédéral :
- Utilisation d’un langage plus clair dans les demandes de soumissions et dans les contrats;
  - Respect accru des obligations en matière de langues officielles par les agents d’approvisionnement;
  - Lignes directrices pour la création de stratégies d’approvisionnement assurant aux entreprises un accès juste et équitable aux marchés publics fédéraux.

*Meilleure participation des petites et moyennes entreprises aux activités d'approvisionnement du gouvernement du Canada*

84. L'augmentation de la participation des PME au processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral peut prendre plusieurs formes, notamment :
- Occasions accrues pour les PME de participer au processus d'approvisionnement;
  - Facilité de compréhension du processus d'approvisionnement pour les PME;
  - Plus grande participation des PME au processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral.
85. Grâce aux efforts déployés par le BPME pour réduire les obstacles qui empêchent la participation des PME au processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral, le nombre d'occasions pour les PME a augmenté. Plus précisément, les changements demandés par le BPME aux critères d'évaluation pour les marchés publics fédéraux (y compris les offres à commandes et les activités d'approvisionnement individuelles) ont permis d'augmenter le nombre de possibilités pour les PME qui souhaitent faire affaire avec le gouvernement du Canada. Le nombre de nouvelles possibilités n'a pas fait l'objet d'un suivi de manière systématique. De plus, la participation du BPME à l'élaboration de stratégies de gestion des biens et services plus adaptées aux PME a permis de préparer le terrain pour l'atteinte de ce résultat à moyen terme. Dorénavant, les offres à commandes ne mobiliseront plus les fournisseurs pour des périodes de trois à cinq ans. Les prix seront révisés pendant l'offre à commandes, et la fréquence de ces révisions dépendra des biens ou des services visés. Des achats de biens et de services effectués dans le cadre de la même stratégie d'achat bénéficieront de calendriers d'offre à commandes différents. Il sera ainsi plus facile pour les PME d'entrer dans le processus d'approvisionnement puisqu'elles pourront se qualifier sans avoir à présenter de soumission pour tous les produits. Les PME bénéficieront aussi d'occasions supplémentaires d'offrir leurs produits ou leurs services puisque la durée des offres à commandes pourra varier.
86. Les efforts déployés par le BPME dans le but de réduire les obstacles relatifs à la complexité des documents et des processus ainsi que les activités de sensibilisation qu'il a organisées ont permis d'accroître la compréhension qu'ont les PME du processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral et la capacité de ces dernières à s'orienter dans ce processus complexe. La participation des PME est plus facile grâce au langage clair maintenant utilisé dans les demandes de soumissions et dans les contrats.
87. Il est difficile de déterminer si le BPME a contribué à l'augmentation de la participation des PME au processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral puisque l'on dispose de renseignements limités sur les PME qui seraient intéressées à y prendre part en raison des activités organisées par le BPME. En 2009, le BPME a effectué une recherche préliminaire afin de connaître la portée du programme; il a commandé une analyse quantitative afin de trouver une façon stratégique de joindre

les PME. En se fondant sur des données de Statistique Canada recueillies en 2007, et à partir d'une méthode multidimensionnelle, l'étude a permis de cerner d'éventuels secteurs prioritaires en ce qui concerne la portée du programme. Des secteurs prioritaires pour chacune des régions ont ensuite été établis; le secteur « Services professionnels, scientifiques et techniques » était le secteur le plus important à cibler. Puis, l'étude a permis d'établir le total des PME pour chacun des secteurs prioritaires, sans plus de précisions, en se fondant sur les nombreuses variables externes qui peuvent influencer la décision d'une PME de prendre part ou non au processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral. Bien que le BPME utilise certains indicateurs pour assurer la gestion de ses activités de sensibilisation, des recherches supplémentaires sur la question, à partir de celles qui ont été commencées en 2009, pourraient aider à optimiser l'utilisation des ressources plutôt limitées du BPME et à établir des cibles adéquates et réalistes quant au taux de participation des PME.

88. Comme on l'indique ailleurs dans le présent rapport, l'objectif du BPME ne consiste pas à veiller à ce que les PME reçoivent plus de contrats, mais à ce que les changements apportés aux instruments ou aux processus d'approvisionnement ne les désavantagent pas et n'aient pas de répercussions négatives sur elles. L'évaluation ne porte donc pas sur l'incidence qu'a eue le BPME sur le nombre de contrats attribués à des PME<sup>15</sup>. En outre, il ne s'agirait pas d'un bon indicateur de résultat pour le BPME étant donné le grand nombre de facteurs qui entrent en ligne de compte lorsque vient le temps d'attribuer un contrat à une PME.

### Résultat ultime

89. Les résultats ultimes représentent les objectifs ou les résultats définitifs prévus dans le cadre du programme. Ils ne peuvent pas toujours être uniquement attribués au programme, car des forces extérieures ou des activités ministérielles peuvent également influencer les résultats définitifs. Ces résultats se situent généralement à un niveau plus stratégique et ont des répercussions sur les plans social, économique et environnemental. Dans les premières phases d'un programme, il peut être difficile de les démontrer.

### *Amélioration de l'efficacité, de l'économie et de l'intégrité de l'approvisionnement*

90. Le BPME a été créé afin d'équilibrer les règles du jeu pour les PME et de les aider à comprendre le processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral. La fonction d'approvisionnement a connu une transformation importante depuis la création du BPME. Les méthodes utilisées par les services d'approvisionnement pour déterminer la valeur d'un bien ou d'un service ont en effet changé. En plus du prix et de la

---

<sup>15</sup> Les achats effectués par le gouvernement du Canada varient d'une année à l'autre en fonction de ses priorités. Par exemple, lors des années où l'on effectue beaucoup d'achats militaires, il est peu probable que les PME présentent des soumissions et se voient attribuer des contrats pour des achats militaires d'envergure.

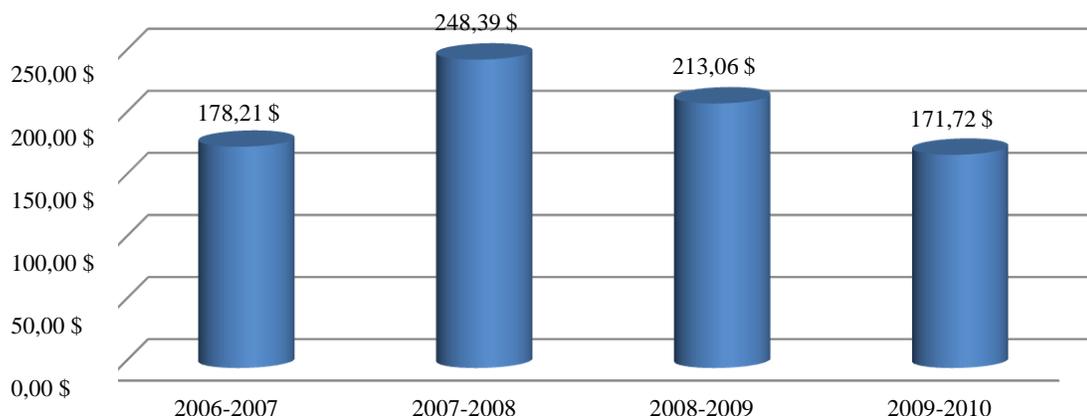
qualité, des facteurs socioéconomiques tels que les choix en matière d'environnement et de développement durable ainsi que les éventuelles répercussions sur les PME doivent tous être pris en considération pour déterminer la valeur d'un bien ou d'un service en ce qui concerne les achats du gouvernement fédéral.

91. La réduction des obstacles inutiles permet à un plus grand nombre de fournisseurs de tenter d'obtenir des marchés fédéraux. En intégrant les objectifs socioéconomiques aux instruments d'approvisionnement, la valeur globale pour le gouvernement est prise en compte dans le processus de passation de marchés. Ces facteurs permettent d'accroître l'efficacité, l'économie et l'intégrité du processus d'approvisionnement fédéral.

### **Efficiences et économies du programme du BPME**

92. L'évaluation de l'efficacité et de l'économie tient compte de la mesure dans laquelle un programme utilise les moyens les plus appropriés et les plus efficaces pour atteindre les résultats prévus par rapport à des méthodes de conception et de prestation différentes.
93. Pendant quatre ans, soit d'avril 2006 à mars 2010, le coût par contact avec les PME a baissé, ce qui prouve que le BPME a gagné en efficacité. Dans la même période, le nombre de contacts a augmenté chaque année, passant de 12 936 à 35 598, ce qui représente une hausse de 175 %.
94. Depuis 2007-2008, le coût par contact continue de diminuer chaque année; il était de 171,72 \$ pour l'exercice 2009-2010 (voir le tableau 6 ci-après). Au cours de l'exercice 2006-2007, le BPME a étendu son programme de sensibilisation aux régions; les bureaux ne fonctionnaient donc pas à pleine capacité durant cette année.

Tableau 6 : Coût par contact<sup>16, 17</sup>



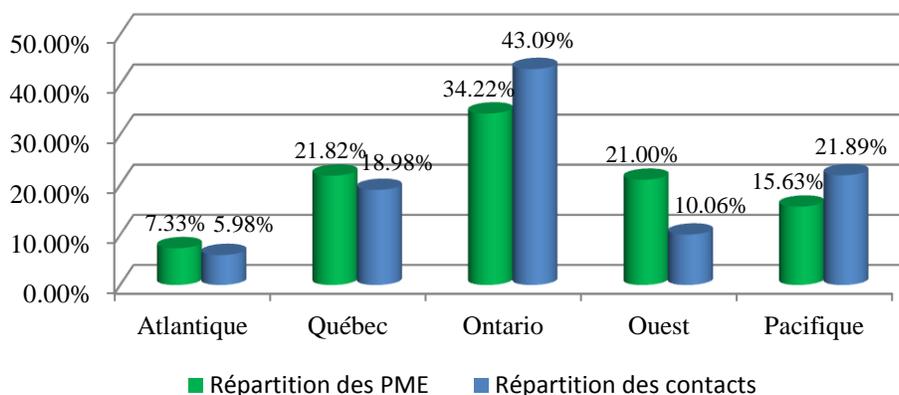
Source : Rapports de diffusion et d'assistance externe du BPME sur les bureaux régionaux, Rapports financiers du BPME.

95. Dans le tableau 7 ci-dessous, la répartition régionale des PME est comparée au nombre de contacts avec les PME établis par les bureaux du BPME, entre avril 2006 et mars 2009. Deux régions, l'Ontario et le Pacifique, ont réussi à joindre une plus forte proportion de PME dans leurs provinces. Les régions de l'Atlantique et de l'Ouest ont communiqué avec une plus faible proportion de PME; cependant, ces régions sont difficiles à desservir en raison de leur situation géographique. La région de l'Atlantique est formée de quatre provinces et la région de l'Ouest, de trois provinces et de deux territoires. Avec des compléments d'effectif semblables à ceux des autres régions, ces bureaux doivent communiquer avec un plus grand nombre d'administrations régionales et provinciales et d'associations industrielles pour étudier et créer des partenariats : le coût par contact est donc plus élevé, ce qui limite leur portée.

<sup>16</sup> Le coût par contact correspond au coût total du programme divisé par le nombre de contacts. Le nombre total comprend les contacts directs, par téléphone, par courriel, lors de séminaires et de salons professionnels. Il ne comprend pas les visites de sites Web.

<sup>17</sup> Les bureaux régionaux ne fonctionnaient pas à pleine capacité en 2006-2007.

**Tableau 7 : Répartition régionale des PME par rapport aux contacts établis par les bureaux régionaux du BPME, de 2006 à 2009**



Source : Industrie Canada – Principales statistiques relatives aux petites entreprises et rapports de diffusion et d'assistance externe des bureaux régionaux du BPME.

### Autres modes de prestation de services

96. Le BPME possède deux principaux groupes d'activités : (i) la sensibilisation et (ii) l'élaboration des politiques et des processus relatifs aux marchés.
97. À l'heure actuelle, aucun organisme fédéral à l'exception de TPSGC n'informe les PME sur les processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral : le ministère jouit d'une position unique qui lui permet de le faire. Les autres ministères n'informent pas les fournisseurs au sujet des processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral. Le BPME pourrait être chargé de transmettre ses connaissances et pratiques exemplaires aux autres ministères en matière de communications relatives aux pratiques d'approvisionnement, aux processus et aux possibilités d'affaires qui s'offrent aux PME. TPSGC pourrait en outre utiliser les renseignements recueillis lors de ses interactions avec les PME afin de promouvoir les améliorations apportées au processus d'approvisionnement. Le ministère aurait alors un rôle pluridimensionnel qui ne pourrait être repris ailleurs.
98. Le secteur privé offre de la formation sur le processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral. Les prix de ces cours varient de 50 \$ pour une formation en ligne à 1 124 \$ pour un cours de deux jours en classe. Ils portent principalement sur la rédaction de demandes de propositions; l'information fournie est très différente de celle que transmet le BPME aux fournisseurs. Les renseignements fournis par le BPME au sujet du processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral ne sont présentement pas disponibles dans le secteur privé.
99. Certaines activités de sensibilisation du BPME sont organisées en collaboration avec d'autres niveaux de gouvernement, associations et organismes non gouvernementaux afin d'atteindre le plus d'entreprises possible. Les bureaux régionaux du BPME ont formé des partenariats avec des associations et d'autres paliers de gouvernement

pour diffuser de l'information sur les possibilités d'affaires du gouvernement fédéral pour le BPME. La distance peut poser problème lorsque vient le temps de mettre en œuvre des activités de sensibilisation. Afin de mieux desservir les trois provinces et les deux territoires qu'elle représente, la région de l'Ouest a commencé à avoir recours à des webinaires et à des séminaires par téléphones pour fournir des renseignements aux fournisseurs isolés.

100. Il n'y a pas de solution de rechange au rôle que joue le BPME au sein du gouvernement fédéral et aux services qu'il offre aux PME. Il serait intéressant d'examiner d'autres formes de prestation de services pour les séances d'information sur les occasions d'affaires du gouvernement fédéral et pour la transmission des pratiques actuelles afin d'accroître l'efficacité des bureaux régionaux.

### **Comparaison internationale**

101. Bien que le mandat du BPME ne consiste pas à faire augmenter le nombre de contrats attribués à des PME, il est important de signaler que le Canada a accordé une proportion intéressante de contrats à de telles entreprises.

102. Lors des cinq années durant lesquelles le Canada a procédé à la transformation de l'approvisionnement, la valeur monétaire des contrats gouvernementaux accordés à des PME a augmenté comme l'illustre le tableau 8 ci-dessous.

**Tableau 8 : Valeur monétaire des contrats fédéraux attribués à des petites et moyennes entreprises<sup>18</sup>**

<b>Année</b>	<b>2006-2007</b>	<b>2007-2008</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>
Valeur monétaire (en milliards de dollars)	4,2	4,8	5,7	5,4
Pourcentage de la valeur totale	46 %	49 %	38 %	42 %

Source : Service d'information sur les acquisitions (SIA), 27 juillet 2010

103. Dans l'ensemble, si l'on ne tient pas compte des marchés réservés et en l'absence d'une politique fédérale uniforme relative aux PME, le Canada présente le plus haut pourcentage de contrats attribués à des PME (42 % de la valeur des achats effectués par le gouvernement) lorsqu'on le compare à l'Australie, au Royaume-Uni et aux États-Unis (voir tableau 9).

### **Tableau 9 : Comparaison internationale**

<sup>18</sup> Le pourcentage de la valeur totale correspond à la valeur des marchés attribués aux PME canadiennes par rapport à la valeur totale des marchés attribués à tous les fournisseurs canadiens. Conformément aux calculs du produit intérieur brut, les contrats attribués à des fournisseurs étrangers sont exclus de ces totaux.

**2010-604 – Évaluation du Bureau des petites et moyennes entreprises**  
**Rapport final**

---

Pays	Nombre d'entreprises (en millions)	Pourcentage total de PME	Objectif de taux de participation des PME	Taux de Participation actuel des PME
<b>Canada</b>	<b>2,3</b>	<b>98</b>	<b>Aucun</b>	<b>42 % (2009-2010)</b>
Australie	2,0	99	10 %	37 % (2007-2008)
Royaume-Uni	4,8	99	30 %	16 % (2005-2006)
États-Unis	37,3	99,7	23 %	21,5 % (2009)

Source : Gouvernement du Canada, de l'Australie, du Royaume-Uni et des États-Unis

104. Les gouvernements de l'Australie, du Royaume-Uni et des États-Unis possèdent des organisations semblables au BPME qui encouragent la participation des PME aux processus d'approvisionnement du gouvernement. Ils reconnaissent tous l'importance des PME dans leur économie, et la nécessité de leur offrir des occasions d'affaires.

105. En vertu de la politique d'approvisionnement du gouvernement australien, les PME doivent pouvoir prendre part à un processus concurrentiel qui respecte les principes d'équité en matière de marchés publics. Les responsables des achats veillent à ce que les méthodes d'approvisionnement n'entraînent pas une discrimination injuste envers les PME. L'objectif de participation des PME par valeur de contrat que s'est fixé le gouvernement est de 10 % par an. La participation réelle des PME aux marchés du gouvernement était de 35,8 % en 2005-2006, de 41,6 % en 2006-2007 et de 37 % en 2007-2008.

106. En 2004, le Royaume-Uni comptait environ 4,3 millions d'entreprises, et 99 % d'entre elles comptaient moins de 50 employés. Le gouvernement du pays a indiqué qu'un grand nombre de fournisseurs éventuels, y compris des petites entreprises, peuvent se décourager et renoncer à soumissionner pour obtenir des marchés du secteur public à cause d'obstacles réels ou apparents. Dans sa brochure *United Kingdom : Small Suppliers Better Value*, le gouvernement explique en quoi les PME peuvent offrir un bon rapport qualité-prix pour leurs services, et analyse les problèmes qui peuvent les empêcher d'obtenir des marchés publics. Cette brochure s'adresse aux professionnels de l'approvisionnement du secteur public.

107. Contrairement au Canada et aux autres pays, les États-Unis, avec leur *Small Business Administration*, regroupent toutes les offres destinées aux PME en un seul et même service qui propose des ateliers sur la passation de marchés, de l'assistance technique et financière, de l'aide pour la reprise des activités après sinistre, ainsi que des services de défense d'intérêts particuliers et de respect des lois et règlements et des droits de la personne. D'après sa fiche de notation sur l'approvisionnement à l'échelle gouvernementale, l'objectif des États-Unis relativement aux marchés accordés aux PME était de 23 %; en 2009, le taux atteint était de 21,5 %.

### **Conclusions : rendement**

108. Jusqu'à présent, le programme a connu des avancées importantes en ce qui concerne l'atteinte de ses objectifs immédiats, particulièrement en ce qui a trait à la réduction des obstacles que présentent les politiques et procédures en matière de passation des marchés.
109. Des preuves indiquent que le résultat intermédiaire portant sur l'amélioration des processus et des pratiques d'approvisionnement a été atteint. Le BPME a cerné les obstacles à la participation et a réussi à examiner ou à résoudre plus de 50 % d'entre eux. Ses initiatives lui ont permis d'améliorer l'efficacité du processus d'approvisionnement de TPSGC.
110. Il faut recueillir davantage de données et procéder à des analyses supplémentaires afin d'évaluer l'atteinte des deux objectifs suivants : a) meilleure connaissance de la participation des PME aux activités d'approvisionnement du gouvernement du Canada (résultat immédiat); et b) meilleure participation des PME aux activités d'approvisionnement du gouvernement du Canada (résultat à moyen terme). L'obtention de renseignements supplémentaires sur ces deux questions permettrait de s'assurer que les activités du BPME s'adressent principalement aux PME qui sont les plus susceptibles d'être intéressées à faire affaire avec le gouvernement du Canada et traitent des obstacles qu'elles doivent surmonter pour y parvenir.
111. Il n'y a pas de solution de rechange au rôle que joue le BPME dans la politique des marchés au sein du gouvernement. Il serait toutefois nécessaire d'élargir la portée du BPME de sorte que d'autres ministères fédéraux puissent aider et informer les PME.
112. Il faudrait explorer d'autres méthodes de prestation de services et les appliquer aux séances d'information et à l'échange des pratiques existantes pour continuer d'accroître l'efficacité des bureaux régionaux.
113. En comparaison avec l'Australie, le Royaume-Uni et les États-Unis, le Canada attribue chaque année un nombre plus élevé de marchés fédéraux aux PME.

### **CONCLUSIONS GÉNÉRALES**

114. En tant que principal acheteur du gouvernement du Canada, TPSGC doit jouer un rôle actif dans la réduction des obstacles inutiles aux occasions de marchés du gouvernement fédéral. Les activités du BPME s'harmonisent avec les priorités gouvernementales et les priorités ministérielles. Le BPME répond à un besoin continu, et la raison d'être initiale du programme est toujours aussi pertinente.
115. Le BPME a permis d'accroître la compréhension des problèmes des PME en ce qui concerne le processus d'approvisionnement; il a aussi eu des répercussions sur les agents de négociation des marchés et sur le processus d'approvisionnement de TPSGC. Le BPME est parvenu à améliorer les politiques et les procédures afin de faciliter l'accès des PME aux activités d'approvisionnement. Enfin, le BPME prend

part à l'élaboration de stratégies d'approvisionnement qui offrent aux PME un accès juste et équitable aux occasions de marchés du gouvernement fédéral.

116. Les activités de sensibilisation du BPME ont attiré beaucoup de participants. À la fin de l'exercice 2009-2010, le BPME avait organisé près de 4 000 événements, auxquels plus de 57 000 PME ont assisté. Bien que 54 % des clients du BPME considèrent que les services offerts les ont aidés à s'orienter dans le processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral, certaines attentes ou certains besoins des PME n'ont pas été comblés par les activités organisées par le BPME. Il faut effectuer des recherches plus approfondies quant au taux de participation des PME au processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral ainsi qu'à la nature de cette dernière. Une telle recherche permettrait de s'assurer que les activités du programme s'adressent principalement aux PME canadiennes qui pourraient vouloir faire affaire avec le gouvernement du Canada et visent à réduire les obstacles et à aider les PME à mieux comprendre le processus d'approvisionnement du gouvernement fédéral et à y évoluer.

## RÉPONSE DE LA GESTION

117. Dans l'ensemble, nous croyons que l'évaluation est une analyse juste et raisonnable du programme du BPME. L'évaluation est généralement positive, et nous sommes d'accord avec les points à améliorer.

## RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA GESTION

**Recommandation 1 :** Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, devrait élaborer un plan pour accroître l'efficacité de ses activités de sensibilisation auprès des PME, à l'aide de la technologie et d'ententes de partenariats améliorées.

**Plan d'action de la gestion 1.1 :** a) Élaborer un plan pour augmenter l'efficacité des activités de sensibilisation pour les PME grâce à la technologie et aux accords de partenariat. b) Approuver le plan.

**Plan d'action de la gestion 1.2 :** Campagne de « bouton » achatsetventes.gc.ca pour encourager d'autres sites à placer un lien vers achatsetventes.gc.ca sur leurs propres sites.

**Plan d'action de la gestion 1.3 :** Envisager des partenariats avec le Secrétariat aux affaires rurales afin d'étendre la portée des services du BPME aux communautés rurales qui ne peuvent pas autrement penser faire affaire avec le gouvernement fédéral.

**Plan d'action de la gestion 1.4 :** Envisager des partenariats avec Service Canada pour bâtir sur l'expérience positive de la région de l'Ontario et de partager cette approche à travers le Canada.

**Plan d'action de la gestion 1.5 :** Collaborer avec l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité pour développer un séminaire spécifiquement adaptés aux besoins des marchés complexes.

**Plan d'action de la gestion 1.6 :** Élaborer une stratégie pour tirer parti de la prestation des séminaires à l'aide d'autres moyens de prestation (webinaires, etc).

**Recommandation 2 :** Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, devrait effectuer des recherches pour définir le type de PME qui serait susceptible de bénéficier des activités organisées par le BPME et pour connaître le taux de participation des PME ainsi que la nature de cette dernière afin de s'assurer que les activités du programme ciblent un public adéquat.

**Plan d'action de la gestion 2.1 :** Actualiser le modèle logique pour tenir compte des changements à l'organisation.

**Plan d'action de la gestion 2.2 :** Rédiger un plan de mesures du rendement et le faire circuler pour examen. b) Approuver le plan de mesures du rendement révisé du BPME.

**Plan d'action de la gestion 2.3 :** Établir les données repères sur le rendement la surveillance et les rapports en conformité avec les échéanciers approuvés dans le plan de mesures de rendement.

**Recommandation 3 :** Le sous-ministre adjoint, Direction générale des approvisionnements, devrait élaborer une stratégie de transfert des connaissances pour veiller à ce que les renseignements sur la participation des PME aux marchés fédéraux soient échangés avec d'autres gestionnaires des achats et du matériel du gouvernement fédéral externes à TPSGC.

**Plan d'action de la gestion 3.1 :** L'outil intégré de renseignement « one-stop-shop », qui est présentement développé et testé au [www.GCSpendingAnalytics.ca](http://www.GCSpendingAnalytics.ca), fournira, à l'aide de faits empiriques, des renseignements et de l'information sur tous les aspects de l'approvisionnement et de la passation de marchés (ainsi que les dépenses du gouvernement), non seulement pour les gestionnaires de l'approvisionnement et du matériel de TPSGC, mais aussi pour tous les décideurs au sein du gouvernement qui ont besoin d'accéder à ces renseignements afin de prendre rapidement de meilleures décisions.

**Plan d'action de la gestion 3.2 :** Faire une plus grande utilisation des outils appropriés (p. ex. [achatsetventes.gc.ca](http://achatsetventes.gc.ca), Procurement Today, GCPedia, etc.).

**Plan d'action de la gestion 3.3 :** Élaborer une politique et des lignes directrices pour utilisation au sein de TPSGC, sur la participation des PME aux marchés publics. Cela fournira une base politique pour la réduction des obstacles à la participation des PME.

**Plan d'action de la gestion 3.4 :** Développer un document d'orientation sur l'identification et la réduction des obstacles afin d'aider les agents d'approvisionnement de TPSGC et d'autres ministères à identifier et réduire les obstacles à la participation des PME.

## À PROPOS DE L'ÉVALUATION

### Autorité

Le Comité de vérification et d'évaluation de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a approuvé la présente évaluation dans le cadre du *Plan pluriannuel de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2010-2011 à 2014-2015*.

### Objectifs

L'évaluation a porté sur le Bureau des petites et moyennes entreprises, de la Direction générale des approvisionnements. Cette évaluation avait deux objectifs :

- Déterminer si le BPME est pertinent, s'il est toujours nécessaire, s'il s'harmonise avec les priorités gouvernementales et est compatible avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral.
- Déterminer si le programme a permis d'atteindre les résultats escomptés et s'il est efficient et économique.

### Méthode

L'évaluation a été réalisée conformément aux normes d'évaluation du gouvernement du Canada et du Bureau de la vérification et de l'évaluation de TPSGC. Elle s'est déroulée de juin à décembre 2010, en trois étapes : la planification, l'examen et l'établissement d'un rapport. Pour évaluer les enjeux et les questions, on a utilisé les éléments de preuve suivants :

*Examen des documents* : On a d'abord examiné les documents pour mieux comprendre le Bureau des petites et moyennes entreprises et son contexte, et pour faciliter l'étape de planification. Plus de 60 documents ont ainsi été analysés. Les documents comme les Discours du Trône et le budget fédéral fournissaient le point de vue du gouvernement sur l'importance des PME pour l'économie canadienne. Les données tirées de ces documents ont été rassemblées dans une matrice, puis analysées. Une deuxième analyse des documents a été effectuée pour recueillir et évaluer les données fournies par le BPME (données financières, mesure du rendement et autres types de données, comme des plans d'activités et des rapports annuels). L'analyse de ces données a contribué à évaluer le succès du BPME.

*Analyse documentaire* : Une analyse documentaire a été réalisée afin de situer le programme dans le contexte national autant qu'international, de fournir une base théorique au modèle de programme et de transmettre des données de base par rapport auxquelles évaluer le programme. Il a été constaté que des pays du Commonwealth, comme l'Australie, la Nouvelle-Zélande et le Royaume-Uni, possédaient des bureaux ou des organismes semblables au BPME ayant pour mandat de réduire les obstacles, afin d'inciter les PME à participer au processus d'approvisionnement de gouvernement. Cette

analyse a également servi à découvrir d'autres modes de prestation de services. Une analyse des offres du secteur privé et d'autres ordres du gouvernement a permis de donner un aperçu des fonctions uniques du BPME.

*Entrevues* : L'équipe d'évaluation a mené des entrevues directes et par téléphone avec 15 gestionnaires et membres du personnel responsables du programme. Elle a en outre interrogé trois intervenants de la Direction général d'approvisionnement qui ont donné leur avis sur le programme. Une analyse qualitative des entrevues a permis d'obtenir de l'information sur les activités, les extrants, les résultats escomptés, les intervenants, la pertinence et le rendement du programme, du point de vue des gestionnaires du programme et d'autres intervenants du Ministère.

*Sondage* : L'équipe d'évaluation a conçu trois sondages pour connaître l'opinion de trois groupes d'intervenants différents sur le rendement du programme. Le premier sondage a été effectué à l'interne, auprès d'agents des achats de TPSGC. Au total, 28 agents des achats ont été invités à participer; 18 ont répondu, ce qui représente un taux de réponse de 64 %.

Le Bureau de la vérification et de l'évaluation a préparé deux autres sondages pour des groupes d'intervenants externes. Le premier sondage a été distribué à 78 associations et partenaires, y compris des organisations comme des chambres de commerce, des associations industrielles et d'autres ministères du gouvernement fédéral. Au total, 27 personnes ont participé au sondage, ce qui représente un taux de réponse de 34,6 %. Le deuxième sondage a été envoyé à 500 entreprises qui avaient déjà utilisé les services du BPME. Les répondants ont été choisis au hasard, à partir d'une liste de contacts fournie par le BPME. Sur les 500 entreprises invitées à participer, 89 ont répondu, ce qui donne un taux de réponse de 17,8 %.

*Analyse financière* : Les données de l'analyse financière ont été extraites de rapports de gestion financière fournis par le BPME. Les budgets, les salaires et les coûts d'exploitation et d'entretien de la Direction générale et des bureaux régionaux figuraient parmi les données analysées.

*Analyse des données* : Les données des rapports annuels du BPME ont été compilées et analysées pour servir de preuve à l'appui des activités de sensibilisation du BPME, en plus de données financières, pour déterminer l'efficacité du BPME pendant la période évaluée.

### **Limites de la méthodologie**

*Entrevues* : Les entrevues avec les intervenants ont été organisées sous deux formes, soit par rencontre et par téléphone. Les entrevues avec le personnel du BPME et d'autres intervenants de la région de la capitale nationale ont eu lieu en personne. Ce sont des membres du personnel des bureaux régionaux du BPME qui ont dû mener les entrevues par téléphone, en raison de contraintes de temps et d'argent.

*Sondage* : Les invitations à participer au sondage, destinées aux agents de négociation des contrats, aux partenaires et aux associations, ont été tirées de la liste des contacts fournie par le BPME. Le nombre de contacts était limité, et le Bureau de la vérification et de l'évaluation a dû utiliser tous les noms des personnes de la liste pour ces deux sondages, plutôt que choisir les participants au hasard, ce qui explique la petite taille de l'échantillon.

*Analyse financière* : Les données financières fournies se limitaient à celles de rapports annuels généraux. Le BPME n'a pas pu présenter les coûts moyens par activité de sensibilisation, par région. Aucun détail n'a été transmis sur la répartition des dépenses de fonctionnement pour les activités de sensibilisation, comme les déplacements, l'hébergement, le matériel, les locations, etc. Il a donc été difficile de parvenir à un coût précis par activité et de faire une comparaison régionale des coûts intéressante.

*Analyse des données* : Le BPME ne recueille que très peu de données en matière de rendement; les données qu'il possède ne permettent pas d'établir une base à partir de laquelle évaluer l'atteinte des résultats escomptés pour le programme.

## **Rapports**

Nous avons étayé nos résultats, dans l'ébauche du rapport du directeur, dont la mise en circulation et a été autorisée à l'interne avec l'aide de la fonction d'évaluation de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation. Nous avons remis au directeur général du BPME l'ébauche du rapport du directeur ainsi qu'une liste des faits validés, et celui-ci a pu émettre des commentaires sur le rapport. Un ébauche du rapport du dirigeant principal de la vérification a été préparé puis transmis au sous-ministre adjoint de la Direction générale des approvisionnements, qui agit à titre de bureau de première responsabilité, aux fins d'acceptation. Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des approvisionnements devait également y répondre par un Plan d'action de la gestion. L'ébauche du rapport final, y compris le Plan d'action de la gestion, sera présentée au Comité de vérification et d'évaluation de TPSGC pour être approuvée par le sous-ministre en mai 2012. Le rapport final sera soumis au Secrétariat du Conseil du Trésor et affiché sur le site Web de TPSGC.

## **Équipe de projet**

L'évaluation a été réalisée par des employés du Bureau de la vérification et de l'évaluation et supervisée par le directeur de l'Évaluation, sous la direction générale de la Dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation.

118. L'évaluation a été analysée par la fonction d'évaluation de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation.

**ANNEXE A : SUJETS DES SÉMINAIRES D'INFORMATION DU BPME**

- Aperçu du processus de passation de marchés
- Offres à commandes et arrangements en matière d'approvisionnement
- Inscription des fournisseurs
- Obtenir un numéro d'entreprise - approvisionnement
- S'inscrire aux services professionnels en ligne ou les sélectionner
- Trouver les personnes-ressources responsables des achats à TPSGC et dans d'autres ministères du gouvernement
- Organiser des études de marché en faisant des recherches sur des marchés accordés antérieurement
- Chercher des occasions de marché dans le système MERX
- Trouver des possibilités de sous-traitance
- Obtenir les autorisations de sécurité et répondre aux appels d'offres

## ANNEXE B : MATRICE D'ÉVALUATION

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
<p>Dans quelle mesure le programme répond-il à un besoin mesurable?</p>	<p>1. Mesure dans laquelle le programme contribue à réduire les obstacles à la participation aux méthodes d'approvisionnement du gouvernement fédéral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Preuve de réduction des obstacles à la participation des PME aux processus d'approvisionnement</i></li> <li>• <i>Pourcentage de PME qui soumissionnent des contrats du gouvernement du Canada (GC) et qui les obtiennent, par rapport à de grandes entreprises</i></li> <li>• <i>Pourcentage de contrats gouvernementaux octroyés à des PME (nombre et valeur)</i></li> <li>• <i>Nombre accru de PME différentes qui présentent des soumissions pour des contrats du GC et qui les obtiennent</i></li> </ul>	<p><b>1. Examen des documents</b> <i>Liste des obstacles apparents</i></p> <p><i>Rapports annuels</i></p> <p><i>Rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires</i></p> <p><i>Rapport sommaire : Automne 2005 – Consultations avec les petites et moyennes entreprises qui fournissent des biens et des services au gouvernement</i></p> <p><i>Cadre de gestion des biens et des services de la Direction générale des approvisionnements</i></p> <p><i>Examen national en matière d'achat d'aliments et de boissons</i></p>
	<p>2. Demande de services</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nombre de PME qui ont fait appel aux services du BPME au cours des cinq</i></li> </ul>	<p><b>2. Analyse documentaire</b> <i>Conseils pratiques pour la rédaction de stratégies d'approvisionnement inclusives (BPME)</i></p>

**2010-604 – Évaluation du Bureau des petites et moyennes entreprises  
Rapport final**

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
	<p><i>dernières années – augmentation/ réduction du pourcentage quant à l'utilisation des services par région, depuis 2006</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Besoin exprimé par le secteur privé, les entreprises et les associations</i></li> </ul>	<p><i>Rapports annuels du BPME</i></p> <p><i>Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, enquête sur les marchés fédéraux</i></p> <p><b>3. Entrevues ou sondages auprès des intervenants</b></p> <p><i>Sondage auprès du personnel du BPME</i></p> <p><i>Sondage auprès d'associations</i></p> <p><i>Sondage auprès des PME</i></p> <p><i>Entrevues avec les directeurs généraux de la DGA</i></p>
<p>Le programme s'harmonise-t-il avec les priorités gouvernementales?</p>	<p>3. Mesure dans laquelle le programme s'harmonise avec les politiques et priorités du gouvernement fédéral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Étude des lois et des instruments de politique</i></li> </ul> <p>4. Mesure dans laquelle le programme s'harmonise avec les résultats stratégiques recherchés par le ministère (Programmes et services centraux de qualité supérieure, qui assurent une</p>	<p><b>1. Étude des documents</b></p> <p><i>Discours du Trône</i></p> <p><i>Budgets fédéraux</i></p> <p><i>Loi fédérale sur la responsabilité</i></p> <p><i>Plan d'action de la Loi fédérale sur la responsabilité</i></p> <p><i>Décisions du Conseil du Trésor</i></p> <p><i>Les prochaines étapes</i></p>

**2010-604 – Évaluation du Bureau des petites et moyennes entreprises  
Rapport final**

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
	<p>saine intendance pour le compte des Canadiens et répondent aux besoins des institutions fédérales).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Preuve des engagements ou politiques visant à augmenter l'accès des PME aux contrats du gouvernement du Canada (GC)</i></li> <li>• <i>Harmonisation entre les résultats stratégiques du BPME et les objectifs du programme</i></li> </ul> <p>5. Degré d'harmonisation avec le Comité permanent du GC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mesure dans laquelle les objectifs du programme s'harmonisent avec les engagements du GC</i></li> </ul>	<p><i>Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux</i></p> <p><i>Rapports sur les plans et priorités de TPSGC</i></p> <p><i>Rapports ministériels sur le rendement de TPSGC</i></p> <p><i>Rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires</i></p> <p><b>2. Entrevues ou sondages auprès des intervenants</b> <i>Entrevues avec le personnel du BPME</i></p>
<p>Le programme est-il compatible avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral?</p>	<p>6. Mesure dans laquelle le programme est compatible avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Analyse de la législation</i></li> <li>• <i>Preuve de chevauchement et de double</i></li> </ul>	<p><b>1. Examen des documents</b> <i>Discours du Trône</i></p> <p><i>Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux</i></p> <p><i>Loi fédérale sur la responsabilité</i></p>

**2010-604 – Évaluation du Bureau des petites et moyennes entreprises  
Rapport final**

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
	<p><i>emploi inutile avec les programmes fédéraux</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Preuve que le programme est adapté aux politiques et aux priorités du GC</i></li> <li>• <i>Politiques et procédures ministérielles à l'appui de la législation et des politiques du Conseil du Trésor</i></li> </ul>	<p><i>Rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires</i></p> <p><b>2. Entrevues ou sondages auprès des intervenants</b> <i>Entrevues avec le personnel du BPME</i></p>
<p>Le programme atteint-il ses résultats immédiats, à moyen terme et ultimes?</p>	<p>7. Mesure dans laquelle le programme atteint les objectifs de rendement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Preuve documentée sur les extrants prévus et les résultats escomptés</i></li> <li>• <i>Preuve documentée sur les extrants produits</i></li> <li>• <i>Documents de sensibilisation et de promotion</i></li> <li>• <i>Information sur les occasions de marché – Statistiques sur l'accès (nombre de participants aux séminaires, nombre d'appels reçus, statistiques sur le site Web)</i></li> <li>• <i>Rapports de recherche</i></li> <li>• <i>Rapports d'analyse économique et des politiques</i></li> <li>• <i>Documents de politique</i></li> <li>• <i>Conseils en matière de politiques et</i></li> </ul>	<p><b>1. Examen des documents</b> <i>Votre guide pour faire affaire avec le gouvernement du Canada</i></p> <p><i>Rapports annuels du BPME</i></p> <p><i>Cadre de gestion des biens et des services de la Direction générale des approvisionnements</i></p> <p><i>Examen national en matière d'achat d'aliments et de boissons</i></p> <p><i>Rapport sommaire : Automne 2005 – Consultations avec les petites et moyennes entreprises fournisseurs du gouvernement</i></p> <p><i>BPME : L'indice du potentiel d'entreprise</i></p> <p><i>BPME : L'incidence économique des achats de l'État</i></p> <p><b>2. Entrevues ou sondages auprès des intervenants</b></p>

**2010-604 – Évaluation du Bureau des petites et moyennes entreprises  
Rapport final**

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
	<p align="center"><i>d'approvisionnement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Partenariats</i></li> </ul> <p>8. Preuve des résultats escomptés pour les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Meilleure compréhension des obstacles à la participation des PME</i></li> <li>• <i>Meilleure compréhension de la participation des PME au marché du GC</i></li> <li>• <i>Meilleurs processus et instruments d'approvisionnement</i></li> <li>• <i>PME mieux outillées pour faire affaire avec le GC</i></li> <li>• <i>Meilleure participation des PME au processus d'approvisionnement du GC</i></li> <li>• <i>Changement de l'accès des PME au système MERX</i></li> <li>• <i>Changement pour que les PME réussissent à répondre aux appels d'offres relatifs à des contrats du GC</i></li> <li>• <i>Changement de la taille et de la répartition des entreprises qui réussissent à soumissionner pour des contrats du GC</i></li> </ul>	<p align="center"><i>Entrevues avec le personnel du BPME</i></p> <p align="center"><i>Sondage auprès des PME</i></p> <p align="center"><i>Sondage auprès des associations</i></p> <p align="center"><i>Sondage auprès des agents des achats de la DGA</i></p> <p><b>1. Examen des documents</b></p> <p align="center"><i>Liste des obstacles apparents</i></p> <p align="center"><i>Cadre de gestion des biens et des services de la Direction générale des approvisionnements</i></p> <p align="center"><i>Rapport du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires</i></p> <p align="center"><i>Rapports annuels du BPME</i></p> <p><b>2. Entrevues ou sondages auprès des intervenants</b></p> <p align="center"><i>Entrevues avec le personnel du BPME</i></p> <p align="center"><i>Entrevues avec les directeurs généraux de la DGA</i></p> <p align="center"><i>Sondage auprès des associations</i></p>

**2010-604 – Évaluation du Bureau des petites et moyennes entreprises  
Rapport final**

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
		<p align="center"><i>Sondage auprès des PME</i></p> <p align="center"><i>Sondage auprès des agents des achats de la DGA</i></p>
<p>Les ressources du programme sont-elles utilisées de façon efficiente et économique?</p>	<p>9. Évaluation de l'utilisation des ressources, de la production d'extraits et des progrès réalisés à l'égard des résultats escomptés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dépenses en ressources humaines et financières par activité et par région</i></li> </ul> <p>10. Preuve que le programme fait appel à une mesure du rendement pour étayer la prise de décision</p> <p>11. Analyse des coûts réels du programme relatifs à la production des extraits</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Coût par séminaire</i></li> <li>• <i>Coût par participant à un séminaire</i></li> <li>• <i>Coût des rapports de recherche et des rapports sur les politiques</i></li> </ul>	<p><b>1. Examen des documents</b> <i>Plans d'activités du BPME</i></p> <p><i>Rapports financiers du BPME</i></p> <p><b>2. Analyse documentaire</b> <i>Comparaison de cours sur l'approvisionnement</i></p> <p><b>3. Entrevues ou sondages auprès des intervenants</b> <i>Entrevues avec la haute direction du programme</i></p>

**2010-604 – Évaluation du Bureau des petites et moyennes entreprises  
Rapport final**

Questions d'évaluation	Indicateurs	Sources de données
<p>Existe-t-il d'autres arrangements pour atteindre les mêmes résultats, de manière plus économique?</p>	<p>12. Le programme est-il suffisamment structuré pour permettre d'offrir les services le plus efficacement possible?</p> <p>13. D'autres pays ont-ils des organisations semblables? Comment ces organisations sont-elles structurées? Comment mesurent-elles leur réussite?</p>	<p><b>1. Examen des documents</b> <i>Plans d'activités et plans stratégiques</i> <i>Plans et rapports financiers</i></p> <p><b>2. Entrevues ou sondages auprès des intervenants</b> <i>Entrevues avec le personnel du BPME</i> <i>Sondage auprès des directeurs généraux de la DGA</i></p> <p><b>1. Analyse documentaire</b> <i>Comparaisons internationales</i> <i>Résultats d'autres arrangements dans d'autres ordres de gouvernement</i></p> <p><b>2. Entrevues ou sondages auprès des intervenants</b> <i>Entrevues avec le personnel du BPME</i></p>

**ANNEXE C : EXTRAITS DU RAPPORT DU COMITÉ PERMANENT  
DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES ET DES PRÉVISIONS  
BUDGÉTAIRES DÉPOSÉ EN JUIN 2009.**

<b>Recommandations du Comité permanent</b>	<b>Réponses du gouvernement</b>
<p>Objectif 1 : Il faut améliorer le processus d'approvisionnement pour les petites et moyennes entreprises afin qu'elles soient mieux informées sur les marchés fédéraux et y aient plus facilement accès.</p>	<p>Le gouvernement continuera de mieux informer les PME et de leur faciliter l'accès aux marchés fédéraux à l'aide des processus déjà en place, comme les modèles normalisés, l'examen des instruments d'approvisionnement obligatoires en matière de biens et de services pour veiller à ce qu'ils ne créent pas de difficultés pour les PME, les séminaires gratuits organisés à intervalles réguliers, les démonstrations sur l'utilisation des systèmes d'appels d'offres électroniques et l'engagement auprès de l'industrie pour cerner les problèmes.</p>
<p>Objectif 2 : Les programmes et les services fédéraux à l'intention des PME doivent être coordonnés de manière à vraiment aider les PME à accéder aux marchés fédéraux.</p>	<p>Le gouvernement précisera les rôles et les responsabilités actuels en élaborant une politique sur les petites et moyennes entreprises dont les maîtres d'œuvre seront TPSGC et Industrie Canada. Cette politique soulignera l'importance des PME dans l'économie canadienne et nommera le BPME comme entité représentant les fournisseurs pour les approvisionnements du gouvernement.</p>
<p>Objectif 3 : Le gouvernement fédéral doit voir à ce que l'on tienne dûment compte des intérêts des petites et moyennes entreprises quand on envisage de grouper des contrats et des offres à commandes.</p>	<p>TPSGC répondra aux besoins spécifiques des PME en matière de regroupement des marchés. Le BPME participe à l'élaboration des cadres de gestion des biens et des services pour les soumissionnaires auprès de TPSGC. La gestion des biens et des services constitue un processus d'approvisionnement qui permet au gouvernement d'analyser et de connaître les demandes à l'égard de biens et de services précis et de déterminer la meilleure méthode de gestion. À titre de membre de l'équipe de gestion des biens et des services, le BPME cherche à déterminer les incidences d'une stratégie recommandée sur l'industrie et les PME, en plus d'offrir des conseils à cet effet.</p>

**2010-604 – Évaluation du Bureau des petites et moyennes entreprises  
Rapport final**

<p>Objectif 4 : Le gouvernement fédéral doit établir un système équitable afin d'encourager les ministères et les organismes à recourir aux petites et moyennes entreprises. Bien qu'utiles dans d'autres secteurs stratégiques, les marchés réservés ne constituent pas le système équitable privilégié.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixer des objectifs pour l'approvisionnement auprès des PME, comme le système de la Small Business Administration aux États-Unis qui est décrit plus haut.</li> <li>- En déterminant les exigences contractuelles, inclure une section à remplir qui précise si les PME sont en mesure d'exécuter le contrat.</li> <li>- Offrir des séances de formation au personnel des services d'approvisionnement des ministères et des organismes fédéraux pour défendre les intérêts des PME.</li> </ul>	<p>Le gouvernement n'établit pas d'objectifs sauf pour la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones. Les PME ont indiqué qu'elles préféreraient que le gouvernement réduise les obstacles pour assurer une certaine équité dans l'ensemble du processus d'approvisionnement, plutôt que d'établir des objectifs. En outre, le gouvernement s'est engagé à améliorer les cours offerts aux gestionnaires de matériel du gouvernement par l'École de la fonction publique du Canada en explorant la possibilité de modifier les cours offerts pendant l'exercice financier 2010-2011, en vue d'inclure un module portant sur les obstacles et les enjeux qui restreignent la participation des PME d'un bout à l'autre du processus d'approvisionnement</p>
<p>Objectif 5 : Le gouvernement fédéral doit voir à ce que l'innovation et la qualité soient des déterminants clés dans l'évaluation des soumissions et l'attribution des contrats.</p>	<p>Le gouvernement reconnaît l'importance de l'innovation et de la qualité dans le processus d'approvisionnement ainsi que la contribution des petites et moyennes entreprises dans ce domaine. Lors de l'évaluation des soumissions et de l'attribution des marchés, TPSGC s'engage à prendre en compte l'innovation et la qualité tout en veillant à obtenir la meilleure valeur pour la population canadienne.</p>

**ANNEXE D : LISTE DES OBSTACLES**

	Obstacles
<b>Complexité des documents et des processus</b>	Manque de communication initiale avec les fournisseurs sur la faisabilité des exigences. TPSGC devrait avoir un rôle plus actif auprès des fournisseurs afin de mieux connaître les biens et les services qu'ils offrent.
	Exigences problématiques en matière de sécurité.
	Documents d'achat non complets – les documents de référence devraient être clairement identifiés ou inclus dans l'offre.
	Il est difficile de comprendre le langage utilisé, et les documents contractuels sont volumineux, mal rédigés et désorganisés.
	Les entreprises régionales sont tenues de présenter des exposés pour des achats nationaux dans la région de la capitale nationale, à leurs propres frais.
	Manque de séances d'information des fournisseurs suffisantes, sur demande.
	Processus de sélection de fournisseurs complexe et peu clair.
	Les documents d'approvisionnement complets ne sont pas affichés dans MERX; les fournisseurs doivent communiquer avec un agent des achats pour recevoir de l'information et des annexes supplémentaires.
	Confusion à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement sur la manière dont fonctionne le processus d'approvisionnement.
	Confusion quant au recours ou à la méthode d'appel en cas de conflit entre le fournisseur et le gouvernement du Canada.
	Non-conformité des ministères avec les modalités indiquées dans le contrat.
	Méthodes d'approvisionnement qui se chevauchent (Services professionnels en ligne [SP en ligne], Système de services d'aide temporaire [SAT], etc.).
	Affichage des modifications après celui des appels d'offres, sans que les fournisseurs en soient automatiquement informés (les entreprises doivent payer pour ce service).
	Outils d'approvisionnement du gouvernement encombrants, manquant de convivialité (c'est-à-dire Services professionnels [SP] en ligne difficiles à utiliser pour les fournisseurs et le gouvernement).
	Manque de normalisation entre les documents relatifs aux soumissions venant de différents ministères ou différentes divisions.
Utilisation incohérente des outils d'approvisionnement au gouvernement (souvent spéciales, les offres à commandes ne sont pas utilisées ou le sont de façon inappropriée).	

**2010-604 – Évaluation du Bureau des petites et moyennes entreprises  
Rapport final**

<b>Complexité des documents et des processus</b>	Manque d'information des fournisseurs sur l'évolution du processus d'évaluation et les dates approximatives d'attribution des contrats (les fournisseurs ne savent pas précisément s'ils doivent soumissionner pour d'autres marchés sans connaître les résultats du processus d'évaluation).
	Mauvaise qualité des documents traduits.
	Absence de documents traduits ou de références aux traductions disponibles sur demande.
	Méthodes d'approvisionnement prêtant à confusion et différant d'un ministère à l'autre.
	Manque de système d'approvisionnement de bout en bout (outil d'approvisionnement en ligne).
	Concurrence de prix éventuellement inéquitables en raison de la complexité des documents d'approvisionnement (structures de prix imprécises).
	Mauvaises compréhension et exécution du processus d'approvisionnement par les agents des achats.
	L'attribution des contrats et le traitement des commandes subséquentes prennent trop de temps.
<b>Problèmes de capacité des PME</b>	Cycles de paiement trop longs imposant aux entreprises d'assurer le coût des stocks du gouvernement canadien; paiements en retard.
	Entreprises exclues du processus concurrentiel pour les contrats de faible valeur parce qu'elles n'ont aucun moyen de connaître leur existence.
	Accès aux avis sur les futurs appels d'offres.
	Difficulté à promouvoir les produits auprès du gouvernement avant que celui-ci n'en exprime le besoin.
	Coût de la préparation d'une soumission.
	Baisse des marges sur les ventes en raison des initiatives du TPSGC visant à faire des économies – la demande de rabais pour volume favorisera les fabricants et les grandes entreprises. Il sera difficile aux PME de rivaliser.
	Exigences visant à choisir le prix le plus bas lorsqu'il s'agit d'émettre des commandes subséquentes à certaines offres à commandes et à certains arrangements en matière d'approvisionnement. Les ministères devraient avoir une plus grande latitude pour sélectionner les fournisseurs, surtout lorsque la différence de prix est marginale.

**2010-604 – Évaluation du Bureau des petites et moyennes entreprises  
Rapport final**

<b>Problèmes de critère d'évaluation</b>	Exigence en matière de capacité d'approvisionnement national (p. ex., offre à commandes principale et nationale), selon laquelle un fournisseur doit offrir un bien ou un service dans toutes les régions du pays.
	Limites arbitraires quant au nombre maximal de fournisseurs qui pourront être admissibles aux offres à commandes ou aux arrangements en matière d'approvisionnement.
	Critères non pertinents ou restrictifs concernant les fournisseurs ou les produits.
	Exigences inutiles ou arbitraires dans un appel d'offres, qui n'ont aucun lien avec les besoins du client.
	Spécifications relatives à la chaîne d'approvisionnement ou de distribution (p. ex., information excessive sur les éléments, les contrats de sous-traitance, etc.).
	Manque de clarté de la méthode d'évaluation des prix.
	Exigences coûteuses en matière de rapports.
	Utilisation de clauses inappropriées aux étapes de l'appel d'offres et du contrat.
	Exigences contractuelles excessives.
	Nombre minimum d'années d'existence de l'entreprise.
	Exigences particulières et restrictives liées à la certification (diplôme particulier plutôt que combinaison de formation, d'expérience et de compétence).
	Exigence selon laquelle il faut avoir antérieurement fait affaire avec des ministères.
	Exigences relatives à la taille de l'entreprise; nombre minimal d'employés.
	Prise en compte du revenu minimal de l'entreprise plutôt que de l'aptitude à faire le travail fondée sur le rendement et les produits livrés antérieurement.
	Exigences inutiles relatives à l'infrastructure.
Exigences excessives en matière d'assurance.	

**2010-604 – Évaluation du Bureau des petites et moyennes entreprises  
Rapport final**

<b>Problèmes de critère d'évaluation</b>	Exigences excessives en matière de responsabilité (qui peuvent se révéler inappropriées dans le cas d'un travail à très faibles risques, c.-à-d. les services de rédaction extérieurs).
	Exigences relatives à la réglementation et aux normes redondantes ou ayant peu de pertinence avec le processus d'approvisionnement réel (p. ex., recours aux certifications en regard des normes des secteurs public et privé).
	Exigences reposant sur une marque particulière ou une caractéristique technique par rapport aux exigences fonctionnelles.
	Exigences liées à l'octroi de licences inutilement exigeantes.
	Exigences écologiques chères et inutiles.
	Consolidation ou regroupement excessif (les catégories ne sont pas réparties par domaines, le cas échéant; les entreprises doivent faire concurrence ou remplir les conditions requises dans toutes les catégories pour être conformes).
	Demandes de propositions qui ne permettent pas de soumissionner pour des éléments individuels ou des régions individuelles.
	Peu ou pas de consultation du secteur privé.
	Mauvaise utilisation, par les services des achats ministériels, des outils d'approvisionnement servant à acheminer les contrats (vérifications de la bonne utilisation des outils par les clients afin d'éviter les abus – en s'assurant, par exemple, qu'un système comme le SAT n'est utilisé que pour des besoins temporaires).
	La priorité accordée par le gouvernement à la politique du coût le plus bas réduit la marge à valeur ajoutée du point de vue de l'expérience, de l'expertise et de l'efficacité (coût le plus faible comparé au rapport qualité-prix).
	Nombre d'années d'expérience requises différent selon le type d'entreprise (entreprise en participation c. fabricant d'équipement d'origine c. particulier). Les exigences relatives à l'expérience de l'exploitation d'une entreprise ne reflètent pas la véritable expérience des entreprises.
	Aucune prise en compte de la conception, de l'innovation et de la productivité. Le gouvernement achète des produits particuliers au lieu d'acheter des solutions.

Source : Tara Hartley, directrice, Direction générale des politiques, BPME, Liste des obstacles.