

Nouvelles façons de
GAGNER

LUTTER CONTRE LA PRIVATISATION ET LA SOUS-TRAITANCE

**COMMENT ANALYSER
UNE PROPOSITION
DE SOUS-TRAITANCE**

**Conférence nationale du SCFP sur la privatisation
Toronto – le 27 au 30 mars 2003**

SCFP·CUPE
Au coeur de l'action • On the front line

Comment analyser une proposition de sous-traitance

Si votre employeur projette de sous-traiter l'exploitation, l'entretien et la gestion d'un service, il existe différents moyens de s'y opposer. Que nous ayons recours à notre convention collective ou à une campagne publique, il est important d'exiger et d'obtenir autant d'informations que possible sur le projet de sous-traitance, y compris des renseignements sur les coûts et les économies anticipés et sur l'impact possible sur le niveau et la qualité des services.

Il est important de débusquer les fausses économies et les coûts cachés que les employeurs ne peuvent pas ou ne veulent pas voir. Lorsque les employeurs sont trop préoccupés par les coûts, ils sont souvent prêts à sacrifier la qualité du service et l'obligation de rendre compte au public. Ainsi, les coûts et les économies doivent être analysés en tenant compte de la façon dont les services seront touchés. En diffusant cette information aux élu·es et élus politiques, aux employeurs et au public, il est possible de contrer la menace de la sous-traitance.

On peut examiner une proposition ou une soumission de sous-traitance en posant des questions sur les répercussions qu'aura la sous-traitance sur la qualité des services, sur la reddition de comptes et sur les coûts. Les demandes de proposition (DP) des employeurs ou les soumissions présentées par le secteur privé peuvent être analysées pour montrer les problèmes que créera la sous-traitance. En outre, ce qui n'est pas dit est aussi important que ce qui est dit. Les employeurs et le secteur privé omettront souvent des renseignements importants.

Qualité et reddition de comptes

La qualité du service et l'obligation de rendre compte sont deux des points les plus utiles pour contester la sous-traitance. En posant les questions qui suivent et en exigeant des réponses, on peut aider à dénoncer les problèmes de qualité et de reddition de comptes associés à la sous-traitance.

- ❑ **Le sous-traitant devra-t-il se conformer à des normes de qualité précises, et le respect de ces normes sera-t-il assuré ?**

La proposition doit établir des normes de service claires auxquelles le sous-traitant doit se conformer. Trop souvent, les normes et la qualité du service ne sont pas précisées dans une proposition. Pour augmenter sa marge de profit, le

sous-traitant diminue souvent la qualité de l'approvisionnement et des services, ce qui peut entraîner d'autres effets négatifs.

Afin de contrôler les normes en matière de service, il faut constamment évaluer le sous-traitant sur les lieux de travail. Même si la proposition ou la soumission précise des normes de qualité, les sous-traitants peuvent ne pas les respecter et les gestionnaires du secteur public peuvent ne pas les mesurer ou en assurer l'application. Si les dispositions relatives au contrôle sont insuffisantes, le sous-traitant peut s'en sortir avec du travail mal fait, ce qui a des répercussions directes sur la qualité du service. Enfin, si la proposition ou la soumission ne précise aucune sanction en cas de non-respect des normes de qualité et de service, il est beaucoup plus probable que la qualité en souffrira.

❑ **Le sous-traitant sera-t-il libre de modifier les niveaux de dotation en personnel ?**

Si le sous-traitant peut modifier les niveaux de dotation en personnel, il pourra tenter d'accroître ses profits en réduisant au strict minimum le nombre d'employées et employés, ce qui aurait un impact évident sur la qualité, car un nombre moindre de travailleuses et travailleurs devront faire plus de travail. Avec la diminution des salaires et des avantages sociaux, ces situations entraîneront un roulement élevé du personnel, ce qui touchera aussi la qualité du service.

❑ **Les questions de santé et de sécurité sont-elles abordées dans le contrat ?**

Y a-t-il des circonstances dans lesquelles le SIMDUT, les premiers soins ou d'autres certifications nécessaires des employées et employés ne sont pas exigés du sous-traitant ? Les sous-traitants devraient se conformer aux mêmes normes de santé et de sécurité que celles qui sont imposées aux employées et employés internes. Par exemple, une entreprise de nettoyage privée qui laisse tomber certaines tâches ou qui utilise des produits de nettoyage toxiques menace directement la santé et la sécurité des travailleuses et travailleurs et du public.

❑ **Les employées et employés du sous-traitant possèdent-ils les compétences voulues pour faire le travail ?**

Le personnel interne possède souvent une formation et une expérience précieuses que n'ont pas nécessairement les employées et employés du sous-traitant. De plus, le salaire et les avantages sociaux du personnel à contrat sont souvent inférieurs, le roulement est élevé et la formation est moins poussée que pour le personnel interne. Par exemple, les sous-traitants qui se spécialisent dans les services à l'industrie hôtelière peuvent exiger un ensemble de compétences, de formation et de normes extrêmement différentes de celles des personnes qui travaillent dans des établissements publics, comme les écoles et les hôpitaux.

Des employées et employés à contrat mal formés et incompetents peuvent nuire à la qualité du service et augmenter les risques pour la santé et la sécurité, ce qui peut ensuite accroître les coûts de la prestation de ce service.

❑ **La sous-traitance peut-elle perturber les services ?**

Les membres du personnel interne connaissent leur lieu de travail et le moment où le travail doit être programmé. Ils ont également créé des relations de travail avec d'autres membres du personnel, ce qui aide à organiser l'ensemble de la main-d'œuvre de façon à causer le moins de perturbation possible. Le manque de connaissance du lieu de travail de la part des sous-traitants et les communications moins efficaces avec le personnel peuvent accroître le temps et les coûts dans le contrat et entraîner une perturbation des services.

En outre, même les sous-traitants les plus gros peuvent faire faillite. La proposition de sous-traitance aborde-t-elle la question des coûts et de la perturbation associés à cette possibilité ? Il arrive également que les sous-traitants renient des contrats qu'ils ne peuvent pas remplir ou qu'ils jugent non rentables.

❑ **La proposition tient-elle compte de toutes les tâches présentement accomplies par le personnel interne ?**

Il arrive souvent, avec la sous-traitance, que les sous-traitants ne couvrent pas toute l'étendue du travail effectué par le personnel interne. Les membres du personnel interne qui restent doivent s'acquitter de toutes les tâches supplémentaires, sans ressources ni personnel additionnels. Si une liste spécifique des services et des tâches n'est pas explicitement contenue dans le

projet de contrat, cela peut poser un problème. Si la direction n'a pas indiqué la façon dont ces services seront fournis, cela peut soulever des questions de qualité et de sécurité. Si le sous-traitant ne les fournit pas, cela signifie-t-il que le travail sera refilé au personnel interne, sans budget, ou qu'il sera sous-traité à un autre fournisseur, ou qu'il sera tout simplement éliminé ? Ces services et ces tâches pourraient être essentiels au maintien de la qualité du service.

Le personnel interne assure aussi souvent du travail qui n'est pas prévu dans ses fonctions principales, mais qui est néanmoins important. Par exemple, l'employeur pourrait demander à un concierge d'école d'effectuer différentes tâches, comme hisser le drapeau devant l'école, ou enlever la neige, alors qu'une employée ou un employé à contrat se limitera habituellement aux tâches précisées dans son contrat.

Si un employeur public tient à la flexibilité de la main-d'œuvre qui aide à maintenir des services de qualité élevée, il devrait garder ces services à l'interne.

- ❑ **La sous-traitance compromettrait-elle la confidentialité, y compris les renseignements personnels des clients ?**

Les sous-traitants peuvent travailler avec des renseignements confidentiels. Garder cette information confidentielle est de la plus haute importance, particulièrement lorsque les sous-traitants ont directement affaire aux systèmes informatiques. Le risque de bris de confidentialité, incluant les renseignements personnels des clients et la possibilité qu'un sous-traitant utilise l'information pour des gains privés, doit être pris en considération lorsqu'un employeur envisage la sous-traitance.

- ❑ **La sous-traitance limitera-t-elle la capacité de la direction d'innover ou, au contraire, enfermera-t-elle le secteur public dans une prestation de services inadéquate ?**

Si la direction du secteur public veut changer certains aspects d'un service sous-traité, elle pourrait ne pas être en mesure de le faire. À tout le moins, le secteur public devra payer le sous-traitant plus cher. Par ailleurs, la direction devrait effectuer le changement avec le personnel interne, ce qu'elle n'a pas nécessairement prévu dans le budget. Par exemple, si la direction trouve une meilleure façon de distribuer les fournitures, mais que le contrat stipule que le fournisseur livre à des intervalles prévus à l'avance, le sous-traitant n'a pas l'obligation légale de modifier l'horaire et peut exiger des frais plus élevés pour effectuer les changements.

Les défenseurs de la sous-traitance soutiennent que les sous-traitants permettent une plus grande flexibilité parce qu'ils peuvent tout simplement négocier des « ordres de modification » pour modifier ce qui était convenu dans le bon de commande. Ce qu'ils omettent habituellement de dire, c'est que les ordres de modification coûtent cher et font grimper la facture des sous-traitants. Ceux-ci sont habituellement très habiles à tirer profit des demandes de modification de service de la direction. La direction doit donc oublier les modifications au service ou les payer.

Le contrat restreint la reddition de comptes au public si la direction ne peut pas répondre à de nouveaux besoins ou éviter des pratiques inacceptables de la part du sous-traitant. Par exemple, si un foyer de soins est lié par un contrat de trois ans et doit acheter des repas d'une entreprise privée, malgré les plaintes croissantes au sujet de la qualité de la nourriture, et si aucun recours pour remédier à la situation n'est prévu dans le contrat, le foyer de soins et les pensionnaires y perdent.

Même si le secteur public peut résilier le contrat dans de telles conditions, il est parfois impossible de le faire. Par exemple, si un établissement sous-traite les services d'alimentation et ferme ses cuisines, et que le service offert par le sous-traitant s'avère insatisfaisant, l'établissement est coincé, parce qu'il serait extrêmement coûteux de réinstaller les cuisines et tout l'équipement nécessaire.

Le contrat peut aussi obliger le sous-traitant à répondre à des besoins immédiats ou urgents de l'établissement ou de l'institution. Par exemple, si l'équipement de laboratoire d'un hôpital se brise pendant une période occupée, la direction pourrait être incapable d'obliger le sous-traitant à réagir rapidement. Des interruptions dans des épreuves de laboratoire peuvent avoir des conséquences graves, comme le retard de certaines chirurgies. Mais si l'équipement est entretenu par le personnel interne, la direction peut décider que ce travail est une priorité et réagir plus rapidement à une situation urgente.

□ **La direction deviendrait-elle dépendante d'entrepreneurs externes ?**

La sous-traitance entraîne habituellement la perte de connaissances et de savoir-faire au travail lorsqu'un personnel compétent est remplacé par des sous-traitants. Une fois le personnel parti, le secteur public devient plus dépendant des entrepreneurs externes, ce qui menace la capacité de l'employeur public d'élaborer des services, de coordonner les différents services et lieux de travail et, en général, de planifier de façon innovatrice.

Les institutions du secteur public deviennent particulièrement dépendantes des entrepreneurs du secteur privé si elles vendent du matériel important dans le cadre de l'entente de sous-traitance. Par exemple, si une municipalité vend ses camions d'ordures à un entrepreneur, il est peu probable qu'elle puisse les remplacer rapidement. Ainsi, les entrepreneurs ont plus de pouvoir auprès de la municipalité.

Les véritables coûts de la sous-traitance

De nombreux frais associés à la sous-traitance ne sont jamais reconnus. Les paiements versés aux sous-traitants ne sont qu'une partie des coûts et beaucoup d'autres sont indirects ou cachés. Les économies promises par les sous-traitants sont toujours exagérées ou tout simplement inexistantes.

Les coûts directs de la sous-traitance

Les coûts directs de la sous-traitance se trouvent dans les honoraires du contrat. Toutefois, le contrat fournit rarement le détail complet des honoraires ; il peut parfois en préciser certains éléments. La liste qui suit présente l'éventail des coûts directs qui font habituellement partie des frais d'un sous-traitant.

- **Les salaires et les avantages sociaux des travailleuses et travailleurs** : le sous-traitant peut être à son propre compte, mais il s'agit habituellement d'une entreprise plus importante comptant de nombreux employés et employées. S'ils sont précisés, les frais prévus au contrat pour les salaires et les avantages sociaux sont de loin supérieurs à ce qui est réellement payé aux employées et employés du sous-traitant.
- **Les salaires des gestionnaires du secteur privé** : ils sont habituellement plus élevés que ceux des gestionnaires du secteur public.
- **Fournitures** : parfois, en plus des services, les sous-traitants fournissent les fournitures, souvent à des prix gonflés.
- **Biens d'équipement** : les sous-traitants fournissent parfois des biens d'équipement à des prix très gonflés. Les employeurs publics, d'un autre côté, reçoivent souvent des subventions complètes ou partielles à des fins d'achat d'équipement s'ils achètent leur propre équipement.

- **Frais généraux** : les frais généraux peuvent inclure le coût d'un bureau pour le sous-traitant et les frais connexes (services, entretien et services de soutien) de même que les frais administratifs comme la paie et la tenue de dossiers. Souvent, les frais généraux sont au moins en partie fournis par le secteur public et constituent par conséquent une subvention à l'entrepreneur privé.
- **Assurances** : il y a trois types d'assurance pour les sous-traitants : responsabilités, assurance-cautions de soumission et cautionnement d'exécution. Le sous-traitant doit habituellement fournir une assurance responsabilités pour couvrir le coût des dommages causés aux structures physiques, à l'équipement, aux employés et employées du sous-traitant et aux tiers (clients, visiteurs, membres du personnel ou autres qui subissent des blessures à cause d'un travail mal fait). L'assurance responsabilités est-elle suffisamment élevée ? L'assurance-cautions de soumission et le cautionnement d'exécution sont des incitatifs pour obliger l'entrepreneur à remplir ses responsabilités et les deux sont associés à des contrats plus importants. Les cautionnements sont-ils suffisamment élevés pour inciter l'entrepreneur à répondre aux exigences en matière de service prévues au contrat ?
- **Profits** : le taux de profit pour de nombreux sous-traitants est important et il faut le considérer comme un coût. Il n'est pas habituellement précisé dans une proposition de sous-traitance et peut donc être considéré comme un coût caché.

Voyons maintenant les coûts cachés de la sous-traitance.

Les coûts cachés de la sous-traitance

En plus de ce que le sous-traitant charge directement au secteur public, il faut compter tout un éventail de coûts indirects de la sous-traitance, dont le contrôle du rendement du sous-traitant, l'administration et les travaux administratifs, le nettoyage ou les réparations entraînés par un travail mal fait et le processus d'appel d'offres lui-même. Il faut également tenir compte des coûts ajoutés, particulièrement si le sous-traitant présente une soumission faussement basse, tire profit d'une position de monopole ou inclut des majorations de prix dans le contrat.

À l'étape de la proposition et avant même la rédaction d'un contrat, les employeurs devraient être tenus de divulguer tous les coûts de sous-traitance possibles, incluant les coûts cachés que doit assumer le système public. Exiger des réponses aux questions qui suivent aidera à déterminer les coûts totaux de la privatisation.

□ **Quels sont les frais juridiques et administratifs pour le secteur public du processus d'appel d'offres et de négociation du contrat ?**

Ces frais peuvent être considérables pour les projets d'envergure qui font l'objet d'un processus d'appel d'offres. Les projets plus petits font aussi parfois l'objet d'appels d'offres dans l'espoir de trouver les soumissions les plus basses et d'éviter toute apparence de corruption. Même si un contrat n'est pas soumis à des procédures complexes, les gestionnaires doivent passer du temps à communiquer et à négocier avec les entrepreneurs et ces heures doivent être ajoutées au coût de la sous-traitance. De plus, si le projet comprend de nombreuses composantes et que chacune vise un sous-traitant différent, les coûts seront plus élevés. Les activités suivantes impliquent des coûts pour l'employeur dans le cadre du processus d'appel d'offres :

- Les discussions et la planification préliminaires entre membres de la direction au sujet de la sous-traitance.
- La création d'un comité d'appel d'offres ou de soumissions pour établir les règles de soumission et contrôler le processus.
- L'élaboration des devis et des documents de soumission.
- L'annonce de l'appel d'offres et des soumissions.
- Les séances de discussion et d'orientation avec les entrepreneurs.
- L'examen des soumissions et des propositions et le choix de l'entrepreneur.
- La négociation des conditions du contrat et la préparation des documents contractuels.

□ **Quels sont les coûts de supervision du contrat ?**

L'établissement doit assumer des coûts pour administrer le contrat et contrôler le travail du sous-traitant. Si le contrôle est insuffisant, le travail pourrait ne pas se faire correctement et le sous-traitant pourrait devoir être rappelé (coûts supplémentaires). Par ailleurs, le personnel interne pourrait devoir régler les problèmes (autres coûts supplémentaires). L'administration et le contrôle du sous-traitant comprennent le temps exigé pour :

- traiter les factures et les paiements et faire la tenue de livres
- vérifier les livres du sous-traitant
- prévoir des visites sur le lieu de travail, ce qui exige la participation tant du personnel du sous-traitant que celle du personnel interne
- renégocier les prix prévus au contrat ou d'autres modifications, surtout s'il faut l'expertise d'un comptable et des conseils juridiques
- inspecter le travail du sous-traitant
- demander des modifications au sous-traitant

❑ **Le sous-traitant aurait-il un monopole et, si oui, les coûts seraient-ils modifiés ?**

Si le sous-traitant obtient un contrat à long terme, ou qu'il est le seul dans la région à offrir un certain service, il peut exiger des prix plus élevés. Si l'établissement vend son équipement, ferme des unités ou élimine des postes spécialisés, il devient encore plus dépendant des entrepreneurs privés et devra payer des sommes importantes pour récupérer sa capacité à l'interne.

❑ **La soumission de l'entrepreneur ressemble-t-elle à une sous-estimation abusive ?**

Ces soumissions sont artificiellement basses. Elles viennent de grandes entreprises qui peuvent se le permettre. L'entreprise pourrait à peine couvrir ses frais de base, ou même subir une perte initiale. Elle espère ainsi « mettre le pied dans la porte » et être bien placée pour augmenter le prix une fois établie comme sous-traitant préféré. Ou elle peut avoir l'œil sur d'autres services offerts par le secteur public.

❑ **Quelle est la méthode d'établissement des prix et quels sont les risques d'escalade des coûts ?**

Il existe beaucoup de méthodes différentes pour fixer le prix d'un contrat et chacune peut être utilisée par le sous-traitant pour faire plus de profit. Si le prix est fixe, le sous-traitant peut réduire ses normes en matière de service, ou utiliser des matériaux de qualité inférieure, ou prendre moins de précautions. Sinon, le sous-traitant peut gonfler les prix pour accroître ses profits. Certains contrats ont recours à une combinaison de méthodes d'établissement des prix (voir la définition à fin du présent document).

- ❑ **Des frais généraux pour le secteur public pourraient-ils continuer de s'appliquer malgré la sous-traitance du service ?**

Les frais généraux incluent le coût des édifices et de services comme le chauffage, l'éclairage, l'eau et la ventilation. Si la sous-traitance réduit l'espace dont a besoin le secteur public – par exemple, pour la préparation de la nourriture ou pour l'entreposage – mais que l'établissement ne vend pas une partie de sa propriété ou utilise cet espace à d'autres fins, les frais généraux continuent de s'appliquer. Les défenseurs de la sous-traitance soutiennent parfois que certains frais généraux sont éliminés et permettent donc au secteur public d'économiser, même si c'est faux.

- ❑ **Tous les coûts de biens d'équipement sont-ils inclus dans le contrat ?**

Les sous-traitants peuvent aussi avoir recours à une partie de l'équipement interne sans payer. Le sous-traitant économise pendant que le secteur public dépense plus d'argent pour les coûts d'amortissement, ou ne peut pas utiliser l'équipement pour autre chose. Le secteur public peut aussi parfois vendre son équipement aux sous-traitants à un prix inférieur à la valeur du marché, ce qui représente une perte pour le système public et devrait être ajouté comme coût de la sous-traitance.

Des dépenses de capital sont aussi engagées lorsque le secteur public a un capital sous-utilisé à cause du contrat, par exemple, si le sous-traitant fait le travail à l'extérieur du lieu de travail, mais que l'établissement conserve l'équipement et ne s'en sert pas pour autre chose. Dans ce cas, l'établissement paie deux fois : d'abord au sous-traitant, puis en coûts d'amortissement et paiements d'intérêts pour l'équipement interne inutilisé.

- ❑ **Est-ce que tous les coûts de fournitures sont inclus dans le contrat ?**

Parfois, les sous-traitants utilisent les fournitures internes de l'établissement (comme les produits de nettoyage) même lorsqu'ils sont censés utiliser leurs propres fournitures et les inclure dans les frais contractuels.

- ❑ **L'employeur a-t-il inclus les coûts habituels qui résultent des problèmes liés au travail du sous-traitant ?**

Ce travail est effectué par les employées et employés internes pour réparer le travail inadéquat ou incomplet fait par le sous-traitant. Il exige souvent des heures supplémentaires qui doivent être comptées.

□ **Qui est responsable des assurances ?**

Même lorsque le sous-traitant détient une assurance responsabilités, le secteur public finit souvent par payer l'assurance supplémentaire ou les dommages non couverts par le sous-traitant. Trois scénarios sont possibles et chacun entraîne des coûts pour le secteur public.

- Si le secteur public est responsable de l'assurance responsabilités, le sous-traitant peut prendre plus de risques, comme utiliser de moins bons matériaux ou avoir recours à des procédures inférieures. En cas d'accident, le secteur public pourrait être poursuivi et devoir payer des primes d'assurance plus élevées.
- Si le sous-traitant possède une assurance, celle-ci pourrait ne couvrir que les dommages matériels ou les blessures subies par ses propres travailleuses et travailleurs, sans responsabilité civile. Toute blessure subie par le personnel interne ou par des clients devrait par conséquent être indemnisée par le secteur public.
- Enfin, même si le sous-traitant possède des assurances complètes, ce coût sera souvent plus élevé que celui que doit payer l'employeur public et le coût sera ultimement assumé par le secteur public par le biais de frais plus élevés chargés par le sous-traitant.

□ **Quels sont les frais de TPS pour l'établissement ?**

Certains employeurs publics perdent une partie de leur statut d'exemption fiscale lorsqu'ils ont recours à la sous-traitance. Ils ne paient pas de TPS pour les salaires du personnel interne, mais doivent payer la TPS pour les frais de salaire des sous-traitants, qui sont considérés comme des « biens acquis ». Pour certains contrats à long terme, les entrepreneurs du secteur privé font une demande de statut du secteur public afin d'obtenir la remise de TPS sur les biens et services acquis, ce qui diminue leurs frais.

Il faut tenir compte de la TPS que doivent payer les secteurs public et privé et savoir qui obtient la remise.

Conclusion

Poser les questions ci-dessus et exiger des réponses est une façon de connaître les véritables coûts d'une entente de sous-traitance. Il est essentiel d'insister sur le maintien d'un service de qualité élevée et de la reddition de comptes au public. En dévoilant les coûts cachés d'un contrat, on peut aussi aider à prouver que la sous-traitance n'est pas une bonne affaire pour le public et ne devrait pas être envisagée.

Définitions : Méthodes d'établissement du prix d'un contrat

Contrat à prix coûtant majoré :

Lorsque vous apportez votre voiture chez le mécanicien et que vous lui dites « réparez-la » sans fixer de prix, vous dites en fait : « à prix coûtant majoré ». De même, le sous-traitant du secteur public reçoit les coûts, plus une marge de profit. La marge de profit peut être soit un montant préétabli, soit un pourcentage des coûts. Ces types de contrats sont habituellement utilisés lorsqu'il est difficile de définir le travail à faire ou de mesurer le rendement.

Contrat à prix fixe :

Avec ce type de contrat, le prix est fixé et s'applique, peu importe le temps et les ressources nécessaires. Au premier coup d'œil, cette méthode semble la plus favorable pour le secteur public, puisqu'il paie le prix convenu, et pas un sou de plus. Mais pour le sous-traitant, la tentation est forte de réduire l'apport et la qualité pour diminuer ses coûts et augmenter ses profits.

Contrat d'intéressement :

Ces contrats se situent entre les contrats « à prix coûtant majoré » et les contrats « à prix fixe ». Un budget est convenu et, s'il y a des coûts ou des économies supplémentaires, ils sont partagés entre l'établissement et le sous-traitant. Ainsi, si le prix d'exploitation d'une usine de traitement des eaux usées est fixé à 5 millions de dollars et qu'il en coûte réellement 4 millions de dollars, le sous-traitant et l'établissement partageront les économies de 1 million de dollars. Par contre, si le coût s'élève à 6 millions de dollars, l'entrepreneur et l'établissement partageront la perte de 1 million de dollars. Mais les économies et les pertes ne sont pas nécessairement partagées équitablement. Le sous-traitant a intérêt à réduire les coûts aux dépens d'un service de qualité. Cette méthode exige également de la direction qu'elle consacre beaucoup de temps à la supervision du sous-traitant.



Incitatifs pour les sous-traitants :

Les primes au rendement sont une forme d'incitatif pour amener le sous-traitant à fournir le service requis. Ces primes sont habituellement intégrées à un contrat à prix fixe. Si la direction du secteur public détermine que les exigences du contrat ont été respectées, le sous-traitant reçoit une prime.

Clause d'indexation :

Le contrat peut contenir une « clause d'indexation » stipulant que lorsque les coûts d'un sous-traitant augmentent, celui-ci peut charger des frais plus élevés.

siepb491/mn

S:\Research\WPTEXT\PRIV_CONFERENCE\Workshops\How to Analyze a Sous-traitance Proposal - fr.doc