

# RAPPORT DE SUIVI ESPACE D'INNOVATION DES MARCHÉS PUBLICS

## 2025

Cette publication a été réalisée par la Direction de l'Espace d'innovation des marchés publics en collaboration avec la Direction des communications.

Une version accessible de ce document est offerte en ligne.  
Il est possible d'obtenir, sur demande, une version adaptée.

Pour toute information :

DIRECTION DES COMMUNICATIONS  
DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR  
1<sup>er</sup> étage, 1.421  
875, Grande Allée Est  
Québec (Québec) G1R 4Y8

Courriel : [communication@sct.gouv.qc.ca](mailto:communication@sct.gouv.qc.ca)  
Site Web : [www.tresor.gouv.qc.ca](http://www.tresor.gouv.qc.ca)

Dépôt légal – Décembre 2025  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
ISBN 978-2-555-02759-6 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays.  
© Gouvernement du Québec – 2025

## TABLE DES MATIÈRES

<u>1. CONTEXTE</u>	4
<b>Nouveauté</b> .....	4
<u>2. BILAN DES EXPÉRIMENTATIONS</u>	4
<b>Marges préférentielles</b> .....	4
<u>3. MODÈLES D'ADJUDICATION EN ÉLABORATION</u>	7
<b>Acquisitions fondées sur une approche de cycle de vie</b> .....	7
<b>Acquisitions fondées sur la valeur</b> .....	10
<u>4. RECOMMANDATION DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DU TRÉSOR</u>	14

## 1. CONTEXTE

Depuis sa création en juin 2022, l'Espace d'innovation des marchés publics œuvre à l'évolution des règles contractuelles en matière de marchés publics. Ses travaux prennent comme assise la *Loi sur les contrats des organismes publics* (à cet effet, ci-après LCOP). Cette dernière prévoit les objectifs gouvernementaux que les organismes publics, préalablement autorisés par la présidente du Conseil du trésor, peuvent contribuer à atteindre par le biais de nouvelles façons de faire, et ce, pour des acquisitions précisées par arrêté ministériel. Les mesures particulières utilisées par les organismes publics autorisés sont également précisées par arrêté ministériel.

Le présent rapport fait état des activités menées par l'Espace d'innovation des marchés publics en 2025.

### Nouveauté

Cette année et pour la première fois, le rapport présente les modèles dont la conception n'est pas achevée. Les travaux exploratoires concernant ces modèles en conception prennent appui sur la collaboration avec les partenaires, notamment les organismes publics, les entreprises, les organismes de recherche et les organismes à but non lucratif. Ils sont mentionnés dans le présent rapport dans le but de bénéficier de l'apport des lecteurs. Ces derniers sont donc invités à transmettre tout commentaire pertinent et constructif à l'adresse suivante : [marches.publics@sct.gouv.qc.ca](mailto:marches.publics@sct.gouv.qc.ca).

## 2. BILAN DES EXPÉRIMENTATIONS

Les expérimentations de la dernière année ont pris appui sur les paragraphes 3 et 4 de l'article 14.11 de la LCOP afin de tester une nouvelle manière de solliciter le marché des entreprises autochtones ou qui affectent des Autochtones à l'exécution de contrats ainsi que le marché des entreprises d'économie sociale, soit par le biais de marges préférentielles. En effet, ces paragraphes prévoient la possibilité pour la présidente du Conseil du trésor de permettre à un organisme public :

- d'accorder un avantage sous la forme d'une marge préférentielle aux entreprises autochtones ou aux entreprises qui affecteraient des Autochtones à l'exécution du contrat ;
- d'accorder un avantage sous la forme d'une marge préférentielle aux entreprises d'économie sociale au sens de la *Loi sur l'économie sociale* (chapitre E-1.1.1).

### Marges préférentielles

#### Entreprises autochtones ou affectant des Autochtones à l'exécution d'un contrat

Trois arrêtés ministériels ont été signés par la présidente du Conseil du trésor afin de mettre en œuvre le troisième paragraphe de l'article 14.11 de la LCOP, lequel prévoit la possibilité pour un organisme public d'accorder un avantage sous la forme d'une marge préférentielle aux entreprises autochtones ou aux entreprises qui affecteraient des Autochtones à l'exécution du contrat.

L'arrêté ministériel numéro 2024-01, pris le 26 mars 2024, autorisait le ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP) à prévoir une telle marge dans le cadre d'un appel d'offres public pour le remplacement d'un ponceau. La marge prévue était de 15 % en faveur des entreprises qui affecteraient des Autochtones à l'exécution du contrat.

L'arrêté ministériel numéro 2025-01, pris le 29 janvier 2025, autorisait quant à lui le ministère des Transports et de la Mobilité durable (MTMD) à prévoir, dans le cadre de sept appels d'offres publics, une marge préférentielle en faveur des entreprises autochtones ou des entreprises qui affecteraient des Autochtones à l'exécution d'un contrat pour la réfection ou la reconstruction de certains ponceaux

et l’asphaltage d’une partie de l’autoroute 40. L’une ou l’autre des marges préférentielles ne pouvait excéder 15 %. Toutefois, ces deux marges pouvaient être cumulées entre elles ou avec toute autre marge préférentielle autorisée par la LCOP, à condition que la somme des marges ainsi utilisées n’excède pas 20 %. Les documents des six appels d’offres publics lancés par le MTMD mentionnaient que les deux marges relatives aux Autochtones seraient cumulées de la façon suivante : 15 % pour les entreprises autochtones et 5 % pour les entreprises qui affecteraient minimalement une personne autochtone à l’exécution du contrat. Le septième appel d’offres public demeure à lancer.

Finalement, l’arrêté ministériel numéro 2025-04, pris le 13 août 2025, ajoutait deux projets à l’arrêté 2025-01, soit un projet de rechargement de la surface de roulement en matériaux granulaires sur une route pour le MTMD et un projet de services d’entretien général et de surveillance des actifs de la forêt Montmorency pour l’Université Laval. Le MTMD a prévu que les deux marges relatives aux Autochtones soient cumulées de la façon suivante : 10 % pour les entreprises autochtones et 5 % pour les entreprises qui affecteraient des Autochtones à l’exécution du contrat. L’Université Laval a également prévu que les deux marges relatives aux Autochtones soient cumulées dans une proportion de 10 % pour les entreprises autochtones et de 10 % pour les entreprises qui affecteraient des Autochtones à l’exécution du contrat.

#### **Qu'est-ce qu'une entreprise autochtone ?**

Aux fins des expérimentations relatives à l’utilisation de marges préférentielles autorisées par la présidente du Conseil du trésor, l’expression « entreprises autochtones » réfère aux personnes morales de droit privé et les sociétés en nom collectif, en commandite ou en participation qui sont juridiquement contrôlées, directement ou indirectement, par un ou plusieurs Autochtones ainsi que les entreprises individuelles qui sont exploitées par un Autochtone. Cette définition prend appui sur la revue des cadres normatifs des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux du Canada, dont cinq (le gouvernement fédéral, l’Ontario, le Manitoba, le Yukon et le Nunavut) définissent l’expression « entreprise autochtone » en faisant référence à des formes d’entreprises et à un critère de contrôle de l’entreprise par des Autochtones.

#### **Qu'est-ce qu'une entreprise qui affecte des Autochtones à l'exécution d'un contrat ?**

Dans le cadre des expérimentations menées, l’affectation de personnes autochtones à l’exécution du contrat signifie que ces personnes doivent être affectées à la prestation prévue au contrat, par exemple des travaux de construction. Ainsi, les personnes autochtones ne peuvent être seulement affectées à des tâches d’autre nature, par exemple à des tâches d’entretien ménager. Toutefois, elles peuvent être affectées à la fois à des travaux de construction et à des tâches d’autre nature.

#### **Entreprises d'économie sociale**

Le 30 mai 2024, la présidente du Conseil du trésor signait le premier arrêté ministériel concernant un projet d’expérimentation visant à accorder un avantage sous la forme d’une marge préférentielle aux entreprises d’économie sociale (arrêté numéro 2024-02 du 30 mai 2024). Cet arrêté visait à permettre au Centre intégré de santé et de services sociaux de la Gaspésie (ci-après CISSS de la Gaspésie) de prévoir, aux fins d’adjudication d’un contrat pour des services de soutien à domicile, une marge préférentielle d’un maximum de 15 % aux entreprises d’économie sociale qui soumissionneraient dans le cadre d’un appel d’offres public pour de tels services. Deux appels d’offres publics ont été publiés afin de donner suite à l’arrêté 2024-02.

Un deuxième arrêté ministériel a été signé le 15 juillet 2025 (arrêté numéro 2025-03 du 15 juillet 2025) afin de permettre aux Centres intégrés de santé et de services sociaux de Lanaudière et de Laval (ci-après CISSS de Lanaudière et CISSS de Laval) de prévoir une telle marge, également dans le cadre d’appels d’offres publics pour des services de soutien à domicile, et ce, aux mêmes conditions. Entre autres conditions, les entreprises désireuses de bénéficier de la marge préférentielle doivent répondre aux critères définissant ce qu'est une entreprise d'économie sociale.

## Qu'est-ce qu'une entreprise d'économie sociale ?

La *Loi sur l'économie sociale* (chapitre E-1.1.1) définit les principes sur lesquels se fondent les activités d'une entreprise dite « d'économie sociale », soit une coopérative, une mutuelle ou une association dotée de la personnalité juridique :

- L'entreprise a pour but de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité.
- L'entreprise n'est pas sous le contrôle décisionnel d'un ou de plusieurs organismes publics au sens de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (chapitre A-2.1).
- Les règles applicables à l'entreprise prévoient une gouvernance démocratique par les membres.
- L'entreprise aspire à une viabilité économique.
- Les règles applicables à l'entreprise interdisent la distribution des surplus générés par ses activités ou prévoient une distribution de ceux-ci aux membres au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et l'entreprise.
- Les règles applicables à la personne morale qui exploite l'entreprise prévoient qu'en cas de dissolution, le reliquat de ses biens doit être dévolu à une autre personne morale partageant des objectifs semblables.

De plus, l'entreprise gouvernée selon ces principes doit poursuivre une finalité sociale, laquelle est définie comme une finalité qui n'est pas centrée sur le profit pécuniaire, mais sur le service aux membres ou à la collectivité.

## Les apprentissages

Depuis la prise du premier arrêté autorisant l'utilisation d'une marge préférentielle, le 26 mars 2024, 13 appels d'offres publics ont été lancés par des organismes publics, dont neuf visant à favoriser les entreprises autochtones ou qui affectent des Autochtones à l'exécution de travaux et quatre visant à favoriser les entreprises d'économie sociale<sup>1</sup>. De ces appels d'offres, quatre ont été annulés, dont un qui prévoyait une marge préférentielle pour les entreprises qui affectent des Autochtones à l'exécution du contrat et trois qui prévoyaient une marge préférentielle pour les entreprises d'économie sociale. Parmi les raisons évoquées à l'appui des annulations, mentionnons des enjeux liés aux devis techniques ou à la qualité des services attendus. Un appel d'offres public demeure à lancer.

De façon générale, les appels d'offres ont reçu un bon accueil de la part des marchés concernés. De nombreuses soumissions, soit entre deux et plusieurs dizaines par appel d'offres public, ont été transmises par des entreprises visées et non visées par les marges préférentielles.

Les échanges avec les organismes publics font état d'une volonté de poursuivre l'utilisation de telles marges.

Les points suivants devront être pris en considération pour toute expérimentation similaire ultérieure :

- L'analyse minutieuse du marché par l'organisme public en amont de la démarche d'appel d'offres demeure incontournable. Il est également important de bien cerner et définir le besoin à combler.
- Dans son estimation budgétaire, l'organisme public doit tenir compte de l'effet de toute marge préférentielle sur sa capacité de payer.

1. Information en date du 25 novembre 2025.

- Puisque les entreprises autochtones ou qui affectent des Autochtones à l'exécution d'un contrat peuvent être moins familières avec les marchés publics, il importe que les représentants des marchés visés par l'expérimentation bénéficient d'un accompagnement en amont de l'expérimentation, afin de faire connaître les différentes marges applicables et de favoriser une plus grande participation aux appels d'offres, tout en respectant l'équité entre les soumissionnaires. Par exemple, les efforts devront se poursuivre auprès des organisations représentant ces entreprises afin de mieux faire connaître le système électronique d'appel d'offres (SEAO), les exigences du régime d'intégrité, dont l'obtention d'une autorisation de contracter, etc.

## Poursuite de la réflexion

Une analyse plus poussée est nécessaire avant d'envisager de modifier la réglementation applicable à la suite des expérimentations relatives à l'utilisation de marges préférentielles. En effet, il importe de poursuivre la réflexion sur l'opportunité de prévoir l'inclusion de pratiques dans une directive, par exemple les modalités entourant la vérification du statut d'une entreprise ou les dispositions applicables à la sous-traitance et à la cession de contrat. L'effet des demandes de cautionnement sur l'accessibilité des marchés publics devra aussi être analysé, afin de vérifier dans quelle mesure ces demandes pourraient représenter un défi pour les entreprises moins familières avec les marchés publics.

## 3. MODÈLES D'ADJUDICATION EN ÉLABORATION

Deux modèles d'adjudication ont fait l'objet de recherches plus poussées au cours de la dernière année. Ces recherches ont permis d'en établir les grands paramètres.

### Acquisitions fondées sur une approche de cycle de vie

Parmi les objectifs gouvernementaux dont la poursuite est inscrite au cœur de l'Espace d'innovation des marchés publics figurent les acquisitions responsables, la réduction des impacts environnementaux négatifs et la lutte contre les changements climatiques. Depuis 2023, des travaux ont été menés afin d'établir un modèle d'adjudication favorisant l'atteinte de ces objectifs en prenant appui, notamment, sur une approche de cycle de vie.

#### Qu'est-ce que le « cycle de vie » ?

Le terme « cycle de vie d'un produit » réfère aux étapes de la vie de ce produit, de l'extraction des matières premières ou du prélèvement des ressources nécessaires à sa production, en passant par sa production, sa distribution, son utilisation ou sa consommation, puis son élimination ou sa valorisation.

De façon générale, l'approche du cycle de vie est une méthode structurée servant à évaluer quantitativement ou qualitativement les effets environnementaux ou sociaux d'un produit, d'un procédé ou d'un service en prenant en compte son cycle de vie complet.

## Modèle d'adjudication en élaboration

Le modèle ici présenté est **exploratoire**.

Le modèle d'adjudication basé sur le cycle de vie en élaboration repose sur trois éléments : le coût total, les externalités et la qualité. Il s'inspire du modèle suisse que l'on peut trouver sur la plateforme de connaissances sur les achats publics responsables de la Confédération suisse<sup>2</sup>. Ce modèle intègre à la démarche d'acquisition intégrant les coûts du cycle de vie des concepts tels que, par exemple, le « coût total de possession », lequel considère, outre le prix d'achat, les coûts d'utilisation et de fin de vie, et les « coûts des externalités environnementales et sociales ».

## Avantages du modèle d'adjudication en élaboration

Outre le fait que le modèle facilite l'inclusion du cycle de vie dans l'adjudication de contrats publics et concourt incidemment à favoriser l'atteinte d'objectifs environnementaux, il offre aux organismes publics de la flexibilité à plusieurs égards. À titre d'exemples, l'organisme public peut :

- déterminer l'impact maximal des coûts découlant de la qualité et ceux découlant des externalités sur l'adjudication ;
- considérer des normes liées au développement durable de différentes façons, par exemple en prévoyant dans la grille d'évaluation des externalités une gradation des notes en fonction de l'atteinte de normes environnementales plus contraignantes.

En plus de la Suisse, plusieurs États font déjà usage de méthodes d'adjudication de contrats publics qui intègrent une approche de cycle de vie. Parmi ceux-ci, mentionnons le Canada, la France, l'Union européenne avec le concept d'« offre la plus économiquement avantageuse » et le Royaume-Uni par le biais du *Procurement Act 2023*<sup>3</sup>.

Afin de bien comprendre le modèle, il importe de définir les concepts suivants :

### Qu'est-ce que le « coût total » ?

Dans le modèle en élaboration, la notion de coût total correspond aux coûts que l'organisme public considère aux fins d'adjudication. Ces coûts pourraient être entièrement ou partiellement inclus dans le prix soumis par une entreprise. Par exemple, les coûts d'entretien d'un équipement et de gestion de sa fin de vie pourraient être calculés à des fins d'adjudication, qu'ils soient ou non inclus dans le prix soumis par l'entreprise. S'ils sont inclus dans le prix soumis, ils le sont également dans le contrat. S'ils ne sont pas inclus dans le prix soumis, ces coûts sont assumés par l'organisme public.

Les éléments pouvant être considérés dans le coût total doivent être liés à l'objet du contrat.

### Que sont les « externalités » ?

Les externalités sont les effets mesurables, en termes de coûts ou d'avantages, résultant de la production, de la consommation ou de l'utilisation de biens et de services. Ces coûts ne sont pas compris dans le prix payé pour ces biens ou ces services. Par exemple, l'achat d'un équipement nécessitant une génératrice à essence pour fonctionner comporte une externalité qui est l'émission de gaz à effet de serre, et ce, pour sa production comme pour son utilisation.

2. Confédération suisse. <https://www.pap.swiss/fr/external-links/fiche-dinformation-couts-du-cycle-de-vie-definitions-et-possibilites-dutilisation-dans-le-cadre-des-achats-publics-de-biens-et-de-services>

3. Gouvernement du Canada, [Directive sur la gestion de l'approvisionnement](#) ; République française, Décret n° 2018-1075 du 3 décembre 2018 portant partie réglementaire du code de la commande publique ; Union européenne, [Directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics](#) ; legislation.gov.uk, [Procurement act 2023](#).

## Qu'est-ce que la qualité ?

Déjà présente dans le cadre normatif, la qualité d'un bien ou d'un service recherché dans le cadre d'un processus d'acquisition se traduit en critères à l'aune desquels les soumissions sont évaluées par un comité de sélection.

## Formule d'adjudication

La formule d'adjudication à l'étude est la suivante :

$$P_A = C_i * \chi_c - \left( \frac{Q_i - 100}{100 - Q_m} \right) * P_R * \chi_Q - \left( \frac{E_i - 100}{100 - E_m} \right) * P_R * \chi_E$$

où  $\chi_c + \chi_Q + \chi_E = 1$

$P_A$  : Prix ajusté de la soumission

$C_i$  : Coût total de la soumission  $i$

$\chi_c$  : Pondération appliquée au coût total

$Q_i$  : Qualité de la soumission  $i$

$Q_m$  : Niveau de performance minimal en qualité

$P_R$  : Prix de référence

$\chi_Q$  : Pondération accordée à la qualité

$E_i$  : Externalités de la soumission  $i$

$E_m$  : Niveau de performance minimal en externalités

$\chi_E$  : Pondération accordée aux externalités

## Déroulement du processus d'acquisition

Toute démarche d'acquisition débuterait par l'identification et la description du besoin par l'organisme public. Lorsque l'organisme intégrerait l'approche fondée sur le cycle de vie, il devrait prévoir le prix de référence du coût total. Le prix de référence est l'estimation, par l'organisme public, du coût total. Le prix de référence permettrait de comparer les soumissions en prenant appui sur une référence unique. Le prix de référence serait dévoilé aux soumissionnaires après l'évaluation des soumissions. Il serait également publié dans le SEAO.

Ensuite, l'organisme public devrait prévoir les éléments suivants dans ses documents d'appel d'offres :

- La durée prévue du contrat ainsi que les éléments du coût total inclus dans le prix du contrat et ceux qui en seraient exclus. Par exemple, l'organisme public pourrait prévoir que les coûts de fin de vie seront à inclure dans le prix du contrat. Les coûts associés à la fin de vie du bien ou du service seraient ainsi inclus dans les prix soumis par les entreprises qui répondraient à l'appel d'offres. L'organisme public pourrait aussi prévoir qu'il assumera lui-même les coûts de fin de vie et demander aux soumissionnaires de lui transmettre les informations relatives à ces coûts ;
- La pondération prévue pour le coût total ;
- La grille d'évaluation des externalités ainsi que la pondération de ces dernières. La somme des poids des critères serait équivalente à 100 % et la note de passage requise établie par l'organisme public serait minimalement de 70 %. Les soumissions qui n'atteindraient pas la note de passage établie par l'organisme public seraient rejetées ;

- La grille d'évaluation de la qualité ainsi que sa pondération. La somme des poids des critères serait équivalente à 100 % et la note de passage requise établie par l'organisme public serait minimalement de 70 %. Les soumissions qui n'atteindraient pas la note de passage établie par l'organisme public seraient rejetées.

De plus, l'organisme public devrait prendre soin de bien différencier les éléments inclus dans le coût total de ceux considérés comme des externalités, afin d'éviter les dédoublements.

Il importe de mentionner que la somme des pondérations prévues pour les éléments considérés aux fins de l'adjudication devrait être de 100 points.

L'organisme évaluerait ensuite les soumissions. Il commencerait par l'évaluation des externalités et de la qualité, et rejeterait les soumissions non acceptables. Il appliquerait ensuite la formule d'adjudication précédemment mentionnée pour établir le prix ajusté de chaque soumission acceptable. Le contrat serait adjugé à l'entreprise dont la soumission atteindrait le prix ajusté le plus bas.

Les travaux visant à améliorer le modèle d'adjudication fondée sur une approche de cycle de vie se poursuivent, notamment avec les organismes publics, les entreprises, les organismes de recherche et les organismes à but non lucratif. Dans un souci d'amélioration, toute personne intéressée peut transmettre ses commentaires sur le modèle présenté ci-haut à l'adresse suivante : [marches.publics@sct.gouv.qc.ca](mailto:marches.publics@sct.gouv.qc.ca).

## Acquisitions fondées sur la valeur

Conformément au *Règlement sur l'Espace d'innovation des marchés publics* (C.T. 230654 du 21 mai 2024 publié à la *Gazette officielle du Québec* le 5 juin 2024), l'Espace d'innovation des marchés publics mène des travaux visant à établir un modèle qui permettrait aux organismes publics de recourir à un mode d'adjudication qui n'est pas prévu par un règlement découlant de la LCOP. Ces travaux répondent à l'objectif de favoriser notamment le développement de biens innovants qui est énoncé à l'article 14.10 de la LCOP.

Au terme de plusieurs rencontres avec des partenaires de l'industrie tels que Medtech et des partenaires publics tels que Santé Québec et le ministère de la Santé et des Services sociaux, l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux, le Centre d'acquisitions gouvernementales et différents centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux, un processus d'acquisition en quatre étapes a été ébauché.

## Le modèle d'adjudication en élaboration

Comme le modèle d'adjudication intégrant une approche de cycle de vie, le modèle d'adjudication fondée sur la valeur ici présenté est **exploratoire**.

Le modèle d'adjudication fondée sur la valeur en élaboration repose sur les principaux éléments suivants : l'appel à contributions, la détermination par l'organisme public d'une grille d'évaluation de la valeur et l'adjudication du contrat au fournisseur dont la solution présente la plus haute note pour la valeur, calculée sur un coût total.

## Avantages du modèle d'adjudication en élaboration

Le modèle d'adjudication allie rigueur et souplesse en permettant aux organismes publics de :

- prendre en considération les perspectives de l'ensemble des acteurs concernés par une problématique, par exemple : le bien-être des patients, l'environnement de travail du personnel des établissements, le fonctionnement du système de santé et les bénéfices pour la société. Ces différentes perspectives font référence aux dimensions (clinique, organisationnelle, populationnelle, économique et socioculturelle) qui sont autant de facettes pour apprécier la valeur d'une solution proposée dans le domaine de la santé ;
- ne pas pénaliser les personnes ou entreprises qui participent à l'appel à contributions en leur permettant, si elles le souhaitent et en respectant l'équité entre les soumissionnaires, de participer à l'appel d'offres subséquent ;
- prévoir, s'ils le jugent requis, des étapes supplémentaires telles qu'un banc d'essai ou un dialogue compétitif.

Dans d'autres administrations, par exemple aux Pays-Bas, en Espagne, en Ontario et en Nouvelle-Écosse, ce modèle est généralement utilisé pour les acquisitions dans le domaine de la santé. De plus, au Québec, la notion de valeur est déjà connue dans ce domaine. C'est pourquoi les travaux de l'Espace d'innovation des marchés publics visant à concevoir les grands paramètres d'un modèle d'adjudication fondée sur la valeur ont pris leur ancrage dans le domaine de la santé.

### Étape 1 : Élaboration de la grille d'évaluation de la valeur

Cette première étape aurait pour objectif d'obtenir, par le biais d'un appel à contributions, des informations nécessaires à l'élaboration d'une grille d'évaluation de la valeur. L'appel à contributions permettrait à un organisme public qui identifie une problématique de solliciter toute personne souhaitant communiquer de l'information susceptible de contribuer à développer une grille d'évaluation de la valeur. Cette grille permettrait, lors de l'appel d'offres subséquent, de comparer les solutions en prenant appui sur une référence commune.

### Procédure envisagée pour l'étape 1

L'organisme public ferait un appel à contributions par le biais d'un avis publié dans le SEAO. Cet avis mentionnerait, entre autres, la problématique vécue, les modalités prévues pour transmettre l'information recherchée (par exemple, un formulaire standardisé de type questionnaire) et les critères d'évaluation des contributions, y compris les critères qui permettront de considérer une contribution comme « significative ».

Toute personne ou entité concernée par la problématique pourrait transmettre de l'information à titre de contributeur, qu'il s'agisse d'usagers du système de santé et de services sociaux, d'associations, d'universités, d'entreprises, etc.

Des entretiens individuels seraient ensuite menés avec chacun des participants dont la contribution aurait été jugée significative afin de préciser davantage l'information transmise.

Au terme des entretiens individuels, l'organisme public publierait dans le SEAO une synthèse des résultats, comportant notamment le nom des personnes ou entités ayant contribué, de façon significative ou non. Une rétribution, dont les modalités d'attribution seraient annoncées préalablement dans l'appel à contributions, serait versée en reconnaissance des contributions significatives. Les montants des rétributions versées seraient également publiés au SEAO.

Il appartiendrait à l'organisme public d'élaborer la grille d'évaluation de la valeur qui permettrait de comparer les différentes solutions. L'élaboration de la grille pourrait aussi prendre appui sur l'avis d'experts ou sur la littérature.

Enfin, il importe de mentionner qu'une personne ou une entité qui participerait à l'appel à contributions pourrait, si elle le souhaitait, déposer une soumission dans le cadre de l'appel d'offres public subséquent. Toutefois, la participation à l'étape de l'appel à contributions ne serait pas obligatoire et une entreprise n'y ayant pas participé pourrait, elle aussi, soumissionner.

## Étape 2 : Préparation et publication d'un appel d'offres public

L'organisme public préparerait un appel d'offres public dont les documents comprendraient notamment une description de la problématique rencontrée, les conditions d'admissibilité et de conformité, la grille d'évaluation de la valeur, les étapes d'évaluation des soumissions, lesquelles pourraient prévoir un dialogue compétitif ou un banc d'essai préalables à l'adjudication, les rétributions prévues, le cas échéant, les modalités du système de bonus-malus, le cas échéant, etc.

Cet appel d'offres public serait annoncé par le biais d'un avis publié dans le SEAO.

## Étape 3 : Évaluation des soumissions et adjudication

Les soumissions seraient évaluées selon un rapport résultats (r)-coût total (ct), lequel exprimerait la valeur atteinte (v). La formule applicable serait la suivante :

$$\text{Valeur (v)} = \frac{\text{Résultats (r)}}{\text{Coût total (ct)}} \times 10\,000$$

Dans cette formule, la multiplication par 10 000 vise à convertir le quotient obtenu en un nombre plus facilement appréciable, comportant moins de décimales.

Le contrat serait adjugé au soumissionnaire qui obtiendrait la plus haute note, correspondant à la plus haute valeur (v).

Les résultats (r) seraient évalués en prenant appui sur la grille d'évaluation, laquelle devrait comprendre minimalement deux dimensions, dont obligatoirement la dimension clinique.

Chacune des dimensions serait, de même, évaluée au moyen d'un minimum de trois critères.

À titre indicatif, le tableau ci-dessous illustre d'autres dimensions qui pourraient faire partie de la grille d'évaluation de la valeur, ainsi que différents critères qui y sont associés<sup>4</sup>.

4. Ces exemples sont issus des travaux sur l'évaluation de la valeur de l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS). INESSS, De l'innovation à l'intervention. Guide de soutien à l'appréciation de la valeur, Québec, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024. À noter que des critères différents de ceux proposés par l'INESSS pourraient être retenus par l'organisme public.

DIMENSION	EXEMPLES DE CRITÈRES
<b>Dimension clinique (obligatoire)</b> <i>Amélioration de la santé et du bien-être des usagers</i>	Efficacité clinique Effets indésirables Expérience de soins et de services
<b>Dimension populationnelle</b> <i>Amélioration de l'état de santé et de bien-être pour l'ensemble de la population</i>	Prise en compte des déterminants de la santé Accessibilité
<b>Dimension organisationnelle</b> <i>Renforcement du système de santé et de services sociaux</i>	Alignement de l'intervention sur les buts du système Exigences et impacts organisationnels de l'intervention
<b>Dimension économique</b> <i>Optimisation de l'utilisation des ressources pour leur gestion responsable et durable</i>	Coût pour le système, impact budgétaire Coût pour les usagers et les proches
<b>Dimension socioculturelle</b> <i>Amélioration de la contribution au bien commun au sein de la société québécoise, dans le respect des principes de solidarité, d'autonomie et d'inclusion</i>	Intégration dans le contexte social et politique Alignement des intérêts et des pratiques entourant l'intervention sur le bien commun

Les critères apparaissant dans la grille d'évaluation des résultats seraient pondérés en fonction de leur importance relative pour la réalisation du contrat. La somme des poids des critères serait égale à 100 %. Chaque critère serait évalué sur une échelle de 0 à 100 points, le « niveau de performance acceptable » correspondant à 75.

Afin d'être retenue comme « acceptable », une soumission devrait, au terme de l'évaluation de l'ensemble des critères, obtenir une note minimale, laquelle serait déterminée par l'organisme public sans toutefois être inférieure à 75. La note minimale requise serait mentionnée dans les documents d'appel d'offres.

Les coûts totaux (ct) seraient évalués en prenant appui sur une grille d'évaluation des coûts totaux qui rassemblerait l'ensemble des coûts assumés par l'organisme public. Les coûts totaux seraient exprimés en dollars canadiens.

## Étape 4 : Exécution du contrat et suivi

Une fois le contrat conclu et le mandat débuté, l'organisme public veillerait à documenter les effets de la solution retenue à l'égard de la dimension clinique. Pour ce faire, des questionnaires seraient remplis par les patients et les cliniciens afin de faire état de leurs perceptions quant à l'état de santé du patient ou à l'expérience de soins. Des incitatifs financiers (bonus-malus) pourraient être offerts à l'issue de cette évaluation, si des clauses étaient prévues à cet effet.

Les travaux visant à améliorer le modèle d'adjudication fondée sur la valeur se poursuivent, notamment avec les organismes publics, les entreprises, les organismes de recherche et les organismes à but non lucratif. Dans un souci d'amélioration, toute personne intéressée peut transmettre ses commentaires sur le modèle présenté ci-haut à l'adresse suivante : [marches.publics@sct.gouv.qc.ca](mailto:marches.publics@sct.gouv.qc.ca).

## 4. RECOMMANDATION DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DU TRÉSOR

Il est recommandé de :

- poursuivre les travaux relatifs à l'utilisation de marges préférentielles ;
- finaliser les modèles d'adjudication intégrant des approches fondées sur le cycle de vie et sur la valeur, et ce, en collaboration avec les organismes publics et les associations représentant les entreprises, afin de pouvoir réaliser des expérimentations en 2026.

