



**POUR DES MARCHÉS
PUBLICS CRÉATEURS DE
VALEUR :
RECOMMANDATIONS DE
L'AQT EN VUE DE LA
RÉVISION DE LA STRATÉGIE
GOUVERNEMENTALE DES
MARCHÉS PUBLICS**

AQT

Association québécoise des technologies

1111 Saint-Charles Ouest, bureau 115, Longueuil (QC) J4K 5G4 | 125 Charest Est, Québec (QC) G1K 3G5

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	1
À PROPOS	2
SOMMAIRE EXÉCUTIF	2
ÉTAT DE LA SITUATION	3
CONSTATS	4
<i>Confiance et attractivité des marchés publics</i>	4
<i>Peu de place pour l'innovation</i>	5
<i>Achat québécois</i>	5
<i>Logique du plus bas soumissionnaire conforme</i>	6
RECOMMANDATIONS	7
a) Renforcer la confiance et l'attractivité des marchés publics	7
b) Accorder une plus grande place à l'innovation dans les processus d'approvisionnement	7
c) Faire de l'achat québécois un levier de création de valeur	7
d) Faire évoluer le recours au plus bas soumissionnaire conforme vers une approche axée sur la valeur	7
e) Instaurer des journées thématiques pour la fonction publique	7
f) Gérer plus efficacement les talents au sein de l'appareil gouvernemental	8
CONCLUSION	9
RÉFÉRENCES	10



À PROPOS

L'Association québécoise des technologies (ci-après « AQT ») est un organisme à but non lucratif qui regroupe et représente les entreprises du secteur technologique au Québec. Elle constitue aujourd'hui l'un des principaux réseaux d'affaires de l'industrie, rassemblant des dirigeantes et dirigeants d'entreprises technologiques engagés dans la croissance, l'innovation et le rayonnement du secteur.

L'AQT a pour mission de soutenir le développement et la compétitivité des entreprises technologiques québécoises en leur offrant un environnement propice à la croissance, à l'accès aux meilleures pratiques d'affaires et au développement de partenariats stratégiques. Elle agit également comme une voix collective auprès des pouvoirs publics afin de faire valoir les enjeux et les priorités de l'industrie, ainsi qu'en contribuant à l'évolution des conditions économiques et réglementaires favorables à sa prospérité.

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Les marchés publics constituent un levier déterminant pour soutenir la transformation numérique de l'État québécois, améliorer l'efficacité des services publics et stimuler la croissance de l'industrie technologique d'ici. Les consultations menées par l'AQT auprès de ses membres révèlent toutefois des enjeux persistants dans les pratiques d'approvisionnement, notamment une confiance à renforcer, une innovation encore sous-exploitée, un arrimage perfectible de l'achat québécois aux besoins de l'État et une valorisation insuffisante de la qualité et de l'expertise. Ces constats, qui rejoignent ceux de l'Autorité des marchés publics et de la Commission Gallant, limitent la capacité de l'État à tirer pleinement parti de solutions éprouvées et du savoir-faire technologique québécois.

Dans ce contexte, le gouvernement dispose d'une occasion stratégique de faire évoluer ses pratiques. En plaçant la valeur, l'innovation et l'expertise au cœur des décisions d'approvisionnement, il pourra améliorer la performance de ses projets numériques et maximiser la valeur des investissements publics. Les recommandations formulées par l'AQT visent à soutenir cette évolution en favorisant des approches plus agiles, plus ouvertes et davantage axées sur les résultats, et ce, en renforçant la participation des entreprises technologiques, incluant les PME, aux marchés publics et en optimisant l'utilisation de l'expertise développée au Québec.



ÉTAT DE LA SITUATION

Depuis plusieurs années, l'AQT intervient activement sur les enjeux liés aux marchés publics en mobilisant ses membres, en participant aux consultations gouvernementales et en formulant des recommandations concrètes. Ses interventions visent notamment à améliorer l'accès des entreprises technologiques, en particulier des PME, aux contrats publics, à favoriser l'innovation et à moderniser les processus d'approvisionnement gouvernementaux.

Près de 40 % des membres de l'AQT interagissent directement ou indirectement avec les marchés publics, ce qui témoigne de leur importance stratégique, tant pour le développement de l'industrie technologique québécoise que pour la qualité et l'évolution des services publics offerts aux citoyens.

Plusieurs entreprises technologiques québécoises ont développé une expertise reconnue et déploient déjà avec succès leurs solutions auprès d'autres gouvernements, organisations publiques et grandes entreprises confrontés à des défis comparables à ceux de l'État québécois. Or, dans certaines situations, les mécanismes d'approvisionnement actuels permettent difficilement de reconnaître ou de mettre en valeur ces réalisations, limitant ainsi la capacité de l'État à tirer pleinement profit d'expertises et de solutions déjà éprouvées.

Dans le contexte actuel de transformation numérique accélérée, de montée des enjeux liés à la cybersécurité, à l'intelligence artificielle et à la souveraineté numérique, les marchés publics constituent un levier déterminant pour :

- stimuler l'innovation;
- accroître l'efficacité de l'État;
- soutenir la croissance des entreprises technologiques québécoises;
- favoriser le développement d'une expertise locale forte et durable;
- améliorer la capacité du gouvernement à répondre rapidement aux besoins des citoyens et des organisations publiques.

Alors que le gouvernement du Québec prépare l'évolution de sa stratégie en matière de marchés publics, l'AQT souhaite contribuer activement à cette réflexion afin que les réalités des entreprises technologiques soient pleinement prises en considération dans les orientations à venir.

L'AQT est heureuse de poursuivre sa collaboration de longue date avec le Secrétariat du Conseil du trésor en présentant des recommandations responsables, pragmatiques et orientées vers les résultats. Celles-ci s'appuient à la fois sur les échanges réalisés auprès de ses membres et sur plusieurs constats récents formulés par l'Autorité des marchés publics (AMP), notamment en matière d'agilité, d'accessibilité des processus d'approvisionnement, de gestion des risques et d'appropriation des technologies dans les projets publics, ainsi que le rapport de la commission Gallant. Les marchés publics sont appelés à jouer un rôle accru comme levier économique, technologique et stratégique pour le Québec. L'AQT souhaite mettre à profit du gouvernement son expertise du secteur et ainsi contribuer à l'élaboration d'un cadre d'approvisionnement plus agile, innovant et mieux adapté à la réalité des entreprises technologiques d'ici.

CONSTATS

De façon continue, l'AQT consulte ses membres et recueille leurs observations sur l'évolution des marchés publics et les défis rencontrés par les entreprises technologiques qui y participent.

Ces observations s'inscrivent directement dans les priorités gouvernementales visant à accroître l'efficacité de l'État, à améliorer la performance des projets publics et à renforcer la participation des entreprises québécoises aux marchés publics. Elles concernent autant la capacité de l'administration publique à obtenir la pleine valeur de ses investissements que les conditions permettant aux entreprises technologiques d'ici de contribuer davantage à la transformation numérique de l'État.

Les principaux constats qui ressortent des consultations sont les suivants :

- Confiance et attractivité des marchés publics à renforcer;
- Innovation encore sous-exploitée;
- Mieux arrimer l'achat québécois aux besoins de l'État;
- Valoriser davantage la qualité et l'expertise.

Confiance et attractivité des marchés publics

Plusieurs entreprises technologiques rapportent un affaiblissement de la confiance envers certains processus d'approvisionnement public. Cette perception s'est notamment développée à la suite de dossiers ayant soulevé des questionnements quant à la gouvernance, à la transparence et à la gestion des projets numériques publics.

Cette préoccupation rejoint plusieurs constats formulés au cours des dernières années dans les travaux de la commission Gallant ainsi que dans les réflexions plus récentes de l'AMP, qui mettent en évidence l'importance d'une gouvernance rigoureuse, d'une plus grande transparence des processus décisionnels et d'une concurrence réelle dans les marchés publics.

Plusieurs entreprises indiquent que certains appels d'offres peuvent être perçus comme étant fortement orientés vers une solution, une technologie ou un fournisseur déjà identifié. Qu'elle soit fondée ou non, cette perception a des effets concrets sur la participation des entreprises aux marchés publics.

En effet, de nombreuses entreprises choisissent parfois de ne pas répondre à certains appels d'offres lorsque les efforts requis pour préparer une soumission apparaissent importants alors que les probabilités perçues de succès sont faibles. Ce phénomène contribue à réduire le nombre de soumissionnaires potentiels et limite l'accès de l'État à une plus grande diversité de solutions, d'expertises et d'innovations.

Or, tant les constats de l'AMP que les recommandations formulées à la suite de la commission Gallant rappellent l'importance de renforcer la confiance envers les mécanismes d'approvisionnement public afin de favoriser une concurrence saine, d'accroître la participation du marché et de maximiser la valeur obtenue pour l'État.

À cet égard, la prévisibilité des processus, la clarté des besoins exprimés, la transparence des démarches d'acquisition et la qualité du dialogue avec les fournisseurs demeurent des éléments essentiels pour maintenir un climat de confiance durable entre l'État et l'industrie technologique québécoise.

Peu de place pour l'innovation

Les observations recueillies auprès des PDG d'entreprises technologiques rejoignent les constats formulés par l'AMP dans son rapport de veille sur les projets numériques publics. L'AMP souligne notamment que les besoins sont fréquemment définis sous un angle technologique et orientés vers une solution prédéterminée, au détriment d'une compréhension approfondie des besoins d'affaires et des résultats recherchés.

Cette réalité se reflète également dans plusieurs processus d'approvisionnement observés par les membres de l'AQT. Les appels d'offres sont souvent construits autour d'une solution, d'une technologie ou d'un profil de ressources déjà envisagés, plutôt qu'autour de l'expression d'un besoin d'affaires et des résultats attendus. Cette approche limite la capacité des entreprises à proposer des solutions alternatives ou innovantes susceptibles de mieux répondre aux objectifs poursuivis.

Par ailleurs, certaines entreprises soulignent que la présentation de solutions innovantes peut révéler des limites ou des incohérences dans les exigences initiales. Dans ces situations, les organismes publics peuvent être amenés à revoir ou relancer leurs processus d'approvisionnement. Bien que nécessaires pour assurer l'équité et la conformité, ces ajustements peuvent entraîner des délais importants et retarder l'adoption de solutions à forte valeur ajoutée.

L'AQT reconnaît que des mécanismes permettant une plus grande ouverture à l'innovation existent déjà au sein du cadre d'approvisionnement public. Leur utilisation demeure toutefois limitée, ce qui réduit les occasions pour l'État de bénéficier pleinement de l'expertise et de la capacité d'innovation des entreprises technologiques québécoises.

Achat québécois

Les dirigeants d'entreprises technologiques québécoises saluent pleinement la volonté gouvernementale de renforcer l'achat québécois et de favoriser une plus grande souveraineté numérique. Ces orientations peuvent contribuer au développement d'une expertise locale forte, à une plus grande autonomie technologique du Québec et à de meilleures retombées économiques pour l'ensemble de la société.

Ces objectifs doivent toutefois s'inscrire dans une démarche d'approvisionnement fondée sur les besoins réels de l'État, la valeur recherchée, la qualité des solutions et la capacité des fournisseurs à livrer les résultats attendus. L'expertise québécoise est bien présente, même au-delà des frontières du Québec, et son potentiel pourrait être davantage mis à profit, sans pour autant privilégier une solution uniquement en fonction de son origine.



Les marchés publics peuvent devenir un levier structurant pour renforcer la propriété intellectuelle québécoise et soutenir la croissance des entreprises technologiques d'ici. En ayant accès à davantage d'occasions d'affaires au Québec, ces entreprises peuvent consolider leurs solutions, développer de nouveaux marchés et accroître leur contribution à l'économie québécoise. L'État, les citoyens et les entreprises en bénéficient alors collectivement.

Logique du plus bas soumissionnaire conforme

Le recours au critère du plus bas soumissionnaire conforme est identifié comme un frein à l'innovation et à la création de valeur pour le secteur des services technologiques.

Bien qu'il vise une saine gestion des fonds publics, ce mécanisme peut limiter la prise en compte de la valeur globale des solutions proposées, de l'expertise des équipes, de la capacité d'exécution des fournisseurs ainsi que des bénéfices recherchés.

Plusieurs entreprises rapportent que cette approche réduit l'intérêt de certains fournisseurs à participer aux appels d'offres publics, particulièrement lorsque des expertises spécialisées sont recherchées sans que les critères d'évaluation permettent d'en reconnaître pleinement la valeur ajoutée. Cette situation peut avoir pour effet de limiter la concurrence et de réduire la diversité des solutions offertes au gouvernement.

Cette préoccupation rejoint les constats de l'AMP, qui soulignent l'importance d'orienter davantage les projets vers les résultats attendus et la valeur créée pour l'État plutôt que vers les seules contraintes de coûts et d'échéanciers. Une approche davantage axée sur la valeur globale des solutions permettrait de mieux reconnaître l'expertise, la qualité et la capacité d'exécution des fournisseurs et ultimement favoriserait l'efficacité de l'État.

RECOMMANDATIONS

a) Renforcer la confiance et l'attractivité des marchés publics

Accroître la transparence, la prévisibilité et la clarté des processus d'approvisionnement afin de favoriser une participation plus large des entreprises aux appels d'offres publics. Le maintien d'un climat de confiance entre l'État et les fournisseurs constitue un levier essentiel pour assurer une concurrence saine et l'accès aux meilleures expertises disponibles.

b) Accorder une plus grande place à l'innovation dans les processus d'approvisionnement

Favoriser des appels d'offres davantage axés sur les besoins d'affaires et les résultats recherchés que sur des solutions prédéfinies. Lorsque pertinent, permettre aux fournisseurs de présenter des approches ou des solutions alternatives afin de maximiser la valeur créée pour l'État. Utiliser de façon plus soutenue, les outils déjà développés par le Conseil du Trésor, tels que l'appel d'intérêt, le dialogue compétitif notamment. Une plus grande ouverture aux pratiques innovantes et aux expériences issues d'autres secteurs, tant publics que privés, contribuerait à enrichir les options envisagées et à soutenir la réussite des projets numériques.

c) Faire de l'achat québécois un levier de création de valeur

Mettre en œuvre les objectifs d'achat québécois et de souveraineté numérique de manière à reconnaître l'expertise et les retombées économiques locales tout en maintenant une approche fondée sur les besoins de l'État, la performance des solutions, la capacité d'exécution et l'innovation. Les entreprises québécoises souhaitent être reconnues pour la qualité et la valeur de leurs solutions. Une meilleure connaissance des solutions déjà développées par des entreprises québécoises accroîtrait les opportunités pour faire des achats québécois. Choisir des solutions de propriété intellectuelle québécoises positionne le gouvernement comme levier et favorise le développement de nouveaux marchés pour ces entreprises, contribuant directement aux retombées économiques québécoises qui sont souhaitables.

d) Faire évoluer le recours au plus bas soumissionnaire conforme vers une approche axée sur la valeur

Privilégier des approches d'approvisionnement qui tiennent compte de la valeur globale des solutions, de la qualité, de l'expertise et des bénéfices recherchés, plutôt que du seul coût initial. Le recours au critère du plus bas soumissionnaire conforme devrait être évalué en fonction de la nature du projet et des résultats attendus, particulièrement dans le domaine des services professionnels et des projets numériques.

Une réflexion préalable au choix du mécanisme contractuel permettrait de mieux adapter les critères d'évaluation aux besoins de l'État et à la valeur recherchée. À cet égard, les outils déjà disponibles, tels que le dialogue compétitif et d'autres mécanismes favorisant une approche axée sur les besoins et l'innovation, gagneraient à être utilisés plus largement lorsque le contexte s'y prête.

e) Instaurer des journées thématiques pour la fonction publique

Mettre en place, en collaboration avec les acteurs du secteur technologique québécois, comme l'AQT, des journées thématiques, de veille portant sur différentes technologies susceptibles d'être utilisées par l'État (par exemple cybersécurité, signature digitale, centres de services clients, etc.). Ces journées pourraient prendre la forme d'espaces d'interaction pour présenter des cas vécus, réaliser des simulations, et ateliers sur les



projets numériques comparables. Considérant la complexité pour une entreprise de se faire connaître, ces initiatives contribueraient à renforcer la compréhension des technologies émergentes d'ici et d'ailleurs, des modèles contractuels et des approches favorisant la réussite des projets numériques.

f) **Gérer plus efficacement les talents au sein de l'appareil gouvernemental**

Mettre en place des mécanismes favorisant le partage et la mobilisation de l'expertise au sein de l'administration publique afin de répondre plus efficacement aux besoins des projets. Le gouvernement bénéficie d'une expertise importante à l'interne; une plus grande fluidité dans le déploiement des ressources spécialisées entre les ministères et organismes permettrait de maximiser l'utilisation des talents disponibles, de renforcer l'efficacité de l'État et de favoriser la réussite des projets numériques.



CONCLUSION

Les constats recueillis auprès des membres de l'AQT démontrent que les marchés publics représentent bien plus qu'un simple mécanisme d'acquisition. Ils constituent un levier stratégique permettant à la fois d'améliorer l'efficacité de l'État, de soutenir l'innovation, de renforcer la participation des entreprises québécoises et de maximiser la valeur des investissements publics.

Les enjeux soulevés dans le présent mémoire rejoignent plusieurs constats formulés récemment par l'AMP ainsi que par la Commission Gallant, notamment en matière de gouvernance, de définition des besoins, de mécanismes contractuels, de gestion des risques et de création de valeur dans les projets numériques. Dans ce contexte, le gouvernement dispose d'une occasion stratégique de faire évoluer ses pratiques d'approvisionnement afin de mieux répondre aux exigences de la transformation numérique de l'État.

En plaçant la valeur, l'innovation et l'expertise au cœur des décisions, le gouvernement pourra non seulement améliorer la performance de ses projets numériques, mais aussi tirer pleinement parti du savoir-faire technologique québécois. Cela implique notamment de privilégier des approches d'approvisionnement davantage axées sur les besoins d'affaires et les résultats attendus que sur des solutions prédéfinies, tout en favorisant une ouverture accrue aux approches innovantes et à la diversité des expertises disponibles.

L'AQT réitère sa volonté de collaborer avec le gouvernement et ses partenaires afin de contribuer à l'élaboration d'un cadre d'approvisionnement moderne, agile et performant, capable de répondre aux ambitions du Québec en matière de transformation numérique, d'innovation et de développement économique.

RÉFÉRENCES

Autorité des marchés publics. *Veille sur les pratiques de réalisation et la performance des projets numériques publics au Québec.* Québec : Autorité des marchés publics, mai 2026. Disponible en ligne : <https://www.amp.quebec/sites/default/files/2026-05/amp-veille-projets-numeriques-quebec-20260514.pdf>

Commission Gallant. *Rapport et recommandations de la Commission d'enquête sur la gestion de la modernisation des systèmes informatiques de la Société de l'assurance automobile du Québec.* Québec : Gouvernement du Québec, février 2026. Disponible en ligne : https://www.cesis.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/Rapport/CESIS_rapport_recommandations.pdf

Secrétariat du Conseil du trésor. *Stratégie gouvernementale des marchés publics 2022-2026.* Québec : Gouvernement du Québec, 2022. Disponible en ligne : https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-du-tresor/publications-adm/SSMP/marches-publics/SSMP_Strategie_marches_publics.pdf