



**BALISES À L'ÉGARD DES EXIGENCES
ET DES CRITÈRES CONTRACTUELS
DANS LE DOMAINE DE LA SANTÉ**

Cette publication a été réalisée par le Direction des analyses et du soutien stratégique en collaboration avec la Direction des communications.

Une version accessible est disponible sur le site du Secrétariat du Conseil du trésor.

Vous pouvez obtenir de l'information en vous adressant à la Direction des communications ou en consultant le site Web du Secrétariat du Conseil du trésor : <https://www.tresor.gouv.qc.ca>

Direction des communications
du ministère du Conseil exécutif
et du Secrétariat du Conseil du trésor
2^e étage, secteur 800
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529
Sans frais : 1 866 552-5158
Télécopieur : 418 643-9226
Courriel: communication@sct.gouv.qc.ca
Site Web: www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – Septembre 2019
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-85006-9 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2019

LISTE DES SIGLES

- AAI** : avis d'appel d'intérêt
- AFV** : approvisionnement fondé sur la valeur
- AOP** : appel d'offres public
- CTA** : coût total d'acquisition
- DAO** : document d'appel d'offres
- GAC** : groupe d'approvisionnement en commun
- LCOP** : Loi sur les contrats des organismes publics (RLRQ, chapitre C-65.1)
- LGCE** : Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État (RLRQ, chapitre G-1.011)
- LSSSS** : Loi sur les services de santé et les services sociaux (RLRQ, chapitre S-4.2)
- OP** : organisme public
- PME** : petites et moyennes entreprises
- RCA** : Règlement sur certains contrats d'approvisionnement des organismes publics (RLRQ, chapitre C-65.1, r.2)
- RCR** : réanimation cardio-respiratoire
- Réseau** : réseau de la santé et des services sociaux
- SEAO** : Système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec

Les balises tiennent compte des obligations légales qui encadrent les marchés publics, des principes directeurs qui les sous-tendent ainsi que de bonnes pratiques qui ont cours pour assurer une saine gestion des contrats publics.

Pour faciliter la compréhension du lectorat, certains exemples d'exigences ou de conditions contractuelles, qui pourraient être insérés dans les documents d'appel d'offres, ont été choisis. Il importe de souligner qu'ils ne sont mentionnés qu'à titre indicatif et qu'ils doivent faire l'objet des adaptations requises par les organismes publics en fonction des besoins indiqués dans leurs DAO.

OBLIGATIONS LÉGALES ET PRINCIPES DIRECTEURS

PRIMAUTÉ DES LOIS ET DES RÈGLEMENTS

Les OP doivent respecter la Loi sur les contrats des organismes publics et ses règlements afférents, la Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État, de même que les directives et les politiques qui régissent les contrats publics.

De plus, l'OP peut avoir des exigences particulières afin d'atteindre les objectifs de l'article 1 de la Loi sur les services de santé et les services sociaux, soit :

1. réduire la mortalité due aux maladies et aux traumatismes ainsi que la morbidité, les incapacités physiques et les handicaps ;
2. agir sur les facteurs déterminants pour la santé et le bien-être et rendre les personnes, les familles et les communautés plus responsables à cet égard par des actions de prévention et de promotion ;
3. favoriser le recouvrement de la santé et du bien-être des personnes ;
4. favoriser la protection de la santé publique ;
5. favoriser l'adaptation ou la réadaptation des personnes, leur intégration ou leur réintégration sociale ;
6. diminuer l'impact des problèmes qui compromettent l'équilibre, l'épanouissement et l'autonomie des personnes ;
7. atteindre des niveaux comparables de santé et de bien-être au sein des différentes couches de la population et des différentes régions.

PRINCIPES À APPLIQUER LORS DE LA RÉDACTION DES CLAUSES À PRÉVOIR DANS LES DAO

Les clauses à prévoir dans les DAO (critères d'évaluation, exigences ou conditions contractuelles) doivent permettre l'ouverture à la concurrence et assurer le traitement intègre et équitable des concurrents.

PARTAGE DES RISQUES ENTRE LE FOURNISSEUR (OU LE PRESTATAIRE DE SERVICES) ET L'OP

Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
<ul style="list-style-type: none"> ■ Privilégier un type de contrat dont le mode de rémunération ou les autres modalités contractuelles conduisent à un partage équitable des risques entre le fournisseur (ou le prestataire de services) et l'OP. ■ Viser un type de contrat qui permet de mesurer les résultats attendus plutôt que le nombre d'heures à exécuter. ■ Les choix effectués en ce qui concerne le type de contrat, le mode de rémunération ou les autres modalités contractuelles doivent être documentés par l'OP. ■ Le fournisseur doit s'engager à livrer la quantité de biens requis au fur et à mesure des besoins de l'OP. ■ L'OP qui fait partie d'un regroupement ne peut simultanément conclure un autre contrat ou adhérer à plus d'un regroupement pour satisfaire le même besoin. ■ Des clauses de minoration de prix peuvent être utilisées dans le respect de la réglementation. ■ Pour un contrat à commandes (approvisionnement) dont la technologie peut évoluer rapidement et dont le prix peut être volatil, la réglementation permet au fournisseur retenu de remplacer un bien visé par un nouveau bien, dans la mesure où ce bien est conforme aux spécifications techniques requises et que son prix n'excède pas celui du bien remplacé. Lorsque le contrat à commandes est conclu avec plusieurs fournisseurs, chacun de ceux-ci peut réduire le prix d'un bien visé par le contrat ou encore le remplacer. ■ Indiquer, dans les DAO, les modalités à respecter pour apporter de telles modifications, de même que le mécanisme qui permettra d'informer les autres fournisseurs retenus des modifications apportées par un fournisseur concurrent. ■ Le contrat à forfait constitue une approche avantageuse en matière de gestion des coûts et des résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un partage équitable des risques favorise un prix soumis plus réaliste ainsi qu'une meilleure concurrence. ■ Le partage des risques consiste, entre autres, en une collecte d'information pour la réflexion de futures stratégies d'adjudication. ■ Exemples de clauses : <ol style="list-style-type: none"> 1. Un taux d'efficacité, ou une performance attendue, est demandé lors du dépôt des soumissions, ainsi qu'un plan d'intégration du contrat dans les établissements, avec un échéancier. Un comité d'accompagnement est formé en collaboration avec les établissements et le fournisseur. Les responsabilités des différents acteurs (qui, quoi, quand) sont attribuées dès l'adjudication du contrat. Le comité met aussi en place des mécanismes de suivi et des mesures de contingence ainsi qu'une structure de communication des changements pour les établissements. 2. Pour la livraison d'un produit nécessaire à la prestation des soins, des clauses pour assurer l'approvisionnement ininterrompu peuvent être prévues, par exemple en cas de tempête de neige. De plus, des mécanismes en cas d'urgence et des pénalités peuvent être prévus en raison du non-respect des conditions établies au contrat. ■ Les fournisseurs doivent connaître l'ampleur du contrat pour soumettre un prix réaliste, et ce, en tenant compte des contraintes d'installation et de livraison ainsi que des coûts engagés. ■ Les quantités estimées pour les AOP de contrats à commandes doivent être réalistes. ■ Les quantités inscrites au contrat doivent refléter celles qui sont prévues dans les DAO. ■ L'acquisition des quantités contractées est imputable à l'OP.

Bonnes pratiques

Enjeux ou précisions

- Cette interdiction est édictée dans la Directive concernant la gestion des contrats d'approvisionnement, de services et de travaux de construction des organismes publics.
- De même, l'OP responsable du regroupement devrait intervenir auprès des établissements qui ne respectent pas les modalités contractuelles prévues aux DAO.
- Les clauses de minoration de prix ne sont pas usuelles dans l'industrie. Elles doivent respecter les engagements contractuels envers les soumissionnaires et elles ne doivent pas réduire la concurrence.
- L'évolution technologique requiert des OP une adaptation constante quant aux acquisitions et aux méthodes de travail à préconiser.
- Le contrat à forfait est exercé lorsque les conditions essentielles à la base du forfait sont respectées. Il exige beaucoup d'efforts de la part de l'OP en ce qui a trait à la définition des besoins, lesquels doivent être parfois définis par des personnes qui ont des compétences et des connaissances pointues au regard des travaux et des résultats attendus (biens livrables).
- Le contrat à forfait diffère d'un contrat à prix unitaire ou à taux horaire ou journalier. Ces derniers modes sont souvent utilisés pour un contrat à commandes ou un contrat à exécution sur demande.

PLAN DE DÉPLOIEMENT (TRANSITION, CHANGEMENT DE FOURNISSEUR OU DE PRESTATAIRE DE SERVICES)

Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
<ul style="list-style-type: none">■ Considérer l'ajout d'un plan de déploiement dans le contrat lorsqu'une nouvelle solution clinique, une nouvelle plateforme technique ou des services sont introduits d'une manière coordonnée dans le réseau de la santé et des services sociaux.■ Le plan de déploiement doit définir les conditions contractuelles liées à la transition et au changement de contractant et, le cas échéant, y associer des mesures de correction en cas de non-respect.■ Le plan de déploiement doit comporter une planification d'échéancier, l'engagement de ressources, les besoins de formation, une surveillance et une évaluation continue des solutions innovantes et une structure de communication solide.■ Prévoir la formation du personnel, les étapes de changement de contrat, l'organisation, la planification et les délais pour diminuer les réserves de certains produits. Il peut être approprié de prévoir des phases de changement des produits.■ Une période maximale de six mois pourrait être prévue au contrat, notamment pour prévenir ou atténuer les risques associés à la transition vers un nouveau fournisseur, un nouveau service, une nouvelle gamme de fournitures spécialisées ou un nouvel équipement qui demanderait une adaptation des ressources concernées.	<ul style="list-style-type: none">■ À la suite de l'évaluation du problème, si des mesures de correction doivent être mises en place (par exemple un plan de correction avec un échéancier), elles doivent être en corrélation avec la valeur du contrat et son envergure.■ Une description des besoins adéquate et rigoureuse et la mise en place d'un plan de déploiement permettent de diminuer les risques associés à la rupture de stock.■ Les exigences relatives, notamment, aux manuels d'instruction, aux éléments de mise en route et de mise en service et aux garanties devraient être bien définies.■ Le plan de déploiement vise, entre autres, les secteurs des petits équipements médicaux tels que des pompes volumétriques ou des glucomètres, des fournitures médicales (cathéters veineux) et des fournitures spécialisées (en orthopédie).■ Exemples de clauses :<ul style="list-style-type: none">■ TRANSITION :<p>Le FOURNISSEUR s'engage à respecter le plan de transition indiqué au devis. Il reconnaît et accepte que les commandes puissent faire l'objet de variations en début et en fin de contrat, compte tenu de la transition à être effectuée, le cas échéant. Le FOURNISSEUR ne peut prétendre à aucune indemnité ou compensation.</p>■ PLAN D'IMPLANTATION :<p>Le SOUMISSIONNAIRE doit déposer un plan d'implantation, lequel doit prendre en considération les orientations déterminées par l'ORGANISME PUBLIC dans le devis. Le plan d'implantation déposé par le SOUMISSIONNAIRE doit être accepté par l'ORGANISME PUBLIC avant l'adjudication du contrat. Si des modifications sont proposées par l'ORGANISME PUBLIC, elles doivent faire l'objet d'une entente entre les parties.</p>

ALLOTISSEMENT DES CONTRATS ET DÉCOUPAGE DE CONTRATS

Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
<ul style="list-style-type: none">■ Considérer l'allotissement des contrats afin de susciter davantage la concurrence.■ Pour obtenir une meilleure concurrence, séparer un contrat en lots, notamment par types de biens, par types de services, par régions ou autre. L'allotissement peut ainsi rendre les marchés plus accessibles aux PME.■ Bien documenter ses choix et préciser le mode d'adjudication dans les DAO.■ Une analyse adéquate et rigoureuse des besoins et du marché permet à l'OP d'évaluer s'il est judicieux de faire les mêmes choix technologiques pour des établissements dont la vocation ou la mission peut différer considérablement.	<ul style="list-style-type: none">■ L'allotissement a notamment pour objectif d'augmenter la concurrence.■ Ne pas confondre l'allotissement des contrats avec le fractionnement dans le but d'éviter l'obligation de procéder à un AOP ou de s'exempter de toute autre obligation qui découle de la LCOP. Un allotissement réussi permet aussi une gestion des risques plus efficace.■ Dans le domaine des services, l'effet du morcèlement sur l'interopérabilité et la compatibilité des solutions devrait être considéré.■ La création de lots est étroitement liée à la poursuite de l'objectif d'assurer une qualité de soins.■ L'identification précise des lots permet notamment une plus grande transparence dans l'adjudication des contrats et, en l'occurrence, dans la publication des résultats dans le Système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec.■ Les stratégies d'achat qui privilégient l'allotissement ne doivent pas avoir pour effet, notamment, de transformer un projet d'achats regroupés en une série de contrats individuels liés entre eux.■ Le découpage des contrats nécessite, dans certains cas, la mise en place de mécanismes de contrôle (par exemple une clause de limitation) afin de s'assurer qu'un fournisseur ne sera pas avantagé à l'occasion d'AOP subséquents.■ L'allotissement des contrats peut nécessiter une gestion plus complexe d'un projet (plusieurs contrats, gestion des phases des travaux, suivi des contrats, échéancier, facturation, etc.).

Bonnes pratiques

Enjeux ou précisions

- La concentration des achats peut diminuer la concurrence et mener à un fournisseur unique, puisque les fournisseurs non attributaires de contrats pourraient se retirer du marché et mettre le Réseau en situation de vulnérabilité lors du cycle contractuel suivant. De même, imposer des exigences identiques de niveau de service sur l'ensemble du territoire couvert par le regroupement ou l'OP, aux mêmes conditions, pourrait disqualifier des soumissionnaires inutilement.
- Les achats regroupés peuvent générer des avantages. Cependant, plus le regroupement est vaste et ambitieux et plus il touche à des catégories de produits de spécialité, plus l'OP qui le pilote doit faire preuve de prudence dans l'exécution du contrat.
- Les projets suprarégionaux imposent des obligations et des responsabilités supplémentaires, qui doivent être prises en compte avec intégrité. Dans de tels cas, l'allotissement permet notamment d'éviter des ruptures de stock en ouvrant le marché à un nombre plus grand de fournisseurs potentiels.

RÈGLES GÉNÉRALES CONCERNANT LES EXIGENCES OU LES CONDITIONS CONTRACTUELLES

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
<p>ADMISSIBILITÉ ET CONFORMITÉ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ La détermination des conditions d’admissibilité des fournisseurs, des conditions de conformité des soumissions, des critères d’évaluation et des conditions contractuelles doit tenir compte des éléments importants à la réalisation du contrat. ■ Lors de la détermination des besoins, seules les exigences et les conditions essentielles doivent être demandées, afin de ne pas restreindre l’accessibilité aux contrats pour les PME et les entreprises de la relève. L’OP ne devrait pas reconduire les pratiques usuelles sans avoir fait une analyse détaillée du marché. ■ Les questionnements relatifs à la détermination des conditions d’admissibilité et de conformité, des critères d’évaluation et des conditions contractuelles et, conséquemment, les prises de décisions qui en découlent doivent être documentés par l’OP. ■ La période pour déposer une soumission dans le cadre d’un AOP doit être suffisante pour que l’entreprise puisse comprendre les besoins de l’OP et préparer adéquatement sa soumission. ■ En cas de changements importants pendant la durée de publication de l’AOP, la prolongation de la période de réception des soumissions doit être suffisante afin que les entreprises puissent s’adapter aux modifications. ■ Éviter d’exiger des obligations non conformes avec les pratiques usuelles qui ont cours dans l’industrie. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Procéder à une évaluation adéquate et rigoureuse des besoins de l’OP, notamment par une analyse de marché et des résultats attendus, et ce, pour s’assurer que les exigences et les conditions contractuelles prévues dans les DAO sont pertinentes. De plus, cette évaluation doit être en cohérence avec les besoins établis et les orientations déterminées en lien avec le dossier. ■ La réglementation prévoit que le délai de réception des soumissions ne peut être inférieur à 15 jours civils. Toutefois, l’OP peut donner aux fournisseurs une période plus longue lorsqu’il s’agit de projets plus complexes, à risque élevé ou de grande valeur. Généralement, une période d’au moins 30 jours est recommandée. ■ En vertu du cadre réglementaire, l’OP peut modifier ses DAO au moyen d’un addenda transmis aux soumissionnaires concernés par l’AOP. Si la modification est susceptible d’avoir une incidence sur les prix, l’addenda doit être transmis au moins sept jours avant la date limite de réception des soumissions ; si ce délai ne peut être respecté, la date limite de réception des soumissions doit être reportée d’autant de jours qu’il en faut pour que ce délai minimal soit respecté. ■ Des exigences de certification qui sont différentes ou supérieures à celles qui sont prévues par Santé Canada et d’autres organismes reconnus sont généralement à éviter. Toutefois, il est possible que l’OP en exige, s’il le juge nécessaire. Dans ce cas, la décision devrait être documentée.

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un diplôme, ou une certification, peut être requis dans certains domaines d'expertise, par exemple pour des services d'assistance personnelle ou d'aide à domicile. Les exigences de formation devraient être fixées en adéquation avec la complexité du contrat à réaliser. Lorsqu'applicable, l'OP pourrait explorer la possibilité d'exiger une certification délivrée et reconnue par l'industrie plutôt qu'un diplôme délivré par un établissement d'enseignement supérieur ou un organisme accrédité, pour s'assurer des compétences nécessaires. ■ La solidité financière de la firme soumissionnaire peut être une condition d'admissibilité en adéquation avec l'envergure et la complexité du contrat. ■ Un rapport d'auditeur externe peut être exigé pour vérifier la solidité financière de la firme et pour conserver les données financières confidentielles 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un enjeu majeur pour le client est que le chargé de projet présenté dans l'appel d'offres soit bien celui qui dirigera le projet par la suite. ■ La formation n'est pas un critère d'évaluation, mais une condition d'admissibilité. ■ Apprécier la pertinence d'accepter des équivalences d'expérience pour compenser l'absence de diplôme. ■ La formation se déprécie rapidement dans le domaine de la santé. Dans certaines circonstances, pour s'assurer que la ressource possède les compétences de base, il faut vérifier l'obtention d'un diplôme ou d'une certification. Il peut être demandé aux ressources de faire des mises à jour de leurs compétences à certaines périodes données (par exemple la formation de réanimation cardio-respiratoire). ■ Exemple de clause des conditions préalables à la vérification de la solidité financière : Les conditions préalables à la conformité des soumissions sont : <ul style="list-style-type: none"> ■ le dépôt d'un plan d'affaires qui inclut le budget de fonctionnement ; ■ les garanties bancaires d'attribution de financement auprès d'une institution financière reconnue ; ■ une preuve de solvabilité. ■ Il importe que cette clause ne nuise pas à l'accessibilité aux contrats pour les PME et les nouvelles entreprises au Québec.

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
<p>DEMANDE DE DÉROGATION AU CONSEIL DU TRÉSOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lorsqu'un OP a obtenu l'autorisation du Conseil du trésor, avant le lancement de l'AOP, pour conclure le contrat selon des conditions différentes de celles qui lui sont applicables en vertu du règlement, il devrait le mentionner dans les DAO, pour éviter les doutes quant à la conformité au cadre normatif. Toutefois, le contenu de la décision du Conseil du trésor est confidentiel. 	<p>Les demandes multiples de dérogation peuvent indiquer que le projet d'approvisionnement sous-jacent, devrait être réévalué.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ L'intention d'une demande de dérogation ne devrait pas aller à l'encontre des principes de la LCOP. ■ La disposition réglementaire visée par la dérogation ou par l'objet de la dérogation doit être précisée dans la clause contractuelle. ■ Exemple de clause : Le Conseil du trésor a autorisé l'ORGANISME PUBLIC à conclure le contrat visé par le présent appel d'offres selon des conditions différentes de celles qui lui sont applicables en vertu de l'article XX du Règlement sur certains contrats d'approvisionnement des organismes publics et a fixé les conditions applicables à ce contrat.

ÉVALUATION PRÉALABLE DES BESOINS

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
<p>DESCRIPTION DES BESOINS ET NIVEAU DE PERFORMANCE ATTENDU</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un besoin devrait être défini en termes de performance et d'exigences fonctionnelles, plutôt qu'en termes de conception ou de caractéristiques descriptives, afin de favoriser l'ouverture aux marchés à des solutions innovantes. ■ Indiquer, dans les DAO, la description des besoins ainsi que le niveau de performance et les résultats attendus, plutôt que les caractéristiques descriptives du produit. ■ Indiquer précisément toute l'information qui permettra au soumissionnaire de proposer un produit ou de présenter une solution qui répondra au besoin dans les délais imposés. ■ Confier au contractant le choix des moyens requis pour parvenir aux résultats attendus. ■ Éviter de mentionner une marque ou une solution précise. Lorsque la conception ou les caractéristiques descriptives sont utilisées dans les spécifications techniques, l'OP devrait indiquer s'il prend en considération les soumissions portant sur des marchandises ou des services équivalents qui satisfont aux exigences. Le cas échéant, il indique la mention « ou l'équivalent » dans les DAO. ■ Préciser les impératifs de compatibilité et laisser chaque concurrent proposer un produit ou une solution compatible 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pour les OP, l'évaluation de la performance de nouveaux produits peut constituer un enjeu important, notamment en raison de la nécessité d'une collaboration de plusieurs personnes à l'interne pour effectuer des bancs d'essai. ■ L'acquisition de nouveaux produits pour lesquels le mode d'utilisation est différent peut requérir un budget supplémentaire et entraîner des délais additionnels. ■ Ne pas cibler une entreprise. ■ Il importe de bien prévoir, dans les DAO, les modalités et les obligations nécessaires pour maintenir l'interopérabilité entre les biens, les services, les systèmes et les fournisseurs entre deux contrats. ■ L'équivalence devrait être définie par des éléments en lien avec l'interopérabilité et la compatibilité du produit avec le système en place (objectif de performance) et, les processus en place.

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
<p>APPROVISIONNEMENT FONDÉ SUR LA VALEUR ET INNOVATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Évaluer la possibilité d'intégrer les concepts de l'approvisionnement fondé sur la valeur et le caractère innovant d'une solution dans l'analyse des besoins. ■ L'AFV se définit par un processus d'acquisition dans lequel non seulement le prix est pris en compte, mais aussi tous les coûts (ou les évitements de coûts) associés à cette même acquisition. Par exemple, le coût de la main-d'œuvre, de l'entretien, le taux d'efficacité, les processus utilisés, la disposition en matière de développement durable, etc. ■ Par ailleurs, encadrés par le Bureau de l'innovation, l'OP et le comité de coordination de l'AFV intègrent des critères d'appréciation qui prennent en compte les innovations en santé. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'innovation en santé, pour sa part, fait référence aux technologies émergentes, dans ce domaine, mais également à toute innovation sur le plan organisationnel ou fonctionnel (liée aux processus). ■ L'AFV est un exercice qui doit être fait avant le lancement de l'appel d'offres, afin de permettre à l'OP de déterminer cette valeur. ■ L'évaluation des coûts associés à l'acquisition peut être assimilée à une évaluation de coût total de propriété et doit permettre de chiffrer la valeur réelle des solutions étudiées.
<p>ANALYSE DE MARCHÉ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ La clé du succès d'un AOP repose sur la qualité de l'analyse de marché réalisée préalablement à sa publication. L'OP doit bien définir les besoins avec les utilisateurs, mais aussi valider les offres disponibles sur le marché, les capacités des fournisseurs et la réalité commerciale. ■ Envisager des échanges encadrés avec l'industrie, préalables à la publication de l'AOP, par exemple par le recours à des vitrines technologiques inversées pour saisir l'offre de produits et de services disponibles et les limites des fournisseurs ainsi que pour discuter des nouveaux produits, des innovations à venir et du potentiel d'inclusion de la notion de valeur. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'analyse de marché devrait aller au-delà d'une recherche sur le Web et elle ne devrait pas se limiter à des documents publiés ou échangés. Les OP devraient se doter de politiques et de procédures qui encadrent les échanges avec les soumissionnaires dans le respect des lois applicables, notamment la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme, qui préservent l'intégrité des marchés publics et l'équité entre les soumissionnaires. ■ L'objectif ultime poursuivi par l'analyse de marché est de publier un AOP qui appariera les besoins exprimés par l'OP et les offres disponibles par le marché. Cette analyse permet notamment de minimiser la publication d'addendas et le risque de différends avec les soumissionnaires et de favoriser l'équité entre les concurrents.

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'analyse de marché peut, en outre, être utile pour déterminer les facteurs à considérer dans l'évaluation du coût total d'acquisition. ■ De même, les OP sont encouragés à procéder à une veille de marché, en cours de contrat, afin d'examiner les conceptions de biens et d'aider à la préparation du cycle contractuel suivant. ■ Un avis d'appel d'intérêt pourrait être publié, dans le cadre d'une analyse de marché, notamment pour évaluer le niveau de concurrence et pour s'assurer que les entreprises ont une compréhension adéquate des besoins de l'OP et qu'elles peuvent vérifier leur capacité et leur intérêt à offrir une solution qui répond aux dits besoins. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'AAI peut être un outil efficace pour susciter l'intérêt des fournisseurs et aider l'OP à la préparation d'un AOP, mais il ne constitue pas un AOP et ne se substitue pas à un exercice d'analyse de marché rigoureux et exhaustif. ■ L'OP qui a recours à cet outil devrait utiliser le SEO pour le rendre public. ■ L'AAI peut être utilisé dans le domaine de la santé, notamment, pour : <ul style="list-style-type: none"> ■ vérifier la concurrence en fonction de la répartition de lots ; ■ connaître les avancements en matière d'innovation ou de développements associés à l'industrie ; ■ analyser une nouvelle stratégie d'acquisition (par exemple une combinaison de produits en trousse) ; ■ vérifier la compréhension d'un devis d'AOP par les fournisseurs ; ■ vérifier des certifications, des exigences et des normes utilisées par l'industrie ; ■ vérifier l'ampleur budgétaire de la valeur d'acquisition.

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
<p>COÛT TOTAL D'ACQUISITION</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lorsque pertinent, le coût total d'acquisition devrait être pris en compte lors de l'adjudication du contrat. ■ Les coûts additionnels liés au CTA correspondent aux coûts non inclus dans le prix soumis, que devrait assumer l'OP pendant la durée de vie utile des biens acquis. ■ Afin d'établir avec précision le CTA en lien avec les biens acquis, l'OP devrait aborder le sujet dans son analyse de marché. ■ Un AOP qui comporte un calcul de CTA pourrait faire l'objet d'une rencontre d'information avec les soumissionnaires intéressés, pour que son application soit expliquée. ■ Favoriser le maintien raisonnable d'une performance, d'une durée de sécurité (pièces et services), d'un nombre raisonnable d'heures d'utilisation ou d'un nombre de cycles dans la définition des besoins. L'OP ne devrait pas privilégier initialement une durée de vie minimum pour les équipements médicaux. ■ Une durée raisonnable de l'équipement, dans les conditions normales d'utilisation en établissement, devrait être déterminée dans le devis d'AOP. ■ S'informer auprès des soumissionnaires potentiels, lors de l'analyse de marché, des pratiques offertes par l'industrie : par exemple la période de disponibilité des pièces de rechange, à la suite de la mise en service d'un équipement. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La réglementation contient des dispositions qui permettent d'adjuger un contrat selon le CTA. En effet, l'OP peut considérer des coûts additionnels liés à l'acquisition de biens. Ces coûts sont ajoutés, selon le cas, aux prix soumis ou aux prix ajustés, de façon à établir le CTA utilisé aux fins d'adjudication. L'ajustement des prix doit être fondé sur des éléments quantifiables et mesurables mentionnés aux DAO. Il doit, en outre, s'effectuer après le dépôt des soumissions, selon les renseignements contenus dans chacune d'elles. Les coûts additionnels peuvent comprendre des coûts d'installation, d'entretien, de soutien et de formation ou encore de disposition des biens, de même que les coûts de tout autre élément jugé pertinent par l'OP en lien avec les biens acquis. ■ Les coûts calculés aux fins du CTA devraient correspondre aux paramètres définis dans les DAO. ■ Évaluer la nécessité de recourir à de l'expertise technique qualifiée pour vérifier les devis. ■ Dans le cas d'une rencontre avec les soumissionnaires intéressés, l'OP doit s'assurer du respect de l'article 58.1 de la LCOP. ■ Dans l'éventualité où la disponibilité des pièces cesserait avant le délai auquel le fournisseur s'est engagé à garantir le service et les pièces, en signant sa soumission, ce dernier pourrait avoir à dédommager l'établissement au prorata de la valeur du contrat d'achat de l'appareil. ■ Prévoir ou exiger des fournisseurs un plan de rehaussement ou de transition qui couvre la période de fin de vie utile prévue. ■ Le fournisseur devrait s'engager à rendre disponibles toutes les pièces et le service pendant une période de temps raisonnable requise pour l'utilisation de son équipement.

RÈGLES SPÉCIFIQUES

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
<p>RAPPEL OU ALERTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Collaborer avec le fournisseur lors d'un rappel ou d'une alerte sur les biens médicaux ou autres (par exemple un rappel alimentaire). L'OP et le fournisseur devraient s'entendre rapidement sur un plan de prise en charge du retrait et du remplacement du bien et sur la répartition des coûts associés au rappel. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le Règlement canadien sur les instruments médicaux (biens et services médicaux) et la Loi canadienne sur les aliments et drogues encadrent le rappel et les alertes. ■ Le rappel médical est défini comme suit : <ul style="list-style-type: none"> « Mesure prise par le fabricant, l'importateur ou le distributeur, après la vente de l'instrument ou de l'équipement médical, visant à en faire le rappel, à y apporter des correctifs ou à aviser le propriétaire ou l'utilisateur de la défektivité – réelle ou potentielle –, après qu'il se soit rendu compte que l'instrument ou l'équipement, selon le cas : <ol style="list-style-type: none"> 1) peut être dangereux pour la santé ; 2) peut ne pas être conforme aux affirmations du fabricant ou de l'importateur relativement à son efficacité, à ses avantages, à ses caractéristiques de rendement ou à sa sûreté ; 3) peut ne pas être conforme à la Loi ou au règlement susmentionné. » ■ Le rappel peut comprendre les mesures suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ■ Retirer un instrument médical qui se trouve sur le marché ; ■ Demander de cesser d'utiliser un instrument médical et de détruire les unités en stock ; ■ Apporter des correctifs à l'instrument médical sur les lieux où il est utilisé ; ■ Informer les utilisateurs d'un instrument au sujet d'un problème réel ou potentiel ; ■ Fournir une étiquette différente (qui peut inclure des mises à jour d'instructions ou de manuels).

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Le rappel est un processus collaboratif entre toutes les parties visées de la chaîne de distribution, y compris les fabricants, les importateurs, les distributeurs, les détaillants, les établissements de santé, les utilisateurs et les consommateurs. ■ Exemples de clauses : <ol style="list-style-type: none"> 1) Rappel ou alerte médicale : <ul style="list-style-type: none"> ■ Avis Lorsque le FOURNISSEUR a connaissance d'une défaillance qui se rapporte à un bien, il doit transmettre immédiatement un avis à Santé Canada, au ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, au directeur général de l'ORGANISME PUBLIC, au chef médical du secteur concerné et au chef du service des approvisionnements. ■ Remplacement et indemnisation Le cas échéant, le FOURNISSEUR doit convenir avec l'ORGANISME PUBLIC des modalités de retrait, de remplacement et de retour du bien défaillant ainsi que du montant exigible à titre d'indemnisation. Tout bien de remplacement doit être équivalent ou supérieur au bien remplacé. 2) Rappel de produit : <ul style="list-style-type: none"> ■ Advenant le cas où un produit doit être rappelé par le FOURNISSEUR, ce dernier devra immédiatement contacter le service de l'approvisionnement de chacun des établissements concernés. Il devra convenir des modalités de retrait, de retour et de remplacement immédiatement après que le rapport de rappel obligatoire aura été fourni au ministre, comme indiqué dans la section 64 des Règlements des instruments médicaux et suivant la finalisation des plans de rappel conformément à l'accord de Santé Canada.

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Les produits de remplacement devront satisfaire l'établissement. Il sera convenu également, avec chaque établissement, que parmi les mesures de remplacement, le remboursement de certains frais doit être prévu, le cas échéant, notamment les frais raisonnables et entendus à la satisfaction des deux parties : par exemple les frais engagés par le patient directement reliés au rappel, qui ne sont pas couverts par le régime d'assurance-maladie provincial ou par un programme d'assurance privé supplémentaire. <p>Le FOURNISSEUR devra également informer les personnes désignées par l'établissement et concernées par le rappel, soit par courriel, le chef administratif du service concerné et le service des approvisionnements, ou par courrier, le service des approvisionnements.</p> <p>Le FOURNISSEUR pourra, à la demande d'un établissement, transmettre l'information à un autre département, s'il y a lieu. Outre les modalités prévues au premier alinéa du présent article, l'avis doit également contenir le nom du bien concerné, son code, le numéro de lot, le motif du rappel ainsi que tout autre renseignement qui peut être requis pour les modalités de retour du bien, le cas échéant.</p>

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
<p>ESSAIS DE CONFORMITÉ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ S'assurer concrètement du respect de la conformité et procéder à des évaluations, à des bancs d'essai ou à des visites d'installation, pourvu que : <ul style="list-style-type: none"> ■ <i>les protocoles soient décrits dans les DAO;</i> ■ <i>les utilisateurs engagés dans les protocoles comprennent bien le contexte et l'usage qui sera fait du résultat des évaluations;</i> ■ <i>l'annulation ne soit pas autorisée ou que les critères ne soient pas modifiés après le dépôt des soumissions;</i> ■ <i>si des essais de conformité sont prévus dans les DAO, ils soient d'abord effectués à l'égard des biens proposés par le fournisseur qui serait l'adjudicataire, s'il n'y en avait pas eu. Si les biens proposés par le fournisseur ne réussissent pas les essais de conformité, ces derniers sont ensuite effectués à l'endroit des biens proposés par le fournisseur suivant, et ainsi de suite.</i> ■ Lors de l'évaluation de la conformité, s'assurer de faire la distinction entre la conformité théorique (en fonction des dispositions publiées) et la conformité effective (performance, résultats attendus). ■ Les résultats des évaluations de conformité doivent être bien documentés et partagés avec le soumissionnaire concerné (sur demande). ■ Bien définir les besoins de l'OP lorsque des essais de conformité (échantillons requis, délai, contexte d'évaluation, etc.) sont prévus. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les essais de conformité et les visites d'installation doivent être menés de manière rigoureuse et équitable et respecter les principes énoncés dans la LCOP. ■ Porter une attention particulière aux délais, aux coûts et aux protocoles à respecter, pour éviter des conflits avec les soumissionnaires. ■ Il est possible de requérir les biens des soumissionnaires avant l'adjudication d'un contrat pour qu'un comité technique vérifie le respect des exigences techniques prévues dans les DAO. Toutefois, le comité technique ne se verra soumettre que les biens des fournisseurs jugés admissibles par le comité de sélection et dont les soumissions s'avèrent conformes sur la base des documents déposés. Afin d'assurer la transparence dans le processus contractuel et le traitement intègre et équitable des soumissionnaires, l'OP doit prévoir, dans ses DAO, les règles établies qui incluent la demande des biens des fournisseurs dans un processus d'analyse des soumissions.

ÉVALUATION DE LA QUALITÉ D'UNE SOUMISSION

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
<p>CRITÈRES D'ÉVALUATION ET ÉLÉMENTS DE QUALITÉ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Décrire les critères qui serviront à l'évaluation de la qualité des soumissions par le comité de sélection et les éléments de qualité requis pour l'atteinte d'un niveau de performance acceptable. Ce niveau est déterminé par l'OP et il correspond aux attentes minimales pour chacun des critères. ■ Le niveau de performance acceptable doit être élaboré en fonction d'un minimum requis propre au projet, et non en fonction d'un maximum, afin que plusieurs soumissionnaires puissent y satisfaire. ■ La signification des critères et les termes utilisés doivent être clairement identifiés dans les DAO afin de s'assurer que le donneur d'ouvrage et le fournisseur auront la même compréhension. Les DAO doivent indiquer explicitement la façon dont les critères seront appliqués pour déterminer la meilleure offre. ■ Les critères d'évaluation devraient être formulés de manière à ne pas apprécier plusieurs éléments en simultané. ■ Le nombre de critères, au minimum de trois, doit être suffisant, sans être excessif, pour évaluer les aspects importants liés au contrat. ■ Lorsque l'évaluation de la qualité est suivie du calcul du rapport qualité-prix, les critères d'évaluation de la qualité retenus doivent être pondérés selon leur importance relative et tenir compte de la définition des besoins. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les critères d'évaluation de la qualité devraient permettre de porter un jugement et de mesurer la compétence et la capacité d'un fournisseur à réaliser un contrat, en fonction du besoin exprimé par l'OP. À défaut, ce critère ne devrait pas être considéré pour l'évaluation. L'OP devrait se demander s'il ne s'agit pas plutôt d'une condition d'admissibilité ou de conformité ou encore d'une exigence. ■ Les éléments de qualité requis pour l'atteinte d'un niveau de performance acceptable doivent permettre aux soumissionnaires de comprendre précisément et objectivement les éléments sur lesquels l'évaluation des soumissions est basée. ■ Lorsqu'il s'agit d'évaluer la qualité d'une soumission, les membres d'un comité de sélection doivent absolument porter un jugement au regard des critères d'évaluation de la qualité. ■ Les éléments de qualité doivent permettre au prestataire de services de démontrer sa compréhension de l'exécution du contrat. Plus particulièrement, le prestataire de services doit prouver sa compréhension de la portée du contrat, des problèmes qui pourraient survenir lors de son exécution et du contexte de réalisation, comme décrit dans les DAO. ■ Évaluer la pertinence d'utiliser des critères d'évaluation éliminatoires. Des conditions de conformité et des critères éliminatoires trop nombreux peuvent restreindre l'accès des entreprises aux contrats publics. Il pourrait être préférable de considérer une pondération plus élevée pour un critère, plutôt que de le rendre éliminatoire.

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'emploi de critères d'évaluation éliminatoires devrait être justifié et documenté afin de ne pas réduire la concurrence. ■ Favoriser l'intégration de critères d'évaluation fondés sur le caractère innovant d'une solution pour certains AOP, en particulier lorsque ceux-ci visent des catégories de produits complexes. ■ Dans le cas des équipements, des instruments et d'autres solutions innovantes du domaine clinique, les OP devraient définir des critères d'évaluation de qualité qui peuvent mettre en évidence la valeur des technologies en matière de performance, de fonctionnalité ou d'efficacité, et non seulement sur le plan technique. ■ Une possibilité, pour les fournisseurs, de présenter leurs produits avant le lancement de l'appel d'offres améliorerait, dans certains cas, le processus de définition des besoins et des critères d'évaluation et des éléments de qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une proposition qui inclut une option innovante permettant, par exemple, des économies pour le système de santé ne devrait pas être rejetée, mais plutôt valorisée et considérée à sa juste valeur. Ainsi, lorsque pertinent, un OP devrait inclure des critères d'évaluation de la qualité qui permettraient au soumissionnaire de démontrer la qualité liée au caractère innovant de sa solution. ■ À titre d'exemple, ces critères peuvent porter sur l'innovation du produit ou du service, de la technologie, de procédés et d'organisation ou encore sur l'innovation sociale, et ce, en lien avec le besoin exprimé. ■ Sur demande écrite d'un soumissionnaire, l'OP doit présenter les résultats de l'évaluation de la soumission pour chaque critère utilisé dans l'appréciation de la qualité et exposer sommairement les motifs qui justifient le fait que la soumission n'a pas été retenue.

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
<p>CRITÈRES D'ÉVALUATION – COMPÉTENCES DES RESSOURCES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les critères utilisés pour évaluer les compétences des ressources doivent préciser, dans les DAO, les éléments de qualité que le soumissionnaire est tenu de démontrer. ■ Les exigences concernant les compétences que les ressources sont tenues de posséder doivent être en adéquation avec le contrat à réaliser. ■ Pour procéder à une évaluation adéquate et rigoureuse des compétences demandées pour les ressources, l'OP devrait exiger que ces dernières démontrent que leurs réalisations permettent de répondre aux besoins exprimés dans le contrat, plutôt que d'exiger une liste des contrats qu'elles ont réalisés. ■ Exiger que la ressource appose sa signature sur son curriculum vitæ permet d'attester la véracité de l'information transmise et d'obtenir l'engagement de la disponibilité des ressources des soumissionnaires. ■ Il importe que l'OP précise, dans les DAO, le rôle du chargé de projet ou du coordonnateur de projet. ■ Indiquer et décrire, dans les DAO, les caractéristiques des ressources stratégiques pour l'exécution d'un contrat. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'évaluation des compétences d'une ressource doit être faite de façon objective pour un contrat de soutien clinique ou de formation ou encore qui nécessite l'implantation d'un nouveau produit ou d'une nouvelle méthode de travail. ■ La démonstration des réalisations du soumissionnaire devrait être fondée, entre autres, sur une description de l'engagement d'une ressource dans la réalisation des contrats indiqués, ses rôles et ses responsabilités, les tâches effectuées, les travaux réalisés, les technologies utilisées, les résultats obtenus ainsi que les enjeux et les défis surmontés lors de cette réalisation. ■ En cas de doute, l'OP devrait s'assurer de la véracité de l'information contenue dans les soumissions, par exemple dans un curriculum vitæ. ■ Dans le cas du remplacement d'une ressource, en cours de contrat, certains OP font passer aux personnes candidates un examen ou une entrevue en fonction des exigences, pour mesurer les compétences recherchées. ■ Documenter les choix de l'OP à l'égard des compétences des ressources.

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Définir le caractère stratégique en prévoyant des exigences et des critères particuliers, en cohérence avec les besoins établis, les risques inhérents au projet et les résultats attendus. Ces éléments peuvent être employés pour définir ce qui constitue du « personnel stratégique », soit : <ul style="list-style-type: none"> ■ une personne qui a une responsabilité prépondérante dans l'exécution d'un contrat en matière d'expertise ou dont l'action est requise en continu tout au long du contrat, ou encore dont le remplacement pourrait compromettre l'obtention des résultats attendus. 	
<p>EXPÉRIENCE DE LA FIRME SOUMISSIONNAIRE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Exiger la démonstration des réalisations antérieures de la firme au contrat. ■ Décrire, dans les DAO, les éléments de qualité qui seront évalués. S'il y a lieu, expliquer comment seront faites les évaluations (entrevue, visite, etc.). ■ Prendre en considération l'expérience d'un soumissionnaire, acquise hors d'organisations gouvernementales, dans la réalisation de contrats similaires. ■ Éviter de se baser uniquement sur l'envergure d'un contrat antérieur, sans description précise des réalisations de la firme. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Exemple de clause : Le SOUMISSIONNAIRE doit avoir réalisé au moins deux contrats d'un achat de places en CHSLD au cours des 10 dernières années. Ces contrats doivent avoir été réalisés dans une organisation dotée d'un environnement similaire et avoir été de grande envergure (nombre d'achats de places : XX). Pour chacun de ces contrats, le SOUMISSIONNAIRE doit présenter l'information suivante : <ul style="list-style-type: none"> ■ L'envergure du contrat (en matière d'achat de places) ; ■ La nature et les objectifs du contrat ; ■ L'approche préconisée pour les prestations de soins et de services. <p>Le SOUMISSIONNAIRE doit démontrer la pertinence de chaque contrat réalisé par rapport au contrat visé par le présent appel d'offres, en considérant le contexte de réalisation particulier ainsi que les problèmes et les enjeux principaux tels que décrits à la section xyz des documents d'appel d'offres.</p>

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
<p>RELÈVE ET BASSIN DE PERSONNEL OU CAPACITÉ DE RÉALISATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Exiger que le soumissionnaire fournisse toute l'information pertinente en ce qui concerne la relève et le bassin de personnel disponible en cas de remplacement d'une ressource affectée au contrat et qu'il démontre l'approche qui sera employée dans un tel cas. ■ Exiger que le soumissionnaire fournisse un processus d'escalade des interventions (avec qui communiquer, dans quels délais, etc.) advenant des problèmes avec le personnel affecté au contrat. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Exemple de clause : Le SOUMISSIONNAIRE doit démontrer l'approche qui sera employée afin de remplacer rapidement une ressource affectée au contrat. L'approche doit tenir compte des problèmes qui pourraient survenir en cours de réalisation du contrat et du contexte de réalisation particulier, tels qu'énoncés aux DAO. Le SOUMISSIONNAIRE doit indiquer comment il entend procéder pour assurer un transfert de connaissances complet dans le cas du remplacement d'une ressource, de façon à garantir la même qualité relativement aux interventions qu'elle devra réaliser lors de l'exécution du contrat.

CLAUSES PARTICULIÈRES

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
<p>CLAUSES RELATIVES À UN SYSTÈME D'ASSURANCE DE LA QUALITÉ, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'ENVIRONNEMENT</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Considérer l'apport d'un système d'assurance de la qualité, notamment une norme ISO ou une spécification liée au développement durable et à l'environnement, pour la réalisation d'un contrat. En l'occurrence, l'OP doit préciser l'exigence requise dans les DAO. ■ Si l'imposition d'une telle exigence réduit indûment la concurrence, l'OP doit permettre à tout fournisseur de présenter une soumission et accorder à celui qui répond à l'exigence prévue aux DAO une marge préférentielle d'au plus 10 %. Dans ce dernier cas, le prix soumis par un tel soumissionnaire est, aux seules fins de déterminer l'adjudicataire, réduit du pourcentage de marge préférentielle prévu, et cela, sans affecter le prix soumis aux fins de l'adjudication du contrat. ■ Le pourcentage de marge préférentielle qui sera appliqué doit être indiqué dans les DAO. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'OP ne devrait pas avoir d'exigence à l'égard d'un système d'assurance de la qualité ou une spécification liée au développement durable ou à l'environnement pour exécuter tout contrat, à moins qu'il démontre que l'exigence est en lien avec le besoin. ■ Exemple de clause de maintien de l'exigence : Lorsque les documents d'appel d'offres prévoient une exigence liée à un système d'assurance de la qualité ou l'octroi d'une marge préférentielle à tout soumissionnaire qui répond à une telle exigence, le SOUMISSIONNAIRE doit maintenir son certificat ISO ou toute autre certification pendant la durée du contrat prévue dans les documents d'appel d'offres. Le SOUMISSIONNAIRE devra informer l'organisme public de la perte d'une telle certification en cours d'exécution du contrat.
<p>EXIGENCE DE GARANTIE DE SOUMISSION OU D'EXÉCUTION</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Étant donné que l'obtention d'une garantie de soumission et d'une garantie d'exécution impose aux entreprises des coûts supplémentaires et une démarche administrative importante, l'OP devrait se questionner sur la nécessité de formuler de telles exigences. ■ Éviter d'exiger des soumissionnaires une garantie de soumission ou d'exécution trop importante par rapport à la valeur du contrat. ■ Privilégier une garantie de soumission sous la forme d'un cautionnement. Cette garantie peut alors être exprimée, au choix de l'OP, par un montant forfaitaire ou par un pourcentage du montant de la soumission. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les coûts liés à l'obtention d'une garantie risquent de se refléter dans les prix soumis. ■ Une garantie de soumission est facultative et elle n'est généralement pas pertinente pour un contrat d'approvisionnement de biens. ■ La garantie de soumission vise à assurer que l'adjudicataire procédera à la signature du contrat. ■ La garantie d'exécution assure que l'institution qui a à fournir un cautionnement à l'adjudicataire s'engage notamment à indemniser l'OP en payant une somme forfaitaire, dans le cas où l'adjudicataire ne respecterait pas ses obligations contractuelles.

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
	<ul style="list-style-type: none"> ■ N'exiger une garantie d'exécution que lorsqu'elle n'a pas pour effet de restreindre la concurrence. De plus, l'OP devrait prioriser la garantie d'exécution sous une autre forme que le chèque visé, la traite bancaire ou le mandat-poste, à moins que ses besoins le justifient. La décision quant à la forme de la garantie d'exécution doit être prise en corrélation avec l'envergure du dossier. Lorsque possible, l'OP doit déterminer à l'avance, dans les DAO, les éléments sur lesquels portera la garantie (obligations contractuelles). Cette pratique permet une meilleure connaissance des risques de la part du soumissionnaire, qui peut alors mieux en déterminer les coûts. ■ Si une garantie d'exécution est absolument requise, privilégier de l'exiger à la signature du contrat. Éviter, si possible, de la demander lors du dépôt de la soumission. En l'occurrence, la caution (la personne qui cautionne) peut également rédiger une lettre qui assure que le cautionnement d'exécution sera produit en cas d'adjudication. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Si la garantie exigée est sous forme de chèque visé, l'OP utilise le montant comme indemnisation. ■ Exemple de clause de garantie d'exécution : Le PRESTATAIRE DE SERVICES doit, dans les TRENTE (30) jours à compter de la date de l'envoi de l'avis d'adjudication, fournir à l'ORGANISME PUBLIC une garantie d'exécution, d'un montant équivalent à CINQ (5) POURCENT de la valeur totale du contrat, soit le total du bordereau de prix en fonction des lots soumissionnés, multiplié par CINQ (5) ans : <ul style="list-style-type: none"> a) un chèque certifié, une traite bancaire ou un mandat-poste, fait à l'ordre de l'OP ; b) un cautionnement délivré par une compagnie légalement habilitée à se porter caution à la faveur de l'ORGANISME PUBLIC, qui doit être conforme aux dispositions du modèle de cautionnement d'exécution reproduit à l'annexe XX.
<p>CLAUSES DE PÉNALITÉ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Insérer des clauses de pénalité dans les DAO et les appliquer, s'il y a risque d'un préjudice sérieux dans le cas où l'adjudicataire ne respecterait pas les clauses contractuelles. ■ La valeur de la pénalité prévue dans les DAO doit inciter les fournisseurs ou les prestataires de services à respecter leurs engagements contractuels, sans toutefois avoir pour conséquence une réduction importante du nombre d'entreprises désireuses de soumissionner à l'appel d'offres. ■ Considérer l'impact de la personne stratégique au dossier, la rapidité de remplacement et le temps de rattrapage de la personne remplaçante au dossier dans le DAO. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Si une pénalité est imposée, elle ne devrait pas être disproportionnée. Elle devrait être déterminée en fonction de l'analyse du risque du dossier et de l'estimation du préjudice subi. ■ L'OP ne devrait pas appliquer de pénalité non justifiée. ■ La clause ne devrait couvrir que le départ d'une personne-clé détenant une connaissance ou une expérience qui n'est pas présente de façon raisonnable dans la structure du fournisseur et pour qui l'embauche serait problématique (pénurie d'expertise similaire, rareté, etc.). Le remplacement doit avoir une conséquence importante sur le projet, soit une impossibilité de livraison ou des retards majeurs (à définir selon le mandat).

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
		<p>Par exemple, un gestionnaire de projet d'une grande expérience et ayant des connaissances des projets en santé au Québec peut toujours être remplacé. Il y aurait des conséquences, mais la gestion de projet est une expertise commune. Un ingénieur informatique spécialisé en systèmes Deep Learning serait plus difficile à remplacer.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Exemples de motifs selon lesquels l'application de clauses de pénalité devrait être évitée : <ul style="list-style-type: none"> ■ Lorsqu'il y a un retard important causé par l'OP dans le démarrage du projet ou dans l'exécution du contrat ; ■ Lorsque l'OP demande le remplacement d'un membre du personnel stratégique et que cette demande n'est pas motivée par le défaut de cette personne à exécuter le contrat ; ■ À la suite de tout événement imprévisible, irrésistible et indépendant de la volonté du prestataire de services, assimilable à un cas de force majeure, par exemple le décès ou une maladie prolongée. ■ De plus, à titre d'exemple, l'OP pourra également décider, s'il le juge approprié, de ne pas appliquer une telle pénalité dans d'autres situations : <ul style="list-style-type: none"> ■ s'il procède à l'embauche de la personne-ressource stratégique désignée pour la réalisation du contrat ; ■ lorsqu'un changement au personnel stratégique est effectué à la fin du contrat et que l'incidence sur celui-ci est négligeable. Par contre, dans un tel cas, il devra justifier et documenter sa décision.

Éléments visés	Bonnes pratiques	Enjeux ou précisions
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Exemples de circonstances qui pourraient justifier la réduction du pourcentage prévu au contrat, dans le cas où il serait requis d'appliquer la clause de pénalité : <ul style="list-style-type: none"> ■ Selon le moment où survient l'indisponibilité du membre du personnel stratégique ou sa demande de remplacement ; ■ Lorsqu'il s'agit d'un premier remplacement de personnel stratégique pour ce prestataire de services au sein de l'OP ; ■ Si la probabilité d'un préjudice important en cas de retard dans l'exécution des travaux est moindre que le tort qui a été initialement prévu au moment de la signature du contrat.

**Secrétariat
du Conseil du trésor**

Québec

