

Le gouvernement guidé par une mission :

définir une nouvelle approche grâce à la passation de marchés axée sur les résultats

Des objectifs et des indicateurs mal alignés entravent la capacité des partenaires du secteur privé à appuyer l'action du gouvernement et à améliorer l'expérience et la confiance des citoyens.

maximuscanada.ca



maximus 

Propulser les Canadiens, la technologie et le gouvernement vers l'avenir

Le gouvernement guidé par une mission : définir une nouvelle approche grâce à la passation de marchés axée sur les résultats

Des objectifs et des indicateurs mal alignés entravent la capacité des partenaires du secteur privé à appuyer l'action du gouvernement et à améliorer l'expérience et la confiance des citoyens. Le passage à des modèles de passation de marchés axée sur les résultats permettra d'améliorer l'orientation des programmes du Canada et de favoriser l'innovation.

Dans sa publication intitulée *Services aux citoyens : c'est le moment pour le Canada de montrer une nouvelle voie*, Maximus a lancé une discussion importante sur la manière dont le Canada peut stimuler la transformation de la prestation des services en mettant l'accent sur les citoyens, les résultats et une approche dirigée par les opérateurs.

Le présent livre blanc poursuit cette réflexion par une analyse approfondie de la passation de marchés axée sur les résultats comme élément essentiel de la modernisation et de la rationalisation des services publics.

De nos jours, les contrats d'approvisionnement du secteur public ont tendance à privilégier les approches fondées sur les intrants, qui définissent avec précision chaque étape de la prestation des services par les partenaires : des ressources aux technologies utilisées, du nombre de postes aux dépenses, ce qui crée une structure rigide orientant l'approvisionnement vers un résultat étroitement prescrit.

Pourquoi, dans ce contexte, le secteur public continue-t-il d'éprouver des difficultés liées à l'innovation lente, aux budgets exorbitants, au rendement insatisfaisant et à une faible satisfaction des citoyens?

Les cadres actuels de passation de marchés publics, comme la Directive sur la gestion de l'approvisionnement du Conseil du Trésor et la nouvelle politique « Achetez canadien », privilégient la transparence, l'équité et la résilience économique nationale.

Cependant, ils ne disposent pas d'un mécanisme formel pour promouvoir systématiquement la passation de marchés axée sur les résultats dans l'ensemble des marchés publics. Le présent document propose une directive sur la passation de marchés axée sur les résultats, qui remettrait en question les approches fondées sur les intrants et ciblerait de manière proactive les marchés fédéraux devant passer d'une évaluation axée sur les intrants et la conformité à une approche centrée sur des résultats mesurables liés à la mission.



Le Canada peut stimuler la transformation de la prestation des services en mettant l'accent sur les citoyens, les résultats et une approche dirigée par les opérateurs.

Dans le cadre de la passation de marchés axée sur les résultats, l'attention se porte sur l'atteinte des résultats, et non sur les intrants (les étapes distinctes prévues pour y parvenir). En collaborant avec des experts opérationnels et des partenaires chevronnés ayant une compréhension claire de la mission, les dirigeants gouvernementaux peuvent concrétiser leur vision du succès des programmes, tout en s'assurant que cette vision repose sur des objectifs de mission quantitatifs et qualitatifs.

Lorsqu'elle est appliquée correctement, cette approche favorise l'innovation, la collaboration public-privé, l'efficacité et la confiance du public.

Contexte mondial

Partout dans le monde, la transition d'une passation de marchés fondée sur les intrants à une passation de marchés axée sur les résultats stimule déjà la réussite des marchés publics. La recommandation de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur la passation des marchés publics « préconise la transition d'une approche administrative et axée sur la conformité à une approche stratégique et globale pour la mise en œuvre des politiques gouvernementales ».

Les règles de passation de marchés du gouvernement de la **Nouvelle-Zélande** favorisent les « accords axés sur les résultats » et les spécifications fonctionnelles plutôt que les exigences prescriptives. Ces règles incitent les administrations à définir les résultats souhaités et offrent aux fournisseurs une certaine souplesse dans la prestation des services, en conformité avec les principes fondés sur le rendement.

L'approche fondée sur les contrats de services généraux de la Federal Acquisition Regulation des **États-Unis** institutionnalise les acquisitions axées sur le rendement, en alignant les paiements sur les résultats. Elle exige que les demandes de propositions décrivent le résultat à atteindre plutôt que la manière de l'atteindre, propose des normes de rendement mesurables et veille à ce qu'elles soient intégrées dans le contrat.

L'Australie et l'Irlande mettent également l'accent sur les résultats dans leurs structures de passation de marchés.



En collaborant avec des experts opérationnels et des partenaires chevronnés ayant une compréhension claire de la mission, les dirigeants gouvernementaux peuvent concrétiser leur vision du succès des programmes

Situation canadienne

La passation de marchés au Canada met l'accent sur le meilleur rapport qualité-prix et sur des objectifs socioéconomiques, notamment les exigences « Achetez canadien », tout en demeurant largement axée sur les intrants. Les contrats, souvent établis sous couvert d'exigences obligatoires et cotées, précisent les livrables, les technologies et les exigences de conformité plutôt que les résultats de la mission.

Cette lacune représente une ouverture stratégique : le Canada pourrait favoriser l'innovation en officialisant un cadre de passation de marchés axé sur les résultats, à l'instar des pratiques observées à l'échelle mondiale, en intégrant des indicateurs de rendement, des mécanismes contractuels adaptatifs et des incitatifs à l'innovation dans les règles fédérales de passation de marchés, y compris des résultats mettant l'accent sur « Achetez canadien ».

Les limites des contrats traditionnels

Les contrats gouvernementaux traditionnels sont caractérisés par leur rigidité. Ils mesurent les intrants (heures travaillées, personnel affecté, volume traité) plutôt que les résultats qui importent aux utilisateurs, ainsi qu'aux dirigeants gouvernementaux et politiques redevables envers le public.

Pour garantir une mise en œuvre familière et comparer ce qui est comparable, ils recyclent des approches obsolètes et mettent trop l'accent sur la conformité. Les accords sur les niveaux de service deviennent l'objectif plutôt que le cadre de référence.

La passation de marchés fondée sur les intrants a son utilité lorsque les exigences sont limitées et bien définies, et que la nature du travail limite les possibilités d'innovation. Cependant, lorsque ces contrats traditionnels deviennent la norme, les institutions publiques se retrouvent avec un contrôle limité sur les résultats, étouffées par un système qui favorise le statu quo et engendre la stagnation. Les programmes passent à côté de nouvelles approches, notamment l'intelligence artificielle (IA), les technologies infonuagiques et de nouveaux modèles opérationnels qui ont fait leurs preuves à l'échelle mondiale en matière d'efficacité. Les relations avec les fournisseurs se tendent, car les attentes évoluent, ce qui rend les programmes et projets en cours moins pertinents. De ce fait, les ministères et les organismes privilégient davantage la prévention des risques au détriment du progrès, laissant peu de place à l'adaptation ou à l'amélioration continue.



Le Canada pourrait favoriser l'innovation en officialisant un cadre de passation de marchés axé sur les résultats, à l'instar des pratiques observées à l'échelle mondiale.

Prenons, à titre d'exemple, la gestion des connaissances. Traditionnellement, les systèmes de gestion des connaissances gouvernementales s'articulent autour de bibliothèques de documents sur des plateformes établies comme SharePoint, qui sont intégrées aux normes technologiques gouvernementales.

Aujourd'hui, l'IA, entraînée de manière responsable, permet aux usagers et aux représentants gouvernementaux de parcourir rapidement de grands volumes de documents de connaissances pour trouver des réponses pertinentes. Les nouvelles plateformes de gestion des connaissances propulsées par l'IA peuvent améliorer de manière mesurable la satisfaction des usagers et les délais de réponse des employés, tout en maintenant l'intervention humaine pour garantir la responsabilité et le contrôle. Cependant, comme les normes technologiques gouvernementales sont en grande partie statiques, une approche fondée sur les intrants risque davantage d'enfermer les ministères dans l'acquisition d'une plateforme héritée déjà dépassée au moment de l'appel d'offres, et encore plus obsolète au moment de la mise en œuvre de la solution.

La passation de marchés axée sur les résultats va au-delà des intrants et des solutions figées pour aligner l'approvisionnement sur ce qui compte vraiment : les résultats de la mission.



La passation de marchés axée sur les résultats va au-delà des intrants et des solutions figées pour aligner l'approvisionnement sur ce qui compte vraiment : les résultats de la mission.

Les nouvelles plateformes de gestion des connaissances propulsées par l'IA peuvent améliorer de manière mesurable la satisfaction des usagers et les délais de réponse des employés, tout en maintenant l'intervention humaine pour garantir la responsabilité et le contrôle.

Le modèle axé sur les résultats : un changement de paradigme

La passation de marchés axée sur les résultats remet en question les pratiques traditionnelles au sein du secteur public. Elle met l'accent sur la mission du programme et offre aux partenaires la souplesse nécessaire pour innover et atteindre ces objectifs en tirant parti des avancées déjà mises au point, testées et perfectionnées dans le secteur privé.

Ce modèle peut remplacer ou compléter les exigences statiques et les listes de vérification exhaustives par des indicateurs adaptatifs et des responsabilités clairement définies reposant sur des indicateurs de rendement pertinents. Le succès se définit par des résultats concrets, et non par le seul respect des procédures.

Pour permettre ce niveau de souplesse et de modernisation, les gouvernements passent de documents rigides relatifs aux impératifs du système (System Requirements Documents) à des énoncés des objectifs (Statements of Objectives) ou à des énoncés de travail axé sur le rendement (Performance Work Statements). Ce modèle tient les partenaires de l'industrie responsables de l'atteinte des résultats plutôt que du simple respect d'étapes prescrites. Il favorise également l'amélioration continue en récompensant les fournisseurs pour le renforcement de leurs capacités au fil du temps plutôt que pour la livraison ponctuelle de produits livrables.

Une fois libérés pour poursuivre les objectifs de mission qui servent de cap directeur, les fournisseurs peuvent accélérer les programmes en tirant parti de l'évolution des technologies mondiales. Parmi les leviers possibles figure notamment l'IA, qui peut générer des gains d'efficacité remarquables lorsqu'elle est gérée et optimisée de manière réfléchie grâce à l'expertise humaine.

En repensant à la fois la portée et le type de contrat, les organismes gouvernementaux peuvent lancer des appels d'offres visant des solutions qui favorisent la réussite des missions, stimulent l'innovation et garantissent la reddition de comptes quant aux résultats.



Trouver l'équilibre

Malgré tout son potentiel, un contrat entièrement axé sur les résultats comporte son lot de risques. Les programmes devraient établir un équilibre entre des éléments axés sur les résultats et des intrants définis, selon une approche hybride.

Établissant des exigences de base dans les domaines appelés à demeurer relativement stables, les modèles hybrides appliquent une approche axée sur les résultats dans les domaines qui nécessitent davantage de souplesse pour évoluer et se moderniser.

Ces contrats peuvent toujours définir des accords sur les niveaux de service, mais ils veillent à ce que ces indicateurs appuient l'objectif sans devenir l'objectif eux-mêmes. Ils offrent également des garanties de base quant à la fourniture de la documentation et du soutien nécessaires (par exemple, personnel clé, schémas d'architecture, délais d'intervention en cas d'incident, etc.).

Ces exigences s'appliquent également lors de la mise en œuvre de solutions reposant sur l'IA : les partenaires ne doivent pas se contenter de respecter les lignes directrices des autorités compétentes, mais aussi mettre en place leurs propres mécanismes de contrôle robustes en matière d'IA afin de favoriser une utilisation de l'IA transparente et responsable au sein du gouvernement.



Établissant des exigences de base dans les domaines appelés à demeurer relativement stables, les modèles hybrides appliquent une approche axée sur les résultats dans les domaines qui nécessitent davantage de souplesse pour évoluer et se moderniser.

Dans un modèle hybride ou axé sur les résultats, la passation de marchés publics n'a pas à renoncer à la capacité de passer à la loupe les structures de coûts. L'innovation comporte des risques financiers pour les organisations partenaires, ce que les primes de risque prennent en compte. Lorsqu'elles sont plafonnées à un montant raisonnable, ces primes maintiennent l'incitation des partenaires à continuer d'investir dans l'innovation. Les partenaires devraient s'attendre à devoir divulguer leurs méthodes de tarification afin de garantir des prix concurrentiels et raisonnables, offrant un bon rapport qualité-prix.

Tout au long du cycle de vie du contrat, le gouvernement conserve le contrôle des priorités et de la gouvernance, tout en bénéficiant d'une visibilité sur l'avancement de la mission.

Dans le modèle hybride, l'objectif n'est pas de substituer une liste de contrôle des intrants par une nouvelle liste de contrôle de contrats axés sur les résultats et de l'innovation. Aucune procédure ne peut se substituer à l'expertise opérationnelle : des opérateurs expérimentés contribuent à l'adoption des innovations et au redressement réussi des trajectoires des programmes.

Les partenaires doivent posséder une expérience avérée en matière d'innovation grâce à des contrats axés sur les résultats, qu'ils soient hybrides ou non. Les gouvernements doivent exiger de leurs fournisseurs et de leurs partenaires la présentation de projets pilotes, d'études de cas et de résultats concrets, afin d'instaurer la confiance nécessaire à l'atteinte des objectifs de mission et au succès de l'innovation



Dans le modèle hybride, l'objectif n'est pas de substituer une liste de contrôle des intrants par une nouvelle liste de contrôle de contrats axés sur les résultats et de l'innovation.

Aucune procédure ne peut se substituer à l'expertise opérationnelle :
des opérateurs expérimentés contribuent à l'adoption des innovations et au redressement réussi des trajectoires des programmes.

Vos indicateurs posent-ils problème?

Que souhaitez-vous accomplir?

La question peut paraître simple, mais trop de programmes gouvernementaux peinent à réussir, car leurs indicateurs de rendement ne reflétaient pas véritablement les objectifs de leur mission.

Pour qu'un contrat axé sur les résultats soit couronné de succès, il doit mesurer les résultats qui comptent. Sinon, il risque de reproduire les mêmes problèmes fondamentaux que les modèles de contrats traditionnels.

La loi de Goodhart stipule : « Quand une mesure devient un objectif, elle cesse d'être une bonne mesure ». Autrement dit, on obtient ce que l'on mesure.

La manière dont vous mesurez les résultats doit être globale et alignée sur les véritables objectifs de votre programme. Pourquoi?

- Lorsqu'un contrat récompense le traitement des appels téléphoniques, les partenaires sont incités à les recevoir et à y répondre. Ils ne sont pas incités à améliorer l'expérience citoyenne initiale, de sorte qu'un appel ne soit pas nécessaire, ni à résoudre le problème dès le premier contact.
- Lorsqu'un contrat récompense la rapidité de traitement des documents, la priorité est accordée à la rapidité d'exécution, au risque de provoquer une perte de clientèle plutôt qu'une résolution dès le premier contact.
- Lorsqu'un contrat récompense la compatibilité avec les technologies existantes, il garantit des transitions sans heurt, mais freine l'innovation.

Il n'existe pas de solution universelle pour déterminer vos indicateurs de résultats, et c'est bien là l'essentiel. Les résultats doivent pleinement refléter les objectifs de mission, faire preuve de considération envers les citoyens et s'appuyer sur de véritables échanges.

Avez-vous réussi?

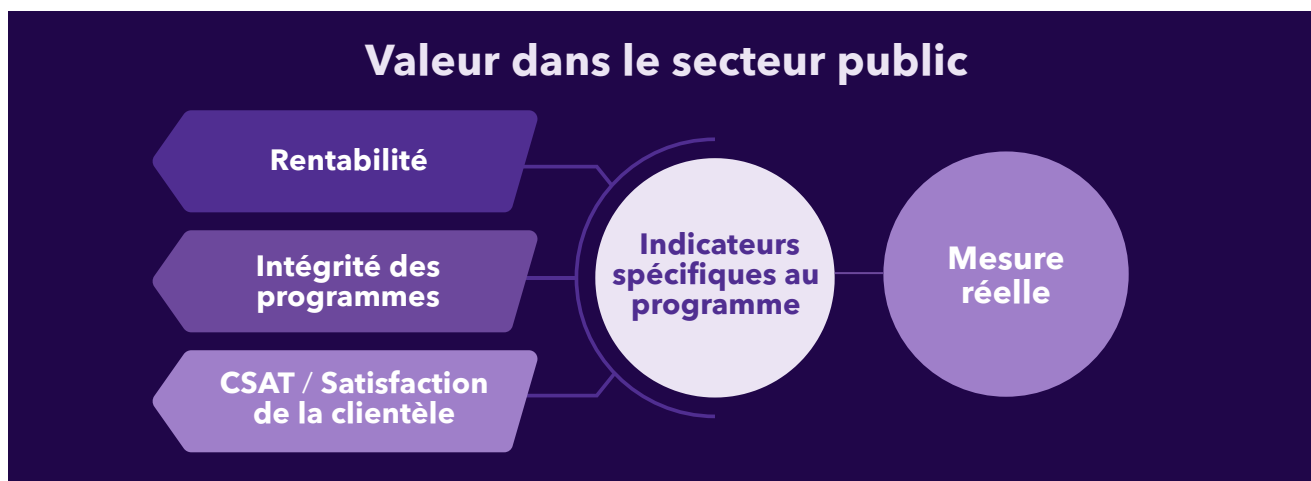


Pour qu'un contrat axé sur les résultats soit couronné de succès, il doit mesurer les résultats qui comptent. Sinon, il risque de reproduire les mêmes problèmes.

Pour autant, obtenir les résultats souhaités ne garantit pas le succès. Une stratégie de données solide et une gouvernance de soutien sont nécessaires pour administrer, interpréter et valider les résultats obtenus. Le processus débute par l'accord de toutes les parties sur les éléments fondamentaux :

- **Clarté des données** : elle comprend la précision des systèmes d'enregistrement officiels, la propriété et la gestion des données, la fréquence des mesures, ainsi que l'utilisation de variables acceptables lorsque la mesure directe n'est pas possible. Lorsque l'ensemble de données déterminant est ambigu, des désaccords sur le rendement peuvent survenir, même si les progrès opérationnels sont importants.
- **Gestion des données** : elle doit définir la manière dont les données seront recueillies, validées, communiquées et gérées tout au long du cycle de vie du contrat. Elle doit également préciser comment les exigences en matière de confidentialité, de sécurité et de souveraineté des données seront respectées, tout en permettant une reddition de comptes transparente sur le rendement et une amélioration continue.
- **Gouvernance et vérification** : les modèles axés sur les résultats bénéficient de mécanismes de gouvernance fiables permettant de valider le rendement et de maintenir la confiance de toutes les parties prenantes. Ils peuvent comporter des méthodologies de mesure convenues conjointement, une vérification indépendante ou par un tiers lorsque nécessaire, ainsi que des mécanismes clairs de résolution des différends. L'établissement de ces éléments dès le départ contribue à ce que les modèles axés sur les résultats demeurent collaboratifs plutôt que conflictuels au fil du temps.

Le passage à un approvisionnement axé sur les résultats n'est donc pas uniquement un exercice de contractualisation, mais également un exercice d'alignement des données, renforçant la cohérence globale sur les initiatives susceptibles d'avoir l'impact le plus direct sur les résultats ciblés. Les programmes qui établissent d'emblée une base de données claire et accessible ont beaucoup plus de chances d'atteindre des résultats durables et fiables.



Études de cas : l'impact des contrats axés sur les résultats

Lorsqu'un organisme fédéral américain avait entrepris de passer d'une infrastructure vieillissante à une plateforme infonuagique, il avait choisi un contrat axé sur les résultats reposant sur un énoncé des objectifs. Cette approche mettait l'accent sur les résultats de mission plutôt que sur la prescription d'un parcours technique précis. L'énoncé des objectifs présentait des attentes claires, comme la production d'un rapport comportant des volets définis et la documentation des interfaces clés, tout en laissant aux partenaires la latitude de déterminer les meilleures méthodes pour atteindre ces objectifs. Il précisait également les contraintes pertinentes, notamment les exigences en matière de cybersécurité, les considérations relatives aux effectifs et les paramètres de transition, et intégrait un résumé de prestation de services afin d'établir des normes et des indicateurs de rendement.

Au Royaume-Uni, le programme Essex Edge of Care a généré une valeur publique considérable en structurant les paiements en fonction du nombre de jours de prise en charge économisés, incitant ainsi le fournisseur à garder même les adolescents à haut risque en toute sécurité à domicile plutôt que dans des placements coûteux. Ce modèle axé sur les résultats a permis une réduction de 43 points du taux de jours de prise en charge et des économies nettes de plusieurs millions.

En Australie, le programme Newpin Social Benefit Bond a démontré l'efficacité de la passation de marchés axée sur les résultats dans le domaine de la protection de l'enfance en liant la réussite du programme au retour des enfants dans des foyers familiaux sûrs, vérifié de manière indépendante. Ce modèle incitait le fournisseur à se concentrer résolument sur un soutien thérapeutique de grande qualité et sur la réunification familiale, améliorant ainsi les résultats à long terme pour les enfants vulnérables tout en garantissant que le gouvernement ne payait que lorsque le programme atteignait avec succès des résultats mesurables et transformateurs.

En Finlande, le programme Kotouttamisen a lié la formation professionnelle personnalisée et l'enseignement de la langue finnoise aux pénuries réelles du marché du travail, incitant ainsi les prestataires à fournir des compétences immédiatement opérationnelles, ce qui a réduit les allocations chômage et augmenté les recettes fiscales. En ne rémunérant que les résultats vérifiés, plus précisément l'emploi durable et réussi, le gouvernement finlandais a transféré le risque de rendement hors des contribuables, tout en améliorant l'intégration économique et sociale de près de 2 500 participants.

“ **Mettre l'accent sur les résultats de mission plutôt que sur la prescription d'un parcours technique précis.** ”

Parfois, les gouvernements sont incités à recourir à la passation de marchés axée sur les résultats en constatant d’abord les effets de l’innovation dans leurs programmes. Par exemple, au Canada, un centre provincial de services aux citoyens devait relever le défi d’offrir des services cohérents et de qualité dans des dizaines de programmes et de ministères. Maximus a déployé une solution moderne de gestion des connaissances infonuagique, accompagnée d’une stratégie de contenu claire, d’un soutien par l’IA et d’une équipe de professionnels en bibliothéconomie. Grâce à cette nouvelle solution, les agents pouvaient trouver plus rapidement les informations pertinentes et traiter les appels plus efficacement; le taux de satisfaction des citoyens a augmenté de 10 % et le temps moyen de traitement est resté stable malgré une hausse de 30 % du volume d’appels.

Par conséquent, lorsque le ministère provincial et Maximus ont planifié la période de prolongation suivante, ils ont intégré des composantes axées sur les résultats, directement inspirées par cette démonstration de la puissance de l’innovation.

Des résultats clairs, impact réel

Aux États-Unis, un important organisme fédéral s’appuyait sur des anciens systèmes qui obligeaient le personnel à saisir manuellement les données des dossiers papier et à passer d’une application à l’autre : un processus fastidieux engendrant des retards et des arriérés. En partenariat avec la direction de l’organisme, Maximus s’est concentré sur les résultats de la mission : un traitement plus rapide, une meilleure précision et une utilisation plus efficace du temps du personnel.

Grâce à une collaboration soutenue avec des spécialistes du domaine et des équipes informatiques, Maximus a mis au point une solution d’automatisation, accompagnée d’une feuille de route sur deux ans pour un déploiement progressif. Les dirigeants et les spécialistes rencontraient quotidiennement les représentants de Maximus, ce qui leur permettait de tester concrètement la solution avant son approbation. Toutes les parties prenantes se sont accordées sur des indicateurs communs et sur l’alignement des données afin d’évaluer objectivement les résultats. Une fois lancée, l’impact a été immédiat :

- **les délais de préparation et de traitement des dossiers sont passés de 10 jours à moins de deux heures;**
- **620 000 heures de procédure ont été économisées;**
- **en février 2025, la solution était déployée dans tous les 50 bureaux du pays.**

En accordant la priorité aux résultats de la mission et en maintenant la transparence sur les données et la gouvernance, Maximus et l’organisme ont atteint avec succès leurs objectifs, accéléré considérablement la prestation des services et permis au personnel de se concentrer sur les tâches à plus forte valeur ajoutée.

“ En accordant la priorité aux résultats de la mission et en maintenant la transparence sur les données et la gouvernance, Maximus et l’organisme ont atteint avec succès leurs objectifs. ”

Dialogues, et non directives

On ne peut pas rédiger un appel d'offres axé sur les résultats de manière isolée.

Un appel d'offres axé sur les résultats réussi nécessite un processus de consultation rigoureux, exigeant dès le départ la contribution de la direction, des opérations, des équipes informatiques et des partenaires du secteur privé.

L'approvisionnement est un dialogue. Il s'agit d'harmoniser la vision, l'imagination et les réalités opérationnelles de toutes les parties prenantes. Avant de rédiger une demande de propositions, les équipes gouvernementales devraient engager des discussions structurées avec plusieurs partenaires afin de s'assurer que le cadre reflète les besoins opérationnels réels et le contexte du changement.

Ces discussions favorisent également l'apprentissage et les échanges, les participants tirant parti des expériences d'autres administrations, tant canadiennes qu'internationales, ainsi que des succès comparables d'organisations du secteur privé.

Les résultats doivent être ancrés dans les réalités opérationnelles, enrichis par les innovations des partenaires, soutenus par les technologies de l'information et promus par la direction.

- Participation des équipes opérationnelles : Les membres des équipes opérationnelles qui sont au plus près de la prestation des services au quotidien doivent contribuer à définir les résultats escomptés grâce à leur connaissance des réalités opérationnelles.
- Perspectives du secteur privé : Les partenaires du secteur privé apportent une expertise en matière d'innovation et de prestation de services, pouvant s'étendre au-delà d'une province ou d'un territoire en particulier, voire à l'étranger. Leur contribution lors de la conception de l'appel d'offres garantit des solutions réalisables et prêtes pour l'avenir. Ils apportent une expertise pointue dans des domaines comme l'IA, agrémentée de feuilles de route pour la mise en œuvre. Les partenaires solides doivent transmettre une expérience opérationnelle concrète et éprouvée, et non de simples plans ou concepts.
- Facilitateurs informatiques : La technologie permet d'atteindre les résultats; elle ne les dicte pas.
- Engagement de la direction : Les décideurs de haut niveau, notamment les ministres, les sous-ministres et les sous-ministres délégués et adjoints, doivent participer activement et rester attentifs afin d'assurer l'harmonisation, la reddition de comptes et des résultats tangibles pour les Canadiens.

Cette approche fait passer la dynamique des mandats émanant des comités à une collaboration ascendante. Lorsqu'un appel d'offres repose sur le dialogue, il cesse d'être un simple exercice de conformité pour se transformer en un levier stratégique de modernisation.

Passation de marchés axée sur les résultats : étape par étape

1. **Comprenez votre programme** : allez au-delà des produits livrables quotidiens pour cerner les résultats alignés sur votre mission.
2. **Consultez les personnes pertinentes** : communiquez avec les équipes opérationnelles, les partenaires, le service informatique et la direction.
3. **Souscrivez à la mission** : définissez vos objectifs et les résultats escomptés.
4. **Définissez l'ensemble de données pertinent** et mettez en place une stratégie commune de données ainsi qu'un modèle de gouvernance permettant de mesurer et de vérifier les résultats.
5. **Alignez les mécanismes de paiement** sur les résultats.
6. **Maintenez le cadre de référence** : les accords sur les niveaux de service doivent soutenir la mission, et non s'y substituer.
7. **Présentez un projet de demande de propositions axé sur les résultats** : invitez les fournisseurs à proposer des pistes pour optimiser la valeur des résultats.
8. **Publiez la demande de propositions finale axée sur les résultats.**

Changer la donne

Dans un contexte de croissance et de modernisation du Canada, des partenaires gouvernementaux expérimentés peuvent satisfaire aux exigences des contrats traditionnels, atteindre les cibles fixées, mais se heurter aux mêmes limitations liées aux intrants qui ont longtemps freiné les processus d'approvisionnement.

Sinon, ils peuvent contribuer à stimuler l'innovation au sein du gouvernement et montrer comment le secteur peut atteindre ses objectifs de mission grâce aux technologies habilitantes et à des solutions créatives.

Pour y parvenir, nous devons repenser notre façon d'aborder les marchés d'acquisition et mettre l'accent sur nos objectifs et sur la mission de prestation des services publics. Les contrats axés sur les résultats constituent à la fois une réforme des pratiques d'approvisionnement et un changement de mentalité. Le gouvernement doit faire preuve de créativité, favoriser la collaboration et définir clairement ce qu'il doit accomplir.

Chez Maximus, nous aidons les gouvernements à poser la question pertinente : Que souhaitez-vous accomplir? Nous élaborons ensuite le cadre permettant de mesurer ce qui compte vraiment et de produire des résultats concrets.

Les contrats axés sur les résultats ne concernent pas le parcours, mais bien la destination.

À propos de Maximus Canada

Maximus Canada est un partenaire de confiance des gouvernements à travers le pays, se spécialisant exclusivement dans la prestation de services publics afin de faire progresser les Canadiens, la technologie et l'administration publique.

Depuis plus de vingt ans, l'entreprise aide les gouvernements à moderniser leurs services grâce à son expertise en expérience client, en services technologiques et de consultation, ainsi qu'en services de santé. L'organisation canadienne allie une connaissance approfondie des opérations locales à une compréhension des technologies mondiales transformatrices pour guider l'avenir du secteur public. Grâce à une prestation axée sur l'utilisateur, une innovation continue et une expertise reconnue du secteur public, Maximus propose une approche résolument canadienne de l'excellence en matière de services publics.

Présente dans plusieurs provinces et territoires, Maximus Canada emploie une main-d'œuvre entièrement canadienne de plus de six cents employés et conserve l'ensemble des données, des infrastructures et des opérations clients à l'intérieur des frontières canadiennes, assurant ainsi la conformité à la Loi sur la protection des renseignements personnels, à la LPRPDE et aux lois provinciales applicables. Son environnement d'hébergement de données sécurisé, entièrement situé au Canada, offre aux gouvernements la garantie que les renseignements sensibles des citoyens ne quittent jamais la juridiction nationale. Ce modèle « par des Canadiens, pour les Canadiens » permet aux gouvernements de moderniser leurs services en toute confiance, en sachant que la souveraineté, la sécurité et la reddition de comptes demeurent pleinement protégées.

L'expertise de Maximus réside dans sa capacité à traduire des mandats de politiques publiques complexes en résultats concrets et mesurables pour les citoyens. Ses services intègrent des centres de contact multilingues et omnicanaux, l'administration des programmes d'admissibilité et de prestations, la gestion des réclamations de santé ainsi que la consultation technologique et la modernisation des systèmes. Au cœur de ces activités se trouve la plateforme Total Experience Management (TXM) – une approche modulaire et axée sur les données qui combine technologies sécurisées, analytique et conception centrée sur l'humain dans un cadre unique et flexible. TXM permet d'assurer des transitions rapides et à faible risque en modernisant les opérations publiques existantes plutôt qu'en les reconstruisant entièrement. Combinée au processus de conception de l'expérience client (CX), qui associe vision opérationnelle et conception centrée sur les utilisateurs, Maximus offre des solutions pratiques, évolutives et adaptées aux réalités quotidiennes du service public.

Grâce à la combinaison de CX et TXM, Maximus soutient certains des systèmes de services publics les plus vastes et les plus complexes du pays. Ses équipes gèrent chaque année des millions d'interactions avec les citoyens, offrent une assistance multilingue dans plus de cent langues et assurent une capacité d'appoint pendant les périodes de forte demande. Dans le domaine de la santé, Maximus administre des programmes de prestations, de réclamations et d'inscription qui rejoignent des millions de Canadiens dans neuf provinces et territoires. Dans chaque cas, l'entreprise maintient un accent constant sur la qualité, l'accessibilité et la satisfaction des citoyens, mesurées à l'aide d'indicateurs de performance transparents et de cycles d'amélioration continue.

La culture opérationnelle de Maximus repose sur l'innovation responsable. Son approche de l'automatisation et de l'intelligence artificielle est fondée sur la supervision humaine et la gouvernance du secteur public. Les outils d'apprentissage automatique sont conçus et entraînés sous la supervision d'opérateurs expérimentés qui comprennent les programmes, les politiques et les citoyens servis. Ainsi, la modernisation vise à renforcer les capacités humaines plutôt qu'à les remplacer, améliorant à la fois l'efficacité et la confiance.

Livré par des Canadiens. Propulsé par l'expérience.

Michael Wilson, vice-président national chargé de la croissance, dirige les efforts stratégiques de Maximus Canada visant à accroître la valeur offerte aux gouvernements et aux collectivités à travers le pays.



Contact

Michael Wilson
 Vice-président national chargé de la croissance
 Maximus Canada
michael.wilson@maximuscanada.ca

Sources

- [Directive sur la gestion de l'approvisionnement - Canada.ca](#)
- [Politique « Achetez canadien » | AchatsCanada](#)
- [Implementing the OECD Recommendation on Public Procurement in OECD and Partner Countries \(en anglais seulement\) | OCDE](#)
- [How to measure outcomes and outputs \(en anglais seulement\) | New Zealand Government Procurement](#)
- [Subpart 37.6 - Performance-Based Acquisition \(en anglais seulement\) | Acquisition.GOV](#)
- [Outcomes for people and place | Using an outcome-based procurement approach guide \(en anglais seulement\) | For government | Queensland Government](#)
- [Ministers Donohoe and Smyth welcome the publication of an OECD study on procurement in Ireland \(en anglais seulement\)](#)
- [Loi de Goodhart - Wikipédia](#)
- [Federal transformation that works: An agile, outcome-driven framework \(en anglais seulement\)](#)
- [Public Sector contracting in Australia and New Zealand: 2025 Benchmark insights \(en anglais seulement\)](#)
- [Essex County Council MST \(en anglais seulement\)](#)
- [Newpin Social Benefit Bond - Social Ventures Australia \(en anglais seulement\)](#)
- [Kotouttamisen \(KOTO\) Social Impact Bond \(en anglais seulement\)](#)
- <https://maximuscanada.ca/fr/publications/services-aux-citoyens-cest-le-moment-pour-le-canada-de-montrer-une-nouvelle-voie>