

GESTION CONTRACTUELLE MUNICIPALE

Guide sur les procédures ouvertes



Le présent guide a pour but premier de susciter une réflexion au sein des organismes municipaux quant aux bonnes pratiques à mettre en place lors de la création d'un comité de sélection. Il ne remplace pas la *Loi sur les contrats des organismes municipaux* (ci-après LCOM) et les règlements qui en sont issus ou les autres lois ou règlements portant sur la gestion contractuelle municipale. Les lectrices et lecteurs sont donc invités à se référer d'abord à ces lois et à s'assurer qu'ils comprennent bien leurs dispositions. En outre, ce guide n'aborde que quelques aspects de la gestion contractuelle. Les dispositions législatives régissant les autres aspects de ce domaine doivent aussi être considérées et respectées.

Ce document a été réalisé par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation.

Il est publié en version électronique à l'adresse suivante : [Québec.ca/gouv/affaires-municipales-habitation](https://quebec.ca/gouv/affaires-municipales-habitation).

ISBN 978-2-555-03176-0 (PDF)

ISBN 978-2-550-83665-0 (1^{re} édition)

Dépôt légal, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2026.

Tous droits réservés. La reproduction de ce document par quelque procédé que ce soit et sa traduction, même partielles, sont interdites sans l'autorisation des Publications du Québec.

© Gouvernement du Québec, ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, 2026

TABLE DES MATIÈRES

1 INTRODUCTION	5
1.1 OBJECTIF	5
1.3 STRUCTURE DU GUIDE	7
2 PROCÉDURE D'ATTRIBUTION SUIVANT LE PRIX PROPOSÉ LE PLUS BAS	8
EXPLICATIONS/BONNES PRATIQUES	8
3 PROCÉDURES D'ATTRIBUTION AVEC SYSTÈME D'ÉVALUATION QUALITATIVE DES OFFRES	9
3.1 REMARQUES COMMUNES À CES PROCÉDURES	9
3.2 PROCÉDURE D'ATTRIBUTION SUIVANT UNE DEMANDE DE PRIX À L'ATTENTION DES ENTREPRISES QUALIFIÉES	11
3.3 PROCÉDURE D'ATTRIBUTION SUIVANT UN SYSTÈME DE CONNAISSANCE DIFFÉRÉE DU PRIX	13
PRÉPARATION DES DOCUMENTS D'APPEL D'OFFRES	14
RÉCEPTION DES SOUMISSIONS ET CALCUL DE LA NOTE INTÉRIMAIRE	14
CALCUL DE LA NOTE FINALE	15
FACTEUR VARIANT DE 0 À 50	15
ATTRIBUTION DU CONTRAT	16
3.4 PROCÉDURE D'ATTRIBUTION SUIVANT UN SYSTÈME D'ÉVALUATION GLOBALE DES CRITÈRES	17
EXPLICATIONS/BONNES PRATIQUES	17
ATTRIBUTION DU CONTRAT	17
3.5 PROCÉDURE D'ATTRIBUTION SUIVANT UN SYSTÈME D'ÉVALUATION GLOBALE DES CRITÈRES AVEC DISCUSSIONS ET NÉGOCIATIONS	19
EXPLICATIONS/BONNES PRATIQUES	20
PROCESSUS POUR LA TENUE DES DISCUSSIONS ET DE LA NÉGOCIATION	20
PRÉPARATION DES DOCUMENTS D'APPEL D'OFFRES	20
DISCUSSION AVEC LES SOUMISSIONNAIRES CONFORMES	21
RÉCEPTION DES SOUMISSIONS FINALES	21
NÉGOCIATION	21

RÉDACTION DE DEUX RAPPORTS	22
DIVULGATION DE L'IDENTITÉ DES SOUMISSIONNAIRES	22
ATTRIBUTION DU CONTRAT	22
COMPENSATION.....	22
3.6 PROCÉDURE D'ATTRIBUTION D'UN CONTRAT DE PARTENARIAT SUIVANT UN SYSTÈME ADAPTÉ AU PROJET D'ÉQUIPEMENT OU D'INFRASTRUCTURE	23
EXPLICATIONS/BONNES PRATIQUES	23
AUTORISATION DU MINISTRE	24
PRÉPARATION DES DOCUMENTS D'APPEL D'OFFRES	24
ATTRIBUTION DU CONTRAT	24
3.7 PROCÉDURE D'ATTRIBUTION D'UN CONTRAT DE SERVICE D'INGÉNIERIE, D'ARCHITECTURE OU DE DESIGN À LA SUITE D'UN CONCOURS	25
EXPLICATIONS/BONNES PRATIQUES	25
ATTRIBUTION DU CONTRAT	25

1 INTRODUCTION

1.1 OBJECTIF

Le présent guide se veut une synthèse des différentes procédures d'attribution des contrats municipaux comportant une dépense égale ou supérieure au seuil obligeant le recours à une procédure ouverte. Il vise à susciter une réflexion chez les élues et élus et chez le personnel administratif municipal quant à la détermination de la procédure la plus performante, et ce, en fonction des besoins de l'organisme municipal. À cette fin, le présent guide se lit en complémentarité avec le [Guide sur les procédures d'attribution des contrats municipaux dont la dépense est inférieure au seuil obligeant le recours à une procédure ouverte](#).

Depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur les contrats des organismes municipaux* (LCOM), les organismes municipaux bénéficient de nouvelles procédures d'attribution de contrats. Par conséquent, ils bénéficient d'une grande marge de manœuvre suivant la nature et la complexité de leurs projets dans le choix de leur procédure d'attribution.

Afin de bénéficier au maximum de ces possibilités, il est primordial que l'organisme municipal procède à l'évaluation sérieuse de son besoin. Cela lui permettra de bien cerner l'ensemble de son projet et du contrat à attribuer. Il sera ainsi mieux à même de choisir la procédure d'attribution la plus adéquate. Lorsque la dépense d'un contrat est égale ou supérieure au seuil obligeant le recours à une procédure ouverte, l'organisme municipal a plusieurs choix. Il peut décider de recourir à l'attribution suivant le prix proposé le plus bas (sauf en services professionnels), à l'attribution suivant une demande de prix à l'attention des entreprises qualifiées, à l'attribution suivant un système d'évaluation globale des critères (évaluation unique ou avec négociations et discussions), à l'attribution suivant un système de connaissance différée du prix, à l'attribution suivant un système adapté au projet d'équipement ou d'infrastructure lorsqu'il s'agit d'un contrat de partenariat, ou encore, à l'attribution à la suite d'un concours lorsqu'il s'agit d'un contrat de service d'ingénierie, d'architecture ou de design.

En ne recourant pas à l'éventail des procédures d'attribution existantes, l'organisme municipal se priverait d'un bénéfice que la loi lui accorde, celui de choisir la meilleure procédure pour chaque contrat. Un organisme municipal a tout avantage à se servir de cette flexibilité dans sa gestion contractuelle.

1.2 TYPES DE CONTRATS

Les contrats visés par la LCOM sont les contrats de construction, de services, d'approvisionnement et de partenariat. Les contrats d'assurance sont assimilés aux contrats de service et les contrats de crédit-bail aux contrats d'approvisionnement.

Comme une nouvelle procédure est consacrée au contrat de partenariat, il convient de préciser ce que constitue un tel contrat au sens de la LCOM. Le contrat de partenariat est un type de contrat que l'on utilise pour les projets d'infrastructure ou d'équipement, dans lequel l'organisme municipal confie à l'entreprise responsable de la réalisation du projet l'exercice d'autres responsabilités qui y sont liées, telles que son financement, son entretien ou son exploitation. Ces contrats impliquent le recours à une approche

collaborative pendant ou après la procédure d'attribution du contrat. D'ailleurs, les contrats mixtes de construction et de services professionnels sont assimilés à des contrats de partenariat lorsqu'ils impliquent une approche collaborative pendant ou après la procédure d'attribution.

Les contrats de partenariat ne peuvent être attribués que selon la procédure d'attribution suivant un système d'évaluation globale des critères avec discussions et négociations ou suivant un système adapté au projet d'équipement ou d'infrastructure. Les contrats de services professionnels, quant à eux, ne peuvent pas être attribués à l'aide de la procédure d'attribution suivant le prix proposé le plus bas. À titre indicatif, le tableau suivant représente les procédures d'attribution possibles par type de contrats, lorsque la dépense est égale ou supérieure au seuil obligeant le recours à une procédure ouverte.

Procédures ouvertes d'attribution de contrats					
Procédure d'attribution/ Type de contrat	Construction	Approvisionnement	Services professionnels	Services autres que professionnels	Partenariat
Plus proposé le plus bas	x	x		x	
Procédures ouvertes avec évaluation qualitative des offres					
Demande de prix à l'intention des entreprises qualifiées	x	x	x	x	
Système de connaissance différée du prix	x	x	x	x	
Système d'évaluation globale des critères, évaluation unique	x	x	x	x	
Système d'évaluation globale des critères avec discussions et négociations	x	x	x	x	x
Système adapté au projet d'équipement ou d'infrastructure					x
Concours d'ingénierie, d'architecture ou de design			x		

1.3 STRUCTURE DU GUIDE

Ce guide présente d'abord chaque procédure d'attribution par le biais de fiches synthèses. Des précisions sont ensuite fournies pour mettre en relation les différentes procédures et pour exposer leurs particularités respectives.

2 PROCÉDURE D'ATTRIBUTION SUIVANT LE PRIX PROPOSÉ LE PLUS BAS

Prix proposé le plus bas (art. 50, LCOM)	
Description	• Attribution du contrat au soumissionnaire ayant présenté la soumission conforme la plus basse; • Ne peut être utilisée pour l'attribution de contrats de services professionnels.
Particularités	• Le contrat est attribué sur la base d'un critère unique et objectif : le prix; • N'exige pas la mise en place d'un système d'évaluation qualitative des offres; • Ne nécessite pas la constitution d'un comité de sélection.

EXPLICATIONS/BONNES PRATIQUES

Puisque l'attribution d'un contrat par la procédure suivant le prix proposé le plus bas ne tient compte que du prix, l'organisme municipal ne peut considérer plus favorablement une soumission présentant un niveau supérieur de qualité. Dans certaines circonstances, il se priverait ainsi de faire ressortir les soumissions les plus intéressantes. Ce pourrait être le cas d'une soumission à caractère plus innovant qui passerait inaperçue au profit d'une solution plus traditionnelle.

C'est pourquoi l'organisme municipal doit spécifier dans ses documents d'appel d'offres l'ensemble de ses exigences, de façon à ce que les soumissionnaires soient tenus de s'y conformer. Pour ce faire, l'organisme municipal devra accomplir un exercice rigoureux de définition de ses besoins et de ses attentes, avant même la rédaction de la demande de soumissions.

En définitive, la procédure suivant le prix proposé le plus bas est bien adaptée aux cas où les besoins de l'organisme municipal sont simples ou récurrents et peuvent être bien définis dans les documents d'appel d'offres. Cette procédure est également appropriée aux cas où l'organisme municipal peut raisonnablement s'attendre à ce que la qualité du bien, des travaux ou du service soit peu variable d'une soumission à l'autre.

ATTRIBUTION DU CONTRAT

Le contrat est attribué au soumissionnaire ayant présenté la soumission conforme avec le prix proposé le plus bas. De façon exceptionnelle, il est également possible d'attribuer le contrat à un autre soumissionnaire conforme avec l'autorisation du ministre.

3 PROCÉDURES D'ATTRIBUTION AVEC SYSTÈME D'ÉVALUATION QUALITATIVE DES OFFRES

3.1 REMARQUES COMMUNES À CES PROCÉDURES

Le recours aux procédures d'attribution avec un système d'évaluation qualitative des offres a lieu lorsque l'organisme municipal veut faire part de ses besoins et de ses attentes aux soumissionnaires sous forme de « critères d'évaluation de la qualité », en plus du prix. À l'issue du processus, l'organisme municipal retient la soumission ayant obtenu la qualité optimale eu égard au prix.

CRITÈRES D'ÉVALUATION DE LA QUALITÉ

L'organisme municipal doit indiquer toutes les exigences et tous les critères d'évaluation des offres ainsi que les méthodes de pondération fondées sur ces critères. Ceux-ci sont différents des exigences de conformité des soumissions, lesquelles ne font pas l'objet d'une évaluation pondérée.

Les critères d'évaluation retenus par l'organisme municipal pour évaluer les soumissions doivent s'inscrire en cohérence avec la nature et l'ampleur du projet envisagé, le type de contrat souhaité et le marché visé. Ils ont une réelle incidence sur le niveau de services ou la qualité des produits que le soumissionnaire doit rendre. Les critères d'évaluation de la qualité doivent refléter les besoins de l'organisme municipal le plus fidèlement possible. Ils doivent aussi être décrits avec précision et dans un langage clair pour éviter les interprétations divergentes de la part des soumissionnaires.

Un organisme municipal peut considérer tout critère lié à l'objet du contrat à attribuer, et ce à n'importe quel stade de son cycle de vie. Ainsi, certains critères peuvent toucher les phases préliminaires du projet, comme le développement ou la production, alors que d'autres peuvent être liés à l'utilisation et à la maintenance. De plus, un critère d'évaluation ne porte pas nécessairement sur une caractéristique intrinsèque à l'objet du contrat. Par exemple, un organisme municipal pourrait considérer l'approche ou la méthodologie utilisée par l'entreprise, ou bien la durabilité, l'originalité ou la fonctionnalité des biens, des services ou des travaux. Il peut également mettre de l'avant des notions d'innovation ou encore des critères environnementaux.

Un critère d'évaluation pourrait ainsi être associé à la capacité d'un soumissionnaire à recycler les matériaux de l'ancien bâtiment. Une autre caractéristique pourrait être d'exiger que l'énergie nécessaire pour le projet provienne d'une source renouvelable. En revanche, l'organisme municipal ne pourrait pas exiger des soumissionnaires qu'ils offrent un service de garde aux enfants de leurs employés et employées, puisque cette exigence ne serait pas en lien avec l'objet du contrat.

De plus, l'analyse des soumissions basée sur des critères de qualité permet au donneur d'ouvrage de connaître plus précisément le marché qui évolue, puisqu'elle permet aux fournisseurs de présenter des solutions innovantes.

COMITÉ DE SÉLECTION

Le recours aux procédures d'attribution avec prise en compte de la qualité requiert la constitution d'un comité de sélection formé d'au moins trois membres autres que des membres du conseil de l'organisme municipal en plus d'une ou d'un secrétaire. Le pouvoir de constituer le comité de sélection doit impérativement être délégué à une ou un fonctionnaire ou à un membre du personnel de l'organisme municipal, et l'identité des membres du comité doit demeurer confidentielle. Quant à l'identité de la ou du secrétaire de comité de sélection, elle n'a pas à demeurer confidentielle¹. Chacune des soumissions doit être évaluée individuellement par chacun des membres du comité. Ensuite, le comité se réunit afin d'évaluer successivement les soumissions et de leur attribuer un pointage selon la pondération décrite dans les documents d'appel d'offres.

À noter que, pour la procédure d'attribution suivant une demande de prix à l'attention des entreprises qualifiées, un comité de sélection est formé selon les mêmes modalités, mais n'a pas la vocation d'analyser les soumissions. Dans ce cas-ci, le comité de sélection est formé au préalable dans le cadre du processus de qualification et est chargé d'évaluer les demandes des entreprises qui souhaitent être qualifiées.

Avec la constitution d'un comité de sélection, l'organisme municipal cherche à obtenir un consensus issu d'une analyse neutre, objective et éclairée quant au niveau de qualité atteint par chaque soumission. Il importe, pour cela, que les membres partagent la même définition des critères d'évaluation et comprennent bien la nature du besoin sur lequel porte la demande de soumissions, afin que les points attribués reposent sur une évaluation équivalente des critères. En guise de bonne pratique, la ou le secrétaire de comité devrait, avant que ne débutent les analyses, bien orienter les membres du comité, notamment pour s'assurer qu'ils ont une compréhension commune des critères et des besoins à privilégier lors de l'évaluation.

Il est recommandé que les membres du comité de sélection soient neutres et indépendants les uns des autres en évitant notamment de choisir des membres unis par des liens d'autorité. Ils sont tenus d'avoir une bonne connaissance du projet faisant l'objet de la procédure ouverte et de détenir, dans l'ensemble, l'expertise requise pour bien évaluer les soumissions.

Pour plus d'informations, des guides ont été spécifiquement préparés pour couvrir les notions de critères d'évaluation de la qualité et de comité de sélection :

- [Guide sur les critères d'évaluation de la qualité des soumissions](#)
- [Guide des bonnes pratiques pour encadrer les comités de sélection](#)

¹ Art. 55, LCOM.

3.2 PROCÉDURE D'ATTRIBUTION SUIVANT UNE DEMANDE DE PRIX À L'ATTENTION DES ENTREPRISES QUALIFIÉES

Demande de prix à l'attention des entreprises qualifiées (art. 51 à 53, LCOM)	
Description	• Évaluation des offres en fonction du prix, suivant un processus de qualification; • Attribution du contrat à l'entreprise qualifiée ayant présenté la soumission conforme avec le prix proposé le plus bas.
Particularités	• Nécessite un processus de qualification élaboré en amont du processus de demande de prix; • Implique l'évaluation préalable d'un besoin récurrent à venir; • Nécessite la formation d'un comité de sélection pour l'évaluation des demandes de qualification; • Le délai de publication de la demande de prix peut être inférieur à 10 jours si un délai minimal est prévu dans les documents d'appel de qualification; • Le processus d'ouverture des soumissions se fait en présence d'un seul témoin.

EXPLICATIONS/BONNES PRATIQUES

Un organisme municipal peut établir un processus de qualification des entreprises avant de lancer un processus d'attribution de contrat. Pour ce faire, l'organisme municipal publie sur le système électronique d'appel d'offres (SEAO) un document contenant les critères et les modalités applicables à la qualification de l'entreprise, les moyens pour la renouveler ou l'annuler, ainsi que la durée de validité de la liste des entreprises qualifiées. En outre, c'est à cette étape que l'organisme municipal doit indiquer quelle sera la durée de publication minimale des demandes de prix qui suivront cette qualification. Le cadre légal oblige une période minimale de 10 jours si un délai inférieur n'est pas spécifié dans les documents d'appel de qualification. Ces documents d'appel de qualification restent publiés sur le SEAO pendant toute la durée de validité de la liste et une fois par année, l'organisme municipal doit publier un avis invitant d'autres entreprises à demander leur qualification. Cependant, il est possible pour une entreprise de demander sa qualification à tout moment. L'organisme municipal doit ainsi évaluer toute demande de qualification dans un délai raisonnable.

La demande de qualification est pertinente pour un organisme municipal lorsque celui-ci identifie un besoin récurrent qui devra faire l'objet de plusieurs contrats. Un exemple classique est celui de l'entretien de plusieurs bâtiments appartenant à l'organisme municipal. La qualification pourrait alors porter sur la capacité d'une entreprise à remplacer des fenêtres et des portes ou encore sur sa capacité à effectuer des travaux de plomberie. En résumé, l'organisme municipal qualifie des entreprises selon leur spécialisation et en fonction de critères qu'il juge importants. Cela permet de gagner du temps lors de l'attribution des contrats, puisque l'analyse de la soumission se fera sur la base du prix dans un délai qui peut être inférieur à celui des autres procédures d'attribution de contrats, les autres exigences ayant déjà été couvertes par la qualification.

Pour évaluer les demandes de qualification, l'organisme municipal doit former un comité de sélection qui se chargera d'effectuer cette tâche. Les modalités de formation du comité ainsi que les exigences légales quant au choix des critères d'évaluation utilisés pour attribuer ou non la qualification à une entreprise sont présentées dans la section des remarques communes aux

différentes procédures d'attribution avec système d'évaluation qualitative des offres. Ainsi, l'organisme municipal dispose d'une grande latitude dans le choix des critères d'évaluation, mais ceux-ci doivent conserver un lien cohérent avec la qualification demandée.

ATTRIBUTION DU CONTRAT

Une fois le processus de qualification amorcé et lorsqu'au moins deux entreprises ont pu être qualifiées pour permettre les avantages conférés par la compétition, l'organisme municipal peut lancer la demande de prix à l'attention des entreprises qualifiées. À ce stade, il ne reste plus qu'à vérifier la conformité des soumissions reçues et à comparer les prix. Contrairement aux autres procédures, l'ouverture des soumissions se fait en présence d'un seul témoin. Le contrat est ensuite attribué à l'entreprise ayant présenté la soumission conforme avec le prix proposé le plus bas. Pour décourager la collusion sur les prix entre les entreprises qualifiées, seuls le nom et le prix du soumissionnaire retenu doivent obligatoirement être publiés. Une entreprise voulant manœuvrer illégalement et fixer les prix ne pourrait donc pas être certaine que les autres entreprises ont bien suivi le mouvement.

3.3 PROCÉDURE D'ATTRIBUTION SUIVANT UN SYSTÈME DE CONNAISSANCE DIFFÉRÉE DU PRIX

Système de connaissance différée du prix (art. 66 à 72, LCOM)	
Description	Évaluation de la qualité des soumissions • Dans un premier temps, évaluation de la qualité des soumissions en fonction des critères établis dans les documents d'appel d'offres; • Minimum de quatre critères d'évaluation de la qualité; • Interdiction d'attribuer une pondération de plus de 30 points sur 100 à un critère; • Possibilité de prévoir des critères de qualité éliminatoires; • Rejet des soumissions ayant obtenu une note inférieure à 70 points sur 100 [pointage intérimaire] et n'ayant pas obtenu la note de passage pour les critères éliminatoires. Ouverture de l'enveloppe ou de l'envoi de prix • Dans un deuxième temps, ouverture de l'enveloppe ou de l'envoi contenant le prix des soumissions ayant obtenu la note minimale de 70 points. Calcul de la note finale et octroi du contrat • Dans un troisième temps, calcul du pointage final selon la formule suivante : $\text{pointage final} = \frac{(\text{pointage intérimaire} + \text{facteur variant de 0 à 50}) \times 10\,000}{\text{prix soumissionné}}$ [Le facteur variant de 0 à 50 doit être consigné par l'organisme municipal avant la publication des documents d'appel d'offres et ne doit pas être dévoilé avant l'ouverture des soumissions.] • Attribution du contrat au soumissionnaire conforme ayant obtenu le meilleur pointage final.
Particularités	• Atteinte d'une qualité minimale, puisqu'une note minimale de 70 % est requise quant à la qualité de la soumission pour que celle-ci soit retenue; • Fixation de la prépondérance accordée au prix à l'aide du facteur variant de 0 à 50; • Possibilité de déterminer un ou des critères éliminatoires parmi les critères d'évaluation de la qualité et d'exiger un pointage minimal pour ce ou ces critères; • Le prix des soumissions demeure inconnu au moment de l'évaluation qualitative.

EXPLICATIONS/BONNES PRATIQUES

PRÉPARATION DES DOCUMENTS D'APPEL D'OFFRES

L'organisme municipal établit un minimum de quatre critères autres que le prix qui serviront à évaluer la qualité d'une soumission en fonction du projet. Il ne peut attribuer plus de 30 points sur 100 à un critère. Avant de procéder à la demande de soumissions, l'organisme municipal devra fixer et consigner le facteur entre 0 et 50 : ce facteur représente la prépondérance que l'organisme municipal accorde au prix dans le cadre d'une procédure ouverte. La valeur accordée à ce facteur ne peut être modifiée en cours de processus.

L'organisme municipal peut également identifier un ou des critères de qualité éliminatoires, soit des critères pour lesquels un nombre minimal de points doit être atteint pour que la soumission puisse être retenue. Dans ce cas, ces critères et leur pointage minimal doivent être mentionnés dans la demande de soumissions.

Enfin, l'organisme municipal doit également préciser dans sa demande de soumissions que les offres doivent être envoyées dans deux enveloppes ou deux envois électroniques distincts, soit l'une incluant tous les documents à l'exception du prix et l'autre contenant le prix.

RÉCEPTION DES SOUMISSIONS ET CALCUL DU POINTAGE INTÉRIMAIRE

Contrairement à la procédure d'attribution suivant un système d'évaluation globale des critères, chacun des membres du comité de sélection évalue chaque proposition individuellement sans connaître le prix, celui-ci étant contenu dans une enveloppe ou un envoi à part. Le comité se réunit ensuite afin d'évaluer successivement chacune des soumissions et de lui attribuer son pointage intérimaire sur un nombre maximal de 100 points. Le pointage intérimaire correspond à la somme des points attribués par le comité pour chacun des critères d'évaluation.

Une fois que les pointages intérimaires sont connus, le comité ouvre les enveloppes (ou les envois électroniques) contenant le prix des soumissions ayant minimalement obtenu 70 points sur un maximum de 100 points. En outre, si l'organisme municipal a identifié un ou des critères éliminatoires, seul le prix des soumissions ayant atteint le nombre minimal de points déterminé pourra être dévoilé.

Les envois de prix des soumissions non retenues, soit celles n'ayant pas obtenu un pointage intérimaire égal ou supérieur à 70 points ou dont l'un des critères éliminatoires n'a pas obtenu le pointage minimal prévu aux documents d'appel d'offres, ne seront pas ouverts. Ils seront soit renvoyés à l'expéditeur dans le cas des envois papier, soit supprimés du SEAO dans le cas des envois électroniques.

CALCUL DE LA NOTE FINALE

Le pointage final est établi à partir de la formule suivante :

$$\text{pointage final} = \frac{(\text{pointage intérimaire} + \text{facteur variant de 0 à 50}) \times 10\,000}{\text{prix soumissionné}}$$

FACTEUR VARIANT DE 0 À 50

Le facteur additionné au pointage intérimaire peut varier entre 0 et 50. À mesure que le facteur s'approche de 50, l'organisme municipal accorde de plus en plus d'importance au prix par rapport à la qualité. Un facteur de 0 suppose que l'organisme municipal accorde autant d'importance à la qualité qu'au prix.

Afin d'illustrer ce calcul, prenons le cas où il y a deux soumissionnaires. Le soumissionnaire A a reçu un pointage intérimaire de 100 points et offre un prix de 100 000 \$, alors que le soumissionnaire B a reçu un pointage intérimaire de 70 points et offre un prix de 80 000 \$.

Si l'organisme municipal fixe le facteur à 50, les deux soumissionnaires obtiendront une note finale identique pour une différence de prix de 20 %.

$$\text{pointage final du soumissionnaire A} = \frac{(100 + 50) \times 10\,000}{100\,000} = 15$$

$$\text{pointage final du soumissionnaire B} = \frac{(70 + 50) \times 10\,000}{80\,000} = 15$$

Si l'organisme municipal fixe le facteur à 0, le soumissionnaire A obtiendra une note finale supérieure à celle obtenue par le soumissionnaire B, bien que ce dernier ait soumis un prix 20 % plus bas.

$$\text{pointage final du soumissionnaire A} = \frac{(100 + 0) \times 10\,000}{100\,000} = 10$$

$$\text{pointage final du soumissionnaire B} = \frac{(70 + 0) \times 10\,000}{80\,000} = 8,75$$

Ainsi, avec le facteur fixé à 0, le soumissionnaire B aurait eu à offrir un prix de 70 000 \$ pour obtenir la même note finale que son compétiteur, soit un prix 30 % plus bas.

$$\text{pointage final du soumissionnaire A} = \frac{(100 + 0) \times 10\,000}{100\,000} = 10$$

$$\text{pointage final du soumissionnaire B} = \frac{(70 + 0) \times 10\,000}{70\,000} = 10$$

Un facteur fixé plus près de 0 a donc pour effet d'accorder moins d'importance à un prix plus bas.

Ainsi, un organisme municipal pourrait faire varier le facteur selon l'importance qu'il accorde, par exemple, à la durabilité d'un projet de construction. Il pourrait choisir des critères de qualité en conséquence et fixer le facteur plus près de 0, de manière à ce qu'une soumission offrant une qualité supérieure soit favorisée par rapport à une autre ayant un prix plus bas. Cela suppose naturellement que l'organisme municipal soit prêt à payer plus cher pour ses infrastructures.

À l'inverse, l'organisme municipal pourrait fixer le facteur plus près de 50 s'il voulait donner plus d'importance au prix, tout en s'assurant d'obtenir des soumissions présentant un niveau minimal de qualité.

Par ailleurs, il est recommandé de procéder à des simulations incluant différents facteurs lors de la préparation des documents d'appel d'offres, dans le but d'atteindre l'objectif visé par la pondération.

ATTRIBUTION DU CONTRAT

Une fois l'évaluation terminée, l'organisme municipal doit sélectionner la soumission conforme ayant obtenu le pointage final le plus élevé². Dans le rare cas où deux soumissions obtiendraient la même note finale, l'organisme municipal doit attribuer le contrat selon les modalités qu'il aura prévues dans les documents d'appel d'offres. Par exemple, il pourrait choisir la soumission proposant le plus bas prix ou celle ayant obtenu le pointage intérimaire le plus élevé³.

² Art. 66, LCOM.

³ Art. 38 al. 1 (7), LCOM.

3.4 PROCÉDURE D'ATTRIBUTION SUIVANT UN SYSTÈME D'ÉVALUATION GLOBALE DES CRITÈRES SANS DISCUSSIONS ET NÉGOCIATIONS

Système d'évaluation globale des critères (art. 54 à 56, LCOM)	
Description	• Évaluation des offres en fonction d'un nombre de points basé, outre le prix, sur des critères de qualité; • Attribution du contrat au soumissionnaire conforme dont la soumission a obtenu le meilleur pointage.
Particularités	• Absence d'un nombre minimal de critères et d'une pondération minimale pour chacun d'eux; • Possibilité d'accorder une forte prépondérance au prix ou à la qualité, selon les besoins de l'organisme municipal; • Le prix des soumissions est connu au moment de l'évaluation qualitative.

EXPLICATIONS/BONNES PRATIQUES

Contrairement à la procédure d'attribution suivant un système de connaissance différée du prix, l'évaluation des critères de qualité est considérée en simultané avec la pondération du prix soumis. Pour l'établir, les membres du comité de sélection pourraient, par exemple, s'appuyer sur des barèmes établis en fonction de l'estimation de l'organisme municipal. Ils pourraient ainsi accorder les meilleures notes aux soumissionnaires se trouvant dans les barèmes de prix les plus bas et les plus basses notes à ceux se trouvant dans les barèmes de prix les plus élevés. Ils pourraient aussi attribuer moins de points aux soumissions dont le prix présente un écart important par rapport à l'estimation de l'organisme municipal.

En outre, l'organisme municipal n'est pas obligé de prévoir un nombre minimal de quatre critères d'évaluation de la qualité et de leur attribuer une pondération maximale de 30 points chacun. Cela lui permet, dépendamment de ses besoins, d'accorder une forte prépondérance au prix ou à la qualité. Par exemple, l'organisme municipal pourrait inscrire une pondération de 80 points pour le critère du prix pour l'octroi d'un contrat de construction, tout en prévoyant un poids de 20 points pour un critère de qualité lié au développement durable.

Par contre, l'organisme municipal doit faire attention de ne pas amoindrir la portée des critères de qualité en les multipliant de manière excessive ou en leur attribuant une pondération dérisoire.

En définitive, il est recommandé que l'organisme municipal envisage, avant le recours à cette procédure ouverte, plusieurs scénarios incluant différentes pondérations afin d'évaluer leurs effets sur le rapport qualité-prix.

ATTRIBUTION DU CONTRAT

Les membres du comité de sélection procèdent à une première évaluation individuelle des soumissions. Ensuite, le comité se réunit et évalue une à une les soumissions en fonction des critères de qualité qui ont été déterminés. Le pointage final correspond à la somme des points accumulés pour chacun des critères. Le contrat est attribué à la

soumission ayant le pointage final le plus élevé. En cas d'égalité des soumissions, le comité se réfère aux dispositions prévues dans les documents d'appel d'offres.

3.5 PROCÉDURE D'ATTRIBUTION SUIVANT UN SYSTÈME D'ÉVALUATION GLOBALE DES CRITÈRES AVEC DISCUSSIONS ET NÉGOCIATIONS

Système d'évaluation globale des critères avec discussions et négociations (art. 54 à 65, LCOM)	
Description	Évaluation des offres • Processus d'évaluation des soumissions identique au système d'évaluation globale des critères. Discussions et négociations • Ouverture des soumissions suivie de discussions individuelles avec chacun des soumissionnaires, pour : • préciser le projet sur le plan technique ou financier, • permettre aux soumissionnaires de présenter une offre finale tenant compte des discussions; • Possibilité de négocier avec le soumissionnaire retenu toute disposition requise pour en arriver à la conclusion du contrat, cela en préservant les éléments fondamentaux de la soumission; • Possibilité de verser une compensation aux soumissionnaires, sous réserve d'une autorisation du ministre.
Particularités	• Procédure permettant l'attribution d'un contrat de partenariat; • Possibilité de restreindre une qualification préalable à un minimum de trois entreprises; • Nécessite la présence d'une personne responsable des discussions qui rédige un rapport certifiant, notamment, le traitement équitable des soumissionnaires; • Absence de nombre minimal de critères de qualité et de pondération minimale pour chacun d'eux; • Possibilité d'accorder une forte prépondérance au prix ou à la qualité, selon les besoins de l'organisme municipal; • Le prix peut être déterminé par une méthode autre que forfaitaire ou unitaire; • Le prix des soumissions est connu au moment des discussions et de l'évaluation qualitative.

EXPLICATIONS/BONNES PRATIQUES

Un organisme municipal qui choisit d'utiliser le système d'évaluation globale des critères peut prévoir une discussion avec les soumissionnaires et une négociation avec le soumissionnaire ayant obtenu le meilleur pointage, et ce, pour tout contrat, peu importe le montant de la dépense qu'il comporte. C'est également l'une des deux procédures permettant l'attribution d'un contrat de partenariat. La seconde est détaillée dans la section suivante.

Du fait qu'elle comporte plusieurs étapes et qu'elle requiert l'engagement d'une ou d'un responsable des discussions et de la négociation, cette procédure est adaptée aux projets de grande envergure ou présentant un haut niveau de complexité, de même qu'aux projets pour lesquels l'organisme municipal souhaite susciter la créativité et l'innovation chez les soumissionnaires. Cette procédure a par exemple été employée pour l'attribution de contrats pour la construction d'un amphithéâtre ou d'un complexe sportif. Puisqu'elle suppose que le projet de l'organisme municipal ne soit pas encore bien détaillé et que des discussions avec chaque soumissionnaire permettraient de le préciser, elle n'est pas conseillée pour les projets simples et pouvant être facilement circonscrits dans les documents d'appel d'offres.

Le choix de cette procédure d'attribution serait approprié pour les contrats de longue durée, par exemple pour un contrat de conception, construction et exploitation d'un centre de traitement des matières résiduelles par des procédés de biométhanisation et de compostage. Comme ce type de contrat implique un engagement à long terme de l'organisme municipal et du soumissionnaire pour la mise sur pied d'un projet de grande envergure, et donc un risque élevé pour les parties, celles-ci auront intérêt à négocier dans le détail leurs droits et obligations respectifs, dans la mesure où cette négociation ne touche pas aux aspects essentiels du contrat. Compte tenu de la complexité et du processus de discussions nécessairement plus exigeant en matière de temps et de ressources, il est possible pour un organisme municipal de procéder au préalable à une qualification des entreprises, qu'il pourra limiter à au moins trois d'entre elles⁴.

PROCESSUS POUR LA TENUE DES DISCUSSIONS ET DE LA NÉGOCIATION

PRÉPARATION DES DOCUMENTS D'APPEL D'OFFRES

La demande de soumissions doit prévoir, en plus de ce que la loi exige déjà pour l'utilisation du système d'évaluation globale des critères, que l'ouverture des soumissions préliminaires sera suivie de discussions individuelles avec chacun des soumissionnaires, destinées à préciser le projet sur le plan technique ou financier et à permettre à ceux-ci de présenter une soumission finale afin de tenir compte du résultat des discussions.

⁴ Art. 26, LCOM

De plus, l'organisme municipal devra indiquer dans la demande de soumissions :

- les règles applicables en cas d'égalité de pointage;
- les modalités de la tenue des discussions, comme le nombre potentiel de rencontres à prévoir et la durée de la période pendant laquelle elles peuvent se tenir;
- l'identité de la personne responsable des discussions et négociations;
- les dispositions permettant à l'organisme municipal de s'assurer en tout temps du respect des règles qui lui sont applicables, notamment en matière d'accès aux documents des organismes publics et de protection des renseignements personnels;
- le cas échéant, l'autorisation du ministre selon laquelle l'organisme municipal peut verser une compensation financière aux soumissionnaires non retenus.

DISCUSSION AVEC LES SOUMISSIONNAIRES CONFORMES

L'organisme municipal doit désigner une personne responsable des discussions avec l'ensemble des soumissionnaires conformes et de la négociation avec le soumissionnaire retenu. Cette personne responsable ne peut être ni membre du conseil municipal ou du comité de sélection ni secrétaire de ce dernier⁵.

À la suite de la réception et de l'ouverture des soumissions préliminaires devant la ou le secrétaire du comité de sélection, des discussions encadrées se font individuellement avec chacun des soumissionnaires. Elles visent à préciser le projet sur le plan technique ou financier et à permettre, en conséquence des précisions apportées, la présentation de soumissions finales.

RÉCEPTION DES SOUMISSIONS FINALES

Par la suite, l'organisme municipal transmet une demande de soumissions finales à tous les soumissionnaires, qui produisent alors une telle soumission. La demande de soumissions finales doit également être publiée sur le SEAO. Ces soumissions sont ouvertes en présence de la ou du secrétaire du comité de sélection. Elles sont, par la suite, évaluées individuellement par le comité de sélection, qui se réunit pour déterminer le pointage final de chacune des soumissions.

NÉGOCIATION

À la suite de la détermination, par le comité de sélection, du soumissionnaire ayant obtenu le meilleur pointage, l'organisme municipal peut choisir de négocier avec celui-ci toute disposition requise pour en arriver à la conclusion du contrat. L'organisme municipal devra toutefois faire en sorte de préserver les éléments fondamentaux des documents d'appel d'offres et de la demande de soumissions finales.

⁵ Art. 42 al.2 (2), LCOM.

RÉDACTION DE DEUX RAPPORTS

La personne responsable des discussions et de la négociation doit rédiger un rapport attestant que toute discussion et toute négociation ont été faites dans le respect des dispositions applicables ainsi que dans le respect du principe d'égalité de traitement des soumissionnaires. Ce rapport doit aussi faire état des dates et de l'objet de toute discussion et de toute négociation qui ont eu lieu.

La ou le secrétaire du comité de sélection doit faire de même à l'égard de toute étape liée aux demandes de soumissions qui n'est pas visée par le rapport de la personne responsable des discussions et de la négociation. La ou le secrétaire du comité de sélection doit également consigner dans son rapport l'attribution des points en fonction de chacun des critères des soumissions finales, le nom de chacun des soumissionnaires, et le prix de chacune des soumissions.

Ces deux rapports doivent être déposés au conseil municipal pour que le contrat puisse être conclu.

DIVULGATION DE L'IDENTITÉ DES SOUMISSIONNAIRES

Comme il n'y a pas d'ouverture publique des soumissions lorsque le système d'évaluation globale des critères avec discussions et négociations est utilisé, la divulgation de l'identité des soumissionnaires ne doit être faite que lorsque les rapports de la personne responsable des discussions et de la négociation et de la ou du secrétaire du comité de sélection ont été déposés au conseil. La règle de la non-divulgation de l'identité des soumissionnaires est par conséquent maintenue jusqu'à ce moment.

ATTRIBUTION DU CONTRAT

Le contrat est attribué à l'entreprise ayant reçu le pointage final le plus élevé. Le contrat final doit tenir compte du résultat des négociations. En cas d'égalité, le comité se réfère aux dispositions prévues dans les documents d'appel d'offres. Le contrat est officiellement attribué après que le conseil municipal a pris connaissance du rapport d'évaluation des soumissions et du rapport de discussions et négociations.

COMPENSATION

Enfin, l'organisme municipal peut demander l'autorisation du ministre pour verser, de façon exceptionnelle, des compensations financières aux soumissionnaires non retenus qui ont déposé une soumission finale conforme. Il pourra d'ailleurs assortir certaines conditions à cette autorisation.

3.6 PROCÉDURE D'ATTRIBUTION D'UN CONTRAT DE PARTENARIAT SUIVANT UN SYSTÈME ADAPTÉ AU PROJET D'ÉQUIPEMENT OU D'INFRASTRUCTURE

Contrat de partenariat suivant un système adapté au projet d'équipement ou d'infrastructure (art. 44 et 73 à 78, LCOM)	
Description	• Sous autorisation du ministre et aux conditions qu'il détermine; • Procédure réservée aux contrats de partenariat les plus complexes.
Particularités	• Les modalités de la procédure d'attribution peuvent être adaptées selon la complexité du projet, l'approche collaborative retenue et le nombre d'entreprises potentiellement intéressées; • Possibilité d'inclure des étapes de discussions et de négociations; • Le prix peut être déterminé par une méthode autre que forfaitaire ou unitaire; • Possibilité de verser une compensation financière aux entreprises non retenues, sous réserve de l'autorisation du ministre; • Doit prévoir un processus de règlement des différends qui découlent du contrat.

EXPLICATIONS/BONNES PRATIQUES

La procédure d'attribution suivant un système adapté permet de personnaliser la procédure d'attribution en fonction du projet. Elle confère à l'organisme municipal un pouvoir inédit de modification des modalités de la procédure d'attribution, et ce, même en cours de processus. Ces modalités sont tout de même encadrées par certaines conditions d'application, spécifiquement avec le consentement de la majorité des entreprises concernées et sous réserves des conditions établie par le ministre des Affaires municipales. Malgré ces conditions, il n'en demeure pas moins que cette procédure d'attribution confère une nouvelle agilité aux organismes municipaux dans l'attribution de leurs contrats.

Cette procédure convient aux projets d'équipements ou d'infrastructures complexes qui seront attribués selon un contrat de partenariat. Comme précisé au préalable, les contrats de partenariat sont élaborés dans l'optique d'une coopération avec les entreprises en amont et en aval du processus de demande de soumissions. L'expertise des entreprises participantes permet de préciser le projet sur le plan technique. Aussi, l'entreprise retenue pour l'exécution du projet continuera d'être impliquée une fois celui-ci achevé selon l'approche collaborative retenue, que celle-ci prenne la forme d'un contrat d'exploitation ou d'entretien, ou encore d'un partage des risques et des profits.

Un organisme municipal qui choisirait d'utiliser la procédure suivant un système adapté pourrait, par exemple, mettre en commun l'expertise des entreprises ayant répondu à une demande de soumissions pour évaluer les conditions d'un projet. En fonction des paramètres soumis, l'organisme municipal pourrait décider d'augmenter le nombre de discussions par rapport à ce qui était prévu au départ dans les documents d'appel d'offres pour tenir compte de la complexité du projet et des imprévus qui pourraient survenir.

Il pourrait également choisir d'évaluer les offres selon les nouvelles données qui lui ont été présentées, ce qui pourrait amener la modification d'un critère d'évaluation ou bien faire varier sa pondération pour refléter les nouveaux développements dans l'élaboration du projet.

AUTORISATION DU MINISTRE

Préalablement à la publication des documents d'appel d'offres, un organisme municipal qui souhaite utiliser la procédure d'attribution suivant un système adapté au projet d'équipement ou d'infrastructure ne peut le faire que suivant une autorisation du ministre des Affaires municipales, qui pourra prescrire certaines conditions. Le ministre pourrait établir des balises générales pour favoriser la saine gestion contractuelle.

PRÉPARATION DES DOCUMENTS D'APPEL D'OFFRES

Les documents d'appel d'offres pour un contrat attribué selon un système adapté doivent comprendre :

- les modalités de la procédure d'attribution et l'approche collaborative retenue;
- si l'approche collaborative comprend un partage des risques, des économies générées ou des gains réalisés et des pertes subies, une précision quant au fait que les modalités exactes de ces partages seront convenues entre les parties et précisées dans le contrat;
- des dispositions permettant à l'organisme municipal de s'assurer en tout temps du respect des règles qui lui sont applicables, notamment en matière d'accès aux documents des organismes publics et de protection des renseignements personnels, et de satisfaire aux exigences de reddition de comptes;
- des règles portant sur les situations de conflit d'intérêts;
- si les entreprises participantes ont droit à une compensation financière, l'autorisation du ministre concernant cette compensation.

À noter que le contrat devra également comprendre une procédure de règlement des différends. Une telle procédure vise notamment à prévenir l'arrêt des travaux ainsi qu'à régler un différend sans avoir recours aux tribunaux.

ATTRIBUTION DU CONTRAT

Il est possible que le processus d'attribution du contrat suive les grandes lignes des modalités de la procédure suivant un système d'évaluation globale des critères avec discussions et négociations exposé précédemment. Une des particularités du système adapté au projet d'équipement ou d'infrastructure réside dans le fait que l'organisme municipal aura la possibilité d'adapter les étapes de la procédure. Dans tous les cas, ces modalités doivent toutefois être acceptées par la majorité des partenaires concernés par la suite de la procédure et respecter les aspects fondamentaux des documents d'appel d'offres ainsi que les conditions pouvant être demandées par le ministre des Affaires municipales.

Le déroulement optimal du processus demandera une évaluation rigoureuse du besoin de la part de l'organisme municipal. Bien que cette procédure permette d'ajuster le projet en fonction du déroulement de la procédure d'attribution et des discussions qui préciseront le projet, l'organisme municipal ne doit pas faire preuve de relâchement lors de la phase préparatoire. Bien au contraire, étant donné le caractère exceptionnel et complexe du projet, la préparation devra être d'autant plus rigoureuse et permettre au final de recevoir des offres axées sur les besoins de l'organisme municipal.

Finalement, le contrat est attribué selon les modalités établies dans les documents d'appel d'offres.

3.7 PROCÉDURE D'ATTRIBUTION D'UN CONTRAT DE SERVICE D'INGÉNIERIE, D'ARCHITECTURE OU DE DESIGN À LA SUITE D'UN CONCOURS

Contrat de service d'ingénierie, d'architecture ou de design à la suite d'un concours (arts. 79 et 262 LCOM)	
Description	• Organisation d'un concours au lieu d'une procédure classique d'attribution de contrat; • Attribution du contrat au lauréat du concours.
Particularités	• Un règlement du gouvernement détermine les paramètres généraux des concours et les autres modalités entourant l'attribution et la gestion du contrat; • Jusqu'à l'édiction d'un tel règlement, une demande peut être adressée au ministre des Affaires municipales afin qu'il autorise la tenue d'un concours.

EXPLICATIONS/BONNES PRATIQUES

Les contrats de services professionnels d'architecture, de design ou d'ingénierie peuvent être attribués au moyen d'un concours. À l'heure actuelle, les organismes municipaux décident eux-mêmes des règlements de ces concours et ils doivent être approuvés par le ministre. La LCOM prévoit que le ministre peut adopter un règlement qui proposerait un cadre général pour la tenue de ces concours. Les organismes municipaux auront alors l'obligation de s'y référer et de s'ajuster aux règles qui y auront été déterminées. Ces règles pourraient viser les modalités de formation du jury, ou encore les règles d'attribution et de gestion du contrat. Jusqu'à l'édiction du règlement ministériel, l'approbation au cas par cas demeure de mise.

ATTRIBUTION DU CONTRAT

Cette procédure d'attribution est moins commune, mais elle est idéale pour susciter la créativité dans certains projets. Le contrat sera alors attribué au gagnant du concours, dont l'évaluation se fera selon les critères qui auront été établis.

