

GESTION CONTRACTUELLE MUNICIPALE

Guide sur les procédures d'attribution des contrats municipaux
dont la dépense est inférieure au seuil obligeant le recours
à une procédure ouverte



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 978-2-555-03153-1 (PDF)

ISBN 978-2-550-88573-3 (2^e 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	4
2	Objectifs du guide	5
3	Principes pour favoriser la saine gestion contractuelle	5
4	Règlement de gestion contractuelle	6
5	Procédures d'attribution.....	7
5.1	Attribution suivant une procédure ouverte de contrats dont la dépense est inférieure au seuil obligeant le recours à une telle procédure	7
5.1.1	Principaux avantages et inconvénients d'une procédure ouverte	7
5.1.2	Bonnes pratiques en matière de procédure ouverte	8
5.2	Attribution de contrats suivant une procédure sur invitation écrite .	8
5.2.1	Principaux avantages et inconvénients d'une procédure sur invitation écrite	9
5.2.2	Bonnes pratiques en matière de procédure sur invitation écrite.....	9
5.3	Attribution de contrats de gré à gré	10
5.3.1	Principaux avantages et inconvénients du gré à gré	10
5.3.2	Bonnes pratiques en matière d'attribution de contrats de gré à gré	10
5.3.3	Bonnes pratiques en matière de rotation de cocontractants	11
6	Exemples de choix d'une procédure d'attribution	12
6.1	Choix de chacune des municipalités	12
	Municipalité A	12
	Municipalité B	13
	Municipalité C.....	13
7	Conclusion	13
	Annexe – Formulaire d'analyse pour le choix d'une procédure d'attribution	14
	Références	15



1 Introduction

Les organismes municipaux procèdent régulièrement à l'acquisition de biens et de services afin de répondre aux divers besoins de la population. Ces acquisitions font généralement l'objet d'un contrat conclu avec des entreprises disposées à fournir des biens ou des services touchant à l'exécution de travaux de construction ainsi qu'à la fourniture de matériel et de services. L'attribution de contrats est un exercice important et stratégique qui nécessite une gestion saine et rigoureuse de la part des organismes municipaux.

Il est possible pour un organisme municipal d'établir la ou les procédures d'attribution de ses contrats dont la dépense est inférieure au seuil obligeant le recours à une procédure ouverte (appel d'offres public) afin d'adapter sa stratégie d'acquisition à ses besoins. En effet, les règles contractuelles lui permettent de ne pas nécessairement recourir à une procédure sur invitation écrite auprès de deux entreprises. Pour ce faire, l'organisme municipal doit adopter, dans son règlement de gestion contractuelle (RGC), des règles lui permettant de procéder autrement. Ces règles doivent notamment inclure des mesures pour favoriser la rotation d'éventuels cocontractants lorsque le montant de la dépense est de 25 000 \$ ou plus, mais inférieure au seuil obligeant le recours à une procédure ouverte. Il est à noter que le seuil obligeant le recours à une procédure ouverte est fixé par règlement ministériel et est ajusté tous les deux ans. Il est recommandé que l'organisme municipal renvoie au seuil décrété par la ou le ministre plutôt qu'à un montant fixe dans son RGC s'il souhaite utiliser toute la marge possible et rendre pérenne son RGC.

Par exemple, l'organisme municipal pourrait utiliser dans son RGC les termes « les règles d'attribution pour les contrats en bas du seuil obligeant le recours à une procédure ouverte » plutôt qu'indiquer le montant actuel permis par les accords. Il peut toutefois aussi spécifier un montant s'il souhaite prévoir une valeur qui serait différente et plus basse que le seuil obligeant le recours à une procédure ouverte.

Dans l'éventualité où un organisme municipal choisirait de modifier son RGC, il peut également décider d'introduire, de manière progressive, des mesures pour encadrer l'attribution des contrats dont la dépense est inférieure au seuil obligeant le recours à une procédure ouverte afin de se laisser le temps de revoir ses pratiques de gestion contractuelle et d'acquérir une meilleure connaissance du marché.

Les organismes municipaux qui choisissent de ne pas prévoir de telles règles dans leur RGC continueront tout simplement d'être assujettis aux règles d'attribution des contrats présentement applicables, c'est-à-dire qu'ils devront utiliser une procédure sur invitation écrite et contacter au moins deux entreprises avant d'attribuer un contrat dont la valeur se situe entre 25 000 \$ et le seuil obligeant le recours à une procédure ouverte et utiliser la procédure d'attribution de leur choix pour les contrats de moins de 25 000 \$ (gré à gré ou autre).

2 Objectifs du guide

Du fait qu'une grande majorité de contrats municipaux sont d'une valeur inférieure au seuil obligeant le recours à une procédure ouverte, il est important pour les organismes municipaux de parfaire leurs pratiques de gestion contractuelle relativement à ceux-ci. Le présent guide vise à orienter les organismes municipaux dans le choix des mesures qu'ils peuvent adopter dans leur RGC pour encadrer l'attribution de contrats en dessous du seuil obligeant le recours à une procédure ouverte. Il propose également une démarche et un outil simple pour aider les organismes municipaux à choisir la procédure d'attribution optimale pour un contrat ou pour une catégorie de contrats.

Néanmoins, les orientations fournies dans ce guide ne couvrent que certains aspects de l'attribution des contrats et n'ont pas pour effet de remplacer les obligations légales auxquelles sont assujettis les organismes municipaux en la matière. En tout temps, ces derniers sont tenus de se référer au cadre légal.

3 Principes pour favoriser la saine gestion contractuelle

Les organismes municipaux doivent, sauf exceptions prévues par la *Loi sur les contrats des organismes municipaux*¹ (LCOM) et ses règlements, utiliser une procédure ouverte pour attribuer un contrat dont la dépense est égale ou supérieure au seuil obligeant le recours à une procédure ouverte. Cette façon de faire a pour objectif d'assurer le respect de trois principes sur lesquels devraient reposer toute décision et tout processus menant à l'attribution d'un contrat, soit l'intégrité, l'équité et la transparence.

Même dans le cas où un organisme municipal n'est pas dans l'obligation de recourir à une procédure ouverte pour attribuer un contrat, il est important que les élu·e·s et les employé·e·s municipaux préservent la confiance de la population en respectant ces trois principes.

Par ailleurs, lorsqu'un organisme municipal entame une réflexion portant sur le contenu de son RGC, ces principes contribueront à établir une cohésion entre les différentes règles envisagées. Une telle cohésion est essentielle pour que l'organisme municipal présente une vision claire et structurée des décisions et des procédures qui sous-tendent l'attribution d'un contrat impliquant le déboursement de deniers publics.

Dans cette perspective, il importe :

- pour assurer l'intégrité des procédures d'attribution des contrats municipaux, que des règles cohérentes et objectives soient mises en place;
- pour assurer l'équité de ces mêmes procédures, que ces règles évitent le favoritisme et garantissent un traitement juste et impartial de tout cocontractant potentiel;
- pour assurer la transparence de ces procédures, que les règles soient compréhensibles et favorisent l'accessibilité aux résultats des procédures d'attribution.

¹ Pour connaître ces exceptions, consulter l'article 33 de la LCOM et son *Règlement sur l'attribution de certains contrats des organismes municipaux suivant une procédure sur invitation écrite ou de gré à gré*.

4 Règlement de gestion contractuelle

Pour assurer le respect des principes favorisant une saine gestion contractuelle, les organismes municipaux doivent adopter des mesures dans leur RGC, comme des mesures visant à prévenir l'intimidation, la corruption, les conflits d'intérêts et le trucage des offres. Avec l'entrée en vigueur de la LCOM, les organismes municipaux doivent également adopter des mesures favorisant l'acquisition responsable. De plus, sous le seuil obligeant le recours à une procédure ouverte, les organismes municipaux doivent aussi adopter des mesures favorisant les biens et les services québécois ou autrement canadiens.

Pour ce qui est de la possibilité dont dispose un organisme municipal d'adopter ses propres règles en bas du seuil obligeant le recours à une procédure ouverte, celui-ci devrait évaluer l'opportunité de modifier son RGC à la lumière de ses pratiques actuelles en matière de gestion contractuelle et du marché, de façon à déterminer si le tout répond aux objectifs qu'il entend poursuivre dans l'attribution de ses contrats. À la suite d'une telle évaluation, s'il choisit d'entreprendre une démarche de modification de son RGC, il devra établir de nouvelles règles en considérant les orientations qu'il veut donner à sa gestion contractuelle.

Bien qu'il en ait la possibilité, il n'est pas à l'avantage de l'organisme municipal d'utiliser une seule procédure d'attribution pour tous les contrats. En effet, la procédure optimale varie selon la nature du besoin et les caractéristiques du marché susceptible de le combler. Il est possible qu'une procédure soit appropriée pour certains types de contrats, mais pas pour d'autres.

De plus, l'organisme municipal pourrait, voire devrait, déterminer pour chaque catégorie de contrats le montant de la dépense à partir duquel il prévoit avoir recours à une procédure d'attribution en particulier. Pour un même type de contrat, il est possible que la procédure d'attribution diffère selon le montant de la dépense. Par exemple, un organisme municipal pourrait décider de passer ses contrats en technologies de l'information de gré à gré pour une dépense de moins de 60 000 \$ et suivant une procédure ouverte pour une dépense de plus de 60 000 \$.

Par exemple, un organisme municipal pourrait également :

- établir que les contrats d'approvisionnement doivent être attribués suivant une procédure ouverte à partir de 50 000 \$;
- procéder de gré à gré avec une entreprise pour un contrat de services dont la dépense est inférieure au seuil obligeant le recours à une procédure ouverte, dans la mesure où cette entreprise est une entreprise d'économie sociale selon la *Loi sur l'économie sociale*;
- fixer à au moins trois le nombre d'entreprises invitées à soumissionner pour les contrats d'ingénierie dont la dépense est de 50 000 \$ ou plus, mais inférieure au seuil obligeant le recours à une procédure ouverte, en exigeant qu'au moins une entreprise soit située à l'extérieur du territoire de l'organisme municipal, lorsque possible.

Si un organisme municipal décide néanmoins d'utiliser majoritairement la procédure d'attribution de gré à gré, il serait opportun pour lui de prévoir dans son RGC un minimum de mesures, outre celles sur la rotation d'éventuels cocontractants, pour encadrer l'attribution de ses contrats et pour favoriser le recours à une autre procédure, lorsqu'approprié. Par exemple, des demandes de prix auprès d'un nombre à déterminer d'entreprises devraient être la norme lorsque l'attribution d'un contrat de gré à gré est choisie.

5 Procédures d'attribution

Pour aider un organisme municipal à choisir la procédure d'attribution appropriée entre une procédure ouverte, une procédure sur invitation écrite ou le gré à gré, la présente section traite des avantages et des inconvénients de chaque procédure et propose de bonnes pratiques pour les employer efficacement. De plus, les bonnes pratiques proposées contribuent à assurer l'intégrité, l'équité et la transparence des décisions et des processus. Un formulaire d'analyse pour le choix d'une procédure d'attribution est proposé en annexe pour aider l'organisme municipal à prendre des décisions éclairées et à consigner les éléments qui ont motivé ces décisions.

5.1 Attribution suivant une procédure ouverte de contrats dont la dépense est inférieure au seuil obligeant le recours à une telle procédure

Le recours à une procédure ouverte est obligatoire pour la majorité des contrats dont la dépense est égale ou supérieure au montant décrété par la ministre des Affaires municipales et est régi par la loi afin d'assurer l'intégrité, l'équité et la transparence de la procédure. Bien qu'un organisme municipal puisse élaborer sa propre procédure ouverte pour les contrats comportant une dépense inférieure au seuil obligeant le recours à une procédure ouverte s'il se dote de règles à cet effet dans son RGC, il serait préférable qu'il se conforme aux exigences de la loi afin d'éviter la multiplication de telles procédures.

Certains assouplissements aux exigences de la loi sont tout de même envisageables en bas du seuil, ce qui offre ainsi plus de flexibilité à un organisme municipal qui choisit d'attribuer son contrat suivant une procédure ouverte. Par exemple, le délai de réception des soumissions peut être écourté, les documents d'appel d'offres peuvent être publiés sur le système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec (SEAO) ou ailleurs, et il est possible d'appliquer des mesures de discrimination territoriale.

L'organisme municipal devrait également déterminer la procédure ouverte appropriée, comme la procédure suivant la soumission proposée avec le prix le plus bas; la demande de prix à l'intention des entreprises qualifiées; la procédure suivant un système de connaissance différé du prix; la procédure avec évaluation globale des critères, avec ou sans discussions et négociations; ou une autre méthode qu'il juge appropriée.

5.1.1 Principaux avantages et inconvénients d'une procédure ouverte

Une procédure ouverte favorise la concurrence et permet à l'organisme municipal d'obtenir le prix le plus avantageux pour combler son besoin. Elle lui permet également de mieux connaître son marché du fait qu'une procédure ouverte offre la possibilité de solliciter publiquement la participation de toutes les entreprises intéressées. Cette accessibilité peut avoir pour effet d'inciter de nouvelles entreprises, dont l'organisme municipal ignorait l'intérêt, à déposer une soumission. Enfin, c'est la procédure la plus à même de favoriser l'intégrité, l'équité et la transparence.

Toutefois, cette procédure est assortie de certaines exigences inhérentes à son fonctionnement, ce qui peut engendrer des frais pour les entreprises qui souhaitent déposer une soumission. Ces frais sont parfois inclus dans le prix soumis par les entreprises. Cette procédure peut aussi s'avérer plus longue pour l'organisme municipal comparativement à d'autres procédures en raison des délais nécessaires pour préparer les documents d'appel d'offres ainsi que pour recevoir et analyser les soumissions. Bien que l'attribution d'un contrat de gré à gré ou sur invitation mérite aussi d'élaborer le contrat et ses

conditions de réalisation, les délais propres à la procédure ouverte peuvent accroître le temps écoulé entre la détermination du besoin et l'attribution du contrat.

5.1.2 Bonnes pratiques en matière de procédure ouverte

Il est maintenant obligatoire pour un organisme municipal d'évaluer sérieusement ses besoins (autres options possibles, récurrence, quantité, qualité, etc.). Cela lui permet, notamment, de déterminer à quel moment lancer son avis visant à attribuer un contrat au moyen d'une procédure ouverte, de manière à limiter les contraintes liées aux délais de procédure. De plus, quand un organisme municipal connaît ses besoins et qu'il est en mesure de bien évaluer le prix du contrat, il a avantage à recourir à une procédure ouverte, car il peut profiter du jeu de la concurrence.

Pour bien mener une procédure ouverte, un organisme municipal doit connaître le marché afin de déterminer s'il existe assez d'entreprises pour offrir une concurrence saine et suffisante. Il peut, selon ses besoins, sonder l'intérêt des entreprises au moyen d'un appel d'intérêt et, du même coup, mieux connaître les services qu'elles offrent. En plus de favoriser la concurrence, un plus grand nombre de participants diminue la possibilité de collusion entre les entreprises soumissionnaires. On suggère d'estimer les frais assumés par une entreprise pour le dépôt d'une soumission. Si ces frais sont disproportionnés par rapport à la valeur du contrat, certaines entreprises éviteront de participer à une telle procédure d'attribution, ce qui diminuera le bassin de soumissionnaires éventuels.

La procédure ouverte est aussi un excellent moyen d'évaluer de manière structurée l'offre d'un bien ou d'un service. D'une part, le recours au système d'évaluation globale des critères permet l'évaluation des offres en fonction d'un nombre de points basé, outre le prix, sur tout autre critère que l'organisme municipal juge pertinent et lié à l'objet du contrat. D'autre part, l'attribution d'un contrat à l'aide d'une procédure suivant un système de connaissance différé du prix permet, dans une première étape, d'évaluer la qualité d'une soumission en fonction de critères établis et, dans une deuxième étape, de considérer le prix de la soumission. Cette procédure vise ainsi à évaluer le rapport entre la qualité et le prix de chacune des propositions. La demande de prix à l'intention des entreprises qualifiées permet quant à elle de qualifier un bassin d'entreprises dans le but de répondre à un besoin récurrent qui nécessitera plusieurs contrats. La qualification préalable signifie que l'organisme municipal pourra s'assurer du respect de critères qu'il aura mis de l'avant, tout en conservant une certaine efficacité lors de l'attribution individuelle des contrats. Pour plus d'information, consulter le [Guide sur les procédures ouvertes](#). Par ailleurs, il est à noter que les systèmes d'évaluation qualitative des offres évoquées plus haut peuvent également être utilisés lors d'une procédure sur invitation écrite.

5.2 Attribution de contrats suivant une procédure sur invitation écrite

La procédure sur invitation écrite permet à l'organisme municipal d'inviter à soumissionner des entreprises qu'il choisit selon ses propres critères, contrairement à la procédure ouverte, qui est une invitation ouverte à toute entreprise intéressée à participer. L'organisme municipal peut déterminer, pour les contrats dont la dépense est inférieure au seuil obligeant le recours à une procédure ouverte, le montant à partir duquel il prévoit attribuer un contrat suivant une procédure sur invitation écrite s'il adopte des règles à cet effet dans son RGC. Pour l'organisme municipal qui ne prévoit pas adopter de telles règles, la valeur des contrats qui devront faire l'objet d'une procédure sur invitation écrite est de 25 000 \$ ou plus, mais inférieure au seuil obligeant le recours à une procédure ouverte. L'organisme municipal devra également inviter un minimum de 2 entreprises à soumissionner.

Comme pour la procédure ouverte, l'organisme municipal peut assouplir les exigences de la procédure sur invitation écrite dans son RGC, notamment en écourtant le délai minimal de réception des

soumissions, qui est de huit jours. Le délai devrait néanmoins permettre aux entreprises de préparer adéquatement leur soumission, sinon elles risquent de ne pas répondre. Comme les entreprises sont interpellées directement, il n'est pas obligatoire d'utiliser le SEAO pour la transmission des documents d'appel d'offres, et l'organisme municipal pourra définir le support de son choix pour la réception des soumissions. Un autre assouplissement se trouve dans la possibilité de décrire les spécifications techniques exigées autrement qu'en termes de performance et d'exigence fonctionnelle dans les documents d'appel d'offres.

5.2.1 Principaux avantages et inconvénients d'une procédure sur invitation écrite

Les délais minimaux pour la procédure sur invitation écrite sont plus courts que ceux d'une procédure ouverte, car c'est l'organisme municipal qui sollicite directement les entreprises au lieu d'attendre que celles-ci se procurent les documents requis dans le SEAO. Puisqu'il choisit les entreprises, cette procédure offre à l'organisme municipal plus de contrôle sur les soumissionnaires pouvant participer à la procédure. Cette procédure favorise aussi la concurrence, dans la mesure où l'organisme municipal invite plusieurs entreprises à déposer une soumission.

La procédure sur invitation écrite a cependant comme inconvénient de faire peser sur l'organisme municipal le fardeau de trouver des soumissionnaires potentiels. Pour tirer avantage du processus, il devrait donc bien connaître ses marchés et les entreprises qui y participent. Dans ce contexte, l'appel d'intérêt est un outil fort utile qui permet à l'organisme municipal d'obtenir des informations sur le marché et de connaître les entreprises y exerçant leurs activités.

La procédure sur invitation écrite peut également réduire l'accessibilité aux contrats municipaux et limiter la concurrence si l'organisme municipal invite toujours les mêmes entreprises ou seulement un petit nombre d'entreprises. De surcroît, s'il ne se tient pas au fait des nouvelles entreprises qui tentent de percer le marché, l'organisme municipal risque de se priver de biens ou de services à de meilleurs prix, d'une qualité supérieure ou innovants.

5.2.2 Bonnes pratiques en matière de procédure sur invitation écrite

Comme pour la procédure ouverte, l'organisme municipal devrait s'informer sur le marché ciblé afin de connaître les entreprises susceptibles d'être intéressées par un contrat. Lorsque l'organisme municipal a recours à une procédure sur invitation écrite, il est conseillé de solliciter au moins trois entreprises afin de favoriser la concurrence. L'organisme municipal pourrait également se donner comme règle d'inviter au moins une entreprise qui n'est pas de la région à déposer une soumission ou, lorsque c'est possible, d'inviter au moins une entreprise nouvelle sur le marché visé.

Il serait pertinent d'assurer une rotation parmi les entreprises qui sont invitées à déposer une soumission si un organisme municipal n'a pas l'habitude d'inviter plusieurs entreprises. Pour ce faire, l'organisme municipal pourrait dresser une liste d'entreprises à partir de laquelle il effectue une rotation afin d'éviter de favoriser quelques entreprises au détriment d'autres.

Du fait que l'organisme municipal peut choisir ses cocontractants éventuels, de telles règles, sans être exhaustives, assurent un cadre de gestion minimal. Elles démontrent que l'organisme municipal s'efforce de gérer sainement l'attribution de ses contrats, et ce, dans le respect des intérêts de sa population. Ces règles peuvent, par ailleurs, contribuer à protéger l'organisme municipal contre des plaintes provenant d'entreprises exclues d'une procédure sur invitation écrite puisqu'il pourra démontrer que sa démarche est intégrale, équitable et transparente.

5.3 Attribution de contrats de gré à gré

Le gré à gré permet à un organisme municipal de conclure un contrat directement avec un cocontractant sans l'utilisation d'une procédure ouverte ou sur invitation écrite. En dessous du seuil obligeant le recours à une procédure ouverte, l'organisme municipal peut déterminer le montant à partir duquel il prévoit passer un contrat de gré à gré s'il adopte des règles à cet effet dans son RGC. Pour l'organisme municipal qui n'envisage pas d'adopter de règles particulières dans son RGC, le montant des contrats pouvant être conclus de gré à gré demeure en dessous de 25 000 \$.

5.3.1 Principaux avantages et inconvénients du gré à gré

L'attribution d'un contrat de gré à gré offre la possibilité à un organisme municipal d'agir plus rapidement pour combler un besoin. Cette procédure permet également à l'organisme municipal de discuter ouvertement avec une ou plusieurs entreprises, ce qui peut l'aider à mieux définir son besoin en fonction des informations fournies par les cocontractants potentiels². À la suite des discussions, l'organisme municipal est libre de négocier avec l'entreprise retenue les modalités d'une éventuelle entente (prix, quantité, délais de livraison, etc.).

L'absence d'une procédure claire et définie tend néanmoins à rendre le gré à gré vulnérable à la critique de la part de la population et d'autres entreprises désirant obtenir des contrats municipaux. Les risques de favoritisme et l'absence de concurrence peuvent priver l'organisme municipal de meilleurs prix ou d'une meilleure qualité de biens ou de services lorsqu'il connaît mal son marché ou qu'il approche une seule entreprise pour répondre à son besoin. L'organisme municipal risque également de se priver des services de nouvelles entreprises offrant des biens ou des services innovants s'il sollicite généralement la ou les mêmes entreprises³.

5.3.2 Bonnes pratiques en matière d'attribution de contrats de gré à gré

D'entrée de jeu, peu importe le seuil fixé pour les contrats de gré à gré, il est important d'évaluer la possibilité d'attribuer un contrat suivant une procédure ouverte ou une procédure sur invitation écrite. Par exemple, comme mentionné précédemment, si le besoin est connu et facile à évaluer, il pourrait être avantageux pour l'organisme municipal de recourir à une procédure ouverte pour profiter du jeu de la concurrence. Inversement, si l'organisme municipal a de la difficulté à bien circonscrire son besoin, le gré à gré pourrait lui permettre de profiter de l'expertise d'une ou de plusieurs entreprises pour peaufiner l'expression de son besoin lors de discussions avec ces dernières. Encore une fois, le recours à un appel d'intérêt peut être utile, et il est conseillé qu'un organisme municipal consulte plus d'une entreprise avant d'attribuer un contrat afin de s'assurer que ce dernier est à son avantage.

L'organisme municipal devrait être en mesure de démontrer que ses décisions sont basées sur des critères objectifs et raisonnables. Une bonne habitude à prendre consiste à bien consigner les considérations qui l'ont amené à passer un contrat avec une entreprise plutôt qu'une autre. Pour reprendre l'esprit des principes énoncés à la section 3 du guide, une démarche sérieuse permet à l'organisme municipal de se prémunir contre des accusations de favoritisme, de traitement inéquitable ou de conflit d'intérêts. À cette fin, le formulaire d'analyse pour le choix d'une procédure d'attribution,

² Nicholas JOBIDON, *Le choix d'un mode d'adjudication ou d'attribution des contrats comportant une dépense inférieure au seuil d'appel d'offres public en vertu de la Loi sur les contrats des organismes publics*, Québec, Faculté de droit, Université Laval, 2011, p. 80.

³ *Loc. cit.*

proposé en annexe, peut servir d'outil de documentation. En outre, il est recommandé que l'organisme municipal consigne par écrit les ententes avec ses cocontractants pour attester les engagements des deux parties.

L'organisme municipal doit aussi demeurer vigilant quant au respect de la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme* (LTEML). Il est possible qu'une entreprise approche un organisme municipal pour lui offrir des services et que ce dernier conclue ensuite un contrat de gré à gré avec l'entreprise. Si un tel cas se produit, l'organisme doit s'assurer que l'attribution du contrat s'est faite de manière à respecter les exigences de la LTEML. Pour plus d'information à ce sujet, consulter le [site de Lobbyisme Québec](#).

Par ailleurs, l'organisme municipal peut adopter des règles dans son RGC qui coïncident avec des objectifs spécifiques à une catégorie de contrats. Ces règles peuvent porter sur des considérations de nature sociale, économique ou environnementale. Par exemple, l'organisme municipal pourrait favoriser des coopératives de solidarité sociale, des organismes à but non lucratif ou des coopératives d'économie sociale pour des contrats concernant les services de loisir offerts à la population.

Il est également possible pour un organisme municipal de favoriser une entreprise qui offre des biens ou des services particuliers ou d'une qualité supérieure. Dans un tel cas, l'organisme municipal aurait encore avantage à décrire son besoin ainsi que les raisons qui l'ont amené à conclure un ou plusieurs contrats avec une entreprise donnée.

5.3.3 Bonnes pratiques en matière de rotation de cocontractants

L'organisme municipal doit, à l'égard des contrats qui comportent une dépense de 25 000 \$ ou plus, mais inférieure au seuil obligeant le recours à une procédure ouverte, et qui peuvent être passés de gré à gré, prévoir dans son RGC des mesures pour favoriser la rotation d'éventuels cocontractants. Il importe de souligner que cette disposition n'oblige pas un organisme municipal à procéder à des rotations systématiques. Elle oblige plutôt un organisme municipal à intégrer dans son RGC des mesures favorisant la rotation d'éventuels cocontractants et à les respecter. Il est attendu de ces mesures qu'elles contribuent à la saine gestion des contrats municipaux.

À cet égard, un organisme municipal pourrait :

- établir une liste de cocontractants répartis par catégories de contrats et sélectionner chacun des cocontractants à tour de rôle;
- recourir périodiquement à une procédure ouverte ou à un appel d'intérêt afin de connaître les entreprises intéressées à répondre au besoin de l'organisme municipal. À la suite du contrat attribué, l'organisme municipal pourrait effectuer une rotation, au cours des années suivantes, parmi les entreprises soumissionnaires;
- limiter le nombre de contrats consécutifs passés avec une même entreprise;
- limiter à une région géographique donnée l'origine des cocontractants éventuels parmi lesquels il souhaite effectuer une rotation afin de favoriser le développement régional.

La rotation ne devrait toutefois pas se faire au détriment de la saine gestion des contrats municipaux. L'organisme municipal doit tendre à faire participer le plus grand nombre d'entreprises possible parmi celles qui sont en mesure de répondre à ses besoins. Lorsque les caractéristiques d'un bien ou d'un service sont équivalentes et que le prix demandé par les cocontractants éventuels est similaire, la rotation devrait toujours être favorisée par l'organisme municipal.

Dans le cas où la rotation entraîne une augmentation du prix pour diverses raisons (frais de transport, entreprise moins concurrentielle, quantité limitée des biens, etc.) ou dans le cas où une entreprise ne peut combler entièrement le besoin d'un organisme municipal, ce dernier peut choisir de ne pas contracter avec une telle entreprise. Encore une fois, il s'avère très important de consigner les cas où la rotation ne peut être profitable à l'organisme municipal. Une telle décision doit s'appuyer sur des faits objectifs et démontrables.

Par exemple, un organisme municipal pourrait effectuer une rotation parmi trois entreprises seulement malgré le fait que deux autres entreprises des alentours offrent des services similaires. Si on peut démontrer que les deux entreprises exclues ne sont pas en mesure de répondre à l'ensemble des besoins de l'organisme municipal ou que leurs prix sont déraisonnables comparativement à ceux des trois autres entreprises, alors la décision sera justifiée. Il est également possible qu'une seule entreprise située à une distance raisonnable soit en mesure de répondre au besoin. Si l'organisme municipal conclut qu'il est à son avantage d'attribuer le contrat à cette entreprise plutôt que de solliciter une entreprise située plus loin de son territoire, il sera justifié de le faire.

Enfin, il faut préciser que les exceptions mentionnées à l'article 33 de la LCOM et dans le *Règlement sur l'attribution de certains contrats des organismes municipaux suivant une procédure sur invitation écrite ou de gré à gré* s'appliquent également aux contrats dont la dépense est inférieure au seuil obligeant le recours à une procédure ouverte et qui ont été conclus de gré à gré. Par exemple, pour un contrat dont l'objet est la fourniture de biens ou de services liés au domaine culturel, ou encore la fourniture d'espaces médias aux fins d'une campagne de publicité ou de promotion, l'organisme municipal n'aurait pas l'obligation de prévoir des mesures pour assurer la rotation d'éventuels cocontractants. Toutefois, rien n'empêche un organisme municipal de se doter de mesures pour assurer la rotation lorsqu'il s'agit de contrats dont l'objet est mentionné à ces articles. En fait, l'attribution de ces contrats devrait aussi respecter les principes d'intégrité, d'équité et de transparence essentiels à une saine gestion contractuelle.

6 Exemples de choix d'une procédure d'attribution

Pour comprendre le choix d'une procédure d'attribution, voyons les exemples de trois municipalités, soit A, B et C, qui ont chacune fixé à moins de 50 000 \$ le seuil des contrats pouvant être conclus de gré à gré.

Les trois municipalités souhaitent se procurer les services d'une agence de publicité pour la refonte de leur site Web. Elles ont chacune établi la valeur du contrat entre 40 000 \$ et 45 000 \$ en se fiant aux sommes déboursées antérieurement pour le même service.

6.1 Choix de chacune des municipalités

Municipalité A

La municipalité A a déjà une bonne idée des modifications qu'elle veut apporter à son site Web. À la suite de discussions avec d'autres municipalités, elle sait que plusieurs firmes peuvent répondre à son besoin. Une évaluation de la qualité est également souhaitée par les élues et élus, puisque plusieurs citoyennes et citoyens se plaignent du fonctionnement du site actuel, qui date de plusieurs années. La municipalité cherche alors à obtenir le meilleur rapport qualité-prix possible. Conséquemment, elle lance une procédure ouverte pour joindre le plus grand nombre de firmes possible, qu'elle évaluera au moyen d'une procédure suivant une évaluation globale des critères.

Municipalité B

La municipalité B a déjà fait affaire avec une firme dont le produit livré n'était pas à la hauteur de ses attentes. De plus, la firme a fréquemment retardé la livraison finale du bien demandé. La municipalité connaît par ailleurs plusieurs firmes qui ont une bonne réputation dans la région. Ses besoins sont clairement définis puisque le personnel de la municipalité a déjà repéré des sites Web desquels la municipalité pourrait s'inspirer. Elle décide donc d'utiliser une procédure sur invitation écrite dans le but de ne solliciter que des firmes en qui elle a confiance, tout en assurant un certain niveau de concurrence.

Municipalité C

Les élu·es et élus souhaitent rajeunir l'image de la municipalité C pour inciter de jeunes familles à venir s'y installer. Lors d'un sondage, plusieurs citoyennes et citoyens ont signifié l'importance d'offrir des services en ligne, d'avoir une présence sur les réseaux sociaux et de se doter d'une image de marque originale. La municipalité C n'a pas de savoir-faire dans ces domaines et il lui est difficile de cerner son besoin du fait qu'elle ne connaît pas les produits qui peuvent s'offrir à elle.

La municipalité décide de s'informer sur les firmes de la région en s'appuyant sur deux critères de recherche : l'originalité des projets menés par la firme et sa réputation en ce qui concerne la création d'images de marque. Elle trouve deux firmes qui répondent à ses critères. Elle amorce des discussions avec chacune des firmes, discussions au cours desquelles les deux firmes proposent des solutions pour répondre aux besoins de la municipalité en fonction du budget alloué. Satisfaite du résultat de la négociation avec l'une des deux firmes, la municipalité conclut avec elle un contrat de gré à gré.

7 Conclusion

Les organismes municipaux ont la possibilité de déterminer la procédure d'attribution des contrats d'une valeur inférieure au seuil obligeant le recours à une procédure ouverte. Ces pouvoirs nécessitent inévitablement que les organismes municipaux mènent une réflexion sur leurs pratiques de gestion contractuelle. Les organismes municipaux ont par ailleurs des obligations et des responsabilités qui découlent des dispositions législatives et réglementaires visant à encadrer l'attribution des contrats ainsi qu'à assurer la transparence des processus et une reddition de comptes auprès de la population.

Les organismes municipaux doivent donc s'assurer que les décisions et les procédures menant à l'attribution d'un contrat sont intègres, équitables et transparentes. En s'appuyant sur ces principes, ce guide se veut un outil pour alimenter la réflexion des organismes municipaux quant à l'importance d'encadrer l'attribution des contrats municipaux. Il souligne l'importance, en outre, de favoriser la procédure d'attribution optimale pour chaque contrat ou catégorie de contrats.

En instaurant des règles qui favorisent la saine gestion des contrats municipaux, les organismes municipaux préservent avant tout les intérêts de la population à qui ils doivent rendre compte.

Annexe – Formulaire d’analyse pour le choix d’une procédure d’attribution

1 BESOINS DE L’ORGANISME MUNICIPAL		
Objet du contrat		
Objectifs particuliers (économies souhaitées, qualité, environnement, etc.)		
Valeur estimée de la dépense (incluant les options de renouvellement)		Durée du contrat
2 MARCHÉ VISÉ		
Région visée		Nombre d’entreprises connues
Est-ce que la participation de toutes les entreprises connues est souhaitable? Si non, justifiez.		Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
Estimation du coût de préparation d’une soumission		
Autres informations pertinentes		
3 PROCÉDURE D’ATTRIBUTION CHOISIE		
Gré à gré <input type="checkbox"/>	Procédure sur invitation écrite <input type="checkbox"/>	
Procédure ouverte régionalisée <input type="checkbox"/>	Procédure ouverte <input type="checkbox"/>	
Dans le cas d’un contrat passé de gré à gré dont la dépense est égale ou supérieure à 25 000 \$, mais inférieure au seuil obligeant le recours à une procédure ouverte, les mesures du règlement de gestion contractuelle pour favoriser la rotation sont-elles respectées?		Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
Si oui, quelles sont les mesures concernées?		
Si non, pour quelle raison la rotation n’est-elle pas envisageable?		
4 SIGNATURE DE LA PERSONNE RESPONSABLE		
Prénom, nom	Signature	Date

➤ Une version Word du [formulaire](#) est offerte sur Québec.ca de sorte que le contenu pourra être adapté aux besoins de l’organisme municipal.

Références

JOBIDON, Nicholas. *Le choix d'un mode d'adjudication ou d'attribution des contrats comportant une dépense inférieure au seuil d'appel d'offres public en vertu de la Loi sur les contrats des organismes publics*, Québec, Faculté de droit, Université Laval, 2011, 142 p.

LANGLOIS, André. *Les contrats municipaux par demandes de soumissions*, 4^e édition, Québec, Éditions Yvon Blais, 2018, 818 p.

LAPRISE, Sébastien, et François ÉMOND. *Contrats municipaux : manuel sur les meilleures stratégies*, Québec, Wolters Kluwer, 2014, 246 p.

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'HABITATION. *Guide des bonnes pratiques pour encadrer les comités de sélection*, Québec, Gouvernement du Québec, 2019, 32 p.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Guide sur les risques et les contrôles en gestion contractuelle*, Québec, Gouvernement du Québec, 2014, 53 p.

