



APPELS D'OFFRES :

Constats terrain et leviers pour mieux aligner règles et réalité

**| Du diagnostic partagé aux pistes d'action
pour une pratique plus cohérente**

Table des matières

3	Objectifs généraux de ce document
4	Un déclencheur inattendu
5	Clarifier un enjeu devenu systémique
6	Où se situent réellement les enjeux ?
9	L'effet pervers des appels d'offres strictement descriptifs et les appels de propositions
11	Quand le mobilier devient un langage... et que la neutralité en vide le sens
12	Quand tout le monde sait... mais que personne ne peut le dire
15	Un flou technique qui fragilise la conception dès l'amont
16	Quand le rôle de conseil est neutralisé
16	Une charge accrue pour les architectes... sans valeur ajoutée
17	Une règle bien connue en gestion de l'innovation
19	La dérive de la propriété intellectuelle et le cercle contre-productif qui en découle
22	Ce que les pratiques actuelles entraînent concrètement pour les donneurs d'ordres
25	Éclairage sur le cadre légal existant
26	Ce que la Loi sur les cités et villes permet déjà
28	Une approche pour mieux aligner les règles avec la réalité
29	Encadrer les choix de produits et leurs équivalences pour sécuriser les acquisitions
31	Objectifs du cadre proposé
32	Sécuriser la valeur publique, pas la neutraliser
33	Des pistes concrètes
34	Réconcilier performance contractuelle et valeur publique

Objectifs généraux de ce document

1. Retour sur des échanges avec les différents acteurs
2. Expliquer la réalité terrain
3. Mettre en lumière les dérives observées
4. **Nommer les impacts négatifs** (coûts, risques, litiges, qualité, durabilité, propriété intellectuelle)
5. Exposer les bonnes pratiques
6. Montrer les bénéfices concrets d'un devis bien cadré
7. Former / sensibiliser les gens
8. Présentation de solutions / actions proposées pour la suite

Un déclencheur inattendu

Lorsque nous avons publié, à l'été 2025, l'article « [Les appels d'offres tuent l'innovation au Québec](#) », notre intention n'était ni de provoquer un débat, ni de dénoncer un système. Nous cherchions simplement à mettre des mots sur une réalité vécue sur le terrain.

La réaction a été immédiate — et inattendue. Rapidement, des architectes, architectes paysagistes, professionnels de l'aménagement, représentants municipaux, élus, responsables de la rédaction et de la vérification des appels d'offres, organismes publics et même des entreprises concurrentes ont échangé avec nous. Tous exprimaient, chacun à leur manière, le même besoin : **parler enfin d'un malaise partagé.**

CONSTAT TRANSVERSAL

Les échanges ont pris plusieurs formes : rencontres, visioconférences, appels, discussions lors d'événements professionnels. Et un constat s'est imposé très tôt : ce que nous pensions être un enjeu ponctuel s'est révélé transversal.

EFFETS NÉGATIFS

Chaque acteur vit les règles des appels d'offres selon son rôle, ses contraintes et ses responsabilités. Pourtant, les effets observés sont étonnamment similaires : zones grises persistantes, compromis imposés, responsabilités diluées et sentiment d'impuissance face à un cadre devenu difficile à faire évoluer.

OBJECTIF MANQUÉ

Plusieurs intervenants ont exprimé le sentiment d'être rendus à un point de rupture. Non pas par opposition aux principes d'équité ou de transparence — qui demeurent essentiels — mais parce que les outils actuels ne permettent plus toujours d'atteindre l'objectif premier : livrer des projets de qualité, durables et cohérents, au bénéfice des citoyens et des donneurs d'ordres.

Ce qui ressort surtout de ces échanges, c'est **l'absence d'un espace commun permettant d'aborder ces enjeux de manière ouverte**, transversale et constructive. Chacun agit dans son silo, souvent avec prudence, parfois avec crainte, mais rarement avec une vision d'ensemble permettant de rééquilibrer la situation.

Si cette réalité vous interpelle, nous vous invitons à parcourir les constats et pistes de réflexion qui suivent — et, au besoin, à les partager au sein de vos équipes ou de votre réseau. Ils sont issus d'échanges concrets et d'expériences terrain que plusieurs reconnaîtront.

C'est à partir de ce constat collectif que s'amorce la réflexion proposée dans le présent article.

POURQUOI CET ARTICLE ?

Clarifier un enjeu devenu systémique

Cet article de fond n'a pas la prétention d'être une analyse académique ou journalistique du cadre réglementaire. Il s'agit plutôt d'une démarche de clarification et de mise en perspective d'un enjeu que nous constatons, comme plusieurs autres acteurs du milieu, sur le terrain.

Il s'appuie sur une série d'échanges, de rencontres et de discussions tenues au cours des derniers mois avec différents intervenants — architectes, architectes paysagistes, professionnels de l'aménagement, représentants municipaux, responsables d'approvisionnement, organismes publics et entreprises du secteur. Les constats présentés ici ne relèvent pas d'une position isolée, mais d'une réalité récurrente évoquée dans des contextes variés.

L'intention de cet article est simple : **rassembler ces échanges**, mettre des mots sur des enjeux souvent vécus, mais rarement formulés de manière globale, et **proposer une lecture à 360 degrés des effets concrets des pratiques actuelles**.

Le texte est volontairement détaillé, car les enjeux qu'il aborde sont complexes et systémiques, à la fois techniques, contractuels, économiques et organisationnels. Il s'adresse aux professionnels et aux décideurs qui souhaitent approfondir la réflexion au-delà des principes, pour mieux comprendre les impacts opérationnels, économiques et légaux. Un traitement superficiel aurait été insuffisant.

Malgré la diversité des rôles et des responsabilités, un constat revient de manière récurrente : les règles actuelles, telles qu'elles sont appliquées et interprétées dans certains contextes, peinent parfois à produire les effets recherchés.

L'objectif n'est pas de remettre en cause les principes d'équité, de transparence et d'ouverture des marchés — qui demeurent essentiels — mais de contribuer à une réflexion constructive sur leur application concrète, afin de mieux protéger le travail des professionnels, les intérêts des donneurs d'ordres et la valeur publique.

Dans le même esprit, cet article est accompagné d'un « *Guide de référence évolutif* », conçu comme un outil d'inspiration et de structuration. Il ne vise pas à dicter des pratiques, mais à proposer des pistes issues de l'expérience terrain pour sécuriser les acquisitions lorsque des produits existants et ciblés sont souhaités sans pouvoir être explicitement nommés.

La démarche se veut ouverte, perfectible et orientée vers le dialogue.

LES DIFFÉRENTES FORMULES D'ACQUISITION :

Où se situent réellement les enjeux ?

Les professionnels connaissent bien les principales modalités d'acquisition :

LE GRÉ-À-GRÉ

Il permet, lorsqu'il respecte les seuils réglementaires, d'acquérir directement un équipement ciblé avec les performances souhaitées.

L'APPEL D'OFFRES SUR INVITATION

Deux ou trois entreprises ou produits comparables sont sollicités dans un cadre budgétaire précis.

L'APPEL DE PROPOSITIONS

Utilisé dans certains contextes pour solliciter des solutions à partir de critères de sélection et de thématiques générales, notamment en amont de projets plus larges.

L'APPEL D'OFFRES PUBLIC

Il vise l'ouverture des marchés pour les acquisitions dépassant les seuils autorisés.

Le présent article ne remet pas en question ces mécanismes en tant que tels. Chacun répond à une logique légitime d'encadrement des fonds publics.

Les enjeux soulevés ici ne concernent pas le gré-à-gré, qui demeure, lorsqu'il est justifié et documenté, un outil efficace pour l'acquisition d'équipements précis, développés et éprouvés. D'ailleurs, l'évolution récente des seuils — notamment l'ajustement à 139 000 \$ pour l'appel d'offres public — ainsi que l'entrée en vigueur de la Loi sur les contrats des organismes municipaux (LCOM – C-65.01) au 1er avril 2026, témoignent d'une volonté d'adaptation du cadre.

La LCOM vient notamment reconnaître explicitement les situations où un bien ne peut raisonnablement être confié qu'à une seule entreprise, en raison d'**un droit exclusif, d'un droit de propriété intellectuelle ou de la valeur artistique du bien requis** — un point particulièrement attendu par plusieurs architectes qui rappellent que certains équipements participent directement à l'expression et à l'identité des projets.

Les véritables tensions apparaissent plutôt dans les appels d'offres sur invitation et les appels d'offres publics, lorsque la logique d'ouverture se traduit par :

L'obligation de reconnaître des « équivalences » qui n'en sont pas toujours sur le plan technique ou qualitatif ;

OU

La nécessité de décrire sans pouvoir identifier clairement un produit pourtant analysé et validé en amont.

À ces mécanismes s'ajoute également la formule des appels de propositions, de plus en plus utilisée par certaines municipalités pour l'acquisition de mobilier ou d'équipements, notamment dans le cas de modules de jeu ou d'éléments intégrés à des projets plus larges.

Dans ce contexte, les équipements sont souvent sélectionnés en amont, à partir de critères de sélection et de thématiques générales, puis intégrés ultérieurement dans des appels d'offres de construction. Bien que cette approche vise à élargir le marché et à stimuler la diversité des propositions, elle peut entraîner certaines limites sur le plan de la cohérence et de la qualité des projets.

Plusieurs professionnels soulignent notamment que les critères d'évaluation, souvent formulés de manière large, permettent la présentation de propositions très variées, dont le niveau de qualité, de maturité ou de pertinence peut être difficile à comparer de façon objective.

Par ailleurs, le processus d'analyse est fréquemment réalisé en dehors du cadre de conception du projet, ce qui réduit la capacité des architectes et des concepteurs à influencer les choix finaux. Ceux-ci se retrouvent alors à intégrer des équipements sélectionnés indépendamment de l'intention initiale, limitant leur rôle à l'aménagement des espaces plutôt qu'à la définition des solutions.

À cela s'ajoute un phénomène de plus en plus observé sur le terrain : la multiplication des addendas en cours de processus. Plusieurs appels d'offres et appels de propositions font aujourd'hui l'objet d'un nombre élevé d'addendas — parfois plus d'une dizaine — visant à préciser, corriger ou ajuster des éléments qui n'étaient pas suffisamment définis en amont.

Si ces ajustements sont nécessaires dans certains cas, leur fréquence et leur volume témoignent souvent d'un manque de consolidation initiale des besoins et des paramètres techniques. Cette situation alourdit considérablement les processus, tant pour les municipalités, les architectes que pour les soumissionnaires, qui doivent continuellement réviser leurs analyses, leurs coûts et leurs propositions.

“ Plusieurs fournisseurs rencontrés soulignent également que cette instabilité perçue constitue un signal de risque. ”

Un nombre élevé d'addendas est souvent interprété comme l'indicateur d'un projet insuffisamment structuré, susceptible de générer des imprévus, des ajustements en cours d'exécution et, ultimement, des impacts financiers difficilement maîtrisables.

Dans certains cas, cette complexité accrue peut même décourager des fournisseurs expérimentés de participer, réduisant ainsi la qualité et la diversité des propositions reçues.

Ce phénomène illustre concrètement un principe bien documenté en gestion de projet : une décision non prise en amont se corrige toujours plus tard, à un coût exponentiellement plus élevé. La multiplication des addendas devient alors le symptôme visible d'un déplacement des décisions vers des phases où les marges de manœuvre sont réduites — et où les impacts financiers sont, par nature, beaucoup plus importants.

Au-delà des impacts directs sur les coûts et les délais, cette dynamique engendre également des coûts indirects importants pour l'ensemble des parties prenantes.

Les architectes et prescripteurs doivent consacrer un temps considérable à analyser les addendas, ajuster les documents et répondre aux clarifications. Les équipes municipales peuvent mobiliser des ressources internes pour

produire, valider et diffuser ces ajustements. Les fournisseurs, de leur côté, doivent revoir leurs analyses, formuler des questions, adapter leurs propositions et intégrer les modifications successives au fur et à mesure du processus.

Bien que ces coûts ne soient pas toujours visibles ni directement imputés au donneur d'ouvrage, ils sont bien réels. Ils se traduisent par une mobilisation accrue des ressources, une perte d'efficacité et un temps important détourné d'activités à plus forte valeur ajoutée.

Dans un contexte où les processus exigent déjà un investissement significatif, le fait qu'une même démarche puisse nécessiter plusieurs itérations et ajustements successifs multiplie le temps requis — parfois de façon importante — et limite la capacité des acteurs à se concentrer sur ce qui crée réellement de la valeur : la qualité des solutions, l'optimisation des projets et l'innovation.

C'est à cet endroit précis que se concentrent les dérives observées — et que la réflexion devient nécessaire.

L'effet pervers des appels d'offres strictement descriptifs et les appels de propositions

Les appels d'offres ouverts et descriptifs visent à favoriser la concurrence et l'accès équitable au marché.

Cette approche, largement soutenue par les autorités de contrôle ainsi que par les équipes responsables de la conformité et de la validation des processus d'approvisionnement, poursuit un objectif légitime que nous reconnaissons et saluons.

Toutefois, **selon l'ensemble des intervenants rencontrés**, lorsque cette logique est appliquée de manière uniforme à des contextes très différents — notamment lorsque les produits sont uniques, innovants ou protégés — elle produit des effets inverses à ceux recherchés. En cherchant avant tout à réduire le risque juridique à court terme, plusieurs appels d'offres deviennent excessivement ouverts ou descriptifs, au point où **la notion d'équivalence perd sa rigueur technique** et devient difficile, voire impossible, à encadrer de façon cohérente.

Cette dérive expose alors les municipalités à une vulnérabilité croissante : **celle des fausses équivalences**.

Sous couvert d'équivalence, des solutions sont proposées sans historique de développement démontré, sans validation réelle de la performance, sans garantie de durabilité à long terme, sans structure de service adéquate et, dans certains cas, au détriment des droits de propriété intellectuelle des créateurs. Ces propositions, bien que conformes en apparence, reposent souvent sur une conception opportuniste développée en réaction à l'appel d'offres plutôt que sur une démarche rigoureuse de recherche et développement.

Mais les fausses équivalences ne se limitent pas aux solutions improvisées. Elles peuvent également prendre la forme de produits existants

présentés comme équivalents sur le seul plan de la fonction ou du service rendu — alors qu'ils diffèrent substantiellement sur des éléments déterminants : qualité globale de gamme, choix des matériaux, stratégies de durabilité, facilité d'entretien, impacts environnementaux ou performance sur le cycle de vie.

Comparer, par exemple, des matériaux dont les propriétés mécaniques, la résistance à la corrosion, les besoins d'entretien ou la longévité diffèrent significativement — et les placer sur un même pied d'égalité au nom de l'ouverture du marché — revient à diluer la notion même d'équivalence.

“ Sur papier, les produits peuvent sembler comparables. En exploitation, ils ne produisent pas les mêmes résultats. ”

Dans les faits, cette logique — fréquemment axée sur le plus bas prix à court terme — écarte des solutions existantes de meilleure qualité, pourtant plus durables, plus performantes et mieux soutenues dans le temps. Le paradoxe est bien réel et largement observé sur le terrain : **une ouverture de marché pensée pour réduire les coûts finit par en générer d'autres, moins visibles mais bien réels.**

Correctifs prématurés, entretien accru, difficultés de maintenance, remplacements anticipés — autant de conséquences qui font en sorte que plusieurs municipalités paient moins à l'achat, mais plus cher sur l'ensemble du cycle de vie, allant parfois jusqu'à devoir acheter deux fois.

À ces impacts s'ajoutent des effets plus insidieux, mais tout aussi préoccupants. Plusieurs intervenants soulignent **une perte progressive de la connaissance technique dans les projets** ainsi qu'**une dévalorisation du rôle de l'architecte paysagiste**, dont l'expertise en matière de conception, de matériaux, de durabilité et d'intégration au site se trouve progressivement reléguée au second plan. Les décisions d'achat tendent alors à s'éloigner de l'intention de conception initiale, au profit de critères principalement administratifs ou juridiques.

Sur le terrain, ce sont **les équipes des travaux publics** qui se retrouvent en première ligne pour gérer les conséquences de ces choix. Ajustements imprévus, problèmes de durabilité, difficultés de

maintenance, incohérences fonctionnelles ou esthétiques : ces enjeux, bien réels au quotidien, sont rarement visibles au moment de la rédaction des appels d'offres, mais deviennent rapidement centraux une fois les équipements en service. Selon plusieurs acteurs municipaux, cette réalité opérationnelle est insuffisamment prise en compte en amont, ce qui alimente un sentiment largement partagé de frustration et d'impuissance, tel qu'exprimé lors de nos échanges avec les différents intervenants.

Ce qui ressort avec force des échanges suscités par le premier article et par les discussions qu'il a provoquées, c'est que ces constats ne sont ni isolés ni anecdotiques. Ils reviennent de façon récurrente, dans différents milieux et à différents niveaux des organisations municipales. **Loi de créer de la résistance, cette prise de parole libère une réalité largement vécue mais rarement formulée**, et explique pourquoi elle suscite autant d'adhésion de la part des professionnels du terrain, des architectes et des équipes municipales.

“ Ce qui ressort des échanges avec les équipes municipales, les villes sont souvent plus paralysées que protégées. ”

Quand le mobilier devient un langage... et que la neutralité en vide le sens

Au fil de nos échanges avec les architectes, un constat est revenu de manière quasi unanime, mais demeure rarement formulé dans les débats sur les appels d'offres : dans l'aménagement urbain, le choix du mobilier et des équipements ne relève pas uniquement de considérations fonctionnelles.

Le mobilier urbain ou encore les équipements de jeux constituent **une extension directe de l'intention architecturale**, du geste de conception et de l'expérience citoyenne recherchée. Il participe à l'identité d'un lieu, à sa cohérence et à la lecture globale du projet. Il est souvent le reflet de la signature du projet.

Ce choix ne se fait pas par préférence envers un fournisseur. Les architectes ont d'ailleurs été très clairs sur ce point : **ils ne retirent aucun bénéfice pécuniaire** à recommander un produit plutôt qu'un autre. Leur rôle est d'agir comme experts-conseils, afin de guider le donneur d'ouvrage vers les choix les plus cohérents, durables et responsables, en cohérence avec l'intention expressive et identitaire du projet.

Or, plusieurs architectes ont exprimé que les règles actuelles, au nom de la neutralité, ont pour effet de **vider progressivement les projets de leur portée expressive. En cherchant à neutraliser toute intention perçue comme directive, on en vient à neutraliser l'intention architecturale elle-même**, reléguant le mobilier et l'équipement au rang d'objets interchangeables plutôt que d'éléments structurants et porteurs de sens.

Ce constat est d'autant plus troublant que, **il n'y a pas si longtemps**, Montréal se revendiquait haut et fort comme **Ville UNESCO de design**, une reconnaissance qui suppose précisément

la capacité de traduire une intention créative dans l'espace public, à travers l'architecture, le mobilier et l'expérience urbaine. Cette ambition — que l'on pourrait d'ailleurs élargir à d'autres villes et à l'ensemble du territoire — se heurte aujourd'hui à des mécanismes d'acquisition qui peinent à laisser s'exprimer le langage du projet selon tous les intervenants rencontrés.

Il ne s'agit pas d'un manque de créativité ou de compétence des professionnels impliqués, mais bien d'un **effet de cadre** : un système qui, en cherchant à neutraliser les risques, finit parfois par neutraliser l'expression même du design qu'il prétend valoriser.

Ce cadre n'est toutefois pas figé. Des marges de manœuvre existent déjà pour mieux reconnaître la valeur artistique, expressive et identitaire des choix d'équipements, et pour permettre aux architectes de faire pleinement dialoguer le mobilier avec l'intention de conception.

“L'enjeu réside moins dans l'absence de mécanismes que dans leur compréhension, leur appropriation et l'aisance à les mobiliser concrètement dans la pratique.”

Sans remettre en cause les principes de transparence et de saine gestion des fonds publics, ces leviers permettent d'ouvrir la voie à une approche plus nuancée, où la qualité du geste architectural et la signature d'un lieu peuvent s'exprimer avec justesse, sans être systématiquement édulcorée par une interprétation trop restrictive de la neutralité.

LE FLOU OPÉRATIONNEL :

Quand tout le monde sait... mais que personne ne peut le dire

“ Le problème n’est pas de favoriser un produit. Le problème est d’exiger une équivalence là où il n’y en a pas. ”

Lorsque les produits ne peuvent être nommés dans un appel d’offres, un flou opérationnel important s’installe — non pas parce qu’il n’existe aucune intention de départ, mais précisément parce qu’un équipement est **souvent déjà visé en amont du projet**.

Dans la majorité des cas, les architectes ont effectué des démarches préalables auprès de fournisseurs, analysé différentes solutions existantes et formulé leurs recommandations dans un souci de qualité, de cohérence avec l’intention du projet et de protection des intérêts du donneur d’ouvrage. Toutefois, l’obligation de ne pas nommer explicitement les produits les contraint à traduire cette intention sous forme de descriptions génériques, **souvent insuffisantes pour refléter les caractéristiques techniques, les performances réelles et les exigences d’installation** de l’équipement recherché.

Du point de vue des entrepreneurs, cette situation crée une incertitude majeure. Ne sachant pas précisément quel équipement est visé, ils se retrouvent à multiplier les démarches : demandes de clarification auprès des architectes ou des donneurs d’ordres, ce qui contribue à une multiplication des addendas, mais aussi recherches actives auprès de plusieurs fournisseurs afin d’identifier des produits susceptibles de répondre aux critères génériques énoncés.

Ces démarches peuvent représenter une charge de travail importante, particulièrement dans les projets où plusieurs éléments de mobilier ou d’équipements de jeux sont requis. Elles mobilisent un temps considérable, d’autant plus que les entrepreneurs ne disposent pas toujours des repères nécessaires pour identifier les bonnes sources, ni d’une maîtrise approfondie des enjeux techniques associés à ces équipements.

Dans ce contexte, ils sont souvent amenés à faire des choix en fonction de leur propre compréhension des critères, voire de leurs contraintes opérationnelles, plutôt qu’en s’appuyant sur une expertise spécifique en matière de conception, de performance des équipements ou de l’intention recherchée par l’architecte.

Cette responsabilité implicite de sélection, transférée en aval du processus, s’exerce fréquemment dans une logique de plus bas soumissionnaire, ce qui peut conduire à des propositions qui, bien que conformes en apparence, ne répondent pas pleinement aux besoins réels du projet.

À défaut de balises claires, certains entrepreneurs peuvent également être amenés à proposer des solutions improvisées, issues d’ateliers ou de fabricants contraints de développer rapidement un produit pour répondre au descriptif, sans démonstration rigoureuse préalable de leur performance ou de leur durabilité.

Dans plusieurs cas, bien qu'un produit précis ait été identifié en amont par les architectes et les donneurs d'ouvrage pour répondre à des objectifs spécifiques de conception, de performance ou d'intégration, celui-ci ne peut être explicitement nommé dans les documents d'appel d'offres. Le devis devient alors descriptif, laissant à l'entrepreneur la responsabilité de proposer un équipement jugé conforme aux critères énoncés.

Dans ce contexte, l'entrepreneur se retrouve en position de sélectionner lui-même le produit et le fournisseur, en fonction de sa propre lecture des exigences et de ses contraintes, dans une logique où le critère déterminant demeure souvent le plus bas prix afin d'assurer sa compétitivité.

Il peut ainsi choisir de ne pas proposer le produit pourtant ciblé et éprouvé par le prescripteur, au motif qu'il n'est pas explicitement exigé, et de privilégier plutôt une solution moins coûteuse à court terme. Cette décision, bien que conforme aux documents tels que rédigés, découle souvent de clauses insuffisamment précises pour encadrer adéquatement les attentes en matière de qualité, de performance et d'intention de conception. Elle se fait alors sans considération réelle pour les performances attendues, la durabilité, la qualité du service, les coûts à long terme ou de la propriété intellectuelle.

Dans certaines situations, cette dynamique peut même mener à ce que le produit initialement visé soit indirectement concurrencé par des solutions inspirées ou reproduites par des tiers, soulevant des enjeux importants en matière de propriété intellectuelle et de responsabilité.

Cette réalité met en lumière l'importance de mieux structurer les clauses des devis, afin de sécuriser les choix en amont et de limiter les interprétations en aval — une approche qui est abordée plus en détail dans le « *Guide de référence évolutif – Pour sécuriser et structurer les acquisitions municipales* » qui accompagne le présent article.

Cette situation ne remet pas en cause le principe de mise en concurrence, qui demeure essentiel à une saine gestion des fonds publics. Elle invite plutôt à en redéfinir les conditions d'application.

Or, la mise en concurrence est non seulement légitime, mais souhaitable. Elle devrait toutefois s'exercer là où elle crée réellement de la valeur pour la collectivité : dans l'efficacité de l'exécution, l'organisation du chantier, les méthodes de gestion, l'optimisation des matériaux de construction courants — sols, terres, gravelles — ainsi que dans la maîtrise des frais généraux et de la marge de l'entrepreneur.

En revanche, elle ne devrait pas reposer sur un affaiblissement de la qualité des équipements de jeux ou du mobilier urbain, qui constituent des investissements durables, structurants et directement visibles pour les citoyens, et dont la performance et la longévité engagent la Ville bien au-delà du contrat initial.

Ce mécanisme compromet la création de valeur, pénalise les investissements en recherche et développement et favorise indirectement la reproduction de solutions existantes sans en assumer les responsabilités. Il fragilise également la protection de la propriété intellectuelle et des droits d'auteur.

Dans plusieurs situations rapportées par les architectes, cette dynamique conduit soit à l'imposition, soit à l'acceptation tacite de produits de moindre qualité, **ne répondant pas réellement aux besoins du projet**, mais conformes aux documents d'appel d'offres tels que rédigés. Ces équipements finissent par être installés, faute de leviers clairs pour les écarter, alors même que leurs limites sont connues dès le départ.

Une fois le contrat attribué et l'appel d'offres clos, la responsabilité se déplace. **La conformité réglementaire est acquise**, le processus est jugé irréprochable sur le plan juridique... mais les conséquences, elles, demeurent bien réelles. Ce sont alors les donneurs d'ouvrage et les équipes municipales qui héritent de la « patate

chaude » : équipements sous-performants, problèmes d'usage, coûts d'entretien imprévus, insatisfaction citoyenne et nécessité de composer, parfois pendant des années, avec des choix qui n'ont jamais réellement servi l'intention du projet.

Dans les faits, la conformité du processus marque souvent la fin de l'intervention juridique, mais le début des problèmes opérationnels. Là où le cadre considère le dossier clos, le terrain, lui, commence à en absorber les conséquences.

Il est pourtant important de rappeler que, dans la majorité des projets, la valeur du mobilier ou de l'équipement ciblé représente **une part marginale du coût total des travaux**. À l'image de certaines pratiques observées ailleurs, notamment en Ontario, le Québec pourrait se doter d'une approche permettant de cibler des équipements selon des critères clairs de performance et de qualité lorsque leur valeur demeure inférieure à un seuil raisonnable du coût global du projet.

Lors de nos échanges, un autre malaise est revenu de façon récurrente, en particulier dans le contexte des appels d'offres sur invitation.

“ Quand le produit est unique, le problème n'est pas de “trouver des équivalents”, mais de reconnaître formellement que l'équivalence n'est pas pertinente. ”

Dans plusieurs cas, les donneurs d'ouvrage demandent aux professionnels de solliciter deux ou trois fournisseurs dits « équivalents », même lorsque le produit recherché repose sur une conception unique, une intégration particulière ou une approche pour **laquelle il n'existe pas d'alternative réellement comparable sur le marché**.

Cette exigence place les architectes et les prescripteurs dans une position délicate. Ils doivent composer avec une obligation de mise en concurrence formelle, **alors même que la comparabilité technique, fonctionnelle ou conceptuelle n'est pas toujours réelle**. Il ne s'agit pas d'un choix stratégique, mais d'un effet de cadre : **le système exige des équivalents, même lorsqu'il n'en existe peut-être pas**.

Cette situation ouvre la porte à des dérives involontaires : comparaisons artificielles, propositions opportunistes ou copies partielles, dilution des critères de performance et confusion dans l'évaluation des offres. Elle fragilise également la crédibilité du processus et accroît les risques pour les donneurs d'ouvrage.

L'enjeu n'est donc pas la bonne ou mauvaise foi des acteurs, mais bien la nécessité de mieux reconnaître les situations où la logique d'équivalence atteint ses limites.

Il est important de souligner que **le cadre réglementaire québécois prévoit déjà des mécanismes permettant de gérer ce type de situations**, notamment lorsque l'unicité d'un produit, l'absence d'équivalence réelle ou des considérations de propriété intellectuelle rendent la mise en concurrence strictement descriptive inappropriée.

La difficulté réside plutôt dans la compréhension, l'appropriation et l'application concrète de ces outils dans la pratique.

Ces mécanismes, ainsi que les marges de manœuvre qu'ils offrent aux municipalités, sont abordés plus en détail dans les sections suivantes portant sur le cadre légal existant et sur ce que permet déjà la Loi sur les cités et villes. Ils sont également au cœur du « *Guide de référence évolutif* », qui propose des repères et des bonnes pratiques pour **structurer les acquisitions en fonction des modes d'acquisition**, de manière à sécuriser la qualité, la performance et la valeur publique, tout en respectant pleinement le cadre réglementaire.

CONCEVOIR À L'AVEUGLE :

Un flou technique qui fragilise la conception dès l'amont

Un des effets les plus sous-estimés des règles actuelles concerne directement **la qualité même de la conception des projets.**

Lorsque les architectes ne peuvent pas cibler ou nommer des équipements précis, ils se retrouvent dans l'impossibilité de définir clairement les contraintes techniques réelles du projet. Les descriptions génériques, aussi bien intentionnées soient-elles, ne permettent pas de traduire concrètement **les exigences liées :**

- aux charges et efforts structuraux ;
- aux méthodes de préparation d'accueil des équipements;
- aux méthodes d'assemblage ;
- aux interfaces mécaniques ou électriques ;
- aux tolérances d'installation ;
- aux performances réelles attendues ;
- aux exigences d'entretien et d'exploitation.

Plusieurs architectes rencontrés dans le cadre de nos échanges ont exprimé que, en l'absence de références claires à des produits existants, la conception devient nécessairement plus théorique et approximative. Ils se retrouvent alors à concevoir à partir d'hypothèses, sans pouvoir s'appuyer pleinement sur l'expertise d'accompagnement requise pour bien conseiller le client et traduire ces choix dans des plans et devis précis. Autrement dit, selon eux, le projet est **conçu à l'aveugle.**

Ce flou technique n'est pas neutre. Il fragilise la qualité globale du projet, augmente les risques d'incompatibilités et reporte des décisions essentielles à plus tard, là où elles sont plus coûteuses et plus difficiles à corriger. Les enjeux qui auraient dû être résolus en phase de conception se déplacent vers l'appel d'offres, puis vers le chantier, et parfois jusqu'à l'exploitation.

LES CONSÉQUENCES SONT BIEN CONNUES SUR LE TERRAIN :

- des appels d'offres plus longs, plus complexes ou annulés ;
- des projets qui nécessitent des ajustements majeurs en cours de route ;
- des problèmes d'exécution plus fréquents ;
- des délais allongés chez tous les intervenants ;
- des coûts supplémentaires pour l'ensemble des parties prenantes.

Ce flou entraîne également une charge de travail accrue pour les architectes, qui doivent gérer, après coup, des problématiques qui auraient pu être anticipées si les paramètres techniques avaient été clairement définis dès le départ. Ces ajustements, souvent non prévus dans les honoraires, alourdissent les processus sans améliorer la qualité finale du projet.

Au final, cette manière de faire ne bénéficie à personne : ni aux architectes, dont l'expertise est limitée en amont, ni aux entrepreneurs, confrontés à des incertitudes techniques, ni aux donneurs d'ordres, qui assument des délais et des surcoûts accrus. La neutralité recherchée finit par produire l'effet inverse : **une perte d'efficacité, de qualité et de valeur pour tous.**

Quand le rôle de conseil est neutralisé

Un autre effet majeur, largement partagé lors de nos échanges, concerne l'évolution du rôle de l'architecte dans les processus d'appel d'offres.

Les architectes ont rappelé à plusieurs reprises qu'ils n'ont **aucun intérêt financier** à recommander un produit plutôt qu'un autre. Leur rôle est avant tout celui d'un expert appelé à conseiller le client, à protéger les intérêts de la ville et à assurer la cohérence, la qualité et la pérennité des projets.

Or, dans le contexte actuel, plusieurs ont exprimé le sentiment que ce rôle de conseil est progressivement **neutralisé**. Par crainte d'être perçus comme partiaux, par souci de conformité ou par anticipation de contestations, ils hésitent à formuler des recommandations claires — même lorsque celles-ci visent explicitement à protéger les fonds publics et la qualité des projets.

Cette auto-censure induite par les règles transforme l'architecte en exécutant d'un cadre descriptif de plus en plus flou, plutôt qu'en expert capable d'orienter les décisions en amont pour le bénéfice du client et des fonds publics. Lorsque l'expertise est empêchée d'agir là où elle est la plus utile, les problèmes réapparaissent plus tard, sous forme de correctifs, de litiges et de surcoûts.

Une charge accrue pour les architectes... sans valeur ajoutée

CETTE PERTE DE CLARTÉ ET DE LATITUDE EN AMONT SE TRADUIT DIRECTEMENT PAR UNE CHARGE DE TRAVAIL CONSIDÉRABLE POUR LES ARCHITECTES :

- réponses répétées aux questions des entrepreneurs ;
- analyse de propositions ambiguës ;
- gestion de plaintes et de contestations ;
- révisions de plans et devis ;
- arbitrage de solutions qui n'étaient pas envisagées initialement.

Ces tâches, souvent non incluses dans les honoraires, consomment un temps précieux sans améliorer la qualité finale du projet. Elles contribuent aussi à invisibiliser le travail de conception et à banaliser les investissements réalisés pour développer des solutions originales et adaptées aux besoins des villes.

LE COÛT DU RETARD DÉCISIONNEL :

Une règle bien connue en gestion de l'innovation

Les constats exprimés par les architectes et certains représentants municipaux dans ces échanges ne relèvent pas uniquement du domaine des appels d'offres publics. Ils s'inscrivent dans un principe fondamental bien documenté en gestion de l'innovation, en développement et commercialisation de produits.

Toute démarche structurée — qu'il s'agisse d'un produit industriel, d'un équipement public ou d'un aménagement urbain — repose sur une séquence logique : **définir, valider, concevoir, fabriquer, déployer**. Lorsque cette séquence est respectée, le risque est maîtrisé. Lorsqu'elle est perturbée, les coûts explosent.

Une règle largement reconnue dans les pratiques de développement stipule qu'une tâche, une décision ou une validation qui aurait dû être effectuée en phase de définition des besoins coûtera environ **10 fois plus** si elle est corrigée en phase de conception, et jusqu'à **100 fois plus** si elle est ajustée une fois le projet rendu au chantier ou en exploitation.

Ce principe ne relève pas de la théorie. Il est issu de décennies de pratique en gestion du risque et en développement structuré. L'expérience cumulée en stratégie, en innovation et en développement de produits — tant en accompagnement d'entreprises qu'en fabrication et commercialisation — confirme que cette dynamique est récurrente : ce qui n'est pas clarifié en amont finit presque toujours par coûter exponentiellement plus cher.

Le phénomène n'est ni marginal ni occasionnel. Il est structurel. Lorsque les validations clés ne sont pas effectuées au bon moment, les surcoûts ne sont pas une possibilité : ils deviennent une conséquence prévisible.

LORSQU'UN PARAMÈTRE COMMERCIAL ET TECHNIQUE N'EST PAS STABILISÉ EN AMONT :

- il génère des ajustements en conception ;
- ces ajustements deviennent des modifications contractuelles ;
- ces modifications entraînent des délais ;
- et ces modifications et ces délais se traduisent en coûts supplémentaires.

Dans le contexte des appels d'offres publics, l'impossibilité de cibler ou de valider clairement un équipement existant au moment opportun crée exactement ce type de décalage. Les contraintes techniques réelles ne sont pas consolidées à l'étape de définition. Elles se déplacent vers l'appel d'offres, puis vers le chantier, parfois jusqu'à l'exploitation.

LE RÉSULTAT EST BIEN CONNU SUR LE TERRAIN :

- arbitrages tardifs ;
- correctifs coûteux ;
- reconductions d'appels d'offres ;
- litiges ;
- dérives budgétaires.

Dans un contexte où **les municipalités font face à une pression financière importante et à une explosion des coûts des projets publics**, il serait réducteur d'attribuer ces hausses uniquement à l'inflation ou aux fluctuations du marché.

“ Les pratiques contractuelles et la neutralité descriptive appliquée sans balises qualitatives contribuent elles aussi à déplacer le risque vers les phases les plus coûteuses du projet. ”

Une neutralité qui empêche la validation technique précoce ne réduit pas le risque. Elle le reporte.

Et un risque reporté devient un risque amplifié — et donc, à terme, un surcoût assuré pour les villes et les municipalités, mais aussi pour les architectes, les entrepreneurs et les fabricants. Finalement, personne n’y gagne.

Ce constat n’a rien d’exceptionnel : il se répète projet après projet.

Le transfert implicite du risque vers le fournisseur en aval

Dans des appels d’offres récents, une tendance préoccupante émerge : la responsabilité de conception détaillée, de faisabilité technique et d’imputabilité de résultat est progressivement transférée au fournisseur ou à l’entrepreneur qui exécutera les travaux.

Sous l’effet d’une neutralité descriptive appliquée sans balises qualitatives suffisantes, combinée à un rôle progressivement réduit de l’architecte et d’une définition partielle des paramètres techniques en amont, on observe que :

- la validation technique complète est reportée après l’octroi du contrat ;
- la conception détaillée est confiée au fournisseur ;
- la responsabilité d’assurer la conformité, la performance et parfois même la viabilité structurelle repose entièrement sur celui-ci ;
- les échéanciers et budgets sont pourtant fixés avant que ces validations ne soient pleinement stabilisées.

En apparence, cette approche peut sembler efficace. Elle donne l’impression de simplifier la préparation des plans et devis et de transférer le risque contractuellement.

En pratique, elle produit souvent l’effet inverse. Lorsque la définition d’un projet demeure à un stade préliminaire au moment de l’appel d’offres :

- les questions se multiplient pendant la période de soumission ;
- les clarifications deviennent nombreuses ;
- les hypothèses divergent entre les soumissionnaires ;
- les ajustements techniques surviennent après l’octroi ;
- les imprévus augmentent ;
- et les modifications contractuelles s’enchaînent.

Ce transfert de responsabilité ne réduit pas le risque : il le décale vers les phases les plus coûteuses du cycle de vie du projet, là où chaque correction peut valoir dix à cent fois son coût initial, comme mentionné plus haut. Il a également pour effet — largement relevé dans les échanges — de réduire l'architecte à un rôle de concepteur conceptuel, en le privant de la possibilité d'appliquer pleinement son expertise technique en amont — là où elle est la plus utile pour sécuriser la faisabilité, la performance et les coûts dans sa vision globale du projet.

Nous constatons d'ailleurs que cette approche et la neutralité alourdit concrètement les processus d'appel d'offres. Le temps requis pour analyser et préparer les propositions a augmenté de façon significative, en raison du

flou technique et d'une neutralité appliquée sans balises qualitatives suffisantes.

D'ailleurs, en raison du flou technique persistant que génèrent les appels d'offres rédigés sans balises qualitatives suffisantes, nous constatons que cette approche, combinée à une neutralité appliquée de manière trop stricte, alourdit concrètement et de façon significative le temps requis pour analyser, préparer et soumettre des propositions.

Au-delà des impacts opérationnels et des délais accrus, cette dynamique produit aussi des effets collatéraux moins visibles, mais tout aussi significatifs, en matière de propriété intellectuelle.

La dérive de la propriété intellectuelle et le cercle contre-productif qui en découle

Dans ce contexte, la protection de la propriété intellectuelle devient particulièrement fragile.

IL EST FRÉQUENT DE CONSTATER QUE :

- des plans 2D sont repris dans des devis sans autorisation sans citation de la source ;
- des modèles 3D servent de base à des illustrations ;
- des images sont copiées à partir des sites des fabricants ;
- des descriptions techniques spécifiques sont réutilisées, parfois même lorsqu'elles relèvent d'informations stratégiques ou confidentielles.

“ La neutralité ne doit pas effacer la responsabilité. Ne pas nommer un produit ne signifie pas que sa propriété intellectuelle devient libre de droits. ”

Les architectes et les donneurs d'ouvrage agissent généralement de bonne foi, cherchant à décrire un besoin précis tout en respectant les règles de neutralité et l'interdiction de nommer des produits. Toutefois, **l'obligation de recourir à des descriptions génériques, sans référence explicite aux solutions existantes, crée un terrain propice aux dérives.**

Un enjeu fondamental apparaît alors, rarement nommé explicitement : **la neutralité formelle ne peut pas effacer la responsabilité juridique.**

Le fait de ne **pas nommer un fournisseur ou un produit dans un appel d'offres ne signifie pas que les éléments illustrés**, les concepts techniques ou les représentations **deviennent libres de droits**. La propriété intellectuelle existe indépendamment de la manière dont un devis est rédigé et du fournisseur. La neutralité exigée par les règles d'approvisionnement encadre la concurrence ; **elle ne suspend pas les règles de propriété intellectuelle.**

Or, dans le cadre actuel, cette distinction est rarement clarifiée.

En imposant des descriptions génériques sans rappeler explicitement les obligations liées au respect des droits d'auteur et de la propriété intellectuelle, on crée un vide. **Ce vide est ensuite comblé par des interprétations opportunistes** : reproduction de concepts, copies fonctionnelles ou esthétiques, réutilisation de contenus développés par des tiers — sans en assumer les investissements, les responsabilités ni les risques.

Lors de nos échanges, plusieurs architectes ont souligné qu'ils deviennent de plus en plus **réticents à utiliser les outils, documents et contenus fournis par les fabricants**, pourtant issus d'importants efforts de recherche et développement et d'investissement. Non pas par manque d'intérêt pour ces outils, mais parce que le cadre actuel — qui exige une neutralité formelle et l'effacement des références explicites — rend leur utilisation délicate, risquée, voire interdite dans les plans et devis.

Plans types, détails techniques, modèles 3D, fiches de performance, recommandations d'installation : ces outils sont pourtant développés précisément pour soutenir le travail de conception, améliorer la qualité des projets et réduire les risques d'erreurs. Or, **lorsqu'on demande aux professionnels de décrire sans nommer, de prescrire sans référer et de concevoir sans s'appuyer explicitement sur des solutions existantes**, ces outils deviennent difficiles à mobiliser.

Cette situation soulève une question fondamentale : **à quoi servent l'innovation, la recherche et développement et la mise en marché de nouveaux produits, si les outils conçus pour accompagner les professionnels ne peuvent plus être utilisés dans les projets publics au nom de la neutralité ?**

Pourquoi des entreprises investissent-elles temps, expertise et capitaux pour produire des contenus techniques de qualité, si ceux-ci doivent ensuite être volontairement écartés ou édulcorés pour répondre à des exigences de description générique ?

Des échanges ressort progressivement un constat : **le niveau de neutralité descriptive observé dans les projets publics québécois semble plus isolé que répandu à l'échelle nord-américaine.**

Cette spécificité invite à réfléchir à ses impacts réels sur la gestion, la qualité et la performance des projets publics. Pourtant, cette situation n'est pas inévitable.

Il est possible de concilier les exigences de neutralité propres aux appels d'offres publics avec le respect de la propriété intellectuelle et la reconnaissance du travail de conception, **sans nommer explicitement de produits ni de fournisseurs.**

Des bonnes pratiques existent déjà pour encadrer l'utilisation de matériel illustratif, de contenus techniques et de références visuelles de manière neutre, transparente et juridiquement responsable.

Ces pratiques visent notamment à rappeler que, **même en l'absence de désignation explicite, les droits d'auteur et les obligations liées à la propriété intellectuelle demeurent pleinement applicables.** Elles permettent ainsi de sécuriser les donneurs d'ouvrage et les professionnels, tout en réduisant les risques de reproduction opportuniste, de copies déguisées et de litiges ultérieurs.

Or, en l'absence d'un cadre partagé et de références claires pour les mettre en œuvre, ces bonnes pratiques demeurent encore peu connues, peu diffusées et rarement intégrées de façon systématique dans les appels d'offres.

Plusieurs intervenants ont résumé cette situation avec lucidité : **tout le monde rame dans le même sens, mais dans un cadre qui empêche réellement d'avancer.** Dans un contexte où le Québec doit impérativement améliorer sa productivité, l'efficacité de ses processus et la performance de ses investissements publics — un enjeu déjà clairement soulevé dans le Manifeste des lucides (2005), qui appelait à un environnement de travail favorisant la performance et l'innovation — ces mécanismes produisent l'effet inverse.

Au final, ce sont l'ensemble des acteurs — villes, professionnels, entreprises et citoyens — qui subissent les conséquences d'un système qui, malgré des intentions louables de neutralité et d'équité, freine la création de valeur et la productivité plutôt que de la soutenir.

À DÉFAUT D'UN TEL ENCADREMENT, LE SYSTÈME CONTINUE DE PRODUIRE UN CERCLE CONTRE-PRODUCTIF :

- l'innovation est développée, mais ne peut être explicitement mobilisée ;
- la recherche et développement est financée, mais peu valorisée ;
- les outils existent, mais sont sous-utilisés ;
- les projets perdent en précision et en qualité ;
- et l'efficacité globale des processus diminue.

C'est précisément pour documenter, structurer et rendre accessibles ces approches que le « *Guide de référence évolutif – Pour sécuriser et structurer les acquisitions municipales* » proposé en complément de cet article a été développé.

Ce que les pratiques actuelles entraînent concrètement pour les donneurs d'ordres

Au-delà des principes et des intentions, les pratiques actuelles en matière d'appels d'offres ont **des conséquences très concrètes** pour les donneurs d'ordres municipaux. Ces impacts sont rarement nommés explicitement, mais ils sont vécus quotidiennement sur le terrain.

1. Une perte d'accès à la qualité issue de la recherche et du développement

Les donneurs d'ordres se privent trop souvent de la qualité découlant d'années d'investissement en recherche et développement réalisées par des entreprises sérieuses et structurées : conception, prototypage, essais, validation terrain et amélioration continue des produits.

Ces efforts, qui bénéficient directement aux villes en matière de performance, de durabilité et de fiabilité, sont mis sur le même pied que des solutions improvisées, développées sans historique ni validation réelle.

2. Une mise à l'écart de l'expertise des équipes spécialisées

En écartant ou en diluant les critères qualitatifs, les donneurs d'ordres se privent également de l'expertise d'équipes pluridisciplinaires engagées — designers, ingénieurs, spécialistes des usages et de l'espace public — qui analysent les enjeux urbains avec rigueur et proposent des solutions concrètes, innovantes et durables.

Cette expertise, lorsqu'elle est mobilisée, permet pourtant de réduire significativement les coûts globaux sur le cycle de vie des équipements.

3. Des occasions manquées de réduction des coûts à long terme

LES APPELS D'OFFRES ACTUELS EMPÊCHENT SOUVENT L'INTÉGRATION D'APPROCHES VISANT EXPLICITEMENT À :

- diminuer les coûts d'entretien ;
- réduire la consommation énergétique ;
- limiter les interventions correctives futures ;
- prolonger la durée de vie des équipements.

À défaut de pouvoir exiger des solutions éprouvées et performantes, les villes acceptent des compromis qui déplacent les coûts plutôt que de les éliminer.

4. Une exposition accrue à des produits immatures et à des capacités de soutien inadéquates

Il ne s'agit pas d'affirmer que les fournisseurs sont, de manière générale, peu expérimentés. Plusieurs entreprises disposent d'une solide expertise en fabrication et en exécution.

Les échanges ont surtout mis en lumière la question de la maturité du produit proposé, même si, dans certaines situations, le niveau d'expertise du fournisseur peut aussi devenir un enjeu.

Un fournisseur peut être expérimenté dans son domaine, mais lorsqu'un équipement est développé spécifiquement pour répondre à un appel d'offres, sans démarche structurée de recherche et développement en amont, sans essais documentés ni historique d'usage réel, le risque ne disparaît pas pour autant.

UN PRODUIT SANS HISTORIQUE DE PERFORMANCE DEMEURE UN PRODUIT DONT :

- la fiabilité à moyen terme est incertaine ;
- la durabilité n'est pas démontrée ;
- les comportements en conditions réelles ne sont pas validés ;
- les ajustements correctifs seront faits... après l'installation.

DANS CES SITUATIONS, LES MUNICIPALITÉS ASSUMENT DIRECTEMENT LES RISQUES LIÉS À LA MATURITÉ INSUFFISANTE :

- défauts de conception révélés en exploitation ;
- ajustements structurels ou techniques imprévus ;
- retours ou remplacements prématurés ;
- difficultés d'approvisionnement en pièces ;
- dépendance à une solution non stabilisée.

Le risque s'accroît encore davantage lorsque le fournisseur lui-même possède une expérience limitée ou une capacité restreinte à soutenir le produit dans le temps. **La maturité du produit et la solidité organisationnelle du fournisseur** sont deux variables complémentaires du risque — **et aucune ne peut compenser totalement l'absence de l'autre.**

Même un fabricant compétent ne peut garantir la performance d'une solution qui n'a pas suivi une démarche de développement rigoureuse et éprouvée. C'est précisément pourquoi **l'évaluation des offres ne peut raisonnablement reposer uniquement sur la conformité descriptive ou le prix initial. L'expertise du fournisseur et la maturité du produit** doivent être évaluées conjointement pour protéger adéquatement l'investissement public — un aspect que nous aborderons plus loin dans les critères d'encadrement proposés.

5. Un alourdissement inutile des processus et des coûts administratifs

LES PRATIQUES ACTUELLES ENTRAÎNENT ÉGALEMENT UN ALOURDISSEMENT SIGNIFICATIF DES PROCESSUS D'APPEL D'OFFRES :

- multiplication des questions et des clarifications ;
- analyses complexes de propositions ambiguës ;
- gestion de plaintes et de contestations ;
- reconductions d'appels d'offres pour motifs légaux.

Ces situations gaspillent temps et énergie — tant pour les villes que pour l'ensemble des parties prenantes — tout en exposant les donneurs d'ordres à des frais juridiques, des litiges et des poursuites qui accroissent les coûts globaux des projets.

Est-ce que les coûts administratifs, les délais et les frictions générés par une hyper-neutralité produisent réellement un gain économique net pour les municipalités ?

À la lumière des échanges, la réponse semble loin d'être évidente.

Si l'objectif est de générer des économies par la mise en concurrence, il faut aussi considérer les coûts invisibles qu'engendre le processus lui-même.

Dans plusieurs cas évoqués, le processus d'appel d'offres, alourdi par une neutralité appliquée sans balises qualitatives suffisantes, finit par déplacer les coûts plutôt que les réduire. Le prix initial peut sembler compétitif, mais la facture globale — administrative, technique et opérationnelle — augmente.

6. Des risques réels en matière de qualité et de sécurité

Pour des équipements à usage public, les compromis sur la conception, la validation ou la durabilité ne sont pas anodins.

LES DONNEURS D'ORDRES S'EXPOSENT À DES RISQUES ACCRUS :

- de défaillance ;
- de non-conformité ;
- voire de sécurité pour les citoyens.

Ces risques, lorsqu'ils se matérialisent, engagent directement la responsabilité des villes.

7. Des surcoûts cachés à moyen et long terme

ENFIN, LES DONNEURS D'ORDRES SUBISSENT DES SURCÔÛTS RAREMENT VISIBLES AU MOMENT DE L'ACHAT, MAIS BIEN RÉELS PAR LA SUITE :

- maintenance accrue ;
- interventions répétées ;
- remplacement prématuré des équipements ;
- perte de jouissance du service pour les citoyens.

Dans plusieurs cas, ces dérives conduisent à une situation bien connue sur le terrain : **acheter moins cher au départ, mais payer plus cher sur toute la durée de vie — parfois jusqu'à devoir acheter deux fois voire retirer l'équipement.**

Éclairage sur le cadre légal existant

(Loi sur les contrats des organismes municipaux – article 33, et échanges avec l’Autorité des marchés publics et l’UMQ)

Dans le cadre de nos démarches, nous avons eu des échanges avec l’Autorité des marchés publics et l’Union des municipalités du Québec (UMQ), qui ont permis de mieux clarifier certains aspects du cadre légal québécois en matière de contrats municipaux. Ces échanges ont notamment rappelé que le régime applicable reconnaît déjà des situations particulières où un contrat peut être attribué autrement que par une procédure ouverte, lorsque **le bien ou le service ne peut raisonnablement être fourni que par un seul fournisseur.**

À cet égard, **l’article 33 de la Loi sur les contrats des organismes municipaux (C-65.01)** encadre explicitement des cas où un contrat peut être attribué sur invitation écrite ou de gré à gré. La version de cet article **dont l’entrée en vigueur est prévue le 1er avril 2026** précise notamment qu’un contrat peut être attribué lorsqu’il ne peut l’être qu’à **une seule entreprise en raison d’une garantie, d’un droit de propriété ou d’un droit exclusif — tel qu’un droit d’auteur, une licence exclusive ou un brevet — ou encore en raison de la valeur artistique, patrimoniale ou muséologique du bien ou du service requis.**

Cet éclairage est important, car il confirme que le cadre légal reconnaît déjà l’existence de situations où la mise en concurrence strictement descriptive n’est pas toujours appropriée. L’enjeu observé sur le terrain réside donc moins dans l’absence de mécanismes que dans **leur compréhension, leur interprétation et leur application** au quotidien, souvent marquées par une grande prudence.

Ce que la Loi sur les cités et villes permet déjà

(Loi sur les cités et villes – article 573 et article 573.3)

Au-delà du cadre général rappelé ci-dessus, nos démarches nous ont amenés à revisiter le régime propre aux contrats municipaux tel qu'il est prévu par la **Loi sur les cités et villes**, notamment à travers l'article 573 et ses dispositions connexes, qui constituent l'architecture centrale encadrant l'octroi des contrats par les municipalités.

Contrairement à une perception répandue, ce régime ne repose pas exclusivement sur une logique uniforme d'appels d'offres publics descriptifs. Il n'interdit pas non plus, en soi, de référer à un produit ou à une solution spécifique lorsque cela est justifié, mais encadre plutôt la manière dont ces choix doivent être formulés, documentés et mis en concurrence.

À cet égard, **l'article 573.3 de la Loi sur les cités et villes est particulièrement structurant**. Il prévoit que chaque municipalité doit se doter d'un **règlement de gestion contractuelle**, afin d'encadrer l'octroi de ses contrats, notamment dans les situations où un appel d'offres public n'est pas requis. Cette disposition reconnaît explicitement que les municipalités disposent d'**une marge de manœuvre administrative**, à condition que celle-ci soit exercée dans un cadre clair, formalisé et adopté par le conseil municipal.

Autrement dit, le législateur reconnaît que toutes les situations ne peuvent être traitées de manière strictement uniforme et que certaines décisions nécessitent une analyse qualitative, contextuelle et documentée. L'article 573.3 ne vise donc pas à restreindre cette discrétion, mais à l'organiser, à la rendre transparente et à en assurer la rigueur.

Bien que la Loi sur les cités et villes ne mentionne pas systématiquement, de façon explicite, la notion de « fournisseur unique », le régime qu'elle établit demeure cohérent avec la logique reconnue dans l'ensemble du cadre québécois : certaines situations — notamment lorsqu'il **existe des droits exclusifs, de la propriété intellectuelle** ou une impossibilité raisonnable d'obtenir une équivalence réelle — **peuvent justifier une approche différente de la mise en concurrence purement descriptive**.

Dans ces cas, l'unicité ne découle pas d'une préférence pour un fournisseur donné, mais de **la nature même de la solution recherchée**. Il s'agit d'une distinction fondamentale : ce n'est pas l'identité de l'entreprise qui justifie une approche particulière, mais l'impossibilité objective d'obtenir une équivalence réelle sans compromettre les objectifs du projet.

Par l'entremise de leurs règlements de gestion contractuelle prévus à l'article 573.3, les municipalités disposent donc déjà d'un levier structurant pour encadrer ce type de situations et définir des balises permettant de reconnaître, documenter et justifier certaines décisions d'acquisition, de manière responsable et conforme. Ces leviers permettent notamment de structurer différemment les acquisitions selon le mode d'acquisition retenu — qu'il s'agisse de gré-à-gré, d'appel d'offres sur invitation ou d'appel d'offres public — en fonction du niveau d'unicité, de complexité ou de valeur stratégique des équipements visés.

Les échanges menés sur le terrain montrent toutefois que ces marges de manœuvre sont souvent peu utilisées, ou utilisées avec une aisance limitée dans leur mise en œuvre concrète. Par prudence, par crainte de contestation ou en raison d'interprétations restrictives, plusieurs municipalités privilégient des approches descriptives excessivement génériques, même

lorsque le cadre légal permettrait une analyse plus fine. Cette sous-utilisation contribue à maintenir des pratiques qui, malgré leurs bonnes intentions, favorisent des équivalences de façade, des solutions opportunistes et une dilution de la valeur associée aux investissements en recherche, développement et innovation — tout en alimentant les surcoûts à moyen et long terme que subissent les donneurs d'ordres.

Enfin, les échanges que nous avons eus avec l'Autorité des marchés publics ont également mis en lumière un enjeu transversal : un besoin de pédagogie et de formation quant à l'application concrète du cadre légal, tant auprès des représentants municipaux que des prescripteurs appelés à rédiger les plans et devis. **Sans cette appropriation du cadre existant, la prudence tend à se traduire par une sous-utilisation des mécanismes disponibles, au détriment de la qualité des projets, de la reconnaissance de l'expertise et de la performance globale des acquisitions publiques.**

C'est précisément dans cette logique d'appropriation et de mise en application que s'inscrit le « *Guide de référence évolutif* », qui propose des repères concrets pour mobiliser ces mécanismes et structurer les acquisitions en fonction des modes d'acquisition, tout en respectant pleinement le cadre réglementaire.

Cette pédagogie constitue l'une des solutions évoquées lors des échanges. Les autres pistes proposées par les acteurs rencontrés seront présentées en synthèse à la conclusion de cet article.

Une approche pour mieux aligner les règles avec la réalité

Ce que nous proposons n'est pas de déroger aux règles, mais de **mieux les aligner avec la réalité économique et opérationnelle**.

NOTRE APPROCHE VISE À VALORISER :

- des produits et équipements éprouvés, développés et disponibles sur le marché ;
- des solutions issues d'un processus structuré de conception et de validation ;
- des fournisseurs capables d'assurer la performance, le service et la durabilité dans le temps ;
- à protéger la propriété intellectuelle et les droits d'auteur.

À l'inverse, elle vise à protéger les villes contre les produits « œuvrés » ou fabriqués à la pièce, qui peuvent sembler équivalents, mais reposent rarement sur une démarche rigoureuse de recherche et développement avant l'appel d'offres, d'essais reproductibles et de soutien à long terme.

C'est dans cette logique — celle d'un meilleur partage du risque et d'une responsabilisation accrue des acteurs — qu'est apparue, au fil des échanges, l'idée d'introduire une garantie de service structurée.

La garantie de service : un levier pour sécuriser la performance dans le temps

Lors de nos échanges avec différents acteurs du milieu, notamment des représentants municipaux et un membre de l'UMQ, une piste est revenue de façon récurrente : **mieux encadrer la responsabilité des fournisseurs au-delà du simple prix d'achat, en introduisant une notion de garantie de service liée à la performance réelle des équipements livrés**.

Contrairement à une garantie limitée aux défauts de fabrication, la notion de **garantie de service vise à engager le fournisseur sur la performance globale et durable** du produit dans le temps.

Autrement dit, elle recentre l'analyse non seulement sur le prix ou la conformité administrative, mais sur la capacité réelle du fournisseur à assumer la performance du produit sur son cycle de vie.

ELLE ENGAGE LE FOURNISSEUR SUR :

- la maturité et la rigueur de la conception ;
- la conformité aux exigences techniques et normatives ;
- la capacité de soutien et de service dans le temps ;
- le respect des droits de propriété intellectuelle.

POUR LES MUNICIPALITÉS, CETTE APPROCHE PERMET DE :

- réduire l'exposition aux solutions opportunistes ou immatures ;
- améliorer la prévisibilité budgétaire ;
- limiter les litiges ;
- valoriser les fournisseurs qui investissent réellement en développement et en amélioration continue.

Cette logique de responsabilité dans le temps vient naturellement compléter l'encadrement des conditions d'équivalence, en recentrant l'analyse non seulement sur le produit proposé, mais sur la capacité réelle du fournisseur à en assurer la performance, la durabilité et le soutien à long terme.

Les modalités concrètes de mise en œuvre — notamment sous forme de clauses types et de balises d'évaluation — sont suggérées et présentées dans le « *Guide de référence évolutif – Pour sécuriser et structurer les acquisitions municipales* » qui accompagne le présent article.

Encadrer les choix de produits et leurs équivalences pour sécuriser les acquisitions

Dans un contexte d'ouverture des marchés, il est essentiel que les choix de produits — et les conditions d'équivalence — soient encadrés par **des critères qualitatifs objectifs, reposant exclusivement sur des produits existants, développés et accessibles sur le marché avant le lancement de l'appel d'offres.**

Cet encadrement vise à permettre une concurrence saine, tout en protégeant les municipalités contre les solutions opportunistes, les produits improvisés ou les équivalences non démontrées.

LES CRITÈRES D'ÉVALUATION DEVRAIENT NOTAMMENT PORTER SUR :

- **la qualité éprouvée et la durabilité vérifiable**, fondées soit sur un historique documenté de développement, de commercialisation ou d'usage antérieur, soit, lorsqu'il s'agit d'une innovation récente, sur une démonstration rigoureuse de la maturité du produit (processus structuré de développement, essais techniques, prototypes validés, certifications ou validations indépendantes antérieur à l'appel d'offres) ;
- **l'expertise et le soutien technique du fournisseur**, incluant l'accompagnement à l'installation, le service après-vente et la disponibilité des pièces ;
- **la conformité aux normes applicables et à l'accessibilité universelle ;**
- **le coût global d'acquisition et d'entretien**, et non uniquement le prix initial.

Plutôt que d'imposer aux fournisseurs des analyses financières lourdes ou des démonstrations disproportionnées, les municipalités peuvent favoriser la valeur durable à partir de critères simples, vérifiables et proportionnés, tels que :

- le fait que **le produit soit développé, normalisé et commercialisé**, et non fabriqué à la pièce pour répondre à un appel d'offres spécifique ;
- **l'existence d'un processus structuré de développement** (design, ingénierie, essais, documentation) ;
- **une offre en catalogue**, garantissant la reproductibilité, la standardisation et la continuité dans le temps ;
- **une capacité démontrée de service, de soutien technique et de disponibilité des pièces.**

Dans un contexte d'ouverture des marchés, il est essentiel que les choix de produits — et les conditions d'équivalence — soient encadrés par **des critères qualitatifs objectifs, reposant exclusivement sur des produits existants, développés et accessibles sur le marché avant le lancement de l'appel d'offres.**

Cet encadrement vise à permettre une concurrence saine, tout en protégeant les municipalités contre les solutions opportunistes, les produits improvisés ou les équivalences non démontrées.

Plutôt que d'imposer aux fournisseurs des analyses financières lourdes ou des démonstrations disproportionnées, les municipalités peuvent favoriser la valeur durable à partir de critères simples, vérifiables et proportionnés, tels que :

- le fait que **le produit soit développé, normalisé et commercialisé**, et non fabriqué à la pièce pour répondre à un appel d'offres spécifique ;
- **l'existence d'un processus structuré de développement** (design, ingénierie, essais, documentation) ;
- **une offre en catalogue**, garantissant la reproductibilité, la standardisation et la continuité dans le temps ;
- **une capacité démontrée de service, de soutien technique et de disponibilité des pièces.**

Ce cadre permet d'évaluer la solidité des solutions proposées sans freiner l'innovation ou encore l'intégration de nouveaux équipements sur le marché, en s'assurant que celles-ci reposent sur des bases réelles, éprouvées et soutenables à long terme.

Dans cette perspective, l'introduction d'un contrat de garantie de service constitue un prolongement naturel de ces critères qualitatifs. Alors que les exigences d'évaluation visent à apprécier la solidité d'une proposition au moment de l'analyse, la garantie de service permet, elle, de sécuriser la performance dans le temps en engageant formellement le fournisseur sur la maturité, la conformité et la durabilité de la solution retenue.

Ainsi, l'encadrement des équivalences et la garantie de service ne s'opposent pas : ils se complètent. **L'un structure la sélection. L'autre sécurise l'investissement public sur son cycle de vie.**

À la lumière des constats présentés, il apparaît que l'enjeu n'est ni de restreindre la concurrence ni d'alourdir les mécanismes contractuels. **Il s'agit plutôt de mieux structurer le cadre existant afin qu'il soutienne réellement la qualité des projets, la performance des investissements et la responsabilité des acteurs.**

Les pistes évoquées — encadrement des équivalences, reconnaissance des marges de manœuvre légales, introduction d'une garantie de service, valorisation de la maturité des produits — convergent vers un même objectif : replacer la décision publique sur des bases techniques, durables et documentées.

C'est dans cet esprit que s'inscrit le cadre proposé.

Objectifs du cadre proposé

CE CADRE VISE À PERMETTRE :

- une réduction des coûts à moyen et long terme sans compromettre la qualité ;
- une meilleure distinction entre produits éprouvés et solutions opportunistes ou produits oeuvrés ;
- une sélection fondée sur la performance globale des solutions, incluant la qualité du produit, l'expertise du fournisseur et sa capacité à **assurer un soutien et une garantie de service dans le temps** ;
- faciliter l'acquisition de solutions uniques protégés appuyés par une meilleure connaissance du cadre réglementaire et des mécanismes disponibles;
- une protection des droits de propriété intellectuelle et d'auteur;
- une protection accrue de la valeur artistique des aménagements, de la valeur publique des investissements et de la durabilité des infrastructures.

Ces objectifs ne constituent pas une réforme radicale du cadre actuel. Ils traduisent plutôt une volonté de **mieux utiliser les outils déjà disponibles** et de réintroduire, au cœur des décisions contractuelles, l'expertise, la cohérence technique et la responsabilité à long terme.

Ils invitent à passer d'une neutralité formelle à une rigueur éclairée.

C'est à partir de cette perspective que se dégage la conclusion suivante.

CONCLUSION

Sécuriser la valeur publique, pas la neutraliser

Les constats partagés dans cet article montrent que les enjeux liés aux appels d'offres ne relèvent ni d'un manque de rigueur ni d'un problème de volonté. Ils découlent plutôt d'un écart grandissant entre les objectifs poursuivis par les règles et leurs effets concrets sur le terrain, ainsi que d'une compréhension et d'une application parfois inégales de celles-ci.

EN CHERCHANT À GARANTIR L'ÉQUITÉ, LA TRANSPARENCE ET L'OUVERTURE DES MARCHÉS, LES PRATIQUES ACTUELLES FINISSENT TROP SOUVENT PAR PRODUIRE L'EFFET INVERSE :

- dilution de l'expertise et du rôle de conseil ;
- flou technique en amont des projets ;
- prolifération de fausses équivalences — opportunistes ou de façade ;
- fragilisation de la propriété intellectuelle ;
- allongement des processus ;
- et, surtout, surcoûts récurrents à moyen et long terme pour les municipalités.

Loin de favoriser une saine concurrence, une neutralité descriptive appliquée sans balises qualitatives suffisantes tend à déplacer le risque vers les phases les plus coûteuses du cycle de vie des projets — là où les marges de manœuvre sont réduites et où chaque ajustement devient exponentiellement plus dispendieux.

Dans un contexte où les municipalités font face à une pression budgétaire croissante et à une explosion des coûts des projets publics, il serait réducteur d'attribuer ces hausses uniquement à l'inflation ou aux fluctuations du marché.

“ Les pratiques contractuelles et la manière dont la neutralité est interprétée contribuent elles aussi à amplifier les risques et à générer des coûts évitables. ”

Les échanges menés avec les architectes, les représentants municipaux, l'Autorité des marchés publics et d'autres intervenants ont toutefois permis de dégager un point fondamental : le cadre réglementaire québécois reconnaît déjà des marges de manœuvre. Les lois en vigueur — et celles entrées en application le 1er avril 2026 — permettent de tenir compte des situations d'unicité, de droits exclusifs, de propriété intellectuelle et même de valeur artistique.

L'enjeu n'est donc pas l'absence d'outils. Il réside dans leur compréhension, leur appropriation et leur application structurée.

Acheter intelligemment ne signifie pas acheter le moins cher à court terme. Cela signifie sécuriser la performance, la durabilité et la valeur globale des investissements publics.

REPRENDRE LA MAÎTRISE DU CADRE :

Des pistes concrètes

À la lumière des échanges suscités par le premier article « [Les appels d'offres tuent l'innovation au Québec](#) », plusieurs pistes d'action ont émergé. Elles ne constituent pas des revendications isolées, mais des avenues proposées par des professionnels du terrain, des représentants municipaux et des acteurs concernés par la qualité des projets publics.

PARMI CES PISTES :

- ouvrir un dialogue structuré entre architectes, villes, juristes, fournisseurs et autorités de contrôle, notamment sous forme de table ronde ou de coalition sectorielle ;
- utiliser les instances professionnelles, comme les congrès et associations, pour créer un espace de discussion ouvert et transversale sur les dérives observées ;
- mieux mobiliser les outils déjà prévus par la Loi sur les cités et villes (art. 573 et 573.3) et par l'article 33 de la Loi sur les contrats des organismes municipaux ;
- encadrer plus rigoureusement les conditions d'équivalence ;
- rendre plus transparents les critères d'évaluation qualitative ;
- mettre en place des mécanismes comme un contrat de garantie de service pour transférer le risque technique vers les fournisseurs ;
- favoriser, lorsque pertinent, des regroupements d'achats fondés sur des paramètres qualitatifs clairs et assumés ;
- intégrer des clauses plus précises protégeant la propriété intellectuelle et la maturité des produits.

Ces pistes visent un objectif commun : réduire les dérives, rétablir la cohérence technique dès l'amont, préserver l'expression identitaire des projets et sécuriser la valeur publique, les coûts et la performance globale.

Réconcilier performance contractuelle et valeur publique

En résumé, cet article pose un diagnostic et met en lumière des leviers déjà disponibles dans le cadre réglementaire actuel.

Il ne s'agit ni d'un plaidoyer ni d'une remise en cause des principes d'équité et de transparence qui structurent les marchés publics. Il s'agit plutôt d'un effort pour reconnecter les réalités techniques, contractuelles et opérationnelles vécues sur le terrain, à la lumière des objectifs poursuivis par les règles en place.

Les échanges menés avec des architectes, des représentants municipaux, des juristes et d'autres intervenants révèlent une volonté commune : mieux protéger les fonds publics, réduire les surcoûts évitables et redonner à l'expertise sa pleine utilité là où elle crée le plus de valeur — en amont des décisions.

Le « *Guide de référence évolutif – Pour sécuriser et structurer les acquisitions municipales* » qui accompagne cet article s'inscrit dans cette même logique. Il ne prétend pas dicter des pratiques, mais offrir des repères, des pistes et des outils concrets issus de l'expérience terrain et des discussions croisées entre les différents acteurs concernés.

L'enjeu n'est pas de contourner le cadre réglementaire. Il est de mieux l'articuler avec les réalités techniques et opérationnelles, afin d'en préserver l'esprit tout en améliorant les effets. La suite de la démarche repose sur le dialogue. Un dialogue ouvert, transversal, entre professionnels, municipalités et décideurs.

Mais au-delà des échanges ponctuels, plusieurs acteurs expriment le besoin d'un espace commun, structuré et continu, permettant de partager les pratiques, de clarifier les zones grises et de faire évoluer collectivement les façons de faire.

Car au final, l'objectif demeure simple : **mieux protéger la valeur publique, réduire les risques structurels et faire en sorte que les processus contractuels servent pleinement la qualité, la durabilité et la performance des projets.**

Ceux et celles qui souhaitent approfondir cette réflexion sont invités à consulter ou à demander le « *Guide de référence évolutif* », conçu comme un prolongement opérationnel de cette contribution.

Et si cet article fait écho à votre réalité, n'hésitez pas à le partager au sein de vos équipes, de votre réseau professionnel ou auprès des décideurs concernés.

Plus le dialogue sera ouvert et transversal, plus il sera possible de faire évoluer les pratiques — et de poser les bases d'une réflexion collective structurée — dans le sens d'une performance contractuelle mieux alignée avec la valeur publique.

NOUS CONTACTER

morellimobilierurbain.com

info@morellimobilierurbain.com