

# Guide pour procéder à l'évaluation de rendement

Destiné aux organismes municipaux



13 juin 2013

Ce document a été réalisé par le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT).

Il est publié en version électronique à l'adresse suivante : [www.mamrot.gouv.qc.ca](http://www.mamrot.gouv.qc.ca).

© Gouvernement du Québec, ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, 2013

ISBN 978-2-550-68073-4 (PDF)

Dépôt légal – 2013 Bibliothèque et Archives nationales du Québec Bibliothèque et Archives Canada

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.

# Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>La nouvelle législation.....</b>	<b>6</b>
<b>Exemples de critères pouvant être utilisés pour produire une évaluation de rendement insatisfaisant.....</b>	<b>8</b>
<b>Pratiques pouvant être observées en matière d'évaluation .....</b>	<b>10</b>
<b>Principales étapes concernant le processus d'évaluation .....</b>	<b>12</b>
<b>Annexe 1 : Exemple de formulaire type .....</b>	<b>14</b>

## Introduction

La législation actuelle, qui encadre et règlemente le processus d'adjudication des contrats des organismes municipaux, est établie pour assurer et favoriser la transparence, l'équité et la libre concurrence au moment de l'attribution de ces contrats.

L'introduction d'une nouvelle mesure qui permet aux organismes municipaux d'écarter un entrepreneur ou un fournisseur qui a fait l'objet d'une évaluation de rendement insatisfaisant à l'égard d'un contrat antérieur, leur offre un outil supplémentaire pour améliorer le processus de sélection des contractants.

Le *Guide pour procéder à l'évaluation de rendement*, produit par le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT), suggère et propose des éléments pouvant être utilisés par les organismes municipaux pour réaliser une évaluation de rendement insatisfaisant ou satisfaisant s'il y a lieu. Cependant, comme ce guide est produit dans le but d'aider les organismes municipaux à bénéficier de la nouvelle disposition permettant d'écarter une soumission, il s'attarde davantage à l'évaluation de rendement insatisfaisant.

Le présent guide prend en considération les dispositions prévues à la *Loi modifiant diverses dispositions législatives en matière municipale* (2012, c. 30) qui apportent des changements aux articles concernant l'adjudication des contrats de la *Loi sur les cités et villes*. La Loi modifie également le *Code municipal du Québec*, la *Loi sur la Communauté métropolitaine de Montréal*, la *Loi sur la Communauté métropolitaine de Québec* et la *Loi sur les sociétés de transport en commun*.

Les organismes municipaux concernés sont :

- les municipalités locales et régionales de comté;
- les communautés métropolitaines;
- les sociétés de transport en commun;

- les centres locaux de développement;
- les conférences régionales des élus;
- les régies intermunicipales;
- les autres organismes pour lesquels la Loi déclare expressément applicables les dispositions concernant les règles d'adjudication des contrats municipaux.

Ce guide ne remplace en aucun cas les textes de loi qui traitent de la mesure.

## La nouvelle législation

Les nouvelles dispositions de la Loi offrent aux organismes municipaux la possibilité de disposer d'un levier additionnel pour mieux procéder à la sélection des contractants. L'évaluation de rendement est une attestation produite par l'organisme municipal relativement au respect des engagements contractuels et à la prestation de services d'un entrepreneur ou d'un fournisseur. Pour justifier et appuyer l'évaluation, il est nécessaire d'utiliser un processus intègre, soutenu par des critères objectifs et par une documentation adéquate.

La *Loi modifiant diverses dispositions législatives en matière municipale* prévoit :

- Une demande de soumissions publiques peut prévoir qu'une municipalité, une communauté métropolitaine ou une société de transport en commun se réserve la possibilité de refuser toute soumission d'un entrepreneur ou d'un fournisseur qui, au cours des deux années précédant la date d'ouverture des soumissions, a fait l'objet d'une évaluation de rendement insatisfaisant.
- Une municipalité ne peut, aux fins du paragraphe précédent, utiliser une évaluation de rendement insatisfaisant que si cette évaluation remplit les conditions suivantes :
  - › elle est liée à l'exécution d'un contrat attribué par la municipalité ou par l'organisme responsable de l'exécution d'une entente à laquelle est partie la municipalité et qui a été conclue en vertu de la *Loi sur les cités et villes* (art. 29.5 – Entente avec une autre municipalité, un établissement public, une commission scolaire, un établissement d'enseignement ou un organisme à but non lucratif; art. 29.9.1 – Entente avec l'Union des municipalités du Québec ou la Fédération Québécoise des Municipalités; art. 29.10 – Entente avec un conseil de bande au sens de la *Loi sur les Indiens* ou de la *Loi sur les Cris et les Naskapis du Québec*);

- › elle a été réalisée par la personne désignée à cette fin par le conseil de la municipalité ou par l'organisme;
- › elle est consignée dans un rapport dont une copie a été transmise à l'entrepreneur ou au fournisseur, et ce, au plus tard le soixantième jour suivant la fin du contrat qui en fait l'objet;
- › un délai d'au moins 30 jours après la réception de la copie du rapport visée ci-dessus a été accordé à l'entrepreneur ou au fournisseur afin qu'il puisse transmettre, par écrit, tout commentaire sur ce rapport à la municipalité ou à l'organisme;
- › après examen des commentaires transmis, l'évaluation est devenue définitive en étant approuvée par le conseil de la municipalité ou par l'organisme, au plus tard le soixantième jour suivant la réception de ces commentaires ou, en l'absence de commentaires, suivant celui de l'expiration du délai prévu à cette fin. Une copie certifiée conforme de l'évaluation approuvée est transmise à l'entrepreneur ou au fournisseur.

Ces modifications législatives obligent notamment :

- à limiter à deux ans la période maximale durant laquelle les entrepreneurs ou fournisseurs ayant obtenu une évaluation de rendement insatisfaisant pourraient voir leur soumission refusée par un organisme municipal;
- à limiter les conséquences d'une évaluation de rendement insatisfaisant aux contrats de l'organisme municipal ayant produit une telle évaluation.

## Exemples de critères pouvant être utilisés pour produire une évaluation de rendement insatisfaisant

Les exemples de critères suivants<sup>1</sup> pourraient être utilisés par les organismes municipaux pour concevoir et ensuite procéder à leur évaluation de rendement respective. Tout autre critère jugé pertinent par l'organisme municipal, selon les modalités du contrat, pourrait également être employé aux fins de cette évaluation.

Lorsque des critères sont retenus, ceux-ci devraient en tout temps être utilisés de manière objective et impartiale par l'organisme municipal afin de préserver l'équité et l'intégrité du processus d'évaluation. Notamment, ces critères devraient être établis en fonction des besoins reliés au contrat. Par exemple, les exigences spécifiées dans l'appel d'offres préparé par l'organisme municipal peuvent être considérées comme critères dans l'évaluation. Elles sont représentatives de ce qui est considéré important par l'organisme municipal pour la réalisation d'un contrat. Les services des entrepreneurs et des fournisseurs seront alors appréciés et jugés en fonction de ces exigences.

Voici des exemples de critères sur lesquels les évaluations peuvent être basées :

- omission de donner suite à une obligation de la soumission ou du contrat;
- non-respect des conditions de livraison;
- non-conformité du bien;
- non-respect des délais de livraison ou des échéanciers;
- documentation fournie inadéquate;
- non-respect de la langue officielle;

---

<sup>1</sup> Liste non exhaustive.



- mauvaise communication ou collaboration;
- qualité insuffisante des ressources;
- qualité insatisfaisante des services rendus;
- non-respect de la quantité exigée;
- non-respect des diverses spécifications requises par les municipalités et les organismes municipaux dans leurs appels d'offres;
- non-respect des obligations financières.

## Pratiques pouvant être observées en matière d'évaluation

Les organismes municipaux, de même que les entreprises et les fournisseurs, sont tenus de favoriser l'observation de bonnes pratiques en matière de gestion contractuelle et d'évaluation. Ainsi, le respect de l'intégrité, de l'équité, de la transparence, de l'efficacité et de l'éthique sont les bases des bonnes pratiques d'un processus d'évaluation.

Voici des exemples de bonnes pratiques dont l'adoption par les organismes municipaux est encouragée pour assurer le bon déroulement des évaluations de rendement ainsi qu'une utilisation objective et impartiale de celles-ci :

- Avant de procéder à une évaluation de rendement insatisfaisant d'un entrepreneur ou d'un fournisseur, différentes interventions devraient avoir eu lieu au cours des travaux pour tenter d'enrayer les problèmes qui auraient pu survenir pendant l'exécution du contrat. Ainsi, les manquements devraient être signalés par écrit dès qu'ils sont constatés et des actions correctives devraient être exigées dès ces constats.
- S'assurer de désigner une personne responsable de l'évaluation, soit dans chacun des contrats, soit par résolution du conseil municipal. Ainsi, la personne responsable peut être désignée au moment de chaque contrat ou pour une catégorie ou pour l'ensemble des contrats octroyés par l'organisme municipal.
  - › Le responsable pourrait être celui qui s'occupe de la gestion du contrat, un mandataire nommé par l'organisme municipal ou la personne chargée de la surveillance des travaux ou encore une personne qui est en mesure d'observer et de rendre compte de l'évolution des travaux.
- S'assurer de concevoir des documents d'appel d'offres clairs, précis et cohérents en fonction des besoins spécifiques de l'organisme municipal pour chacun des contrats.

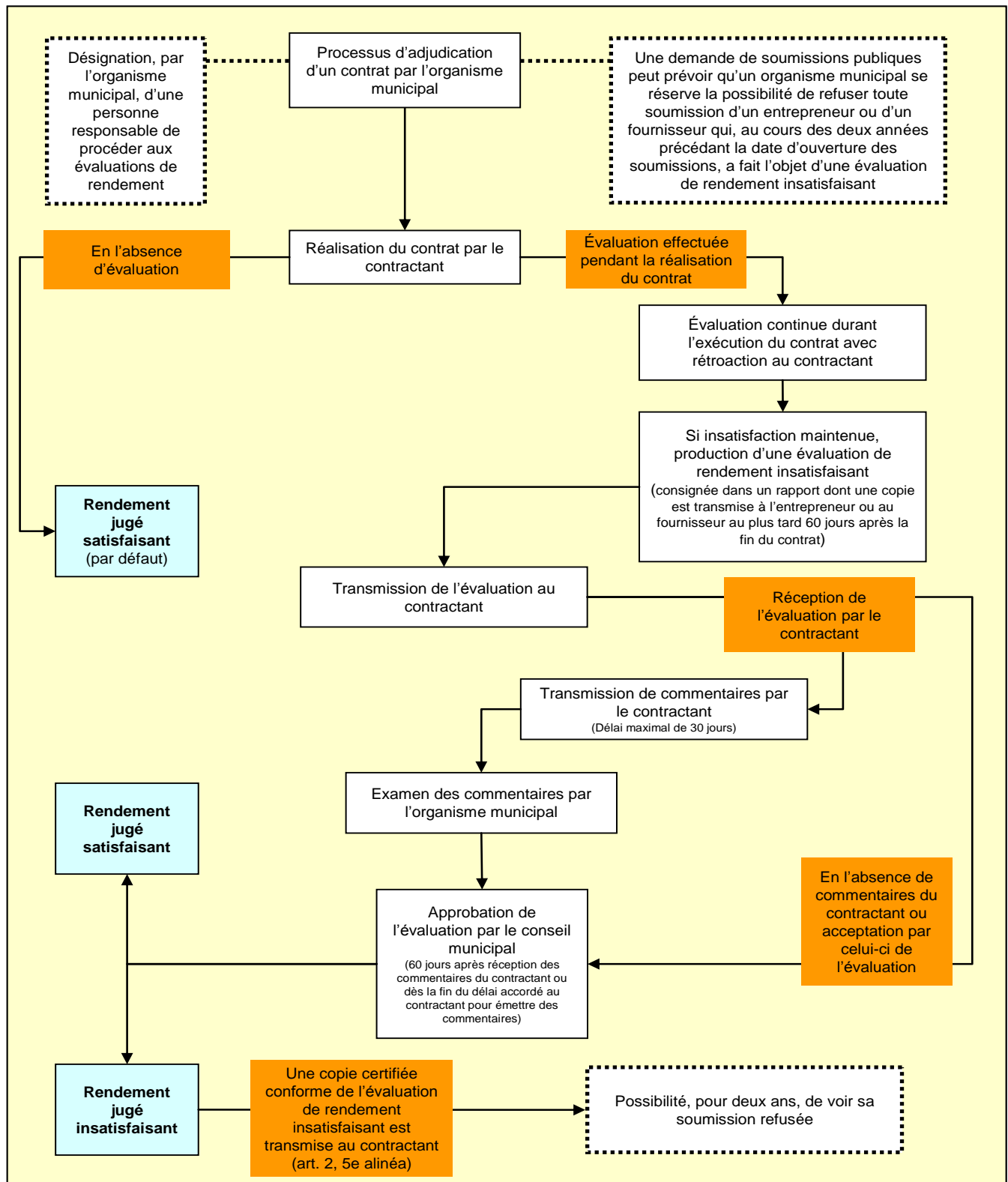
- Mettre au point un processus d'évaluation intègre, objectif et rigoureux.
  - › Utiliser des méthodes d'évaluation similaires d'une évaluation à l'autre pour être conséquent et constant dans le processus et ainsi éviter l'application arbitraire et abusive des critères d'évaluation.
  - › Déterminer la méthode qui pourrait être employée par l'organisme municipal pour établir que le rendement d'un entrepreneur ou d'un fournisseur est insatisfaisant. Par exemple, un système de pointage comparable au système de pondération et d'évaluation des offres ou un système prévoyant un nombre minimal de critères nécessaires pour déterminer qu'un rendement est insatisfaisant pourrait être utilisé.
- Effectuer un suivi rigoureux lors de l'exécution des contrats pour s'assurer que les exigences formulées dans les documents d'appels d'offres soient respectées.
  - › Noter dans un registre ou un recueil, pendant la durée du contrat, les comportements ou les actions (avec les dates des observations) qui sont reprochés aux entrepreneurs et aux fournisseurs.
  - › Être en mesure de démontrer que l'évaluation de rendement insatisfaisant est appuyée sur des faits et des motifs importants.
- Adopter des mesures pour assurer la transparence du processus en :
  - › indiquant dans l'avis d'appel d'offres la possibilité qu'une évaluation de rendement puisse avoir lieu en regard des besoins précisés dans les documents d'appels d'offres;
  - › énonçant dans l'appel d'offres les critères pouvant être utilisés par l'organisme municipal pour procéder à l'évaluation de rendement;
  - › indiquant la personne désignée pour procéder à l'évaluation de rendement dans les documents d'appel d'offres.

## **Principales étapes concernant le processus d'évaluation**

Afin de faciliter l'application de l'évaluation de rendement insatisfaisant, le schéma de la page suivante présente, à titre d'exemple, les principales étapes qui pourraient constituer un processus d'évaluation.

Les organismes municipaux peuvent s'en inspirer pour établir une procédure qui serait utilisée au sein de leur organisation en fonction de leurs besoins et de leurs attentes à l'égard d'un entrepreneur ou d'un fournisseur quant au respect de ses engagements contractuels.

## Schéma des principales étapes pouvant représenter un processus d'évaluation de rendement



## **Annexe 1 : Exemple de formulaire type**

L'annexe présente un exemple de formulaire pouvant être utilisé par les organismes municipaux pour concevoir et ensuite effectuer une évaluation de rendement insatisfaisant. Le formulaire est présenté à titre de modèle. Il peut être repris par les organismes municipaux et adapté par ceux-ci selon leurs besoins et les spécificités de chacun des contrats.

## ÉVALUATION DE RENDEMENT

1	IDENTIFICATION DE L'ORGANISME MUNICIPAL	2	IDENTIFICATION DE L'ENTREPRENEUR OU DU FOURNISSEUR
Nom :		Nom :	
Adresse :		Adresse :	
Téléphone :		Téléphone :	
Télécopieur :		Télécopieur :	
Adresse courriel :		Adresse courriel :	
Nom de la personne responsable :		Nom de la personne responsable :	

3	IDENTIFICATION DU PROJET		
Numéro du contrat :		Responsable du projet :	
Description sommaire du projet :			
Secteur d'activité :			
Services professionnels <input type="checkbox"/>		Services de nature technique <input type="checkbox"/>	
Travaux de construction <input type="checkbox"/>		Approvisionnement <input type="checkbox"/>	
Date prévue de fin de contrat :		Date de l'avis de réception :	

4	ÉVALUATION DE RENDEMENT		
CRITÈRES SUGGÉRÉS		JUSTIFICATION (Détaillez les raisons)	
Rendement insatisfaisant relativement à :			
- Conditions de livraison	<input type="checkbox"/>		
- Qualité des ressources	<input type="checkbox"/>		
- Qualité des communications et de la collaboration	<input type="checkbox"/>		
- Respect des échéances	<input type="checkbox"/>		
- Qualité des services rendus ou conformité du bien	<input type="checkbox"/>		
- Respect des obligations financières	<input type="checkbox"/>		
- Tout autre critère jugé pertinent	<input type="checkbox"/>		
Évaluation globale :                      Satisfaisante <input type="checkbox"/> Insatisfaisante <input type="checkbox"/>			
Commentaires à l'égard de l'évaluation (s'il y a lieu) :			
Nom de la personne responsable de l'évaluation :			Date :

<b>5 REPRÉSENTANT DE L'ENTREPRENEUR OU DU FOURNISSEUR</b>		
Commentaires (au plus tard dans un délai de 30 jours après la réception de l'évaluation du rendement) :		
Je reconnais avoir pris connaissance de l'évaluation faite au sujet de l'entrepreneur ou du fournisseur dont je suis le représentant.		
	Représentant de l'entreprise ou du fournisseur	Date

<b>6 CONFIRMATION D'UN RAPPORT DE RENDEMENT INSATISFAISANT</b>		
Commentaires reçus de l'entrepreneur ou du fournisseur :		
<p style="text-align: center;">Oui <input type="checkbox"/>      Non <input type="checkbox"/>      Date de réception :</p>		
Commentaires (s'il y a lieu) :		
Nom de la personne responsable de l'évaluation :		Date :
Numéro de la résolution du conseil municipal :		Date :

**Notes :**

- Transmettre une copie à l'entrepreneur ou au fournisseur, accompagnée de la résolution du conseil municipal.
- Toute documentation utilisée pour établir l'évaluation de rendement insatisfaisant devrait être jointe au présent formulaire.







**Affaires municipales,  
Régions et Occupation  
du territoire**

**Québec** 