

GESTION CONTRACTUELLE MUNICIPALE

Guide pour procéder à l'évaluation de rendement



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

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

Ce contenu satisfait aux exigences du Standard sur l'accessibilité des sites Web (SGQRI 008 3.0). Il est compatible avec les lecteurs d'écran. Si vous éprouvez des difficultés techniques, faites appel à la Direction des communications en écrivant à l'adresse renseignements.generaux@mamh.gouv.qc.ca.

ISBN 978-2-555-04297-1 (PDF)

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

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

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

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	1
Le cadre légal applicable.....	2
Exemples de critères pouvant être utilisés pour produire une évaluation de rendement insatisfaisant	3
Pratiques pouvant être observées en matière d'évaluation	4
Principales étapes concernant le processus d'évaluation	5
Schéma des principales étapes pouvant représenter un processus d'évaluation de rendement.....	6
Annexe 1 : Exemple de formulaire type	7

Introduction

La législation actuelle, qui encadre et réglemente le processus d'attribution 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.

Parmi les outils permettant aux organismes municipaux d'améliorer le processus de sélection des cocontractants, l'évaluation de rendement permet de rejeter une soumission si une entreprise a fait l'objet d'une évaluation de rendement insatisfaisant à l'égard d'un contrat antérieur.

Ce Guide, produit par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH), suggère et propose des éléments pouvant être utilisés par les organismes municipaux pour réaliser une évaluation de rendement insatisfaisant.

Les organismes municipaux concernés sont :

- les municipalités, à l'exception des villages nordiques, cris ou naskapis;
- les communautés métropolitaines;
- les régies intermunicipales;
- les sociétés de transport en commun;
- l'Autorité régionale de transport métropolitain;
- le Réseau de transport métropolitain;
- l'Administration régionale Baie-James;
- les organismes constitués en vertu de l'article 465.1 de la *Loi sur les cités et villes* (chapitre C-19) ou de l'article 711.2 du Code municipal du Québec (chapitre C-27.1);
- les autres organismes que la Loi considère comme assimilables à un organisme municipal.

Le cadre légal applicable

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'une entreprise. 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 sur les contrats des organismes municipaux* (LCOM) prévoit¹ :

- que les documents d'appel d'offres puissent notamment prévoir la possibilité de rejeter toute soumission d'une entreprise qui, au cours des deux années précédant la date de réception des soumissions, a fait l'objet, conformément aux dispositions de la section IV du chapitre VII, d'une évaluation de rendement insatisfaisant liée à un contrat attribué par l'organisme municipal.
 - › Cette évaluation doit être réalisée par une personne désignée par le conseil de l'organisme. Un organisme municipal ne peut, aux fins du paragraphe précédent, utiliser une évaluation de rendement insatisfaisant que si cette évaluation remplit les conditions suivantes :
 - › L'organisme municipal doit transmettre l'évaluation à l'entreprise visée au plus tard 60 jours après la fin du contrat et lui accorder au moins 30 jours à compter de cette transmission pour lui présenter, par écrit, ses commentaires;
 - › Dans les 60 jours qui suivent la réception des commentaires de l'entreprise ou qui suivent l'expiration du délai qui lui a été accordé pour présenter ses commentaires, selon la première de ces éventualités, l'organisme municipal maintient ou non l'évaluation effectuée et en informe l'entreprise;
 - › Si l'organisme municipal ne procède pas dans le délai prescrit, il ne pourra plus considérer l'entreprise comme ayant rendu un rendement insatisfaisant.

La LCOM oblige notamment :

- à limiter à deux ans la période maximale durant laquelle les entreprises 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.

¹ Art. 39 et 93 à 98, LCOM.

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

Les exemples de critères suivants² pourraient être utilisés par les organismes municipaux pour concevoir leur évaluation de rendement et ensuite procéder à celle-ci. 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 les documents d'appel d'offres préparés par l'organisme municipal peuvent être considérées comme critères dans l'évaluation. Ces exigences sont représentatives de ce qui est considéré comme important par l'organisme municipal pour la réalisation d'un contrat. Les services des entreprises 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;
- 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 procédures ouvertes;
- non-respect des obligations financières.

² Liste non exhaustive.

Pratiques pouvant être observées en matière d'évaluation

Les organismes municipaux, de même que les entreprises, 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'une entreprise, 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 constats³.
- 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 attribués 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'une entreprise est insatisfaisant. Par exemple, un système de pointage comparable au système de pondération et d'évaluation lors d'une évaluation qualitative des offres ou un système prévoyant un nombre minimal de critères nécessaires pour déterminer qu'un rendement est insatisfaisant pourrait être utilisé.

³ Pour plus d'information, consulter le [Guide de bonnes pratiques sur les relations avec son cocontractant](#) et ses documents annexes.

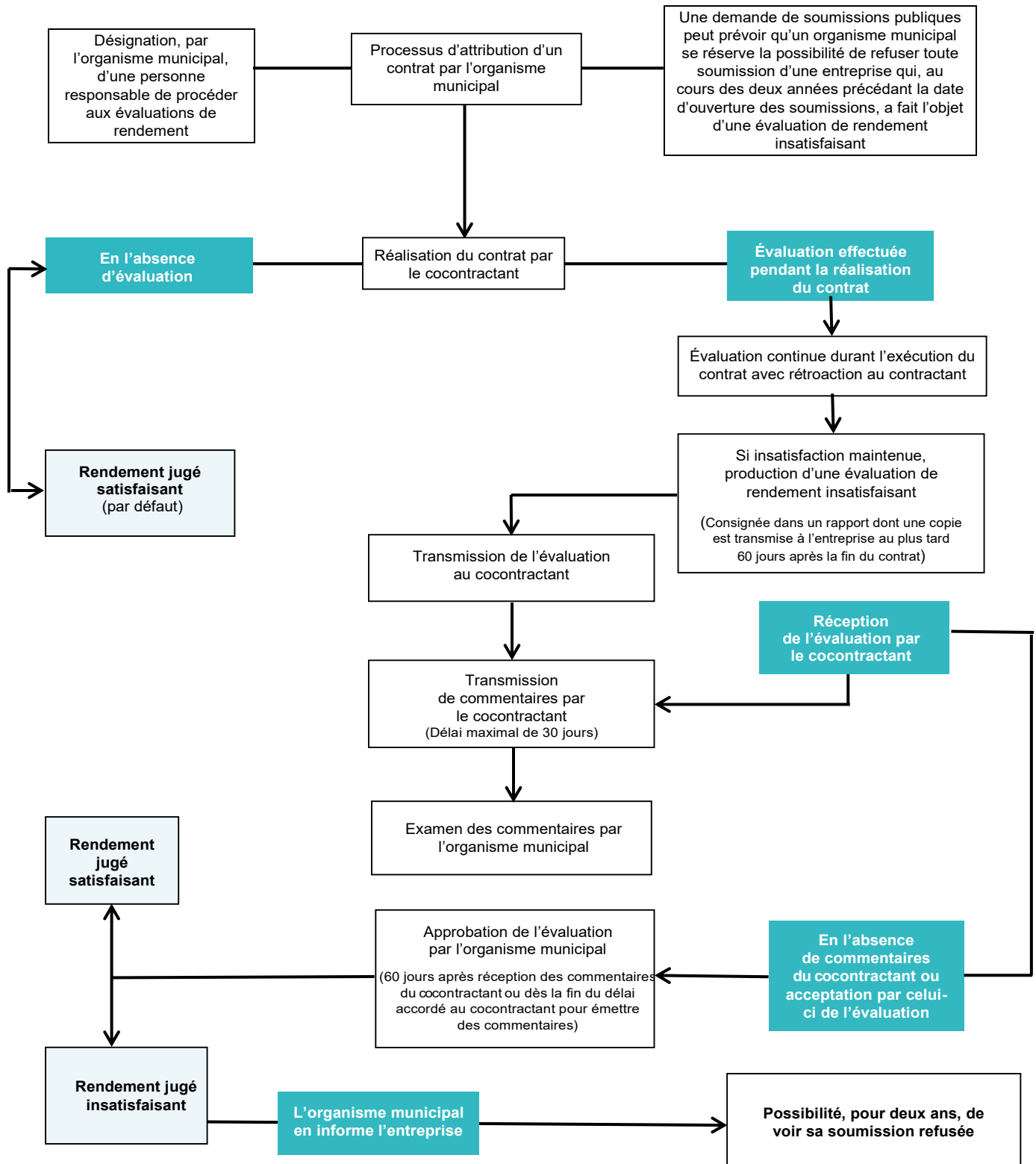
- effectuer un suivi rigoureux lors de l'exécution des contrats pour s'assurer que les exigences formulées dans les documents d'appels d'offres sont respectées.
 - › noter dans un registre ou un recueil, pendant la durée du contrat, les comportements ou les actions (avec les dates des observations) qui sont reprochés aux cocontractants.
 - › 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 de procédure ouverte la possibilité qu'une évaluation de rendement puisse avoir lieu en regard des besoins précisés dans les documents d'appel d'offres;
 - › énonçant dans les documents d'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'une entreprise quant au respect de ses engagements contractuels.

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



Annexe: 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'ENTREPRISE
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 ☐ Travaux de construction ☐ Services de nature technique ☐ Approvisionnement ☐	
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	☐	
– Qualité des ressources	☐	
– Qualité des communications et de la collaboration	☐	
– Respect des échéances	☐	
– Qualité des services rendus ou conformité du bien	☐	
– Respect des obligations financières	☐	
– Tout autre critère jugé pertinent	☐	
Évaluation globale : Satisfaisante ☐ Insatisfaisante ☐		
Commentaires à l'égard de l'évaluation (s'il y a lieu) :		
Nom de la personne responsable de l'évaluation :		Date :

5	REPRÉSENTANT DE L'ENTREPRISE	
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'entreprise dont je suis le représentant.		
	Représentant de l'entreprise	Date

6	CONFIRMATION D'UN RAPPORT DE RENDEMENT INSATISFAISANT	
Commentaires reçus de l'entreprise: Oui ☐ Non ☐ Date de réception :		
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'entreprise, accompagnée de la résolution du conseil municipal.
- › Toute documentation utilisée pour établir l'évaluation de rendement insatisfaisant devrait être jointe au présent formulaire.

