



# GUIDE DE BONNES PRATIQUES SUR LES RELATIONS AVEC SON COCONTRACTANT

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 : [www.mamh.gouv.qc.ca](http://www.mamh.gouv.qc.ca).

ISBN : 978-2-550-88750-8 (PDF)

Dépôt légal – 2021

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.

© Gouvernement du Québec, ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, 2021

# Table des matières

Introduction .....	4
Objectif du guide .....	5
Démarrage du contrat .....	5
Rencontre de démarrage.....	5
Exigences du contrat et attentes des parties .....	6
Risques potentiels et mesures d'atténuation .....	7
Moyens de suivi du contrat .....	7
Appréciation de la prestation du fournisseur.....	7
En cours de mandat.....	9
Suivi du contrat .....	9
Appréciation de la performance du fournisseur ou d'un membre de son personnel en cours d'exécution d'un contrat.....	10
Fin du contrat .....	11
Appréciation globale de la performance du cocontractant et rétroaction à son égard .....	11
Conclusion .....	12
Annexes .....	13
Fiche d'appréciation : approvisionnement.....	13
Fiche d'appréciation : approvisionnement.....	15
Fiche d'appréciation : firme d'ingénierie – plans et devis .....	17
Fiche d'évaluation : surveillant de travaux .....	20

# Introduction

Lorsqu'un organisme municipal attribue un contrat, il est important d'assurer un suivi de son exécution. L'un des éléments essentiels pouvant contribuer au succès de ce suivi est la relation avec son cocontractant. La communication, la collaboration, la rétroaction et l'amélioration continue de la prestation sont des moyens que l'organisme municipal devrait employer afin d'établir et de maintenir de bonnes relations avec celui-ci.

Rappelons que les bonnes pratiques proposées dans ce guide ne sont pas encadrées par les lois qui s'appliquent aux organismes municipaux et peuvent par ailleurs être adaptées aux besoins de chacun ainsi qu'aux particularités et à l'ampleur de chaque contrat, sans égard au montant de la dépense. Le règlement de gestion contractuel d'un organisme municipal doit néanmoins s'appliquer suivant les mesures qui y sont prévues.

Notons aussi que ce guide porte seulement sur les relations entre les municipalités et leurs cocontractants. Il n'aborde pas les relations avec d'éventuels sous-contractants, qui n'ont aucun lien contractuel avec la municipalité.

# Objectif du guide

Ce guide propose de bonnes pratiques pour aider les organismes municipaux à effectuer un suivi optimal de l'exécution d'un contrat en établissant des canaux de communication et une bonne collaboration avec leurs cocontractants. Il propose aussi des moyens pour rétroagir auprès de ceux-ci et de leur personnel pour favoriser l'amélioration continue de leur prestation.

Ce guide est divisé en trois parties afin de mettre en séquence la mise en œuvre des pratiques qui y sont proposées. La première partie du guide porte donc sur le démarrage d'un contrat, la seconde sur son suivi et la troisième sur sa clôture.

La communication, la collaboration, la rétroaction et l'amélioration continue de la prestation contribuent au succès de l'exécution d'un contrat.

## Démarrage du contrat

### Rencontre de démarrage

Une rencontre de démarrage permet à l'organisme municipal et au cocontractant d'échanger sur les clauses prévues au contrat, sur son exécution et sur les rôles et les responsabilités de chacun. Pour démarrer l'exécution d'un contrat l'organisme municipal pourrait potentiellement inviter :

- son gestionnaire de contrat;
- son responsable, le cas échéant, de l'appréciation de la performance;
- le cocontractant et les sous-traitants si nécessaire;
- des professionnels spécialisés (surveillant de chantier, ingénieur ayant préparé les plans et devis, etc.);
- toutes autres parties nécessaires au bon déroulement de l'exécution du contrat.

Cette rencontre permet aussi d'établir les bases d'une bonne communication entre les parties et de favoriser leur collaboration.

Pour un contrat ponctuel ou de plus petite ampleur, l'échange lors de la rencontre de démarrage peut simplement porter sur les principales modalités du contrat, comme la date et l'heure d'une livraison d'un bien, les quantités attendues, les pénalités applicables, etc.

### Exemples d'éléments de discussion lors de la rencontre de démarrage :

- les dates de début et de fin du contrat ainsi que l'échéancier;
- les exigences du contrat;
- les rôles et responsabilités des parties et les attentes de chacune;
- les moyens de communication;
- les risques potentiels et les mesures d'atténuation;
- les mesures de suivi du contrat et le processus d'appréciation de la performance du fournisseur et de son personnel.

Dans un contexte où le contrat est de moindre envergure, cette rencontre pourrait également se concrétiser par téléphone. Pour s'assurer que les éléments discutés lors de la rencontre ont bien été compris, il est important que l'organisme municipal prépare un compte rendu de cet échange et que celui-ci soit transmis aux parties impliquées afin qu'elles puissent confirmer son exactitude. Il est également possible de s'entendre avec les parties pour que la rencontre soit enregistrée. Il sera alors possible de se référer à cet enregistrement dans le cas d'un oubli ou d'un différend.

## Exigences du contrat et attentes des parties

La rencontre de démarrage permet à l'organisme municipal de rappeler les modalités prévues au contrat, par exemple les livrables, l'échéancier, les pénalités applicables, le processus de facturation, etc.

Elle lui permet aussi de signifier clairement ses attentes, de présenter ses ressources affectées au projet et de clarifier les rôles et responsabilités de chaque partie.

Cette étape est primordiale pour l'exécution d'un contrat puisqu'elle permet de bien orienter les parties impliquées quant aux aspects du contrat dont elles sont responsables tout en s'assurant que les clauses importantes du contrat ont bien été comprises.

Il est essentiel qu'à l'issue d'une rencontre de démarrage, tous les intervenants participant au contrat connaissent bien leurs rôles et leurs responsabilités.

L'organisme municipal devrait également profiter de cette rencontre pour échanger sur les attentes du cocontractant à son égard. Par exemple, il se peut que ce dernier ait des attentes concernant les modalités de paiement, la résolution de différends, la fréquence des rencontres de suivi, la collaboration des employés de l'organisme municipal, etc. De plus, il est possible que les parties impliquées au contrat aient des intérêts spécifiques liés à sa réalisation, comme la reconnaissance des pairs, la fierté des travailleurs, l'ajout d'un projet au portefeuille de projets, l'excellence du service à la clientèle, etc.

Ainsi, en les interrogeant sur leurs attentes et en les considérant tout au long de la réalisation du contrat, l'organisme municipal peut renforcer la collaboration des autres parties ainsi que leur adhésion aux objectifs du contrat.

## Risques potentiels et mesures d'atténuation

La rencontre de démarrage représente une occasion idéale de discuter des risques pouvant nuire au bon déroulement du contrat et des mesures d'atténuation envisageables. Par exemple, prenons le cas d'un organisme municipal qui mandate une firme de technologie de l'information (TI) pour opérer un virage vers des services en ligne. L'investissement dans le projet est majeur et l'organisme municipal a promu ce projet auprès des citoyens en vantant son efficacité et sa simplicité d'utilisation.

Si les nouvelles fonctionnalités tardent à être opérationnelles ou que la plateforme présente des problèmes techniques lors de son lancement, il y a un risque que les citoyens soient mécontents de la migration vers les services en ligne et remettent en cause la gestion de ce dossier par l'organisme municipal. Ce dernier devait alors insister auprès de son fournisseur sur l'importance de réaliser les travaux selon la planification de l'échéancier, qui inclut une phase d'essai pour valider le bon fonctionnement de la plateforme.

À cet égard, il est possible que la firme de TI vive des défis à l'interne indépendants de sa volonté, comme un roulement élevé de personnel. Cette problématique pourrait ainsi avoir pour effet de retarder la mise en ligne de la plateforme. En partageant ces informations, l'organisme municipal et la firme peuvent déjà commencer à travailler ensemble afin de prévoir des moyens pour atténuer ce risque. Par exemple, ils pourraient mettre en place des procédures pour assurer un transfert régulier des connaissances entre les ressources de l'organisme municipal et celles du cocontractant tout au cours de l'exécution du contrat.

## Moyens de suivi du contrat

Lors de la rencontre de démarrage, il est important de discuter des suivis effectués durant l'exécution du contrat. À cette fin, il est suggéré de prévoir les moyens de communication entre l'organisme municipal et le cocontractant. Ceux-ci devraient être prévus au contrat. Il est par ailleurs important que les communications respectent les consignes établies et que ce soit les personnes désignées qui en assument la responsabilité.

Par exemple, des rencontres de suivi peuvent être planifiées selon la durée et la complexité du contrat. Elles permettent aux parties impliquées d'avoir des échanges réguliers sur l'avancement de l'exécution du contrat. La fréquence de ces rencontres peut être précisée au contrat ou au moment de la rencontre de démarrage. Ces rencontres doivent aussi faire l'objet d'un compte rendu par l'organisme municipal. Lorsque des échanges ponctuels ont lieu, c'est une bonne pratique de favoriser les courriels afin de conserver des traces.

Il peut par ailleurs être aidant de prévoir une méthode pour standardiser les échanges de courriels afin de les rendre plus efficaces. Par exemple, l'objet du courriel pourrait toujours prévoir une nomenclature similaire selon le sujet, ce qui faciliterait également la classification et l'archivage de ceux-ci pour une utilisation ultérieure.

Il est essentiel de réaliser des comptes rendus des échanges avec le cocontractant et de tenir ces documents à jour afin de s'y référer au besoin.

## Appréciation de la prestation du fournisseur

L'organisme municipal peut aussi prévoir une appréciation de la prestation du cocontractant et de ses employés. Si c'est le cas, les modalités de cette appréciation devraient être prévues dans les

documents contractuels. Précisons qu'une appréciation de la performance n'a pas pour objectif d'écartier un éventuel cocontractant d'un appel d'offres, comme c'est le cas pour l'évaluation de rendement insatisfaisant prévue dans les lois municipales, mais plutôt de favoriser la rétroaction auprès du fournisseur et l'amélioration continue de sa prestation.

L'appréciation de la prestation d'un cocontractant peut contribuer à favoriser son amélioration continue.

Lors de la rencontre de démarrage, l'organisme municipal devrait alors rappeler si des appréciations sont prévues en cours de réalisation du contrat ou à sa fin. Les critères appréciés devraient aussi être rappelés lors de cette rencontre. Ces critères peuvent varier selon la nature du contrat et de sa complexité. Voici quelques éléments pouvant être évalués :

- la qualité de la prestation du professionnel;
- la communication ou la collaboration;
- le respect des échéances;
- la qualité du bien ou du service;
- la capacité à innover et à trouver des solutions;
- le respect du budget.

À titre d'exemple, prenons un contrat de trois ans pour des services d'entretien ménagé. L'organisme municipal pourrait faire une appréciation annuelle portant sur la qualité du travail du cocontractant, sa capacité à trouver des solutions et le respect des heures facturées. Si certains de ces éléments s'avèrent insatisfaisants, l'organisme municipal devrait en discuter avec le cocontractant afin qu'il apporte les ajustements demandés. Rappelons que cela n'empêche pas que des interventions ponctuelles soient faites auprès du cocontractant lorsque nécessaire, même que celles-ci sont fortement encouragées.

Dans le cas d'un contrat ponctuel, par exemple pour des services en approvisionnement, l'appréciation pourrait porter simplement sur le respect de l'échéance de livraison et des quantités demandées ainsi que sur la qualité du service à la clientèle. Dans ce cas, cela permet à l'organisme municipal de consigner les éléments de la prestation qui n'étaient pas satisfaisants et d'aviser ce même cocontractant, au moment de démarrer un nouveau contrat, que ceux-ci feront l'objet d'une attention particulière.



### Bonnes pratiques en matière d'appréciation de la prestation :

- L'appréciation devrait se baser sur les résultats à atteindre et les obligations du fournisseur.
- Les critères appréciés devraient porter sur des aspects importants du contrat, concerner directement le fournisseur et être sous son contrôle.
- L'appréciation ainsi que les critères utilisés devraient être standardisés pour un même type de contrat.
- L'objectivité ainsi que l'équité entre les cocontractants sont des principes dont l'organisme municipal devrait tenir compte lors du processus d'évaluation, notamment s'il souhaite régulariser sa pratique ou l'utiliser pour une évaluation de rendement.
- La ou les personnes qui effectuent les appréciations devraient être clairement désignées par l'organisme municipal (idéalement une ressource interne). Elles peuvent être désignées pour l'ensemble des contrats, une catégorie de contrats ou pour un contrat en particulier.
- Si l'appréciation est faite pour une ressource externe, il est important de prévoir cette responsabilité dans son contrat et de lui expliquer le processus, les critères utilisés ainsi que toutes les autres attentes de l'organisme municipal à cet égard.

Soulignons que, pour les contrats en dessous du seuil obligeant à l'appel d'offres public, une appréciation de la prestation d'un cocontractant bien étayée pourrait servir de justification si un organisme municipal décide de ne pas lui attribuer un contrat de gré à gré ou de ne pas l'inclure dans un processus d'appel d'offres sur invitation.

Des exemples de grilles d'évaluation sont par ailleurs fournis en annexe. Celles-ci peuvent être utilisées comme telles ou adaptées selon les besoins de l'organisme municipal et la nature du contrat. Un exemple de grille pondérée est également proposé si l'organisme municipal souhaite une note finale sur 100 points à des fins de comparaison. Cette dernière a été remplie afin de donner un exemple de la compilation du pointage. Finalement, précisons que les barèmes d'appréciation sont fournis à titre d'exemple et peuvent être adaptés aux préférences de l'organisme municipal.

## En cours de mandat

### Suivi du contrat

Il est important d'assurer un suivi de l'exécution du contrat. Comme mentionné précédemment, une bonne stratégie à adopter est de tenir des rencontres planifiées pour discuter de sa progression. Ces rencontres sont également bénéfiques pour maintenir une bonne communication et collaboration entre les parties impliquées dans l'exécution du contrat.

Une bonne communication est essentielle afin de cibler les problèmes en cours d'exécution et de les résoudre rapidement.

### Exemples de sujets à aborder lors d'une rencontre de suivi :

- l'avancement du contrat;
- le respect des attentes des parties;
- la gestion des risques évoqués lors de la rencontre de démarrage;
- les problèmes rencontrés dans l'exécution du contrat;
- les solutions à mettre en place;
- les modifications accessoires au contrat et les différends à régler;
- les ajustements quant aux rôles et aux responsabilités des parties, au besoin;
- l'appréciation de la prestation du fournisseur ou d'un membre de son personnel, si nécessaire.

À titre d'exemple, un entrepreneur pourrait faire état à l'organisme municipal d'un problème prévisible d'approvisionnement qui affecte l'avancement d'un chantier de construction. Les parties autour de la table peuvent alors tenter de résoudre le problème d'une manière convenable pour les parties. En impliquant les parties prenantes dans ces décisions, l'organisme municipal favorise la collaboration avec les autres parties ainsi que leur adhésion aux solutions proposées.

Une autre pratique essentielle est de signaler et de résoudre rapidement les imprévus ou problèmes qui surviennent en cours d'exécution d'un contrat. Pour ce faire, il est alors important que l'information soit communiquée efficacement entre les parties. Pour reprendre l'exemple précédent, si un imprévu survient lors d'un projet de construction et que l'organisme municipal ne convient pas avec le cocontractant des modalités pour le résoudre (travaux additionnels, quantité, prix, etc.), il s'expose à de possibles réclamations à la fin de l'exécution du contrat.

Si un problème est signalé, mieux vaut le régler plus tôt que trop tard.

Finalement, il est important de conserver des traces sur les rencontres et les communications avec le cocontractant afin de s'assurer que les suivis prévus sont correctement exécutés. Cette documentation est utile pour le suivi du contrat, mais aussi pour l'appréciation de la prestation du fournisseur et de son personnel, le cas échéant. Cette information est aussi essentielle lorsque l'organisme municipal souhaite imposer au cocontractant une pénalité prévue au contrat.

### Appréciation de la performance du fournisseur ou d'un membre de son personnel en cours d'exécution d'un contrat

Comme expliqué plus haut, l'organisme municipal peut prévoir une appréciation de la prestation du fournisseur au cours de l'exécution d'un contrat. Cette appréciation permet une rétroaction auprès du cocontractant ou de son personnel et a pour objectif l'amélioration continue de sa prestation.

Cette approche permet aussi à l'organisme municipal d'avoir un meilleur aperçu de la prestation globale d'un cocontractant sur une période donnée et de l'informer des éléments positifs ainsi que des éléments à améliorer. De manière générale, cette pratique en cours d'exécution d'un contrat s'applique mieux aux contrats de plus longue durée. Toutefois, rien n'empêche qu'un organisme municipal procède à une appréciation de manière ponctuelle, si nécessaire.

Ces évaluations sont aussi utiles pour assurer le suivi auprès du cocontractant quant à la prestation inadéquate d'un membre de son personnel en cours d'exécution d'un contrat. Par exemple, il est possible qu'un organisme municipal ait déjà avisé un employé mandaté par le cocontractant de sa prestation insatisfaisante, mais que celui-ci n'ait pas apporté les correctifs demandés. L'organisme municipal pourrait alors faire part de ce problème et des constats observés au supérieur hiérarchique de l'employé afin que les ajustements nécessaires soient apportés.

Précisons que même si aucune appréciation n'est prévue durant l'exécution du contrat, il est tout de même important de consigner les éléments problématiques et les suivis effectués par le cocontractant puisque ceux-ci pourraient être utilisés au moment d'une appréciation finale au terme du contrat ou même au moment d'appliquer une pénalité prévue au contrat.

## Fin du contrat

### Appréciation globale de la performance du cocontractant et rétroaction à son égard

À la fin du contrat, l'organisme municipal peut procéder à une appréciation globale de la prestation du cocontractant. À cette étape, si l'organisme a procédé à des appréciations en cours d'exécution du contrat, il devrait s'en servir pour l'appréciation globale. Il en va de même pour l'appréciation du personnel mandaté par le cocontractant.

L'objectif de cette appréciation est encore une fois de favoriser la rétroaction et l'amélioration continue du cocontractant. À la suite de son évaluation, l'organisme municipal devrait prévoir une rencontre avec celui-ci pour en discuter, par exemple lors de la rencontre de clôture du contrat. Pour que les parties puissent discuter de l'évaluation, il est préférable que le cocontractant en ait préalablement reçu une copie.

Les parties peuvent ainsi évoquer les éléments qui leur ont semblé problématiques ou qui ont été bien réussis. Des échanges de la sorte permettent à chacune des parties d'améliorer leurs pratiques. Ce suivi est d'autant plus pertinent si le cocontractant prévoit participer à d'autres contrats dans le futur.

La rétroaction auprès d'un cocontractant à la fin d'un contrat est un exercice intéressant pour améliorer sa prestation, notamment lorsque celui-ci risque de participer à des contrats futurs.

Au lieu de cibler le cocontractant de manière général, l'organisme municipal peut faire part de son insatisfaction face à son employé. Le cocontractant peut alors prendre les mesures nécessaires pour que la prestation de la ressource s'améliore ou tout simplement ne plus l'impliquer dans un futur contrat avec l'organisme municipal.

Si l'organisme municipal est d'avis que la prestation du cocontractant n'a pas répondu adéquatement aux exigences du contrat, il pourra aussi procéder à une évaluation de rendement insatisfaisant, comme le prévoient les lois municipales. Ainsi, les informations notées au cours du contrat seront utiles à cette cause. Si l'évaluation est approuvée par le conseil municipal, il sera en mesure de refuser les soumissions provenant de ce cocontractant pendant une période maximale de deux ans (pour plus de détails, veuillez consulter le [Guide pour procéder à l'évaluation de rendement](#)).

Suivant la clôture du contrat, la municipalité peut également amorcer une réflexion à l'interne afin cibler les éléments qui pourraient être améliorés le suivi de l'exécution de futurs contrats. Les informations recueillies lors d'une rencontre de clôture pourraient par ailleurs s'avérer très utiles pour cette démarche.

### Rencontre de clôture

Cette rencontre est l'occasion pour les parties d'échanger sur le déroulement du contrat et d'en faire le bilan. Chaque partie peut ainsi améliorer ses pratiques en tirant des leçons des problèmes survenus et des solutions mises en place pour les résoudre.

Exemples de sujets à aborder lors de la rencontre de clôture :

- l'atteinte ou non des attentes des parties sur la réalisation du contrat;
- les problèmes rencontrés en cours d'exécution et les solutions retenues;
- l'appréciation globale de la performance du fournisseur;
- l'appréciation globale de la performance d'un ou des membres du personnel, si nécessaire.

## Conclusion

Ce qu'il est important de retenir à la suite de la lecture de ce guide est qu'il est essentiel d'impliquer le cocontractant dans la gestion d'un contrat afin de favoriser les échanges d'informations et la recherche de solutions lorsque des problèmes surviennent en cours d'exécution.

Pour ce faire, l'organisme municipal doit prévoir des moyens pour surveiller l'exécution du contrat et savoir les moduler en fonction de la nature et de l'ampleur du contrat afin de s'assurer que les parties impliquées assument leurs rôles et responsabilités à l'égard des exigences du contrat et que les problèmes sont rapidement détectés et corrigés.

# Annexes

## Fiche d'appréciation : approvisionnement

N° du contrat :	Type de produit :		
Nom du fournisseur :	Personne-ressource :		
Élément à évaluer	Note sur 5	Pondération (20 pts total)	Note pondérée sur 100
Respect des délais de livraison.	5	3	15
Respect des quantités demandées.	4	2	8
Qualité des biens livrés.	2	3	6
Disponibilité des produits.	5	2	10
Qualité de la communication.	4	1	4
Soutien technique (réparations, ajustements, etc.).	4	2	8
Service général à la clientèle.	4	1	4
Respect des prix indiqués au contrat.	5	2	10
Respect des ressources prévues au contrat.	5	1	5
Facturation conforme et bien détaillée.	2	1	2
Respect d'exigences environnementales.	3	1	3
Résolution de problème.	5	1	5
<b>Total</b>			<b>80</b>

<b>Note finale</b>	
--------------------	--

Préparé par :	Date :
---------------	--------

<b>Barème de notation</b>	
<b>Très insatisfaisant (0 point)</b>	Ne répond aucunement aux exigences du contrat.
<b>Insatisfaisant (1-2 points)</b>	Répond partiellement aux exigences du contrat.
<b>Satisfaisant (3 points)</b>	Répond à toutes les exigences du contrat.
<b>Très bon (4 points)</b>	Répond à toutes les exigences du contrat et dépasse les attentes fixées.
<b>Excellent (5 points)</b>	Répond à toutes les exigences du contrat et dépasse de manière notable les attentes fixées.

## Fiche d'appréciation : approvisionnement

N° du contrat :	Type de produit :
Nom du fournisseur :	Personne-ressource :
Élément à évaluer	Note
Respect des délais de livraison.	
Respect des quantités demandées.	
Qualité des biens livrés.	
Disponibilité des produits.	
Qualité de la communication.	
Soutien technique (réparations, ajustements, etc.).	
Service général à la clientèle.	
Respect des prix indiqués au contrat.	
Respect des ressources prévues au contrat.	
Facturation conforme et bien détaillée.	
Respect d'exigences environnementales.	
Résolution de problème.	

Note finale

--

Préparé par :	Date :
---------------	--------

Barème de notation	
<b>Très insatisfaisant (0 point)</b>	Ne répond aucunement aux exigences du contrat.
<b>Insatisfaisant (1-2 points)</b>	Répond partiellement aux exigences du contrat.
<b>Satisfaisant (3 points)</b>	Répond à toutes les exigences du contrat.
<b>Très bon (4 points)</b>	Répond à toutes les exigences du contrat et dépasse les attentes fixées.
<b>Excellent (5 points)</b>	Répond à toutes les exigences du contrat et dépasse de manière notable les attentes fixées.



## Fiche d'appréciation : firme d'ingénierie – plans et devis

N° du contrat :	Nom du projet :	
Nom de la firme :	Chargé de projet :	
Élément à évaluer		Note
<b>La gestion de projet</b>		
Les engagements et les exigences du devis sont respectés.		
Les responsabilités du mandat sont prises en charge.		
Les communications sont de qualité (verbales, écrites).		
Les solutions proposées sont pertinentes.		
Les problèmes sont résolus rapidement.		
Les risques et les problèmes sont identifiés.		
Les attentes et les besoins de l'organisme sont respectés.		
Les demandes formulées par l'organisme sont respectées.		
Les coûts sont adéquatement maîtrisés.		
<b>La qualité du travail</b>		
Les plans ont été optimisés.		

Les plans et devis respectent les normes de la municipalité	
Les plans et devis sont exempts d'erreurs ou d'oublis.	
Les corrections demandées ont été apportées.	
Les documents produits sont de qualité.	
<b>Les ressources humaines</b>	
Les ressources sont disponibles.	
Les ressources correspondent à celles indiquées dans l'offre de service.	
Les ressources ont une bonne connaissance et expertise pour le mandat.	
Les ressources ont une autonomie adéquate.	
Les ressources collaborent bien avec les intervenants et l'organisme.	
Les ressources s'impliquent de façon adéquate.	
<b>Les délais</b>	
L'échéance des plans et devis préliminaires est respecté.	
L'échéance des plans et devis pour appel d'offres est respecté.	
Les délais de réponse aux demandes sont raisonnables.	
Les réponses aux appels et aux courriels sont rapides.	

<b>Note finale</b>	
--------------------	--

Préparé par :	Date :
---------------	--------

Barème de notation	
<b>Très insatisfaisant (0 point)</b>	Ne répond aucunement aux exigences du contrat.
<b>Insatisfaisant (1-2 points)</b>	Répond partiellement aux exigences du contrat.
<b>Satisfaisant (3 points)</b>	Répond à toutes les exigences du contrat.
<b>Très bon (4 points)</b>	Répond à toutes les exigences du contrat et dépasse les attentes fixées.
<b>Excellent (5 points)</b>	Répond à toutes les exigences du contrat et dépasse de manière notable les attentes fixées.

## Fiche d'évaluation : surveillant de travaux

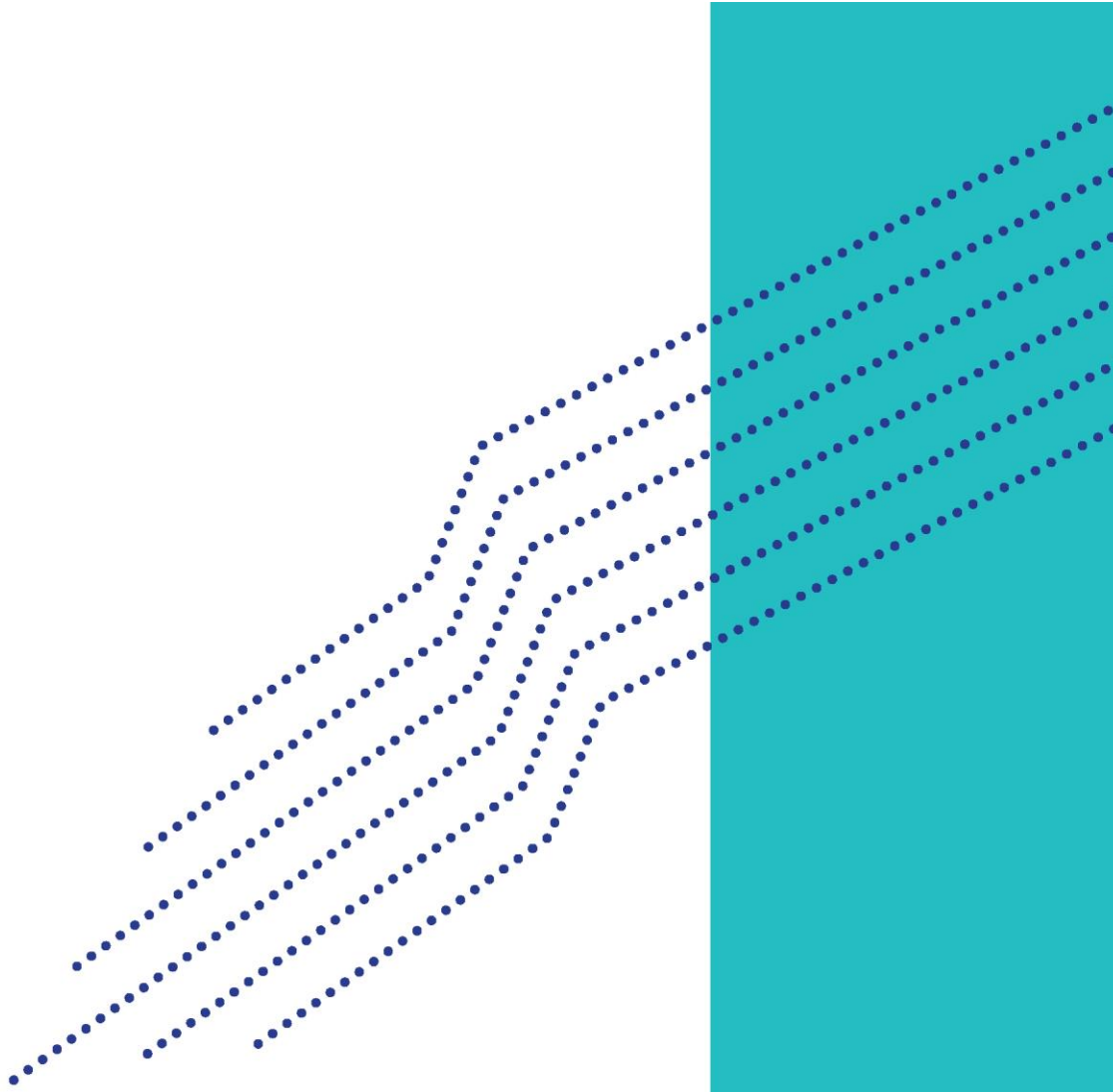
N° du contrat :	Nom du projet :	
Nom de la firme :	Surveillant :	
Élément à évaluer		Note
<b>La gestion de projet</b>		
Les engagements et les exigences du devis sont respectés.		
Les responsabilités du mandat sont prises en charge.		
Les communications sont de qualité (verbales, écrites).		
Les risques et les problèmes sont bien identifiés et gérés.		
Les problèmes sont résolus rapidement.		
Les attentes et les besoins de l'organisme sont respectés.		
Les réunions de chantier sont conduites adéquatement.		
Les répercussions possibles du chantier sont prévues et gérées (poussière, bruit, entrées).		
Les déficiences sont repérées et un suivi est effectué.		
Les négociations sont effectuées adéquatement.		
Les objectifs financiers de l'organisme sont atteints.		
<b>La qualité du travail</b>		
Le travail réalisé répond aux attentes.		
Les documents produits sont de qualité.		
Les « tel que construit » (TQC) sont exacts.		
Les comptes rendus sont bien rédigés.		
Les avis de modifications sont bien préparés.		
La surveillance est adéquate.		
Les travaux sont exempts d'erreurs ou d'oublis.		

<b>Les ressources humaines</b>	
Le chargé de projet et le personnel sont disponibles.	
Les ressources correspondent à celles indiquées dans l'offre de service.	
Le surveillant a une bonne connaissance et expertise pour le mandat.	
Le surveillant a une autonomie adéquate.	
Le surveillant collabore avec les intervenants et la Ville.	
Le surveillant et le personnel sont proactifs.	
<b>Les délais</b>	
Les délais des suivis sont raisonnables.	
Les réponses aux appels et aux courriels sont rapides.	
Les directives de chantier sont transmises rapidement.	
Les plans finaux sont transmis dans les délais demandés.	

<b>Note finale</b>	
--------------------	--

Préparé par :	Date :
---------------	--------

<b>Barème de notation</b>	
<b>Très insatisfaisant (0 point)</b>	Ne répond aucunement aux exigences du contrat.
<b>Insatisfaisant (1-2 points)</b>	Répond partiellement aux exigences du contrat.
<b>Satisfaisant (3 points)</b>	Répond à toutes les exigences du contrat.
<b>Très bon (4 points)</b>	Répond à toutes les exigences du contrat et dépasse les attentes fixées.
<b>Excellent (5 points)</b>	Répond à toutes les exigences du contrat et dépasse de manière notable les attentes fixées.



*Affaires municipales  
et Habitation*

Québec 