

8. Évaluation des soumissions

8.1 Vue d'ensemble

L'évaluation est le processus d'appréciation et de comparaison des soumissions conformément à la méthode et aux critères d'évaluation figurant dans le dossier d'appel à la concurrence et dans le plan de sélection des fournisseurs. L'objectif consiste à déterminer l'offre qui correspond le mieux aux critères d'évaluation et qui représente donc le meilleur rapport qualité-prix pour l'ONU. Un processus d'évaluation objectif, équitable et bien exécuté est essentiel, car il aboutit à la formulation d'une recommandation et à la demande d'attribution du marché.

En général, l'ONU évalue toutes les offres sur la base des principes énoncés à l'article 5.12 du Règlement financier, y compris le principe du rapport qualité-prix optimal, c'est-à-dire la combinaison idéale de facteurs techniques et financiers.

Dès la réception et l'ouverture des offres, l'évaluation est effectuée selon les critères et la méthode d'évaluation définis dans le plan de sélection des fournisseurs et clairement établis dans le dossier d'appel à la concurrence. Aucun critère d'évaluation nouveau ou révisé ne peut être inclus au cours de l'évaluation des offres, et aucune modification ne peut être apportée à la méthode d'évaluation.

Le processus d'évaluation comprend les principales étapes suivantes (décrites plus loin dans le présent chapitre) :

- a. présélection (voir [le paragraphe 6.4.6.1](#)) ;
- b. évaluation technique ;
- c. pour les invitations à soumissionner : achèvement du rapport d'évaluation technique et ouverture des propositions financières ;
- d. évaluation financière, y compris la justification du caractère raisonnable du prix (le cas échéant) ;
- e. éclaircissements, si nécessaire ;
- f. finalisation du rapport d'évaluation.

Étant donné que les offres doivent être valables au moment de la délivrance du contrat, l'évaluation est achevée avant l'expiration de la validité des offres. Les responsables des achats tiennent également compte du temps nécessaire pour obtenir l'approbation voulue et pour émettre le contrat. S'il est peu probable que ces conditions soient remplies, ils peuvent demander par écrit aux soumissionnaires de prolonger la validité de leur offre ou de leur proposition.

8.2 Comités d'évaluation

Les comités d'évaluation ont pour fonction de vérifier que les fournisseurs et leurs offres satisfont aux conditions énoncées dans le dossier d'appel à la concurrence et d'évaluer les offres selon les critères d'évaluation prédéfinis dans le plan de sélection des fournisseurs. Ce plan décrit les éléments essentiels du processus de sélection et justifie les décisions de sélection compte tenu de l'objectif visant à obtenir un rapport qualité-prix optimal. Il prévoit une approche objective de la méthode de sélection du fournisseur le plus à même de répondre au besoin défini.

Les comités d'évaluation sont composés d'un comité d'évaluation technique, qui est responsable de l'évaluation technique, et d'un comité d'évaluation financière (ou responsable des achats), qui est chargé de réaliser l'évaluation financière. La désignation des membres des comités d'évaluation technique et

financière relève de la fonction de demande de fourniture de biens et de services et de la fonction d'achat, respectivement ; cette décision doit être documentée dans le plan de sélection des fournisseurs.

Les comités d'évaluation sont chargés d'évaluer la capacité des fournisseurs potentiels à satisfaire aux exigences minimales énoncées par l'ONU et d'examiner les mérites relatifs des offres et des propositions concurrentes selon des critères d'évaluation prédéterminés.

Afin de procéder à une évaluation équitable et impartiale des soumissions, le plan de sélection des fournisseurs prévoit la formation d'un comité d'évaluation technique composé d'au moins deux (2) membres (c'est-à-dire qu'au moins l'un des membres est issu du bureau du demandeur et que le ou les autres membres sont des membres qualifiés du personnel des Nations Unies). Un supérieur et un subordonné ne peuvent pas siéger ensemble au comité d'évaluation technique. Afin d'assurer une séparation claire des tâches, les responsables des achats ne peuvent pas être membres d'un comité d'évaluation technique, sauf si, exceptionnellement, ils agissent en qualité de demandeurs dans une situation particulière, auquel cas ils ne peuvent pas agir en qualité de responsable des achats pour l'appel à la concurrence concerné. Le nombre réel de membres de l'équipe d'évaluation dépend de la nature, de la complexité et de la valeur de l'achat, mais ne doit normalement pas dépasser cinq (5) personnes.

Le comité d'évaluation technique est un organe collégial qui s'efforce toujours de parvenir à un consensus dans sa décision finale. Lorsqu'il est impossible de parvenir à un consensus malgré tous les efforts déployés, le Président du comité peut convoquer un vote à la majorité simple pour régler une question ou un désaccord. En cas de partage égal des voix, la moyenne des notes est appliquée. Une fois qu'une décision finale est prise, les membres confirment la décision finale arrêtée par l'équipe.

Pour les processus d'achat particulièrement complexes (par exemple, spécifications complexes, offres de valeur élevée, critères de présélection complexes, etc.), des experts fonctionnels externes peuvent être recrutés pour exercer, au sein du comité d'évaluation, une fonction consultative d'office sans capacité d'attribuer des notes ; ils agissent alors en qualité d'observateur. Si cela est jugé approprié, les membres des organes de contrôle (le Bureau des services de contrôle interne (BSCI), le Comité des commissaires aux comptes, le Corps commun d'inspection) extérieurs au processus d'achat peuvent participer en tant qu'observateurs indépendants aux évaluations techniques et consigner leurs observations par écrit. Les membres du comité et les observateurs indiquent immédiatement s'ils se trouvent dans une situation de conflit d'intérêts potentiel avec l'un des fournisseurs (par exemple, s'ils possèdent des actions de la société, s'ils ont des liens de parenté avec les fournisseurs, etc.), auquel cas ils sont remplacés.

Principales tâches du Président pendant l'évaluation technique :

- a. jouer un rôle de facilitateur au sein du comité d'évaluation technique, s'efforcer de parvenir à un consensus et régler tout problème ou désaccord (le cas échéant), et
- b. rappeler au comité d'évaluation technique que ses délibérations sont strictement confidentielles. Les informations relatives au contenu des soumissions ou au processus d'évaluation ne sont pas révélées en dehors du comité d'évaluation. En particulier, i) pendant l'évaluation, l'accès aux offres est limité au comité d'évaluation et aux observateurs, et ii) la correspondance avec les soumissionnaires se fait par l'intermédiaire du responsable des achats et n'est pas diffusée en dehors du comité d'évaluation.

Tâches principales du comité d'évaluation technique :

- a. mener l'évaluation technique et rédiger un rapport écrit à ce sujet, qui inclut une description de la note attribuée aux soumissions concurrentes et un classement des soumissions, allant de la

meilleure à la plus mauvaise, afin d'établir une gamme compétitive des soumissions les plus adaptées.

- b. le rapport expose également les éléments suivants :
 - i. la base d'évaluation (c'est-à-dire le plan de sélection des fournisseurs, qui définit les critères d'évaluation, et le poids relatif de ces critères) ;
 - ii. une analyse visant à déterminer si les soumissions sont techniquement acceptables et, si elles sont inacceptables, les raisons à cela, y compris une évaluation de la capacité de chaque fournisseur à satisfaire la ou les exigences techniques et une description des points forts et des points faibles de chaque soumission ;
 - iii. un résumé des résultats, une matrice ou un classement quantitatif de chaque proposition technique par rapport à la meilleure note possible ;
 - iv. les observations formulées par les observateurs indépendants, le cas échéant.

Principales tâches du comité d'évaluation financière/du responsable des achats pendant le processus d'évaluation :

- a. obtenir auprès du comité d'évaluation technique les signatures des déclarations sous serment de confidentialité et d'absence de conflit d'intérêts ;
- b. informer le comité d'évaluation technique de son rôle et s'assurer qu'il connaît bien le processus d'appel à la concurrence et les critères d'évaluation ;
- c. préparer la matrice d'évaluation financière ;
- d. gérer les demandes d'éclaircissement auprès des soumissionnaires, le cas échéant ;
- e. dès réception du rapport d'évaluation technique, le responsable des achats ou le comité d'évaluation financière procède à l'évaluation financière, effectue une comparaison finale des propositions concurrentes conformément aux modalités énoncées dans le dossier d'appel à la concurrence et dans le plan de sélection des fournisseurs, consigne ses conclusions et informe le comité d'évaluation de la recommandation d'attribution.

8.3 Critères d'évaluation

Les critères d'évaluation sont répartis en plusieurs catégories, qui sont détaillées au [chapitre 6 intitulé « Appel à la concurrence »](#), et servent de base au processus d'évaluation :

- a. les critères formels (voir [le paragraphe 6.4.6.1 intitulé « Critères d'évaluation »](#)), qui sont évalués au cours de la présélection (voir [le paragraphe 8.5 intitulé « Présélection »](#)) ;
- b. les critères obligatoires et les critères techniques (voir [le paragraphe 6.4.6.2 intitulé « Critères obligatoires et critères techniques »](#)), qui sont examinés au cours de l'évaluation technique (voir [le paragraphe 8.6 intitulé « Évaluation technique »](#)) ; et
- c. les critères financiers (voir [le paragraphe 6.4.6.3 intitulé « Critères financiers »](#)), qui sont appréciés au cours de l'évaluation financière (voir [le paragraphe 8.7 intitulé « Évaluation financière »](#)).

8.4 Méthodes d'évaluation

Trois (3) méthodes d'évaluation différentes peuvent être utilisées en fonction de la méthode d'appel à la concurrence choisie, comme le résume le tableau ci-dessous.

Méthode d'appel à la concurrence	Méthode d'évaluation
Achat de faible valeur	Offre techniquement acceptable la moins chère
Demande de prix	Offre techniquement acceptable la moins chère
Appel d'offres	Offre substantiellement conforme la moins chère
Invitation à soumissionner	Analyse cumulative pondérée, attribution basée sur la proposition la plus pertinente

TABLEAU 4 : METHODES D'APPEL A LA CONCURRENCE ET METHODES D'EVALUATION CORRESPONDANTES

8.4.1 Offre techniquement acceptable la moins chère

Cette méthode d'évaluation est utilisée lorsqu'il est procédé à l'appel à la concurrence au moyen de méthodes informelles : achats de faible valeur ou demande de prix (voir [le paragraphe 4.5 intitulé « Panier d'achat »](#) et [le paragraphe 6.3.3 intitulé « Demande de prix »](#)).

Afin d'offrir une méthode plus souple de sélection des fournisseurs pour les achats d'une valeur relativement faible (égale ou inférieure à 150 000 dollars), la méthode d'évaluation permet de prendre en compte divers paramètres. La méthode de l'offre techniquement acceptable la moins chère comprend les étapes suivantes (celles-ci s'appliquent principalement aux demandes de prix ; pour les achats de faible valeur, toutes ces étapes sont compressées) :

- présélection des prix proposés, y compris une évaluation de la conformité de ces prix avec les critères formels et les critères d'éligibilité énoncés dans le dossier d'appel à la concurrence ;
- évaluation technique des offres proposées, ce qui permet de déterminer celles qui sont conformes aux critères obligatoires (s'ils figurent dans le dossier d'appel à la concurrence) et substantiellement conformes aux critères techniques ;
- pour l'évaluation financière, les prix proposés qui sont jugés techniquement conformes sont évalués sur la base du prix le plus bas ;
- le choix d'un fournisseur autre que celui qui propose l'option la moins coûteuse est dûment justifié. Ces informations sont documentées et consignées dans UMOJA à des fins de contrôle et d'audit, et les raisons pour lesquelles l'option la moins coûteuse n'a pas été choisie sont incluses dans la demande d'attribution signée par le responsable des achats compétent (ou par l'agent certificateur, dans le cas des achats de faible valeur).

8.4.2 Offre substantiellement conforme la moins chère

Cette méthode d'évaluation est utilisée lorsque l'appel à la concurrence est effectué au moyen d'un appel d'offres (voir [le paragraphe 6.3.4 intitulé « Appel d'offres »](#)), et le prix sert de critère d'évaluation primordial pour l'attribution du marché. La méthode de l'offre substantiellement conforme la moins chère comprend les étapes suivantes :

- présélection des offres, y compris une évaluation de la conformité des offres avec les critères formels et les critères d'éligibilité énoncés dans le dossier d'appel à la concurrence. Toutes les offres jugées substantiellement conformes à ce stade font l'objet d'une évaluation des aspects techniques et financiers ;

- b. évaluation technique des offres, ce qui permet de déterminer celles qui sont conformes aux critères obligatoires (s'ils figurent dans le dossier d'appel à la concurrence) et substantiellement conformes aux critères techniques, et rejet des offres non conformes. Seules les offres qui remplissent ou dépassent les critères sont considérées comme substantiellement conformes ;
- c. évaluation financière des offres, au cours de laquelle le prix le plus bas est sélectionné pour l'attribution parmi les offres substantiellement conformes, selon les critères financiers énoncés dans le dossier d'appel à la concurrence. Néanmoins, étant donné qu'un appel d'offres constitue une procédure à pli unique, l'évaluation financière inclut tous les prix des offres conformes et non conformes à présenter à l'autorité d'approbation des achats.

8.4.3 Analyse cumulée/pondérée

Cette méthode d'évaluation est utilisée lorsqu'il est procédé à l'appel à la concurrence au moyen d'une invitation à soumissionner (voir [le paragraphe 6.3.5 intitulé « Invitation à soumissionner »](#)) et que l'évaluation est basée sur des critères autres que le prix afin de garantir le meilleur rapport qualité-prix. La méthode d'analyse combinée comprend les étapes suivantes :

- a. présélection des propositions, y compris une évaluation de la conformité des propositions avec les critères formels et les critères d'éligibilité énoncés dans le dossier d'appel à la concurrence. Toutes les propositions jugées conformes à ce stade passent par l'étape de l'évaluation technique ;
- b. évaluation technique (critères obligatoires), ce qui permet de déterminer les propositions qui sont conformes aux critères obligatoires (s'ils figurent dans le dossier d'appel à la concurrence), et rejet des propositions non conformes. Seules les propositions remplissant ou dépassant les critères obligatoires sont considérées comme conformes ;
- c. évaluation technique (critères techniques), ce qui permet de déterminer les points techniques obtenus par chaque proposition selon les points maximums attribués par critère, tels que ces critères sont mentionnés dans le dossier d'appel à la concurrence et dans le plan de sélection de fournisseurs. Seules les propositions qui atteignent le seuil technique minimum indiqué dans le dossier d'appel à la concurrence (correspondant habituellement à 60 % ou à 70 %) sont jugées conformes ;
- d. le comité d'évaluation financière ou le responsable des achats examine l'exactitude du rapport d'évaluation technique et s'assure que celui-ci a été réalisé conformément aux critères prédéfinis et respecte les principes d'achat prévus à l'article 5.12 du Règlement financier. Toute divergence est communiquée au comité technique d'évaluation pour modification du rapport (voir [le paragraphe 8.7 intitulé « Évaluation financière »](#)) ;
- e. après acceptation du rapport d'évaluation technique, le responsable des achats demande au Comité d'ouverture des plis d'ouvrir les propositions financières des offres qui ont atteint le seuil technique minimum. Le nombre maximum de points pour les propositions financières, tel qu'indiqué dans le dossier d'appel à la concurrence et dans le plan de sélection des fournisseurs, est attribué à la proposition financière la moins chère ;
- f. l'analyse combinée vise à déterminer la proposition qui obtient la note globale la plus élevée après avoir combiné les notes des propositions techniques et financières, et qui peut donc être considérée comme présentant le meilleur rapport qualité-prix. Toutefois, la recommandation d'attribution ne dépend pas uniquement du nombre total de points, mais tient également compte des facteurs de risque, des considérations de qualité et d'autres facteurs appropriés.

8.5 Présélection

Pour éviter de consacrer davantage de ressources à l'évaluation des offres non valables, les offres présentant des déviations importantes peuvent être rejetées à un stade précoce du processus d'évaluation au moyen d'un examen préliminaire des offres par rapport aux critères formels stipulés dans le dossier d'appel à la concurrence.

Des exemples de critères de conformité formels sont présentés au paragraphe 6.4.6.1.

Les offres peuvent être rejetées dans les situations suivantes (voir le [paragraphe 8.8.1 intitulé « Éclaircissements de la part des fournisseurs »](#) et le [paragraphe 8.8.2 intitulé « Déviations importantes »](#), notamment en ce qui concerne les types d'informations manquantes que le soumissionnaire pourrait avoir la possibilité de fournir) :

- a. absence de la garantie de soumission ou de proposition requise, le cas échéant, ou évaluation de celle-ci comme étant non conforme en termes de montant ou de durée de validité. Un changement de formulation conforme au format prescrit ne constitue pas une déviation importante. En cas de doute sur l'authenticité de la garantie de soumission ou de proposition, le responsable des achats contacte directement la banque émettrice. Si la banque émettrice n'est pas en mesure de confirmer la validité ou l'authenticité du document présenté en garantie, le Président du comité d'évaluation le signale immédiatement au responsable des achats qui, à son tour, en informe le Comité d'examen des fournisseurs ;
- b. absence de formulaire de soumission d'offre ou de proposition, ou absence de signature de l'offre ou de la proposition lorsque cette exigence est clairement spécifiée dans le dossier d'appel à la concurrence. Une modification de la formulation conforme au format prescrit ne constitue pas une déviation importante. Un signataire dûment autorisé signe l'offre du fournisseur pour que celle-ci soit juridiquement contraignante. Si l'offre ou la proposition ne comporte pas la signature requise, mais que la signature d'un représentant autorisé figure sur une lettre d'envoi ou sur un autre document joint et que, dans le cas des appels d'offres, la signature figure sur le document où le prix total de l'offre est stipulé, l'ONU considère que l'omission est involontaire. Toutefois, le responsable des achats est chargé de demander au signataire dûment autorisé de confirmer immédiatement que l'offre est juridiquement contraignante et d'obtenir la signature requise. Si la confirmation et la signature sont fournies conformément à ce qui a été demandé, l'ONU peut alors accepter l'offre ;
- c. des informations financières substantielles sont incluses dans l'enveloppe de la proposition technique présentée en réponse à une invitation à soumissionner ; elles sont liées à la proposition financière, à moins que l'autorisation du Directeur de la Division des achats ou du Chef du Service des achats n'ait été obtenue afin d'accepter la proposition.

Les soumissionnaires peuvent être considérés comme inéligibles en vertu des dispositions du [chapitre 3](#).

8.6 Évaluation technique

Toutes les soumissions jugées conformes aux critères formels et aux critères d'éligibilité énoncés au [paragraphe 8.5 intitulé « Présélection »](#) sont examinées dans le cadre de l'évaluation technique, qui comprend deux sous-étapes : i) l'évaluation des critères obligatoires (s'ils sont inclus dans le dossier d'appel à la concurrence) et ii) l'évaluation des critères techniques.

Évaluation des critères obligatoires :

Si l'appel à la concurrence comprend des critères obligatoires, ceux-ci sont évalués à ce stade. Il s'agit de s'assurer que le soumissionnaire est qualifié et compétent pour exécuter le marché, c'est-à-dire que l'entité répond aux conditions légales et réglementaires, possède les aptitudes techniques et l'expérience minimales requises et dispose de la capacité financière voulue. Les critères obligatoires, lorsqu'ils figurent dans le dossier d'appel à la concurrence, sont évalués sur la base de la réussite ou de l'échec, qu'ils soient inclus dans une demande de prix, un appel d'offres ou une invitation à soumissionner.

Évaluation technique des offres :

Les offres reçues en réponse à un appel d'offres sont évaluées par rapport aux critères techniques spécifiés dans le dossier d'appel à la concurrence (spécifications, termes de référence, cahier des charges et autres conditions) sur une base de réussite ou d'échec et sont rejetées lorsqu'elles contiennent des déviations importantes, c'est-à-dire lorsque les spécifications des articles proposés varient sur un ou plusieurs aspects significatifs par rapport aux spécifications techniques et autres exigences minimales requises.

Évaluation technique des propositions :

Les propositions reçues en réponse à une invitation à soumissionner sont notées selon les critères spécifiés dans le plan de sélection des fournisseurs et dans le dossier d'appel à la concurrence. La proposition technique présentée par un soumissionnaire est disqualifiée si elle n'obtient pas le nombre minimum de points requis pour être admissible, conformément au seuil indiqué dans le dossier d'appel à la concurrence et dans le plan de sélection des fournisseurs. La proposition financière correspondante est conservée sans être ouverte dans le dossier d'appel à la concurrence. Toutefois, la caution ou garantie de soumission est restituée. Le responsable des achats en charge de l'appel à la concurrence veille à ce que la garantie de soumission incluse dans une soumission non retenue soit restituée au soumissionnaire dans les plus brefs délais, après l'attribution du marché au soumissionnaire sélectionné.

RESSOURCES

Annexe 11 - Demande d'évaluation technique

8.7 Évaluation financière

Toutes les propositions jugées techniquement conformes aux critères obligatoires et aux critères techniques sont soumises à une évaluation financière. L'évaluation financière est le processus qui consiste à comparer les offres avec les critères financiers stipulés dans le dossier d'appel à la concurrence et à déterminer le prix sur lequel baser l'évaluation.

Le prix est un critère d'évaluation financière déterminant, mais l'importance qui lui est accordée dépend de la méthode d'évaluation et des critères financiers énoncés dans le dossier d'appel à la concurrence, qui peuvent inclure une analyse du coût du cycle de vie.

Les taxes et les droits ne sont pas pris en compte aux fins de l'évaluation financière, sauf s'ils figurent dans le dossier d'appel d'offres.

Avant l'évaluation financière, le responsable des achats corrige les erreurs mathématiques dans le but de parvenir à l'interprétation la plus précise et la plus raisonnable qui soit, en faisant par exemple appel à son jugement professionnel, en corrigeant les erreurs et omissions typographiques et en obtenant des éclaircissements de la part du fournisseur. Les éclaircissements souhaités sont obtenus auprès du soumissionnaire par l'intermédiaire de communications écrites officielles autorisées par l'autorité d'approbation des achats. Bien que la correction des erreurs puisse entraîner une révision des totaux, le fournisseur ne peut pas, à cette occasion, augmenter ou diminuer les prix, mais intègre les prix et les totaux corrects dans la soumission initiale. Les soumissionnaires se voient accorder un délai raisonnable pour répondre à ces demandes d'éclaircissements.

Dans le cas d'un appel d'offres, s'il existe une différence entre le prix unitaire et le prix total qui est obtenu en multipliant le prix unitaire par la quantité, le prix unitaire prévaut et le prix total est corrigé, à moins que, de l'avis de l'ONU, il y ait une erreur évidente dans le point décimal du prix unitaire. Dans ce cas, c'est le prix total tel qu'il est indiqué qui prévaut, et le prix unitaire est corrigé.

Une fois la correction des prix effectuée, il convient d'évaluer les rabais, le cas échéant ; la conversion des devises en une seule devise de base (comme le spécifie le dossier d'appel à la concurrence) est également appliquée.

Des rabais de quantité peuvent être envisagés dans l'évaluation lorsque les quantités peuvent être estimées à l'avance avec une fiabilité raisonnable. La comparaison finale des prix, dans une devise unique, tient compte des erreurs corrigées, des rabais de quantité et des ajustements nécessaires.

Pour les achats de biens, si des offres ont été reçues à la fois sur la base de l'Incoterm FCT et d'autres Incoterms, le rapport d'évaluation détaille les critères en fonction desquels l'équipe d'évaluation établit que l'Incoterm sélectionné aux fins de l'attribution du marché est le plus avantageux pour l'ONU.

Lors de l'évaluation financière, une déviation est considérée comme importante dans l'une des situations suivantes :

- a. le soumissionnaire, lorsqu'il répond aux demandes d'éclaircissements présentées par le responsable des achats, rejette la correction de prix requise conformément aux conditions énoncées dans le dossier d'appel à la concurrence ;
- b. le soumissionnaire offre une quantité inférieure à celle qui est requise ; il y a exception lorsque l'appel à la concurrence permet des attributions fractionnées et des offres par lots.

Dans le cas d'une invitation à soumissionner, c'est généralement la proposition dont le prix total est le plus bas qui reçoit la note maximale pour l'évaluation financière. Les autres propositions reçoivent une note financière qui est calculée au prorata, par rapport à la proposition la moins chère.

Évaluation du caractère raisonnable des prix proposés :

En général, une évaluation du caractère raisonnable des prix proposés est toujours recommandée afin d'établir le meilleur rapport qualité-prix. Toutefois, elle est obligatoire lorsque le taux de réponse ou de conformité technique est anormalement bas. Il s'agit de s'assurer que la comparaison des prix se fait au moyen d'éléments de comparaison adéquats ; par exemple, les prix ont tendance à être plus bas chez les soumissionnaires qui ne sont pas conformes (c'est-à-dire qui offrent des biens ou services de moindre qualité, des délais de livraison plus longs que ceux demandés, etc.).

Plusieurs éléments de comparaison peuvent être utilisés pour déterminer si le prix est juste et raisonnable, parmi lesquels :

- a. la comparaison avec le prix du marché (c'est-à-dire les prix proposés par d'autres fournisseurs du même produit ou service ou d'un produit ou service similaire) ;
- b. la comparaison avec les prix en vigueur dans le cadre d'un accord à long terme ;
- c. le prix historique (c'est-à-dire la comparaison du prix actuel à un prix payé dans le passé pour le même produit ou pour un produit similaire, en tenant compte des tendances du marché) ;
- d. si l'offre est faite sur mesure, l'évaluation de la ventilation des coûts de l'offre permet de déterminer si le prix est juste et raisonnable.

Si, après l'analyse du prix par rapport au coût, l'équipe d'évaluation ne considère pas le prix comme juste et raisonnable, l'ONU peut tenter de lancer une nouvelle demande de soumission ou de négocier avec le ou les fournisseurs afin d'obtenir une réduction du prix.

En général, si une soumission est jugée techniquement non conforme, la proposition financière n'est ni ouverte ni évaluée. Toutefois, dans certaines circonstances, afin de s'assurer que l'Organisation obtient le meilleur rapport qualité-prix, il peut être prudent d'ouvrir la proposition financière d'une soumission non conforme, afin d'effectuer une vérification diligente supplémentaire et d'atténuer les risques. Par exemple, si seul un faible nombre de soumissions a été jugé techniquement conforme, le responsable des achats peut ouvrir une ou plusieurs propositions financières de soumissions non conformes, afin d'établir des points de référence en matière de prix et de vérifier que le prix proposé par la soumission techniquement conforme est juste et raisonnable et offre le meilleur rapport qualité-prix. Les résultats d'une telle évaluation comparative peuvent être utilisés pour décider d'annuler et de renouveler la demande de soumission ou pour engager des négociations avec les soumissionnaires dont les offres sont techniquement conformes. Dans ce cas, le responsable des achats envisage également de revoir les spécifications techniques avec le demandeur et d'autres sources d'expertise technique, afin de déterminer si les spécifications techniques sont excessives ou inutilement strictes. L'ouverture de la proposition financière d'une soumission techniquement non conforme ne peut se faire qu'à titre exceptionnel, sous réserve de l'autorisation écrite du Directeur de la Division des achats ou du Chef du Service des achats, et d'une justification détaillée de la demande d'exemption. Si cette autorisation est accordée, l'ouverture est également communiquée au Comité d'examen des marchés, accompagnée d'une justification documentée.

8.8 Autres aspects de l'évaluation

Seul le responsable des achats est autorisé à demander des éclaircissements aux soumissionnaires pendant l'évaluation. Les contacts directs entre les demandeurs et les soumissionnaires sont interdits et peuvent entraîner l'annulation du processus d'appel à la concurrence ou le rejet des offres correspondantes.

8.8.1 Éclaircissements de la part des fournisseurs

Les offres sont évaluées sur la base des informations qui y sont présentées. Cependant, après la soumission des offres et au terme de la présélection, il est parfois demandé aux soumissionnaires de fournir des éclaircissements, afin de mener un processus d'évaluation approprié.

Le responsable des achats fait preuve de jugement professionnel pour déterminer si une demande d'éclaircissements est justifiée ou non. D'une part, il est dans l'intérêt de l'Organisation de veiller à ce que le plus grand nombre possible d'offres soient conformes aux besoins de l'ONU dans un souci de

concurrence effective. D'autre part, le principe d'équité envers les soumissionnaires qui ont présenté de bonnes offres en temps voulu doit être respecté.

Les demandes d'éclaircissements visent à :

- a. éclaircir les aspects ambigus d'une offre ;
- b. corriger les erreurs mineures ou les omissions dans les offres ;
- c. veiller à ce que les erreurs administratives n'entraînent pas la disqualification d'une offre par ailleurs potentiellement bonne ;
- d. rectifier les déclarations faites dans l'offre qui ne reflètent pas l'esprit du dossier d'appel à la concurrence ;
- e. demander les informations manquantes.

Voici quelques exemples de cas où le responsable des achats peut estimer qu'une demande d'éclaircissements est justifiée :

- a. lorsque la garantie de soumission ne figure pas dans l'offre ;
- b. lorsque la garantie de soumission est formulée d'une manière qui s'écarte du langage standard requis en la matière dans l'appel à la concurrence ;
- c. lorsque la proposition technique contient des informations financières, alors qu'il est peu probable que celles-ci fassent partie de la proposition financière (par exemple, le prix des équipements auxiliaires est mentionné dans la proposition technique, mais il n'est pas clair qu'il s'agisse du prix proposé à l'ONU dans le cadre de la proposition financière) ;
- d. lorsqu'un soumissionnaire n'inclut pas la preuve de certains éléments importants (par exemple une norme de qualité), alors qu'il est indiqué dans sa proposition qu'il est en possession de cet élément ;
- e. lorsqu'un soumissionnaire n'inclut pas un élément d'information spécifique et autonome qui lui fait manquer une exigence obligatoire ou perdre un nombre important de points dans l'évaluation technique et qu'il pourrait facilement obtenir (dans un délai de cinq (5) jours ouvrables). Il peut s'agir par exemple d'un CV manquant du chef de projet, d'une référence manquante d'un client, etc. ;
- f. lorsqu'un soumissionnaire ne remplit pas une case ou omet de fournir une déclaration de confirmation ;
- g. lorsqu'un soumissionnaire inclut dans sa proposition financière des déclarations qui vont à l'encontre de l'esprit de l'appel à la concurrence et qui entraîneraient la disqualification de sa proposition. Par exemple, il se peut que, dans le cas d'un appel à la concurrence exigeant des prix fixes, le soumissionnaire indique dans ses propositions financières que les prix dépendent du coût des matières premières. Afin d'effectuer une comparaison avec d'autres offres, il peut être demandé au soumissionnaire de préciser si l'offre est conforme aux instructions figurant dans l'appel à la concurrence ;
- h. lorsqu'il est dans l'intérêt de l'ONU d'éliminer des irrégularités mineures, des structures familières ou des erreurs d'écriture manifestes dans la soumission.

Toutefois, les demandes d'éclaircissements ne visent pas à donner aux soumissionnaires une seconde chance de soumettre à nouveau des parties importantes de leur offre après la date limite de soumission, car cela ne serait pas équitable pour les soumissionnaires ayant soumis une proposition complète à temps.

Exemples de cas où un responsable des achats ne doit pas demander de précisions à un soumissionnaire :

- a. lorsqu'une partie importante de l'offre du soumissionnaire est manquante, celui-ci ne doit pas avoir la possibilité de compléter cette partie importante après l'heure de clôture ;

- b. lorsque l'offre est manifestement insuffisante sur de nombreux points, il convient d'éviter d'envoyer de multiples demandes d'éclaircissements couvrant une multitude d'aspects.

Afin de garantir que les éclaircissements demeurent centrés sur des aspects spécifiques et ne deviennent pas excessivement généraux, un délai de réponse limité est accordé au soumissionnaire. Le soumissionnaire ne dispose en aucun cas de plus de cinq (5) jours ouvrables pour répondre à la demande d'éclaircissements. S'il répond après la date limite fixée par le responsable des achats, sa réponse n'est en principe pas être prise en considération, sauf circonstances exceptionnelles.

Les éclaircissements sont demandés et reçus de préférence par l'intermédiaire d'une communication officielle, étant donné qu'ils sont intégrés à l'offre du soumissionnaire. Toute communication avec les soumissionnaires pendant la procédure d'appel à la concurrence est conservée dans le dossier correspondant. La correspondance échangée avec les fournisseurs se fait par écrit (le courrier électronique est acceptable mais doit être autorisé par l'autorité d'approbation des achats qui a signé le dossier d'appel à la concurrence ou par son représentant autorisé) et est consignée dans le dossier de l'appel à la concurrence.

8.8.2 Déviations importantes

L'ONU préserve l'équité et la transparence et veille à ce que les offres ne soient rejetées que lorsqu'elles présentent une déviation importante par rapport aux conditions. Dans certains cas, une offre substantiellement conforme ou techniquement conforme peut contenir des déviations mineures. Pour obtenir le meilleur rapport qualité-prix, il importe de ne pas disqualifier les offres uniquement en raison de déviations mineures. Une déviation importante présente les caractéristiques suivantes :

- a. elle influencerait de manière significative sur la portée, la qualité ou le rendement des biens et des services connexes spécifiés dans le marché ;
- b. elle limiterait de manière significative, en contredisant le dossier d'appel à la concurrence, les droits de l'ONU ou les obligations du soumissionnaire dans le cadre du marché ;
- c. dans le cas où des corrections lui seraient apportées, elle défavoriserait la position concurrentielle des autres soumissionnaires qui présentent des offres substantiellement conformes.

À cette fin, le Président du comité d'évaluation technique et le responsable des achats chargé de la procédure d'appel à la concurrence correspondante cernent avec précision les éléments constitutifs d'une déviation importante. Lors de l'évaluation des offres, il convient de faire preuve de cohérence afin de déterminer si une déviation est importante. Le rapport d'évaluation recense les déviations recensées à chaque étape du processus d'évaluation.

8.8.3 Erreurs de prix manifestes

L'ONU n'est pas responsable des erreurs de prix commises par les soumissionnaires. Toutefois, elle vérifie les prix dans les cas où elle estime qu'il y a une erreur (par exemple, lorsque le prix d'un article spécifique est très élevé ou très bas). Le fournisseur est alors informé du fait que la révision du prix initial est interdite, et que le non-respect de cette interdiction entraîne le rejet de l'offre. Si le fournisseur confirme que le prix d'origine est correct, l'évaluation se poursuit. S'il convient que le prix est incorrect et qu'il est important en vue de sa sélection, l'offre peut être rejetée afin de respecter le principe de traitement juste et équitable de tous les fournisseurs, sauf si l'autorité d'approbation des achats considère qu'il est dans l'intérêt de l'ONU d'accepter cette offre ou proposition ; dans le cas contraire, l'offre est rejetée. Les communications avec le fournisseur et toute décision interne sont consignées par écrit et conservées dans un dossier afin de faciliter les audits.

8.8.4 Offres ou soumissions anormalement basses

Une offre ou une soumission anormalement basse est une offre ou une soumission dont le prix, par rapport au champ d'application, à la méthode, à la solution technique et aux conditions, semble si déraisonnablement bas qu'il suscite des inquiétudes quant à la capacité du soumissionnaire à exécuter le marché avec succès.

Lorsqu'une offre ou une soumission anormalement basse est recensée, le responsable des achats demande des éclaircissements écrits au soumissionnaire, y compris une analyse de prix détaillée de la corrélation de son offre ou sa soumission financière avec le champ d'application, la méthode proposée, le calendrier et la répartition des risques et des responsabilités, sans que la soumission initiale ne soit modifiée.

Après l'évaluation des informations et des analyses de prix détaillées présentées par le soumissionnaire, le responsable des achats peut :

- a. accepter l'offre ou la soumission ;
- b. le cas échéant, exiger que le montant de la garantie de bonne fin soit porté, aux frais du soumissionnaire, à un niveau suffisant pour protéger l'ONU contre toute perte financière en cas de défaillance du soumissionnaire retenu dans le cadre du marché ;
- c. rejeter l'offre ou la soumission.

8.8.5 Évaluation par lots

Lorsque les instructions particulières et les critères d'évaluation figurant dans le dossier d'appel à la concurrence indiquent que l'évaluation se fait par lots, il est procédé à l'évaluation conformément aux dispositions énoncées dans la section des critères d'évaluation du plan de sélection des fournisseurs et du dossier d'appel à la concurrence. Le plan de sélection des fournisseurs, les instructions particulières et les critères d'évaluation comprennent des informations détaillées sur la manière dont l'ONU attribue les lots. Ces critères permettent l'évaluation de chaque lot.

8.8.6 Examen des offres reçues dans le cadre de passations de marchés par entente directe ou à fournisseur unique

Lorsque la passation directe de marché avec un fournisseur unique est justifiée et qu'une offre a été demandée conformément au [paragraphe 6.9](#), cette offre est évaluée. Afin de faciliter le processus d'évaluation, les responsables des achats demandent au fournisseur de communiquer des informations qui permettront une évaluation complète de son offre sur la base de critères d'évaluation prédéfinis et qui garantiront que l'offre répond aux besoins de l'ONU.

Cette évaluation vise à déterminer si l'offre est de qualité acceptable à un prix justifiable. Pour garantir sa qualité, l'offre est évaluée quant à sa conformité ou non-conformité, et n'est acceptée que si elle est considérée comme conforme. L'évaluation doit être effectuée par des comités d'évaluation technique et financière composés d'experts techniques et de responsables des achats, respectivement.

À l'issue du processus d'évaluation, des négociations sont généralement recommandées dans les situations de passation de marchés par entente directe afin de garantir le meilleur rapport qualité-prix. Voir le [paragraphe 8.9 intitulé « Négociations »](#) pour plus de détails.

8.8.7 Plaintes et observations

Les réponses aux observations et aux plaintes émises par les soumissionnaires pendant (et après) le processus d'évaluation sont conformes aux modalités de divulgation définies dans le dossier d'appel à la

concurrence. Selon la nature des plaintes et des observations reçues, le responsable des achats envisage de demander conseil au Bureau des affaires juridiques ou à un conseiller juridique avant de répondre. Lorsqu'une plainte mérite l'attention de la haute direction, il la transmet immédiatement au responsable des achats de l'entité du Secrétariat de l'ONU concernée, avec copie au Directeur de la Division des achats. Ces plaintes et observations doivent être distinguées des contestations relatives à la passation de marché soumises à la suite d'un processus d'appel à la concurrence, conformément au [chapitre 10](#) intitulé « Contestations relatives à la passation de marché ».

8.8.8 Indications de pratiques interdites potentielles

Lors de l'évaluation des soumissions, le comité d'évaluation technique et le responsable des achats s'assurent de l'absence d'indications de fraude, de collusion ou d'actions suspectes chez certains soumissionnaires, y compris les indices éventuels de l'existence d'un cartel.

Voici des signaux d'alerte typiques susceptibles d'indiquer des risques de pratiques interdites :

Caractéristiques propres à une fraude potentielle :

- a. les garanties de soumission ou de proposition soumises présentent des irrégularités manifestes (par exemple, des logos ou des noms de banques émettrices) ;
- b. les certificats d'enregistrement présentent des incohérences, par exemple en termes de dates, d'institution d'enregistrement, etc., ou des changements fréquents de dénomination sociale ;
- c. les certificats de qualité sont délivrés par des fournisseurs douteux ;
- d. les informations sur le compte bancaire indiquées sur le formulaire du fournisseur sont au nom d'un particulier et non d'une société ;
- e. des membres du personnel sont inclus dans la structure de l'entreprise du soumissionnaire ou sont désignés comme bénéficiaires de comptes bancaires associés.

Les caractéristiques propres à la collusion sont difficiles à détecter car les accords sont de nature secrète. Il peut s'agir de truquage des offres (les concurrents s'entendent à l'avance sur la personne qui présentera l'offre gagnante) et de fixation des prix (accord des concurrents pour augmenter, fixer ou maintenir le prix des biens ou des services), comme indiqué ci-dessous.

Caractéristiques propres à un truquage d'offres potentiel :

- a. les mêmes fournisseurs soumettent des offres et chaque entreprise semble remporter le marché à tour de rôle ;
- b. certaines offres sont beaucoup plus élevées que les listes de prix publiées, les offres précédentes des mêmes entreprises ou les estimations de coûts ;
- c. une entreprise semble faire des offres nettement plus élevées pour certaines offres que pour d'autres, sans qu'aucune différence de coût manifeste ne permette d'expliquer cette disparité ;
- d. les prix des offres baissent chaque fois qu'un nouveau soumissionnaire ou qu'un soumissionnaire occasionnel présente une offre ;
- e. un soumissionnaire retenu sous-traite des travaux à des concurrents qui ont soumis des offres non retenues pour le même projet ;
- f. une entreprise retire son offre retenue et se voit ensuite confier des travaux en sous-traitance par le nouveau prestataire ;
- g. les lots sont répartis entre les soumissionnaires (c'est-à-dire qu'un soumissionnaire effectue l'offre la plus basse pour le lot 1, l'autre pour le lot 2, ou un soumissionnaire effectue une offre pour le lot 1 seulement, un autre soumissionnaire pour le lot 2 seulement, etc.) ;

- h. les garanties bancaires présentées par différents soumissionnaires sont émises par la même banque et portent des numéros de référence presque identiques (par exemple A-123 et A-124) ;
- i. les précisions concernant la propriété et la gestion de plusieurs soumissionnaires montrent que ces soumissionnaires ont le même personnel clé (directeurs, partenaires, propriétaires, etc.).

Caractéristiques propres à une fixation potentielle des prix :

- a. les prix de plusieurs soumissionnaires sont identiques et, en particulier, demeurent identiques pendant de longues périodes alors qu'ils étaient auparavant différents ;
- b. les hausses de prix ne semblent pas être dues à une augmentation des coûts ;
- c. les rabais sont supprimés, en particulier dans un marché où ils étaient traditionnellement accordés ;
- d. les formulaires de propositions d'offres soumis par différents soumissionnaires contiennent des irrégularités, telles que des calculs identiques ou des fautes d'orthographe, une écriture ou du papier à lettres similaire. Cela peut indiquer que le soumissionnaire désigné comme présentant l'offre la plus basse a préparé tout ou partie de l'offre du soumissionnaire non retenu ;
- e. les documents d'offre ou de prix contiennent des blancs ou d'autres altérations matérielles indiquant des changements de prix de dernière minute ;
- f. une entreprise soumet une offre alors qu'elle est incapable de mener à bien le contrat (probablement une offre complémentaire).

Lorsqu'il y a une indication de pratique interdite potentielle, les responsables des achats le signalent immédiatement au Directeur de la Division des achats ou au Chef du Service des achats, avec copie au Comité d'examen des fournisseurs et au BSCI. À moins que la pratique proscrite alléguée ne soit totalement évidente, le responsable des achats ne rejette pas les offres reçues avant que le BSCI ne procède à une première évaluation du cas. Si le BSCI décide de mener une enquête officielle (en raison de la présence de preuves suffisantes pour étayer les allégations), le responsable des achats demande au Directeur de la Division des achats ou au Chef du Service des achats de décider s'il faut rejeter ces offres, sans attendre les résultats de l'enquête complète du BSCI ni la décision du Comité d'examen des fournisseurs.

8.8.9 Meilleure offre finale

La « meilleure offre finale » est une étape optionnelle dans la sélection des offres ; elle vise à renforcer la concurrence et donc à assurer le meilleur rapport qualité-prix pour l'ONU. Elle n'est appliquée qu'une seule fois au cours du processus d'appel à la concurrence.

Il convient de faire preuve d'un jugement professionnel solide pour déterminer les circonstances dans lesquelles le recours à cette étape est justifié. Dans ce cas, l'assentiment de l'autorité d'approbation des achats compétente est demandée. Il s'agit généralement de l'autorité qui a approuvé l'émission du dossier d'appel à la concurrence. La demande d'approbation précise les raisons pour lesquelles le recours à la meilleure offre finale est justifiée et est conservée dans le dossier.

Il est recommandé aux soumissionnaires de proposer leurs meilleures offres dès le début de la procédure de proposition initiale, car rien ne garantit qu'ils auront la possibilité de présenter une meilleure offre finale. Lorsqu'ils soumettent leurs offres en réponse à un appel à la concurrence, les soumissionnaires ne partent pas du principe que l'ONU fera une demande de meilleure offre finale à un stade ultérieur, car cette éventualité dépend de raisons indépendantes de leur volonté. Les responsables des achats notent qu'un recours excessif à la meilleure offre finale est susceptible d'inciter les soumissionnaires à conserver

régulièrement une marge de sécurité dans leurs offres initiales. Cette pratique est donc utilisée avec modération pour les raisons indiquées ci-dessous.

Il existe deux scénarios dans lesquels on peut avoir recours à la meilleure offre finale :

Deux ou plusieurs offres sont « commercialement liées » :

Le responsable des achats fait preuve de discernement pour déterminer si deux offres sont commercialement liées ; cette appréciation dépend largement du type de marchandise ou du marché correspondant à chaque besoin. Les offres peuvent être considérées comme « commercialement liées » lorsque i) les évaluations financières ou ii) le calcul du meilleur rapport qualité-prix (qui reflète la valeur de l'offre) se situent dans une fourchette très proche de 5 %. Lorsque les caractéristiques du secteur, les changements récents du marché ou les expériences passées en matière d'appels à la concurrence dans le même secteur donnent à penser que le recours à la meilleure offre finale améliorerait de manière significative le résultat de l'appel à la concurrence, une telle procédure peut également être envisagée dans les cas où le calcul du meilleur rapport qualité-prix ou les écarts de prix dépassent 5 %.

Dans ce cas de figure :

- a. seuls les soumissionnaires considérés comme « commercialement liés » sont invités à participer à la meilleure offre finale ;
- b. il est demandé aux soumissionnaires de soumettre uniquement une proposition financière actualisée ; la proposition technique reste valable ;
- c. la meilleure offre finale indique que les soumissionnaires peuvent uniquement diminuer les prix, augmenter les rabais ou accorder d'autres avantages à l'ONU, ou encore laisser les prix inchangés ;
- d. une prolongation de la validité de l'offre peut être demandée.

Des modifications apportées aux conditions de l'appel à la concurrence obligent les soumissionnaires à affiner leur offre :

Parfois, au cours d'un appel à la concurrence, le responsable des achats peut être informé de changements apportés aux considérations sous-jacentes de la portée des exigences (par exemple, une modification du nombre estimé d'unités requises, des délais de livraison exigés, etc.) Dans de rares cas, il peut être nécessaire de demander des informations supplémentaires aux soumissionnaires, afin de tenir compte de certaines modifications des exigences qui ne pouvaient pas être envisagées au moment de l'émission de l'appel à la concurrence. En outre, il peut être nécessaire de corriger des erreurs factuelles dans le dossier d'appel à la concurrence ou d'apporter des éclaircissements concernant les exigences.

Si les modifications ont une incidence importante sur la portée des exigences, l'appel à la concurrence est annulé et fait l'objet d'une nouvelle procédure. Toutefois, si ces changements n'influent pas de manière significative sur la portée des exigences, le responsable des achats peut, par souci de temps, envisager de recourir à la meilleure offre finale avant de finaliser l'appel à la concurrence, sous réserve de l'approbation du Directeur de la Division des achats ou du Chef du Service des achats. Il garde toutefois à l'esprit que le recours à la meilleure offre finale ne doit pas servir à restreindre la concurrence.

Avant d'émettre une demande de meilleure offre finale, le responsable des achats détermine les modalités d'évaluation des offres en vue de déterminer le meilleur rapport qualité-prix, conformément à la méthode établie dans le plan de sélection des fournisseurs. À ce titre, il détermine si le comité d'évaluation technique doit se réunir à nouveau en vue d'affiner le rapport d'évaluation technique à la lumière des nouvelles informations fournies, ou si cela n'est pas nécessaire. La méthode d'évaluation définie dans le plan de sélection des fournisseurs s'applique.

Les principes suivants s'appliquent :

- a. tous les soumissionnaires qui peuvent avoir des chances raisonnables de remporter le marché sont invités à participer à la procédure de meilleure offre finale. Cette mesure peut être limitée aux seuls soumissionnaires techniquement conformes ou peut être étendue à tous les soumissionnaires qui ont soumis des offres, selon le jugement du responsable des achats ;
- b. les soumissionnaires sont informés des documents qu'ils doivent présenter.

La demande de meilleure offre finale prévoit une nouvelle date et une nouvelle heure de clôture pour la réception de ces offres. La réception des meilleures offres finales est gérée par le Comité d'ouverture des plis, qui communique toutes les offres au responsable des achats en même temps, après l'heure de clôture. L'ouverture des meilleures offres finales n'est pas publique ; l'ONU peut recourir à des moyens électroniques pour recevoir ces offres plus rapidement (par exemple, à une adresse électronique dédiée du Comité d'ouverture des plis).

Le responsable des achats ne peut pas recevoir les réponses à la demande de meilleure offre finale sur son adresse électronique personnelle. En cas de réception d'une meilleure offre finale par le responsable des achats, celle-ci est communiquée sans délai à l'autorité d'approbation des achats compétente qui a approuvé l'émission de l'appel à la concurrence. Un tel cas de figure peut conduire à la disqualification du soumissionnaire ou de l'offre, à la discrétion de l'ONU.

Les responsables des achats tiennent compte des aspects suivants :

- a. le recours à la meilleure offre d'achat ne peut être utilisé qu'une seule fois pour chaque processus de mise en concurrence, afin d'éviter que les soumissionnaires aient l'impression que la procédure sert à favoriser un fournisseur. Dans le cas extrêmement rare où un deuxième cycle de meilleure offre finale serait absolument nécessaire, le responsable des achats peut envisager d'autres options, telles que le lancement d'une nouvelle offre ou la demande d'entamer des négociations directes ;
- b. les soumissionnaires ne sont pas obligés de modifier leurs propositions à la suite de la demande de meilleure offre finale ;
- c. le responsable des achats ne divulgue pas les raisons pour lesquelles une meilleure offre finale est demandée, le nombre de soumissionnaires auxquels elle est demandée, ni aucune information sur l'évaluation technique ou financière de chaque offre ;
- d. le responsable des achats préserve le caractère strictement confidentiel des résultats de l'évaluation financière pendant la procédure de meilleure offre finale ;
- e. les lettres de refus destinées aux soumissionnaires qui n'ont pas été invités à prendre part à la procédure de meilleure offre finale sont délivrées en même temps que toutes les autres lettres de refus, après la signature du contrat attribué.

8.9 Négociations

Les négociations consistent à procéder à des discussions avec un fournisseur potentiel après examen de la recommandation d'attribution, dans les cas suivants :

- a. à la suite de l'examen du Comité d'examen des marchés du Siège ou du comité local d'examen des marchés qui a conduit à un rejet des offres par le fonctionnaire autorisé, en vertu de la règle de gestion financière 105.15, point c) ;
- b. à la suite du rejet des offres par l'autorité d'approbation des achats, en vertu de la règle de gestion financière 105.15, point c) ;

- c. lorsqu'il est justifié de procéder à des négociations, comme dans le cas d'un fournisseur unique ou de lettres d'attribution (voir [le paragraphe 6.8](#) et [le paragraphe 14.3.1](#)). L'autorisation d'entamer des négociations est obtenue auprès de l'autorité d'approbation des achats, conformément à la règle de gestion financière 105.16, point a), ou d'un fonctionnaire autorisé ;
- d. s'il est nécessaire de modifier un contrat, par exemple en cas de prolongations ou d'augmentation du montant plafond, en vertu de la règle de gestion financière 105.13, point b) ;
- e. lorsque, à la suite d'une recommandation d'attribution émise sur la base du jugement professionnel du responsable des achats, il est possible d'obtenir des conditions plus avantageuses pour l'ONU, qui ne sont pas essentielles pour la décision d'attribution. Dans ce cas, il n'est pas nécessaire d'obtenir la recommandation du comité d'examen ni l'approbation du fonctionnaire autorisé en vue de la négociation. La règle de gestion financière 105.15, point a) ou 105.15, point b), selon le cas, est donc applicable pour l'attribution du marché ;
- f. à la suite d'un examen par le Comité d'examen des marchés du Siège ou par le comité local d'examen des marchés qui aboutit à l'attribution du marché, lorsqu'une recommandation supplémentaire a été émise quant à la conduite de négociations.

Les procédures suivantes sont suivies lors de la conduite des négociations :

- a. il est recommandé que, dans les cas complexes, avant le début des négociations, l'équipe de négociation établisse une stratégie et un plan incluant un bref aperçu des résultats attendus de la négociation (à ne pas partager avec le soumissionnaire) et que chaque personne se voie attribuer des rôles et des responsabilités spécifiques dans le cadre du processus (voir [le paragraphe 8.9.2](#)) ;
- b. bien que les négociations soient généralement menées en personne ou par téléphone, le responsable des achats peut, dans certains cas, estimer qu'il est dans l'intérêt de l'ONU d'obtenir des offres écrites pour débiter les négociations. Il peut aussi demander aux fournisseurs de respecter certains formats pour soumettre leurs offres ;
- c. dans les cas où les négociations sont menées avec plus d'un fournisseur, il est recommandé de recevoir les offres par l'intermédiaire de l'adresse électronique dédiée du Comité d'ouverture des plis. Celui-ci transmet en même temps toutes les offres au responsable des achats ;
- d. le responsable des achats peut mener autant de cycles de négociations que nécessaire jusqu'à ce que tous les efforts possibles semblent avoir été déployés ;
- e. les membres du personnel des Nations Unies traitent tous les fournisseurs participant à un processus de négociation de manière juste et équitable ;
- f. les négociations entre l'ONU et le fournisseur sont confidentielles, et aucune des parties ne peut révéler des informations relatives à celles-ci. Les fournisseurs sont informés de ces consignes dès le début des négociations ;
- g. lorsque des réunions physiques ou des téléconférences sont nécessaires, deux membres du personnel des Nations Unies au moins y participent. L'une de ces deux personnes est le responsable des achats ;
- h. le responsable des achats dirige les négociations. La participation d'autres personnes à ces réunions peut être nécessaire, en fonction du caractère envisagé des négociations. Ces participants peuvent être des experts techniques, des juristes, etc. ;
- i. les réunions sont consignées par écrit ; le compte rendu de la réunion est versé au dossier et les résultats des négociations sont consignés dans une note au dossier ou dans un document similaire.

8.9.1 Négociations en cas de fournisseur unique

Dans les cas où la passation de marché par entente directe est justifiée, des négociations sont généralement recommandées afin de garantir le meilleur rapport qualité-prix. Étant donné qu'aucun processus concurrentiel de demande n'a été exécuté, l'ONU ne dispose d'aucune preuve immédiate que le produit s'accompagne d'un prix et d'une qualité acceptables. Par conséquent, elle met tout en œuvre pour justifier la sélection et garantir le caractère raisonnable du prix en tentant d'obtenir les conditions les plus favorables pour chaque aspect de l'offre du fournisseur. Des études de coûts appropriées, des études de marché, des consultations d'experts et la vérification des références des clients sont des activités clés à réaliser avant de telles négociations. Veuillez également vous référer au [paragraphe 6.8](#).

8.9.2 Stratégie de négociation

Dans les cas complexes, avant les négociations, le responsable des achats peut établir la stratégie de négociation dans un document, qui porte la mention « Commercialement confidentiel » et qui ne peut être consulté que par le responsable des achats, le demandeur et le juriste concernés, afin de garantir l'intégrité du processus. Ce document peut contenir les informations suivantes :

- a. la liste des fournisseurs invités à participer aux négociations ;
- b. la liste du personnel des Nations Unies participant aux négociations ;
- c. les objectifs des négociations, y compris les résultats souhaités par ordre d'importance ;
- d. la portée des négociations (financière, technique, juridique, etc.) ;
- e. le calendrier des négociations ;
- f. les techniques qui seront utilisées pour obtenir les résultats souhaités ;
- g. la meilleure alternative à un accord négocié ;
- h. si des négociations sont menées avec plus d'un soumissionnaire, les critères de décision à prendre en compte pour l'attribution ;
- i. d'autres informations pertinentes.

8.10 Évaluation finale et recommandation d'attribution

Les résultats de l'évaluation technique sont consignés dans un rapport d'évaluation technique. Le niveau de précision du rapport d'évaluation technique est proportionnel à la complexité du processus. Bien que le recours à des tableaux d'évaluation constitue la meilleure pratique, il n'est pas obligatoire pour les méthodes informelles d'appel à la concurrence, telles que les achats de faible valeur et les demandes de prix. Lorsque des tableaux d'évaluation sont utilisés, une copie signée du tableau d'évaluation technique rempli, qui comporte une mention claire de la date de soumission et du numéro de l'appel à la concurrence, est soumise au responsable des achats. La soumission est signée par le Président du comité d'évaluation technique, par le Chef du Service ou par tout autre responsable ayant signé le plan de sélection des fournisseurs.

Le rapport d'évaluation technique est daté et comporte le numéro de l'appel à la concurrence ainsi que la description des biens ou services auxquels il se rapporte ; le nom de chaque membre de l'évaluation technique est inscrit sous la signature. Le rapport est signé par tous les membres du comité technique d'évaluation, paraphé à chaque page par au moins deux membres d'une équipe d'évaluation, et conservé dans un dossier pour référence ultérieure. Il décrit l'application des critères d'évaluation technique énoncés dans le plan de sélection des fournisseurs par rapport à la soumission de chaque soumissionnaire. Il inclut des explications concernant chaque critère examiné, que celui-ci soit noté ou évalué sur la base d'une réussite ou d'un échec. Les explications décrivent avec suffisamment de précision les motifs de la décision prise par le comité d'évaluation technique.

Dès réception du rapport d'évaluation technique, le responsable des achats ou le comité d'évaluation financière procède à l'évaluation financière, effectue une comparaison finale des propositions concurrentes conformément aux modalités énoncées dans le dossier d'appel à la concurrence et dans le plan de sélection des fournisseurs, consigne ses conclusions et informe le comité d'évaluation de la recommandation d'attribution.

Les résultats de l'évaluation servent ensuite de base à la recommandation d'attribution. Celle-ci comprend un résumé du processus d'évaluation, ainsi que des précisions concernant les étapes d'évaluation exécutées et les principaux critères appliqués (c'est-à-dire l'examen préliminaire, ainsi que l'évaluation technique et financière). Lorsque la méthode d'appel à la concurrence est une invitation à soumissionner, la section relative à l'évaluation technique inclut une justification précise des points attribués à chaque proposition technique. Le rejet, la non-conformité des offres et les éclaircissements apportés à celles-ci sont clairement indiqués et assortis d'une liste établissant le classement final des offres et la justification de la sélection de l'offre gagnante.

Toutes les offres non retenues sont conservées dans le dossier. Toutefois, la caution ou garantie de soumission est restituée. Le responsable des achats compétent veille à ce que la garantie de soumission incluse dans une soumission non retenue soit restituée au soumissionnaire dans les plus brefs délais, après l'attribution du marché au soumissionnaire sélectionné.

Les soumissionnaires non retenus ne sont informés des résultats qu'après l'attribution du marché et la signature de tous les documents contractuels.

Dans le cas où la méthode d'évaluation repose sur le principe de « l'offre techniquement acceptable la moins chère » ou de « l'offre substantiellement conforme la moins chère », il convient de veiller à ce que les motifs de disqualification des offres dont les prix sont inférieurs à l'offre sélectionnée soient clairement indiqués dans le rapport d'évaluation technique et dans la présentation du cas.

RESSOURCES

Annexe 12 - Lignes directrices supplémentaires pour la mise en œuvre du meilleur rapport qualité-prix