



## **Évaluation de soumissions** **Guide d'orientation**

*« Choses à prendre en compte pour la préparation  
d'une évaluation »*

## *Objet du présent document*

L'approvisionnement du secteur public joue un rôle intégral à l'appui de la prestation des programmes et services organisationnels au public. Souvent, ce processus est entrepris dans le cadre de concours, que les parties soient invitées à soumettre des propositions directement, ou qu'une possibilité soit affichée publiquement, demandant des réponses de n'importe quelle partie intéressée.

Après que les besoins sont définis et documentés, que la période de demande de soumissions est complétée et que des propositions ou soumissions sont reçues, le processus d'évaluation est l'étape restante du cycle d'approvisionnement, avant l'adjudication d'un contrat ou une autre forme d'entente et l'entreprise du projet.

Se rendre à l'évaluation est un jalon – et son achèvement fructueux d'une façon équitable, cohérente et opportune est une étape critique vers l'obtention des ressources requises et la poursuite des activités opérationnelles. Bien que l'évaluation soit une partie régulière du processus d'approvisionnement, elle peut néanmoins parfois sembler une tâche déconcertante.

Compte tenu des efforts et des ressources considérables qui sont investis dans l'élaboration et la conduite d'un processus d'approvisionnement, tant par le secteur public que par les fournisseurs, ce sur quoi l'étape de l'évaluation est centrée n'est pas seulement le fait de « la réaliser » mais, plus important, le fait de « la réaliser de la bonne façon », pour réussir à aller de l'avant avec les initiatives planifiées.

Nous avons créé le présent document dans le but d'aider les employés du secteur public à composer avec les exigences du processus d'approvisionnement concurrentiel et, en particulier, celles qui sont associées à l'évaluation des propositions/soumissions des fournisseurs soumises en réponse aux demandes de soumissions concurrentielles.

Nous espérons qu'il offrira un certain avantage aux gestionnaires dans leurs efforts visant à répondre aux besoins d'approvisionnement opérationnel de façon opportune tout en assurant la conformité à l'esprit et à l'intention des politiques d'approvisionnement et de passation de contrats du secteur public et à l'obligation d'équité de l'acheteur.

Toute erreur ou omission est la seule responsabilité de l'auteur. Les questions ou autres demandes de renseignements peuvent être adressées à :

**RFPSOLUTIONS** – *Solutions d'approvisionnement du secteur public*

C.P. 11294 Succ H

Ottawa, ON, K2H 7T9

Téléphone : (613) 728-1335

Courriel : [info@RFPSOLUTIONS.ca](mailto:info@RFPSOLUTIONS.ca)

Site Web : [www.RFPSOLUTIONS.ca](http://www.RFPSOLUTIONS.ca)

## *Note à l'attention des lecteurs*

Ce document a été produit par **RFP SOLUTIONS** à des fins de formation, en fonction d'un processus d'évaluation générique qui peut être appliqué à l'approvisionnement en produits, en services ou en travaux de construction.

Bien que les principes de l'évaluation soient communs à l'approvisionnement peu importe le produit ou le service recherché, les demandes de soumissions individuelles peuvent étoffer la méthode à utiliser pour l'évaluation.

Avant d'utiliser le matériel contenu dans le présent document comme aide à la préparation du processus d'évaluation, il est recommandé aux lecteurs d'examiner attentivement la teneur de la demande de soumissions concurrentielles à laquelle l'évaluation s'applique, y compris toute modification ou clarification communiquée à l'industrie par l'organisme, afin de certifier que l'approche en matière d'évaluation est conforme à ce qui a été couché par écrit dans la demande de soumissions, et de consulter leurs collègues d'Approvisionnement et Passation de contrats afin d'assurer la compatibilité avec les exigences de leur organisme relativement au processus.

Les termes « proposition » et « soumission » sont utilisés de façon interchangeable tout au long du document pour signifier les soumissions présentées par les fournisseurs en réponse à la demande de soumissions concurrentielles qui seront évaluées par l'organisme acheteur.

Ce document est la propriété de **RFP SOLUTIONS**. Aucune reproduction de ce document n'est autorisée, en partie ou en totalité, sans la permission écrite expresse de l'auteur.

Le matériel contenu dans ce document est fourni « tel quel » et sans garantie d'aucune sorte, expresse ou implicite, y compris, sans s'y limiter, les garanties tacites d'adaptation à une fin particulière. En outre, **RFP SOLUTIONS** n'offre aucune garantie et ne fait aucune assertion concernant l'utilisation ou les résultats de l'utilisation du matériel contenu dans ce document, sur les plans de son exactitude, de sa justesse, de son actualité, de sa fiabilité ou d'autre nature.

**RFP SOLUTIONS** ne sera en aucun cas responsable de quelque dommage susceptible de résulter de l'utilisation du matériel contenu dans ce document pour des fins autres que la formation.

# Guide d'orientation pour l'évaluation de soumissions

## Choses à prendre en compte au cours de la préparation d'une évaluation



### Aperçu du processus d'évaluation

Typiquement, un processus d'évaluation de soumission comporte deux (2) composantes principales :

**évaluation technique** : s'agissant de l'examen et de l'évaluation de la conformité des propositions de soumissionnaires aux critères obligatoires et, lorsqu'elle est incluse dans la demande de soumissions, de l'évaluation des propositions conformes en fonction des critères cotés;

**évaluation financière** : s'agissant de l'examen et de l'évaluation du prix soumis par les soumissionnaires conformes.

L'achèvement de l'évaluation au regard de ces deux (2) composantes (technique et financière) détermine quelle(s) proposition(s) sera(seront) recommandée(s) à des fins d'adjudication d'une entente contractuelle.

Il y a diverses façons dont les éléments techniques et financiers sont combinés pour déterminer le ou les soumissionnaires retenus dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel. Comment cela doit se faire pour un processus d'approvisionnement particulier est énoncé dans le document de demande de soumissions fourni aux soumissionnaires afin d'appuyer la transparence et la compréhension de la méthode d'évaluation.

Outre les propositions écrites, des éléments additionnels peuvent également être introduits dans un processus d'évaluation, lorsqu'ils sont considérés comme utiles pour évaluer davantage les offres et les capacités des soumissionnaires. Les exemples comprennent les présentations ou entrevues des soumissionnaires (qu'elles fassent appel à une courte liste de répondants ou à tous les répondants), les visites sur place, les démonstrations de produits ou d'offres, etc. Selon la manière dont l'approvisionnement est conçu, ces éléments additionnels peuvent se produire après l'évaluation technique de la proposition écrite, ou après l'évaluation financière. L'ordre de leur survenance, quel(s) soumissionnaire(s) (c.-à-d. un seul, certains ou tous) sera ou seront appelé(s) à suivre ces étapes, et la façon dont celles-ci seront menées devraient être précisés clairement dans le document de demande de soumissions.

À la suite du processus d'évaluation et de l'envoi de notifications aux soumissionnaires au sujet de leurs résultats respectifs, dans la plupart des provinces et territoires, les fournisseurs peuvent demander un compte rendu de la part de l'organisme acheteur au sujet des détails de l'évaluation de leur proposition.



## *Rôles relatifs au processus d'évaluation*

Eu égard aux principales composantes d'un processus d'évaluation, la participation à ce dernier est le plus souvent répartie en deux (2) rôles distincts :

**comité d'évaluation technique** : représentant habituellement le chargé de projet ou le responsable du secteur du programme qui aura accès à l'entente résultante, le comité d'évaluation technique est chargé de l'examen et de l'évaluation des propositions techniques et de la détermination des résultats de l'évaluation technique (veuillez consulter les détails additionnels au sujet de ce rôle, plus loin dans le présent guide). Le comité d'évaluation technique peut également participer à toute séance de compte rendu aux soumissionnaires qui est demandée à la suite du processus d'évaluation;

**autorité contractante** : responsable de la réception des propositions des soumissionnaires lorsque des processus à deux enveloppes (technique et financière) sont utilisés, l'autorité contractante est souvent chargée de l'exécution du processus d'évaluation financière (individuellement ou à titre de membre d'un comité d'évaluation financière) ainsi que du regroupement des résultats globaux (techniques et financiers) en vue d'identifier le ou les soumissionnaires retenus. Habituellement, l'autorité contractante est responsable de toutes les communications avec les soumissionnaires pendant et après le processus d'approvisionnement et d'évaluation, dont la prestation de clarifications, l'établissement du calendrier des entrevues ou présentations éventuelles, ainsi que l'envoi de notifications aux soumissionnaires au sujet de leurs résultats et de la détermination de la proposition retenue résultante. Selon l'organisme, l'autorité contractante peut également diriger les séances de compte rendu aux soumissionnaires ou y participer.

Outre ces deux rôles principaux, compte tenu du besoin d'approvisionnement, d'autres participants pourraient intervenir dans le processus d'évaluation. Ceux-ci pourraient comprendre :

des **membres consultatifs** : habituellement sans droit de vote, ces membres fournissent une expertise en la matière au cours du processus d'évaluation afin d'aider le comité d'évaluation technique ou le comité d'évaluation financière à prendre ses décisions;

des **observateurs sans droit de vote** : ces derniers peuvent comprendre l'autorité contractante ou d'autres membres du personnel de l'organisme acheteur pour appuyer la surveillance de la direction, miser sur l'expérience pour les processus futurs, ou à des fins de formation ou d'orientation; ils peuvent également comprendre des parties extérieures à l'organisme qui sont des intéressés dans l'initiative pour laquelle l'approvisionnement est entrepris;

**un rapporteur de processus** : habituellement sans droit de vote, le rapporteur de processus appuie les comités d'évaluation en documentant le dossier de décisions faisant suite à l'évaluation (c.-à-d. résultats et justifications déterminés au cours de réunions



### *Rôles relatifs au processus d'évaluation*

d'évaluation par consensus);

des **conseillers en équité** : également appelés des surveillants de l'équité ou des commissaires à l'équité; un conseiller en équité est une tierce partie impartiale et indépendante qui supervise l'exécution du processus d'évaluation et qui fournit une opinion à la conclusion de l'évaluation quant à la mesure dans laquelle le processus a été mené de façon équitable, conforme au processus formulé dans la demande de soumissions, et dans le respect des politiques et des exigences administratives de l'organisme acheteur. Habituellement, ces personnes sont engagées par l'organisme acheteur dans le cas de besoins en approvisionnement à profil élevé, à risque élevé, ou complexes, ou lorsque l'acheteur désire obtenir davantage d'assurance que le processus d'évaluation est effectué de façon appropriée.

**Selon la compétence, il peut être demandé aux participants au processus d'évaluation de signer des attestations de confidentialité et d'absence de conflit d'intérêts avant le début de l'évaluation.**

**Cette pratique peut être particulièrement avantageuse lorsque le processus comprend des participants qui ne font pas partie de l'organisme acheteur.**



### *Le comité d'évaluation technique*

- est habituellement composé de trois (3) membres ou plus :
  - eux-mêmes, et le processus global, doivent être **équitables, cohérents, objectifs, sans préjugés, et impartiaux**;
  - advenant un conflit d'intérêts éventuel (réel ou perçu), l'évaluateur concerné doit se récuser du processus;
- applique les critères d'évaluation publiés à chaque proposition :
  - évite d'agir de façon arbitraire;
  - ne tient compte que des preuves présentées dans les propositions des soumissionnaires. « **aucune connaissance antérieure** » d'un soumissionnaire ou de son offre ne doit être prise en compte;
- documente entièrement les résultats et les justifications :



### *Le comité d'évaluation technique*

- fournit une base pour les séances de compte rendu;
- détermine le gagnant « technique ».
  - Les résultats de l'évaluation technique sont combinés aux résultats de l'évaluation financière pour déterminer le ou les soumissionnaires retenus compte tenu de leurs résultats globaux.



## Procédure

- Chaque membre de comités doit d'abord examiner la proposition **indépendamment**, suivi de l'examen et des débats du **comité par consensus**.
- Ce **processus devrait être répété** – une fois pour les critères obligatoires et, à nouveau, pour n'importe quels critères cotés.
- Les comités devraient **s'efforcer de parvenir à un consensus** plutôt qu'à des scores moyens – les résultats sont plus faciles à comprendre et à défendre.
- Rédiger une **justification écrite complète** pour toutes les conclusions – n'oubliez pas de démontrer l'orientation négative dans la justification (p. ex., ce qui manquait et pourquoi).

**Rappel** : lorsque les soumissions sont remises aux membres du comité d'évaluation, l'agent contractuel aura déjà habituellement complété le processus de vérification à savoir que chaque soumission répond aux exigences obligatoires « contractuelles » (parfois appelées les exigences administratives). Cela comprend notamment la vérification des signatures figurant dans les soumissions pour assurer qu'elles proviennent d'agents autorisés de la société, la séparation des soumissions financières des soumissions techniques, etc.

**L'important est que l'évaluation doit être effectuée conformément à la méthode précisée dans les documents de demande de soumissions.**



## *Considérations relatives au processus*

1. Évaluation complète de chaque proposition au regard de tous et chacun des critères obligatoires – peu importe qu'un soumissionnaire réussisse ou échoue aux critères obligatoires précédents, il est important que tous les critères obligatoires soient évalués pour chacun des soumissionnaires. Cela devient particulièrement important au cours des séances de compte rendu :
  - Identifier (inclure le consensus de comité) ceux qui ont « échoué » quant à la satisfaction aux critères obligatoires, et les écarter.
2. Dans ce contexte, « échec » signifie que les soumissions en question ne sont tout simplement pas admissibles à un examen approfondi ou à une adjudication. Cela devient plus pertinent lors des séances de compte rendu aux soumissionnaires.
3. Les soumissions qui ne satisfont pas aux critères obligatoires ne sont pas évaluées davantage au regard de quelque critère coté. Les soumissions financières demeurent scellées.
4. Seuls les soumissionnaires qui ont satisfait aux critères obligatoires passent à l'évaluation au regard de quelque critère coté.
5. Les soumissionnaires qui satisfont aux critères obligatoires et (lorsque cela est précisé dans la demande de soumissions) qui obtiennent un score minimum relativement aux critères cotés sont considérés admissibles à l'évaluation financière.



## *Les choses à faire*

1. **Suivre** strictement la **méthode d'évaluation et les critères** publiés dans la demande de soumissions.
2. Lorsqu'un système à deux enveloppes est utilisé, **assurer une séparation claire** entre les évaluations technique et financière, de sorte que la connaissance des propositions financières ne puisse influencer le score obtenu à l'évaluation technique. Habituellement, chaque évaluation est effectuée par des parties ou des comités distincts.
3. **Vérifier si les événements** survenus au cours de la période de demande de soumissions **ont changé les critères ou la méthode d'évaluation** :
  - Les questions posées par l'industrie et les réponses de l'organisme acheteur (Q. et R.) au cours de la période de demande de soumissions peuvent avoir une influence sur la façon dont les critères devraient être appliqués au cours de l'évaluation.



## *Les choses à faire*

- Les modifications formelles à la demande de soumissions visant des ajouts, des suppressions ou d'autres modifications de la demande de soumissions sont également susceptibles d'indiquer la nécessité d'un changement dans l'approche ou l'application.
  - Rester conscient que les communications avec un soumissionnaire éventuel peuvent avoir pour effet de modifier les documents de demande de soumissions, même lorsque les renseignements n'ont pas été communiqués aux autres soumissionnaires éventuels.
4. Évaluer chaque proposition **en fonction uniquement de ses propres mérites** au regard des critères d'évaluation publiés :
- Les propositions ne peuvent pas être comparées l'une avec l'autre pour parvenir aux résultats.
5. **Examiner la proposition dans son intégralité** et uniquement l'information fournie par le soumissionnaire dans sa soumission. Bien que l'information présentée dans chacune des propositions puisse être vérifiée auprès des références fournies dans la proposition (lorsqu'elles sont précisées dans la demande de soumissions), **aucune connaissance antérieure** d'un soumissionnaire ou expérience relative à ce dernier ou à son offre que puisse avoir le comité d'évaluation ne peut être prise en compte pour parvenir aux résultats d'une évaluation.
6. Évaluer selon une **orientation négative** : toutes les propositions s'inscrivent dans le processus d'évaluation avec l'idée qu'elles sont conformes aux exigences et, lorsque des critères cotés numériquement sont utilisés dans la demande de soumissions, et que la proposition a atteint 100 % des points techniques disponibles.
- Les critères d'évaluation sont ensuite appliqués à chaque proposition distinctement afin de certifier que, en fait, les exigences sont démontrées, et de déterminer si l'une quelconque des exigences n'est pas démontrée dans sa pleine portée.
- Le défaut de démontrer la satisfaction à une exigence telle qu'elle est énoncée dans les critères publiés peut mener à une conclusion de non-conformité (dans le cas d'un élément obligatoire) ou à une réduction du nombre de points obtenus (dans le cas d'un élément coté), tel qu'applicable selon la nature des critères appliqués et toute échelle de cotation précisée dans le document de demande de soumissions.
7. Utiliser la **méthode des règles de preuve** : veiller à trouver et consigner les « faits » extraits de la proposition (y compris les numéros de page) à l'appui des conclusions de l'évaluation – qu'est-ce que qui a été trouvé et qu'est-ce que qui ne l'a pas été?



### *Les choses à faire*

À la lumière des critères publiés, déterminer quelle est la **norme de preuve** qui est recherchée dans la demande de soumissions – c'est-à-dire quel niveau de détail une proposition doit-elle contenir pour démontrer qu'une exigence est entièrement satisfaite?

Conformément à l'obligation d'équité, toute ambiguïté dans les critères publiés devrait être interprétée en faveur des soumissionnaires.



### *Choses à faire*

*Soyez à l'affût de « l'évasion rusée » et de « la conformité partielle délibérée » – par exemple, une affirmation est faite à savoir que le soumissionnaire possède l'expérience qui est requise dans la demande de soumissions, mais cette expérience n'est pas étayée dans la soumission. **La proposition fait-elle état du type et du niveau de preuve exigé dans la demande de soumissions?***



### *Considérations*

1. Assurez-vous que les évaluateurs **suivent la méthode d'évaluation établie dans l'appel d'offres** :
  - p. ex., pointage de la proposition écrite quant aux critères cotés avant toute présentation de soumissionnaire.
2. **Les mêmes évaluateurs doivent évaluer toutes les propositions concurrentielles** au regard des mêmes critères :
  - cela est important dans le cas de vastes évaluations où il peut y avoir différentes équipes d'évaluateurs;
  - lorsqu'il y a des « volets » différents dans une même demande de soumissions, il se peut que des équipes différentes évaluent chaque volet :
    - il existe une possibilité que cela puisse faire en sorte que les mêmes critères d'évaluation soient évalués différemment au sein de différents volets : ***la clé consiste à assurer la cohérence au sein de chaque volet. La cohérence peut également être aidée au moyen de consultations périodiques entre les***



## Considérations

*comités afin d'examine les questions communes ou des problèmes de processus.*

3. **Les conclusions de l'évaluation sont importantes** à la fois au niveau individuel et au niveau du consensus :
- Une grille de cotation distincte devrait être utilisée pour chaque proposition.
  - Les conclusions documentées ont souvent des lacunes au niveau du consensus.
  - **Veillez à ce que la documentation soit complète** (quoi, pourquoi) tout au long du processus.



## Considérations

4. Maintenir le « **cône de silence** » de l'évaluation :
- **Aucune information** ne peut être introduite après la clôture de la demande de soumissions.
  - Les procédures d'évaluation, la teneur et les résultats des propositions ne devraient être communiqués qu'aux agents qui participent au processus d'évaluation (p. ex., évaluateurs, autorité contractante et tous les experts techniques participant au comité) et au personnel autorisé ayant un **besoin d'en connaître**.
  - Les propositions peuvent contenir des renseignements commerciaux confidentiels. Veillez à protéger les propositions et vos documents d'évaluation comme il se doit lorsqu'ils ne sont pas utilisés.



## Contestations d'évaluations

Les évaluateurs doivent prendre connaissance de la **proposition et en examiner la teneur au complet** avant de terminer leur évaluation.

Bien qu'il puisse être demandé dans la demande de soumissions que les réponses figurent dans une certaine section de la proposition, les évaluateurs ne peuvent pas ignorer l'information présentée à l'extérieur de la section au cours de l'évaluation.

- Le fait de négliger des renseignements pertinents contenus dans une proposition est considéré comme un manquement aux accords commerciaux et peut donner lieu à des contestations judiciaires.

**Rappelez-vous** : si vous ne pouvez pas trouver de preuve de ce que vous cherchez dans ce qui semble la section appropriée de la soumission, **assurez-vous** de prendre le temps de lire le reste de la soumission – peut-être est-ce là. Vous **ne pouvez pas** ignorer de l'information simplement parce qu'elle figure dans une « mauvaise » section d'une soumission.



## *Documentation des résultats*

- **Documenter, documenter, documenter!** : garder *tout* ce qui est produit au cours d'une évaluation :
  - grilles d'évaluation individuelles et par consensus et rapport des résultats.
  - facilite les séances de compte rendu aux soumissionnaires au sujet de leurs résultats.
  - facilite les réponses aux demandes d'accès à l'information.
  - facilite la gestion de toute contestation (p. ex., cours ou tribunaux, comme le Tribunal canadien du commerce extérieur).
- Lorsque la discussion en comité résulte en décisions par consensus différentes des conclusions individuelles, chaque évaluateur doit s'assurer que la raison du consensus est indiquée clairement dans leurs grilles.
- Remplir un **Rapport des résultats par consensus (RRC)** signé par le comité d'évaluation des soumissions :
  - fournit tous les documents d'évaluation à l'autorité contractante à la fin du processus en tant que dossier des décisions;
  - sert à établir l'entente ou les ententes contractuelles résultantes;
  - constitue un document essentiel pour les séances de compte rendu et pour répondre aux contestations éventuelles.

**Rappelez-vous** : toute la documentation peut être assujettie aux demandes d'accès à l'information et peut également être demandée dans l'éventualité d'une contestation de processus officielle. Assurez-vous de conserver les commentaires professionnels figurant dans les grilles et les rapports d'évaluation, et n'écrivez pas dans les propositions elles-mêmes!



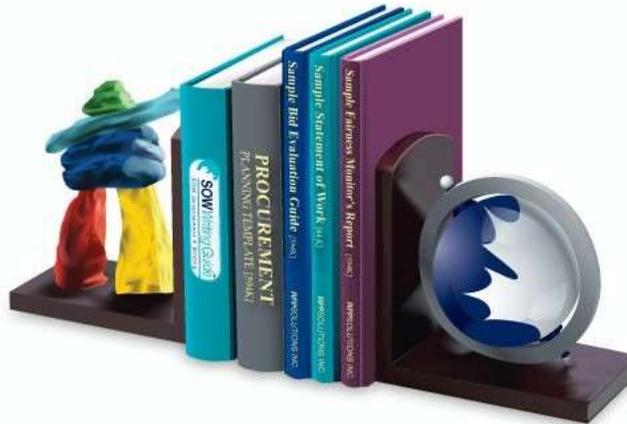
## *Ce qu'un processus d'évaluation approprié devrait éviter*

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incohérences</li> <li>• Erreurs et omissions</li> <li>• Manque d'objectivité impartialité/équité</li> <li>• « Bénéfice du doute »</li> <li>• Déviation de la méthode des critères d'évaluation publiés</li> <li>• Utilisation de critères non publiés</li> <li>• Comparaison des propositions</li> <li>• Appui sur/utilisation de sa connaissance personnelle d'un soumissionnaire ou de l'information incluse dans une soumission</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omission d'assurer que toute l'information figurant dans une soumission est trouvée et évaluée</li> <li>• Négligence de l'information contenue dans une soumission</li> <li>• « Clarification » relative à une soumission qui entraîne la réparation ou la destruction d'une soumission</li> <li>• Absence de justification écrite des décisions</li> <li>• Documentation incomplète</li> <li>• Destruction de documents (p. ex., grilles d'évaluation)</li> <li>• Divulgence non autorisée (avant, pendant ou après)</li> </ul> |
|--|---|



## *La clé du succès*

*Bien que chaque processus d'évaluation puisse différer en fonction de la méthode et des critères contenus dans les documents d'une demande de soumissions particulière, la clé du succès d'une évaluation est de maintenir un processus impartial, équitable, cohérent, documenté et confidentiel.*



Si vous avez trouvé ces documents utiles, n'hésitez pas à télécharger d'autres **EXEMPLES DE DOCUMENTS/GABARITS** de RFP SOLUTIONS, de notre **BIBLIOTHÈQUE DE RÉFÉRENCE**.

Pour obtenir l'ensemble complet d'outils et de services, veuillez visiter notre site :  
**RFP SOLUTIONS.ca**

Si vous avez des questions, veuillez communiquer avec nous

Par courriel : **info@RFP SOLUTIONS.ca**

Par téléphone au (613) 728-1335

Merci d'avoir choisi **RFP SOLUTIONS**.