SEVAL

Schweizerische Evaluationsgesellschaft
Société suisse d'évaluation
Società svizzera di valutazione

VADEMECUM « Attribution de mandats externes d'études et d'évaluations »

Société suisse d'évaluation SEVAL
Élaboré par le groupe de travail « Appel d'offres »

Version juin 2026
Approuvé après consultation des membres du Comité SEVAL le 26 août 2026

SEVAL

Introduction **4**

Pourquoi ce vademecum? 4

1 En un coup d'œil : bonnes pratiques et guides disponibles **6**

1.1 Procédure d'attribution (→ paragraphe 1.7) 6

1.2 Description des prestations (→ chapitre 3) 6

1.3 Conditions de participation (→ paragraphe 3.2) 6

1.4 Prescriptions formelles de l'offre (→ paragraphe 3.4) 7

1.5 Critères d'attribution (→ paragraphe 4.3) 7

1.6 Décision d'attribution (→ paragraphe 4.5) 7

1.7 Guides pour les procédures d'adjudication 8

1.8 Prestations de la SEVAL 8

2 Procédure d'adjudication **9**

2.1 Valeur estimée du mandat (LMP/AIMP art. 15) 9

2.2 Procédure de gré à gré (LMP/AIMP art. 20) 9

2.3 Procédure sur invitation (LMP/AIMP art. 20) 10

2.4 Procédure sélective (LMP/AIMP art. 19) 11

2.5 Procédure ouverte (LMP/AIMP art. 18) 12

3 Cahier des charges **14**

3.1 Description des prestations (OIMP, art. 7) 14

Objet de la prestation (évaluations de lois, de mesures, de politiques) 14

Objectif de la mission 14

Description des prestations (voir plus haut art. 7 OIMP) 15

Calendrier pour le traitement des commandes 15

Calendrier 16

3.2 Conditions de participation et aptitude 16

Conditions de participation (LMP/AIMP art. 26 et art. 27) 16

Critères de qualification et spécifications techniques (art. 27 et art. 30 LMP/AIMP) 17

Références 17

3.3 Aspects financiers et collaboration 19

Ordre de grandeur financier et plafond des coûts 19

Estimation de la charge relative à la participation 19

3.4 Exigences relatives à l'offre 20

Exigences de structure 20

Exigences concernant le nombre de pages 20

Formulaires 20

4 Appel d'offres et appréciation des offres **22**

4.1 Calendrier et échéances 22

Délais de remise des offres (LMP/AIMP art. 46 et 47) 22
Autres échéances de la procédure 22
4.2 Questions et réponses 23
Questions et réponses (LMP/AIMP art. 26) 23
4.3 Evaluation des prestations 24
Critères d'adjudication (LMP/AIMP art. 29) 24
Notation 25
Pondérations (art. 29 LMP/AIMP) 26
4.4 Appréciation du prix 27
Prix (LMP/AIMP art. 29, al. 1) 27
Tarifs 27
Tableau des prix 28
Formule de calcul du prix 28
4.5 Décision d'adjudication et retours d'information 29
Offre retenue 29
Offre refusée 30

Annexes **31**
A-1 Bases légales 31
A-2 Exemples de formule de prix 31
A-2.1 Exemple de simulation 32
A-3 Règles générales pour le choix de la procédure et le nombre de personnes invitées en fonction du volume de l'appel d'offres 33
A-4 Structure type d'un cahier des charges (art. 35 LMP/AIMP) 34
A-5 Modèle de structure pour les offres lors de l'appel d'offres 35
A-6 Critères d'adjudication typiques 36

Mentions légales **37**

Introduction

Pourquoi ce vademecum?

Les évaluations et les analyses d'effets ou d'impact scientifiquement fondées revêtent une grande importance pour l'élaboration des politiques. Elles contribuent à renseigner les autorités et l'administration ainsi que le public sur l'efficacité des politiques publiques. Les évaluations fournissent de nouvelles connaissances sur les relations de cause à effet et contribuent ainsi à concevoir des mesures étatiques efficaces et efficientes. Les standards de la SEVAL sont reconnus pour assurer la qualité des évaluations. Leur application garantit une qualité élevée des évaluations sur le plan des processus, du contenu et de la rédaction.

Dans la pratique, les exigences relatives aux appels d'offres pour les études et les évaluations sont déterminées par des attentes diverses : les instances adjudicatrices (ou mandants) (souvent les administrations publiques) recherchent, au moyen d'appels d'offres, des propositions qui garantissent une exécution des prestations de qualité, en temps voulu et à un prix juste. De leur côté, les prestataires (ou mandataires potentiels) souhaitent des appels d'offres clairs, aussi simples que possible, qui minimisent les aspects formels et laissent la place à des idées et des processus innovants.

La plupart des appels d'offres concernent des mandats inférieurs au seuil de 150 000 CHF. C'est particulièrement dans le contexte de ces appels d'offre de gré à gré, que l'on observe, ces dernières années, une tendance à la formalisation au détriment du contenu. Le nombre d'exigences formelles augmente indépendamment de ce seuil, les demandes de confirmations, les conditions d'admission, les demandes de références et d'annexes particulières se multiplient et prennent le dessus sur le contenu effectif. Parallèlement, les possibilités offertes par le droit des marchés publics, par exemple en matière de budget ou d'interaction avec les prestataires pendant l'appel d'offres, ne sont pas pleinement exploitées. La peur de commettre des erreurs formelles ou de provoquer des recours est souvent à l'origine de cette situation. Il en résulte des processus d'adjudication[1] inefficaces à certains endroits et peu harmonisés, une appréciation inappropriée des prestations et de leur prix qui, en fin de compte, ne favorisent pas la qualité, entraînent des dépenses élevées et conduisent à l'insatisfaction des deux parties.

Le présent vademecum veut ainsi contribuer à améliorer durablement la qualité des appels d'offres. Il a été élaboré par un groupe de travail de la SEVAL, puis discuté et affiné avec des experts de l'administration fédérale. Le vademecum s'appuie sur des documents et des dossiers existants en matière de marchés publics. Il se propose de les compléter et met donc à disposition un recueil d'expériences tout au long du processus d'attribution décrit. Il s'agit ainsi de contribuer à une "bonne pratique" en matière d'appels d'offres pour des études et des évaluations. Le

[1] Le terme juridiquement consacré par la LMP est «adjudication» ; le titre retient toutefois « attribution », plus parlant pour l'ensemble des lecteurs et lectrices, y compris pour les mandats qui ne relèvent pas du droit des marchés publics. Dans la suite du texte, les deux termes sont employés comme équivalents et désignent l'acte par lequel l'instance adjudicatrice confie un mandat à un prestataire.

présent recueil n'est pas exhaustif, mais doit offrir une aide et une impulsion pour améliorer la situation, aussi bien pour les instances adjudicatrices (mandants) que pour les prestataires.

A qui s’adresse ce vademecum ?

Ce vademecum s'appuie sur les bases juridiques existantes, notamment sur les conditions d'attribution des marchés publics**. Toutefois les réflexions et les bonnes pratiques qui y sont présentées s'appliquent à tous les appels d'offres portant sur des études et des évaluations, quelle que soit l'ampleur du mandat concerné**.

Les besoins sont très variés, tant en ce qui concerne l'ampleur des mandats que leur orientation thématique. En Suisse, de nombreuses études sont commandées par des cantons, des communes, des fondations de droit public ainsi que par des institutions privées, telles que des fondations, des associations ou des entreprises sociales, et ce, souvent dans un cadre financier qui ne nécessite pas l'application des dispositions relatives aux marchés publics.

Le vademecum fait certes référence à plusieurs reprises à ce cadre juridique spécifique, qui présente l'avantage d'être clairement formulé et accessible. **Cela ne doit toutefois dissuader ni les donneurs d'ordre potentiels, désignés dans le document sous le nom d’« instances adjudicatrices », ni les prestataires potentiels.** Le vademecum s'adresse à tous ceux qui souhaitent réaliser des évaluations et des études de grande qualité dans des conditions de collaboration optimales.

1 En un coup d'œil : bonnes pratiques et guides disponibles

Le vademecum commence par une vue d'ensemble. Elle débute avec les « bonnes pratiques » qui résument les aspects essentiels du vademecum et renvoient aux chapitres correspondants. Suivent ensuite, sous forme de répertoire, les lignes directrices existantes ainsi que d'autres outils complémentaires, qui vont de pair avec le vademecum.

1.1 Procédure d'attribution (→ paragraphe 1.7)



Lors du choix de la procédure d'adjudication, l'instance adjudicatrice se base sur les valeurs seuils de la Loi fédérale sur les marchés publics (LMP) et de l'Accord intercantonal sur les marchés publics (AIMP). Le droit des marchés publics prévoit à cet effet des études de marché qui permettent d'estimer auprès de mandataires potentiels le volume du mandat selon le marché actuel concerné. Par ailleurs, dans le cadre de la procédure d'appel d'offres, il est recommandé, pour des raisons d'efficacité, de solliciter trois offres, provenant, pour les procédures fédérales, d'au moins deux régions linguistiques de Suisse. La décision d'inviter davantage de prestataires doit être proportionnelle au volume du mandat. Pour les mandats de faible montant (par exemple, inférieurs à 30 000 CHF), deux offres suffisent. Selon le mandat, pour un montant similaire, une attribution directe peut également être appropriée.

1.2 Description des prestations (→ chapitre 3)



L'instance adjudicatrice indique **la raison et la motivation** qui ont conduit à l'étude ou à l'évaluation, mentionne explicitement l'objectif, formule les **attentes vis-à-vis de l'évaluation** et l'utilisation prévue des résultats. L'objet de la prestation est décrit de manière compréhensible pour les personnes extérieures. L'instance adjudicatrice soutient les approches innovantes et renonce autant **que possible à une prescription fixe des aspects méthodologiques. Elle informe des principales étapes** et délais à respecter **et n'exige pas de planification détaillée dans les offres**, mais veille à ce que le degré de concrétisation soit clairement défini, afin de pouvoir comparer les offres.

1.3 Conditions de participation (→ paragraphe 3.2)



Les preuves formelles du respect des conditions de participation ainsi que des critères de sélection et des spécifications techniques doivent être **simples et proportionnées au volume et à l'objet de l'offre** (par exemple, possibilité d'autodéclaration et de remise des preuves lors de l'attribution). Des personnes de référence et pour des renseignements ne sont exigées que sur demande. Le cahier des charges esquisse **l'organisation prévue du projet et les attentes concernant la participation du mandant**.

1.4 Prescriptions formelles de l'offre (→ paragraphe 3.4)



Les directives relatives à la structure de l'offre doivent être simples, ne pas être inutilement restrictives et laisser une marge de manœuvre pour des adaptations et des concrétisations. Les éventuels formulaires d'offre et les annexes doivent être faciles à utiliser. **Pendant la phase d'offre, il doit être possible de poser des questions à l'instance d'adjudication**. Même dans le cadre de la procédure sur invitation, les informations relatives à l'offre fournies par l'adjudicateur sont transmises rapidement et en temps utile à tous les prestataires invités. **Des délais et des dates équitables** sont fixés en tenant compte des périodes de vacances et des jours fériés qui varient d'un canton à l'autre.

1.5 Critères d'attribution (→ paragraphe 4.3)



Les critères d'adjudication sont en **lien avec la description des prestations**, et ils sont **formulés clairement.** Ils sont conçus de façon que chaque aspect de l'évaluation soit traité séparément et que plusieurs aspects ne soient pas évalués en même temps. Afin de pouvoir bien distinguer la qualité des offres, les critères d'évaluation doivent être formulés de manière suffisamment différenciée. Pour une appréciation basée sur les prestations, il convient ainsi d'utiliser à la fois des échelles d'évaluation quantitatives et qualitatives, comportant suffisamment de nuances ; ce qui est particulièrement approprié pour les éléments qualitatifs tels que le concept relatif à l'approche proposée. Comme principe de base, on peut considérer qu'il faut utiliser entre trois et cinq critères d'attribution.

En règle générale, **l'évaluation du prix se réfère au prix total sans options et variantes éventuelles**. Les **honoraires** moyens ne sont pas utilisés comme critère d'attribution, mais une estimation des coûts transparente et différenciée peut être exigée. Le barème des prix ne contient pas de prescriptions inutilement restrictives et doit en premier lieu constituer une aide pour les prestataires et servir à la comparaison des coûts.

La formule de prix, les notations et la pondération des critères d'attribution doivent **être cohérents**. Idéalement, ils devraient être testés avant l'appel d'offres.

1.6 Décision d'attribution (→ paragraphe 4.5)



L'évaluation de l'offre a lieu immédiatement après l'ouverture des offres. L'adjudicateur informe les prestataires non retenus dans le délai annoncé. Ce retour contient des informations sur le nombre d'offres soumises, tout comme une appréciation individuelle en regard des critères d'attribution, y compris des indications sur les points forts et les points faibles par rapport à l'offre retenue. Un retour oral est proposé. Les refus ne doivent pas s'effectuer sans indication de motifs.

1.7 Guides pour les procédures d'adjudication

Les guides s'alignent sur les bases juridiques de l'annexe A-1.

Groupe-cible ou objectif	Description	Source / année	Lien
Confédération, cantons, villes et communes	Guide TRIAS pour les marchés publics	DTAP [éd.], 2022	www.trias.swiss/
	Modèles et outils CCMP	Centre de compétence des marchés publics de la Confédération (CCMP)	www.perimap.admin.ch
	Fiches d'information CA	Conférence des achats de la Confédération (CA)	Moyens auxiliaires (admin.ch)
	Plateforme de connaissances sur l'achat durable PAP		Home FR – Plateforme de connaissances sur les achats publics responsables (woeb.swiss)
Confédération	L'évaluation des politiques publiques. Guide pratique pour la planification, la gestion et l'utilisation des évaluations externes ex-post	Office fédéral de la justice, 2025	Guide sur l'évaluation des politiques publiques
Évaluations internationales du développement économique	Rédaction de termes de référence pour une évaluation : un guide pratique Indépendant	Banque Mondiale, 2011	World Bank Document
Coopération internationale au développement	Bond tips: evaluation terms of reference	Bond UK, 2015	Bond tips: evaluation terms of reference | Bond
Évaluations marchés du travail	Checklist 4.6 : Rédiger les termes de référence de l'évaluation (TdR)	OIT, Groupe d'évaluation, 2021	Checklist 4.6: Writing the Evaluation Terms of Reference (ToR)
Développement et coopération internationale	Liste de contrôle de qualité pour les termes de référence et les rapports initiaux d'évaluation	Groupe d'évaluation des Nations unies, 2010	UNEG Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference and Inception Reports (iom.int)

1.8 Prestations de la SEVAL

Standards d'évaluation de la Société suisse d'évaluation (Standards SEVAL)
Service de conseil SEVAL
Base de données «expert-e-s en évaluation »

2 Procédure d'adjudication

Les évaluations sont des prestations de service au sens de l'art. 8 al. 2 LMP/ AIMP et sont soumises au droit des marchés publics. Le choix de la procédure applicable dépend de la valeur estimée du mandat. Des explications détaillées sur les valeurs seuils respectives dans le domaine des accords internationaux et dans celui des accords non internationaux se trouvent sur → www.trias.swiss.

D'autres critères pour le choix de la procédure d'adjudication sont les avantages et les inconvénients qu'offrent les différentes procédures ainsi que les éventuelles directives internes. Il faut veiller à ce que les directives internes n'entraînent pas de restrictions excessives pour l'instance adjudicatrice.

Des conseils ciblés sur le choix de la procédure de passation de mandat et une estimation préalable de la valeur du mandat se trouvent ci-dessous.

2.1 Valeur estimée du mandat (art. 15 LMP/AIMP)

L'instance adjudicatrice doit procéder à une estimation du volume d'honoraires attendu. Pour ce faire, elle doit tenir compte de sa propre expérience ainsi que des analyses du marché.

Bonnes pratiques

- L'instance adjudicatrice s'informe régulièrement auprès des prestataires des évolutions en cours sur le marché dans le contexte de l'augmentation des coûts salariaux, des taux TVA, etc.
- Les prestataires indiquent volontiers et sans engagement si une proposition de prix peut être considérée comme réaliste ou non en fonction du mandat proposé. Les études de marché sont autorisées par le droit des marchés publics tant qu'elles ne revêtent pas le caractère d'une offre indicative.
- Les prix doivent en principe être évalués hors TVA.
- Si un plafond de coûts incluant la TVA est indiqué dans les documents d'appel d'offres, les augmentations de coûts et de TVA doivent être prises en compte lors de la comparaison avec les prix et les plafonds de coûts des études et évaluations antérieures.

2.2 Procédure de gré à gré (art. 20 LMP/AIMP)

La procédure de passation de marché de gré à gré est autorisée pour les prestations de services dont la valeur ne dépasse pas 150 000 CHF (annexe 4 ch. 2 LMP). Dans la procédure de gré à gré, l'adjudication est directe, sans procédure d'appel d'offres. L'instance adjudicatrice peut cependant demander des offres comparatives et mener des négociations (art. 21, al. 1 LMP/AIMP). Dans des cas d'exception, les mandats de plus de 150 000 CHF peuvent également être passés de gré à gré (art. 21 al. 2 LMP/AIMP).

Bonnes pratiques

- La procédure de gré à gré permet d'adapter au mieux un mandat aux besoins et au budget de l'instance adjudicatrice, conjointement et dans le cadre d'un dialogue. L'instance adjudicatrice cherche à obtenir une offre économique adaptée à ses besoins, sans passer par une procédure de mise en concurrence coûteuse.
- Si des offres comparatives sont demandées, le nombre d'offres doit être proportionnel à la valeur estimée du mandat. A titre indicatif : pour les montants de commande inférieurs à 100 000 CHF, la valeur attendue ne devrait, dans la mesure du possible, pas être inférieure à 20 000 CHF ; et pour ceux entre 100'000 CHF et 150'000 CHF, elle ne devrait pas être inférieure à 30'000 CHF[2].

2.3 Procédure sur invitation (art. 20 LMP/AIMP)

Pour les prestations de services, la procédure sur invitation prévue à l'art. 20 LMP/AIMP s'applique aux contrats d'une valeur comprise entre 150 000 et 250 000 CHF. L'instance adjudicatrice invite un certain nombre de prestataires (au moins trois) sur la base du même cahier des charges. L'appel d'offres n'est pas publié sur simap.ch.

[2] Valeur attendue (dans le cadre d'offres comparatives) : la valeur attendue décrit la valeur mathématique de la probabilité d'obtenir le mandat faisant l'objet de l'appel d'offres. Elle correspond au volume estimé du mandat divisé par le nombre de prestataires sollicités. Si, par exemple, six prestataires ont la possibilité de présenter une offre pour un mandat d'un montant de 100 000 CHF, la valeur attendue par prestataire est d'environ 16 700 CHF. Lorsque la valeur attendue est aussi faible, des prestataires qualifiés pourraient potentiellement renoncer à soumettre une offre, car l'effort nécessaire à l'élaboration de celle-ci est disproportionné par rapport aux chances de succès. Cela peut nuire à la qualité et à la pertinence des offres soumises.

Bonnes pratiques

- La procédure sur invitation permet de limiter la participation à des prestataires qualifiés, afin d'augmenter la probabilité d'obtenir des offres de qualité.
- La procédure est claire et efficace pour l'instance adjudicatrice, comme pour les prestataires.
- Le nombre de prestataires invités doit être fixé en fonction du volume d'honoraires estimé. La concurrence augmente avec un nombre croissant d'offres, avec un effet positif sur la qualité et le prix. Cependant à partir d'un certain nombre d'offres, le coût d'élaboration des offres dépasse l'utilité de la concurrence, et la plus-value économique de la procédure se perd. Comme cadre d'orientation : en dessous d'un volume de commande de 30'000 CHF, ne pas inviter plus de deux prestataires ; entre 30'000 CHF et 80'000 CHF au maximum 3 prestataires, et de 80'000 CHF à 150'000 CHF, au maximum 4 à 5 prestataires.
  - De nombreux prestataires : la concurrence sur les prix peut devenir dominante au détriment des prestations et de la qualité, si les critères de différenciation qualitative ne sont pas adaptés au nombre d'offres.
  - Peu de prestataires : la qualité, la créativité et les prestations gagnent en importance
- Les groupements de prestataires et les sous-traitances sont autorisés, de sorte que des « nouveaux prestataires » peuvent également participer dans le cadre du groupement.
- Les prestataires ne s'attendent pas à être invités à chaque appel d'offres. Ce qui compte davantage pour eux, c'est que lorsqu'ils sont invités, ils aient une chance réaliste de remporter le mandat.
- De "nouveaux prestataires" doivent régulièrement être pris en compte dans les procédures sur invitation.

2.4 Procédure sélective (art. 19 LMP/AIMP)

Pour les prestations de services, la procédure sélective s'applique aux contrats à partir d'une valeur de 250 000 CHF. La procédure sélective se déroule en deux étapes. Dans une première étape, l'instance adjudicatrice publie un appel d'offres sur simap.ch et tous les prestataires intéressés des Etats membres de l'OMC qui ont adhéré à l'Agreement on Government Procurement (GPA) peuvent déposer une demande de participation. Les prestataires sont examinés et évalués en fonction de leur aptitude. Dans une deuxième étape, les prestataires les mieux notés (préqualifiés) sont invités à présenter une **offre**.

Bonnes pratiques

- La procédure sélective combine les avantages procéduraux d'une procédure sur invitation avec les avantages concurrentiels d'une procédure ouverte.
- Avantages pour le service adjudicateur
  - Sondage du marché afin d'inviter les meilleurs prestataires possibles à soumettre une offre.
  - Le nombre d'offres pour l'évaluation (c.-à-d. l'étape 2) peut être limité
  - Information précoce sur une éventuelle communauté de travail, des offres internationales et la participation
  - Simplification des formalités et des justificatifs à l'étape 2 de la procédure d'adjudication.
  - Les documents confidentiels peuvent être remis à un cercle restreint de prestataires.
- Avantages pour les prestataires
  - Sondage efficace des chances de réussite
  - La préqualification a un effet motivant et incite à proposer des offres de qualité
  - Focalisation des offres lors de l'étape 2 sur les prestations, la créativité et les prix
- Le nombre d'évaluateurs invités lors de l'étape 2 doit être fixé en fonction du volume d'honoraires estimé ; les mêmes considérations et recommandations que pour la procédure sur invitation s'appliquent.
- Effectuer une procédure sélective lorsqu'il existe un grand marché et que l'on souhaite limiter l'étape 2 à un petit nombre de prestataires (p. ex. trois prestataires).



2.5 Procédure ouverte (art. 18 LMP/AIMP)

Pour les prestations de services, la procédure ouverte s'applique aux contrats à partir d'une valeur de 250 000 CHF. L'instance adjudicatrice publie un appel d'offres sur simap.ch et tous les prestataires intéressés des États membres de l'OMC qui ont adhéré à l'Agreement on Government Procurement (GPA), peuvent présenter une offre.

Bonnes pratiques

- Des délais raisonnables doivent être fixés, en tenant compte du temps nécessaire à la constitution de groupements de prestataires et de relations de sous-traitance, le cas échéant
- Prise en compte des périodes de vacances et des jours fériés
- Prise en compte des absences et autres restrictions de temps par l'instance adjudicatrice, afin d'évaluer rapidement les offres après leur ouverture et de prendre une décision d'adjudication en temps utile.
- Les prestataires appropriés sont informés de ces appels d'offres de manière active (c'est-à-dire pas uniquement via simap.ch) le jour de l'appel d'offres.
- simap.ch offre la possibilité d'annoncer des appels d'offres importants, y compris les premières informations sur le contenu et l'étendue des prestations.
- Une annonce précoce donne aux prestataires suffisamment de temps pour former des groupements de prestataires, en échange de quoi les délais de soumission peuvent ensuite être raccourcis.

Eléments à retenir

- ✓ Pour déterminer la procédure d'adjudication la plus appropriée, il est en outre possible de procéder à des études de marché aussi objectives que possible auprès de sources d'information appropriées, en particulier lorsque l'appel d'offres ne concerne pas des cas de routine.
- ✓ La procédure d'adjudication est choisie dans le but d'assurer une concurrence raisonnable pour obtenir des offres de qualité.
- ✓ Le nombre de prestataires invités à participer à la procédure sur invitation et à la procédure sélective (2^{e} étape) doit être proportionnel à l'importance du mandat.
- ✓ Des règles générales concernant le choix de la procédure, le nombre de prestataires et le volume du mandat figurent à l'annexe 3.

3 Cahier des charges



Le cahier des charges est le document principal de l'appel d'offres. Le cahier des charges définit les prestations à fournir et les exigences en matière de prestations auxquelles doivent répondre les prestataires, conformément aux dispositions de l'art. 36 LMP/ AIMP.

3.1 Description des prestations (art. 7 OIMP)

Objet de la prestation (évaluations de lois, de mesures, de politiques)

Une description pertinente fournit aux prestataires des explications succinctes sur les éléments centraux et les conditions-cadres de l'objet du mandat.

Bonnes pratiques

- Le contenu du mandat ainsi que les autres exigences doivent être décrits de manière claire et détaillée, afin que les prestataires potentiels disposent de toutes les informations nécessaires pour élaborer des offres ciblées et contraignantes.
- Intégrer le modèle d'impact (en tant que projet) ou les effets principaux à examiner dans le cahier des charges
- Indiquer les sources d'information et la littérature pertinentes pour la compréhension du mandat et l'élaboration de l'offre.
- Indiquer les standards SEVAL qui sont particulièrement importants par rapport à l'objet de l'évaluation

Objectif du mandat

L'objectif du mandat décrit le but et les objectifs de l'évaluation.

Bonnes pratiques

- Indiquer le déclencheur de l'évaluation et le contexte ainsi que les éventuels travaux préparatoires
- Identifier les bases juridiques et mettre à disposition tous les documents pertinents disponibles (études préliminaires, bases de données, etc.)
- Indiquer pour qui l'évaluation est réalisée (définir les destinataires, par exemple le gouvernement, Parlement, public par rapport aux utilisateurs internes à l'administration)
- Mentionner les attentes concernant les résultats de l'évaluation et leur utilisation ultérieure prévue
- Mettre en évidence les points forts (objectifs d'évaluation contraignants et non contraignants)
- Mentionner les incertitudes concernant le but, la faisabilité, l'utilisation des résultats, etc.

Description des prestations (voir plus haut art. 7 OIMP)

Lors de l'appel d'offres pour les prestations d'un mandat (d'évaluation), il est possible soit de formuler de manière générale ce qui doit être réalisé (approche fonctionnelle), soit de préciser concrètement comment cela doit se faire (approche détaillée).

Bonnes pratiques

- L'objectif et la fonction de l'appel d'offres sont présentés, la procédure et la méthode peuvent être esquissées, mais restent ouvertes, car des descriptions de prestations et de procédures trop détaillées nuiraient à la concurrence et limiteraient l'utilisation de méthodes innovantes, de données spécifiques et d'autres idées créatives.
- Des indications sur les méthodes sont données dans le but de gérer les attentes, lorsque cela est pertinent par rapport à des données et des sources d'information spécifiques et au but de l'évaluation (p. ex. comparabilité longitudinale et transversale). Les indications correspondantes doivent être justifiées et les sources de données et d'informations doivent être rendues accessibles à tous les prestataires.

Calendrier pour la réalisation du mandat

Le calendrier indique le temps à disposition pour la réalisation de l'évaluation et, le cas échéant, les phases importantes avec les produits intermédiaires attendus.

Bonnes pratiques

- Fixer des durées appropriées, en incluant les séances de feedback et l'assurance qualité
- L'instance adjudicatrice formule ses idées en indiquant que des écarts sont possibles avec des justifications compréhensibles.
- Si les délais de traitement sont courts, on explique pourquoi ils le sont, en se référant par exemple au but de l'évaluation, afin que le prestataire puisse définir des priorités en cas de calendriers irréalistes

Calendrier

Avec le calendrier, l'instance adjudicatrice fixe des dates obligatoires pour la remise des résultats, les réunions avec les groupes d'accompagnement, etc.

Bonnes pratiques

- Proposer des fenêtres de temps avec la possibilité de fixer un calendrier détaillé au début du projet, de manière à garantir au mieux la participation de toutes les personnes impliquées
- Prise en compte des périodes de vacances (prise en compte au-delà du propre canton), y compris les jours fériés non nationaux (p. ex. 1er mai, Fête-Dieu, Assomption, 3 janvier), etc.

Eléments à retenir

- ✓ Les groupes cibles, le but et les objectifs de l'évaluation doivent être décrits de manière compréhensible pour tous.
- ✓ Les cahiers des charges suivent une approche fonctionnelle et laissent la méthode ouverte dans la mesure du possible.
- ✓ Les calendriers de réalisation du mandat sont justifiés et tiennent compte des périodes de vacances, des jours fériés nationaux et cantonaux.
- ✓ Une structure générique d'un modèle de cahier des charges figure à l'annexe 3

3.2 Conditions de participation et aptitude



Conditions de participation (art. 26 et art. 27 LMP/AIMP)

Les conditions de participation répondent à une exigence légale et concernent la protection et les conditions de travail, l'égalité salariale, les obligations en matière de droit de l'environnement, le droit de la concurrence ainsi que le respect des obligations fiscales et des obligations de cotisation aux assurances sociales.

Bonnes pratiques

- Les conditions de participation sont indépendantes du mandat et doivent toujours être respectées. En outre, des exigences obligatoires (limitées au strict nécessaire) peuvent être imposées sous la forme de critères de sélection et de spécifications techniques.
- Les preuves formelles doivent être exigées de manière qu'elles puissent être fournies de manière simple et efficace.
- Le type de preuve est différencié selon la procédure et est adapté à l'objectif et au volume du mandat.
- Les preuves sont fournies par autodéclaration, avec éventuellement la possibilité de demander ou de remettre les preuves correspondantes avant l'adjudication ou la signature du contrat. Les art. 26 et 27, al. 3, LMP/AIMP prévoient cette possibilité.
- Aucune signature certifiée (par exemple pour les autodéclarations) n'est requise dans le cadre de l'établissement d'une offre.

Recommandation

- Si un prestataire a déjà fourni des justificatifs à jour, il n'est pas nécessaire de les demander à nouveau à chaque invitation. Une mise à jour annuelle de ces justificatifs suffit en règle générale.

Critères de qualification et spécifications techniques (art. 27 et art. 30 LMP/AIMP)

Les critères de qualification (« CQ ») et les spécifications techniques (« ST ») sont définis au cas par cas en fonction du mandat et sont publiés dans l'appel d'offres. Les critères de sélection ne doivent pas être conçus de manière discriminatoire, sachant que les offres devant remplir les critères de sélection pour être prises en considération.

Bonnes pratiques

- Les CQ permettent, en adéquation avec le mandat d'évaluation, de restreindre de manière ciblée le cercle des soumissionnaires potentiels, sur la base des qualifications, compétences et expériences exigées
- Les preuves sélectionnées peuvent être fournies par autodéclaration, avec possibilité de remettre les preuves nécessaires avant l'adjudication ou la signature du contrat (art. 26 et 27, al. 3 LMP/AIMP)
- Il peut être judicieux que les CQ soient différenciés selon la direction du projet et l'entreprise, par exemple en ce qui concerne les références, la double utilisation de références en tant que CQ et ST étant autorisée, dans la mesure où elles se fondent l'une sur l'autre et qu'il n'y a pas de double appréciation.

Références

Les références servent à rendre compréhensible et vérifiable l'évaluation des critères tels que l'expérience, les compétences professionnelles, les qualifications et l'orientation client.

Bonnes pratiques

- Le cadre et les exigences concernant les références (p. ex. étendue de la description, mention des méthodes, des produits, la durée et le volume financier) sont clairement définis.
- Le nombre de références nécessaire est adapté aux exigences et à la complexité du projet ainsi qu'aux conditions du mandat (souvent, une ou deux références ne suffisent pas à démontrer l'expérience requise, notamment dans le cas des groupements de prestataires).
- Ce n'est pas en premier lieu le nombre de références qui est significatif, mais leur pertinence et leur qualité
- Renoncer à demander des personnes de référence, sauf s'il est prévu de les interroger. Dans le cas où des informations sur des personnes de référence sont demandées, il convient de renoncer à exiger :
    - La signature de la personne de référence pour attester son accord
    - L'indication des absences de la personne de référence pour cause de vacances
    - La mention d'une personne de référence pouvant la remplacer
- Si l'objet de l'évaluation le permet, autoriser également la mention de projets de référence plus anciens, pour autant que des personnes de l'équipe de projet y aient effectivement participé.
- Pour les personnes clés qui disposent du savoir-faire et de l'expérience déterminants pour le projet en question, les références de l'employeur actuel ainsi que les références d'emplois précédents sont autorisées.

Eléments à retenir

- ✓ La preuve des conditions de participation et des critères de qualification doit être demandée de manière simple et adaptée au volume de l'offre et à l'objet de l'évaluation.
- ✓ Le cadre et les exigences en matière de références sont clairement définis

3.3 Aspects financiers et collaboration



Ordre de grandeur financier et plafond des coûts

La procédure d'adjudication choisie fournit des indications sur l'ordre de grandeur financier prévisible d'un mandat. De plus, des éléments supplémentaires peuvent être fournis sur la base de l'estimation des coûts réalisée (voir chapitre 1.7).

Bonnes pratiques

- L'indication d'une fourchette de coûts ou d'un plafond de coûts facilite la comparabilité des offres. A titre d'alternative, une fourchette du nombre de jours de travail estimés peut également être indiquée. Si l'instance adjudicatrice n'est pas en mesure d'estimer elle-même le coût, elle devrait alors s'abstenir de fournir une indication à ce sujet.
- Des offres qui ne couvrent pas leurs coûts ou basées sur des hypothèses fondamentalement erronées sont ainsi évitées.
- Les plafonds de coûts ne constituent pas une entrave à la concurrence, car les offres inférieures au plafond de coûts sont toujours possibles, et il en résulte une concurrence accrue sur le plan de la qualité des prestations offertes.
- Il n'existe aucune base légale interdisant l'indication d'un plafond de coûts et/ou d'une estimation des dépenses ou du budget.

Estimation de la charge relative à la participation

L'instance adjudicatrice invite les prestataires à préciser leurs attentes concernant la participation de l'adjudicateur ainsi que d'en estimer la charge de travail.

Bonnes pratiques

- Indications claires sur le degré de détail concernant le contenu et l'effort de collaboration à fournir par l'instance adjudicatrice
- L'instance adjudicatrice précise les capacités et les contributions prévues de sa part dans le cadre de la collaboration.
- La structure organisationnelle prévue du projet doit être communiquée
- Le cahier des charges précise à quel moment, pour quelles étapes de travail et quelles décisions l'instance adjudicatrice souhaite être associée.

Eléments à retenir

- ✓ Des indications concernant le budget ou un plafond de dépenses permettent d'établir des offres réalistes.
- ✓ Les souhaits concernant la collaboration avec le prestataire, tout comme la participation de l'instance adjudicatrice doivent être précisés dans le cahier des charges.

3.4 Exigences relatives à l'offre

Exigences de structure

Les exigences de structuration des offres dans les cahiers des charges sont établies dans le but d'augmenter la comparabilité et de pouvoir évaluer les offres plus rapidement.

Bonnes pratiques

- Pour les bonnes offres, la règle est la suivante : « La forme découle de la fonction ».
- Garantir la comparabilité en indiquant les contenus et les preuves obligatoires au lieu d'imposer des structures rigides.
- Pour assurer la comparabilité, il est possible de combiner les exigences de structure pour les contenus obligatoires et des indications concernant le nombre de pages ou de signes pour une offre globale. Les prestataires décident eux-mêmes de l'importance des points forts de leur offre.

Exigences concernant le nombre de pages

Les exigences du cahier des charges sont rédigées dans l'intention de créer des conditions comparables pour les prestataires.

Bonnes pratiques

- Les directives concernant les pages sont en principe positives, car elles allègent la charge de travail et augmentent la comparabilité.
- L'étendue autorisée d'une description de la procédure est proportionnelle à la complexité du projet.
- Pour des conditions générales identiques, définir le nombre de caractères (indépendamment de la mise en page/du modèle) et non le nombre de pages (dépendant de la mise en page/du modèle)
- Pour faciliter la comparaison, il est possible de combiner les spécifications de page, de caractère et de structure.
- Il doit toujours être possible d'ajouter des annexes, mais le contenu sur la démarche envisagée, etc. ne doit pas être déplacé dans les annexes.

Formulaires

Les formulaires pour les offres et/ou les annexes aux offres sont créés dans le but d’offrir des conditions comparables pour les prestataires et de leur fournir un outil leur permettant de ne pas oublier des informations nécessaires à l'appréciation des offres.

Bonnes pratiques

- Les formulaires sont conviviaux et ne doivent pas restreindre la capacité à décrire et présenter de manière optimale la démarche, etc.
- Possibilité d'ajouter des annexes avec des illustrations
- Renoncer aux formulaires lorsque du texte libre ou un document d'offre structuré est plus approprié.
- Utiliser une numérotation identique pour les annexes à l'appel d'offres (p. ex. tableau des prix) et les annexes requises dans les offres, afin d'éviter toute confusion ou erreur
- Eviter d'exiger des informations détaillées directement dans une colonne du "catalogue des exigences" souvent utilisé. Dans ce catalogue, il est toutefois possible de renvoyer à des chapitres de l'offre, par exemple pour des explications supplémentaires sur les critères de qualification tels que les références, etc.

Eléments à retenir

- ✓ Les exigences relatives aux offres sont conçues pour garantir des conditions-cadres et des contenus comparables
- ✓ Les formulaires pour la soumission d'offres et d'annexes sont faciles à utiliser
- ✓ Une structure générique d'une offre se trouve à l'annexe 4

4 Appel d'offres et appréciation des offres

4.1 Calendrier et échéances

Délais de remise des offres (art. 46 et 47 LMP/AIMP)

Des délais prédéfinis dans la procédure d'appel d'offres augmentent la prévisibilité et garantissent des conditions-cadres comparables pour les prestataires. Différentes dispositions légales s'appliquent[3].

Bonnes pratiques

- Des délais raisonnables doivent être fixés, en tenant compte du temps nécessaire à la constitution de groupements de prestataires, le cas échéant
- Prise en compte générale des périodes de vacances et des jours fériés, également dans d'autres cantons
- Les délais tiennent compte des absences des personnes du service responsable de l'adjudication (p. ex. pas d'appels d'offres avant les vacances de la personne responsable de l'appel d'offres, qui n'est ensuite pas disponible pour répondre aux questions)
- Procédure sélective : Prendre rapidement une décision sur l'étape 1, afin que les prestataires soient rapidement informés des capacités à réserver

Autres échéances de la procédure

D'autres échéances sont possibles dans les procédures d'offre, elles concernent la présentation de l'offre (« briefing »), la déclaration d'intérêt, ainsi que la soumission écrite de questions et leur réponse.

[3] Délais minimaux de soumission: procédure sur invitation 20 jours, procédure ouverte 40 jours, procédure sélective 25 jours (étape 1) resp. 40 jours (étape 2)

Bonnes pratiques

- Pertinence par rapport à l'élaboration de l'offre, en particulier éviter de répondre trop tard aux questions
- Prise en compte des périodes de vacances et des jours fériés, y compris les différences cantonales comme le 2 janvier, le 1er mai, la Fête-Dieu, l'Assomption, autres
- Pour des raisons d'équité envers les prestataires et leurs collaborateur.trices, il convient d'éviter des invitations avant les périodes de vacances et les délais de soumission après les vacances (pas de délai de soumission le 3 janvier, par exemple).
- En cas d'objets d'évaluation complexes, fixer éventuellement deux tours ou des dates limites pour la soumission des questions
- Dans le cadre d'une procédure sur invitation, se renseigner au préalable auprès des prestataires à inviter pour savoir à quelle personne les documents peuvent être envoyés pour un examen rapide.

Elément à retenir

✓ Les délais et les dates sont soigneusement choisis et tiennent compte des périodes de vacances, ainsi que des jours fériés nationaux et cantonaux.

4.2 Questions et réponses

Questions et réponses (art. 26 LMP/AIMP)

La phase relative aux questions/réponses a pour but de répondre aux questions de forme et de fond des prestataires potentiels concernant l'appel d'offres.

Bonnes pratiques

- Une séance de questions-réponses formelle à propos du cahier des charges n'est pas obligatoire. Il est également possible de prévoir que les prestataires invités puissent clarifier les points en suspens de manière bilatérale avec l'instance adjudicatrice. Cela permet à cette dernière de disposer d'une vision nuancée des approches et des réflexions respectives des prestataires et cela améliore la qualité des offres.
- Procédure à suivre lors d'une séance de questions-réponses formelle :
  - Les réponses apportées par l'instance adjudicatrice aux questions des prestataires doivent être envoyées à tous les prestataires. Tous les prestataires bénéficient ainsi des mêmes conditions générales et disposent des mêmes informations. Des informations de qualité contribuent à la qualité des offres
  - Dans les procédures sur invitation avec des délais de soumission de 20 jours, fixer un court délai pour les questions (env. 5 jours après l'envoi de l'appel d'offres), puis répondre rapidement aux questions (3 jours), afin qu'il reste ensuite suffisamment de temps (au moins 2 semaines) pour bien s'orienter en connaissance des réponses.
  - Réponse rapide, éventuellement anticipée ou en cours, aux questions de principe soumises à un stade précoce, par exemple les questions sur l'admissibilité des groupements de prestataires, les engagements antérieurs etc.
  - Pour les appels d'offres complexes, permettre deux sessions de questions-réponses ou une possibilité permanente de poser des questions jusqu'à la fin de la procédure.
  - Dans les procédures sur invitation et de gré à gré, la possibilité de contacter le service d'appel d'offres par téléphone doit être offerte. Les questions/réponses importantes obtenues par téléphone doivent être documentées par écrit et communiquées aux autres prestataires.

Eléments à retenir

- ✓ Les séances de questions / réponses sont bien planifiées et ont pour objectif d'améliorer la qualité de l'offre.

4.3 Évaluation des prestations

Critères d'adjudication (art. 29 LMP/AIMP)

Les critères d'adjudication sont spécifiques au domaine concerné et se rapportent aux prestations offertes. Le prix fait partie des critères d'attribution. Les critères d'adjudication doivent être communiqués avec l'appel d'offres. Ils doivent être choisis et conçus de manière à ce que les différences entre les offres puissent également se refléter dans l'appréciation et qu'au final, le mandat soit attribué à l'offre qui répond le mieux aux exigences et aux attentes et qui génère le plus de valeur ajoutée.

Bonnes pratiques

- Transparence : les critères d'adjudication sont compréhensibles, car ils sont directement liés à la description des prestations et ne sont donc pas étrangers à l'adjudication.
- Éviter la subjectivité et la marge d'interprétation : la formulation est objective et laisse le moins de place possible à l'interprétation. Les ambiguïtés et les formulations peu précises sont évitées. Les ambiguïtés identifiées sont abordées et clarifiées dans le cadre de séances de questions-réponses. Les évaluations qualitatives sont privilégiées, on renonce aux critères formels et quantitatifs tels que le nombre de références.
- Clarté : chaque critère se distingue clairement des autres, de sorte qu'il n'y ait pas de doublons.
- Non-discrimination : les critères d'adjudication garantissent l'égalité de traitement de tous les prestataires potentiels en appliquant exclusivement des critères qui peuvent être évalués en fonction du mandat ou de l'offre.
- Neutralité : tous les prestataires sont évalués de manière égale dans le cadre de la mise au concours. Les avantages dont bénéficient les prestataires sélectionnés (par exemple en raison d'une implication dans le cadre d'une étude préliminaire ou autre) sont compensés par des délais de soumission plus courts, par une rémunération supplémentaire pour les nouveaux prestataires et par la remise de tous les documents existants en annexe pour l'élaboration de l'offre.
- Si l'instance adjudicatrice exige des connaissances préalables très spécifiques ou des références, une attribution directe peut se révéler plus appropriée qu'un appel d'offres. En revanche, si un appel d'offres est lancé, les exigences spécifiques doivent être définies comme critères de sélection
- Aspects de durabilité : La prise en compte des aspects de durabilité se fait sur la base de terminologies et de méthodes d'évaluation clairement définies. Les exigences en matière de preuve sont proportionnelles au volume du mandat et à la taille et au type d'entreprises.
- Complexité et temps nécessaire : l'appréciation des critères d'adjudication doit correspondre à une complexité qui peut être maîtrisée dans des délais donnés.
- Assistance externe : un soutien externe pour les appels d'offres complexes permet de compenser le manque d'expérience en matière de formulation et d'appréciation des critères d'attribution pour les services adjudicateurs inexpérimentés et leur apporte de la sécurité.

Notation

Les appréciations des critères d'attribution sont converties en un système de points qui permet de comparer les offres, avec un total exploitable.

Bonnes pratiques

- Utiliser des systèmes de points basés sur des caractéristiques qualitatives et quantitatives[4]
- Lorsqu'il s'agit d'aspects qualitatifs tels que la qualité méthodologique de la procédure, il convient d'utiliser également des critères d'adjudication formulés qualitativement et d'exclure les critères quantitatifs formels, comme le nombre de références
- Pas de notation binaire telle que "trois références = 3 points, sinon 0 point", car ce n'est pas le nombre de références, mais leur nature qui indique la valeur ajoutée potentielle (-> ces critères peuvent être mieux adaptés aux critères d'aptitude)
- Dans le cadre de l'élaboration d'un cahier des charges, simuler des exemples concrets, notamment en lien avec le critère de prix, pour évaluer leur impact.

Pondérations (art. 29 LMP/AIMP)

Les pondérations permettent de définir de manière transparente l'ordre de priorité et l'importance des critères d'attribution.

Bonnes pratiques

- Les pondérations sont basées sur l'importance des exigences du mandat pour la réussite du projet.
- Les pondérations orientent la concurrence des prestataires vers les aspects souhaités tels que la compréhension du mandat et les connaissances préalables, la démarche et les méthodes, les produits, la collaboration et la participation, le prix.
- La notation et la pondération sont cohérentes entre elles[5].
- Dans le cadre de l'élaboration d'un cahier des charges, simuler des exemples concrets pour en évaluer l'impact.

Eléments à retenir

- ✓ Les critères d'attribution sont clairs, favorisent la concurrence et permettent une évaluation différenciée des offres
- ✓ Les critères d'attribution peuvent être formulés de manière qualitative si l'évaluation d'un critère ne peut pas être quantitative.
- ✓ La fixation des points et leur pondération sont cohérentes
- ✓ Des propositions de critères d'attribution typiques figurent à l'annexe 6

[4] Exemple : le nombre d'études de référence ne dit pas grand-chose sur l'utilité de celles-ci pour un projet d'évaluation. Il n'est donc pas très judicieux d'attribuer par exemple trois points pour trois références tout juste adéquates, alors que le concurrent dispose de deux références très adéquates (et meilleures).

[5] Exemple : si CA1 est noté sur un maximum de 3 points avec une pondération de 50 % et que CA2 est noté sur un maximum de 6 points avec une pondération de 50 %, l'importance relative de CA2 est finalement de 66 % et celle de CA1 de 33 %. Une échelle de notation différente peut donc entraîner un décalage involontaire dans l'importance relative des éléments.

4.4 Appréciation du prix

Prix (art. 29, al. 1 LMP/AIMP)

L'appréciation du prix est un critère d'adjudication obligatoire selon l'art. 29 al. 1 LMP/ AIMP. Il convient de s'assurer que la comparaison des prix est effectuée de manière équitable, compréhensible et méthodiquement appropriée. Le prix doit être mis en relation de manière équilibrée avec les critères d'adjudication qualitatifs.

Bonnes pratiques

- La base d'appréciation est toujours la prestation de base obligatoire.
- Dans le cas d'options annoncées avec un cahier des charges défini, le prix total incluant ces options peut être pris en compte.
- En règle générale, le **prix total** est évalué **hors TVA**.
- Les options non obligatoires ou proposées spontanément par le prestataire sont exclues de l'évaluation, afin d'éviter les distorsions.
- Le traitement des options dans le cadre de la comparaison des prix est réglé dans le cahier des charges.

Tarifs

Pour estimer l'offre la plus avantageuse, des taux d'honoraires sont parfois pris en compte. L'inclusion de tarifs ou de taux d'honoraires comme base d'appréciation doit être considérée de manière critique.

Bonnes pratiques

- En règle générale, le prix total est utilisé comme critère d'attribution. Les prestataires doivent pouvoir définir eux-mêmes la composition du personnel et le niveau de qualification.
- Aucune catégorie de personnel ni nombre d'heures fixe ne sont imposés dans une grille tarifaire, afin de ne pas restreindre inutilement les prestataires.
- Les taux d'honoraires moyens ne conviennent pas, car ils peuvent être fortement biaisés par la composition variable des qualifications dans les équipes proposées.[6]
- Une appréciation basée sur des taux moyens crée des incitations à augmenter, au cours du projet, la part d'heures moins coûteuses, c'est-à-dire effectuées par du personnel moins qualifié
- La prise en compte des taux d'honoraires sert uniquement à la transparence et à la traçabilité du plafond de coûts obligatoire ainsi qu'à la facturation ultérieure.

Tableau des prix

Les documents d'appel d'offres sont souvent accompagnés d'un tableau des prix qui doit être utilisé obligatoirement et sans modification. Le tableau des prix est un outil utile pour favoriser la comparabilité des offres, mais il doit respecter des principes de présentation.

Bonnes pratiques

- Les tableaux des prix sont faciles à utiliser et ne créent pas de restrictions telles que des catégories de personnel inutiles ou inappropriées, des lots de travaux, des nombres d'heures fixes[7].
- Dans la mesure où le prix total sert de critère d'attribution, une structure prédéfinie dans le tableau des prix est généralement gênante et inutile. Au lieu d'utiliser un tableau des prix dans le cahier des charges, les exigences relatives à la transparence et à la traçabilité du calcul des prix sont définies dans l'offre elle-même. Les exigences possibles sont une ventilation :
  - par phases ou étapes de travail
  - par personnes et leur taux d'honoraires
  - par partenaires de projet

En cas d'utilisation de tableaux des prix, il convient de permettre des adaptations spécifiques aux prestataires, pour autant que les principes de comparabilité soient respectés.

Formule de calcul du prix

En règle générale, le prix est évalué à l'aide d'une formule de calcul du prix, afin d'être converti en points d'évaluation.

[6] Exemple 2 : Une équipe avec 60 % de personnel senior est certes plus coûteuse à l'heure, mais pas nécessairement moins économique qu'une équipe avec seulement 20 % de personnel senior. Cela souligne l'importance de considérer la valeur ajoutée et non uniquement le coût horaire.

[7] Par le passé, il s'est révélé qu'un tableau des prix fixant un nombre fixe d'heures et évaluant uniquement un prix global ne faisait pas sens. Le nombre d'heures peut être donné à titre indicatif, mais le prestataire devrait être libre d'établir un budget avec une répartition par catégories de collaborateur.trices.

Bonnes pratiques

- Le choix de la formule de calcul de prix (voir exemples en annexe) tient compte de l'importance effective des différences de prix entre les offres, sachant que dans les évaluations et les analyses d'impact, la qualité ou les prestations sont généralement au premier plan et qu'une mauvaise qualité à un prix très bas n'est guère pertinente[8]
- Dans le cadre de l'élaboration d'un cahier des charges, simuler des exemples concrets (en incluant des pondérations des prix et d'autres critères) afin d'évaluer leur impact (voir exemple en annexe).
- Pour les mandats portant sur des évaluations classiques au niveau du volume de prestations, une formule dégressive avec exposant = 2 est appropriée[9]. Le prix doit être pondéré entre 25 % et 33 % en tant que critère d'adjudication.
- Dans la comparaison de tous les prestataires, l'offre la plus basse obtient le maximum de points.
- Les points sont attribués selon la formule suivante :

$$\text{Points maximum} * \left(\frac{\text{Prix de l'offre la plus avantageuse}}{\text{Prix de l'offre}} \right)^2$$

Eléments à retenir

- ✓ L'appréciation porte sur le prix total de prestations comparables
- ✓ Un calcul transparent des coûts dans l'offre est défini comme une exigence dans le cahier des charges, le tableau des prix, s'il est nécessaire, est facile à utiliser et il ne comporte pas de restriction contraignante.
- ✓ La formule de calcul du prix est adaptée à la pondération
- ✓ La formule de calcul du prix et la pondération sont testées
- ✓ Des exemples d'application de formules de prix sont donnés à l'annexe 2.

4.5 Décision d'adjudication et retours d'information

Offre retenue

Le prestataire dont l'offre a été retenue est informé par l'instance adjudicatrice. Dans le cadre de procédures ouvertes ou sélectives, tout comme de procédures de gré à gré fondées sur un motif d'exception au sens de l'art. 21, al. 2, l'attribution du contrat doit être notifiée par une décision et publiée sur simap.ch. Dans le cadre d'une procédure de gré à gré dont le montant est inférieur aux seuils fixés à l'article 21, al. 2 de la LMP/AIMP, il n'y a pas d'obligation de publication. Les délais de recours après l'attribution sont réglés par la loi. Cette disposition s'applique

[8] Si on accorde trop d'importance au prix, les offres à bas prix peuvent se retrouver en tête de l'évaluation globale malgré une qualité médiocre.
[9] Remarque : bien que la formule dégressive avec exposant 2 soit appropriée, elle n'est pas autorisée dans certains cantons, où seule une formule linéaire abrégée doit être utilisée.

aussi bien aux marchés publics de la Confédération qu'à ceux des cantons, des communes et d'autres instances adjudicatrices de droit public.

Bonnes pratiques

- L'attribution doit être communiquée rapidement (idéalement par téléphone, suivie d'une confirmation écrite), afin que les capacités nécessaires à l'exécution du mandat puissent être planifiées de manière définitive.
- La notification d'attribution contient des indications sur les facteurs déterminants ayant conduit à l'attribution, ainsi que sur les éléments de l'offre ayant été jugés critiques et qui doivent être précisés, par exemple au cours d'une séance de lancement du mandat.
- Les premiers rendez-vous (kick-off, etc.) sont abordés directement dans la notification et fixés rapidement, tout en respectant les délais légaux de recours.

Offre refusée

Dans le cadre des procédures ouvertes ou sélectives, tout comme celles de gré à gré au sens de l'art. 21, al. 2, la notification aux prestataires non retenus s'effectue par la publication sur simap.ch. Si la date de publication n'a pas déjà été indiquée dans le cahier des charges de l'appel d'offres, l'instance adjudicatrice informe idéalement les prestataires de cette publication. Dans le cadre d'une procédure sur invitation, les prestataires non retenus sont informés sans délai par l'instance adjudicatrice, généralement par courriel.

Bonnes pratiques

- Les lettres de refus adressées aux prestataires non retenus dans les procédures sur invitation contiennent des remarques valorisant le temps et les ressources investis, les bons éléments de l'offre ainsi que des indications concrètes sur les éléments ayant conduit à une perte de points par rapport à l'offre retenue.
- Éléments-clés du texte standard qui peut être utilisé pour tous les refus de l'appel d'offres :
  - Exprimer de la reconnaissance pour l'intérêt porté au sujet de l'appel d'offres et pour la soumission d'une offre
  - Informer sur le nombre total d'offres reçues
  - Montrer l'éventail des thèmes dans lesquels les bureaux qui ont soumis des offres sont spécialisés
  - Présenter les informations qui ont été les plus précieuses pour l'adjudication.
- Éléments personnalisés à inclure dans chaque lettre individuelle :
  - Souligner les parties de l'offre particulièrement appréciées, et en expliquer les raisons
  - Expliquer les aspects qui ont pu être moins convaincants
  - Justifier les points forts de l'offre retenue du point de vue de l'autorité adjudicatrice
- Proposer un entretien de débriefing si souhaité

Élément à retenir

✓ Les lettres de refus doivent contenir des motifs concrets expliquant le rejet.

Annexes

A-1 Bases légales

Loi fédérale sur les marchés publics (LMP) du 21 juin 2019 (état au 1er janvier 2024)
Ordonnance sur les marchés publics (OIMP) du 12 février 2020
Accord intercantonal sur les marchés publics (AIMP) du 15 novembre 2019
Pour de plus amples informations et les lois cantonales ; www.lexfind.ch

A-2 Exemples de formule de prix

Les formules de prix suivantes sont souvent utilisées (selon les modèles de l'Office fédéral des constructions et de la logistique (OFCL) :

Variantes et formules	
"Dégressif"	Score = maximum de points * (prix_le_plus_favorable : prix_offre) ^ Puissance
V1	Puissance = 1
V2	Puissance = 2
V3	Puissance = 3
Linear	Linéaire avec raccourcissement, c'est-à-dire qu'il y a 0 points à partir de ce qu'on appelle Pmax, et Pmax est défini comme x pour cent du prix le moins cher.
	Score = maximum de points * (Pmax - Prix_Offre) : (Pmax - Prix_le_plus_favorable)
V4	avec Pmax = 150% (c.-à-d., mais 150 % von prix_le_plus_favorable 0 point)
V5	avec Pmax = 175%
V6	avec Pmax = 200%

A-2.1 Exemple de simulation

Exemple, en comparant d'abord dans la moitié gauche cinq offres A à E qui sont (comme souvent) proches les unes des autres). En outre, une offre à bas prix F est insérée dans la moitié droite afin d'illustrer son effet.

Dans les deux cas, C et D seraient les deux meilleures variantes en termes de contenu, dont la comparaison est au premier plan.

Maximum de points = 100, pour que la différence de points permette de voir directement l'effet en pourcentage des coûts supplémentaires.

	Comparaison sans offre à prix bas						Comparaison avec une offre à prix bas F				
	A	B	C	D	E	Diff. D-C	F	C	D	Diff. D-C	Commentaire
P_Offre en milliers de CHF prix avantageux	100	105	110	120	180	10	80	110	120	10	
	100	100	100	100	100		80	80	80		
Points-maximum	100	100	100	100	100		100	100	100		
V1	100	95	91	83	56	-8	100	73	67	-6	avec puissance 1 faible effet des coûts supplémentaires plus la puissance est élevée, plus l'effet des coûts supplémentaires est important voir "F/C/D" : plus une offre à bas prix est basse, plus l'effet des surcoûts est faible
V2	100	91	83	69	31	-13	100	53	44	-8	
V3	100	86	75	58	17	-17	100	38	30	-9	
V4	100	90	80	60	0	-20	100	25	0	-25	avec un facteur de 150%, effet 100 plutôt fort des coûts supplémentaires avec facteur 175% effet similaire à V2, mais dépendant de l'exemple voir "F/C/D" : plus une offre à bas prix est basse, plus l'effet des surcoûts est important avec puissance 1 effet faible et légèrement décroissant par KCHF de coûts supplémentaires avec une puissance plus élevée, effet plus élevé et plus décroissant par KCHF de coûts supplémentaires plus une offre à bas prix est basse, plus l'effet des surcoûts est faible
V5	100	93	87	73	0	-13	100	50	33	-17	
V6	100	95	90	80	20	-10	100	63	50	-13	
V1	-	0.95	0.91	0.83	0.56			0.91	0.83		
V2	-	1.86	1.74	1.53	0.86			1.57	1.39		
V3	-	2.72	2.49	2.11	1.04			2.05	1.76		
V4	-	2.00	2.00	2.00	1.25			2.50	2.50		inchangé par KCHF tant que Pmax n'est pas atteint
V5	-	1.33	1.33	1.33	1.25			1.67	1.67		
V6	-	1.00	1.00	1.00	1.00			1.25	1.25		

A-3 Règles générales pour le choix de la procédure et le nombre de personnes invitées en fonction du volume de l'appel d'offres

Le choix de la procédure dépend de la valeur estimée du mandat, le nombre de prestataires invités devant être proportionnel au volume du mandat, pour autant que l'appel d'offres ne doive pas être ouvert. D'un point de vue juridique, une procédure d'appel d'offres n'est requise qu'à partir de 150 000 CHF (voir bloc bleu dans le tableau). Afin de stimuler la concurrence, il est toutefois recommandé de solliciter **plusieurs** prestataires, même pour des mandats d'un montant inférieur (voir bloc jaune dans le tableau). Il s'agit également de tenir compte des directives internes, qui prévoient souvent une procédure d'appel d'offres à partir d'une certaine valeur d'achat. Une demande préalable **auprès des prestataires visés**, concernant leur disposition à soumettre une offre, garantit que le nombre souhaité d'offres sera effectivement soumis. Les règles de base suivantes sont recommandées dans les procédures d'appel d'offre pour les évaluations et les études.

<table>
<tr><td colspan="6">Volume de commandes (hors TVA)</td></tr>
<tr><td>Moins de 20 KCHF</td><td>Supérieur à 20 KCHF et moins de 50 KCHF</td><td>De 50 KCHF à moins de 150 KCHF</td><td>De 150 à moins de 230 KCHF</td><td colspan="2">Supérieur à 230 KCHF</td></tr>
<tr><td colspan="6">Exigences légales minimales (LMP)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Possibilité de passer un mandat de gré à gré</td><td>Procédure d'invitation</td><td colspan="2">– Procédure sélective
– Procédure ouverte</td></tr>
<tr><td colspan="6">Recommandations / Règles de base SEVAL</td></tr>
<tr><td>Procédure de gré à gré</td><td colspan="2">Procédure d'invitation volontaire en-dessous du seuil, en tant que procédure de gré à gré</td><td>Procédure sur invitation en-dessous du seuil pour les mandats soumis aux accords internationaux</td><td>Procédure sélective</td><td>Procédure ouverte</td></tr>
<tr><td>1 prestataire</td><td>2 - 3 prestataires</td><td>3 – 5 prestataires</td><td>5 - 8 prestataires</td><td>Étape 1: Ouvert
Étape 2: 5 - 8 prestataires</td><td>Ouvert</td></tr>
</table>

A-4 Structure type d'un cahier des charges (art. 35 LMP/AIMP)

La structure générique suivante peut être considérée comme un modèle pour la structure d'un cahier des charges. D'autres modèles sont disponibles sur www.perimap.admin.ch.

1 Description de la situation de départ, des motifs et du motif de l'appel d'offres, indication du contexte et des travaux existants

2 Objectif et objet de l'étude/évaluation, références aux standards SEVAL qui ont une importance particulière dans le contexte

3 Questions de recherche ou d'évaluation en précisant qu'elles peuvent être affinées ou réduites en indiquant les raisons de cette réduction

4 Indications sur les méthodes et le design possibles sans les imposer, ainsi que des indications sur les bases de données existantes et d'autres bases.

5 Calendrier du projet

6 Objectifs budgétaires

7 Calendrier du processus d'attribution, indication des possibilités de questions-réponses

8 Personnes de contact chez le client

9 Critères d'attribution, y compris notation et pondérations

10 Annexe avec références aux documents et commentaire sur la signification des annexes

A-5 Modèle de structure pour les offres lors de l'appel d'offres

La structure générique suivante peut être considérée comme un modèle pour la construction d'une offre dans le cadre d'un cahier des charges.

1 Situation de départ et objectifs

2 Analyse du mandat avec évaluation critique (y compris modèle d'impact, références aux standards SEVAL)

3 Questions, méthodes et conception

4 Étapes de travail

5 Calendrier

6 Budget

7 Équipe et qualifications

8 Organisation

9 Références du prestataire

A-6 Critères d'adjudication typiques

Compréhension du mandat : le but et l'objectif du mandat ont-ils été compris, réfléchis et commentés de manière critique ?

Choix de la méthode : la démarche et les méthodes choisies sont-elles ciblées, compréhensibles et justifiées ?

Innovation : l'offre contient-elle des approches innovantes et/ou alternatives qui laissent espérer une valeur ajoutée ?

Equipe du projet : est-elle composée de manière équilibrée et compétente et dispose-t-elle de l'expérience nécessaire ((en incluant les références mentionnées) ?

Planification du projet : la planification du projet (calendrier, rapports intermédiaires, budgétisation, répartition entre les contributeurs) est-elle appropriée, réaliste et compatible avec les exigences du cahier des charges ?

Prix (voir annexe 2)

Les critères d'attribution doivent être examinés indépendamment par au moins deux personnes. Il est judicieux d'utiliser une échelle (par exemple une échelle de trois avec satisfait, partiellement satisfait, non satisfait) et de justifier qualitativement les résultats respectifs d'une offre sur l'échelle. Les résultats de la vérification devraient être discutés et l'évaluation finale devrait être établie sur cette base. Cette procédure permet d'obtenir des évaluations stables et bien justifiées.

SEVAL

Mentions légales

Éditeur

Société suisse d'évaluation SEVAL, groupe de travail Appel d’offres www.seval.ch

Auteurs

Dr. Benjamin Buser, Felix Walter, Dr. Wolfram Kägi, Patrick Zenhäusern, Dr. Stefan Rieder, Reinhard Zweidler

Accompagnement rédactionnel

Björn Neuhaus, Christine Serdaly, Adrian Berwert, Thomas von Stokar, Emmanuel Sangra

Remarques sur le contenu et exposés correctifs

Lilith Wernli, Marc Bergmann

Remerciements

Le groupe de travail remercie toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration de ce document par leurs commentaires et suggestions sur le fond, ainsi que par leur aide à la rédaction et leur relecture minutieuse.

Citation suggérée

SEVAL (2026), Vademecum « Attribution de mandats externes d'études et d'évaluations »