**Négociations préalables à l’attribution**

1. La négociation préalable (ci-après appelée « négociation ») est le processus au cours duquel l’Unité opérationnelle discute de certains aspects de la soumission avec le soumissionnaire qui a été recommandé pour l’attribution du contrat, dans le but de comprendre les droits et les obligations des deux parties et de parvenir à un accord mutuellement avantageux. La négociation n’est pas une étape obligatoire d’un processus d’approvisionnement. Elle ne peut être entreprise qu’à titre exceptionnel et uniquement initiée par le PNUD[[1]](#footnote-1) après l’examen du processus d’approvisionnement par l’Autorité responsable de l’approvisionnement et conformément à la présente politique. Les conditions générales du PNUD pour les biens et les services ne doivent généralement pas être négociées. S’il y a un besoin exceptionnel de le faire, le Bureau juridique au Siège doit être contacté immédiatement par l’Unité opérationnelle avant que des engagements soient pris envers le fournisseur.

**Principes de négociation**

1. Les négociations peuvent entraîner des changements en ce qui concerne les modalités et les exigences précisées dans le document d’invitation à soumissionner et/ou à l’offre présentée par le soumissionnaire recommandé. En tant que telles, il ne faut pas confondre les négociations avec les demandes de clarifications sur les offres qui peuvent être faites auprès de l’un ou de l’autre des soumissionnaires durant le processus d’évaluation afin de mieux comprendre les offres et/ou de supprimer tout écart non significatif par rapport aux exigences énoncées. La négociation doit également être distinguée des discussions normales sur la finalisation du contrat administratif avec le soumissionnaire retenu.

Le PNUD n’engage une négociation uniquement avec un soumissionnaire qui soit est:

1. Un soumissionnaire recommandé pour l’attribution d’un contrat en fonction des critères d’évaluation et de la méthode de sélection précisés dans le document d’invitation à soumissionner (soit l’offre recevable la plus basse soit la note combinée la plus élevée lorsqu’on utilise l’analyse cumulative) ; ou
2. Un soumissionnaire faisant l’objet d’une passation de marchés par entente directe ou d’un contrat à fournisseur unique, dont l’offre a été évaluée et jugée essentiellement conforme aux exigences.

Les négociations doivent être menées avec le soumissionnaire recommandé, après la fin du processus d’évaluation et avec l’approbation de l’Autorité responsable de l’approvisionnement. Elle ne doit pas être r dans le but de modifier le classement des soumissionnaires et elle ne doit pas être entreprise simultanément avec deux (2) soumissionnaires ou plus.

Les négociations peuvent aboutir à la modification de l’offre recommandée, mais cette modification doit être réalisée et convenue d’une manière entièrement conforme aux principes des marchés publics, et dans le respect des droits et des obligations des deux parties.

**Obtenir l’approbation pour mener les négociations**

Les négociations sur les actions d’approvisionnement en deçà du seuil du CAP doivent être entamées après l’autorisation du Chef de l’Unité opérationnelle ou du membre du personnel délégué auprès de l’Autorité responsable de l’approvisionnement.

Les négociations sur les actions d’approvisionnement au-delà du seuil du CAP doivent être entamées après l’autorisation de l’Autorité responsable de l’approvisionnement (Chef de l’Unité opérationnelle ou du RCPO ou du CPO), sur la recommandation du Comité d’examen de l’approvisionnement (CAP, RACP ou ACP).

À l’issue de la négociation, l’Unité opérationnelle est tenue de soumettre le résultat final de la négociation au Comité d’examen de l’approvisionnement ou à l’Autorité responsable de l’approvisionnement si l’action d’approvisionnement tombe en dessous du seuil du taux plafond, avec les informations suivantes :

1. Les points saillants du processus de négociation ; et
2. Les points convenus par les deux parties sur chacun des sujets de négociation et dûment étayés par la documentation appropriée, y compris les procès-verbaux des réunions de négociation.

9. Un marché qui découle d’un processus de négociation peut être attribué après la recommandation finale du Comité d’examen de l’approvisionnement et l’approbation par l’autorité déléguée.

**Raisons injustifiables d’entamer des négociations**

10. Des négociations ne sont pas requises lorsque tous les aspects de l’offre recommandée répondent aux exigences du PNUD et que le prix final demeure dans les limites du budget de l’activité.

11. Les négociations ne doivent pas être menées pour les raisons suivantes :

1. Créer une occasion pour les soumissionnaires de modifier leurs offres afin d’accorder une préférence indue à un soumissionnaire plutôt qu’à un autre ; ou
2. Forcer les soumissionnaires à accepter des travaux supplémentaires ou à fournir des biens supplémentaires qui n’étaient pas inclus à l’origine dans l’annexe des exigences ou les termes de référence ; ou
3. Forcer la conformité d’au moins une offre, lorsque toutes les offres reçues sont rejetées ou non conformes (c.-à-d. que toutes les offres ne répondent pas aux exigences techniques).

**Types de négociations et stratégies**

12. Selon les circonstances, les négociations peuvent être classées comme étant substantielles ou non substantielles, comme l’indique le tableau ci-dessous :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Description | Exigences  |
| Négociations substantielles | Ces négociations devraient être exceptionnelles et pleinement justifiables, car elles peuvent avoir une incidence significative sur la portée des exigences, des conditions et/ou du prix au-delà du droit du PNUD de faire varier la quantité jusqu’à 25 %. En principe, lorsque la portée est considérablement modifiée et que la valeur dépasse 25 %, un nouveau processus concurrentiel devrait être envisagé. | 1. La soumission du dossier d’achat au Comité d’examen de l’approvisionnement ou à l’Autorité responsable de l’approvisionnement (si elle est inférieure au seuil du taux plafond) doit inclure la stratégie de négociation à l’aide du modèle joint à la présente politique. La stratégie doit prévoir ce qui suit :1. La justification du lancement de la négociation, qui devrait faire référence à une situation qui n’était pas prévisible aux premières étapes du processus d’appel d’offres. La justification devrait également expliquer pourquoi un nouveau processus de mise en concurrence n’ajouterait pas de valeur ou n’aurait pas de sens dans la situation actuelle, et la façon dont la négociation prévue n’influerait pas sur le résultat du processus concurrentiel mené en ce qui concerne l’offre recommandée qui représente le meilleur rapport qualité-prix.
2. Les objectifs de la négociation,
3. Une liste exhaustive des sujets de négociation,
4. Les résultats attendus et les options de la négociation,
5. Les participants à la négociation, en indiquant leurs rôles pendant la négociation.

2. Le Comité d’examen de l’approvisionnement ou l’Autorité responsable de l’approvisionnement, s’il est inférieur au seuil du taux plafond, après avoir autorisé le processus d’approvisionnement, approuvé le résultat de l’évaluation et étant satisfait de la stratégie de négociation, recommande une approbation de principe de procéder à des négociations.3. Une fois les négociations terminées, l’Unité opérationnelle doit soumettre le résultat final de la négociation au Comité d’examen de l’approvisionnement ou à l’Autorité responsable de l’approvisionnement pour approbation finale avant la délivrance du contrat conformément à la clause 7 ci-dessus. **REMARQUE :** L’examen du processus sur ACP en ligne (s’il y a lieu) avant et après la négociation se fera au moyen de la même présentation, c.-à-d. **qu’il n’est pas nécessaire de soumettre une présentation distincte sur ACP en ligne pour le résultat de la négociation.** |
| Négociations non - substantielles  | Il s’agit de négociations qui n’ont pas d’incidence significative sur la portée des exigences et des conditions, qui entraînent une révision des prix et qui sont en droit de modifier la quantité de 25 %.  | * + - 1. La stratégie de négociation n’est pas requise ; seuls les points à négocier doivent être identifiés dans le rapport d’évaluation et mis en évidence dans la présentation du dossier d’achat au Comité d’examen de l’approvisionnement ou à l’Autorité responsable de l’approvisionnement (si inférieur au seuil du taux plafond), avant les négociations.
			2. Le Comité d’examen de l’approvisionnement ou l’Autorité responsable de l’approvisionnement, après avoir autorisé le processus d’approvisionnement et approuvé le résultat de l’évaluation, recommandera l’approbation de l’attribution du marché après les négociations.
			3. Il n’est **pas** nécessaire que le Comité d’examen de l’approvisionnement ou l’Autorité responsable de l’approvisionnement donne une autorisation supplémentaire.
 |

13. En observant les principes d’approvisionnement et en respectant les droits et obligations du PNUD et du soumissionnaire, voici quelques exemples de points pouvant faire l’objet de négociations avec le soumissionnaire recommandé, au besoin. L’Unité opérationnelle requérante doit déterminer si les points à négocier sont substantiels ou non substantiels en fonction des critères de la clause 11
ci-dessus :

|  |
| --- |
| **Exemples de points à négocier** |
| 1 | Ajustements des exigences (p. ex., Termes de référence, spécifications, etc.) afin de respecter le budget du contrat ou d’augmenter la quantité de certaines exigences pour tirer parti des économies d’échelles  |
| 2 | Les modalités de paiement, qui peuvent comprendre l’attribution du pourcentage approprié de paiement par jalons, les paiements anticipés, les montants de rétention, l’exigence de garantie bancaire en échange des montants de paiement anticipé ou de rétention, délai de règlement des factures et fixation des conditions de décaissement des paiements ; |
| 3 | Affinement ou ajustement du plan de travail et du calendrier de mise en œuvre, visant à assurer l’achèvement des travaux en temps opportun, à mettre davantage l’accent sur les activités essentielles, à réaffecter les ressources disponibles et à éviter les dépassements de coûts qui peuvent découler de la prolongation des périodes de travail/la durée du contrat ; |
| 4 | Organisation et dotation de l’équipe, visant à optimiser l’utilisation du personnel, la répartition des heures-personnes, l’attribution des tâches et le niveau d’effort requis pour diverses activités ;  |
| 5 | Le personnel de contrepartie, les installations ou tout autre soutien logistique à fournir ou à faciliter par le PNUD, lorsqu’il a un avantage comparatif ;  |
| 6 | Portée des obligations ou de tout risque corporatif ;  |
| 7 | Conditions particulières du Contrat, mais seulement dans la mesure où elles ne seront pas en conflit avec les Conditions générales du Contrat ; |
| 8 | La portée des garanties, et des autres services de soutien après-vente, ainsi que leur durée, des services de maintenance supplémentaires sans frais supplémentaires ; |
| 9 | Indicateurs de performance/accords sur les niveaux de service/normes de qualité des services ; |
| 10 | Fourniture des derniers modèles disponibles sur le marché, lorsque les marchandises achetées sont des produits technologiques dans un domaine où les percées, les améliorations et les changements de caractéristiques sont très fréquents, à l’exclusion des articles disponibles sur le marché. |

**Négociation exceptionnelle du prix et des conditions requises**

14. **Le prix seul, dans des circonstances normales, ne devra pas être négocié**, surtout dans les cas de concurrence ouverte, qui est considérée comme l’essence de la démonstration du meilleur rapport qualité-prix. Toute exception peut être faite dans une situation où les prix proposés par le soumissionnaire recommandé sont jugés plus élevés que les prix courants, surtout dans une demande de proposition. Les taux de référence, les estimations internes ou les prix courants doivent être établis judicieusement et vérifiables pour qu’ils constituent une base valable de comparaison.

15. Lorsque la négociation porte sur les composantes de prix de l’offre, les prix des biens et des services devraient toujours être comparés en utilisant la juste valeur marchande[[2]](#footnote-2), les attributions publiées des autorités nationales ou d’autres taux du PNUD (p. ex., DSA, taux de références internationaux des’IC, taux desIC établis localement, s’il y a lieu, enquêtes nationales sur les salaires, etc.) comme référence pour établir la compétitivité et le caractère raisonnable d’une offre financière. Cela peut comprendre les listes de prix publiées et les prix établis du marché des produits de base. Une simple comparaison du prix d’un soumissionnaire avec celui d’un autre soumissionnaire ne devrait pas servir de base pour entamer des négociations.

16. Si la négociation est nécessaire parce que les prix proposés par le soumissionnaire recommandé sont jugés plus élevés que les taux du marché, les Unités opérationnelles peuvent amorcer les négociations en demandant au soumissionnaire recommandé de fournir ce qui suit :

* + 1. Une base financière ou administrative pour l’établissement des prix, qui peut comprendre une ventilation détaillée de tous les coûts ;
		2. La preuve et/ou le fondement de l’imposition de taux ou de prix supérieurs aux prix courants, comme les prix contrôlés par le gouvernement, les taux de prix imposés par la loi ou d’autres références de prix raisonnablement établies.

17. Dans le cas où les négociations entraîneraient une modification de l’offre de prix, même si le prix ne faisait pas partie des sujets des négociations, alors le prix total qui en résulterait (s’il s’agit d’une augmentation) sera assujetti aux deux conditions suivantes avant l’approbation de la mesure d’approvisionnement :

* + 1. L’offre recommandée demeure le moins-disant ou la note cumulative la plus élevée en cas de Demandes de propositions ( RFP) ; et
		2. L’augmentation de prix qui en résulte peut encore être compensée par le budget alloué au contrat et n’aura pas d’incidence négative sur les affectations budgétaires pour d’autres activités du projet.

Si les deux conditions ci-dessus ne sont pas remplies, un nouveau processus d’approvisionnement devrait être mené sous réserve de l’application possible de la clause 27.

18. Lorsque la méthode d’approvisionnement est la passation de marchés par entente directe, où le PNUD n’évalue qu’une seule offre, le prix peut et doit être négocié, le cas échéant. Dans de tels cas et à titre exceptionnel, la négociation devrait être entreprise dans le cadre du processus d’approvisionnement afin d’établir l’optimisation des ressources avant la présentation du dossier d’achat au Comité d’examen de l’approvisionnement ou à l’Autorité responsable de l’approvisionnement.

**Mise en place de l’équipe de négociation**

19. Le Directeur des opérations ou tout autre cadre supérieur nomme l’équipe de négociation composée d’au moins deux (2) membres du PNUD, en tenant compte de facteurs tels que la participation à l’évaluation des offres et les compétences nécessaires à la conduite des négociations. Les négociations ne doivent être entreprises que par le personnel professionnel responsable de l’approvisionnement ayant de l’expérience dans le traitement des négociations avec les soumissionnaires et elles doivent être soutenues par des experts du programme en la matière.

20. Il est important de s’assurer qu’il n’y a pas de conflit d’intérêts. La déclaration d’impartialité est signée par tous les membres de l’équipe de négociation.

21. L’équipe doit s’assurer de bien connaître les éléments suivants :

1. Le détail des exigences,
2. Le contenu complet de l’offre soumise par le soumissionnaire,
3. Les constatations et les recommandations de l’équipe d’évaluation, y compris le sujet de la négociation ; et
4. La stratégie de négociation approuvée par l’Autorité compétente responsable de l’approvisionnement sur la recommandation du Comité d’examen de l’approvisionnement, le cas échéant.

**Préparation pour la négociation**

22. L’équipe de négociation doit faire preuve de diligence raisonnable et se préparer adéquatement avant de mener les négociations.

23. Chaque négociation devrait avoir une liste claire et sans équivoque de sujets à négocier. Avant d’entamer une négociation préalable, le soumissionnaire recommandé qui est appelé à négocier devrait être dûment avisé par écrit de ce qui suit :

1. La date, l’heure et la liste réalistes et réalisables des sujets des négociations, en évitant les retards inutiles ;
2. L’objectif et la justification de la négociation ;
3. Un énoncé selon lequel le soumissionnaire recommandé couvrirait tous les coûts liés au personnel et à la logistique découlant de sa participation aux négociations, suivi d’une invitation pour le soumissionnaire de proposer d’autres options s’il ne veut pas assumer ces coûts (c.-à-d. téléconférence, ou nomination de leur représentant local autorisé pour assister aux négociations en leur nom, etc.) ;
4. Une déclaration d’impartialité ou de conflit d’intérêts de la part du fournisseur ;
5. Une demande au soumissionnaire de fournir les renseignements suivants :

La confirmation de la participation à l’heure et au lieu précisés, ou tout autre moyen de participation proposé ; et

Le nombre de fonctionnaires participant aux négociations et leurs positions respectives au sein de l’organisation qu’ils représentent.

24. La notification des négociations peut se faire par n’importe quel moyen – courrier, fax ou email – à condition que l’Unité opérationnelle puisse avoir une preuve de cette transmission.

25. Le nombre de personnes impliquées dans la négociation devrait être maintenu au minimum des deux côtés. Dans la mesure du possible, ils doivent être de même nombre et de même niveau d’autorité (p. ex., s’il y a un directeur de haut niveau représentant le soumissionnaire, un agent national ou un personnel professionnel de niveau comparable dans l’Unité opérationnelle doit également être présent).

**Résultats possibles des négociations**

26. Les négociations peuvent nécessiter une série de réunions et de consultations internes au sein des deux organisations concernées, mais elles ne devraient pas entraîner de retards inutiles. Un échéancier pour la négociation préalable devrait être convenu et maintenu pour obtenir des résultats efficaces.

27. Si la validité de l’offre approche de l’expiration et qu’aucune entente n’a été conclue à la suite d’une négociation en cours, l’Unité opérationnelle peut demander au soumissionnaire ainsi qu’à tous les autres soumissionnaires recevables de prolonger la validité de leurs offres, dans un délai raisonnable lorsque l’Unité opérationnelle peut s’attendre à une conclusion des négociations, y compris considérant une période d’imprévu

28. Dans le cas où les sujets faisant l’objet de négociations ne seraient pas résolus après une tentative mutuelle raisonnable de coopération, les négociations peuvent être annulées avec un rapport au Comité d’examen de l’approvisionnement ou à l’Autorité responsable de l’approvisionnement sur l’échec des négociations et demander, au besoin, l’approbation de négocier avec le soumissionnaire suivant. L’Unité opérationnelle doit informer le soumissionnaire de cette décision par écrit, après une recommandation du Comité d’examen de l’approvisionnement ou de l’Autorité responsable de l’approvisionnement. Par la suite, l’Unité opérationnelle peut entamer des négociations avec le soumissionnaire de deuxième rang, le cas échéant, ou déclarer un échec du processus de sélection.

**Documentation du processus de négociation**

29. Afin de maintenir la transparence et de respecter les principes d’une concurrence équitable, toutes les négociations devraient être entièrement documentées. Au minimum, les informations suivantes doivent être prises en compte dans la documentation d’un processus de négociation et doivent être conservées dans les dossiers de l’Unité opérationnelle :

1. Une justification pour mener la négociation, y compris les objectifs ou la stratégie de négociation approuvés par l’Autorité responsable de l’approvisionnement, si la négociation est de nature substantielle ;
2. Les recommandations et l’approbation du Comité d’examen de l’approvisionnement pour mener les négociations, au besoin, selon la valeur du contrat ;
3. Les procès-verbaux des négociations, en indiquant la date, l’heure et les participants des deux parties ;
4. Les échanges écrits entre les parties qui négocient et les autres communications écrites qui font partie de la négociation ;
5. L’accord définitif entre les parties ;
6. La recommandation du Comité d’examen de l’approvisionnement ou de l’Autorité responsable de l’approvisionnement pour le résultat de la négociation, au besoin, selon la valeur du contrat ; et

30. Tous les procès-verbaux des négociations, lettres échangées et accords définitifs font partie intégrante du contrat qui sera signé par les parties et y sont annexés.

31. Toute clarification ou tout soutien requis relativement à l’application de la présente politique doit être présenté à l’Unité des services d’approvisionnement (PSU). L’Unité des services d’approvisionnement fournira de la formation pratique et du soutien aux Unités opérationnelles sur la conduite des négociations préalables.

Disclaimer: This document was translated from English into French. In the event of any discrepancy between this translation and the original English document, the original English document shall prevail.

Avertissement: Ce document a été traduit de l'anglais vers le français. En cas de divergence entre cette traduction et le document anglais original, le document anglais original prévaudra.

1. Le soumissionnaire recommandé peut seulement demander des négociations sur certains aspects du contrat au moment de l’attribution du contrat, tandis que la présente politique porte sur les négociations préalables. Les Unités opérationnelles veillent à ce que ces négociations soient dans l’intérêt du PNUD et pour le succès du contrat. [↑](#footnote-ref-1)
2. *La juste valeur marchande est le prix auquel un bien ou un service peut être vendu sur le libre* ***marché****, entre un acheteur et un vendeur informés et non assujettis.* [↑](#footnote-ref-2)