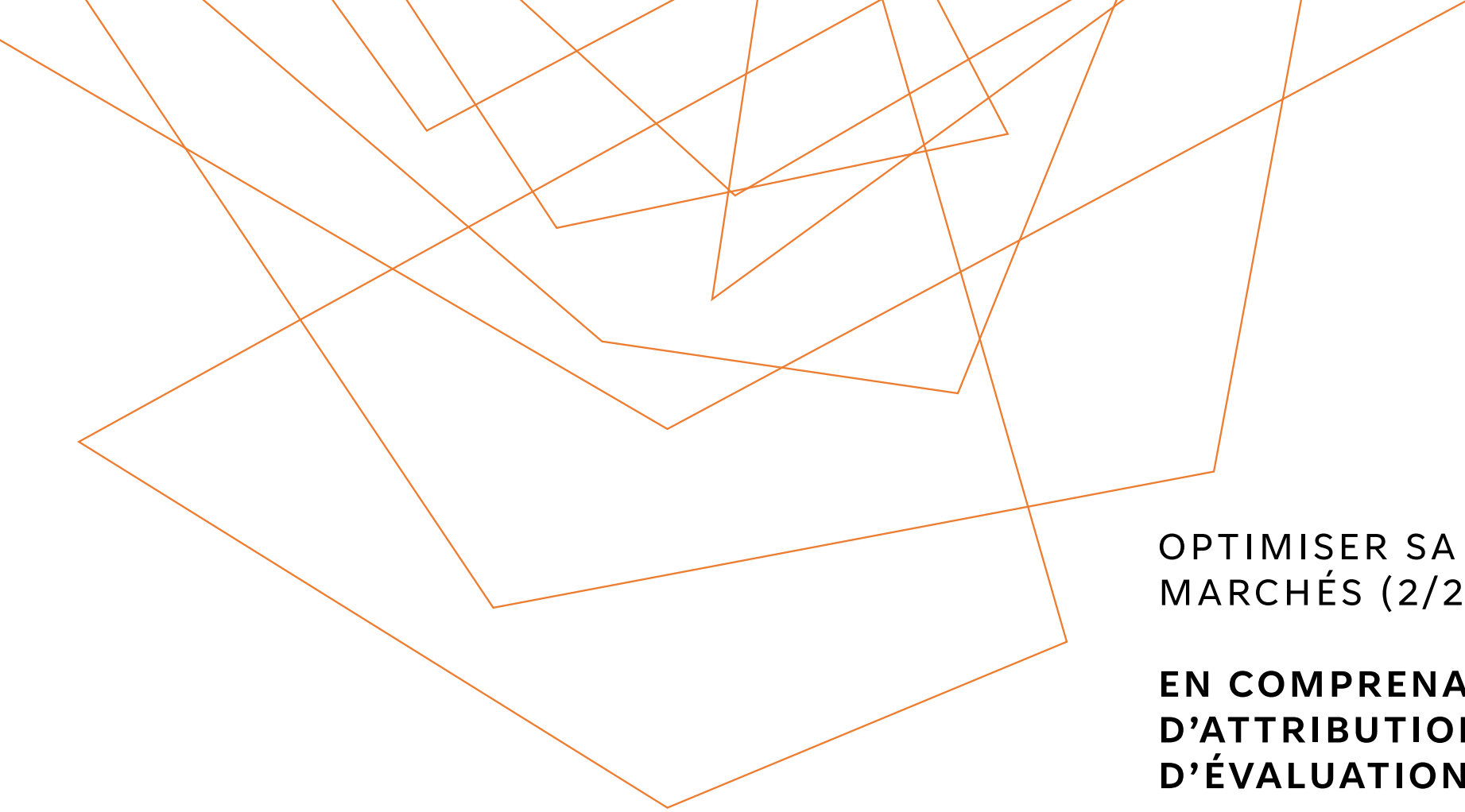


A series of overlapping, irregular orange lines forming a complex geometric pattern in the upper left portion of the slide.

OPTIMISER SA PARTICIPATION AUX
MARCHÉS (2/2)

**EN COMPRENANT LES CRITÈRES
D'ATTRIBUTION ET LES MÉCANISMES
D'ÉVALUATION**

*Rendez-vous des acteurs de la
commande publique responsable
Liège, le 10 mars 2026*

INTRODUCTION : DES RESSENTIS QUI QUESTIONNENT...

« Mon offre a été écartée pourtant je sais que je suis meilleur que mes concurrents sur les critères d'attribution qui étaient proposés »

« Je m'étonne des points que j'ai reçu pour ma proposition. Tout était indiqué dans ma offre technique »

OBJECTIFS DE CET ATELIER



*Vous donnez les **clés pour comprendre** le fonctionnement des critères d'attribution et l'évaluation de votre offre*

*Et ainsi vous permettre de **concourir** aux marchés publics **à votre plein potentiel***

PROGRAMME

- 1 _____ La régularité de votre offre
- 2 _____ Les critères d'attribution – Principes et exemples
- 3 _____ Les critères d'attribution – En pratique
- 4 _____ La décision motivée d'attribution
- 5 _____ Conclusion et Questions - réponses

1.

LA RÉGULARITÉ DE VOTRE OFFRE

SEULES LES OFFRES RÉGULIÈRES SONT
ANALYSÉES AU REGARD DES CRITÈRES
D'ATTRIBUTION

AVANT MÊME DE S'ATTAQUER AU FOND, CERTAINES ÉTAPES
SONT INCONTOURNABLES (GO / NO GO)

QUI ? GO/NO GO

- Sélection



QUOI ? GO/NO GO

- Régularité



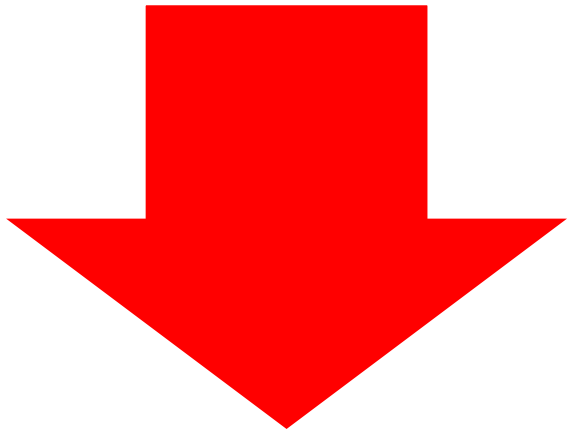
QUOI ? 1^{er} GAGNE

- Critères
d'attribution

DIFFÉRENTS DEGRÉS D'IRRÉGULARITÉ



Irrégularités non-
substantielles



Irrégularités
substantielles

DIFFÉRENTS DEGRÉS D'IRRÉGULARITÉ

- Irrégularités **NON-SUBSTANTIELLES**

- **Définition + Conséquence** : Erreur d'importance relative, qui n'entraîne en principe pas d'écartement de l'offre
- **Exemples** :
 - Fichier prix remis sous format pdf et xls,
 - Information ou document manquant (non critique)
 - ...
- **Exception** : plusieurs irrégularités substantielles peuvent « devenir » une irrégularité substantielle (= importante)

DIFFÉRENTS DEGRÉS D'IRRÉGULARITÉ

- Irrégularités **SUBSTANTIELLES**

- **Définition + Conséquence:** Erreur(s) ou réserve(s) à ce point importante(s) qu'elle(s) entraîne(nt) l'écartement de l'offre
- **Exemples :**
 - Offre pas remise à temps
 - Offre non signée au moyen d'une signature électronique qualifiée
 - 2 prix différents (ou 2 délais différents) pour un même poste
 - Refus de pénalités
 - ...

IRRÉGULARITÉS SUBSTANTIELLES : COMMENT LES IDENTIFIER ?

Définition fonctionnelle

(tout ce qui rend / entraine)

L'offre inévaluable ou incomparable aux autres offres reçues

L'engagement inexistant, incomplet ou incertain à exécuter le marché dans les conditions prévues

Un avantage discriminatoire ou une distorsion de concurrence

Liste d'irrégularités qui sont **toujours** substantielles

Offre tardive

Absence de DUME (marché €)

Offre non signée (SEQ) ou pas par la bonne personne

Non respect d'une exigence minimale ou essentielle

LES IRRÉGULARITÉS SONT TRAITÉES DIFFÉREMMENT PAR PROCÉDURE

En procédure
ouverte/restrainte

Irrégularité non-substantielle

- L'adjudicateur peut* demander des précisions / clarifications / compléments
- SAUF si cumul de plusieurs irrégularités non-substantielles → = irrégularité substantielle

Irrégularité substantielle

- L'adjudicateur n'a aucune marge de manœuvre
- S'il constate la présence d'une seule irrégularité substantielle → il doit écarter l'offre

* Pas une obligation

LES IRRÉGULARITÉS SONT TRAITÉES DIFFÉREMMENT PAR PROCÉDURE

* Pas une obligation

En PN < seuils

❖ irrégularité non-substantielle

- L'adjudicateur doit laisser la possibilité de régulariser

Irrégularité substantielle

- L'adjudicateur peut* faire régulariser une offre OU l'écarter

En PN > seuils

❖ irrégularité non-substantielle

- L'adjudicateur doit laisser la possibilité de régulariser

Irrégularité substantielle

- L'adjudicateur ne peut* faire régulariser une offre QUE s'il s'est réservé le droit de le faire dans le CSC
- Sinon, doit écarter



LORSQUE JE RÉDIGE MON OFFRE

LISTER LES DOCUMENTS & INFORMATIONS À FOURNIR (ET SOUS QUELLE FORME)

→ *Récolter ces informations et les structurer*

LISTER LES POINTS « PROBLÉMATIQUES » ÉVENTUELS

→ *Les remonter vers l'adjudicateur*

→ *Et/ou identifier les risques correspondants et les chiffrer*

→ *Ne pas reprendre de réserve dans votre offre (meilleur moyen de ne pas aller plus loin)*

DOUBLE-CHECKER, VALIDER ET SIGNER L'OFFRE

→ *Sauf exception, un adjudicateur n'est jamais obligé de vous inviter à régulariser votre offre (mieux vaut mettre les chances de votre côté dès le départ)*

2.

LES CRITÈRES D'ATTRIBUTION

PRINCIPES ET EXEMPLES

LE POUVOIR ADJUDICATEUR EST
LIBRE DE CHOISIR LES CRITÈRES
D'ATTRIBUTION

DANS LE **CADRE** FIXÉ PAR LA
RÈGLEMENTATION

A QUOI SERVENT LES CRITÈRES D'ATTRIBUTION ?

UNE LOGIQUE DE CLASSEMENT DES OFFRES

- Le pouvoir adjudicateur doit départager les offres entre elles :
 - Evaluation
 - Cotation
 - Classement
 - Désignation de l'adjudicataire (= l'offre économiquement la plus avantageuse)

3 TYPES DE CRITÈRES

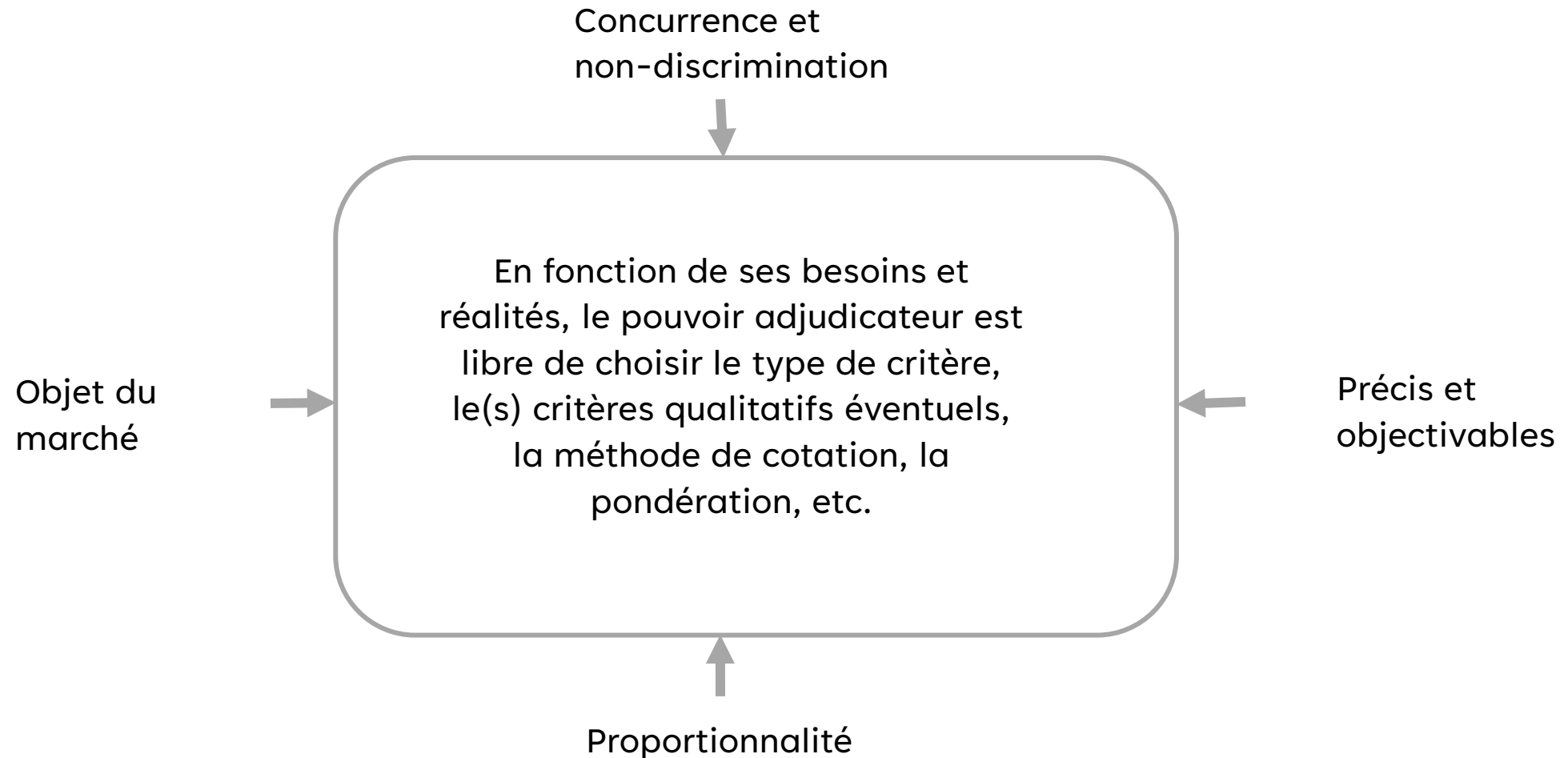
	Prix	Coût	Rapport qualité/prix
De quoi s'agit-il ?	Le montant pour acheter le bien/service (prix d'achat)	L'ensemble des montants nécessaires sur tout le cycle de vie (acquisition, utilisation, entretien et fin de vie) du bien/service	Mix : Prix OU Coût + un/des critère(s) qualitatifs (ex : délai de livraison)
Pour quels marchés est-ce approprié ?	Biens/services standardisés et/ou la qualité varie peu d'un fournisseur à l'autre	Biens/services qui doivent être efficaces sur le long terme et pas seulement le moins cher lors de l'achat	Le niveau de qualité du bien/service à une importance majeure lors de l'exécution du marché
Exemples	• Fournitures de bureau • Combustibles	• Véhicules • Matériel IT • Eclairage	• Prestations intellectuelles • Services IT • Fournitures sur mesure
Quelle est la logique ?	Le meilleur prix l'emporte	Le produit le moins cher à l'achat n'est pas nécessairement le moins cher sur la durée	la qualité d'exécution du marché va se jouer sur des facteurs spécifiques à chaque soumissionnaire



QUELQUES EXEMPLES DE CRITÈRES QUALITATIFS

- Qualité technique/fonctionnelle
- Accessibilité/conception pour les utilisateurs
- Esthétique
- Impact social et/ou environnemental (« clauses durables »)
- Expériences et compétences des prestataires (SSI impact significatif sur le niveau d'exécution du marché)
- Modalités de service après-vente
- Assistance technique
- Livraison (délais, modalités, etc.)

UNE LIBERTÉ DE CHOIX ENCADRÉE



EN LIEN AVEC L'OBJET DU MARCHÉ



Matériel
informatique



PERFORMANCES TECHNIQUES (VITESSE DU PROCESSEUR, AUTONOMIE, ROBUSTESSE, ETC.)



ENGAGEMENT CARITATIF AUPRÈS D'ASSOCIATIONS LOCALES

LA RÉPUTATION DE L'ENTREPRISE, SON « CLASSEMENT » DANS SON SECTEUR D'ACTIVITÉS

PRÉCISION : LES CRITÈRES PEUVENT DONC CONCERNER **TOUTES LES ÉTAPES DE VIE** DU BIEN/SERVICE.

EX : UN CRITÈRE LIÉ À LA MÉTHODE DE VALORISATION DU BIEN À SA FIN DE VIE.

PROPORTIONNELS À LA NATURE ET À L'IMPORTANCE DU MARCHÉ



Rénovation
toiture petit
hangar



DÉLAI D'EXÉCUTION PROPOSÉ (20/100)



ANALYSE MINUTIEUSE DES RISQUES ET
IMPACTS



Audit des mécanismes
d'aides à l'emploi en
Wallonie



COHÉRENCE ET QUALITÉ DE LA
MÉTHODOLOGIE PROPOSÉE (40/100)



PRIX (95/100)



CONCURRENCE ET NON-DISCRIMINATION

LES CRITÈRES NE PEUVENT **PAS**
RESTREINDRE INDUMENT L'ACCÈS AU
MARCHÉ À CERTAINES ENTREPRISES



*PROXIMITÉ GÉOGRAPHIQUE ENTRE L'ENTREPRISE
ET LE SIÈGE SOCIAL DU POUVOIR ADJUDICATEUR*

ILS DOIVENT POUVOIR **S'APPLIQUER À**
TOUTE OFFRE POTENTIELLE ET
PERMETTRE UNE COMPARAISON
EFFECTIVE DES OFFRES

ILS DOIVENT PERMETTRE UNE **RÉELLE**
CONCURRENCE

En pratique, les critères choisis par
le pouvoir adjudicateur peuvent et vont
logiquement avoir pour effet qu'une
entreprise sera mieux cotée.

PRÉCIS ET OBJECTIVABLES

- « DOIVENT ÊTRE FORMULÉS D'UNE MANIÈRE TELLE QUE TOUS LES SOUMISSIONNAIRES (...) DOIVENT ÊTRE EN ÉTAT DE LES INTERPRÉTER DE LA MÊME MANIÈRE »

- IL NE PEUT *PAS* CONTENIR D'AMBIGUÏTÉ (C'EST-À-DIRE UNE CONTRADICTION ENTRE LA MANIÈRE DONT IL EST DÉFINI PAR LES DOCUMENTS DU MARCHÉ ET L'INTERPRÉTATION QU'EN DONNE LE POUVOIR ADJUDICATEUR AUX SOUMISSIONNAIRES) QUI AMÈNE CERTAINS SOUMISSIONNAIRES À SE MÉPRENDRE SUR LA SIGNIFICATION DE CE CRITÈRE ET QUE CETTE MÉPRISE (...) CONDUISE À UNE COMPARAISON FAUSSEE DES OFFRES

- INTERDICTION DES CRITÈRES OFFRANT UNE LIBERTÉ DE CHOIX ILLIMITÉE



PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE (KWH/AN), MESURÉE SELON LA NORME EN 15193 (30/100)

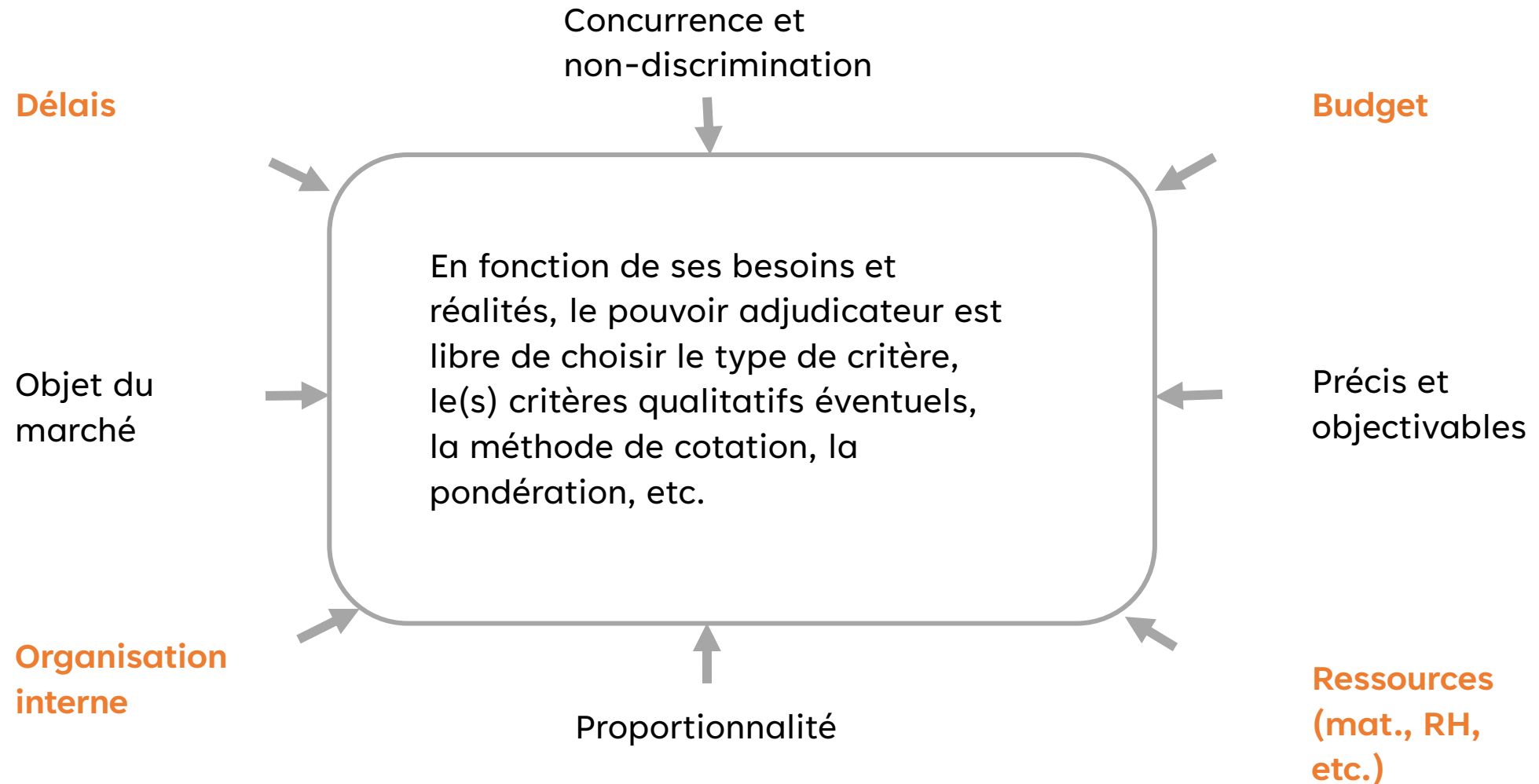


CRITÈRE VAGUE, ALÉATOIRE OU IMPRÉCIS :

- QUALITÉ GÉNÉRALE DE L'OFFRE

- « PERTINENCE DE L'APPROCHE PROPOSÉE » (SANS SOUS-CRITÈRE OU MÉTHODE D'ANALYSE)

UNE LIBERTÉ DE CHOIX ENCADRÉE



COMMENT RÉAGIR ?

Préparation du marché

- En prospection : sensibilisez (réalités du secteur, risques, opportunités)
- Communiquez des exemples de critères et de méthodologies

Remise d'offre

- Interpellez (forum e-Procurement, adresse de contact)
- Développez vos arguments
- Proposez :
 - Une alternative
 - Un complément
 - Une précision
- Demandez :
 - Une modification (! **Limite** !)
 - Un report de la date de remise d'offre

3.

LES CRITÈRES D'ATTRIBUTION LEUR ÉVALUATION PRATIQUE

LES CRITÈRES D'ATTRIBUTION
ANNONCÉS ET LEUR ÉVALUATION

QUELQUES DIFFÉRENCES EN
FONCTION DES PROCÉDURES

QUELQUES RÈGLES DE BASE QUAND UN ADJUDICATEUR ÉVALUE DES CRITÈRES D'ATTRIBUTION

Doivent être liés à l'objet du marché

Le contexte qui entoure l'objet du marché (enjeux, objectifs, contraintes) n'est jamais anodin et peut aider à la compréhension des critères

Doivent permettre une véritable concurrence

Le fait qu'une seule société soit en mesure d'obtenir le maximum de points ne veut pas dire que la concurrence ne joue pas

Sont assortis de « précisions »

= Vérifier *si* et *comment* y répondent les opérateurs
(Vous devez savoir quoi remettre comme document/info et ce qui sera valorisé)

Sont indiqués dans l'avis de marché ou dans le CSC

Sauf marchés de faible montant

Ne sont jamais négociables

Mais bien la façon dont les offres y répondent
(dans les procédures avec négociations)

QUELQUES RÈGLES DE BASE EN MATIÈRE DE CRITÈRES D'ATTRIBUTION

Évaluation des critères

De tous les (sous-) critères annoncés

Rien que les (sous-) critères annoncés

De la même manière pour toutes les offres

Pas de modification après coup

Interdiction de modifier les (sous-) critères et les pondérations annoncé(s) ou de les « désamorcer »

Méthode d'évaluation

Doit être fixée AVANT la fin du délai de remise des offres

Pas d'obligation de la communiquer (sauf si non-prévisible)

Présente dans la décision d'attribution (doit comprendre le « pourquoi »)

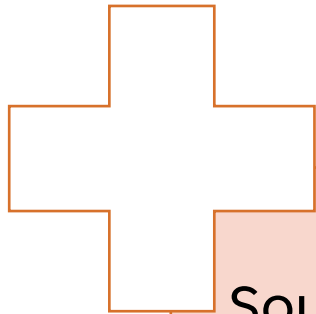
Explications nécessaires

Un simple tableau des cotations ne suffit pas

LES PONDÉRATIONS

- = Valeur relative de chaque critère d'attribution
- Au-dessus des seuils €
 - DOIVENT être indiquées
 - Si impossible (pour des raisons démontrables) : classés par ordre décroissant d'importance
- Sous les seuils €
 - SOIT pondération
 - SOIT ordre décroissant d'importance
 - SOIT ils ont tous la même valeur
 - Cas particulier : la PNDAPP

LES SOUS-CRITÈRES D'ATTRIBUTION



Sous-critère d'attribution

- Sous-division d'un critère d'attribution
- Élément évalué de manière systématique dans chaque offre reçue
- Dispose d'une pondération propre

Élément d'appréciation

- Aspects concrets d'une offre permettant une appréciation globale de sa qualité par rapport à un critère ou à un sous-critère donné
- N'est pas évalué de manière systématique
- Ne dispose pas d'une pondération propre

LA MÉTHODE D'ÉVALUATION

- Evolution dans le temps
 - Début : Interdiction absolue : « *Toutes les conditions et modalités de la procédure d'attribution doivent être formulées de manière claire, précise et univoque dans l'avis de marché ou dans le cahier des charges* »
 - Aujourd'hui : Liberté encadrée
- Prévisibilité
 - Doit être fixée avant la fin du délai de remise des offres (sf raisons démontrables)
 - Pas d'obligation de la communiquer préalablement :
 - Sauf si non suffisamment prévisible par un soumissionnaire normalement diligent
 - Sauf si elle contient des éléments qui (s'ils avaient été connus) auraient eu un impact sur la préparation / élaboration de l'offre
 - Mais doit être présente dans la décision d'attribution (comprendre « pourquoi »)
- Différents types en fonction des critères évalués
 - Critères quantitatifs (prix, délais, performance, etc.)
 - Critères qualitatifs (qualité/pertinence d'un service, d'un livrable, etc.)



LORSQUE JE RÉDIGE MON OFFRE

LISTER LES ÉLÉMENTS IMPORTANTS
POUR / VALORISÉS PAR L'ADJUDICATEUR

→ *En tenir compte dans l'élaboration de la réponse*

LISTER LES DOCUMENTS &
INFORMATIONS À FOURNIR (ET SOUS
QUELLE FORME) POUR RÉPONDRE AUX
CRITÈRES D'ATTRIBUTION

→ *Récolter ces informations et les structurer*

→ *Les lier à chaque critère concerné*

PRÉPARER UNE MATRICE DE RÉPONSE

→ *Ne pas hésiter à faire un récapitulatif de vos points forts pour chaque critère*

4.

LA DÉCISION MOTIVÉE D'ATTRIBUTION (DMA)

PRÉSENTATION : COMPRENDRE LES
PRINCIPES ET VOIES DE RECOURS
POSSIBLES

QU'EST-CE QUE LA DMA ?

- Décision motivée d'attribution (DMA) = document dans lequel le pouvoir adjudicateur explique la **raison de son choix**
- DMA inclut **deux types de motivation** :
 - Motivation **en droit** = règles juridiques utilisées
 - Motivation **en fait** = éléments concrets justifiant la note attribuée
(ex.: en comparant les points forts et points faibles de chacune des offres)
- **Comprendre** pourquoi une offre reçoit une **note** déterminée
- À chaque fois qu'un marché est attribué, une DMA est rédigée



QUELLE EST LA RÉGLEMENTATION APPLICABLE ?

PRINCIPES FONDAMENTAUX

- Contribue au **principe de transparence**
- Permet la vérification du **respect du principe d'égalité de traitement**

LOIS APPLICABLES

- **Loi du 29 juillet 1991** relative à la motivation formelle des actes administratifs
- **Loi du 17 juin 2013** relative à la motivation, à l'information et aux voies de recours en matière de marchés publics et de certains marchés de travaux, de fournitures et de services

EXIGENCES DE LA DMA

- Motivation : **suffisante, pertinente et juridiquement valable**
- Permettre aux destinataires de l'acte de **comprendre** les raisons
- Permettre au Conseil d'Etat de **contrôler l'exactitude, l'admissibilité et la pertinence des motifs**



QUE DOIT CONTENIR LA DMA?

PRINCIPES ESSENTIELS

- La motivation doit avoir un **lien clair avec la décision** et être **pertinente**;
- Elle **peut** rester **concise** : pas besoin de répondre à chaque argument ni d'entrer dans un détail excessif;
- Le pouvoir adjudicateur n'a pas l'obligation de traiter point par point tous les éléments soulevés.

NIVEAU DE PRÉCISION ATTENDU

- Décision positive (offre retenues) --> motivation plus brève acceptée;
- Exclusion ou non-sélection --> motivation plus détaillée et plus rigoureuse requise.

EXEMPLE

Marché fournitures : casques audio avec réducteur de bruit

Critères d'attribution :

- **Prix** (40/100) = comparer le prix des différentes offres
- **Evaluation technique du produit** (40/100) = combien de décibels permettent-ils de réduire (par exemple)
- **Facilité d'utilisation** (20/100)
 - **Facilité de manipulation** (10/20) = utilisables sans branchement ou installation de logiciels; notice claire en français (par exemple)
 - **Confortabilité** (10/20) = n'écrasent pas les oreilles (par exemple)

Important : le pouvoir adjudicateur doit comparer **la même chose** dans toutes les offres

QUE DOIT VOUS COMMUNIQUER LE POUVOIR ADJUDICATEUR?

Dépend du **montant estimé** du marché

Seuils européens (Art. 8 de la loi du 17 juin 2013)	Entre 140.000€ HTVA et les seuils européens (Art. 29 de la loi du 17 juin 2013)	Entre 30.000€ HTVA et 140.000€ HTVA (Art. 29/1 de la loi du 17 juin 2013)	Faibles montants (inférieurs à 30.000€ HTVA) (Loi 29/07/1991)
• Motifs de non-sélection → extrait de la décision motivée • Motifs de l'éviction → extrait de la décision motivée • Offre non choisie ou au contraire retenue → décision motivée • Par voie électronique + le même jour par courrier recommandé (début délai de standstill)	• Motifs de non-sélection → extrait de la décision motivée • Motifs de l'éviction → extrait de la décision motivée • Offre non choisie ou au contraire retenue → décision motivée • Par voie électronique + le même jour par courrier recommandé	• Le pouvoir adjudicateur informe les soumissionnaires de la nature de sa décision • Les soumissionnaires peuvent demander des informations complémentaires dans les 30 jours → le pouvoir adjudicateur doit les communiquer dans les 15 jours • Par voie électronique + le même jour par courrier recommandé	• Le pouvoir adjudicateur doit justifier son choix d'adjudicataire (fondement en fait et en droit) • Motivation pas communiquée spontanément → fait partie du dossier administratif du pouvoir adjudicateur • Aucune forme pour la communication de la décision



QUE FAIRE SI VOUS NE COMPRENEZ PAS LA DMA?

DMA PAS COMPRISE

- **Solliciter** des **explications** complémentaires ou un moment d'échange auprès du pouvoir adjudicateur
- Le pouvoir adjudicateur **peut refuser** la demande d'explication ou le moment d'échange

QUE FAIRE SI VOUS N'ÊTES PAS D'ACCORD AVEC LA DMA?

Au préalable : **prendre conseils** auprès d'un **avocat spécialisé** en marchés publics

RECOURS EN SUSPENSION

- Pour les marchés atteignant les **seuils européens**
- Si **irrégularité** lors de l'analyse des offres ou **erreur** manifeste d'appréciation
- Délai de **standstill** = **15 jours**
- Devant le **Conseil d'Etat**
- **Empêcher** la **conclusion** du contrat

RECOURS EN ANNULATION

- Pour **tout marché**
- **Décision d'attribution** entachée d'une **illégalité**
- Devant le **Conseil d'Etat**
- **Suspendre** ou **annuler** la **décision** d'attribution

DOMMAGES ET INTÉRÊTS

- Indemnité **forfaitaire** de **10% du montant**
 - procédure ouvertes ou restreintes
 - Critère d'attribution unique : prix
- Pour **tout marché**
- **Préjudice** suite à **décision illégale** du pouvoir adjudicateur
- Devant le **Conseil d'Etat** ou le **juge judiciaire**
- **Indemnisation**



EXCEPTIONS

Certains pouvoirs adjudicateurs qui ne sont pas des autorités publiques au sens des lois coordonnées sur le Conseil d'Etat (12/01/1973) (ASBL, certain(e)s universités et hôpitaux, etc.) :

- Pas soumis au Conseil d'Etat → recours devant le juge judiciaire;
- Pas soumis à la législation en matière de publicité/motivation des actes administratifs → aucune obligation de communication pour les marchés de faibles montant



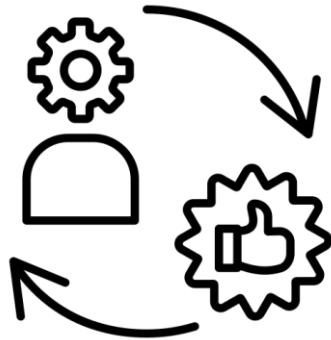
EN BREF

LA DMA :

- **Pas un simple document** administratif
- Outil de **transparence** et de **sécurité juridique**
- **Protège** à la fois le pouvoir adjudicateur et les soumissionnaires

5.

CONCLUSION



FACE À LA THÉORIE, **VOS** PRATIQUES



MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION