



MARCHÉS PUBLICS

COMMENT **RÉPONDRE AUX MARCHÉS PUBLICS** ET GÉRER LES APPELS D'OFFRES PLUS EFFICACEMENT?



INTRODUCTION

Rien qu'en Belgique, les pouvoirs publics et leurs services lancent chaque année une moyenne de 25.000 procédures d'achat. En 2020, les adjudications publiques représentaient un marché de 69 milliards d'euros dans notre pays. Décrocher un marché public constitue dès lors une source de chiffre d'affaires particulièrement attractive et stable pour les entreprises, grandes ou petites.



Si la perspective de décrocher un marché peut sonner doux aux oreilles, la pilule a parfois un goût amer dans un premier temps. La procédure de soumission peut souvent sembler ou se révéler complexe. Concourir en vue de l'attribution d'un marché public requiert du temps, du dévouement et un certain sens de la minutie. Les adjudications publiques sont d'un autre ordre que les transactions commerciales habituelles: règles d'évaluation et délais stricts, faible marge de négociation, implication de nombreuses équipes différentes, ...

Peut-être avez-vous entretemps constaté par vous-même que la première adjudication était la plus difficile, pour la simple raison que vous n'étiez pas encore familiarisé à cette procédure. Mais au fil du temps, les démarches ont sans doute été vécues comme moins pénibles. Et peut-être êtes-vous maintenant en quête de conseils pour perfectionner votre approche et augmenter vos chances de succès. Cette publication a pour but de vous aider à adopter une approche plus systématique afin de dénicher les meilleures opportunités. Nous vous donnons également quelques conseils pour augmenter votre taux de réussite.

Excellente lecture!

¹ Source: OCDE - [Government at a Glance 2021](#)- p 163



CONTENU

TROUVER DES MARCHÉS PUBLICS ET LES QUALIFIER	04
To bid or not to bid: cette adjudication est-elle faite pour moi?	05
PRÉPARER L'OFFRE	06
Aspects à prendre en compte durant la phase de préparation	08
Démarrer avec une longueur d'avance	09
ÉLABORER L'OFFRE	10
Comment fixer le prix de votre offre?	13
VALIDER L'OFFRE ET LA SOUMETTRE	14
Créez une bibliothèque des appels d'offres	15
SUIVI ET ENTRETIEN	17

CHAPITRE

TROUVER DES MARCHÉS PUBLICS ET LES QUALIFIER



TROUVER DES MARCHÉS PUBLICS ET LES QUALIFIER

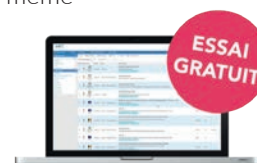
Rien qu'en Belgique, 69 adjudications sont publiées en moyenne chaque jour ouvrable. Les entreprises également actives en dehors de nos frontières nationales font face à un tsunami quotidien encore plus important. Dénicher les contrats qui seraient parfaitement pertinents pour votre activité peut parfois s'apparenter à la recherche d'une aiguille dans une botte de foin. Mine de rien, vous perdez chaque semaine des heures précieuses à naviguer dans des listes et à parcourir des menus déroulants.

Il est donc crucial de se doter d'un système et d'une approche de qualité pour passer en revue les appels d'offres. Chaque procédure d'adjudication est intensive; il s'agit donc d'évaluer correctement si votre expertise

et votre expérience correspondent à telle ou telle opportunité. Une plateforme de recherche peut vous y aider.

Une telle plateforme vous permet non seulement de trouver et de qualifier des marchés publics, mais aussi de les planifier à l'avance, de façon à mieux gérer vos projets. Les adjudications apparaissent souvent par cycles, ce qui vous permet de les planifier parfois plusieurs mois à l'avance, avant même qu'elles ne soient publiées.

Testez nos outils à l'aide
d'une licence d'essai gratuite



To bid or not to bid: cette adjudication est-elle faite pour moi?

Telle adjudication vaut-elle la peine d'y investir du temps et de l'énergie? Mieux vaut découvrir trop tôt que trop tard la réponse à cette question.

- Lisez et analysez attentivement les documents d'adjudication et prenez le temps de cerner parfaitement les services demandés. Votre entreprise est-elle **équipée** pour fournir les biens ou les services sollicités? Disposez-vous des compétences, des qualifications et des éventuelles accréditations? Pouvez-vous répondre à toutes les conditions émises?
- Pensez aussi aux **sous-traitants** que vous devrez éventuellement solliciter. Disposent-ils eux aussi des compétences et qualifications requises? Avez-vous la certitude qu'ils respecteront leurs engagements? Bon à savoir: il arrive de plus en plus fréquemment qu'en phase de sélection, les pouvoirs adjudicateurs examinent non seulement votre profil d'entrepreneur/fournisseur, mais aussi celui de vos sous-traitants. Si l'un de vos sous-traitants n'a pas payé correctement ses impôts par exemple, vous risquez de vous voir exclu.
- Avez-vous la **capacité** d'assumer ce travail supplémentaire et disposez-vous de suffisamment de personnel compétent? Devriez-vous recruter des collaborateurs supplémentaires pour faciliter la réalisation du projet, et si oui, dans quel délai pourriez-vous les engager si l'adjudication devait aboutir?
- Quels sont les **critères d'évaluation**? Si seul le prix compte, vous pourriez décider de ne pas y consacrer (ou au contraire d'y consacrer) du temps et de l'énergie.
- Quelles sont vos **chances de réussite**? Avez-vous déjà remporté des contrats similaires auparavant? Quel est le degré de concurrence pour ce marché spécifique?
- Calculez les **coûts** de ce projet. Combien cela va-t-il vous coûter d'exécuter ce contrat? Votre marge bénéficiaire est-elle suffisante pour justifier une participation?
- Quelle est votre **relation** avec le maître de l'ouvrage? Si vous êtes en bons termes avec le pouvoir adjudicateur ou connu de lui, cela pourrait constituer un atout. Si vous êtes inconnu du maître de l'ouvrage, la concurrence pourrait jouer en votre défaveur.

CHAPITRE **PRÉPARER** **L'OFFRE**



PRÉPARER L'OFFRE

Vous avez repéré un marché pour lequel vous pensez être éligible? Dans ce cas, les préparatifs peuvent commencer. Plus votre entreprise est grande, plus il est important de vous entourer des bons experts. Pour remporter une adjudication publique, mieux vaut se préparer en équipe qu'en solo. Impliquez donc à temps les personnes et départements nécessaires. Dans les entreprises de taille moyenne, certaines personnes peuvent combiner plusieurs rôles. Si votre entreprise est petite et/ou si vous êtes seul(e) à gérer l'appel d'offres, sollicitez régulièrement le feedback d'une personne qui connaît bien votre activité.

Une équipe dédiée à l'appel d'offres comprendra généralement:



DIRECTEUR DE PROJET

Un directeur de projet qui supervise et coordonne la procédure et le timing



RESPONSABLE LOGISTIQUE

Un collaborateur qui connaît les biens et/ou services concernés



GESTIONNAIRE DE STOCK

Un collaborateur rompu à la gestion du stock et de la chaîne d'approvisionnement



RESPONSABLE FINANCIER

Un collaborateur qui analyse l'aspect financier



RESPONSABLE DU MARKETING

Un collaborateur compétent en matière de marketing et communication, qui pourra vous expliquer comment vous différencier



JURISTE

Un collaborateur familiarisé aux aspects légaux et de conformité.

Aspects à prendre en compte durant la phase de préparation



01 Connaissez-vous bien le client?

Prenez le temps de récolter un maximum d'informations et de commentaires sur le client (et vos concurrents éventuels).

- Que trouvez-vous sur leur page LinkedIn, Twitter ou autres canaux? Utilisez Google Alerts ou un autre service afin de rester au fait des dernières actualités concernant votre client et vos concurrents.
- Participent-ils à des salons et autres événements auxquels vous pourriez assister?
- Avec qui pourriez-vous entrer en contact? Qui sont les décideurs et les influenceurs de votre client? Qui pourrait vous renseigner utilement sur les grands défis et projets qui les occupent?
- Les autorités organisent une séance d'information pour certaines adjudications. Votre présence est parfois même requise, si vous ne souhaitez pas être éjecté. Obligatoires ou non, il est toujours dans votre intérêt d'assister à ces séances d'information.

02 Fixez des responsabilités

Créez une sorte de ligne du temps, de manière à préciser à chacun(e) ce que vous attendez de lui/elle et à quel moment. Qui rédigera l'offre afférente à l'adjudication? Avez-vous un collaborateur expérimenté dans ce domaine ou devrez-vous faire appel à un consultant pour vous conseiller? Désignez également une personne responsable de la validation de l'offre.

03 Attention à la pondération des critères

Elle indique ce que le client considère comme important. Certaines adjudications accorderont la première priorité à l'attractivité du prix. Cependant, d'autres facteurs entrent généralement en ligne de compte, comme la qualité, la durabilité ou la localité. Prenez ces critères comme fondements pour la suite de la procédure.

04 Quelles sont vos forces et vos faiblesses?

Comment se profilent les participants, comment faire valoir vos points forts et comment anticiper vos faiblesses par rapport à la concurrence?

05 Surveillez régulièrement les éventuelles mises à jour

Il peut arriver que le pouvoir adjudicateur publie une mise à jour du cahier des charges. Vous serez donc bien avisé de vérifier régulièrement la publication d'éventuelles mises à jour ainsi que leur impact potentiel sur votre offre.

06 Attention aux amendes

Les autorités peuvent infliger des amendes ou sanctions si vous avez remporté l'adjudication mais qu'il s'avère en définitive que vous n'avez pas fourni le travail promis. Un aspect non négligeable, qu'il faudra prendre sérieusement en compte dès la phase préparatoire. Surtout à l'heure où la pénurie de main-d'œuvre règne sur le marché et où les chaînes d'approvisionnement se trouvent perturbées.

Si votre entreprise signe avec les autorités un contrat prévoyant la mise au travail de 27 techniciens de surface pendant 38 heures par semaine, mais que vous n'en engagez que 24, vous risquez des amendes et sanctions. Ces amendes peuvent être calculées à la journée, et donc grimper très vite.

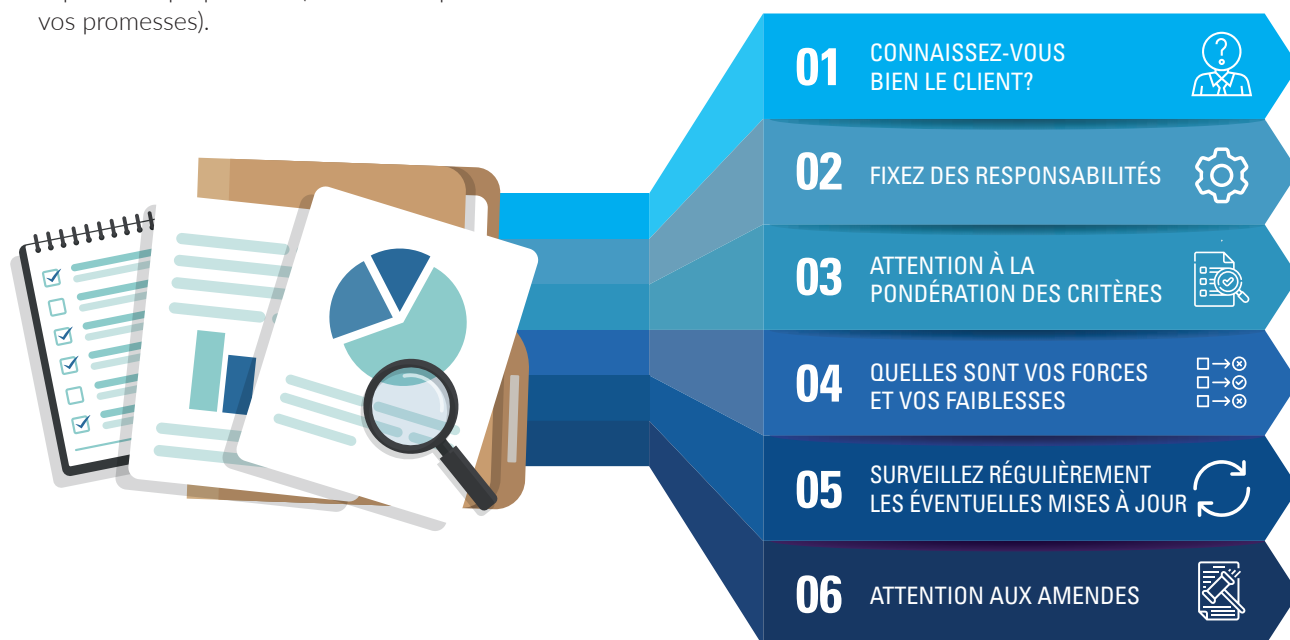
Plusieurs de ces clauses de pénalité sont fixées par la loi, mais certaines administrations prévoient des clauses de pénalité et de sanction supplémentaires. Il est donc important de vous informer correctement à ce sujet dès la phase de préparation (et de veiller par la suite à tenir vos promesses).

DÉMARRER AVEC UNE LONGUEUR D'AVANCE

Manquer d'informations sur les appels d'offres et la concurrence peut amener une entreprise à rater des opportunités, à ne pas mesurer correctement ses chances et à fixer des prix beaucoup trop bas ou trop élevés. Ces lacunes risquent alors de déboucher sur des manques à gagner et des pertes de parts de marché.

Chez EBP, vous recevez chaque jour l'aperçu de tous les marchés intéressants et lucratifs qui correspondent à votre expertise et votre entreprise. Nos outils vous permettent de réaliser des analyses de marché en quelques clics, de passer en revue les marchés qui correspondent à vos mots clés, de retrouver le pouvoir adjudicateur, de trouver les attributions, les délais et les informations sur la date limite et la date d'expiration, etc.

Testez nos outils à l'aide d'une licence d'essai gratuite



CHAPITRE **ÉLABORER** **L'OFFRE**

ÉLABORER L'OFFRE



Vous ne pouvez poser votre candidature que si vous répondez aux critères de sélection du pouvoir adjudicateur. Il n'est pas rare que cette **phase de sélection** vous impose de soumettre des références, des chiffres et toutes sortes de documents destinés à démontrer que vous disposez des compétences et de l'assise (financière) nécessaires. L'acheteur fera aussitôt la part des choses et ne poursuivra qu'avec les candidats appropriés.

La **phase d'attribution** consiste à mettre en balance et à comparer les différents soumissionnaires. Les critères d'attribution servent alors de points de référence pour effectuer cette comparaison et attribuer un score.

Durant l'élaboration de l'offre, vous trancherez ces différentes questions (proposition, prix, conditions, approche qui vous différencie des autres participants...) et votre offre prendra forme sur papier.

Réfléchissez donc bien à la manière dont vous pourriez vous distinguer positivement tout en créant le moins de points de friction possibles dans le chef de ceux qui évalueront votre offre. Autrement dit: comment leur indiquer le chemin le plus facile et le plus rapide vers la réponse à leurs questions ou besoins, de façon à ce qu'ils puissent facilement vous attribuer un score. Certains maîtres de l'ouvrage vous demanderont de respecter un format strict afin de comparer plus facilement les différentes offres. D'autres imposeront un cadre moins rigoureux.

- Les entreprises utilisent généralement leurs propres modèles pour rédiger leurs offres. En soi, ce peut être une bonne idée pour travailler efficacement. Il ne faut toutefois pas oublier que chaque offre relève d'un **travail sur mesure** et que vous ne pouvez pas la rédiger en mode pilotage automatique. Même s'il s'agit de votre 114^{ème} offre: il reste tout aussi important d'étudier attentivement le cahier des charges et de fournir une offre sur mesure.
- La **première impression** compte. D'où l'importance de prévoir un résumé au début de votre document. Vous y esquisserez les grandes lignes de votre proposition. Le résumé permet à l'adjudicateur de se faire une idée claire de votre profil, de votre proposition et de son prix. Pensez aussi à récapituler votre proposition en fin de document, par exemple au moyen d'une brève liste énumérative.
- Rédigez des phrases et des paragraphes **courts**: veillez à rendre votre raisonnement logique et à ce que les phrases s'enchaînent comme naturellement. Tentez de garder un fil conducteur clair tout au long de votre discours.
- Soyez **spécifique**: évitez de dévier vers d'autres services ou activités qui n'ont pas été spécifiées dans l'adjudication.



- Ne partez pas du principe des **connaissances préalables**. Ceux qui étudieront votre offre ne maîtrisent pas tous le domaine d'activité aussi bien que vous. Veillez à clarifier les notions clés. Limitez le jargon au minimum. Vous pouvez très bien parler en connaissance de cause sans user de mots compliqués.
- Recourez aux espacements, aux intertitres et aux listes à puces pour offrir de la **structure** au lecteur.
- Mélangez et combinez différentes **techniques** pour convaincre votre client. Illustrons notre propos par un exemple fictif:
 - Caractéristiques: pour l'isolation des murs creux, nous utilisons une mousse dotée du pouvoir isolant le plus élevé (0,027 W/m.K.).
 - Méthode: nos spécialistes en isolation diplômés injectent la mousse dans les murs creux en pratiquant de petites perforations qui subiront ensuite une finition invisible.
 - Valeur: notre solution surpasse les exigences minimales et est la plus écologique de toutes les techniques. La mousse est produite en Belgique.
 - Preuve: notre équipe a isolé un total de 124 bâtiments en 2021. 95,9% d'entre eux ont été isolés dans les délais et budgets définis.
 - Responsabilité sociétale: 16 stagiaires ont travaillé sur nos chantiers en 2021.
- Montrez-vous **convaincant** dans votre discours. «Nous ferons» au lieu de «Nous pourrions faire». «Nous savons» au lieu de «Nous pensons». «Nous avons/allons» au lieu de «Nous visons à». Retenez qu'un appel d'offres est un **document commercial**.
- Maniez un style **positif**. Mettez l'accent sur les avantages et les points positifs, sans toutefois exagérer.
- Ponctuez vos textes d'**autres formats**:
 - Statistiques ou factbox: des infos courtes, objectives et factuelles
 - Un testimonial: par ex. le témoignage positif d'un maître de l'ouvrage «comparable»
 - Une étude de cas: par ex. le résumé succinct de la manière dont vous avez aidé un client
 - Une petite liste: de références par exemple
 - CV: particularités sur les compétences et l'expertise de votre équipe.

COMMENT FIXER LE PRIX DE VOTRE OFFRE?



Les instances publiques cherchent à en avoir pour leur argent. Quand bien même vous offririez la plus grande expertise ou le meilleur service, le prix restera toujours un élément très déterminant, voire même quelquefois le facteur décisif dans la pondération.

En fixant un prix (trop) élevé, vous réduisez vos chances de décrocher le marché. En le fixant (trop) bas, vous augmentez les probabilités de l'emporter, mais courez alors le risque de perdre des plumes financières. Sans oublier le fait que le prix conditionne aussi la perception de votre entreprise. Un prix élevé sera parfois perçu comme synonyme de qualité, un prix (trop) bas trahissant à l'inverse une mauvaise qualité – ou inspirant carrément méfiance. Autant d'éléments qui font du calcul du «juste prix» un sacré défi.

Trois éléments sont généralement à prendre en compte pour l'élaboration de votre offre:

- Les coûts: coûts salariaux, coûts d'achat, frais généraux, location, ...
- Le client: exigences de qualité, attentes, ...
- Le marché et la concurrence: forte ou faible densité? Combien demandent les concurrents? ...

L'une des méthodes traditionnelles consiste à calculer vos coûts et à compter une marge sur ceux-ci. Un autre procédé classique est d'observer la concurrence et de se positionner juste en deçà de leurs prix. Il est toutefois intéressant de ne pas seulement jouer de la calculatrice, mais d'inclure aussi dans le calcul des aspects garantissant une relation saine.

Un marché public vous engage souvent pour plusieurs années.

L'essentiel est d'atteindre, tout au long de la mission, un équilibre entre ce que vous donnez et ce que vous recevez. Et d'y trouver votre compte. Demander un prix trop élevé vous poussera peut-être à travailler parfois inconsciemment plus dur ou à consentir quelques extras pour compenser votre mauvaise conscience. Fixer votre prix trop bas, c'est risquer de grincer très vite des dents dès que le client vous demandera un extra. Visez donc une offre de prix non seulement bénéfique pour votre chiffre d'affaires, mais aussi pour votre tranquillité d'esprit.

CHAPITRE

VALIDER L'OFFRE ET LA SOUMETTRE



VALIDER L'OFFRE ET LA SOUMETTRE

Avant de soumettre votre offre, il faudra sans doute la faire valider. Selon le type d'adjudication, sa complexité et son éventuel caractère international, cette étape passera généralement par plusieurs personnes dans votre entreprise.

VÉRIFIER EN TOUT ÉTAT DE CAUSE SI ...

- ✓ vous avez répondu à toutes les composantes de la demande
- ✓ vous avez explicité clairement votre proposition pour la rendre facilement compréhensible
- ✓ vous avez satisfait à l'ensemble des spécifications et critères d'évaluation
- ✓ l'offre présente une structure logique et est facile à suivre
- ✓ vous avez autant répondu au «comment» qu'au «quoi»
- ✓ vous avez fourni suffisamment de preuves pour attester de vos compétences
- ✓ vous avez fourni des réponses cohérentes sur toute la ligne
- ✓ le document n'est pas plus long que ce qui a été demandé et rencontre toutes les exigences de forme.



Il est absolument crucial que vos offres soient remises à temps (vérifiez également l'heure), via le bon canal et dans la bonne langue, et que tous les documents nécessaires soient conformes à toutes les exigences. Sous peine de voir votre dossier rejeté. Veillez aussi à assurer une permanence, de manière à ce qu'il y ait toujours une personne disponible pour assurer le suivi de l'offre et réagir au cas où le pouvoir adjudicateur aurait des questions supplémentaires, par exemple. Si vous ne réagissez pas dans les délais requis, vous risquez l'exclusion!

En règle générale, les offres pour les marchés publics sont envoyées par voie électronique, sur la plateforme publicprocurement.be. Dans les cas exceptionnels où votre offre devrait être envoyée par la poste, soyez également attentif aux consignes données (pli sous enveloppe, par exemple).

Procurez-vous en tout état de cause un accusé de réception et assurez-vous que la date et l'heure y sont mentionnées correctement.

CRÉEZ UNE BIBLIOTHÈQUE DES APPELS D'OFFRES

Si vous souscrivez régulièrement à des adjudications, il est utile de disposer d'une «bibliothèque» des documents dont vous aurez d'office besoin: comptes et déclarations financières, certificats d'assurances, documents d'accréditation, politique d'entreprise en matière de santé et de sécurité, durabilité et égalité des chances, CV des collaborateurs et références, etc. Cette bibliothèque rendra chaque soumission moins chronophage et moins stressante, d'autant que bon nombre d'adjudications doivent être finalisées dans un court laps de temps.

CHAPITRE **SUIVI ET ENTRETIEN**

The background of the page is an abstract composition. On the left, there is a dark teal, textured area. A magnifying glass with a black frame is positioned over this area, its lens reflecting light. To the right of the magnifying glass, there are large, overlapping geometric shapes in shades of light grey and white, creating a sense of depth and movement. The overall color palette is dominated by blues, greys, and whites.

SUIVI ET ENTRETIEN

Aucune entreprise ne raflera toutes les adjudications. Les refus et déceptions font naturellement partie du processus. Si vous n'avez pas été sélectionné, il est crucial de réclamer un feedback. Ces informations vous seront extrêmement précieuses pour affiner vos futures offres et augmenter vos chances d'emporter la mise. Pour les marchés publics de 139.000 euros et plus, le pouvoir adjudicateur est d'ailleurs tenu de vous envoyer une décision motivée. Retenez que les adjudications sont souvent cycliques. Il est important de pouvoir tirer des leçons, d'apporter des améliorations et de vous échauffer en vue de la prochaine adjudication.



Tentez à tout le moins d'obtenir une réponse aux questions suivantes:

- Satisfaisiez-vous à tous les critères pour être éligible?
- Votre offre contenait-elle toutes les informations demandées?
- Aviez-vous respecté tous les délais imposés?
- Aviez-vous fourni toutes les informations nécessaires en termes de prix, d'approche et d'expérience de l'entreprise?
- Pour quelle raison votre offre a-t-elle été refusée?
- Que pourriez-vous améliorer la prochaine fois?

Enfin, évaluez également votre propre processus. Combien de temps s'est écoulé avant la réception des validations? Qu'est-ce qui vous a coûté le plus d'énergie? Quels éléments sont perfectibles?

Vous avez remporté le marché? Remerciez-en le pouvoir adjudicateur et examinez sa motivation pour voir en quoi votre soumission était la meilleure. Cela vous permettra

de mieux cerner les aspects jugés importants par le maître de l'ouvrage au cours de l'exécution. Il n'y a en outre aucun problème à demander à l'adjudicateur de vous citer quelques points d'amélioration possibles, de manière à ce que vos prochaines soumissions soient encore plus impeccables.

Une fois le marché «dans la poche», c'est le véritable travail qui commence. N'oubliez pas que même ce contrat que vous avez remporté s'achèvera tôt ou tard et se retrouvera sur le marché. Il est en outre essentiel d'entretenir de bons contacts avec le fonctionnaire dirigeant. C'est la personne chargée du suivi et de l'évaluation de votre travail. Le fonctionnaire dirigeant est aussi celui ou celle qui peut infliger des amendes ou des sanctions si vous n'exécutez pas le travail selon les termes convenus. Il s'agira donc de sonder régulièrement et proactivement le fonctionnaire dirigeant. Résoudre rapidement une petite friction ou un malentendu vous coûtera moins cher que laisser faire et devoir payer les pots cassés après.



Malgré le soin et l'attention consacrés par EBP à la rédaction de cet e-book, il est possible que l'information qui y est publiée soit incomplète, inexacte ou dépassée. Aucun droit ne peut être tiré du contenu de cet e-book.

EBP décline toute responsabilité pour tout dommage direct ou indirect, quelle qu'en soit la nature, résultant de ou lié, de quelque manière que ce soit, à l'utilisation de cet e-book.

Aucune partie de cet e-book ne peut être reproduite, en tout ou en partie, de quelque manière que ce soit, sans l'autorisation écrite préalable d'EBP et de ses éventuels ayants droit.

EBP peut, à sa discrétion et à tout moment, modifier ou supprimer l'e-book et ne peut être tenu pour responsable des conséquences découlant de cette décision.

Le lecteur déclare accepter le disclaimer et protéger et garantir EBP de toute mesure (extra)judiciaire ou autre, y compris des frais qui en découlent, résultant de ou lié à l'utilisation de cet e-book.



C'est le moment de faire appel à un expert ?

Comme l'apprentissage de la natation, l'appel d'offres implique une courbe d'apprentissage. Au début, nous avons parfois tendance à nous jeter à l'eau et à faire ce que nous voulons. En adoptant une approche structurée et collective, vous réduisez les risques de rater le coche.

Nous espérons que vous avez découvert dans ce livre blanc des conseils utiles pour faire passer votre gestion des appels d'offres au niveau suivant.

Vous voulez être **encore plus performant pour remporter des appels d'offres** ?

EBP propose des formations et des workshops aux entreprises, petites et grandes. Ces formations vont de l'aide administrative à la préparation d'un appel d'offres gagnant. Voici comment nous pouvons vous aider.

ebpacademy.be



ebpevents.be



[Plateforme des marchés publics](#)

