



# **LES MARCHÉS PUBLICS:** **LES NOTIONS CLÉS**



## INTRODUCTION

Dans le cadre de la procédure de marchés publics, telle que régie par la loi, un adjudicateur annonce être à la recherche d'un entrepreneur, prestataire de services ou fournisseur particulier. Les entrepreneurs peuvent souscrire à un marché public dès sa publication. Le pouvoir adjudicateur attribue ensuite le marché au soumissionnaire ayant remis la meilleure offre. L'adjudicateur est souvent, mais pas obligatoirement, une autorité publique. L'éventail des marchés publics est très large et varié.

## 3 TYPES DE MARCHÉS PUBLICS



# CONTENU

---

QU'ENTEND-ON PAR  
MARCHÉS PUBLICS ?



04

TYPES DE  
PROCÉDURES DE  
PASSATION



08

CRITÈRES  
D'ATTRIBUTION



15

ATTRIBUTION



21

OPPORTUNITÉS  
POUR LES  
SOUS-TRAITANTS



26



06

COMMENT  
ÇA MARCHE ?



12

LA SÉLECTION



18

PARTICIPATION  
AUX MARCHÉS  
PUBLICS



23

AUGMENTEZ  
VOS CHANCES  
DE SUCCÈS

CHAPITRE

# QU'ENTEND-ON PAR MARCHÉS PUBLICS ?



# QU'ENTEND-ON PAR MARCHÉS PUBLICS ?

Un marché public est un projet ou un service que le gouvernement confie à une entreprise. Plusieurs entreprises peuvent concourir pour l'exécution d'un marché public. La procédure de marchés publics débute par une prospection du marché. Après avoir recueilli les informations nécessaires concernant le marché visé, l'adjudicateur publie un avis de marché public via la plateforme en ligne e-Procurement. Il peut s'agir d'un marché de travaux, de fournitures ou de services. Le marché devant être exécuté de la manière la plus avantageuse possible, l'adjudicateur décrit de manière détaillée l'objet du marché, les conditions auxquelles doivent satisfaire les soumissionnaires ainsi que les critères sur lesquels il fondera sa décision. Le marché peut être attribué sur la base du prix, du coût, mais aussi sur la base du rapport qualité/prix. À compter de la publication, les entreprises disposent d'un certain délai pour élaborer et soumettre leur offre.

”

*Le secteur des marchés publics est si étendu et varié qu'il génère une quantité importante d'opportunités pour les entrepreneurs et dispose d'un potentiel énorme.*

## Marchés publics également avantageux pour les petites entreprises

Vu les nouvelles règles européennes en matière de marchés publics, les lois et Arrêtés Royaux (AR) qui les transposent, la participation à ce type de procédure s'avère aussi de plus en plus intéressante pour les petites entreprises. Grâce à l'attention accrue accordée à la transparence et au principe d'égalité, les petites entreprises ont à présent davantage de chances d'être retenues.

Les petites entreprises ont, par exemple, la possibilité de s'associer en vue de l'exécution d'un projet déterminé. Cette solution permet d'éviter qu'une entreprise individuelle ne doive supporter seule tous les risques. Le législateur impose en effet la division en lots pour les marchés publics d'une valeur supérieure à 143.000 €. Grâce à cette mesure, plusieurs petits entrepreneurs peuvent désormais participer à des marchés publics qui, sans cette obligation, auraient été regroupés.

## Différents types de marchés publics

Les marchés publics peuvent porter sur différents produits. La loi distingue trois catégories de marchés publics : les marchés de services, de fourniture et de travaux. La prestation de services peut, par exemple, consister en la fourniture de services, de conseils, en la formation de collaborateurs dans le time management ou la communication ou encore en la mise à disposition de réseaux de télécommunication et Internet. Les marchés publics de travaux visent tous les travaux de construction et de réparation, mais aussi des missions telles que la démolition de bâtiments, le terrassement et l'aménagement de terrains en vue d'exploitations minières. Les marchés publics de fournitures ont généralement pour objet l'achat, mais aussi la location-vente, la location ou le crédit-bail de produits.

## Opportunités intéressantes pour les entrepreneurs

Le secteur des marchés publics est si étendu et varié qu'il génère une quantité importante d'opportunités pour les entrepreneurs et dispose d'un potentiel énorme. Les nouvelles règles européennes ont créé davantage de clarté et de transparence. Elles ont, par conséquent, pour effet de faciliter l'accès des entrepreneurs aux marchés publics et de leur offrir à tous les mêmes chances.

CHAPITRE  
**COMMENT  
ÇA MARCHE ?**



# COMMENT FONCTIONNENT LES MARCHÉS PUBLICS ?

La Belgique a élaboré des lois et Arrêtés Royaux (AR) basés sur la réglementation européenne (directive 2014/24/UE sur la passation des marchés publics et directive 2009/81/CE visant les domaines de la défense et de la sécurité), à savoir la loi du 17 juin 2013, la loi du 17 juin 2016, l'AR du 18 avril 2017 et l'AR du 14 janvier 2013. Ces textes légaux fixent notamment des règles concernant les principes d'égalité et de transparence, décrivent les procédures de passation et précisent les critères de sélection et d'attribution.

## Les marchés publics sont-ils imposés par la loi ?

Les autorités publiques sont soumises à l'obligation de passer des marchés publics. Pour déterminer la réglementation applicable à un marché public, les adjudicateurs doivent tenir compte des seuils fixés.

## Marchés publics européens

Les marchés publics dont la valeur excède un seuil préalablement fixé doivent faire l'objet d'une procédure de passation européenne, communément appelée **«marché public européen»**. La valeur d'un marché est déterminée sur la base du montant total fixé compte tenu de l'intégralité du projet et de la durée totale de ce dernier. Ce montant n'inclut pas la TVA. Certains documents ne sont pas requis pour les marchés publics dont la valeur est inférieure au seuil européen.

Le seuil fixé pour les marchés publics de travaux est de **5.538.000 €**.

Ces montants sont régulièrement révisés par l'Union européenne. Les seuils en vigueur peuvent être à tout moment vérifiés sur le site internet des pouvoirs publics. La réglementation européenne et les lois qui la transposent établissent des règles régissant différentes étapes de la procédure de passation. L'avis de marché doit, par exemple, contenir des informations détaillées



concernant les fournitures, services et/ou travaux souhaités. Les conditions imposées par le pouvoir adjudicateur aux entreprises soumissionnaires doivent également faire l'objet d'une publication préalable. Chaque type de marché est régi par des règles distinctes. La législation décrit également les critères de sélection et d'attribution. Elle fixe enfin les modalités applicables après l'attribution du marché et concernant notamment la facturation, le paiement et le délai d'exécution du marché.

L'AR du 18 avril 2017 contient en outre des règles spécifiques concernant, entre autres, le champ d'application pour les secteurs classiques, l'estimation du prix du marché et l'utilisation de moyens de communications électroniques.

# CHAPITRE

# **TYPES**

# DE MARCHÉS

# PUBLICS

# TYPES DE PROCÉDURES DE PASSATION

Le pouvoir adjudicateur doit choisir, sur la base de critères objectifs, la procédure qu'il appliquera à un marché public spécifique. Ce choix est important car cette procédure constituera la "feuille de route" du pouvoir adjudicateur et des soumissionnaires pour parvenir à l'attribution et à la conclusion du marché.

**La législation prévoit sept modes de passation différents :**



## 01 La procédure ouverte (PO)

Une procédure ouverte débute par la publication. Toutes les procédures ouvertes peuvent être consultées sur la plateforme en ligne e-Procurement. La procédure ouverte ne comporte qu'une seule phase : tous les soumissionnaires présentent une offre dans le délai fixé et sont évalués directement eu égard aux critères d'exclusion, de sélection, et d'attribution. En principe, le marché est attribué au soumissionnaire qui propose l'offre économiquement la plus avantageuse. Ce type de procédure n'autorise aucune négociation.

## 02 La procédure restreinte (PR)

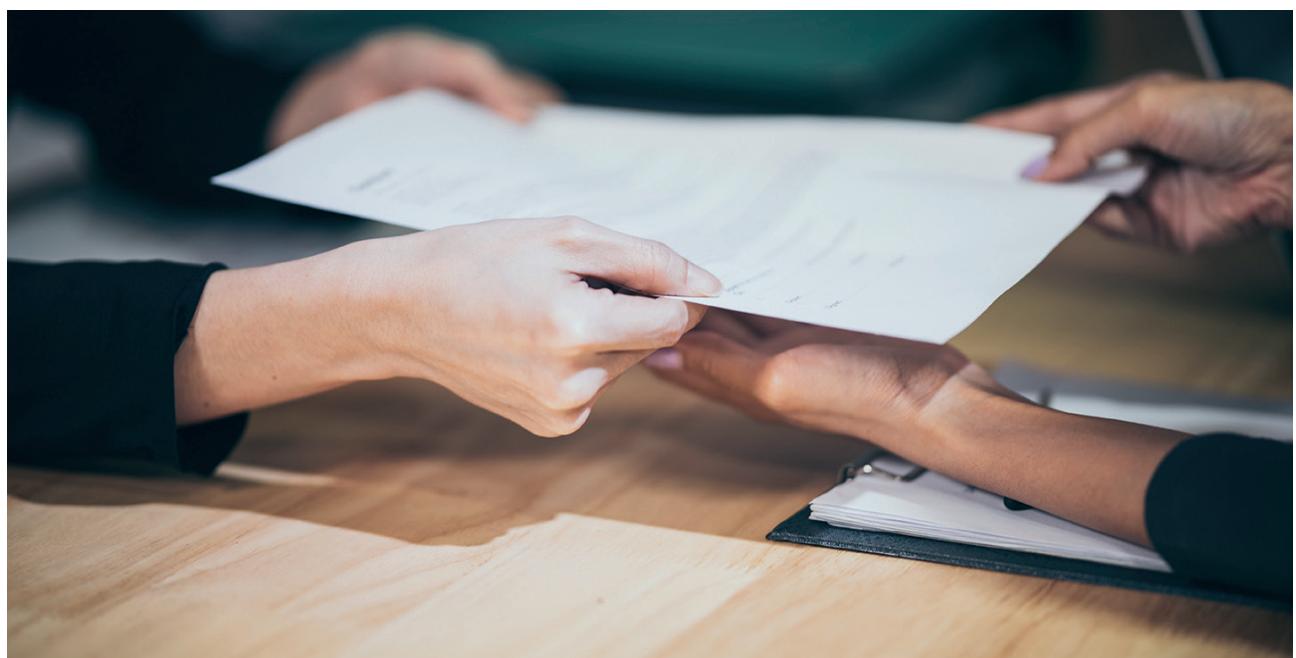
La procédure restreinte débute également par une publication via la plateforme en ligne e-Procurement. Dans le cadre de cette procédure, la sélection des candidats et l'évaluation des offres ont lieu séparément. Lors de la phase de sélection, l'adjudicateur applique les critères de sélection préalablement définis et retient les candidats les plus aptes. Seuls les candidats sélectionnés sont invités à présenter une offre dans un deuxième temps. L'adjudicateur évalue ensuite les offres sur la base des critères d'attribution fixés. Dans ce type de procédure, les négociations sont également interdites.

## 03 La procédure concurrentielle avec négociation (PCAN)

La PCAN se déroule en deux phases : la sélection et l'attribution. S'il a recours à la PCAN après une procédure ouverte ou restreinte au cours de laquelle seules ont été présentées des offres irrégulières ou inacceptables, le pouvoir adjudicateur peut décider de n'inviter à participer à la procédure que les soumissionnaires déjà sélectionnés. Dans ce cas, il n'est pas tenu de publier un avis de marché. La publication est en revanche requise dans tous les autres cas. La PCAN **peut donner lieu à des négociations, voire même obligatoire par défaut.**

## 04 Le dialogue compétitif (DC)

Dans le cadre du DC, le pouvoir adjudicateur peut négocier avec l'entreprise jusqu'à ce qu'il soit en mesure d'identifier la manière dont celle-ci développera les solutions susceptibles de répondre à ses besoins. Les offres sont remises après la clôture du dialogue.





## 05 Le partenariat d'innovation (PI) ;

Le partenariat d'innovation se concentre tant sur le développement de solutions innovantes que sur l'acquisition du résultat. Cette procédure offre une possibilité aux acheteurs qui souhaitent acquérir des solutions qui ne sont pas encore disponibles sur le marché. Au cours de cette procédure, des phases de négociation successives peuvent avoir lieu au cours desquelles le nombre d'offres peut être progressivement réduit. L'adjudicateur peut conclure le partenariat d'innovation avec un ou plusieurs participant(s). Dans sa mise en œuvre, le partenariat d'innovation est structuré en phases suivant les différentes étapes de développement et chaque phase est caractérisée par la réalisation d'objectifs prédéterminés. Après chaque phase l'adjudicateur peut décider de mettre fin au partenariat ou, dans le cas de partenaires multiples, de réduire le nombre de partenaires.

## 06 La procédure négociée directe avec publication préalable (PNDAPP)

La procédure négociée directe avec publication préalable (PNDAPP) n'est autorisée que pour les marchés dont la valeur est inférieure au seuil européen. La PNDAPP ne comporte qu'une seule phase : les entrepreneurs intéressés soumettent une offre immédiatement après publication de l'avis de marché. Les négociations sont autorisées mais pas obligatoires.

## 07 La procédure négociée sans publication préalable (PNSPP)

Aucune publication préalable n'est requise. En revanche, l'attribution doit être publiée ultérieurement. Depuis le 01/09/2023, cela est également obligatoire pour les marchés sous le seuil de l'UE. La motivation n'est pas requise si le montant estimé de la commande était inférieur à 143.000 €. Les négociations sont autorisées et la procédure se déroule normalement en une seule phase. Durant cette phase unique, l'adjudicateur peut négocier avec les soumissionnaires et attribue le marché à l'offre présentant le meilleur rapport qualité/prix, le coût le plus bas, selon une approche fondée sur le rapport coût/efficacité, ou le prix le moins élevé.

# CHAPITRE **LA SÉLECTION**



# LA SÉLECTION

Le pouvoir adjudicateur établit au préalable les critères de sélection et d'attribution sur la base desquels sera attribué le marché. En règle générale, ces critères sont énoncés dans les documents du marché.

La réglementation prévoit quatre types de critères destinés à évaluer le soumissionnaire et son offre en vue de la sélection :

- sept motifs d'exclusion obligatoires ;
- un motif d'exclusion relatif aux dettes fiscales et sociales ;
- neuf motifs d'exclusion facultatifs ;
- les critères de sélection.

## Le Document Unique de Marché Européen (DUME)

Afin de réduire la charge administrative liée à la participation aux marchés publics, la loi impose au soumissionnaire l'utilisation du Document unique de marché européen (DUME) qui doit être introduit par voie électronique. Le soumissionnaire y déclare que son entreprise satisfait aux conditions suivantes :

- le soumissionnaire ne se trouve pas dans l'une des situations qui doit ou peut entraîner son exclusion ;
- le soumissionnaire répond aux critères de sélection applicables ;
- le soumissionnaire respecte les règles et critères objectifs relatifs à la limitation du nombre de candidats (si d'application).

En complétant et signant le DUME, l'entrepreneur déclare officiellement être en mesure, sur demande et sans tarder, de fournir les documents justificatifs en question. En principe, le pouvoir adjudicateur demande toujours les attestations avant d'attribuer le marché sauf s'il les possède déjà ou peut les obtenir via l'application Télémarc ou si l'attribution du marché est, par exemple, basée sur un contrat-cadre.

Il est extrêmement important que le soumissionnaire complète (correctement) le DUME. De fait, le Conseil d'État a déjà rendu des arrêts confirmant le retrait de décisions d'attribution provisoires pour non-remise du DUME (Arrêt n° 240.618 du 30/01/2018).

## Les sept motifs d'exclusion obligatoires

L'exclusion d'un candidat ou d'un soumissionnaire est obligatoire lorsqu'il a fait l'objet d'une condamnation (définitive) prononcée par une décision judiciaire ayant force de chose jugée pour l'une des infractions suivantes :

1. participation à une organisation criminelle ;
2. corruption ;
3. fraude ;
4. infractions terroristes, infractions liées aux activités terroristes ou incitation à commettre une telle infraction, complicité ou tentative d'infractions terroristes ;
5. financement du terrorisme et blanchiment de capitaux
6. travail des enfants et autres formes de traite des êtres humains ;
7. occupation de ressortissants de pays tiers en séjour illégal.

Si la valeur du marché dépasse le seuil européen, l'exclusion est également obligatoire dès lors que la personne condamnée par jugement définitif pour l'une des infractions précitées est un membre de l'organe administratif, de surveillance ou de gestion.

## Un motif d'exclusion relatif aux dettes fiscales et sociales

Un candidat ou soumissionnaire qui n'a pas satisfait à ses obligations en matière d'impôts et de taxes ou de cotisations de sécurité sociale est en principe exclu sauf

- si le montant impayé est inférieur à 3.000 € ;
- s'il a obtenu un plan d'apurement qu'il respecte ;
- s'il possède à l'égard du pouvoir adjudicateur une ou plusieurs créances dont le montant est au moins égal au montant dû, diminué de 3.000 € ;
- s'il paie sa dette dans un délai de cinq jours ouvrables.

## Neuf motifs d'exclusion facultatifs

Outre les motifs d'exclusion obligatoires, la réglementation prévoit également neuf motifs d'exclusion facultatifs. Ceux-ci peuvent être invoqués, à tout moment, pour exclure un entrepreneur de la participation à la procédure. L'adjudicateur peut recourir à cette possibilité notamment dans les cas suivants :

1. lorsque l'opérateur économique a manqué aux obligations imposées dans les domaines du droit environnemental, social et du travail et que le pouvoir adjudicateur est en mesure de démontrer le non-respect par tout moyen approprié ;
2. lorsque l'opérateur économique est en état de faillite, de cessation d'activités ou de réorganisation judiciaire ;
3. lorsque l'adjudicateur peut démontrer que l'opérateur économique a commis une faute professionnelle grave ;
4. lorsque le pouvoir adjudicateur dispose d'éléments suffisamment plausibles pour conclure que l'opérateur économique a participé ou participe à des actes faussant la concurrence ;
5. en cas de conflit d'intérêts ;
6. lorsque l'opérateur économique a participé à la préparation de la procédure et que cette implication a donné lieu à une distorsion de concurrence ;
7. lorsque des défaillances importantes ou persistantes de l'opérateur économique ont été constatées lors de marchés publics antérieurs ;
8. lorsque l'opérateur économique a fait de fausses déclarations concernant les motifs d'exclusion ou critères de sélection, caché des informations ou n'a pas été en mesure de présenter les documents requis ;
9. lorsque l'opérateur économique a entrepris d'influer indûment sur le processus décisionnel.

## Mesures correctrices

Tout entrepreneur exclu de la procédure pour l'un des motifs d'exclusion facultatifs ou obligatoires peut démontrer d'initiative qu'il a pris suffisamment de mesures pour attester sa fiabilité. Il peut, par exemple, fournir des preuves établissant qu'il a réparé ou entend réparer un éventuel préjudice, qu'il a collaboré activement avec les autorités afin de clarifier les faits et qu'il a pris des mesures concrètes destinées à prévenir de nouvelles infractions pénales. Le pouvoir adjudicateur évalue les preuves fournies et peut décider, au vu de ces dernières, de réintégrer l'entrepreneur dans la procédure de passation.

## Critères de sélection

Le pouvoir adjudicateur peut en outre imposer certains critères afin de s'assurer que le candidat ou soumissionnaire possède suffisamment de capacités et de moyens pour pouvoir exécuter le marché. Il peut, notamment, exiger que le candidat ou soumissionnaire dispose d'une capacité économique et financière suffisante et l'inviter, par exemple, à présenter des comptes annuels, des déclarations de chiffre d'affaires ou des polices d'assurance tous risques professionnels. Le candidat ou soumissionnaire peut être amené à prouver ses capacités techniques par le biais d'une liste des travaux exécutés au cours des cinq dernières années ou d'une description de l'équipement technique. Le pouvoir adjudicateur peut également exiger du candidat ou soumissionnaire qu'il remette une liste de toutes les certifications d'enseignement et qualifications professionnelles du personnel de l'entreprise ou encore des photographies ou échantillons des produits à fournir. Pour être admis à participer à un marché public de travaux, l'entrepreneur doit être agréé. Cette agréation offre des garanties quant aux capacités techniques et financières et à l'intégrité professionnelle du candidat ou soumissionnaire. Elle est délivrée pour une période de cinq ans à compter de l'introduction de la demande auprès de l'autorité fédérale (Service Agréation des Entrepreneurs).

Pour satisfaire à ces critères de sélection, l'entrepreneur peut, au besoin, s'appuyer sur les capacités techniques ou professionnelles et la capacité économique et financière de tiers. Le pouvoir adjudicateur peut toutefois exiger que l'entrepreneur et les tiers déclarent, par écrit, qu'ils sont solidairement responsables. Pour les marchés publics de travaux, de services ou de fournitures nécessitant des travaux de pose ou d'installation, le pouvoir adjudicateur peut également exiger que certaines tâches critiques soient effectuées directement par le soumissionnaire.

# CHAPITRE CRITÈRES D'ATTRIBUTION



# CRITÈRES D'ATTRIBUTION

Une fois l'offre déposée (généralement par voie électronique via la plateforme e-Procurement), il n'y a plus qu'à attendre. Si votre offre n'est pas retenue, n'hésitez pas à demander la décision motivée. Pour les marchés dont la valeur est égale ou supérieure à 143.000 €, le pouvoir adjudicateur est tenu d'envoyer automatiquement la décision motivée au soumissionnaire. La connaissance des motifs de votre éviction vous permettra de procéder autrement dans le cadre d'un nouveau marché.



## La sélection

Le pouvoir adjudicateur commencera par vérifier si tous les entrepreneurs satisfont aux critères de sélection tels qu'indiqués dans les documents. Il examinera ensuite si les offres remplissent les conditions techniques et fonctionnelles du cahier des charges. Ce n'est qu'à l'issue de cette analyse que seront appliqués les critères d'attribution.

## Régularité

Ensuite, il est vérifié si les offres sont conformes aux conditions techniques et fonctionnelles du cahier spécial des charges. Après l'analyse décrite ci-dessus, les critères d'attribution sont appliqués.

## Pondération

Pour tous les marchés publics le pouvoir adjudicateur précise, dans les documents du marché, la pondération relative attribuée à chacun des critères choisis. La pondération des critères d'attribution est essentielle pour l'élaboration de votre offre. Elle vous permet en effet d'identifier les critères que l'adjudicateur considère comme essentiels pour l'attribution et l'exécution du marché. Les critères et la pondération qui leur est attribuée ne peuvent donc pas être adaptés en cours de procédure.

## Critères d'attribution

Le marché est attribué au soumissionnaire ayant déposé l'offre économiquement la plus avantageuse. Le pouvoir adjudicateur déterminera l'offre présentant le meilleur rapport/qualité prix sur la base de critères d'attribution. Le marché public peut également être attribué compte tenu du prix le moins élevé ou sur la base du coût, selon une approche fondée sur le rapport coût/efficacité. L'adjudicateur prend en considération non seulement

le prix au moment de l'attribution, mais aussi les coûts à venir tels que le coût du cycle de vie. Le critère de durabilité est aussi indirectement pris en compte.

Lorsque le marché est attribué sur la base du meilleur rapport qualité/prix, le pouvoir adjudicateur fixe les exigences de qualité qu'il considère comme minimales.

À cet égard, la loi vise notamment trois critères principaux :



### QUALITÉ

Ce critère se réfère non seulement à la qualité du produit, mais aussi à ses caractéristiques esthétiques, fonctionnelles, sociales, environnementales et innovantes. Il est également vérifié s'il est conçu pour tous les utilisateurs.



### ORGANISATION, QUALIFICATIONS ET EXPÉRIENCE

Le pouvoir adjudicateur vise ici le personnel assigné à l'exécution du marché dans la mesure où il peut avoir une influence significative sur le niveau d'exécution du marché.



### SERVICE APRÈS-VENTE, L'ASSISTANCE TECHNIQUE ET LES CONDITIONS DE LIVRAISON

Telles que la date de livraison, le mode de livraison et le délai d'exécution.

CHAPITRE

# PARTICIPATION AUX MARCHÉS PUBLICS

# PARTICIPATION AUX MARCHÉS PUBLICS

---

Avant de participer à une procédure de marché public, il vous est conseillé d'examiner de manière critique si votre entreprise possède les capacités requises pour ce marché spécifique. Tous les critères, exigences et conditions sont précisés dans les documents du marché. Une attention particulière doit également être accordée aux formalités prescrites pour le dépôt de l'offre ainsi qu'aux éventuelles sessions d'information qui seront organisées. Une analyse, avec votre équipe, des documents et des solutions demandées est primordiale.



Veillez aussi à ce que votre équipe s'assure que les documents du marché sont clairs et complets. Les souhaits du pouvoir adjudicateur et les modalités d'exécution du marché essentielles à ses yeux sont-ils suffisamment clairs ? Êtes-vous en mesure de satisfaire aux exigences imposées et êtes-vous d'accord avec l'organisation générale et la facturation du marché ? N'hésitez pas à poser des questions en cas d'imprécisions. Une meilleure compréhension des souhaits du pouvoir adjudicateur vous permettra d'élaborer une offre plus pertinente.

Une réunion de coup d'envoi est un bon début pour lancer la procédure d'élaboration de l'offre. Vous y réfléchirez à 'comment sortir des sentiers battus' pour présenter au pouvoir adjudicateur des solutions innovantes. Il est également important de se pencher sur ce qu'est un prix raisonnable pour le pouvoir adjudicateur. Gardez ce point à l'esprit lorsque vous peaufinerez vos idées.

## L'équipe de projet

Après cette réunion de coup d'envoi, constituez une équipe de projet. Veillez à ce qu'elle soit composée de spécialistes financiers qui seront chargés de déterminer le prix final, de juristes qui procéderont à une analyse critique des conditions et de différents spécialistes issus de vos départements techniques. Vous pouvez éventuellement aussi recourir aux services d'un bureau spécialisé qui vous aidera à rédiger et soumettre votre offre. Cette solution vaut la peine d'être envisagée surtout si ce type d'exercice est nouveau pour vous. La plupart du temps, vous avez la possibilité de préciser le type d'accompagnement dont vous souhaitez bénéficier. Ces bureaux proposent soit des services se limitant à vérifier si le dossier est complet, via la rationalisation de l'intégralité du processus, soit des services pouvant s'étendre à la rédaction, en concertation avec vous, de tous les documents à déposer. Le recours à cette expertise, peut-être essentielle, peut représenter un gain de temps et d'argent non négligeable et faire la différence au moment de l'attribution.

## Planning

L'élaboration d'un planning structuré de qualité vous permettra, à vous et à votre équipe, d'avoir un aperçu tout au long du processus. Ce planning est essentiel dès lors que votre offre doit être soumise pour une date et une heure précises. Les soumissions tardives sont rejetées quel que soit le motif du retard. Prévoyez suffisamment de temps pour étudier les documents avec votre équipe et faites en sorte de confier à chacun de ses membres la responsabilité d'une partie du projet. Cette façon de procéder vous permettra de déchiffrer cette matière complexe que sont les marchés publics et d'en faire un ensemble cohérent.

Le pouvoir adjudicateur peut également exiger un plan d'approche concernant l'exécution du marché. Vous avez, ici aussi, intérêt à établir un bon planning et à le respecter.

Dès que votre offre est prête, faites-la relire par une personne n'ayant pas participé à son élaboration. Elle apportera un nouveau regard sur les exigences du pouvoir adjudicateur et sur les solutions que vous proposez et relèvera d'éventuelles imprécisions ou incohérences auxquelles vous pourrez remédier.

## Questions

Participer aux éventuelles sessions d'information et poser des questions sont des démarches importantes dans la procédure d'élaboration de l'offre. Si vous posez les bonnes questions (des questions ouvertes, par exemple), vous pourrez adapter votre offre à la vision du pouvoir adjudicateur. Concentrez-vous sur les points communs entre les organisations de manière à personnaliser votre offre. Lorsque le pouvoir adjudicateur vous demande des précisions, veillez à répondre de manière honnête et exhaustive. Vous établirez ainsi une bonne entente qui pourra s'avérer utile lors de l'attribution et de l'exécution finale du marché.

Soyez également critique à l'égard d'éventuelles conclusions que vous pourriez tirer. Mieux vaut continuer à poser des questions et s'assurer d'avoir bien compris les réponses. Les réponses sont satisfaisantes et vous permettent de fournir un produit de qualité ? Vous pouvez toutefois toujours décider de ne pas participer au marché si d'après les réponses obtenues, votre produit ou vision ne répond pas aux souhaits du pouvoir adjudicateur.

## Commencez à temps

La remise des documents requis est essentielle. Veillez à réunir toutes les pièces suffisamment à l'avance et à les déposer bien à temps par voie électronique. Une minute de retard suffit pour que vous soyez exclu de la participation au marché, et ce même si le retard ne peut vous être imputé. Il est de votre responsabilité de déposer les documents à temps et comme le délai à respecter est fixé par la loi, le pouvoir adjudicateur ne dispose que d'une faible marge de manœuvre pour y déroger.



# CHAPITRE **ATTRIBUTION**

# L'ATTRIBUTION

---

Durant la phase d'attribution, le pouvoir adjudicateur désigne le soumissionnaire retenu. Conformément à la loi du 17 juin 2013, telle que modifiée par la loi du 16 février 2017, le pouvoir adjudicateur est tenu de rendre une décision motivée dès lors que le montant du marché excède 30.000 €. Outre les données relatives au pouvoir adjudicateur et au marché, cette décision doit comporter les noms des soumissionnaires dont l'offre a été jugée irrégulière ainsi que les motifs de droit et de fait de leur éviction.

## **Vous n'avez pas été sélectionné**

Il est intéressant de connaître les motifs de droit et de fait afin de déterminer pourquoi vous n'avez pas été sélectionné et pourquoi le choix s'est porté sur un autre candidat ou soumissionnaire. Vous pourrez ainsi vous y prendre autrement lors de marchés publics ultérieurs et peut-être augmenter vos chances de succès.

Si vous estimez que les motifs de droit et de fait ne sont pas corrects, vous pouvez introduire auprès du Conseil d'État ou du juge ordinaire une demande de suspension de l'exécution des décisions d'attribution. Vous devez réagir dans les 15 jours qui suivent la réception de la décision d'attribution. Ce délai est également appelé délai de suspension ou délai d'attente.

Le Conseil d'État ou le juge ordinaire peut également statuer sur une éventuelle annulation de la décision d'attribution. Les demandes en ce sens doivent être introduites dans les 60 jours suivant la notification de la décision d'attribution motivée.

## **Le marché public vous a été attribué**

Vous avez remporté le marché, félicitations ! Remerciez le pouvoir adjudicateur et analysez la décision motivée afin de déterminer les raisons pour lesquelles votre offre a été retenue. Vous aurez ainsi une meilleure idée des modalités que le pouvoir adjudicateur considère comme importantes pour l'exécution du marché. Rien ne vous empêche en outre d'interroger le pouvoir adjudicateur sur d'éventuels points à améliorer de manière à remettre à l'avenir des offres de meilleure qualité encore. Ce dialogue contribue en outre à améliorer la relation entre votre organisation et le pouvoir organisateur.

## **La conclusion du marché**

En cas de procédure ouverte et restreinte, le marché est conclu dès l'approbation de l'offre par le pouvoir adjudicateur. La conclusion ne peut être affectée d'aucune réserve et doit intervenir dans le délai d'engagement éventuellement prolongé. Elle doit être notifiée par envoi recommandé et par fax ou courrier électronique.

Dans le cadre d'une procédure concurrentielle avec négociation ou d'une procédure négociée sans publication préalable, le marché peut être conclu de différentes manières :

- par la correspondance en fonction des usages du commerce, en cas de procédure négociée sans publication préalable ;
- par la notification de l'approbation, par le pouvoir adjudicateur, de l'offre éventuellement modifiée à l'issue des négociations ;
- par la signature d'une convention par les deux parties.

CHAPITRE  
**AUGMENTEZ  
VOS CHANCES  
DE SUCCÈS**



# AUGMENTEZ VOS CHANCES DE SUCCÈS

---

Le succès d'une procédure de passation ne dépend pas que de la qualité de l'offre. Les informations dont vous disposez sur le pouvoir adjudicateur, la quantité de précisions que vous lui communiquez et la manière dont vous vous démarquez des autres candidats ou soumissionnaires jouent également un rôle important. De même, il ne suffit pas de respecter la date butoir pour la remise de l'offre. La construction d'une relation avec le pouvoir adjudicateur est également essentielle que ce soit pour l'attribution ou l'exécution du marché.

”

*Réfléchir avec le pouvoir adjudicateur implique d'abord de comprendre le problème.*

## Attention

Prêtez une attention particulière à ce qui vous distingue des autres soumissionnaires. Qu'est-ce qui fait de vous le meilleur candidat ou soumissionnaire ? Comment vous vendre ? Il est très important que vous soyez motivé et que vous disposiez d'informations générales concernant le pouvoir adjudicateur. Cette préparation vous permettra d'adapter vos services en fonction non seulement des exigences du pouvoir adjudicateur, mais aussi de la culture organisationnelle de ce dernier et de souhaits non encore exprimés. Même en cas de relation contractuelle de longue date avec le pouvoir adjudicateur, vous devez sans cesse faire vos preuves.

## Expertise

Si pour les organismes publics, les économies de coûts sont certes importantes, elles ne sont généralement pas un facteur déterminant. Il importe donc que votre organisation connaisse et se familiarise avec les objectifs du pouvoir adjudicateur. Démontrez que vous avez acquis une expertise dans un domaine particulier en vous spécialisant dans certains aspects et en réfléchissant avec le client. Cette façon de procéder montrera votre enthousiasme.

## Orientation résultats

Réfléchir avec le pouvoir adjudicateur implique d'abord de comprendre le problème. Il vous faut ensuite décrire la manière dont vous entendez résoudre le problème ainsi que les résultats qui en découleront pour le pouvoir adjudicateur. Il est important à cet égard que vous ne vous limitiez pas aux informations demandées. Le pouvoir adjudicateur en conclura que vous savez parfaitement de quoi vous parlez. Il ne suffit pas de respecter la date butoir pour remporter le marché : la construction d'une relation avec le pouvoir adjudicateur basée sur la confiance en votre expertise joue un rôle beaucoup plus important.





## Présentation

Mettez votre entreprise en valeur. Vous devez certes être honnête, mais aussi susciter l'intérêt du pouvoir adjudicateur pour entamer la relation. Réfléchissez aux points forts et moins forts de votre entreprise et examinez dans quelle mesure ils peuvent être utiles au pouvoir adjudicateur. Veillez à argumenter les atouts de votre organisation dans chacune des parties de votre offre et basez-vous, pour ce faire, sur des exemples ou des travaux exécutés précédemment.

Votre offre doit également être visuellement agréable. La commission d'évaluation du pouvoir adjudicateur doit examiner des piles de documents. Comment faire en sorte que votre offre attire positivement l'attention ? L'utilisation de photos, de diagrammes ou de graphiques est une manière efficace de rendre votre offre visuellement plus attractive.

## Soyez critique

La rédaction de votre offre et sa relecture par une tierce personne sont des occasions supplémentaires de poser un regard critique sur le marché et sur votre entreprise. C'est le moment de décider si oui ou non vous participez à la procédure de passation. Ne remettez une offre que si vous êtes convaincu d'être ou de pouvoir, en tout cas, devenir le meilleur pour ce job. Si vous devez recourir à des experts externes, soyez honnête et mentionnez-le dans votre offre.

Le soumissionnaire qui pose un regard critique sur le marché proprement dit suscite en outre la confiance du pouvoir adjudicateur quant à son expertise. Le fait de donner déjà dans votre offre des conseils fondés sur vos connaissances et votre expérience n'est donc pas perçu comme négatif. Cette démarche contribue également à la construction d'une relation avec le pouvoir adjudicateur qui vous sera certainement utile par la suite.

CHAPITRE  
**OPPORTUNITÉS  
POUR LES  
SOUS-TRAITANTS**



# OPPORTUNITÉS POUR LES SOUS-TRAITANTS

Les marchés publics présentent également un intérêt pour les petites entreprises. Ils peuvent en effet être passés avec plusieurs organisations. Rien ne vous empêche donc de mentionner dans votre offre qu'il sera fait appel à des sous-traitants. Vous pouvez, par exemple, recourir à un sous-traitant pour un domaine particulier ou des connaissances spécifiques, mais aussi pour renforcer votre capacité économique et financière.



## Collaboration entre parties

Dans le cadre d'un marché public, la collaboration peut se faire de deux manières : au sein d'une association temporaire d'entreprises (dans laquelle toutes les entreprises sont sur le même pied d'égalité) et au sein d'une structure contractant principal / sous-traitant.

Toute collaboration doit être mentionnée d'emblée dans l'offre. Pour les associations temporaires d'entreprises, l'offre doit dès lors être signée électroniquement par toutes les personnes compétentes.

## Contrôle des sous-traitants

Afin de protéger le pouvoir adjudicateur, l'AR Exécution dispose que ce dernier peut exiger que les sous-traitants satisfassent aux exigences minimales en matière de capacité économique et financière et de capacité technique et professionnelle, telles qu'imposées dans les documents du marché. Les sous-traitants doivent également satisfaire aux exigences en matière d'agrément d'entrepreneurs de travaux.

Aucun des sous-traitants ne peut se trouver dans l'une des situations d'exclusion obligatoire. Le maître de l'ouvrage peut en outre exiger que certaines tâches critiques soient exécutées par le soumissionnaire. Le contractant principal reste, en toute circonstance, responsable de l'exécution du marché. C'est en effet avec lui que le pouvoir adjudicateur a conclu le contrat.



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.

”  
*Prêt à participer  
à votre premier marché public ?*

Démarrez directement **votre essai gratuit** via

[ebp.be/fr/demo\\_gratuite](http://ebp.be/fr/demo_gratuite) >