



Étude sur l'achat public circulaire

Rapport du 15 avril 2022

Étude réalisée par le bureau d'études IDEA Consult et commanditée par l'Observatoire de la commande publique wallonne





PARTIE 1 Définition de concepts	6
1 / Introduction	7
2 / Glossaire	8
PARTIE 2 Analyse de cas	12
1 / Introduction	13
2 / Méthodologie	14
2.1. Méthode de recherche de cas d'étude	14
2.2. Sélections des cas d'étude	14
2.3. Collecte d'informations au sein des 6 cas d'étude	15
3 / Présentation et interprétation critique des 6 cas d'étude	16
3.1. PT2017 - Téléphonie	16
3.2. LVNL - Mobilier	17
3.3. VANDEUREN - Déconstruction-Rénovation	18
3.4. GREENBIZZ II - Construction	19
3.5. CLTB - Construction	20
3.6. Ville de Lille - Éclairage EF	21
3.7. Évaluation qualitative des 6 cas d'étude	22
3.7.1. Présentation des 8 indicateurs d'évaluation	22
3.7.2. Méthode d'appréciation qualitative des variables	23
3.8. Attribution des indices de relevance aux 6 cas d'étude	24
3.9. Représentation visuelle collective des 6 cas d'étude	24
3.10. Représentations visuelles individuelles des 6 cas d'étude	25

4 /	Relevé des méthodes organisationnelles, bonnes pratiques et outils appliqués dans les 6 cas d'étude	26
4.1.	Méthodes organisationnelles	26
4.1.1	Formation	26
4.1.2	Constitution d'une équipe projet	27
4.1.3	Consultation préalable du marché	28
4.1.3.1	Dialogue informel avec les experts	29
4.1.3.2	Consultation préalable des opérateurs économiques potentiels	29
4.1.4	Co-Construction	30
4.1.4.1	Procédure de dialogue compétitif	33
4.1.4.2	Comité de Jury élargi	35
4.1.5	Division du marché	35
4.1.5.1	Allotissement	35
4.1.5.2	Progressivité des postes	36
4.1.6	Feedback	37
4.2.	Bonnes pratiques	38
4.2.1	Critères de sélection avec référence circulaire	38
4.2.2	Critères d'attribution circulaire	39
4.2.3	Degrés de performance et d'exigence circulaires	40
4.2.3.1	Fixation d'objectifs de performance	41
4.2.3.2	Pratiques de nivellement	42
4.2.4	Clause de maintenance et d'entretien	46
4.2.5	Les (éco-)labels	47
4.2.6	Mission d'assistance et de conseil visant l'obtention de primes / subsides	49
4.2.7	Fixation des prix et accessibilité aux rémunérations	49
4.2.7.1	Prix forfaitaire fixé par le pouvoir adjudicateur	49
4.2.7.2	Taux de rémunération fixe et variable	50
4.2.7.3	Primes en cas de dépassement des objectifs	50
4.2.8	Intégration de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS)	51
4.2.8.1	Clause de réservation en Économie sociale	51
4.3.	Outils	53
4.3.1	TOTEM	53
4.3.2	Référentiel quartiers durables	53
4.3.3	Fiches Toolkit FCRBE	54
4.4.	Tableau de représentativité des méthodes, pratiques et outils au sein des 6 marchés étudiés	56

5 /	Écueils et points d'attention	57
5.1.	Marge de manœuvre des Pouvoirs adjudicateurs face à la circularité	57
5.1.1	État des connaissances	57
5.1.2	Évaluer la circularité dans les critères d'attributions	58
5.1.3	Rigueur juridique	60
5.1.4	Approche ciblée et indirecte de la circularité dans les marchés publics	60
5.2.	Contraintes financières et temporelles	61
5.2.1	Faisabilité financière	61
5.2.2	Ratio Investissement (temporel) / résultats	62
5.2.3	Utilisation réduite de l'outil TOTEM	63
5.3.	Réalités d'exécution	63
5.3.1	Mécanismes de suivi difficiles à mettre en place	63
5.3.2	Mobiliser les stakeholders (opérateurs économiques et bénéficiaires finaux)	64
6 /	Transposabilité des méthodes organisationnelles et bonnes pratiques auprès des Communes	65
6.1.	Formation à la circularité	65
6.2.	Constitution d'une équipe projet	65
6.3.	Consultation préalable du marché	66
6.4.	Co-Construction	66
6.5.	Division du Marché	66
6.6.	Feedback	67
6.7.	Critères de sélection avec référence circulaire	67
6.8.	Critères d'attribution circulaires	67
6.9.	Degrés de performance et d'exigence circulaires	67
6.10.	Les (éco-)label	68
6.11.	Mission d'assistance et de conseil visant l'obtention de primes/subsides	68
6.12.	Fixation des prix et accessibilité aux rémunérations	68
6.13.	Intégration de l'Économie Sociale	69
6.14.	Synthèse	69
6.14.1	Échelle de transposabilité	69
6.14.2	Types d'accompagnements	70
ANNEXES		71

1 / Fiches techniques	72
1.1. PT2017	72
1.2. LVNL	74
1.3. Vandeuren	80
1.4. Greenbizz II	83
1.5. CLTB	84
1.6. Lille EF	89



1 / Introduction

« Mal nommer les choses, c'est ajouter au malheur du monde. » disait Albert Camus. C'est en particulier vrai dans le cadre du déploiement de l'Économie circulaire qui a souffert durant plusieurs décennies d'un manque de définitions promptes à lui conférer une existence réelle.

Ce n'est qu'au début des années 2010 que le terme Économie circulaire s'affiche dans le paysage économique et médiatique francophone. Mais ce n'est pas pour autant qu'il est alors pleinement défini, car il s'agit d'un modèle économique à vocation globale et dont les nombreux leviers (éco-conception, économie de la fonctionnalité, circuits courts, économie collaborative...) s'appliquent dans des domaines d'action différents (offre économique, consommation, gestion). Ce caractère protéiforme inhérent fait qu'encore aujourd'hui plusieurs définitions/conceptualisations existent pour l'Économie circulaire. Ces définitions, différentes, mais de nature convergente, renvoient à la nécessité, lorsque l'on établit une stratégie régionale de développement, de devoir arrêter un lexique précis pour fournir un cadre de lecture commun à l'ensemble des parties prenantes, d'autant plus dans les marchés publics où la définition des besoins doit être la plus claire possible pour éviter des divergences d'interprétation par les entreprises répondantes.

Ce rapport intègre donc une version mise à jour du champ lexical des achats publics circulaires sur base des termes déjà définis par la Cellule « Circular Wallonia » et applicables directement à la Stratégie éponyme. Cette base, confrontée à l'expertise d'IDEA Consult, a été consolidée par la lecture d'autres travaux portant sur la conceptualisation de l'Économie circulaire dans les achats publics.

2 / Glossaire

Le livrable de ce rapport est un Glossaire organisé sous forme alphabétique. Il reprend les principaux termes usuels liés à la thématique des achats publics circulaires.

Ce listing a bénéficié à deux occasions de la révision critique de la Direction du Développement Durable du SPW.

Ce lexique sera par ailleurs utile pour la lecture du rapport et notamment pour l'analyse de cas, où les termes s'y rapportant seront suivis d'un astérisque (*).

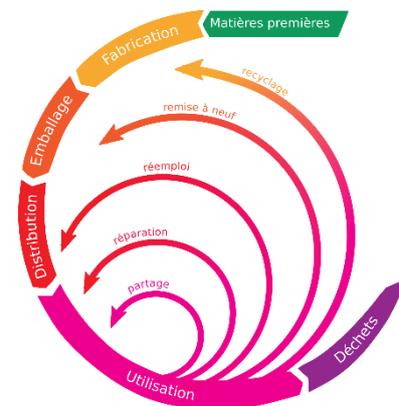
Achat / Consommation responsable Fait que l'acheteur, qu'il soit acteur économique (privé ou public) ou citoyen consommateur, effectue son choix en prenant en compte les impacts environnementaux aux différentes étapes du cycle de vie (*) du bien (produit ou service).

Analyse qualitative Type d'évaluation environnementale permettant d'apprécier l'impact d'un produit ou celui généré par une activité sur base d'échanges exploratoires ou de recherches documentaires.

Analyse quantitative Type d'évaluation environnementale permettant de mesurer et quantifier numériquement l'impact d'un produit ou celui généré par une activité, et de l'exprimer en unités de mesure (kgeqCO2 par exemple).

Boucles vertueuses En économie circulaire (*), les boucles vertueuses désignent les opérations permettant d'inscrire les ressources (*) dans un schéma qui leur évite la mise en déchets ultime. Plusieurs types de boucles existent, elles sont hiérarchisées en fonction de leur avantage environnemental (échelle de Lansink (*)) :

- ▶ Réparation / Maintenance préventive ou curative : opérations permettant d'entretenir l'intégrité des biens proposés
- ▶ Réemploi, partage / mutualisation (*) : opérations par lesquelles des biens sont utilisés de nouveau pour un usage identique à celui pour lesquels ils ont été conçus et proposés.
- ▶ Reconditionnement / remise à neuf : opérations permettant de remettre des biens à leur état d'origine, voire les améliorer, après usure, panne ou obsolescence.
- ▶ Recyclage : opérations de valorisation des déchets permettant la réintroduction de tout ou partie des matières premières composant les biens dans le cycle de production de nouveaux biens, aux fonctionnalités initiales ou à d'autres fins.



Circuit-court	<p>Modèle économique visant à rapprocher producteurs et consommateurs finaux autour de produits, de modes de production, de commercialisation et de distribution spécifiques fondés sur une géographie de proximité et une réduction du nombre d'intermédiaires dans la chaîne de valeur.</p> <p>Ce modèle, longtemps associé aux produits alimentaires, peut également s'appliquer aux produits non alimentaires, matériaux et ressources.</p>
Construction circulaire	<p>La construction dite « circulaire » vise un meilleur emploi des ressources dans le secteur du bâti. Les applications peuvent être multiples et les grands principes qui la régissent sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ l'Urban Mining (*) ; ▶ l'impact environnemental réduit du chantier (réduction des nuisances, utilisation des énergies renouvelables, utilisation de matériaux sains) et ▶ la réversibilité du bâti (penser aux changements d'usage durant l'existence du bâtiment, créer des espaces modulables selon le besoin, prévoir la réparabilité, la démontrabilité et le remplacement facilité des éléments de construction).
Cycle de vie	<p>Le Cycle de vie d'un bien, produit comme service, représente l'ensemble des étapes de son existence, depuis l'extraction des matières premières nécessaires à sa production jusqu'à sa fin de vie. Chaque étape ayant plus ou moins d'impacts sur l'environnement en fonction des choix qui y ont été effectués.</p>
Échelle de Lansink	<p>L'échelle de Lansink est une représentation schématique hiérarchisant les modes de gestion des déchets, du plus au moins écologique, de façon à privilégier les méthodes les plus respectueuses de l'environnement. L'échelle intègre notamment les boucles vertueuses (*) propres à l'économie circulaire (*).</p>
	
Eco-conception	<p>Approche environnementale qui propose aux activités productrices de biens (fournitures comme services), une vision globale des enjeux liés à la conception desdits biens. Par son application au sein d'une activité économique, l'éco-conception permet de prendre en compte les impacts environnementaux des biens tout au long des différentes étapes de leur cycle de vie (*) ; de l'extraction des matières premières jusqu'à leur fin de vie.</p> <p>Cette analyse permet de travailler ensuite à la réduction concrète des impacts le tout en conservant la qualité d'usage des biens, voire en l'améliorant.</p>
Écolabels	<p>Les écolabels sont la reconnaissance du bon respect par l'entreprise de pratiques ou normes à finalité environnementale. Cette reconnaissance est affichée sous la forme d'un logo certifiant. Il en existe un nombre très important réparti sur l'entièreté des produits, services et process utilisés. Leur qualité est fonction de leur reconnaissance officielle, ce qui doit les distinguer des auto-déclarations (fait de s'auto-attribuer un label).</p>

Économie Circulaire	<p>L'économie circulaire est un modèle économique représenté par un système d'extraction/production/consommation de biens (produits et services) pensé en cycle de vie (*) fermé. Ce modèle vise à conserver la valeur des produits et des matières le plus longtemps possible ; les déchets et l'utilisation des ressources sont réduits au minimum et, lorsqu'un produit arrive en fin de vie, les ressources qui le composent sont maintenues dans le cycle économique afin d'être utilisées encore et encore pour recréer de la valeur.</p> <p>Par définition le concept s'oppose à celui d'économie linéaire qui présente un schéma de développement ancré sur l'extraction des ressources naturelles, leur transformation, leur consommation et leur qualification en déchets ultimes. Ce schéma offre très peu de boucles de valorisation vertueuses (*).</p>
Économie Collaborative	<p>Modèle économique reposant sur le partage et l'usage optimisé entre particuliers de biens (voiture, logement, parking, perceuse, etc.), de services (covoiturage, bricolage, etc.), ou de connaissances (cours d'informatique, communautés d'apprentissage, etc.), avec échange monétaire (vente, location, prestation de service) ou sans échange monétaire (dons, troc, volontariat), parfois par l'intermédiaire d'une plateforme numérique de mise en relation.</p>
Économie de la Fonctionnalité	<p>Modèle économique dans lequel la vente d'un bien s'efface au profit d'une commercialisation de l'usage dudit bien. La valeur d'un bien pour le consommateur réside avant tout, dans ce modèle, non dans la possession du bien, mais par l'utilisation qu'on en fait. Quelques exemples bien connus d'« EF » : les voitures partagées, la location de vêtements pour enfants, les services de musique en ligne, la location d'imprimantes professionnelles...</p>
Flux de Matière et d'énergie (ressources)	<p>Les flux de matières et d'énergie, autrement appelés « ressources », représentent les quantités de matières entrant ou sortant d'une économie. Ils sont donc caractérisés comme la part des matières ou énergies importée sur le territoire, utilisée au sein d'une économie et ensuite exportée.</p>
Logistique inverse	<p>Ensemble de pratiques et de processus d'optimisation destinés à permettre le retour des produits depuis le consommateur jusqu'au producteur pour en effectuer la réparation, le reconditionnement, le remanufacturing, le recyclage ou l'élimination. Ce afin de maximiser/prolonger sa durée de vie sa valeur d'usage ou de l'éliminer de manière appropriée.</p>
Marchés publics circulaires	<p>Marché public de fournitures, services ou des travaux qui intègre des clauses spécifiques permettant de garantir aux pouvoirs adjudicateur la circularité des ressources nécessaires à la réalisation de l'objet du marché.</p>
Matériaux écologiques	<p>Matériaux qui proviennent de ressources naturelles durablement renouvelables. Ces matériaux ont un impact négatif faible ou inexistant sur l'environnement, et ce lors des phases de production ou de consommation.</p>
Mutualisation	<p>Partage d'un bien par des individus ou groupe d'individus. La mutualisation permet de réduire les coûts d'utilisation de ce bien, d'optimiser l'accès à certaines ressources et d'augmenter la rentabilité du bien et de l'usage qu'en font ces individus.</p>

Normes environnementales	Les normes environnementales sont des règles et lignes directrices codifiées, approuvées par un organisme reconnu, qui s'appliquent aux pratiques des entreprises (mais également aux États et collectivités locales) afin que la production ait une incidence réduite sur l'Environnement. Non obligatoires en règle générale, elles peuvent néanmoins être imposées par une autorité publique afin de préserver l'environnement. Le respect de la norme peut donner accès à une reconnaissance officielle (certification).
Obsolescence programmée	Ensemble de technique et procédés industriels destinés à raccourcir la durée de vie d'un bien afin d'en augmenter le taux de remplacement. L'obsolescence programmée est résolument anti-circulaire puisqu'elle empêche l'application des boucles vertueuses (*), déforce la qualité des biens pour en raccourcir la durée d'usage. Elle participe dès lors à l'accélération de leur remplacement et, par corollaire, à celle de la production de déchets.
Symbiose industrielle	Modes d'organisation entre entités géographiquement proches pour permettre l'échange direct de flux (échange de chaleur, d'eau, d'électricité, de déchets...), mais également la mutualisation (*) de services (approvisionnement logistique, transport, entretien, valorisation des flux...) ainsi que le partage d'équipements (éclairage, manutention...).
Upcycling	L'upcycling est le fait de réutiliser tout ou partie d'un objet ou de matériaux de manière à créer un produit de qualité ou de valeur supérieure à l'original.
Urban mining	L'urban mining désigne toute activité d'extraction de ressources matérielles en milieu urbain (déchets d'équipements électrique et électronique (DEEE), matériaux de construction...) dans le but de les intégrer dans la conception ou la réparation de nouveaux biens.



PARTIE 2

Analyse de cas

1 / Introduction

Les choix opérés par les institutions publiques en matière d'achats au sein de leurs marchés sont quelque part le reflet de l'état de leurs priorités et ambitions, en particulier lorsque l'on parle de durabilité.

Depuis la prise de conscience collective des enjeux du réchauffement climatique, les pouvoirs publics ont été, dans de nombreux pays, les premiers à montrer l'exemple en intégrant dans leurs cahiers des charges des clauses et critères encourageant la durabilité. Plus un marché est empreint de durabilité, plus il traduit les efforts fournis par les pouvoirs publics de faire transiter leur modèle de consommation et de développement vers plus de résilience.

Ainsi, il existe aujourd'hui dans le monde entier de nombreuses initiatives et itérations de la part des pouvoirs publics, et ce à tous niveaux d'échelle (du local à l'international). Ces dispositifs s'inspirent naturellement les uns des autres.

Afin d'inspirer et de servir les objectifs déterminés dans la Stratégie Circular Wallonia, un passage en revue des mécanismes pertinents de marchés publics est essentiel. La suite de ce rapport s'articulera donc autour de **l'analyse approfondie de 6 cas** de marchés publics circulaires.

Un rappel sur la méthodologie de recherche des cas et leur analyse sera d'abord effectué (Chapitre 2 /). Les 6 cas retenus seront ensuite présentés de manière formelle et critique (Chapitre 3 /) puis classés de manière qualitative selon 8 indicateurs d'évaluation afin d'en apprécier la pertinence et la réussite (point 3.7). Les différentes méthodes organisationnelles, bonnes pratiques et outils utilisés dans ces marchés seront ensuite passés en revue et approfondis dans le détail (Chapitre 4 /). Un tableau récapitulatif présentera les taux d'occurrence de ces méthodes, pratiques et outils au sein des différents marchés étudiés (point 4.4). L'analyse des cas se poursuivra par la mise en avant de points d'attention et écueils concernant l'intégration de la circularité dans les marchés publics, cette mise en avant sera assortie de recommandations pour les acheteurs publics et les autorités de tutelle et régionales (Chapitre 5 /). Enfin, une réflexion sera proposée sur la transposabilité des méthodes et bonnes pratiques relevées, et ce au sein des collectivités locales (communes), un public cible plébiscité dans le cadre de la Stratégie Circular Wallonia.

2 / Méthodologie

2.1. Méthode de recherche de cas d'étude

Dans le cadre de cette étude, une recherche à l'échelon européen a été engagée au moyen d'une documentation importante disponible en ligne et mettant en avant des cas de marchés publics reconnus comme circulaires ou durables. Les principales sources d'approvisionnements ont été :

- ▶ Institut fédéral pour le développement durable, *Inspiration pour les achats durables : exemples issus de la pratique à l'étranger*, Version : janvier 2017
- ▶ Bruxelles Environnement, *Vadémécum bâtiment circulaire à l'attention des maîtres d'ouvrages publics pour une gestion des ressources durables et circulaires*, février 2021
- ▶ Commission européenne, *Public procurement for a circular economy : Good practice and guidance*, 2017
- ▶ Bruxelles Environnement, *Newsletter du Réseau des acheteurs publics durables*, février 2021

2.2. Sélections des cas d'étude

La sélection des cas de marchés publics retenus pour une analyse approfondie dans le cadre de cette étude a suivi un processus de filtration, en trois grandes étapes :

Étape 1 : Présélection

La première étape de sélection dans le cadre de cette étude fut celle de présélection dans le but de dresser une liste suffisamment importante pour opérer une sélection de cas d'étude en tout état de connaissance.

Ainsi 54 marchés publics furent trouvés grâce aux documents précités.

Étape 2 : Sélection qualifiante

Les 54 marchés furent ensuite catégorisés par l'emploi d'**indicateurs qualifiants**. Destinés à identifier de manière formelle et unifier les cas relevés et pouvoir les comparer entre eux.

Une **distribution thématique** a été assurée pour garantir une certaine représentativité des types de marchés dans la collecte (travaux, services et fournitures). La recherche a tenu compte également des cas spécifiques mentionnés par le cahier des charges de la présente étude (marché co-construit qui implique des partenaires multiples, marché innovant, participation Économie sociale, exigence de labels, inclusion des PME...).

Tableau 1 : Indicateurs qualifiants

Pays	Niveau (régional /local)	Pouvoir Adjudicateur	Type de marché	Description du marché	Montant	Durée	Clauses particulières (singularités) du marché	Type d'adjudicataire ayant obtenu le marché
------	--------------------------	----------------------	----------------	-----------------------	---------	-------	--	---

L'emploi des indicateurs qualifiants amena à écarter d'emblée 29 marchés pour de multiples raisons (trop anciens, plus assez innovants ou ambitieux, ayant un objet trop spécifique, ou circularité trop faible).

Étape 3 : sélection finale

Les 25 marchés restants furent présentés aux représentants du SPW afin d'établir une **sélection des 6 cas les plus intéressants** et présentant le plus de potentiel pour la Stratégie Circular Wallonia et le contexte des marchés publics wallons.

2.3. Collecte d'informations au sein des 6 cas d'étude

Les représentants des pouvoirs adjudicateurs de chacun des 6 marchés furent sollicités pour un entretien approfondi. Ce dernier ayant 2 objectifs :

- ▶ Extraire des données essentielles afin d'apprécier le marché de manière qualitative selon 8 indicateurs (voir détails au point suivant) ;
- ▶ Collecter les méthodes organisationnelles, bonnes pratiques et outils employés ou appliqués dans le cadre du marché public circulaire et susceptibles d'inspirer le SPW.

La méthode d'interview fut celle de l'**entretien semi-directif**, une technique qualitative permettant de collecter des informations ciblées autour de thèmes consignés dans un guide d'entretien¹. Cet entretien permet de recueillir des informations de différents types : des faits et des vérifications de faits, des opinions et des points de vue, des propositions, etc. Il est possible d'ajuster les questions en cours d'entretien selon les nouveaux éléments apportés par la personne interviewée. Cette technique bénéficie donc d'une grande flexibilité, car elle permet de s'écarter, à la marge, du questionnaire et de poser des questions supplémentaires plus approfondies.

Six entretiens de 2 heures se sont donc tenus :

- Mardi 8 février 2022 avec Henk KLAASSEN (Directeur des achats pour la Province de Flevoland-NL) pour le marché PT2017 (Téléphonie)
- Mercredi 16 février 2022 avec Céline SABATH (Responsable du Service Investissement de la Société Immobilière de Service Public BinHôme) pour le marché Vandeuren (Déconstruction-Rénovation)
- Mardi 22 février 2022 avec Laurie VERHEYEN (Coordinatrice stratégie économie circulaire pour Société de Développement pour la Région de Bruxelles-Capitale CityDev) pour le marché Greenbizz II (Construction)
- Jeudi 24 février 2022 avec Éric SESSINK (Gestionnaire de la passation de marchés pour l'Agence néerlandaise du Contrôle aérien - LVNL) pour le marché LVNL (Mobilier)
- Mercredi 23 mars 2022 avec Sophie GHYSELEN (Chargée de projets immobiliers pour la Fondation d'utilité publique Community Land Trust Brussels) pour le marché CLTB Chaussée d'Anvers (Construction)
- Jeudi 7 avril 2022 avec Damien MOUTIER (Responsable d'Affaires Principal chez INEO EQUANS) en charge de la gestion de contrat du marché Lille (Éclairage en Économie de la Fonctionnalité)

Le guide d'entretien a été conçu pour collecter les méthodes et bonnes pratiques (voir relevé complet au Chapitre 4 /), mais également pour évaluer les marchés sur certains aspects liés à leur pertinence (aux regards des attentes exprimées dans la stratégie Circular Wallonia), leur mise en œuvre (conception, attribution et exécution) ainsi qu'à leurs résultats (si l'interviewé dispose pour ce point de retours d'expérience concrets à fournir). Cette méthode d'évaluation est détaillée au point 3.7.

¹ Les guides d'entretien complétés des 6 cas étudiés sont disponibles dans un fichier PDF annexe au présent document

3 / Présentation et interprétation critique des 6 cas d'étude²

3.1. PT2017 - Téléphonie

Les Provinces néerlandaises achètent chaque année de nombreux téléphones fixes et portables à usage professionnel. En 2017, la Province du Flevoland voulut inciter le marché à circulariser ce parc de téléphonie.

Neuf autres Provinces néerlandaises et quatre organisations publiques affiliées aux Provinces ont décidé de se joindre à la réflexion. Le projet a alors pris le nom de « PT2017 » (Provincial Telephony 2017) et a été décliné en un marché de **5 lots** :

- Lot 1 : téléphonie fixe (pour les anciens réseaux de type RNIS/RTPC (faible capacité multimédia)),
- Lot 2 : téléphonie fixe (pour les réseaux employant le Protocole SIP (haute capacité multimédia)),
- Lot 3 : téléphonie mobile,
- Lot 4 : logistique et services liés aux appareils de l'utilisateur final.
- Lot 5 : installations de couvertures réseau intérieures dans les bâtiments

Les exigences en matière de circularité (exprimées dans les critères de sélection et d'attribution) ont été ciblées dans le lot 4 qui visait les **services associés aux appareils et la logistique**. Ce de manière à ce que ces services puissent constituer des moyens de prendre en charge les GSM en fin de vie et de les inscrire dans un cycle de valorisation (démantèlement, tri, reconditionnement, compensation) rendant l'achat de nouveau GSM plus neutre.

Étant donné la relative nouveauté des clauses circulaires dans les marchés publics, l'appel d'offres PT 2017 portant sur l'emploi d'une téléphonie mobile « neutre en matières premières » a fait office d'acte pionnier aux Pays-Bas et en Europe. Car pour l'époque rassembler autant d'entités dans un **achat circulaire groupé** constituait un challenge encore plus important qu'il ne l'est aujourd'hui. Un travail important a été nécessaire pour constituer une **équipe de coordination multi-profils** (administration, expertise technique, expertise juridique) et la faire tenir sur la longueur avec des impératifs d'échanges d'information réguliers entre les membres et les entités.

Le marché se démarque déjà pour l'époque avec sa volonté de confier au marché la capacité de formuler une solution appropriée à une ambition large. En effet, les provinces n'ont pas souhaité décrire de manière technique la circularité dans le cahier des charges, mais plutôt exprimer leurs attentes générales en la matière aux acteurs de marché afin que ces derniers puissent faire valoir leur propre expertise.

Le marché a été **alloti** afin de faciliter l'accès aux PME, mais également pour cibler la circularité sur la partie la plus maîtrisable sur la question de la circularité des ressources, à savoir les services associés à la collecte et au remplacement de téléphones mobiles.

Afin de minimiser encore le risque de non-réponse à l'appel, le pouvoir adjudicateur a formulé ses attentes en matière de circularité dans une clause bonus (appelée « **Wish Plus** ») qui octroyait dans le processus d'attribution, un supplément de points au soumissionnaire qui y aurait répondu positivement. Bien que facultative pour les soumissionnaires, cette clause « Wish Plus » a permis de révéler un prestataire pour assurer le service de collecte circulaire (lot 4).

Du point de vue du potentiel, avec le recul et comparativement aux autres marchés étudiés, PT2017 reste un pionnier. La clause « Wish Plus », bien qu'efficace reste facultative et compte donc énormément sur le marché professionnel et ses connaissances pour l'activer. D'où l'importance des méthodes de **consultation préalables du marché**, recommandations que suivent la majorité des marchés publics circulaires rencontrés.

² N.B : Chaque cas de marché public circulaire étudié est décrit avec plus de détails au sein de fiches techniques dédiées disponibles en annexe 1 / N.B II : toutes les méthodes et bonnes pratiques évoquées dans cette partie se retrouvent abordées en profondeur au Chapitre 3.10

3.2. LVNL - Mobilier

En tant qu'organisme administratif public LVNL, l'Agence néerlandaise du contrôle aérien, s'est aligné sur les objectifs nationaux des Pays-Bas en matière de durabilité : à savoir 35% d'émissions de CO2 des activités commerciales en moins en 2025, une empreinte CO2 nulle des opérations commerciales en 2030, 50% de consommation des matières primaires en moins en 2025 et des opérations commerciales à 100% circulaires en 2030.

LVNL considère la durabilité comme importante. C'est pourquoi elle a élaboré et signé un **plan d'action en 2018** dans le but de réduire les émissions de CO2 de l'aviation aux Pays-Bas de 35% en 2030 et le **renouvellement du contrat de mobilier de bureau** a offert une excellente opportunité pour l'agence d'intégrer concrètement la circularité et de la rendre visible au sein de LVNL.

Le marché d'achat pour l'ameublement de bureau circulaire de LVNL a été lancé en 2019. Il comprend différentes missions :

- Maintenir et remettre à neuf l'inventaire du mobilier existant de LVNL composé d'au moins **950 postes de travail** ;
- **Fournir du mobilier de bureau circulaire remis à neuf et neuf** ;
- Fournir un design d'intérieur, un guide de style et des conseils en gestion de projet ;
- Gérer du mobilier ;
- Fourniture et pose de revêtements de sol circulaires

Il s'agit d'un marché aussi **exploratoire** qu'ambitieux pour le pouvoir adjudicateur. Sa conception a nécessité 2 mois et demi à plein temps par une **équipe multidisciplinaire** de 5 personnes. Le facteur risque était important. La première tentative de lancement s'est d'ailleurs soldée par un échec du fait de la menace d'engagement de poursuites par l'un des soumissionnaires éconduits qui objectait la standardisation des certains objectifs de performances fixés comme critère d'attribution. La seconde publication a été la bonne et le pouvoir adjudicateur est pleinement satisfait de l'exécution du marché en cours.

La plus-value s'est également située dans le souhait de LVNL de voir des **PME** répondre à l'appel d'offres. Ce qui a été permis grâce à l'intégration du principe de **progressivité** dans le cahier des charges.

Ce marché illustre quelque part le modèle culturel néerlandais en matière de marchés publics. Une approche qui semble être plus expérimentale qu'en Belgique, plus ambitieuse et plus risquée aussi du point de vue juridique.

Le non-partage du cahier des charges du marché ainsi que son programme des exigences circulaires a rendu son interprétation moins développée que dans les autres marchés. L'interview du pouvoir adjudicataire et la documentation disponible sur internet ont permis néanmoins d'en faire ressortir les bonnes pratiques principales.

3.3. VANDEUREN – Déconstruction-Rénovation

En 2017, la SISP (Société Immobilière de Service Public) BinHôme tirait les premières conclusions négatives sur la première moitié de son **chantier de démolition/rénovation de la Cité Vandeuken** à Ixelles. Trop d'énergie grise consommée lors des opérations de chantier a rendu ce dernier très négatif du point de vue environnemental. En particulier au niveau de la prise en charge et du transport des matériaux récupérés sur lesquels aucune action en matière de réemploi n'avait été prévue.

Cette première expérience a conforté BinHôme à clarifier ses attentes et ambitions pour les marchés publics propres à la seconde moitié de ce chantier. Le projet allait devenir exemplaire en matière de **déconstruction circulaire et de réemploi**.

Le nouveau marché public a eu pour objet les travaux de **rénovation** de 160 logements et un équipement collectif (salle) en 132 logements et quatre équipements intégrant des principes d'économie **circulaire**.

Dans le cadre du présent marché, le BinHôme souhaitait renforcer la cohésion sociale et le développement durable en réalisant, dans le cadre de ce marché, un effort de formation, d'insertion ou d'intégration socioprofessionnelle.

Pour parvenir au résultat escompté un grand travail d'**internalisation de la connaissance** en circularité du bâti a été nécessaire. La représentante de BinHôme a réservé un temps conséquent à se former en autodidacte (lecture fiches FCRBE, guide bâtiments durables) ou au travers de programmes de formations dédiés comme les séminaires Bâtiments Durable proposés par Bruxelles Environnement.

Cette montée en compétence interne est allée de pair avec l'**emploi d'expertise externe** afin de consolider le potentiel de circularisation du marché.

Cette base de connaissances renforcée a permis ensuite de mieux intégrer la circularité. Cette dernière s'est notamment manifesté dans une **division du marché sans allotissement** (rendu possible par une dérogation de l'autorité de tutelle), l'emploi d'un critère de sélection évoquant le « *Respect des principes de la construction circulaire* » et la rédaction de **clauses techniques à deux niveaux** afin de solliciter les soumissionnaires à aller plus loin, tout en garantissant un prix et une qualité minimale.

Ce marché est l'exemple qu'une petite structure peut, malgré ses ressources réduites, parvenir à intégrer la circularité dans ses marchés, à condition de s'équiper suffisamment en amont. L'enchaînement des étapes de travail a été long (s'étalant de juin 2019 à octobre 2020), mais singulièrement bien maîtrisé grâce à un autoapprentissage via des formations, aux appuis (Bureau d'avocat EQUALS, SAW-b), ainsi qu'un encadrement externe (Facilitateur Bâtiment Circulaire de Bruxelles Environnement).

Les bonnes pratiques ont été intelligemment développées pour éviter l'enfermement du marché dans une expression technique exclusive en matière de circularité et permettre à des entreprises de toutes tailles de participer au projet.

3.4. GREENBIZZ II - Construction

GREENBIZZ II porte sur la nouvelle construction d'un bâtiment d'une superficie d'environ 4.500 m² en vue de mettre à disposition des surfaces de production pouvant accueillir des petites sociétés voir des startups actives en production durable, circulaire et locale. Le site à construire s'intègre dans la philosophie de Greenbizz I, de Cityfab 1, de Be-Here et dans le quartier Tivoly Greencity, grand quartier mixte et durable de Bruxelles.

Le projet se veut exemplaire que ce soit pour sa **conception durable**, son approche d'économie locale ou encore sa vision sociale. Le projet vise des **ambitions circulaires très élevées**, dans une perspective de **reproductibilité** pour des marchés et développements futurs similaires.

Ces ambitions se sont trouvées traduites dans une méthodologie de fixation d'**indice de performance et de seuil de circularité** pour le réemploi tout à fait innovante et inédite.

Le marché de Greenbizz II doit d'abord être vu comme un **projet pilote en circularité** plutôt qu'un marché public de travaux réguliers. Les **investissements** réalisés en matière de ressources financières, humaines et temporelles ont été conséquents, et ce pour servir l'aspect expérimental du marché, mais également au niveau du bâtiment. Le projet a par ailleurs bénéficié d'**appui considérable** de la part de l'Europe (Greenbizz II fait partie du projet FCRBE, partenariat international associant des organismes spécialisés, des associations professionnelles, des centres de recherche, une école d'architecture et des administrations publiques autour de la question du réemploi dans le bâti), de la Région et du CSTC.

Il s'agit du marché le plus **récent** abordé dans cette étude. Déjà fortement identifié dans la documentation comme exemplaire, il n'a paradoxalement pas encore été publié. La publication est prévue avant l'été 2022 et l'attribution du marché avant 2023. La présente étude n'a pu donc fixer d'indice de relevance sur certains indicateurs d'évaluation comme l'efficacité ou l'impact du marché, car ces deux indicateurs se réfèrent stricto sensu aux résultats du marché. L'efficacité et la durabilité (qui sont aussi reliées aux résultats) ont par contre pu être évaluées, car le pouvoir adjudicateur s'est assuré en amont :

- que des soumissionnaires allaient pouvoir répondre au marché (puisque'ils ont été invités à contribuer aux paramétrages des critères dudit marché)
- que les méthodes poussées développées au niveau de l'élaboration du cahier de charge deviennent un standard pour la constitution de marchés ultérieurs.

Greenbizz II n'en est pas moins le témoin de ce qui se fait de plus abouti en matière de traduction et d'approfondissement des ambitions en matière de circularité dans les marchés de travaux axés sur le **réemploi** des matériaux.

3.5. CLTB - Construction

Comparativement aux autres marchés de services de programmation architecturale étudiés, le marché du CLTB (Fondation d'Utilité publique Community Land Trust Brussels) représente un **marché « modeste »** du point de vue budgétaire. La démarche durable du projet est pourtant présente à tous les niveaux du projet. Le Pouvoir Adjudicateur souhaitant la mise en œuvre de solutions innovantes dans le respect de l'enveloppe budgétaire annoncée.

Le projet a intégré les orientations de durabilité autour des 9 thématiques du Référentiel Quartiers durables et précisé en détail une série de **prescriptions minimales** relatives à la conception et la mise en œuvre. Il était attendu des soumissionnaires de proposer des **offres exemplaires et innovantes en matière d'économie circulaire** en particulier via l'organisation de la fin de vie du bâtiment dès sa conception. Une exemplarité a également été demandée en matière d'adaptabilité dans le temps : que ce soit au niveau du choix des matériaux issu de filières de réemploi capable de résister à l'usage fait par les futurs locataires, d'une mise en œuvre d'assemblages réversibles afin de s'adapter aux évolutions ou d'une intégration des notions **de maintenance et d'entretien** afin de préserver la pérennité, la question de la **durabilité dans le temps** devait rester au centre de préoccupation. La circularité est ici vue comme un moyen pour servir cette ambition.

Ce marché est le seul à afficher un **prix forfaitaire** fixé par le pouvoir adjudicateur, ce qui a eu des conséquences indirectes intéressantes sur la mise en avant de la circularité dans les offres puisque, le prix ne devenant plus une variable d'ajustement, des soumissionnaires de toutes tailles et tous profils ont pu concourir en faisant le focus sur les critères servant la durabilité et la circularité. Au final 29 offres furent déposées.

Ce marché se distingue aussi par une certaine attention à la **participation des bénéficiaires** finaux (futurs locataires) du projet. Que ce soit dans l'élaboration de la programmation ou dans le comité du jury, cette participation des usagers a également servi indirectement la circularité du projet gardant le focus sur l'étape d'usage qui, dans la vision du cycle de vie (*) d'un bien immobilier, représente une charge environnementale importante. Travailler sur l'**usage** est aussi une manière de renforcer la circularité.

Le marché de service du CLTB est une conception ambitieuse, mais **prudente** de la circularité, la petitesse de son budget a poussé le pouvoir adjudicateur à travailler sur des éléments de demande **maîtrisables**, ce qui confère au marché une efficacité singulière puisqu'avec cette approche maîtrisée ils ont obtenu un grand nombre d'offres de qualité.

3.6. Ville de Lille – Éclairage EF

Le contrat d'éclairage de la Ville de Lille fait office de marché public « star » en matière d'**économie de la fonctionnalité (*)** ; un des leviers de l'économie circulaire puisqu'elle participe à la prolongation de la durée de vie des ressources en fondant la transaction économique non plus sur l'achat et la possession de biens, mais sur l'utilisation qui est faite de ces biens.

Au début des années 2000, les collectivités publiques françaises éprouvent de manière assez simultanée un besoin de **renouvellement des infrastructures d'éclairage**, ces dernières ayant été installées lors du développement massif du réseau d'éclairage public dans les années 70.

Après un **premier appel d'offres** « 2004-2013 » **basé sur la performance** pour la gestion de son éclairage public et de ses mises en lumière pérennes (contrat soldé par une réduction de la consommation de 42% et le renouvellement de 64% du parc d'équipement), la Ville de Lille décida d'établir un **second marché** avec des attendus plus vastes. Plus de points lumineux à traiter, intégration des éclairages festifs et sportifs, mais surtout volonté de poursuivre les efforts sur la prise en compte des préoccupations de développement durable en attachant une importance particulière à l'optimisation de la maintenance. La collectivité souhaitant voir les candidats s'engager sur des propositions permettant de réduire la puissance d'éclairage et d'ajuster les temporalités d'allumage sans remettre en cause la qualité du service rendu, notamment au regard des aspects sécuritaires de l'éclairage public³.

La procédure de passation de ce nouveau marché fut celle du **Dialogue compétitif** afin que la Ville de Lille puisse dialoguer avec une série de candidats admis à y participer en vue de définir ou développer les solutions de nature à répondre à ses besoins ambitieux et sur la base desquelles ces candidats ont été invités à remettre une offre. Cette procédure a permis de laisser place à la créativité et assurer une certaine fidélité du client avec un engagement long terme (6 ans).

Les objectifs du nouveau contrat, en particulier ses **objectifs de performance**, ont permis de l'associer aux approches liées à l'économie de la fonctionnalité (*), notamment en ce qui concerne la vente d'une performance d'usage à partir de solution intégrée de bien et de service. Ainsi le nouveau contrat vise la maîtrise des dépenses de fonctionnement, la qualité du service rendu en même temps que la prise en compte du développement durable. Les objectifs de performance portent sur un ensemble d'**indicateurs** : pour l'**énergie** on citera la réduction des consommations d'énergie, la réduction des puissances d'éclairage installées pour correspondre aux besoins réels, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la production d'énergie renouvelable et pour la **maintenance**, le niveau de vétusté et le taux de panne.

Le marché a été reconduit en 2019 pour une **troisième édition** selon la même méthodologie de performance et également au sein d'un processus de dialogue compétitif.

Le pouvoir adjudicateur n'ayant pas souhaité répondre à la demande d'interview dans le cadre de cette étude, l'analyse de ce troisième marché (le plus abouti) s'est faite sur base de la documentation librement disponible sur internet, sur le programme fonctionnel détaillé et le cahier des clauses administratives particulières (transmis par la Ville de Lille) ainsi que sur le retour d'expérience de l'adjudicataire des deux derniers marchés consécutifs, la société Equans (Groupe INEO SUEZ).

³ Ville de Lille, Marché de service concernant la reconstruction, maintenance et exploitation des installations d'éclairage public et de mise en lumière des monuments et bâtiments, d'illuminations festives, d'éclairage des installations sportives extérieures, avec suivi et gestion d'énergie, de la Ville de Lille et de ses communes associées de Lomme et d'Hellemmes, PROGRAMME FONCTIONNEL DÉTAILLÉ, page 9

3.7. Évaluation qualitative des 6 cas d'étude

3.7.1 Présentation des 8 indicateurs d'évaluation

Les 6 marchés étudiés présentent une diversité très importante, que ce soit dans leurs objectifs, leur objet, leurs ambitions en matière de circularité, leurs méthodes, bonnes pratiques ou procédés ainsi que leurs résultats.

Huit indicateurs d'évaluation ont été définis pour :

- ▶ Permettre l'analyse comparative des cas entre eux ;
- ▶ Objectiver leur positionnement au regard des objectifs de la présente étude (recherche de marchés circulaires, innovants, faciles à mettre en place, structurés, orienté PME, efficaces, répliquables...).

Ces indicateurs se répartissent en 3 catégories principales :

Les objectifs du Marché Public Circulaire

- ▶ **Pertinence** : évaluation de l'adéquation entre les objectifs de marché étudié et les ambitions affichées par la Région wallonne en matière d'achats publics circulaires. Cette ambition s'étant trouvée traduite dans une série de documents empruntés dans le cadre de l'étude :
 - ◆ Stratégie Circular Wallonia ;
 - ◆ Atelier de travail GDAC ;
 - ◆ Cahier des charges de la présente étude.

La Mise en œuvre du Marché Public Circulaire

- ▶ **Conception** : évaluation de la qualité des méthodes, bonnes pratiques et outils employés pour exprimer, traduire et rédiger les besoins circulaires dans le cahier des charges ;
- ▶ **Lancement** : évaluation de la qualité des méthodes, bonnes pratiques et outils employés pour publier le marché circulaire, sélectionner un prestataire capable d'y répondre et le lui attribuer ;
- ▶ **Exécution** : évaluation de la qualité des méthodes, bonnes pratiques et outils employés pour garantir la circularité lors de l'exécution du marché.

Les résultats du Marché Public Circulaire

- ▶ **Efficiences** : évaluation de l'adéquation entre les ressources investies durant le cycle de vie du marché et les résultats bruts dudit marché. L'objectif est de voir si les investissements nécessaires en temps, ressources humaines et énergie ont conduit à des résultats proportionnés et suffisants en matière d'offres reçues (nombre et qualité) ;
- ▶ **Efficacité** : évaluation de l'adéquation entre les ressources investies durant le cycle de vie du marché et les ambitions du pouvoir adjudicateur. L'objectif est de voir si les investissements nécessaires en temps, ressources humaines et énergie ont conduit à des résultats satisfaisants du point de vue du marché (exigence technique et conditions d'exécution respectées, objectifs du marché atteints) ;
- ▶ **Impact** : évaluation des effets produits par le marché sur le pouvoir adjudicateur, sa structure, son fonctionnement et son environnement ;
- ▶ **Durabilité** : évaluation du potentiel de répliquabilité du marché dans le temps.

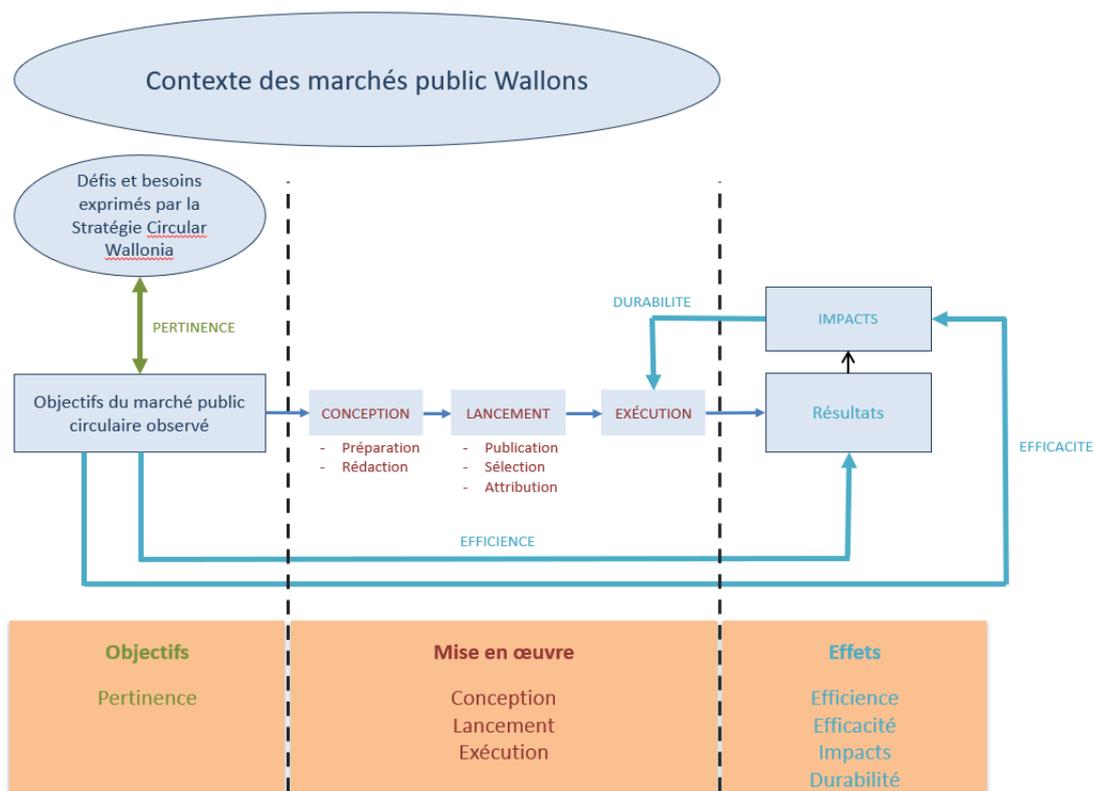


Figure 1 : Représentation visuelle des 8 indicateurs d'évaluations

Ces indicateurs ont permis, dans un premier temps, de structurer le déroulé des interviews afin que les informations récoltées puissent rester comparables voir associables. Dans un second temps, ils ont permis de comparer les marchés entre eux et de faire ressortir leurs singularités.

3.7.2 Méthode d'appréciation qualitative des variables

L'analyse menée sur les résultats obtenus a été qualitative. Elle a consisté à apprécier, pour chaque indicateur précité, le **potentiel** du marché étudié en fonction des informations disponibles (interviews et documentation). Chaque action, méthode ou décision des pouvoirs adjudicateur a été analysée et interprétée au regard des effets utiles qu'elle a fournis à l'intégration (réussie) de la circularité dans le marché étudié.

Cette appréciation du potentiel se fonde sur l'expertise interne d'IDEA Consult en matière de circularité.

Pour traduire cette potentialité, un **indice de relevance** allant de 1 à 5 a été attribué à chacun des 8 indicateurs du marché. Cet indice traduit le potentiel du marché analysé au regard de la circularité (pour les indicateurs d'évaluation relatifs aux objectifs et à la mise en œuvre) et aux effets positifs observés (pour les indicateurs liés aux résultats du marché). Un indice de 1 représente un faible potentiel et 5 un grand potentiel.

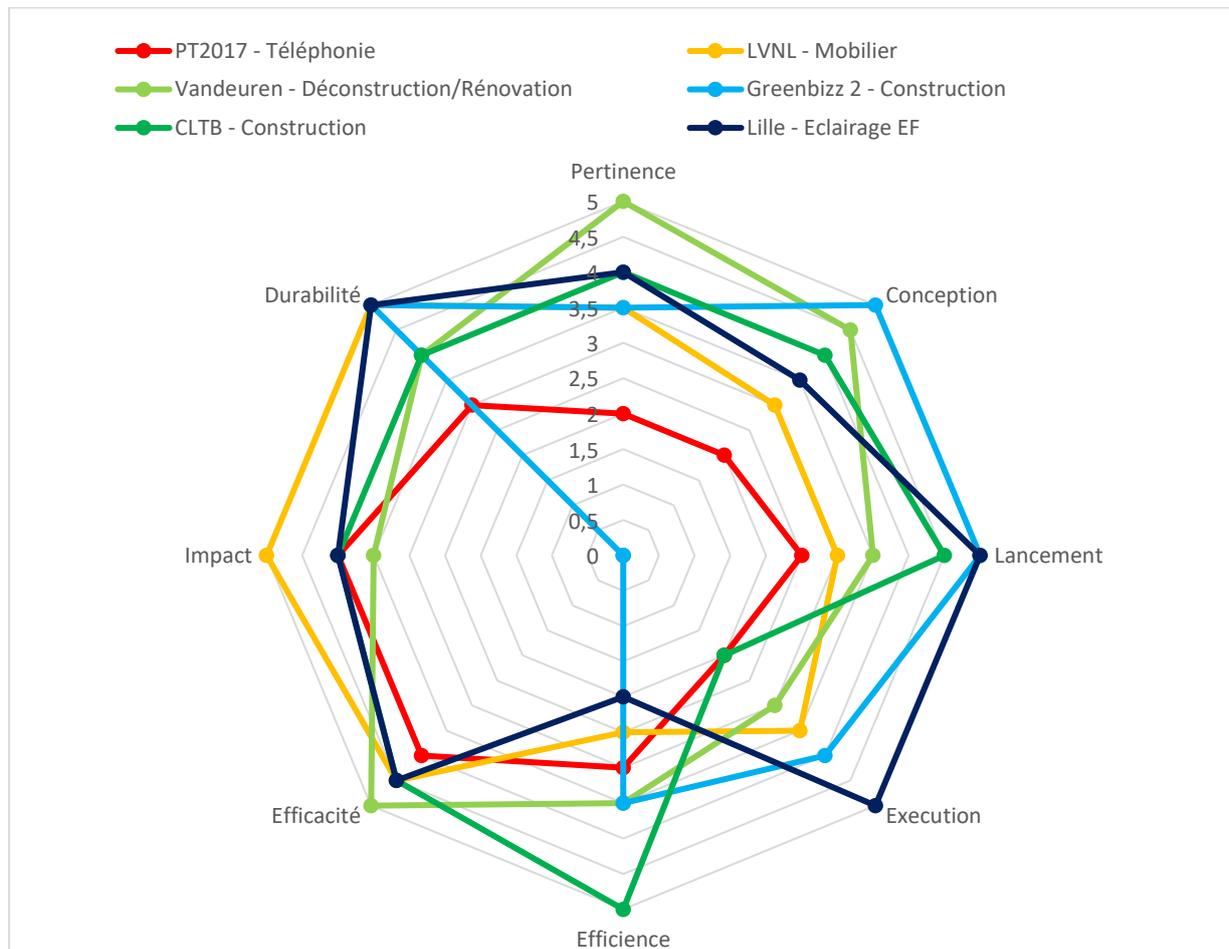
Afin de rester la plus objective possible face à la profusion des marchés publics circulaires que l'étude n'a pu prendre en compte, cette analyse classe donc les 6 marchés étudiés entre eux et non sur une appréciation générale de la circularité dans les marchés publics. La détermination du potentiel d'un des 6 marchés pour un indicateur est donc toujours fonction de celui des 5 autres sur ce même indicateur.

L'attribution des indices de relevance est visible au point suivant. Elle permet, en plus des commentaires d'appréciation, descriptifs de méthodes et de bonnes pratiques, de dresser une représentation visuelle pratique sous format de « graphe radar » de l'opportunité des marchés analysés pour la Région wallonne (visible aux points 3.9 et 3.10).

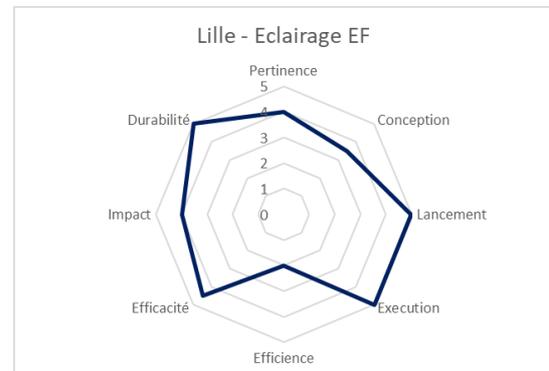
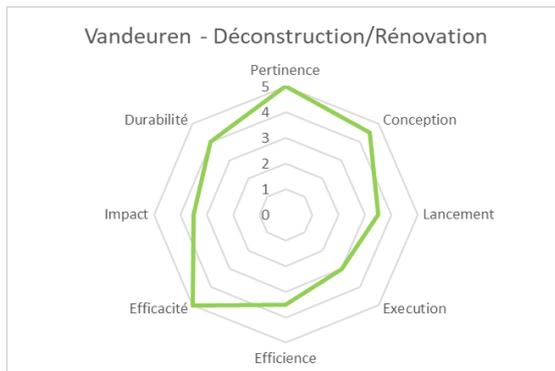
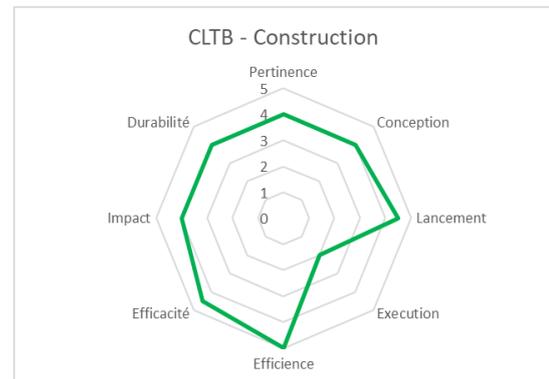
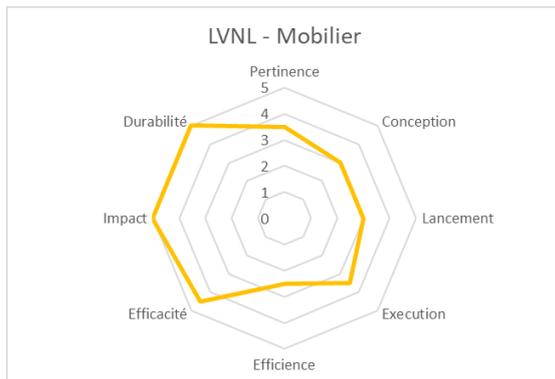
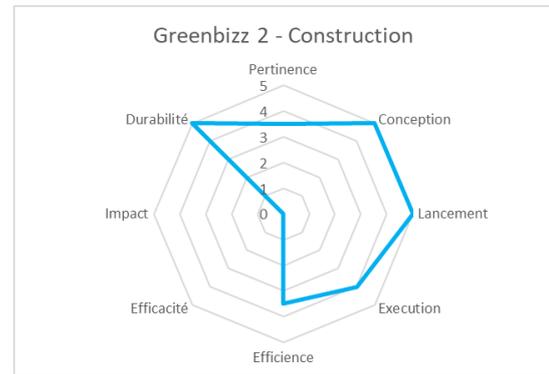
3.8. Attribution des indices de relevance aux 6 cas d'étude

	Pertinence	Conception	Lancement	Exécution	Efficience	Efficacité	Impact	Durabilité
PT2017 - Téléphonie	2	2	2,5	2	3	4	4	3
LVNL - Mobilier	3,5	3	3	3,5	2,5	4,5	5	5
Vandeuens- Déconstruction/ Rénovation	5	4,5	3,5	3	3,5	5	3,5	4
Greenbizz II Construction	3,5	5	5	4	3,5	/	/	5
CLTB - Construction	4	4	4,5	2	5	4,5	4	4
Lille - Éclairage EF	4	3,5	5	5	2	4,5	4	5

3.9. Représentation visuelle collective des 6 cas d'étude



3.10. Représentations visuelles individuelles des 6 cas d'étude



4 / Relevé des méthodes organisationnelles, bonnes pratiques et outils appliqués dans les 6 cas d'étude

Ce chapitre liste de manière détaillée les méthodes organisationnelles, bonnes pratiques et outils relevés lors des entretiens effectués avec les personnes-ressources représentant les 6 marchés publics circulaires à l'étude.

Afin d'en faciliter la lecture, chaque méthode, bonne pratique ou outil est introduit par un **encadré vert** avec une triple description :

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Étapes chronologiques du marché dans lesquelles s'applique la méthode / bonne pratique / Outil (Préparation - Rédaction - Publication - Sélection - Attribution et/ou Exécution)⁴
- ▶ **Lien avec la circularité** : Désigne le fait que la méthode / bonne pratique / outil visé(e) appuie l'intégration de la circularité de manière directe ou indirecte.
- ▶ **Cas d'étude relevés** : Désigne les marchés publics étudiés concernés par la méthode / bonne pratique / outil visé(e). Les marchés possibles sont PT2017 (Téléphonie NL) - LVNL (Mobilier NL) - Vandeuren (Déconstruction-Rénovation) - Greenbizz II (Construction) - CLTB (Construction) - Lille (Éclairage).

Certaines présentations de méthodes organisationnelles, bonnes pratiques et outils se verront également agrémenté(e)s d'un **encadré bleu** reprenant des commentaires spontanés basés sur l'expertise d'IDEA Consult.

Un tableau récapitulatif (visible au point 4.4) viendra synthétiser de manière visuelle les méthodes organisationnelles, bonnes pratiques et outils relevés, leur distribution au sein des 6 marchés et le taux d'occurrence. Une manière de voir quelles sont les stratégies les plus plébiscitées dans les cas étudiés.

4.1. Méthodes organisationnelles

Dans le cadre de cette étude, a été considéré comme méthode organisationnelle, toute stratégie, processus ou démarche mise en place par le pouvoir adjudicateur pour intégrer la circularité. La définition implique donc un ensemble coordonné d'étapes pour parvenir à un résultat là où la bonne pratique représente davantage un livrable concret.

4.1.1 Formation

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Préparation
- ▶ **Lien avec circularité** : Direct
- ▶ **Cas d'étude relevés** : Vandeuren (Déconstruction-Rénovation) - Greenbizz II (Construction)

Si l'intégration de critères circulaires commence à trouver sa place dans les ambitions politiques et stratégiques concernant les marchés publics, la mise en œuvre concrète d'une politique d'achats circulaires est loin d'être acquise dans le chef des acheteurs publics responsables desdits marchés.

⁴ La proposition des 6 étapes chronologiques est basé sur le séquençage opéré par le bureau EBP, spécialiste belge des marchés publics <https://ebpconsulting.be/fr/etapes-marche-public/>

Les outils et clauses types émergent seulement et la thématique est relativement **embryonnaire** au regard par exemple de ce qui a déjà été fait pour l'intégration de l'économie sociale dans les marchés (développement de clauses standardisées, expertise marchés publics, helpdesk « marchés publics » dédiés à la thématique...). Ainsi actuellement le **besoin en formation en circularité** appliquée aux marchés publics devient de plus en plus spontané chez les pouvoirs adjudicateurs. C'est une manière pour eux de pouvoir davantage s'appropriier les enjeux et de s'octroyer une véritable compréhension du sujet plutôt qu'une reprise passive et automatisée de bons procédés. La formation offre à l'acheteur plus de **latitude** pour apprécier, en fonction des contraintes budgétaires et des objectifs, le degré d'intégration de la circularité et les formes qu'elle pourrait prendre au sein du marché.

Quelques **initiatives** existent déjà en Belgique, parmi celles employées par les acheteurs publics contactés dans le cadre de cette étude (à Bruxelles et en Flandre) :

- ▶ Depuis 2005, l'Institut fédéral pour le Développement durable (IFDD) gère le site internet www.guidedesachatsdurables.be. Un outil en ligne qui rassemble des infos juridiques et pratiques pour réaliser des achats plus respectueux de l'environnement, éthiquement / socialement responsables et circulaires.
- ▶ Depuis 2009, Bruxelles Environnement organise des formations et workshops afin d'aider les fonctionnaires des administrations publiques bruxelloises (régionales, communales, CPAS) à intégrer des critères de durabilité dans leurs marchés publics. La Région dispose en sus d'un Facilitateur Achats publics durables qui dispose d'un helpdesk dédié aux acheteurs publics.
- ▶ En 2017, Circular Vlanderen - en collaboration avec The Shift, l'Association flamande des villes et communes et l'association Beter Leefmilieu - a mis en place le Green Deal Achats circulaires (GDAC). Pendant deux ans, plus de 150 organisations se sont engagées à acheter conjointement de manière circulaire ou à faciliter des projets d'achat circulaire. Ce projet a abouti à la constitution d'outils, de documentation et d'un Know-how dont Circular Vlanderen fait aujourd'hui profiter les acheteurs publics - <https://aankopen.vlaanderen-circulair.be/en>. En 2019 l'initiative du GDAC a été relancée pour la Wallonie avec la création d'un réseau d'apprentissage dédié pour aider les pouvoirs adjudicateurs à faire transiter leurs marchés.
- ▶ En Wallonie le réseau des facilitateurs clauses sociales existe depuis plusieurs années à la disposition des différentes parties prenantes d'un marché intégrant une clause sociale pour les accompagner à tous les stades du marché. Cet appui passe par la proposition de formations.

4.1.2 Constitution d'une équipe projet

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Préparation – Sélection - Exécution
- ▶ **Lien avec circularité** : Indirect
- ▶ **Cas d'étude relevés** : PT2017 (Téléphonie NL) - LVNL (Mobilier NL) - Lille (Éclairage)

Quelle que soit la procédure de passation de marché choisie, la constitution d'une **équipe projet** en charge de la fixation des objectifs, de la rédaction des cahiers des charges, de l'animation (éventuelle) de consultation préalable et de l'analyse des offres est utile à la réussite dudit marché.

Les projets PT2017 – Téléphonie, LVNL Mobilier et d'Éclairage de la Ville de Lille se sont distingués par leur équipe de travail **multidisciplinaire** représentant toutes les ramifications du marché (acheteurs, expertise juridique, expertise technique, connaissance circulaire). Plutôt que de réserver la constitution du marché à une

personne unique, le fonctionnement en équipe a permis une prise de recul suffisante et une meilleure gestion conjointe lors des phases de constitution du marché et de sélections des offres.

Le marché LVNL indique qu'un soutien franc et sans réserve du Top Management est essentiel pour voir cette approche en équipe fonctionner.

Commentaire :

Il s'agit avant tout pour l'équipe projet d'annoncer clairement les attentes en matière de circularité afin d'appuyer toutes les prescriptions qui suivront. La définition de l'objet du marché est l'endroit idéal pour souligner que la circularité représente un aspect important du projet. Cela peut encourager les candidats à prendre des initiatives dans ce sens. Selon le projet FCRBE, il est recommandé de motiver les objectifs en s'appuyant sur les textes réglementaires, les feuilles de route ou encore la politique interne de l'organisation. Il s'agit également de fixer un objectif clair dans une note d'orientation stratégique. Intégrer des considérations en matière de circularité peut ajouter de nouvelles facettes au rôle classique de l'équipe de conception. Selon les circonstances, les membres de l'équipe souhaiteront peut-être consulter des experts externes (voir 4.1.3.1). Dans ce cas, il est recommandé de l'indiquer dans la définition de la mission de l'équipe et adapter les honoraires et les délais en conséquence.

La constitution de l'équipe doit besoin sûr respecter un principe de proportionnalité avec le marché considéré. Cela en fonction donc :

- ▶ du montant du marché ;
- ▶ de la traduction concrète des exigences du marché (ex : des critères d'attribution circulaires poussés nécessitent une équipe renforcée en nombre et en compétence pour procéder à leur analyse) ;
- ▶ de la régularité des phases de dialogue que le marché implique.

4.1.3 Consultation préalable du marché

Avant d'entamer une procédure de passation de marché, le pouvoir adjudicateur peut réaliser des consultations préalables en vue de **préparer** ladite passation et d'**informer** les opérateurs économiques de ses projets et de ses exigences. À cette fin, le pouvoir adjudicateur peut, par exemple, demander ou accepter l'avis d'experts indépendants, d'organismes publics ou privés ou d'acteurs du marché. Les consultations préalables du marché peuvent être utilisées pour la planification et le déroulement de la procédure de passation, à condition qu'elles n'aient pas pour effet de fausser la concurrence et d'entraîner une violation des principes de non-discrimination et de transparence⁵.

En matière d'intégration de la circularité, cette méthode est intéressante à plusieurs égards :

- ▶ Elle permet de **compenser**, dans le chef du pouvoir adjudicateur, un éventuel **déficit de connaissance** en matière d'offres ou de techniques circulaires disponibles
- ▶ Elle permet d'**affiner les besoins et/ou ambitions** du pouvoir adjudicateur en les objectivant face aux réalités du marché
- ▶ Elle participe plus globalement à éviter au pouvoir adjudicateur l'édiction de clauses trop larges et imprécises ou, d'autre part, trop approfondies ou trop ambitieuses. Elle cherche à ce que l'appel soit le plus **équilibré** possible entre le besoin de circularité et les offres disponibles.

⁵ SPF Économie – Accès des PME aux marchés publics – janvier 2018

Pratiquement, tous les marchés étudiés ont utilisé cette méthode dans des degrés d'approfondissement divers allant de la consultation informelle d'experts jusqu'à l'organisation de séances d'information/échange avec les soumissionnaires potentiels.

4.1.3.1 Dialogue informel avec les experts

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Préparation - Sélection - Attribution - Exécution
- ▶ **Lien avec circularité** : Direct
- ▶ **Cas d'étude relevés** : PT2017 (Téléphonie NL) - LVNL (Mobilier NL) – Vandeuren (Déconstruction-Rénovation) – Greenbizz II (Construction) – CLTB (Construction)

Les pouvoirs adjudicateurs rencontrés ont tous systématisé la prise de contact avec une **expertise juridique** (principalement des cabinets spécialisés) afin de confronter leurs souhaits aux réalités de la réglementation. Bien souvent ce ne fut pas suffisant, car l'expertise juridique en matière de marchés publics circulaires est relativement émergente au sein du secteur. La sollicitation de profils d'une **expertise complémentaire** en matière de technicité (propre à l'objet du marché), en matière de circularité ou en matière d'économie sociale (secteur en lien ayant bénéficié d'un fort déploiement depuis plus de 15 ans) a fourni un appui utile.

Plusieurs **structures** englobant cette complémentarité de profils existent déjà en la matière, parmi celles citées dans cette étude ; le centre d'expertise en marchés publics Pianoo aux Pays-Bas (qui dispose d'un know-how en matière de marchés durables), le Consortium d'assistance en Économie circulaire aux Maîtres d'Ouvrage public, le Facilitateur Marchés Publics Durables et le Facilitateur bâtiments Durable ; tous trois sous la tutelle de Bruxelles Environnement.

Par exemple Binhôme a grandement sollicité le Facilitateur régional en Bâtiments durables mis en place par la Région bruxelloise ainsi que des experts juridiques en marché public durable ou encore des experts en clauses sociales

4.1.3.2 Consultation préalable des opérateurs économiques potentiels

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Préparation
- ▶ **Lien avec circularité** : Direct
- ▶ **Cas d'étude relevés** : PT2017 (Téléphonie NL) - LVNL (Mobilier NL) – Vandeuren (Déconstruction-Rénovation) – Greenbizz II (Construction)

Sous cette forme, le principe de la consultation consiste à **interroger** les opérateurs économiques susceptibles de répondre à l'appel sur l'ambition circulaire du marché public, sur le caractère réaliste (temporalité, finances ou technique) de son objet et de ses éventuels critères d'attribution. L'important ici est de **s'assurer** que la proposition initiale ne ferme pas le marché aux soumissionnaires potentiels par imprécision ou par trop grande précision.

C'est souvent à cet instant qu'il est choisi d'organiser des **visites de terrain** afin que les opérateurs potentiels puissent développer une vision plus réaliste des enjeux et des attentes du pouvoir adjudicateur.

LVNL a par exemple organisé une consultation de marché dont l'objectif était de formuler un appel à propositions qui tirerait le meilleur parti de la durabilité et de l'implication des PME. Leur souhait était que le cahier des charges soit conçu de manière à ne pas être trop compliqué pour garantir l'accessibilité aux PME.

L'équipe de projet de PT2017 a challengé le secteur économique en organisant une consultation du marché sur la manière dont la circularité pourrait être traitée pour le marché. C'est suite au retour des opérateurs à cette consultation que le pouvoir adjudicateur a décidé d'allotir le marché et de cibler le volet circulaire uniquement sur le lot 4 portant sur les services associés à la téléphonie mobile.

4.1.4 Co-Construction

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Préparation - Exécution
- ▶ **Lien avec circularité** : Indirect
- ▶ **Cas d'étude relevés** : LVNL (Mobilier) - Greenbizz II (Construction) – CLTB (Construction) - Lille (Éclairage)

La co-construction est un **processus délibératif encadré** par un dispositif formel reposant sur une mise en forme d'interactions entre des acteurs afin que ceux-ci élaborent, au fil de leurs interactions, des accords visant à rendre compatibles des définitions relatives à un changement, à un projet, à une méthode de travail. La co-construction renvoie à tous les contextes où des acteurs ayant des intérêts et des points de vue différents sont amenés à **travailler ensemble pour la réussite d'un projet** ou pour définir les règles d'une organisation du travail⁶.

Cette approche peut donc être utile lors des premières tentatives du pouvoir adjudicateur d'intégrer la circularité dans ses marchés publics. Car le **caractère exploratoire** de la démarche d'introduction et l'incertitude qui peut en découler peuvent être compensés par un dialogue avec des personnes-ressources disposant d'expertise technique ou de terrain et à même de pouvoir consolider l'élaboration du marché en lien avec les ambitions circulaires du pouvoir adjudicateur.

Dans son marché public pour le mobilier, LVNL mentionne dans ses critères d'attribution qu'il est à la recherche d'un partenaire qui a ancré la circularité dans son organisation, qui a l'ambition de se développer vers un service 100% circulaire et qui sait y inclure ses clients. Dès le début des accords, LVNL veut développer la relation de coopération en une relation de coopération innovante. Ce qui se caractérise par « *le développement (co-construction), l'apprentissage et l'exploration ensemble, la transparence, le pilotage ensemble sur la certitude et la confiance, la vulnérabilité et la flexibilité, l'identification / l'investissement / la gestion des risques ensemble.* »

Le marché public de construction du CLTB intègre la co-construction (appelée « processus participatif ») dès l'analyse des offres (voir 4.1.4.2 Comité de Jury élargi) et poursuit jusqu'à la prise de possession des lieux en passant par la phase chantier.

L'objectif est d'associer au marché un ensemble de citoyens pour « *Co-construire le projet, familiariser les futurs utilisateurs à tout ce qui fait que le projet devienne leur projet de vie et préparer les utilisateurs finaux à la bonne gestion et à la maintenance de leur habitat*⁷ ».

⁶ Michel Foudriat, *Le management des chefs de service dans le secteur social et médico-social* (2014), pages 229 à 250

⁷ Fondation d'Utilité Publique Community Land Trust Brussels, Marché de services d'auteur de projet visant la conception et la direction de chantier pour « la construction d'un ensemble de logements collectifs de 14 unités et d'une antenne pour gardiens-animateurs de parc sur les parcelles Chaussée d'Anvers 413-417 à 1000 Bruxelles » Cahier spécial des charges, page 58

Ainsi, la circularité reste au cœur de priorités grâce à la participation de l'utilisateur final, celui qui par ses habitudes comportementales aura une influence sur la durée de vie d'un produit. Le fait qu'il soit intégré sur les aspects bonne gestion et maintenance permet de garantir une meilleure pérennité du bâti.

Pour atteindre ces objectifs, le CLTB organise différentes **rencontres de concertation, d'échanges, de formations et d'accompagnement à l'utilisation des installations et du bâti**. L'organisation de ces rencontres est prise en charge par le CLTB en concertation avec l'adjudicataire.

Pendant la phase de **conception**, l'auteur de projet adjudicataire doit :

- ▶ *Rencontrer les représentants des futurs utilisateurs, les riverains, les associations partenaires, des représentants institutionnels et des experts. Avant l'élaboration de l'avant-projet définitif dans le but de construire et faire évoluer le projet vers le meilleur emploi possible du bâti ;*
- ▶ *Présenter le projet introduit pour la demande du permis d'urbanisme au quartier et*
- ▶ *Mener des réflexions avec les citoyens autour des espaces collectifs en lien avec le vivre ensemble.⁸*

Durant la phase d'**exécution**, l'auteur de projet adjudicataire doit préparer et former les futurs habitants à la bonne gestion et la maintenance de leur futur cadre de vie par :

- ▶ *Des visites de chantier (individuelle et collective) ;*
- ▶ *Des séances d'information in situ sur les spécificités techniques et constructives du projet entre le moment de la réception provisoire des travaux et l'occupation des lieux ;*
- ▶ *Des séances de concertation en vue de rédiger les outils pédagogiques (« guide pratique ») ;*
- ▶ *Des séances de présentation et d'information sur les outils développés à tous les futurs utilisateurs et*
- ▶ *Des moments d'échange et d'évaluation pendant la période des 2 ans suivant la mise en exploitation du bâtiment dans le but de permettre aux propriétaires et à l'adjudicataire de tirer les enseignements utiles.⁹*

Outre la procédure de dialogue compétitif (détaillé au point suivant) destiné à consolider ses objectifs de performance et les offres déposées ; le marché public d'éclairage de la Ville de Lille a intégré la co-construction. Cela via l'obligation pour l'adjudicataire de « *mettre en œuvre des **actions** intégrant la prise en considération des problématiques soulevées par les usagers et les quartiers. Ces actions se basent notamment sur des échanges menés, dans le cadre de l'exécution du contrat, avec l'ensemble des conseils de quartiers ainsi que les communes associées, les riverains et les usagers¹⁰.* »

Ces actions appuient la circularité du projet, car elles permettent de mieux cibler l'usage qui est fait de l'éclairage public par les principaux intéressés. Cela permet à l'adjudicataire d'affiner sa proposition d'automatisation du parc (programmation temporelle des éclairages, allumage basé sur le mouvement) en fonction des habitudes des usagers. Ces actions prennent la forme de « balades nocturnes » (minimum 15 sur la durée du marché) et d'ateliers d'élaboration (co-construction) à envisager pour chaque quartier, ainsi que pour les communes associées.

Pour son marché public de construction de Greenbizz II, CityDev a, quant à elle, employé la co-construction pour tester ses ambitions en matière de circularité auprès du secteur de la construction (opérateurs économiques et

⁸ Ibid.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Ville de Lille, Marché de service concernant la reconstruction, maintenance et exploitation des installations d'éclairage public et de mise en lumière des monuments et bâtiments, d'illuminations festives, d'éclairage des installations sportives extérieures, avec suivi et gestion d'énergie, de la Ville de Lille et de ses communes associées de Lomme et d'Hellemmes, CAHIER DES CLAUSES ADMINISTRATIVES PARTICULIÈRES, pages 33-34

en présence de la Confédération Construction Bruxelles). Cela a pris la forme d'un **workshop** en septembre 2021 où un questionnaire, comprenant une trentaine de questions portant sur les objectifs du projet, a été proposé.

Les questions étaient de plusieurs ordres :

- **Évaluation** du caractère vraisemblable des ambitions circulaires du marché. Exemple :

#	Question	Nb.	%
3	Comment évaluez-vous l'ambition de concevoir des cloisons qui sont démontables et permettent un réemploi futur des matériaux et éléments utilisés ?	21	100%
	Facile	8	38.1%
	Possible	9	42.86%
	Difficile	4	19.05%
	Impossible	0	0%

#	Question	Nb.	%
13	L'utilisation de matériaux de réemploi est-elle compatible avec la conception réversible et la reconversion future?	19	100%
	Oui	18	94.74%
	Non	1	5.26%

#	Question	Nb.	%
14	Une exigence minimale en % de prix/volume/poids est-elle envisageable?	19	100%
	Oui	18	94.74%
	Non	1	5.26%

- **Etat de l'art** des activités circulaires chez les opérateurs économiques. Exemple :

#	Question	Nb.	%
4	Développez-vous des méthodes de construction démontable ?	21	100%
	Oui	12	57.14%
	Non	9	42.86%

- **Fixation des pourcentages** de réemploi sur les différents postes prévus par le marché. Exemple :

#	Question	Détail nb.(%)
18.10	Concernant les différents postes ci-dessous, quel pourcentage de réemploi vous semble-t-il réaliste ? 0 = entre 0 et 10 ; 1 = entre 10 et 20 ; 2 = entre 20 et 30 ; ... 10 = la totalité - Les menuiseries intérieures (pièce)	19 (100%)
	0	2 (10.53%)
	1	2 (10.53%)
	2	4 (21.05%)
	3	0 (0%)
	4	3 (15.79%)
	5	1 (5.26%)
	6	1 (5.26%)
	7	2 (10.53%)
	8	3 (15.79%)
	9	1 (5.26%)
	10	0 (0%)

#	Question	Détail nb.(%)
19.3	Concernant les différents postes ci-dessous, quel pourcentage de réemploi vous semble-t-il réaliste ? 0 = entre 0 et 10 ; 1 = entre 10 et 20 ; 2 = entre 20 et 30 ; ... 10 = la totalité - Le câblage et les installations électriques (prix)	19 (100%)
	0	6 (31.58%)
	1	4 (21.05%)
	2	3 (15.79%)
	3	3 (15.79%)
	4	0 (0%)
	5	1 (5.26%)
	6	2 (10.53%)
	7	0 (0%)
	8	0 (0%)
	9	0 (0%)
	10	0 (0%)

L'agrégation des résultats démontra à CityDev que les acteurs du secteur étaient majoritairement réceptifs aux ambitions circulaires du marché, alignés sur ces dernières et donc prêts à y répondre. Ce qui a permis au pouvoir adjudicateur de fixer de manière quantitative ses objectifs de performance circulaires (voir 4.2.3.2.3 Approche en niveaux avec indicateurs de performances circulaires – Greenbizz II).

4.1.4.1 Procédure de dialogue compétitif

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Préparation - Sélection
- ▶ **Lien avec circularité** : Indirect
- ▶ **Cas d'étude relevés** : Lille (Éclairage)

Forme de co-construction, le dialogue compétitif est un **mode d'attribution** introduit par la loi du 15 juin 2006 relative aux marchés publics et à certains marchés publics de travaux, de fournitures et de services. Il s'agit d'une « *procédure de passation à laquelle tout entrepreneur, fournisseur ou prestataire de services intéressé peut demander à participer et dans laquelle le pouvoir adjudicateur conduit un dialogue avec les candidats sélectionnés à cette procédure, en vue de développer une ou plusieurs solutions aptes à répondre à ses besoins et sur la base de laquelle ou desquelles les candidats retenus seront invités à remettre une offre* ».

Ce mode d'attribution ne concerne que les **marchés particulièrement complexes**, à savoir lorsque le pouvoir adjudicateur n'est pas en mesure de définir les moyens techniques pouvant répondre à ses besoins et à ses objectifs ou qu'il n'est pas objectivement en mesure d'établir le montage juridique ou financier de son projet.

Dans le cadre de l'élaboration de **marchés d'ampleur** souhaitant intégrer la circularité de ressources, cette procédure permet un échange précis et constructif avec les différents candidats dès la phase de conception. Ce qui évite au Pouvoir adjudicateur de s'essayer à fixer des objectifs techniques risquant de ne pas correspondre à ce que les opérateurs économiques peuvent réellement fournir sur le terrain. Ce fut le cas pour les marchés publics d'Éclairage de la Ville de Lille en 2013 et 2019.

Un certain nombre de **prérequis** furent nécessaires dans le cadre de ce marché :

- ▶ La **connaissance minimale** de l'état du parc, permettant de prioriser les objectifs ;
- ▶ Une **équipe projet** (voir 4.1.2) disposant d'un bon niveau d'expertise (technique juridique et financière : procédure menée en interne) ;
- ▶ L'implication d'un **nombre d'acteurs conséquent** en amont (comité de pilotage, définition des besoins) et au cours de la procédure (services partenaires, commission de dialogue, etc.) ;

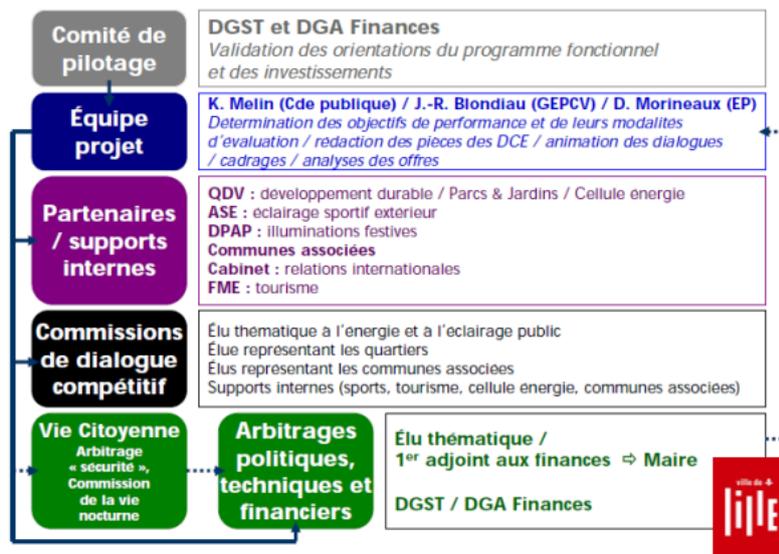


Figure 2 : Encadrement de la procédure de dialogue compétitif mené par la Ville de Lille pour ses marchés « éclairage »

Les échanges entre les soumissionnaires et le pouvoir adjudicateur au sein de cette procédure de dialogue compétitif ont permis une évolution en termes financiers, mais aussi en termes de qualité. Le budget avait été fait sur la base d'un benchmark et d'une prospective sur le coût de l'énergie. Il y a également eu une évolution dans les engagements performanciels des entreprises.

Au final, la ville a reçu deux offres pour le marché 2013-2019 et trois offres pour le marché 2019-2025.

Commentaires :

La procédure de Dialogue Compétitif est très intéressante pour un marché d'ampleur où le Pouvoir adjudicateur dispose d'une connaissance technique limitée en matière de circularité. Car elle lui permet, en échangeant avec les opérateurs économiques, d'encadrer pas-à-pas la fixation en commun d'objectifs de performance quantifiables et atteignables dans le cahier des charges et d'élaborer progressivement des offres répondant au mieux aux intérêts de la Collectivité. Le tout en laissant place à la créativité et en assurant une certaine fidélité du client avec un engagement long terme (dans le cas de Lille, 6 ans).

Cette procédure n'est cependant pas forcément à la portée de toutes les collectivités et de tous les acheteurs publics.

- ▶ Il s'agit d'une **procédure très lourde, chronophage et difficile à préparer**. Il a fallu 6 mois de préparation aux services de la ville de Lille pour organiser les échanges avec les partenaires et 12 mois de plus pour que ces derniers aménagent leurs offres. L'adjudicataire INEO, qui a remporté les deux marchés successifs, a mobilisé 30 personnes (en temps plein et partiels) sur 18 mois. Il y a eu en effet besoin de travailler avec une grande diversité de spécialistes de domaines divers (un écologue, un sociologue, un concepteur lumière, etc.). Au final, il a donc fallu constituer une équipe très hétéroclite pour répondre à l'ensemble des besoins de la collectivité. Soit un coût estimé de 600 000 € pour le soumissionnaire avant même le démarrage du marché ! Précisons que l'investissement du soumissionnaire est cependant fonction du budget initial et des objectifs associés. Ainsi pour un autre marché public 10 fois plus petit au niveau des points lumineux à gérer, ce fut « seulement » 3 personnes mobilisées pendant 3 semaines.
- ▶ Dans ce type de procédure, un autre problème est le manque de préparation **des fournisseurs potentiels**. La Ville de Lille a eu la chance d'avoir deux candidats prêts à évoluer dans leur modèle pour répondre à cet appel. Avant de se lancer dans ce type de procédure, il est important de vérifier que les fournisseurs potentiels soient en capacité de répondre ou disposés à évoluer pour répondre.

4.1.4.2 Comité de Jury élargi

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Sélection - Attribution
- ▶ **Lien avec circularité** : indirect
- ▶ **Cas d'étude relevés** : CLTB (Construction)

Une méthode intéressante relevée dans le marché de travaux du CLTB fut l'organisation d'un **Comité de Jury élargi** dans le cadre de l'évaluation des offres et de l'attribution du marché. Ce Comité élargi comprenant évidemment des membres du pouvoir adjudicateur, des experts thématiques associés (en technique de construction, en programmation du bâti et en circularité) ainsi que des **représentants des utilisateurs finaux** (habitants des futurs logements). Cette approche est intéressante en matière de circularité en ce sens qu'elle renforce, dans le cadre d'une procédure d'attribution, la **réflexion au niveau de l'usage** fait du bien faisant l'objet du marché. On a tendance à trop cloisonner la circularité sur l'impact des matériaux (éviter la surconsommation de ressources) et à oublier les aspects liés à l'usage facilité, prolongé desdits matériaux. La participation de l'utilisateur final, celui qui par ses habitudes comportementales aura une influence sur la durée de vie d'un produit, peut contribuer à sélectionner des solutions plus à même de prolonger ladite durée de vie.

Dans le cadre du marché de travaux, les représentants des utilisateurs finaux ont pu apporter des précisions utiles à la réflexion en matière d'entretien des logements (type de surface) et de maintenance (réparabilité, accessibilité des composants).

Cette mesure à plus d'impact lorsqu'elle est communiquée aux soumissionnaires de manière préalable et bien mise en évidence dans le cahier des charges. Cela permet à ces derniers de davantage considérer le bénéficiaire final et ses habitudes et de développer des solutions pérennes adaptées à ces habitudes dans le temps.

4.1.5 Division du marché

4.1.5.1 Allotissement

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Préparation - Rédaction
- ▶ **Lien avec circularité** : indirect
- ▶ **Cas d'étude relevés** : PT2017 (Téléphonie NL) – Vandeuuren (Déconstruction-Rénovation)

Introduite en droit belge lors de l'adoption de la loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics, l'allotissement vise à **découper** les marchés importants en lots. Le but affiché de cette méthode est de favoriser l'accès des PME aux marchés publics en les confrontant à des tailles et des contenus plus en adéquation avec leurs capacités.

La circularité étant un concept à portée très large, sa prise en charge peut très facilement être intégrée à plusieurs postes d'un marché public. Cette dilution au sein de tous les aspects d'un marché peut constituer un frein puisque cela impose aux opérateurs la **double exigence** de proposer une offre répondant à tous les postes et avec une description de la circularité propre à chacun des postes. Cette double exigence peut statistiquement réduire le nombre de soumissionnaires potentiels.

On peut dès lors trouver dans l'allotissement le moyen de **fixer la présence de la circularité** dans certains aspects précis du marché. De manière à ce que ce dernier reste abordable pour les soumissionnaires potentiels, en particulier les petits qui disposent de ressources limitées.

Lors d'un marché d'ampleur ou complexe, un allotissement peut être réalisé en fonction des différents objets, branches d'activités et spécialisations concernées. Par exemple, dans le marché de téléphonie PT2017, le comité de gestion du projet de marché public, après consultation du secteur (voir 4.1.3.2), a conclu que la circularité était difficilement applicable au parc de la téléphonie fixe (gains liés à la circularité des matières considérés comme trop faibles). Il a donc édité son marché en 5 lots à savoir :

- Lot 1 : téléphonie fixe (pour les anciens réseaux de type RNIS/RTPC (faible capacité multimédia)),
- Lot 2 : téléphonie fixe (pour les réseaux employant le Protocole SIP (haute capacité multimédia)),
- Lot 3 : téléphonie mobile,
- Lot 4 : logistique et services liés aux appareils de l'utilisateur final.
- Lot 5 : installations de couvertures réseau intérieures dans les bâtiments

Les exigences en matière de circularité (exprimées dans les critères de sélection et d'attribution) ont dès lors été édictées dans le lot 4 qui visait les services associés aux appareils et la logistique. Ce de manière à ce que ces services puissent potentiellement constituer des moyens de prendre en charge les GSM en fin de vie et de les inscrire dans un cycle de valorisation (démantèlement, tri, reconditionnement, compensation) rendant l'achat de nouveau GSM plus neutre. L'allotissement a permis de contenir la circularité dans une partie pertinente du marché et permis qu'une offre défendable économiquement et techniquement soit proposée.

Commentaire :

L'allotissement peut cependant constituer une **pratique lourde** en matière de gestion de procédure d'attribution, car l'investissement en temps et en ressources est multiplié par le nombre de lots créés. En revanche, cette pratique est parfois rendue **obligatoire**, sauf dérogation, pour les marchés dont la valeur estimée atteint le seuil prévu pour la publicité européenne.

Un des pouvoirs adjudicateur interviewés a cependant réussi à procéder à un découpage de son marché de travaux sans allotissement en demandant pour ce faire une dérogation à son autorité de tutelle. Les phases liées à la déconstruction ont été scindées de celles de la reconstruction. Les deux marchés concernaient bien la circularité avec pour la déconstruction la mise en place d'un tri sélectif pour les matériaux récupérés et pour la reconstruction une perspective de réemploi desdits matériaux. L'argument employé pour la séparation de ces marchés fut la réservation du marché de déconstruction à des entreprises active dans l'Économie sociale.

4.1.5.2 Progressivité des postes

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Préparation - Rédaction
- ▶ **Lien avec circularité** : Non-lié (orienté sur intégration des PME)
- ▶ **Cas d'étude relevés** : LVNL (Mobilier NL)

Un appel d'offres, circulaire ou non, est susceptible, en fonction de la taille et de la portée de son objet, d'attirer ou de repousser certains types soumissionnaires. Les **PME** en sont un exemple récurrent : en proposant un cadre de travail important et ambitieux, les pouvoirs adjudicateurs prennent le risque de décourager les petits opérateurs économiques à participer à leur marché public. L'idée de diviser la charge avec une notion de progressivité est une solution à ce problème.

Le Marché LVNL comprenait la maintenance et la rénovation circulaire du parc mobilier existant de l'agence (au moins 950 postes de travail). Soucieux de faire participer les PME malgré l'importance de ce parc, le remplacement **progressif** des postes de travail en postes circulaires a été implémenté. La mission de départ exigeait donc de fournir une offre portant sur la rénovation circulaire « d'au moins 100 postes de travail » sur les 5 premières années, le reste pouvant faire l'objet de reconductions de marché. Ce qui a permis à certaines PME de monter une offre en adéquation avec leurs capacités.

4.1.6 Feedback

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Préparation - Exécution
- ▶ **Lien avec circularité** : Indirect
- ▶ **Cas d'étude relevés** : Lille (Éclairage)

Lorsqu'il est question d'intégrer une nouvelle approche comme la circularité dans un marché public, cela confère automatiquement une dimension expérimentale au projet. Ainsi, comme pour toute expérience scientifique, un **retour**, basé sur les observations, peut être planifié par avance afin de tirer certaines **conclusions**. Cette étape est fondamentale pour garantir l'**amélioration des marchés publics suivants**, sans quoi l'expérimentation devient un jeu de hasard. Il est donc utile de prévoir un moment en fin de marché entre le pouvoir adjudicateur, le(s) adjudicataire(s) et même les bénéficiaires finaux afin d'établir le retour d'expérience dudit marché.

C'est ce qui a été prévu pour le marché éclairage de la Ville de Lille. Une réunion formelle s'est tenue en fin de marché 2013-2019 entre la ville et l'adjudicataire INEO. Le dialogue de type « retour d'expérience » s'est tenu sur les points positifs du marché et sur ceux qui devraient être améliorés.

Il n'est cependant pas fait mention directe de ladite réunion de Feedback au sein des documents administratifs du marché

4.2. Bonnes pratiques

Complémentaire à la méthode organisationnelle fondée sur l'enchaînement d'étapes et la progressivité ; la bonne pratique désigne dans le cadre de cette étude, tout output ou livrable concret destiné à garantir l'intégration ou le maintien de la circularité dans le marché.

4.2.1 Critères de sélection avec référence circulaire

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Préparation - Rédaction - Sélection
- ▶ **Lien avec circularité** : Direct
- ▶ **Cas d'étude relevés** : Vandeuken (Déconstruction-Rénovation) – Greenbizz II (Construction) – CLTB (Construction)

Les critères de sélection permettent au pouvoir adjudicateur de s'assurer que les candidats possèdent les capacités nécessaires pour exécuter le marché. Il peut les définir librement, à la condition de respecter la loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics, qui dit qu'ils doivent être « *liés et proportionnés à l'objet du marché* ». Ils sont la garantie d'assurance d'une concurrence saine et juste.

Les **critères de sélection** peuvent avoir trait :

1. à l'aptitude à exercer l'activité professionnelle ;
2. à la capacité économique et financière ;
3. aux capacités techniques et professionnelles.

Les critères de sélection servent à définir si la **candidature** est **recevable**. Il ne s'agit donc pas de comparer les candidats, mais simplement de vérifier leurs capacités.

Les marchés de travaux Vandeuken, Greenbizz II et CLTB ont tous les trois intégré la circularité dans leur critère de sélection (voir leurs fiches d'analyse en Annexe 1 /).

Le marché Vandeuken exige le « *Respect des principes de la construction circulaire (*)* » dans au minimum une des références fournies par le soumissionnaire dans son offre. Plus précisément la référence doit porter sur l'objet du marché à savoir la « *rénovation ou construction de bâtiment dans le respect des principes de la construction circulaire (*) ou s'inscrivant dans un chantier lauréat ou récompensé comme par exemple Be Circular ou équivalent* ». D'où l'intégration claire de la circularité dans le titre du marché. Le soumissionnaire doit expliquer dans une note de maximum une page quels sont les principes de la construction circulaire (*) qui ont été mis en place dans le cadre du chantier et la pertinence de la référence.

La référence doit également porter sur une valeur d'exécution totale d'au moins 400 000 EUR HTVA. Montant minimum qui doit porter sur les postes réalisés en respectant les principes de la construction circulaire (*) d'un marché de travaux plus global.

Le Marché de Greenbizz II avec son très fort degré d'exigence sur les critères d'attributions au travers d'une approche en trois niveaux (voir point 4.2.3.2.3), s'est contenté d'exiger des soumissionnaires le respect du « *Référentiel Quartiers Durables à Bruxelles* » (voir point 4.3.2).

Le CLTB a, pour sa part, exigé que les références apportées par les soumissionnaires démontrent de leurs capacités « *à concevoir et à mettre en œuvre des solutions exemplaires et innovantes en matière de durabilité et*

d'économie circulaire en collaboration avec l'ingénieur en techniques spéciales dès la conception d'un projet d'architecture. »

Commentaire :

Comparés aux critères d'attribution (voir point suivant) les critères de sélection ont été plébiscités par une plus grande partie des 6 marchés publics à l'étude. Cela peut être dû à leur **caractère plus généraliste** qui sert mieux aux **ambitions naissantes** des pouvoirs adjudicateurs en matière de circularité. Ces derniers souhaitant généralement pour une première expérience avancer avec mesure pour ne pas prendre le risque d'un surinvestissement temporel et humain. Les critères de sélection contribuent davantage à cela que les critères d'attribution qui eux réclament plus d'approfondissement et d'exigence pour traduire correctement les ambitions circulaires du pouvoir adjudicateur.

Autre observation : seuls les trois **marchés de travaux** ont eu recours aux critères de sélection avec références circulaire, un indice sur le fait que les référentiels en circularité pour le secteur sont plus aboutis et disponibles que dans les autres secteurs professionnels.

4.2.2 Critères d'attribution circulaire

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Préparation - Rédaction - Attribution
- ▶ **Lien avec circularité** : Direct
- ▶ **Cas d'étude relevés** : LVNL (Mobilier NL) – CLTB (Construction)

Les critères d'attribution servent au moment de l'analyse et de la notation des offres. Ils peuvent être basés sur divers points du marché, tels que le prix, les techniques de travail proposées, les délais, le respect de l'environnement, etc. Ils permettent d'apprécier la **valeur intrinsèque de chaque offre** et de comparer les offres afin de déterminer laquelle est la plus économiquement avantageuse.

Malgré sa présence dans chacun d'entre eux, la référence circulaire a été abordée de manière très indirecte dans les critères d'attribution des 6 marchés étudiés. Seul le marché de fournitures du LVNL et le marché de travaux CLTB la citent directement.

Dans le marché de fournitures du LVNL, les soumissionnaires doivent soumettre un plan d'action de maximum 15 pages portant notamment sur la manière dont ils garantiront la circularité dans le marché. Cela comprend :

- *La vision de la conception de bureaux entièrement circulaire chez LVNL pendant la durée maximale de l'accord ;*
- *Le listing des incitations financières qui pourront aider au redéploiement ou de la rénovation circulaire du mobilier ;*
- *La description du business modèle pour donner corps aux ambitions circulaires du marché (processus, KPI) ;*
- *La description des émissions de CO2 lors de la production et du transport des bureaux circulaires neufs (processus, lieu de production, type de transport de l'usine à l'utilisateur final, mesures prises pour réduire les émissions de CO2);*

Le marché de travaux CLTB l'évoque dans son quatrième critère d'attribution (comptant pour 22.5 % de la note) en déclarant que « *Le Pouvoir Adjudicateur appréciera l'exemplarité et l'innovation du projet proposé en matière d'économie circulaire vis-à-vis de la spatialité, réversibilité et adaptabilité du projet dans le temps* ».

Ce critère d'attribution est contrôlé via une grille d'évaluation propre au service du Facilitateur Bâtiment Durable de Bruxelles Environnement qui a aidé le CLTB à concevoir, rédiger et attribuer le marché.

Le marché éclairage de la Ville de Lille ne l'évoque pas directement, préférant l'angle de la *Performance en matière de développement durable* (comptant pour 33% de la note finale). Derrière ce critère de durabilité, un objectif de performance en matière de réduction des consommations énergétiques via un fonctionnement basé sur la fonctionnalité (*) des installations (usage et maintenance) ainsi que dans le choix des matériaux.

Commentaire :

La quasi-absence de citation de la circularité dans les critères d'attribution dans les 4 autres marchés est interpellante. Le concept semble encore aujourd'hui avoir du mal à se confronter à l'exercice de pondération (plus de détails au point 5.1.2). Cela ne doit cependant pas occulter le fait qu'on la retrouve largement travaillée, de manière directe et indirecte, au sein des cahiers des charges, ce au travers de clauses spécifiques la mettant en valeur et dans lequel le pouvoir adjudicateur fixe parfois des degrés d'exigence et de performance, qualitatifs comme quantitatifs, très approfondis. Ce afin de traduire leurs ambitions circulaires et d'établir une évaluation des offres en juste rapport de ces dernières. Les bonnes pratiques détaillées dans le point suivant en sont le témoignage.

4.2.3 Degrés de performance et d'exigence circulaires

Traduire une ambition en **économie circulaire** n'est pas une petite formalité, car ce modèle économique est à vocation globale et dispose de différents leviers (éco-conception (*), économie de la fonctionnalité (*), circuits courts (*), économie collaborative (*),...) qui s'appliquent dans des domaines d'action différents (offre économique, consommation, gestion). Ce caractère **protéiforme** inhérent fait qu'il existe encore aujourd'hui plusieurs conceptualisations de l'Économie circulaire. Ces **interprétations différentes**, mais de nature convergente, posent le risque pour les pouvoirs publics de mal définir leurs objectifs en matière de circularité. Et ce particulièrement dans les marchés publics où la définition des besoins doit être la plus claire possible pour éviter des divergences d'interprétation par les entreprises répondantes.

Cet état de fait renvoie à la nécessité de **poser des jalons**, de **baliser** l'interprétation qui est faite de la circularité grâce des **objectifs** les plus définis possible. Ainsi, en complément ou en substitution de critères de sélection et d'attribution circulaires créés pour l'occasion (voir points précédents), certains pouvoirs adjudicateurs parmi les 6 cas étudiés ont poussé la circularité de leur marché en travaillant sur :

- ▶ La définition d'exigences circulaires au sein de **clauses techniques** ;
- ▶ La fixation d'objectifs quantifiables traduisant la **performance « circulaire » de l'exécution** du marché ;
- ▶ Le **nivellement de ces objectifs** afin de garder le marché ouvert pour les soumissionnaires potentiels et (éventuellement) encourager ces derniers à se dépasser lors de l'exécution.

4.2.3.1 Fixation d'objectifs de performance

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Préparation - Exécution
- ▶ **Lien avec circularité** : Direct
- ▶ **Cas d'étude relevés** : LVNL (Mobilier NL) – Greenbizz II (Construction) - Lille (Éclairage)

Fixer des **objectifs de performance** peut constituer une première approche intéressante pour intégrer la circularité dans un marché. En balisant les ambitions du marché grâce à des **indices quantifiés**, établis selon une situation de base, le pouvoir adjudicateur peut suivre et jauger de la réussite ou non des objectifs. La pratique implique cependant la capacité de **pouvoir quantifier** à minima ces objectifs circulaires.

Les deux marchés publics d'éclairage lancés successivement par la Ville de Lille, avant d'être qualifiés de « circulaires par l'approche de la fonctionnalité (*) » sont avant tout présentés par les personnes-ressources qui y participent comme des « Contrats de performance ». Ces marchés intègrent en effet des objectifs de performance qui font ou ont fait l'objet d'évaluation pendant toute leur durée d'exécution. Performance sur l'énergie notamment (avec des objectifs de réduction des consommations électriques, mais également des engagements sur la réduction des puissances installées) et la maintenance (reprenant des objectifs en matière de taux de panne et de taux de vétusté).

Les principes directeurs de cette approche visaient notamment à :

- ▶ *Maintenir le parc d'éclairage à un niveau de vétusté maîtrisé ;*
- ▶ *Poursuivre les efforts de la collectivité dans la prise en compte des préoccupations de développement durable,*
- ▶ *Optimiser la maintenance en l'adaptant aux usages et aux contextes ;*
- ▶ *Optimiser les composantes des coûts d'investissement et de fonctionnement pour assurer un service de qualité et pertinent à coûts maîtrisés.*

Concrètement, le pouvoir adjudicateur a fixé dans son cahier des charges, des clauses administratives particulières reprenant plusieurs objectifs de performance quantifiables via l'emploi d'indicateurs :

- ▶ *Objectif de performance énergétique*, où l'adjudicataire s'engage sur un objectif global de performance se déclinant au travers de deux objectifs précis
 - la réduction des consommations d'énergie : -21% (chiffre défini suite à la procédure de dialogue compétitif du marché 2013-2019),
 - réduction des puissances installées (dimensionnement des installations électriques pour correspondre aux besoins) : -10% (chiffre défini suite à la procédure de dialogue compétitif du marché 2013-2019),
- ▶ *Objectif de performance en matière de stratégie de maintenance des installations*, où l'adjudicataire s'engage sur un objectif global de performance apprécié au regard ;
 - Du taux de vétusté (rapport entre le nombre de biens vétustes (plus de 30 ans d'âge) par rapport au nombre total de biens devant assurer la même fonction requise) : chiffre non disponible
 - Du taux de panne (rapport entre le nombre de sources lumineuses qui ne fonctionnent pas à un instant donné et leur nombre total) : <1% (chiffre défini suite à la procédure de dialogue compétitif du marché 2013-2019),

Afin de pouvoir apprécier les effets des actions d'amélioration de la performance réalisées par l'adjudicataire, une **situation dite « de référence »** est calculée en début de marché. Elle reprend au temps T0, les consommations

et les puissances installées (dimensionnement des installations électriques) pour la partie « énergie » et les taux de vétusté et de panne pour la partie « maintenance ». Les parties acceptent le contenu de la « Situation de Référence » sans réserve à compter des engagements pris par l'adjudicataire dans l'acte d'engagement du marché.

La mesure de l'atteinte des objectifs de performance se fait en comparant les données contractuellement garanties basées sur la situation de Référence et les données mesurées sur la période de suivi.

À titre d'exemple : si après une période de suivi d'un an, la consommation d'énergie est sur base des relevés, de 15% inférieur à celle de la situation de référence. On est en dessous des 21% fixé contractuellement dans le marché. L'objectif de performance énergétique n'est pas atteint.

La rémunération de l'adjudicataire étant, pour partie, liée à l'atteinte d'objectifs de performance (voir point 4.2.7.2 - Taux de rémunération fixe et variable). Le montant de la part variable de la rémunération du titulaire est déterminé en fonction du niveau d'atteinte (ici partiel) de l'objectif ($15\% / 21\% = 71\%$).

Les pouvoirs adjudicateurs qui ont fixé des objectifs de **performance quantifiables** (LVNL, Greenbizz II et Lille) sont probablement ceux qui ont **poussé la formalisation des exigences circulaire le plus loin**. Ils ont cependant tous les trois fait appel d'une manière ou l'autre aux opérateurs économiques pour coconstruire ces indices. On voit en effet dans le tableau récapitulatif page 56 qu'il y a une **corrélation entre fixation d'objectifs de performance et co-construction**. Le marché LVNL a exigé cette co-construction dans ces critères d'attribution (voir 4.1.4), le marché de Lille a fixé ses pourcentages lors de la procédure de dialogue compétitif (voir 4.1.4.1) et le marché de Greenbizz II, suite aux interactions avec les opérateurs (voir 4.1.4) a procédé à un nivellement en 3 stades des objectifs de performance afin de garder le marché ouvert et inciter le futur adjudicataire à se dépasser (voir point 4.2.3.2.3 - Approche en niveaux avec indicateurs de performances circulaires – Greenbizz II).

4.2.3.2 Pratiques de nivellement

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Préparation - Rédaction - Attribution - Exécution
- ▶ **Lien avec circularité** : Direct
- ▶ **Cas d'étude relevés** : PT2017 (Téléphonie NL) – Vandeuven Déconstruction-Rénovation – Greenbizz II (Construction)

Dans l'esprit d'encourager positivement à l'intégration de la circularité dans les résultats de leurs marchés publics, certains pouvoirs publics choisissent de **niveler leurs exigences** dans les buts d'**inciter les soumissionnaires** potentiels à la **prise d'initiatives** au-delà d'un minimum en circularité fixé et inclus au projet.

La démarche consiste concrètement à formuler des **exigences minimales** dans le cahier des charges et à permettre l'attribution de **points supplémentaires** pour les offres qui surpassent ces exigences minimales, tout en faisant, si possible, usage d'objectifs ciblés. Ces nouveaux objectifs sont normalement contractualisés ensuite avec le soumissionnaire lauréat.

Cette **approche en deux niveaux (ou plus)** permet au pouvoir adjudicateur de **garantir un minimum de circularité** viable à son marché tout en gardant ouvert ce dernier à des perspectives plus ambitieuses en fonction des possibilités techniques et financières proposées par les adjudicataires potentiels.

Dans la phase d'exécution, cette approche permet également au marché de **rester réactif** face aux aléas de la réalisation qui comme on le sait peut fluctuer selon les coûts variables ou les changements d'orientation stratégique de la part des parties prenantes. Ainsi l'accomplissement ou non de mesures supplémentaires

prévues dans la contractualisation peuvent être récompensées ou sanctionnées. Le seuil minimum de circularité est lui toujours garanti grâce aux exigences minimales.

Plusieurs types d'approches en deux niveaux (ou plus) ont été révélés dans le cadre des 6 marchés étudiés. Ces dernières diffèrent par leur degré d'ambition et sont présentées de la plus simple à la plus aboutie.

4.2.3.2.1 Clause unique « Wish PLUS » - PT2017

Expression la plus simple de l'approche en niveaux. La clause « Wish Plus » consiste à exprimer l'attente circulaire minimale du marché dans une **clause de base** unique et d'ouvrir des perspectives d'approfondissement dans une **clause supplémentaire** optionnelle octroyant des points bonus aux offres qui l'intégreraient.

Dans le cadre du lot 4 portant sur les services associés aux appareils mobiles employés par les utilisateurs finaux (fonctionnaires de 10 provinces et 4 administrations), la clause de base de PT2017 exigeait le traitement écologique des anciens appareils mobiles du pouvoir adjudicateur. Le soumissionnaire devait mettre en place une solution destinée à la collecte des anciens téléphones portables, au nettoyage de ces appareils, à la réparation éventuelle de certains d'entre eux ou au recyclage classique si la remise à neuf n'est pas possible au moyen de techniques écologiquement rationnelles.

La clause supplémentaire (appelée WishPLUS) exigeait l'obtention d'une compensation complète de la consommation de matières premières nécessaire au remplacement des anciens appareils mobiles par des neufs. Le principe de base étant qu'à l'achat de nouveaux téléphones mobiles au moins le même nombre de téléphones usagés soit quelque part retiré du marché, collecté et traité par un recycleur certifié WEEELABEX ou équivalent. Ce qui entraîne également l'exigence de traçabilité des matières récupérées.

4.2.3.2.2 Articles de base et articles supplémentaires – Vandeuuren

La pratique de la clause unique « Wish PLUS » peut bien évidemment se multiplier dans le cahier des charges et s'en trouver approfondie techniquement. Ce fut le cas pour le marché Vandeuuren où, confronté à une série d'inconnues sur la capacité de réemploi de certains matériaux en présence sur le chantier de déconstruction, le pouvoir adjudicateur décida d'exprimer ses besoins dans une **série de clauses à deux niveaux** pour certains postes de réemploi du marché (carreaux de ciment, gîtage bois, maçonneries...).

Conscient que l'intégration de la circularité peut engendrer des surcoûts, le pouvoir adjudicateur s'est laissé de la latitude pour que les postes se fassent, au besoin, sans la circularité.

Chacun de ces postes concernés s'est donc trouvé pourvu :

- D'un **article de base** définissant le poste minimal (sans circularité)
- D'un **article supplémentaire** définissant les opérations de réemploi (avec circularité)

Les soumissionnaires durent intégrer dans leur offres les deux niveaux avec **prix associés**. L'article supplémentaire n'est donc pas facultatif comme ce fut le cas avec « Wish Plus » mais bien imposé sous forme d'option exigée.

Avec ce système, le pouvoir adjudicateur peut donc avoir le prix pour le poste sans la circularité et le prix avec.

Cela permet :

- ▶ De se mettre d'accord d'emblée avec l'adjudicataire sur les prix planchés. Ce qui évite de devoir renégocier les postes puisqu'un prix de base a été fixé dans l'article de base.
- ▶ De garder une marge de manœuvre pour que le prix du poste n'explose pas si le poste devait changer en cours de route. L'ouverture ou la fermeture du poste se ferait donc en raison des aléas du terrain.

4.2.3.2.3 Approche en niveaux avec indicateurs de performances circulaires – Greenbizz II

Dans ce cas de figure, le pouvoir adjudicateur voulait exprimer son ambition du réemploi autrement qu'en termes de valeur financière ou de gain environnemental. D'où l'idée de fonctionnement par **indice de performance circulaire unique** mesuré grâce à des critères indépendants propres et dans une vision globale d'économie circulaire.

Théoriquement, il s'agit ici d'exprimer les attentes selon une **approche à 3 niveaux** (les deux premiers niveaux intervenant avant l'exécution du marché et le troisième pendant l'exécution du marché) :

1. Niveau 1 : **Exigences minimales** (E) : objectifs imposés (concernent les postes à complexité limitée).
2. Niveau 2 : **Opportunités activables** (O) : objectifs libres dont l'activation est récompensée par des points supplémentaires lors de la phase d'attribution.
3. Niveau 3 : **Initiatives de l'adjudicataire** en cours d'exécution (I) : récompensée au moyen de primes en fonction du pourcentage de performance supplémentaire accompli.

Pratiquement, dans le cadre du marché de travaux Greenbizz II portant sur le réemploi de matériaux pour un chantier de construction, l'expression des 3 niveaux s'est développé comme suit :

Étape 1 : division du marché en sections (« lots ») et domaines d'emploi

Lot TX	Domaine d'emploi
Architecture	Menuiseries EXT
	Menuiseries INT
	Revêtements de sol
	Revêtements muraux
Equipements techniques	Equipements sanitaires
Abords	Revêtement de sol EXT

Étape 2 : attribution, au sein de chaque domaine d'emploi, des performances de réemploi par affectation

domaine d'emploi	affectation	potentiel produit réemploi	quantité nécessaire au projet	U	performance réemploi	quantité réemploi calculée
Revêtement de sol (int.)		(2)	870 (1)	m ²	(3)	
	sanitaires	carrelage céramique	500	m ²	75%	375
	horeca	plancher /parquet bois	300	m ²	75%	225
	bureaux	dalles de moquette	70	m ²	n.a.	

- 1) Quantification, pour chaque affectation dans le domaine d'emploi, des besoins matériels que le projet exige (exprimé en unité de mesure identifiable et mesurable)
- 2) Vérification de l'existence d'un potentiel produit de réemploi présent sur le marché

- 3) Définition d'une performance réemploi selon l'appréciation propre du pouvoir adjudicateur ou par l'emploi d'outil dédié. Dans l'exemple les fiches toolkit réemploi FCRBE ont été utilisées (voir 4.3.3).

Étape 3 : attribution d'un indice de performance unique par domaine d'emploi

lot TX	domaine d'emploi	affectation	potentiel produit réemploi	Quantité nécessaire au projet	U	performance réemploi	quantité réemploi calculée
Architecture	Revêtement de sol (int.)			870	m ²	50%	435
		sanitaires	carrelage céramique	500	m ²	75%	375
		horeca	plancher / parquet bois	300	m ²	75%	225
		bureaux	dalles de moquette	70	m ²	n.a.	n.a.

- a) La fixation de l'indice de performance poursuivi au projet pour chaque domaine d'emploi est établie via :
- b) La quantité totale des besoins matériels pour chaque domaine d'emploi (tous produits et affectations comptabilisées)
 - c) La quantité totale des biens « circulaires » déterminée en appliquant:
 - d) Le pourcentage considéré par affectation (déterminé en étape 2)
 - e) À la quantité nécessaire au projet (déterminé en étape 2)
 - f) Les produits plus critiques ne sont pas comptabilisés, mais bien mis en opportunité

Étape 4 : attribution des niveaux selon les indices de performance unique par domaine d'emploi

L'attribution du statut d'Exigences minimales (E) ou d'Opportunité activable (O) est fonction de l'indice de performance réemploi déterminé en étape 3.

- Les exigences minimales (E) sont imposées à concurrence d'un seuil à atteindre de 30% ou plus
- Les opportunités activables (O) portent sur des domaines d'emploi dont le seuil minimum fixé par le pouvoir adjudicateur se situe sous les 30%

Lot TX	Domaine d'emploi	E ou O	Performance réemploi	U
Architecture	Menuiseries EXT	O	10%	prix
	Menuiseries INT	E	50%	pce
	Revêtements de sol	E	50%	m ²
	Revêtements muraux	E	50%	m ²
Equipements techniques	Equipements sanitaires	O	25%	pce
Abords	Revêtement de sol EXT	E	60%	m ²

La non-atteinte des **exigences minimales** (E) durant l'exécution du marché est sanctionnée par des pénalités.

Si une **opportunité** (O) est activée, des points supplémentaires sont accordés et l'action devient contractuelle. Si durant l'exécution du marché elle est respectée, l'effet financier est neutre, si elle n'est pas respectée il y a des

pénalités, si elle est renforcée une prime est prévue par pourcentage supplémentaire. On parle alors d'**initiatives de l'adjudicataire** en cours d'exécution (I) qui constitue le niveau 3 de l'approche (voir également plus bas le point 4.2.7.3 - Primes en cas de dépassement des objectifs.)

4.2.4 Clause de maintenance et d'entretien

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Préparation - Attribution - Exécution
- ▶ **Lien avec circularité** : Direct
- ▶ **Cas d'étude relevés** : CLTB (Construction) - Lille (Éclairage)

La circularité vise principalement à **conserver la valeur des produits et des matières** le plus longtemps possible. Ainsi un travail en profondeur sur les **capacités de maintenance et d'entretiens** des biens visés dans l'objet du marché public est un levier essentiel pour renforcer le caractère circulaire dudit marché.

La notion de maintenance se retrouve clairement comme exigence dans le marché public d'Éclairage de [la Ville de Lille](#), la collectivité jugeant qu'elle apporte une contribution essentielle à la qualité du service rendu. Elle se décline sous deux formes : maintenance préventive (adaptée) et maintenance corrective (réactive). Pour la première le pouvoir adjudicateur exige que l'adjudicataire prenne toutes les mesures nécessaires afin de réduire la probabilité de défaillance ou la dégradation du fonctionnement d'un bien (surveillance, interventions à intervalles préétablis). Pour la seconde le pouvoir adjudicateur exige que l'adjudicataire exécute toutes prestations rendues nécessaires, après détection d'une panne ou d'une défaillance, pour remettre le bien dans un état permettant d'accomplir les fonctions d'éclairage requises.

La collectivité rappelle que la stratégie de maintenance retenue par les candidats doit également s'appuyer sur des aspects économiques : l'offre de service doit garantir une maintenance optimisée au meilleur coût. La phase de dialogue compétitif a permis d'optimiser l'équilibre technico-économique entre le niveau d'exigence posé par le cahier des charges et le budget consacré à la maintenance.

Le [CLTB](#), pour son marché public de travaux, a intégré dans son cahier des charges une clause d'« Assistance au pouvoir adjudicateur en termes de maintenance et d'entretien ». Cette dernière exige de l'adjudicataire (bureau d'architecture retenu) de rédiger les clauses techniques de la demande d'offre pour les services d'entretien et de maintenance des installations techniques de son projet.

Par ailleurs, il doit fournir les données nécessaires au pouvoir adjudicateur lui permettant d'implémenter un outil de gestion immobilière prévisionnel en matière d'entretien et de maintenance des immeubles. Cet outil est à concevoir avec le pouvoir adjudicateur et reprend au minimum les caractéristiques et les différentes composantes techniques du bâtiment ainsi que la planification des travaux à prévoir. Cet outil permet à la future copropriété de programmer leurs investissements dans le temps de leur immeuble.

Commentaire :

Dans le cycle de vie (*) d'un bien (produit, bâtiment, service), la **phase d'usage** est très souvent négligée lorsqu'il s'agit d'adresser les impacts environnementaux liés à la conception du bien. On lui préfère symboliquement les phases relatives à l'extraction des matières premières, à la fabrication, au transport ou encore à la fin de vie lorsque des déchets sont produits.

Pourtant, dans les analyses cycle de vie des biens usuels, la phase d'usage est régulièrement mise en évidence comme une des plus impactante sur le plan environnemental. Parmi tant d'exemples : le mauvais usage d'un produit électronique peut entraîner une surconsommation énergétique, le gaspillage alimentaire conduit à avoir investi des ressources pour rien ou encore la sous-utilisation d'un vêtement de travail n'est pas en adéquation avec la charge nécessaire à sa conception.

De plus, le mauvais emploi des biens peut entraîner une mise au rebut anticipée du dit bien et donc un risque de production de déchets.

Les **clauses de maintenance et d'entretiens**, fondées sur les usages et aux contextes réels, sont donc des leviers fondamentaux pour garantir la longévité du bien et donc sa circularité.

4.2.5 Les (éco-)labels

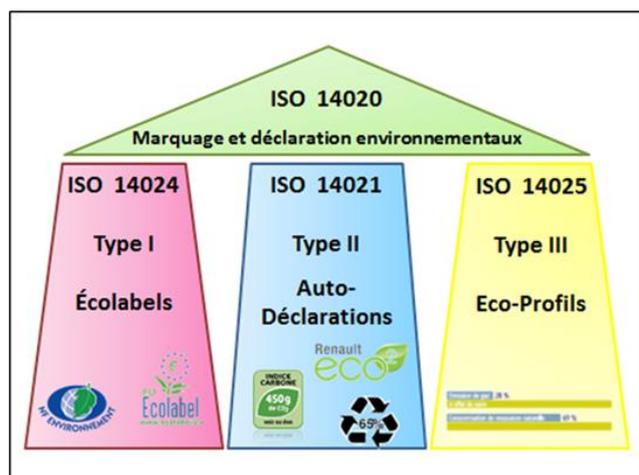
- ▶ **Phases du marché public concernées** : Préparation - Attribution
- ▶ **Lien avec circularité** : Direct
- ▶ **Cas d'étude relevés** : PT2017 (Téléphonie NL)

Commentaire :

Les labels sont des mentions attribuées par une organisation privée certifiante afin d'indiquer, sous la forme d'une marque visible, à l'acheteur que tel produit ou tel service dispose de certaines qualités. Parmi les labellisations, il faut distinguer les labels sur l'origine des biens, les labels sur le bien fini, et les marques et normes (*) relatives au site de production.

En termes de déclarations à portée environnementales, on distingue trois types de labels : les écolabels (*), les auto-déclarations et les éco-profils.

Les **écolabels (*)** visent à informer sur l'impact réduit du bien sur l'environnement. Leur utilisation permet de s'assurer que l'impact environnemental sur tout ou partie du cycle de vie (*) du bien est limité. Il en existe une multitude dans le monde, tous n'ayant pas les mêmes critères ou niveaux d'exigence, tous étant plus ou moins bien reconnus ou plus ou moins matures. Mais ils ont tous un point commun : ils sont facilement identifiables et suggèrent aux consommateurs un référentiel environnemental pour le bien.



En marge des écolabels « généralisants », qui ne permettent pas d'insister sur tel ou tel critère du produit, d'autres écolabels, plus spécifiques, insistent seulement sur une phase du cycle de vie (*) ou/et un critère. À titre d'exemple : une orange peut être labélisée bio et avoir un impact limité dans sa phase de fabrication, mais ce label ne conditionne pas sa phase de transport si elle provient d'Espagne. L'acheteur doit donc s'informer au préalable sur la portée de l'écolabel (*) au niveau du cycle de vie du bien. Ce qui n'est pas évident tant le cycle de vie (*) d'un bien peut être ramifié, complexe et (souvent) peu documenté.

Les écolabels (*) doivent être de plus distingués des **auto-déclarations environnementales**. Un type de communication qui peut aussi prendre la forme d'une marque, mais qui est sous la propre (et entière) responsabilité de l'entreprise qui propose le bien. Il n'y a donc pas de certification par une tierce partie sur la déclaration. Ce type de déclaration environnementale est, par définition, éminemment plus facile à mettre en œuvre que l'écolabel. Sa flexibilité lui permet d'être développé par des structures professionnelles de toute taille. Mais à ce titre, et en l'absence de processus administratifs détaillés, elle est souvent peu considérée par les connaisseurs qui exigent généralement une expertise afin de compléter cette déclaration.

Deux exemples de « pièges » courants en matière d'auto-déclaration :

Déclarations environnementales vagues et/ou trompeuses Symboles sans rapport avec la qualité environnementale du bien



Les **éco-profils** sont une troisième voie dans la certification des biens. Il s'agit ici de transcrire une Analyse Cycle de Vie (ACV) du produit ou du service en une communication environnementale. Elle peut être certifiée ou non, mais elle est toujours faite avec une tierce partie qui vérifie les résultats de l'étude d'une part et la véracité de la communication d'autre part. Il s'agit là de la déclaration la plus complète et la plus crédible disponible.

Contrairement aux attentes, l'exigence de labels ou d'écolabels (*) n'a pas rencontré les faveurs des pouvoirs adjudicateur interrogés. Seul le marché PT2017 - Téléphonie s'y est essayé en précisant dans sa clause WishPLUS que les téléphones usagés retirés du marché soient collectés et traités par un recycleur certifié WEEELABEX ou équivalent. Ce label illustre en lui-même la problématique évoquée ci-dessus puisque, malgré le soutien à sa constitution par l'Union européenne via Life+, il semble avoir été conçu par des éco-organismes gestionnaires de déchets d'équipement électrique et électronique pour eux-mêmes, ce qui s'apparente à de l'auto-déclaration.

En matière de circularité, l'exigence formelle d'(Eco-)labels (*) ne semble donc pas privilégiée sur les 6 marchés publics étudiés. Les pouvoirs adjudicateurs préférant définir leurs attentes dans les critères de sélection sur base de référentiels (voir 4.2.1) et/ou de fixer leurs propres objectifs de performance quantifiables (voir 4.2.3). Ce choix peut être expliqué de deux manières principales :

- ▶ La certification peut représenter un coût pour les adjudicataires. Ce qui occasionne un risque pour le pouvoir adjudicateur de voir le nombre d'offres réduits lors de la publication d'un marché qui exigerait des écolabels spécifiques.
- ▶ Certaines catégories de produits comme les produits alimentaires, le papier, les produits de nettoyage disposent d'écolabels plus matures et accessibles et que les catégories de produits repris dans cette étude (DEEE, matériaux de construction, mobilier).

4.2.6 Mission d'assistance et de conseil visant l'obtention de primes / subsides

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Préparation - Attribution - Exécution
- ▶ **Lien avec circularité** : Direct
- ▶ **Cas d'étude relevés** : LVNL (Mobilier NL) – CLTB (Construction) - Lille (Éclairage)

L'intégration de la circularité dans le marché public peut occasionner un **risque de surcoûts** par rapport au budget initialement prévu. Coût de main d'œuvre renforcé, articles de meilleure qualité, solution technique innovante, locale, font partie de facteurs pouvant participer au gonflement des frais du projet.

Parallèlement les pouvoirs publics européens, fédéraux, régionaux et locaux développent de plus en plus de **mécanismes de financement** destinés à soutenir l'intégration de la circularité dans les réalisations publiques. Le récent Appel à projets « Déchets-ressources 2021-2022 » lancé par la Région wallonne visant au financement de projets concrets de prévention et de gestion opérationnelle des déchets, et au budget conséquent de 37,5 millions d'euros est un exemple parmi tant d'autres.

Dès lors il peut être intéressant d'anticiper l'intervention de ces mécanismes pour compenser le risque de surcoût lié aux ambitions du marché public. Et ce en prévoyant dans le cahier des charges une **mission d'assistance et de conseil** pour l'obtention des primes à la circularité. Le pouvoir adjudicateur informe donc le soumissionnaire que ce dernier participera concrètement à l'octroi de crédits de financement visant à soutenir la réalisation du marché. Le soumissionnaire peut ainsi prévoir dans son offre la mise à disposition de ses qualités d'assistance et de son know-how, des qualités qui seront appréciées dans l'évaluation de ladite offre. Ce fut le cas pour les marchés du [CLTB](#) et de [Lille](#).

4.2.7 Fixation des prix et accessibilité aux rémunérations

4.2.7.1 Prix forfaitaire fixé par le pouvoir adjudicateur

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Préparation - Conception
- ▶ **Lien avec circularité** : Indirect
- ▶ **Cas d'étude relevés** : CLTB (Construction) - Lille (Éclairage)

Fixé par le pouvoir adjudicateur, le **prix forfaitaire** ou global est celui qui rémunère le titulaire pour une prestation ou un ensemble de prestations, indépendamment des quantités mises en œuvre pour leur réalisation. Pour que le prix soit considéré comme forfaitaire, il faut qu'il soit indiqué comme tel dans le marché. La fixation d'un prix forfaitaire est recommandée pour toutes les prestations dont la consistance peut être bien définie au moment de la conclusion du marché.

Afficher un prix forfaitaire peut avoir des conséquences indirectes intéressantes pour les marchés publics souhaitant intégrer la circularité. En effet si le prix est fixé d'avance, il cesse de devenir une variable d'ajustement prioritaire pour les soumissionnaires. Ces derniers ne doivent plus réserver des ressources trop importantes à intégrer une stratégie de différenciation financière par rapport à de potentiels concurrents et peuvent plus librement mettre le focus sur les solutions destinées à répondre aux besoins circulaires dans les limites financières qui leur ont déjà été communiquées. Ce cas de figure donne plus de chances à des soumissionnaires

de petite taille, nouveaux, et/ou spécialisés de remettre offre là ou dans un marché à prix non communiqué ils devraient intégrer la fixation d'un montant de prestation qui risquerait de la défavoriser.

4.2.7.2 Taux de rémunération fixe et variable

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Préparation - Rédaction - Exécution
- ▶ **Lien avec circularité** : Direct
- ▶ **Cas d'étude relevés** : Lille (Éclairage)

Il est possible dans un marché public de conditionner une partie de la rémunération à l'atteinte de certains objectifs, on parle alors de **rémunération variable** (par opposition à la **rémunération fixe** qui elle est garantie). Dans le cadre d'un marché public circulaire, cette rémunération variable peut par exemple être liée à des objectifs précis (de performance, de réemploi, de seuils de ressources renouvelables employés) déterminés par l'adjudicateur seul ou en commun avec l'adjudicataire dans le cadre d'un processus de co-construction. La rémunération variable n'étant pas garantie, elle va contraindre l'adjudicataire à s'investir particulièrement pour l'atteinte de ces objectifs circulaires. C'est une manière incitative forte pour le pouvoir adjudicateur de sécuriser la résiliation circulaire de son marché.

Cette option fut utilisée pour les marchés d'éclairage public de la Ville de Lille où la rémunération de l'adjudicataire fut, pour partie, liée à l'atteinte d'objectifs de performance énergétique et de maintenance (pour fixation des objectifs de performance voir point 4.2.3.1).

Cette rémunération se décompose de la manière suivante :

1. Part fixe représentant 85 % de la rémunération globale liée aux postes énergie et maintenance
2. Part variable représentant 15 % de la rémunération annuelle globale liée aux postes énergie et maintenance

50% du montant de la part variable est appréciée au regard du niveau d'atteinte de la performance énergie (part variable énergie). L'autre moitié étant appréciée sur la performance liée à la maintenance (part variable maintenance).

- En cas d'atteinte des objectifs de performance énergie et maintenance, le titulaire perçoit la totalité des 15% de la rémunération globale liée aux postes énergie et maintenance
- En cas de non atteinte ou d'atteinte partielle des objectifs de performance énergie et maintenance, le montant de la part variable est calculé sur la base du niveau d'atteinte des performances énergie et maintenance

La part variable est dissociée des éventuelles pénalités qui pourraient être appliquées. La diminution de la rémunération consécutive à la non-atteinte ou à l'atteinte partielle des objectifs de performance peut donc être cumulée avec l'application de pénalités.

4.2.7.3 Primes en cas de dépassement des objectifs

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Préparation - Rédaction - Exécution
- ▶ **Lien avec circularité** : Direct
- ▶ **Cas d'étude relevés** : Greenbizz II (Construction)

Si la mesure de la rémunération variable peut être interprétée comme contraignante sur le plan incitatif, il existe également le moyen d'**encourager plus positivement** l'adjudicataire, ce au moyen de primes réservées aux dépassements des objectifs fixés.

C'est le cas pour le marché Greenbizz II qui prévoit, en plus des exigences minimales et des opportunités activables (voir point 4.2.3.2.3), un troisième niveau d'évaluation de performance circulaire portant sur les « **initiatives de l'adjudicataire** en cours d'exécution ». C'est-à-dire sur les actions qui permettent de dépasser les engagements contractuels initialement prévus (ex. : dépassement du taux de réemploi de bardage en bois pour la construction d'une façade). Ces actions sont récompensées financièrement par le pouvoir adjudicateur au moyen de **primes**. Les surplus par rapport aux minimums contractuels, à la maximisation de l'emploi du bien ou à des opportunités en flux tendu sont ainsi encouragés.

Dans le cadre du marché Greenbizz II, chaque dépassement d'objectifs de performance circulaire se voit récompensé par l'octroi d'une prime de 5000 € par pourcentage de performance supplémentaire. Ces dépassements ont été financièrement anticipés car 20% du budget Greenbizz II est assigné aux « imprévus » dont les primes font partie.

La Ville de Lille a également appliqué cette approche, de manière complémentaire au principe de rémunération variable abordé au point précédent, pour son marché d'éclairage public 2013-2019. Pour des raisons inconnues, l'octroi de prime pour dépassement a été supprimé pour le marché 2019-2025.

4.2.8 Intégration de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS)

Selon l'agence AVISE (qui accompagne le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de l'innovation sociale en France et en Europe depuis 20 ans), les synergies possibles entre Economie Circulaire et ESS sont nombreuses : elles partagent un ancrage dans les territoires et une nécessaire coopération entre acteurs.

La montée en puissance actuelle de l'économie circulaire augmente la crédibilité des activités de l'ESS (et leur donne accès à de nouveaux financements, qui leur font défaut) tandis que le mode de gouvernance des structures de l'ESS favorise l'intégration de la circularité dans les projets. L'exigence d'intégration de l'une appellerait donc à l'intégration de l'autre.

La promotion de l'économie sociale, coopérative et solidaire est en tous cas au cœur de l'action de la Wallonie pour promouvoir une économie plus durable. Avec plusieurs acteurs en charge de cette politique ainsi qu'un cadre réglementaire développé sur la thématique dans les marchés publics, l'ESS apparaît théoriquement comme un levier d'intégration utile de l'économie circulaire. Dans le cadre de cette étude, deux marchés ont clairement affiché, à leur manière, leurs ambitions en la matière.

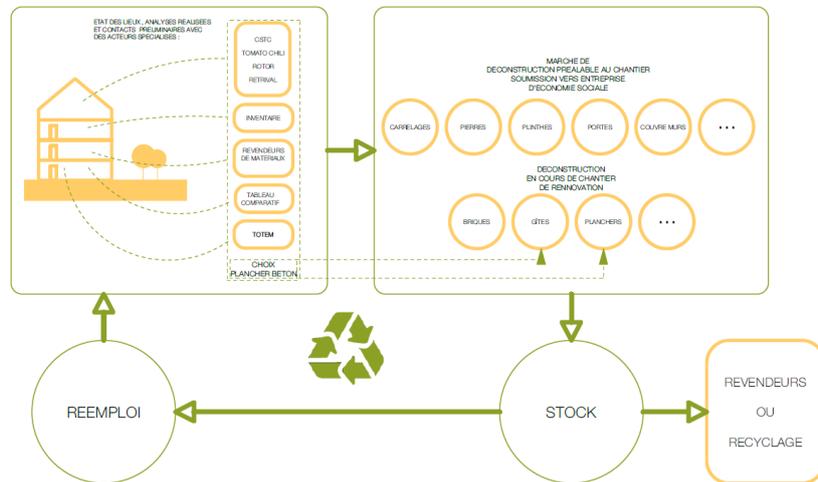
4.2.8.1 Clause de réservation en Économie sociale

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Conception
- ▶ **Lien avec circularité** : Indirect
- ▶ **Cas d'étude relevés** : Vandeuken (Déconstruction-Rénovation)

La réservation de marché consiste à réserver l'accès à la procédure de passation du marché public à certaines catégories d'entreprises : les ateliers protégés et les opérateurs économiques dont l'objectif est l'intégration

sociale et professionnelle de personnes handicapées ou défavorisées. En Belgique, ces entreprises sont regroupées sous l'appellation « entreprises d'économie sociale d'insertion ». Dans un **marché réservé**, seules ces entreprises peuvent déposer une offre.

Le marché public de construction Vandeuren a utilisé ce procédé en réservant la partie du marché portant sur la déconstruction sélective à des entreprises de travail adapté. Il est à noter que ce découpage sous forme de réservation fut permis grâce à une dérogation spéciale de l'autorité de tutelle SLRB (voir 4.1.5).



Le pouvoir adjudicateur Bihôme, en charge dudit marché a constaté que peu de sociétés « spécialisées » en déconstruction existaient dans le secteur de l'ESS. Cela a donc failli être un frein à l'intégration de la circularité plutôt qu'un avantage. Une évaluation du marché des opérateurs économiques est donc importante avant d'activer la réservation en ESS au sein d'un marché circulaire.

4.3. Outils

Par outil, on entend dans cette partie tout moyen consacré ou logiciel dédié permettant l'intégration concrète de la circularité au sein d'un marché public. L'outil sous-tend une conception dédiée à un objectif et une propriété d'emploi par le pouvoir adjudicateur pour agir.

4.3.1 TOTEM

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Préparation - Conception
- ▶ **Lien avec circularité** : Direct
- ▶ **Cas d'étude relevés** : Vandeuren (Déconstruction/rénovation)

Afin d'aider le secteur belge de la construction à objectiver et réduire les impacts environnementaux des bâtiments, les trois Régions ont développé l'outil TOTEM (*Tool to Optimise the Total Environmental impact of Materials*).

TOTEM a pour objectif de promouvoir les connaissances et la compréhension en matière de performances environnementales des bâtiments et de faciliter le dialogue au sein du secteur de la construction. Il permet de calculer et de communiquer de manière univoque au sujet des performances environnementales des éléments de construction et des bâtiments de manière totalement neutre et adaptée aux spécificités du secteur belge¹¹.

L'outil se présente sous la forme d'une interface digitale, gratuite, transparente et simple à utiliser. Elle intègre une méthodologie de calcul ACV (Analyse Cycle de vie) en lien avec la réglementation européenne. Elle offre également la particularité de prendre en compte le statut d'un matériau pour calculer son impact environnemental : neuf, réemployé ex-situ, réemployé in situ, existant, démoli.

TOTEM est un outil en développement et en constante évolution, son emploi est donc encore limité. Pour les 3 marchés de travaux étudiés, seul celui de Vandeuren l'a utilisé pour l'analyse des planchers et du potentiel de gain environnemental lié à leur réemploi. Les autres matériaux visés dans le chantier n'ont pas été analysés via TOTEM en raison d'un manque d'information au sein de la base de données matériaux de l'outil.

4.3.2 Référentiel quartiers durables

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Préparation - Conception
- ▶ **Lien avec circularité** : Direct
- ▶ **Cas d'étude relevés** : Greenbizz II (Construction) – CLTB (Construction)

Ce cadre de référence est le résultat d'une collaboration entre différents organismes publics régionaux bruxellois compétents en aménagement du territoire et développement urbain (Bruxelles Environnement, CityDev, Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale). Il décline la vision de la ville durable développée par la Région

¹¹ Source : Site SPW : Construction Durable

de Bruxelles capitale qui veut que tout projet d'urbanisation contribue à la construction d'une ville résiliente et à un cadre de vie de qualité, tout en minimisant, voire en rendant positif, son impact sur l'environnement. Il définit les conditions de qualité minimales adaptées à chaque projet au départ de neuf thèmes :

1. **Gestion de projet et participation** : Le cadre mis en place (structure, cadre, communication) permet de garantir le maintien des ambitions durables sur le long terme.
2. **Mobilité** : L'usage et la place de l'automobile sont rationalisés - Le quartier incite aux cheminements actifs - Le quartier est optimisé pour la mobilité logistique.
3. **Développement spatial** : Les espaces sont ouverts, animés, contrôlés socialement et adaptables au changement de contexte.
4. **Développement de la nature** : Une stratégie écologique et paysagère durable est mise en place concernant le chantier et le bâti.
5. **Environnement physique** : Les impacts physiques du quartier sur l'environnement (sol, air, bruit) sont minimisés.
6. **Environnement humain** : Le projet stimule la vitalité sociale, commerciale, économique du quartier et lui permet de s'adapter aux changements de contexte.
7. **Ressources / Matières** : Les matériaux et structures présents in situ sont valorisés - Les matériaux entrants sont durables et de qualité - intégration du principe de hiérarchie constructive et développement des potentialités en matière de démontabilité, réversibilité et adaptabilité des éléments de construction
- Actions et infrastructures mises en place pour la prévention et le tri des déchets.
8. **Ressources Énergie** : Le quartier est conçu de manière bioclimatique - Le bâti et l'infrastructure de quartier sont efficaces en énergie.
9. **Cycle de l'eau** : La stratégie hydraulique est traduite en stratégie paysagère- L'infrastructure et le bâti sont adaptés aux cycles de l'eau - Le quartier améliore la présence de l'eau - Le chantier est durable d'un point de vue cycle de l'eau.

L'outil référentiel Quartiers Durables est donc un outil d'orientation et de référence. Ses thèmes, en particulier le septième, ont inspiré les pouvoirs adjudicateurs des marchés [Greenbizz II](#) et [CLTB](#) dans l'édiction de leurs critères de sélection. Ces derniers ayant exigé que les soumissionnaires démontrent leurs capacités à conduire et respecter ces principes.

4.3.3 Fiches Toolkit FCRBE

- ▶ **Phases du marché public concernées** : Préparation - Conception
- ▶ **Lien avec circularité** : Direct
- ▶ **Cas d'étude relevés** : Greenbizz II (Construction)

Actuellement moins de 1% des matériaux de construction dans le nord-ouest de l'Europe seront réemployés après une première utilisation.

Le projet européen Interreg FCRBE (*Facilitating Circulation for Reclaimed Building Elements*) a pour objectif d'augmenter la part d'éléments réemployés en réintroduisant les pratiques de réemploi dans le secteur de la construction. Ce via :

- ▶ une augmentation de la visibilité des marchés des matériaux de réemploi,
- ▶ le développement d'une méthode d'inventaire Open source pour favoriser la récupération des matériaux réemployables,
- ▶ l'avancement de prescriptions, catalogues et fiches pour stimuler le réemploi en marchés publics.

En 2021, le projet a produit notamment un guide sur les stratégies de prescription en vue d'intégrer les ambitions de réemploi dans les procédures d'appel d'offres (y compris publics) des projets de construction et de rénovation. Ce document comprend une série de 18 fiches thématiques destinées à faciliter la passation de marchés en vue du réemploi.

Le guide aide à adapter de manière flexible le réemploi à la pratique du maître d'ouvrage, à analyser le contexte, à commencer petit pour développer ensuite les ambitions avec les retours d'expérience (gradation des objectifs).

Le marché Greenbizz II fut un des 37 projets pilotes soutenus par le FCRBE, ainsi le Pouvoir Public CityDev en tant que Maître d'ouvrage, a pu bénéficier en primeur des outils mentionnés ci-dessus (guide et fiches)¹². Ce qui a notamment permis l'emploi de la méthodologie de nivellement des indices de performance réemploi décrit au point 4.2.3.2.3.

¹² Les outils et descriptions des pilotes ainsi que la capitalisation sur les retours d'expérience de ces derniers sont disponibles sur : <https://www.nweurope.eu/projects/project-search/fcrbe-facilitating-the-circulation-of-reclaimed-building-elements-in-northwestern-europe/>
Le Guide de prescription est disponible librement sur : https://www.nweurope.eu/media/16915/wpt3_d_2_2_strategies-de-prescription_20220209.pdf

4.4. Tableau de représentativité des méthodes, pratiques et outils au sein des 6 marchés étudiés

	Lien circularité	PT2017 Téléphonie	LVNL Mobilier	Vandeuren (Dé-)Construction	Greenbizz II Construction	CLTB Construction	Lille Eclairage EF	Occurences	% d'occurence
Méthodes organisationnelles									
Formation à la circularité	Direct			x	x			2	33%
Equipe projet	Indirect	x	x				x	3	50%
Consultation préalable du marché									
- Consultation préalable du marché - Dialogue informel avec les expert	Direct	x	x	x	x	x		5	83%
- Consultation expertise juridique	Direct	x		x		x		3	50%
- Consultation expertise circularité	Direct	x	x	x	x	x		5	83%
- Consultation expertise ECOSOC ou RSE	Direct		x	x				2	33%
- Consultation expertise technique	Direct	x		x	x	x		4	67%
- Consultation préalable du marché - Consultation des soumissionnaires potentiels	Direct	x	x	x	x			4	67%
Co-construction									
- Procédure de Dialogue Competitif	Indirect		x		x	x	x	4	67%
- Comité de jury élargi	Indirect					x		1	17%
Division du marché									
Allotissement	Indirect	x		x				2	33%
Progressivité	Non-lié		x					1	17%
Feedback	Indirect	x		x			x	3	50%
Bonnes pratiques									
Critères de sélection avec référence circulaire	Direct			x	x	x		3	50%
Critères d'attribution circulaire	Direct		x			x		2	33%
Degrés de performance et d'exigence circulaires									
- Fixation d'objectifs de performance	Direct		x		x		x	3	50%
- Pratiques de nivellement	Direct	x		x	x			3	50%
Clause de maintenance et d'entretien	Direct					x	x	2	33%
Mission d'assistance et de conseil visant l'obtention des primes/subsides	Direct		x			x	x	3	50%
Exigence Label	Direct	x						1	17%
Fixation des prix et accessibilité aux rémunérations									
- Prix forfaitaire fixé par le pouvoir adjudicateur	Indirect					x	x	2	33%
- Taux de rémunération fixe et variable	Direct						x	1	17%
- Prime en cas de dépassement des objectifs	Direct				x			1	17%
Intégration de l'Economie Sociale									
Clause de reservation en economie sociale	Indirect			x				1	17%
Outils									
TOTEM	Direct			x				1	17%
Référentiel quartier durable	Direct				x	x		2	33%
Fiches Toolkit FCRBE	Direct				x			1	17%

5 / Écueils et points d'attention

La collecte d'information auprès des 6 cas de marchés publics a conduit non seulement au relevé des méthodes, bonnes pratiques et outil présentés dans le chapitre précédent, mais également à une série de constats basés sur le retour d'expérience des pouvoirs adjudicateurs et des adjudicataires interrogés.

Ces constats, faisant état tantôt de problématiques récurrentes, tantôt d'opportunités, ont été agrégés et rassemblés ci-dessous en trois grandes familles :

1. Marge de manœuvre des Pouvoirs adjudicateur face à la circularité
2. Contraintes financières et temporelles
3. Réalités d'exécution

Les constats appelant à des solutions, une série de recommandations viennent clôturer chaque développement.

5.1. Marge de manœuvre des Pouvoirs adjudicateurs face à la circularité

5.1.1 État des connaissances

Aucun des interlocuteurs interrogés au sein des 6 marchés étudiés, à l'exception des personnes en charge du projet Greenbizz II, ne disposaient à la base de connaissances spécifiques sur la circularité. Tous avaient cependant un intérêt de première ligne, intérêt traduit ensuite en juste proportion dans les ambitions des appels d'offres lancés.

Cet état de fait renvoie à la réalité d'un **état de connaissance encore très parcellaire** de la sphère professionnelle publique envers l'Économie Circulaire (*). Cela est dû pour partie à la relative nouveauté du concept, son côté approfondi par endroit du point de vue technique et économique, les nombreux leviers spécifiques qui la composent et les formes de réalisation qu'elle peut prendre.

Les acheteurs publics ont pour mission de traduire leurs besoins ou ambitions au sein de procédures parfois complexes et toujours réglementées. Si l'ambition n'est pas liée à minima avec une connaissance plus personnelle et intuitive du concept qui la sous-tend (ex. : la circularité pour l'objectif de durabilité), l'acheteur risque de se retrouver très vite bloqué dans la conception de son marché.

Face à cette potentielle difficulté, plusieurs voies d'amélioration sont envisageables :

- ▶ Développer la **formation des acheteurs** à la Circularité en vue de progressivement changer les habitudes et modes de fonctionnement. À l'image de la personne-ressource en charge du marché de travaux Vandeuren, qui a réalisé un auto-apprentissage via les programmes de formation disponibles (voir 4.1.1). La formation à la circularité n'est pas un processus de type court. En Wallonie plusieurs organismes de formation professionnelle ont déjà développé des programmes de formation étayés sur cette matière :
 - IFAPME : formations « Conseiller en environnement » et « Construction Durable »,
 - FOREM : formation « Facilitateur en économie circulaire »,
 - Institut Eco-Conseil : formation – « Facilitateur.rice en économie circulaire »)

Un contact avec ces organismes est suggéré afin d'établir un cadre de formation dédié aux acheteurs publics.

- ▶ Inviter les acheteurs publics à **consulter le marché** des opérateurs économiques et des experts. Cet argument a été développé au point 4.1.3. À l'exception du marché de la Ville de Lille (dont une partie des

informations relatives à la conception du marché nous est inconnue) [tous les marchés publics circulaires](#) ont entamé leurs travaux en sollicitant des expertises de manière formelle ou informelle. Il s'agit là d'une condition de réussite fondamentale en attendant le développement de la formation des acheteurs et la mise à disposition d'outils.

En Wallonie, il existe pour les entreprises le [réseau des référents Bas-Carbone](#) qui offre une expertise en circularité de première ligne en lien avec les business modèles des entreprises. La force de ce réseau réside en plusieurs points ;

- Les référents font partie de différentes agences de développement économique. En **lien direct** donc avec les ambitions des entreprises ;
- Les référents disposent de **connaissances approfondies** sur les différents leviers de la circularité (éco-conception (*), écologie industrielle (*), construction circulaire (*), énergie, nouveau business modèles circulaires...) et interagissent entre eux de manière régulière. Cette approche multidisciplinaire et complémentaire permet aux entreprises de bénéficier en tout temps d'un retour adapté à leurs demandes.
- Le réseau agit en première ligne sur le **terrain** afin de diagnostiquer les besoins et donner les premiers conseils. Il est ensuite connecté à une série d'experts au moyen du système des chèques entreprises en économie circulaire. Le réseau facilite donc les connexions avec les experts.

Une suggestion pour le développement des marchés publics circulaires serait de [développer un réseau de référents à l'approche similaire](#) (terrain et première ligne) réservé aux acheteurs publics, ce réseau pourrait comprendre des personnes-ressources issues des organismes de développement des collectivités (UVCW), de la Région (Cellule Marchés Publics, Cellule Économie Circulaire, Tutelle marché public des pouvoirs locaux) ainsi que du monde associatif (SAW-B, Fédération RESSOURCES) ou privé (The Shift, Immaterra, ...).

5.1.2 Évaluer la circularité dans les critères d'attributions

Confrontés encore une fois aux caractères nouveau et vaste de l'Économie Circulaire (*), les pouvoirs adjudicateurs expriment directement leurs difficultés à **faire la distinction** :

- ▶ Entre les propositions circulaires qui leur sont faites dans les offres reçues ;
- ▶ Voire entre ce qui devrait être considéré comme circulaire et ce qui ne devrait pas l'être.

Les acheteurs (publics comme privés) se sentent encore aujourd'hui trop **illégitimes** pour pouvoir d'une part qualifier avec assurance une offre, un projet ou une action comme réellement circulaire et, d'autre part, jauger du degré de circularité de ces derniers. En conséquence, la définition de critères d'attribution circulaires au sein des marchés publics se fait encore de manière très **prudente et mesurée**.

Sur les 6 marchés publics étudiés, seuls 2 ont cité la circularité de manière directe dans les critères d'attribution. À titre d'exemple le marché de travaux [Vandeuren](#) a préféré abandonner l'idée de fixer des critères d'attribution circulaire, ce pour plusieurs raisons :

- Risque de recours fort dans le secteur de la construction.
- Impossibilité de contrôler l'exécution du critère.
- Problème de trouver une formule de cotation et la mettre dans le Cahier des charges. La formule arithmétique pensée initialement avait tendance à ne pas assez distinguer les offres entre elles.

Cet état de fait invite à deux recommandations de méthodologie générale :

- ▶ Pour les acheteurs publics locaux : définir les **critères en nombre limité**, mais bien conçus (intention, objectif et possibilités de vérification doivent être clairs). La rédaction de critères EC doit les rendre vérifiables et cohérents.

- ▶ Pour les pouvoirs publics régionaux : Transposer des critères (de sélection, d'attribution) en circularité dans des procédures (**templates**) prêtes à l'emploi pour les acheteurs. Ce sur le modèle des fiches techniques du projet européen FCRBE (fiche 12 à 15) qui reprennent des exemples de critères et des clauses de circularité standardisée

Commentaire :

Un Arrêté ministériel de la Région de Bruxelles-Capitale relatif aux seuils et valeurs pour les projets d'économie circulaire éligibles à une aide au recrutement¹³ publié le 3 mai 2019 a tenté pour la première fois en Belgique Francophone de proposer une méthode d'évaluation de la Circularité d'un projet sur une base d'analyse quantitative (*).

En l'état l'Arrêté vise à reconnaître les projets d'économie circulaire d'une certaine ampleur démontrant une approche circulaire de la matière :

- ▶ atteignant un niveau minimal d'approvisionnement en matières recyclées ou récupérées ;
- ▶ tenant compte des matières dont l'usage est évité par rapport à la situation avant le projet ;
- ▶ générant une valeur ajoutée minimale.

Concrètement, l'Arrêté comprend 4 ratios très précis de seuils et valeurs pour que le projet soit considéré comme finançable par l'aide au recrutement. Ces ratios ont été standardisés dans le cadre de cette étude afin d'extraire la méthodologie de calcul. Les 4 ratios sont :

1. **Tachats < Tcirculaire :**
 - **Tachats** (Tonnage acheté) = Tonnage de tous les approvisionnements et collectes pour le projet
 - **Tcirculaire** (Tonnage circulaire) = ensemble des matières collectées « post consommation » + tonnage total d'approvisionnement en matières recyclées + tonnage total de matières évitées par la mise en œuvre du projet
2. **Tcirculaire > x tonnes :**
 - x est fixé par le pouvoir décideur
3. **VA > y € :**
 - **VA** (Valeur Ajoutée du projet) = valeur des produits sortis du bénéficiaire - valeur des approvisionnements et marchandises
 - y est fixé par le pouvoir décideur
4. **VAt tonnes > z € :**
 - **VAt tonnes** (Valeur ajoutée en euros par tonne de produit) = $VA / \text{tonnage total de l'ensemble des produits du bénéficiaire}$
 - z est fixé par le pouvoir décideur

Cette tentative réglementaire bruxelloise illustre le besoin de **tracer la ligne et d'objectiver la circularité**. Elle témoigne en même temps de la **difficulté** à le faire et à se rendre accessible à ceux qui voudraient le faire. À ce jour un seul projet d'entreprise s'est soumis à ce mode de calcul par ratios.

¹³http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article.pl?numac=2019030445&caller=list&article_lang=F&row_id=1&numero=1&pub_date=2019-05-21&language=fr&du=d&fr=f&choix1=ET&choix2=ET&fromtab=%20mofxt%20UNION%20montxt%20UNION%20modtxt&n1=n&trier=promulgation&sql=nu mac%20%3D%272019030445%27&rech=2&tri=dd%20AS%20RANK%20&rech_numac=2019030445

5.1.3 Rigueur juridique

L'aspect juridique rythme le cycle de vie d'un marché ; de sa conception à son exécution il doit suivre un déroulé procédural strict afin d'en **limiter les risques**. Cette rigueur contraint les marchés publics à une **liberté et une créativité réduite**.

Ainsi, toute innovation présentant son lot de risques lié à sa nature nouvelle doit se confronter à des discussions et avis sur son admissibilité légale. La thématique de la circularité n'échappe pas à la règle.

Nous constatons des visions qui ont du mal à se rejoindre entre les prescriptions juridiques établissant un cadre parfois peu flexible et les visions économiques demandant plus d'ouverture pour tester les modèles d'économie circulaire. Pour des collectivités ou pouvoirs publics de taille modeste ou qui ne disposent pas des moyens humains ou financiers suffisants pour assurer juridiquement des marchés innovants cela pourrait se traduire par un découragement à intégrer la circularité par crainte de blocages, de complexité ou d'éventuels recours.

Cette situation impose aux pouvoirs publics décideurs de remettre les exigences réglementaires en matière de marchés publics au niveau des ambitions et des exigences qu'ils expriment en matière de circularité. Cela passe par le développement de l'**ouverture du cadre juridique** à cela. Plusieurs réalisations concrètes peuvent aussi être envisagées :

- ▶ Développer des **Living Lab** où les projets de marchés publics innovants puissent être testés et s'émanciper ;
- ▶ Développer la **visibilité du Helpdesk** « achats publics responsables » et y adjoindre des profils d'expertise en circularité ;
- ▶ Développer un **catalogue de cahiers des charges représentatifs** (et donc légalement autorisés) ;
- ▶ Mettre au même niveau de décision la limitation des risques juridiques et la réponse aux opportunités de marchés liées à la circularité.

5.1.4 Approche ciblée et indirecte de la circularité dans les marchés publics

Les pouvoirs adjudicateurs se servent régulièrement de pratiques de constitution de marché (conventionnelles comme plus rares) pour servir la circularité de manière **indirecte**. Par indirecte, il est entendu que la pratique contribue à la circularité, mais pourrait tout aussi bien servir un autre objectif.

Sur les vingt méthodes organisationnelles ou bonnes pratiques relevées dans cette étude, 9 (soit 45% du total) sont considérées comme servant la circularité de manière indirecte au sein du marché. La Co-construction et ses dérivés (dialogue compétitif, comité de jury élargi), l'allotissement, la fixation de prix forfaitaires sont autant d'exemples qui permettent aux pouvoirs adjudicateurs de poursuivre leurs ambitions.

Parallèlement, on observe dans les marchés circulaires que l'intégration de la circularité sur les marchés publics s'effectue majoritairement « par touche », de manière **ciblée** sur des aspects maîtrisables (approche directe). À l'image du marché de service du **CLTB** qui par sa conception ambitieuse, mais **prudente** de la circularité ainsi que la petitesse de son budget a travaillé sur des éléments de demande **maîtrisables** dans son cahier des charges (voir annexe 1 / fiche CLTB) pour conserver la perspective de recevoir des offres de qualité en suffisance.

Cette double approche, ciblée et indirecte, caractérise encore une majorité de marchés pionniers. Elle les caractérisera encore le temps que l'état de connaissance, le développement d'outils de critérisation et d'évaluation de la circularité ainsi que l'évolution positive du cadre réglementaire se développent dans son sens.

5.2. Contraintes financières et temporelles

5.2.1 Faisabilité financière

Si la circularité a vocation à réduire les coûts variables (consommation des matières premières, élimination des déchets), son intégration dans les marchés publics peut se confronter à des **difficultés budgétaires**. La circularité invite en effet à la recherche de partenaires et solutions innovantes, de ressources locales et d'une logistique optimisée et renforcée ; autant de **facteurs de qualité** dont les coûts peuvent par endroit dépasser ceux d'une solution plus classique, plus linéaire.

Nombres de pouvoirs publics adjudicateurs ont exprimé dans le cadre de cette étude leurs difficultés à pouvoir décrire des objectifs circulaires atteignables dans les limites de leur budget. Tous ont agi de manière différenciée pour y répondre :

- Un marché exceptionnellement soutenu financièrement et publiquement comme Greenbizz II a pu intégrer la notion de surcoût dans la planification (10% imprévus chantier + inflation (la réserve traditionnelle) + 10% lié à la particularité du projet réemploi et à la possibilité d'octroyer des primes)..
- D'autres comme La Ville de Lille, ont opté pour une approche très contraignante en fixant la maîtrise économique (et donc la responsabilité) à charge de l'adjudicataire. Ce avec un système de rémunération à part fixe et variable conditionné à la réussite des objectifs agrémenté d'un cahier de pénalités financières très strict.
- Des marchés comme Vandeuren ou PT2017 se sont donné une marge de manœuvre en optant pour une solution hybride. En édictant des articles de base définissant les postes techniques minimaux (sans circularité) et des articles supplémentaires définissant les opérations avec circularité ; les pouvoirs adjudicateurs ont pu se mettre d'accord avec leurs soumissionnaires sur le prix pour le poste sans la circularité et avec circularité. Cela évite de devoir renégocier le poste en cas d'évolution, car le prix de base a été fixé dans l'article de base.
- Le CLTB a opté pour fixer un prix forfaitaire et des objectifs généraux afin de laisser son marché de service de programmation ouvert à la créativité. Il n'est évidemment pas certain qu'il reproduira cela pour le marché de travaux qui suivra étant donné les approfondissements techniques nécessaires.

Quelques recommandations transversales concernant cet état de fait :

- ▶ Pour les pouvoirs adjudicateurs :
 - Concevoir les premiers marchés circulaires en **allotissant**. C'est-à-dire en développant un lot spécifique destiné aux fournitures/services/travaux circulaires auquel serait réservée une part budgétaire fixe (exemple 10%). Ce dans le but de cadrer l'impact financier de l'ambition circulaire.
 - Dans les marchés ultérieurs, fixer un **prix forfaitaire** pour l'ensemble ou niveler les postes afin de conserver la maîtrise budgétaire
- ▶ Pour les décideurs régionaux et politiques :
 - Développer une campagne auprès des acheteurs publics sur **l'approche du coût du cycle de vie (ACCV)** dans les critères d'attribution au détriment de la perception unique du prix.

Contrairement au seul critère « prix », le coût du cycle de vie va permettre au pouvoir adjudicateur de prendre en compte tout ou partie des coûts imputables à un produit, un service ou un ouvrage tout au long de son cycle de vie et qui seront supportés par le pouvoir adjudicateur ou d'autres utilisateurs. On parle notamment des prix d'achat et frais connexes (comme pour la perception prix), mais

également des coûts liés à l'utilisation, à la fin de vie et aux externalités environnementales liées à l'objet du marché.

L'approche du coût du cycle de vie constitue un paramètre économique plus précis que le prix étant donné qu'elle finira par devoir supporter tous les coûts à un moment ou à un autre. Cette approche en coût total peut aider le pouvoir adjudicateur à mieux maîtriser la planification budgétaire en amont tout en stimulant sa capacité à sélectionner des offres offrant un réel potentiel en matière de circularité.

L'achat de machines et d'appareils économes en énergie, de vêtements de travail de qualité avec une longue durée de vie, de solutions de restauration qui se concentrent sur une production de déchets minimale ou d'installations sanitaires qui réduisent la consommation d'eau, etc. sont tous des exemples qui prennent en compte une approche de coûts totaux.

Un manuel pour l'utilisation de l'analyse des coûts du cycle de vie (ACCV) dans les marchés publics durables a été rédigé par le SPF Programmation et Développement Durable – Il est encore disponible à l'adresse : <https://biblio.ugent.be/publication/3051420/file/6780648.pdf>

- Publier / communiquer des **projets pilotes** dont le bilan financier est positif (proof of concept).
- Afficher un **soutien public (politique)** à la sélection de ressources / services circulaires pour développer la demande et stimuler le marché.
- Au niveau Fédéral, baisser le taux de TVA à 6% sur les matériaux de réemploi. Actuellement ce taux est identique aux matériaux neufs sauf s'ils sont préparés en amont par une entreprise d'économie sociale. Ce qui est trop restrictif et repousse le pouvoir adjudicateur à lancer des marchés publics de travaux circulaires.

5.2.2 Ratio Investissement (temporel) / résultats

Les cas de marchés publics circulaires analysés dans la présente étude ont tous sans exception confirmé cette réalité : la conception et la gestion de marchés publics sont souvent **chronophages** et l'intégration de la circularité n'arrange rien à l'affaire. Aux étapes administratives existantes viennent s'ajouter les actions liées à la traduction de nouvelles ambitions en matière de circularité (recherches, apprentissage, consultations formelles, co-construction, rédaction de nouveaux contenus, vérifications juridiques et techniques, analyses approfondies des offres, suivi...).

Plus le marché est important et ambitieux, plus la captation temporelle (et donc financière) des ressources est importante, tant pour les pouvoirs adjudicateurs que pour les soumissionnaires. Un marché comme celui de la Ville de Lille a nécessité, pour le (futur) adjudicataire INEO, la mobilisation de 30 personnes (en investissement variable) sur 18 mois. Soit un coût estimé de 600 000 € pour le soumissionnaire avant même le démarrage du marché ! Précisons que l'investissement du soumissionnaire est cependant fonction du budget initial et des objectifs associés. Ainsi pour un autre marché public 10 fois plus petit au niveau des points lumineux à gérer, ce fut « seulement » 3 personnes mobilisées pendant 3 semaines. Cette relation de proportionnalité a également été évoquée dans les marchés LVNL – Mobilier ou CLTB – Construction.

Quelques recommandations générales autour de cette problématique :

- ▶ Il est conseillé aux acheteurs publics de procéder à l'allotissement de leurs marchés afin d'encadrer la circularité et mieux maîtriser son intégration dans des postes de travail ciblés et accessibles. À la manière des pionniers, commencer petit, selon une approche ciblée et indirecte, amène à des résultats positifs au niveau du temps alloué à la conception et au suivi du marché.

- ▶ La **co-construction** du marché approche des facilités et avancements indéniables aux pouvoirs adjudicateurs. Ces derniers préfèrent être accompagnés du début à la fin du marché, avec une réelle appropriation du marché par les spécialistes (marchés publics, circulaires, techniques, juridiques) plutôt qu'au moment de la relecture des documents de marché.
- ▶ Le développement d'outils de conception facilitée. Encore une fois, la transposition des critères (de sélection, d'attribution) en circularité dans des procédures (**templates**) prêtes à l'emploi pour les acheteurs serait intéressante. Ce sur le modèle des fiches techniques du projet européen FCRBE (fiche 12 à 15) qui reprennent des exemples de critères et des clauses de circularité standardisée.

5.2.3 Utilisation réduite de l'outil TOTEM

TOTEM est un outil en développement et en constante évolution, son emploi est donc encore limité. Pour les 3 marchés de travaux étudiés, seul celui de Vandeuken l'a utilisé pour l'analyse des planchers et du potentiel de gain environnemental lié à leur réemploi. Les autres matériaux visés dans le chantier n'ont pas été analysés via TOTEM en raison d'un manque d'information au sein de la base de données matériaux de l'outil.

Même s'il est destiné à devenir l'outil de référence en Belgique en matière de choix durable des matériaux de construction en Belgique, TOTEM doit encore bénéficier d'encouragement à son emploi. Ce au travers d'accompagnement dédiés.

Bruxelles Environnement a fait appel à CENERGIE en 2021 pour fixer un programme d'accompagnement en 2 parties.

- ▶ Des accompagnements administratifs pour aider les pouvoirs adjudicateurs à identifier la meilleure manière d'intégrer à un marché public des exigences « matériaux » dans le projet via l'utilisation de l'outil (*à quelle(s) étape(s) du projet intégrer ces exigences, dans quel(s) document(s) du marché, sous quelle(s) forme(s)... ?*)
- ▶ Des accompagnements techniques pour :
 - identifier les freins éventuels et mener une étude d'optimisation des choix des matériaux et systèmes constructifs en phase d'avant-projet,
 - identifier les mesures à prendre aux étapes ultérieures du marché pour permettre la prise en compte d'exigences liées aux impacts environnementaux des matériaux dans le projet,
 - identifier les améliorations à apporter à l'outil TOTEM (méthode, documentation,...).

5.3. Réalités d'exécution

5.3.1 Mécanismes de suivi difficiles à mettre en place

Les marchés publics circulaires analysés font état d'une grande disparité en matière de **mécanisme de suivi**. Les « gros » marchés (Lille, Greenbizz II, LVNL) imposent des **conditions lourdes et strictes** en matière de reporting et de contrôle. Greenbizz II ayant prévu l'emploi d'un bureau de contrôle externe pour contrôler la qualité des matériaux, fixer un protocole de test et s'assurer du bon déroulé technique du marché de construction. De l'autre côté du spectre, les marchés « modestes » (Vandeuken, CLTB) font part d'une **absence** de mécanisme de surveillance spécifique. Par manque de moyen humain et temporel pour ce faire. Ces marchés fonctionnent davantage à la confiance bâtie avec l'adjudicataire au moment de la phase de passation et des méthodes de participation employées (consultation préalable, co-construction,...). Ce mode de fonctionnement ne semble pour

autant pas porter préjudice audits marché, preuve que la participation des acteurs économiques le plus en amont possible est fondamentale en vue d'alléger la phase d'exécution.

Les recommandations sont les suivantes :

- ▶ Intégrer dans le cahier des charges des **clauses de maintenance et d'entretiens** afin d'anticiper la participation de l'adjudicataire sur l'exécution du marché à long terme (voir 4.2.4)
- ▶ Faire participer les soumissionnaires aussi **tôt** que possible à la conception du marché afin d'anticiper les potentiels cas de figure de soucis d'exécution
- ▶ Développer chez les acheteurs publics la **vision fonctionnelle plutôt que la notion d'achat**. Cette dernière se rapporte sémantiquement aux biens, mais éloigne la notion servicielle propre à la fonctionnalité. En passant de l'expression d'un besoin d'achat (de possession) à celle de la finalité désirée au travers du marché, le pouvoir adjudicateur invite les soumissionnaires à envisager le marché dans une perspective plus large incluant un service renforcé et une meilleure maîtrise dans la phase d'exécution. Le cas d'un marché public d'achat d'éclairage qui transite vers la fonctionnalité (*) induit un besoin de service d'installation et de maintenance qui devra se démarquer de manière qualitative dans la phase d'exécution.

5.3.2 Mobiliser les stakeholders (opérateurs économiques et bénéficiaires finaux)

Sur base des observations faites dans le cadre de cette étude, la conduite d'un marché circulaire, de la conception à l'exécution, ne peut se passer de la **participation des opérateurs économiques et**, idéalement des **bénéficiaires finaux**. L'édiction de marchés publics « en solo » est déconseillée, car il y a trop de risque de décalage par rapport aux attentes des utilisateurs aux réalités du marché économique.

Tous les marchés publics circulaires rencontrés ont, sans exception, intégré la **mobilisation** de l'un ou l'autre de ces stakeholders. Cette mobilisation doit être facilitée et systématisée dans le cadre de futurs marchés publics circulaires en Wallonie. Ce via la poursuite du développement et de la visibilité du **réseau des acheteurs publics responsables**.

6 / Transposabilité des méthodes organisationnelles et bonnes pratiques auprès des Communes

En fonction des méthodes organisationnelles et bonnes pratiques identifiées précédemment, une analyse sur la « transposabilité » a été menée. En d'autres termes, les méthodes organisationnelles et bonnes pratiques ont fait l'objet d'une caractérisation en fonction de leur capacité à s'appliquer au tissu public local et plus particulièrement aux communes, un type d'acteur privilégié dans le cadre de l'intégration de la circularité dans les marchés publics.

Cette analyse a permis de classer les méthodes organisationnelles et bonnes pratiques des plus facilement transposables aux moins facilement transposables et donc de créer une « échelle de transposabilité ».

Il a également été proposé Un plan d'accompagnement spécifique en fonction de la difficulté de transposabilité de ces méthodes organisationnelles ou bonnes pratiques.

Une synthèse de l'échelle de transposabilité et des types d'accompagnement est reprise en conclusion.

6.1. Formation à la circularité

La formation sur le sujet de la circularité est un enjeu important pour le développement des marchés circulaires en Wallonie. Certaines formations existent déjà en Belgique au niveau fédéral et dans les autres régions. Il s'agit pour les pouvoirs adjudicateurs de se donner le temps pour assister à des formations spécifiques wallonnes ou d'autres entités avant le lancement du marché.

Cette bonne pratique est classée en niveau de transposabilité « facile ».

Plan d'accompagnement proposé :

- ▶ Sensibilisation aux formations disponibles dans les informations mises à disposition ;
- ▶ Sensibilisation des élus sur la nécessité de laisser du temps à leurs équipes de se former sur le sujet.

6.2. Constitution d'une équipe projet

La constitution d'une équipe projet est simple dans sa décision, mais peut-être compliquée à mettre en place si les moyens humains de la commune ne sont pas suffisants, ce qui est souvent le cas.

Cette bonne pratique est classée en niveau de transposabilité « moyen ».

Plan d'accompagnement proposé :

- ▶ Sensibilisation au sujet dans les informations mises à disposition, par exemple dans une rubrique « prérequis » ;
- ▶ Organisation de formations spécifiques en gestion de projet, indépendamment de l'approche circulaire ;
- ▶ Sensibilisation des élus sur les conséquences de leurs ambitions au niveau des équipes administratives ;
- ▶ Proposition d'accompagnement spécifique de porteurs de projets communaux pour des projets exceptionnels (par exemple la réhabilitation lourde de bâtiments communaux ou la relocalisation de services communaux ou le lancement de marchés sur des durées longues d'une dizaine d'années). Ce via des Living Labs ou Helpdesk évoqués au point 5.1.3.

6.3. Consultation préalable du marché

La consultation préalable du marché est une approche très simple qui peut être mise en place au niveau des élus ou d'un service administratif, même par une personne isolée.

Cette bonne pratique est classée en niveau de transposabilité « facile ».

Plan d'accompagnement proposé :

- ▶ Sensibilisation au sujet dans les informations mises à disposition.

6.4. Co-Construction

La co-construction implique un niveau de disponibilité très important des équipes communales. Ce sont aussi les autres acteurs du marché qui doivent être disponibles et avoir la même vision alors que souvent les intérêts divergent.

Cette bonne pratique est classée en niveau de transposabilité « complexe ».

Plan d'accompagnement proposé :

- ▶ Sensibilisation au sujet dans les informations mises à disposition, par exemple dans une rubrique « pour aller plus loin » ;
- ▶ Formations spécifiques en gestion de plusieurs parties prenantes, en lien avec l'objectif de circularité ;
- ▶ Sensibilisation des élus sur les conséquences de leurs ambitions au niveau des équipes administratives ;
- ▶ Proposition d'accompagnement spécifique de porteurs de projets communaux pour des projets exceptionnels qui devraient être ou sont souhaités co-construits. Ce via des Living Labs ou Helpdesk évoqués au point 5.1.3.

6.5. Division du Marché

La division du marché regroupe l'allotissement et la progressivité. Cette approche consiste à diviser l'approche globale pour avoir une approche plus précise sur les parties de marché créées. Compte tenu de l'émergence des connaissances sur la circularité, cette approche peut-être plus simple pour les acteurs. Cette approche ne dépend que du pouvoir adjudicateur.

Cette bonne pratique est classée en niveau de transposabilité « modérée ».

Plan d'accompagnement proposé :

- ▶ Sensibilisation au sujet dans les possibilités de segmentation de marché, par exemple dans une rubrique « pour aller plus loin » ;
- ▶ Formations spécifiques sur l'impact d'une division en termes de gestion du marché ;
- ▶ Proposition d'accompagnement spécifique de porteurs de projets communaux pour des projets exceptionnels nécessitant co-construction.

6.6. Feedback

Le retour d'expérience de l'adjudicateur vers l'adjudicataire et inversement est important, surtout sur des marchés expérimentaux. Elle consiste en général en une réunion ouverte en fin de marché. Elle est facile à mener si le marché s'est bien passé, plus difficile, mais d'autant plus importante si le marché s'est mal passé.

Cette bonne pratique est classée en niveau de transposabilité « facile ».

Plan d'accompagnement proposé :

- ▶ Sensibilisation au besoin de prévoir le feedback dans le marché ;
- ▶ Eventuellement formations spécifiques en gestion de conflit si les adjudicataires font face à un marché qui se passe mal.

6.7. Critères de sélection avec référence circulaire

Les critères de sélection donnent l'assurance de choisir le meilleur candidat. Le fait de demander une référence circulaire permet de s'assurer que le candidat aura déjà connaissance du sujet.

Cette bonne pratique est classée en niveau de transposabilité « facile ».

Plan d'accompagnement proposé :

- ▶ Sensibilisation sur le besoin de demander une référence en circularité.

6.8. Critères d'attribution circulaires

L'attribution de marché sur critère circulaire diffère d'un critère de sélection dans le sens où il faut bien définir le critère et ensuite pouvoir différencier les entreprises sur leur réponse de manière objective. Cela nécessite donc une bonne connaissance de la circularité et de son application dans le domaine de marché retenu.

Cette bonne pratique est classée en niveau de transposabilité « modérée ».

Plan d'accompagnement proposé :

- ▶ Sensibilisation sur les critères d'attribution circulaire ;
- ▶ Formations spécifiques sur la mise en place de ces critères et leur analyse en fonction des domaines de marchés (construction, impétrants, fournitures, services...).

6.9. Degrés de performance et d'exigence circulaires

Il est plus efficace dans un marché de viser un résultat que de guider l'adjudicataire sur les moyens d'y parvenir. Mais pour identifier les degrés de performances, il faut savoir où l'on veut aller, ce qui reste compliqué vu le niveau de connaissance et de pratique actuelles de la circularité.

Cette bonne pratique est classée en niveau de transposabilité « difficile ».

Plan d'accompagnement proposé :

- ▶ Sensibilisation sur les avantages et les contraintes de mettre des degrés de performances et d'exigences circulaires dans les marchés ;

- ▶ Formations spécifiques en fonction des domaines de marché ;
- ▶ Sensibilisation des élus sur les conséquences de leurs ambitions au niveau des équipes administratives ;
- ▶ Proposition d'accompagnement spécifique de porteurs de projets communaux pour des projets exceptionnels afin de capitaliser sur les niveaux d'ambitions voulus et obtenus. Ce via des Living ou Helpdesk évoqués au point 5.1.3.

6.10. Les (éco-)label

L'application d'un label n'est pas compliquée en soi. Il s'agit en revanche de faire la distinction entre les écolabels et les auto-déclarations. Le choix du label s'effectue relativement facilement après une analyse du domaine de marché visé.

Cette bonne pratique est classée en niveau de transposabilité « facile ».

Plan d'accompagnement proposé :

- ▶ Sensibilisation sur les types de labels et les différents écolabels par domaines de marché ;
- ▶ Mise en place d'une liste de Label par thématique et par étapes (conditionnement produit, transport, etc.). Prendre pour cela contact avec les gestionnaires de la plateforme infolabel.be¹⁴.

6.11. Mission d'assistance et de conseil visant l'obtention de primes/subsides

Assister les pouvoirs adjudicateurs dans l'obtention de primes et subsides implique d'avoir une connaissance à jour constante de ces primes disponibles au niveau local, national et européen. Par ailleurs, il faut viser un timing du projet qui corresponde aux plannings d'attribution des primes / subsides, ce qui n'est pas évident.

Cette bonne pratique est classée en niveau de transposabilité « difficile ».

Plan d'accompagnement proposé :

- ▶ Sensibilisation sur les possibilités de financement complémentaires du marché ;
- ▶ Formations spécifiques en fonction des types de financements recherchés (locaux, régionaux, nationaux, européens) ;
- ▶ Sensibilisation des élus sur la planification et les implications de leurs ambitions au niveau du financement du projet (adéquation planning projet – délais d'obtention des subsides) ;
- ▶ Proposition d'accompagnement spécifique de porteurs de projets communaux pour des projets exceptionnels qui visent des financements complexes (généralement au niveau européen).

6.12. Fixation des prix et accessibilité aux rémunérations

La mise en place d'un prix fixe pour le marché ou d'une rémunération en fonction d'atteinte des objectifs implique de bien connaître son besoin et les objectifs atteignables. Pour un pouvoir adjudicateur qui n'a jamais mené un marché circulaire avant, cette approche peut être difficile. Parfois, les objectifs trop décalés par rapport aux réalités du marché peuvent mener à des marchés infructueux.

¹⁴ <https://www.labelinfo.be/fr>

Cette bonne pratique est classée en niveau de transposabilité « difficile ».

Plan d'accompagnement proposé :

- ▶ Sensibilisation sur les avantages et les contraintes de fixer un niveau de prix ou une rémunération sur atteinte des objectifs ;
- ▶ Formations spécifiques en fonction des domaines de marché ;
- ▶ Proposition d'accompagnement spécifique de porteurs de projets communaux pour des projets exceptionnels afin de capitaliser sur les niveaux d'ambitions voulus et obtenus.

6.13. Intégration de l'Économie Sociale

Les synergies entre économie circulaire et économie sociale sont importantes et multiples. Mais pour le pouvoir adjudicateur, il est encore une fois nécessaire de bien connaître le domaine pour les identifier. Par ailleurs, cette approche de synergie impliquera de travailler entre différentes directions sur un projet commun, ce qui n'est pas toujours simple en fonction des organisations locales.

Cette bonne pratique est classée en niveau de transposabilité « difficile ».

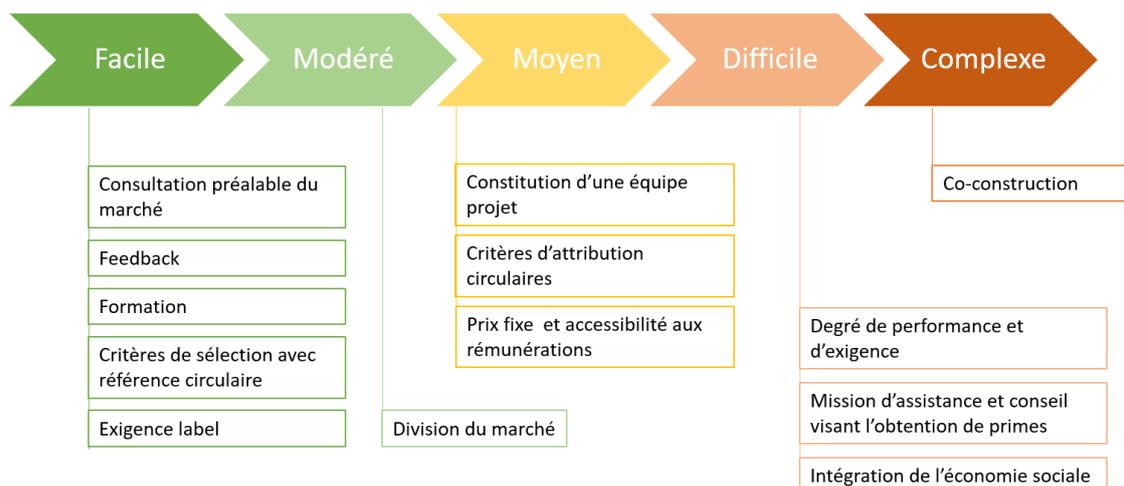
Plan d'accompagnement proposé :

- ▶ Sensibilisation sur l'avantage et les contraintes de mettre en place des complémentarités « circularité » - « économie sociale » ;
- ▶ Formations spécifiques en fonction des domaines de marché ;
- ▶ Sensibilisation des élus sur le besoin de forcer les échanges des services si l'ambition est portée ;
- ▶ Proposition d'accompagnement spécifique de porteurs de projets communaux pour des projets exceptionnels afin de capitaliser sur les niveaux d'ambitions voulus et obtenus.

6.14. Synthèse

6.14.1 Échelle de transposabilité

La figure ci-après synthétise l'analyse précédente en plaçant chaque méthode ou bonne pratique en fonction de sa facilité ou difficulté à être transposée.



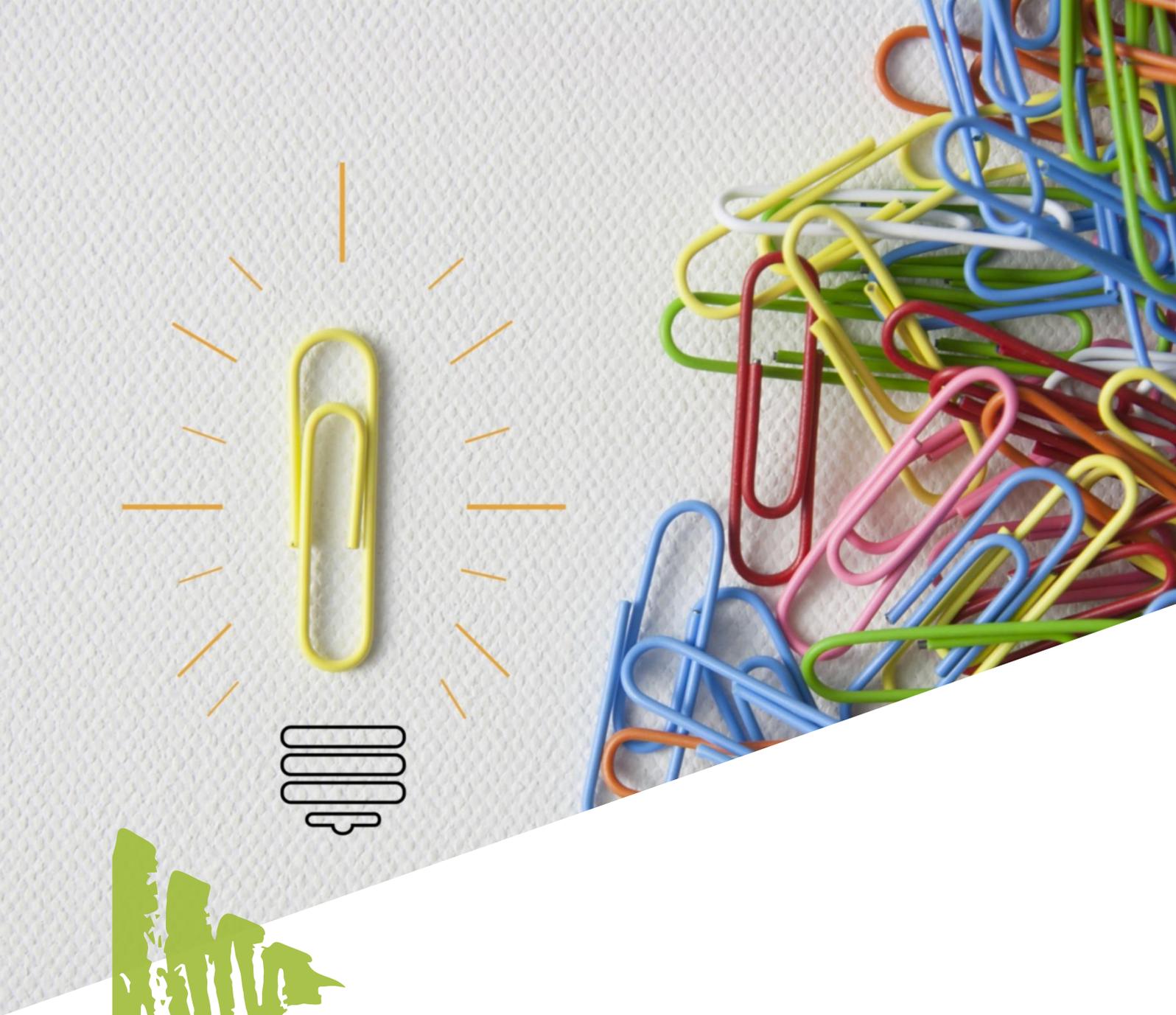
6.14.2 Types d'accompagnements

Au travers de l'analyse précédente, il ressort plusieurs typologies d'accompagnement qui peuvent être déployées auprès des acteurs du territoire.

- ▶ Mise en place d'informations spécifiques à la circularité d'un marché sur une **plateforme d'information** facilement identifiable sur un moteur de recherche. Ces informations peuvent être des synthèses directes du présent rapport. Nous attirons l'attention sur un référencement auprès des moteurs de recherche afin qu'en tapant les mots clés (comme « marché public wallon circulaire/circularité ») le lien ressorte parmi les trois premiers ;
- ▶ **Formations** à donner pour augmenter le niveau de connaissance/d'**expertise** des communes (webinaires et formations in situ). Il est constaté qu'un niveau de connaissance minimal des notions de circularité est nécessaire. Mais comme les temporalités des marchés publics sont variables (une commune ne va pas lancer son marché en même temps qu'une autre), il est important de prévoir des formations pour un petit groupe d'acteurs, mais qui se dérouleront fréquemment, en physique ou en virtuel en fonction des participants et de leur volonté.

Un contact peut être pris avec des organismes de formation professionnelle ayant déjà développé des programmes de formation étayés sur la circularité afin d'établir un complément de formation dédié aux acheteurs publics :

- IFAPME : formations « Conseiller en environnement » et « Construction Durable »,
- FOREM : formation « Facilitateur en économie circulaire »,
- Institut Eco-Conseil : formation – « Facilitateur.rice en économie circulaire »)
- ▶ **Accompagnement** du porteur de projet sur l'évolution de ses **compétences** (niveau opérationnel, administratif). Les compétences (en gestion de projet par exemple) sont à différencier de l'expertise (en circularité). Les compétences sont plus transversales et serviront tout type de marché. Il a été analysé que ces compétences sont tout aussi essentielles pour réussir un marché circulaire que la connaissance de la circularité. L'accompagnement à la consolidation des compétences s'effectue sur un délai plus long. Aussi dans une logique de bonne allocation des moyens, il est recommandé à la région de se concentrer sur des marchés de taille minimale qui serait considérée comme critique (niveau de prix, ampleur du chantier, impact régional) afin de mener ces accompagnements ;
- ▶ **Accompagnement** du porteur de projet sur ses **prises de décision stratégique** (niveau stratégique, élus). Ce point est probablement le plus sensible. Les élus partent souvent d'une réponse à un besoin sociétal avec une vision de ce qu'il faut faire, mais sans connaître l'intégralité des contraintes. Les équipes communales peinent à leur donner une vision équilibrée de ce qu'il est possible de faire ou pas. Aussi, en complément de l'accompagnement de l'administration, ce sont les élus qu'il faut guider dans leur prise de décision. Pour cela il est nécessaire avant le lancement de chaque marché circulaire dont la demande émanerait d'un élu de mener une réunion d'une trentaine de minutes avec eux pour leur donner une visibilité sur les implications qu'un tel marché implique ;
- ▶ **Accompagnement** de multiples acteurs pour atteindre un **objectif de circularité** (recours à un prestataire externe pour la gestion de multiples acteurs dans un objectif de circularité). Pour ce point le plus complexe, il est recommandé de déployer un accord-cadre avec des prestataires externes qui auront la charge d'accompagner les groupes d'acteurs qui vont se positionner sur les marchés circulaires importants afin de les guider vers l'objectif d'une circularité maximale. Ce point ne peut en l'état actuel des expertises constatées sur le terrain, être pris en charge par les acteurs publics.



ANNEXES

1 / Fiches techniques

1.1. PT2017

PT2017 - Téléphonie	
Intitulé	<i>Appel d'offres européen commun Téléphonie (Gezamenlijke Europese aanbesteding Telefonie)</i>
Objet du marché	Approvisionnement en téléphonie (fixe et mobile), installation d'un réseau de couverture mobile près des bâtiments et mise à disposition de services associés à la téléphonie mobile (fournitures, reprises, boutique en ligne)
Pouvoir adjudicateur	Province de Hollande-Méridionale
Année	2018
Type	Fournitures et Services
Budget	12 628 726 € HTVA (Montant total du marché) 9 144 876 € HTVA (lot 3 – Fourniture de téléphonie mobile) 980 850 € HTVA (Lot 4 – Services associés de collecte et de valorisation)
Temps	Durée : 36 mois Cette commande peut être prolongée : oui Description des renouvellements : prolongation 2 fois 12 mois
Procédure de passation de marché	Procédure Ouverte européenne (PO)
URL vers l'avis de marché (si disponible)	https://eu.eu-supply.com/ctm/Supplier/PublicPurchase/185782/0/0?returnUrl=&b=
Coordonnées de la personne-ressource	Henk KLAASSEN Directeur des achats Département des Affaires intérieures Service Achats et Affaires juridiques Province de Flevoland T. +31 320-265733 henk.klaassen@flevoland.nl
Principales méthodes organisationnelles relevées	<ul style="list-style-type: none">- Équipe projet- Consultation préalable du marché – Dialogue informel avec experts- Division du marché- Allotissement- Feedback
Principales bonnes pratiques relevées	<ul style="list-style-type: none">- Pratique de nivellement – Clause unique- Exigence Label
Clauses types relevées	<u>Pratique de nivellement - Clause unique « Wish PLUS »</u> « Le soumissionnaire donne un aperçu de son processus de recyclage ou d'élimination circulaire, en précisant comment les téléphones portables usagés proposés ont été traités. Un rapport permet de savoir combien de vieux téléphones

portables ont été proposés, qui ont été recyclés et ce qui est arrivé au flux de déchets. Ce rapport est soumis périodiquement. »

Étape 1 : Traitement des anciens appareils du participant (Conditions requises)

Possibilité doit être faite de rendre les anciens téléphones portables, de les nettoyer, de les remettre à neuf si possible et sinon de recycler les appareils qui ne sont plus utilisables d'une manière écologiquement rationnelle. Au moyen d'un rapport, les participants souhaitent être tenus informés de la quantité d'anciens téléphones portables offerts, qui a été recyclé et de ce qu'il est advenu du flux de déchets.

Étape 2 : L'étape supplémentaire (WishPLUS)

Les participants visent à obtenir une compensation complète de la consommation de matières premières. Le principe de base est qu'au moins le même nombre de téléphones usagés est retiré de la chaîne lors de l'achat de nouveaux téléphones mobiles. Ces téléphones usagés sont également proposés à un recycleur certifié WEEELABEX ou équivalents. Cela doit également être éclairé par un rapport indiquant qu'il s'agit de téléphones portables, qui sont recyclés et de ce qu'il advient du flux de déchets.

Le nombre de points est de maximum 100. Le score réel est déterminé lors de l'évaluation.

1.2. LVNL

LVNL – Mobilier	
Intitulé	<i>Partenaire Mobilier de Bureau Circulaire</i>
Objet du Marché	Ameublement de bureau circulaire pour une période de cinq ans (reconductible deux fois). Ce qui implique : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Maintien et rénovation de l'inventaire mobilier existant de LVNL composé d'au moins 950 postes de travail ; ▶ Fourniture de mobilier de bureau circulaire neuf ou remis à neuf (sur base du mobilier actuel de LVNL); ▶ Design d'intérieur, gestion de projet et conseils; ▶ Gestion du mobilier; ▶ Fourniture et pose de revêtements de sol circulaires (dalles de moquette).
Pouvoir adjudicateur	Agence néerlandaise du contrôle aérien - Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL)
Année	2019
Type	Fournitures
Budget	4 000 000€ HTVA
Temps	Durée en mois : 60 Ce marché peut faire l'objet d'une reconduction: oui (2 fois)
Procédure de passation de marché	Procédure restreinte avec publicité européenne
URL vers l'avis de marché (si disponible)	https://platform.negometrix.com/PublicBuyerProfile/PublishedTenderInformation.aspx?isPublicProfile=false&tenderId=104155&tab=&page=1&searchParam=&sortParam=Id&sortDirection=False
Maître d'Ouvrage	Agence néerlandaise du contrôle aérien - Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL)
Coordonnées des personnes-ressource	Éric SESSINK Gestionnaire de la passation de marchés Stationsplein Zuid-West 1001, Schiphol-Oost +31(0)6 5185 6447 e.a.m.sessink@lvnl.nl
Principales méthodes organisationnelles relevées	<ul style="list-style-type: none"> - Équipe projet - Consultation préalable du marché - Division du marché- Progressivité - Co-construction
Principales bonnes pratiques relevées	<ul style="list-style-type: none"> - Critères d'attribution circulaire - Fixation d'objectifs de performance circulaire - Mission d'assistance et de conseil visant l'obtention des primes/subsides
Outils	Negometrix (outil de publication de marché aux Pays-Bas et en Grande-Bretagne)
Clauses types relevées	<p><u>Critères d'attribution circulaire</u></p> <p>Critère d'attribution 1 : Plan d'action - Circulaire Partner LVNL</p> <p>LVNL est à la recherche d'un partenaire circulaire qui a la circularité ancrée dans son organisation, qui a l'ambition de se développer vers un service 100% circulaire et qui</p>

sait y inclure ses clients. Cette section décrit l'ambition de LVNL dans le domaine du climat et de la circularité. Dans le Programme des exigences - Circulaire LVNL, les ambitions ont été traduites en exigences de performance.

Pour ce critère d'attribution, le soumissionnaire doit soumettre un plan d'action dans un maximum de 15 A4 police 10 Arial (à l'exclusion de la page de couverture et de la table des matières), qui porte sur:

1. Comment le déclarant remplira-t-il le rôle de partenaire circulaire de LVNL?

- ▶ Vision sur le développement ultérieur vers une conception de bureaux entièrement circulaire chez LVNL pendant la durée maximale de l'accord;
- ▶ Les incitations financières qui sont présentes pour que le soumissionnaire applique la prolongation de la durée de vie par le biais du redéploiement ou de la rénovation du mobilier;
- ▶ Décrire le modèle de croissance pour donner corps aux ambitions (du projet) et la hiérarchisation susmentionnée dans la section 1.2 du programme d'exigences de lvnl. Discutez également du processus, de l'approche, des KPI qui sous-tendent votre modèle de croissance et des conséquences pour savoir si le déclarant atteint ou non les KPI définis.
- ▶ Décrire les émissions de CO2 lors de la production et du transport d'un nouveau design de bureau circulaire. Discutez du processus, du lieu de production, de l'approche, du transport de l'usine à l'utilisateur final et des mesures que vous prenez pour réduire les émissions de CO2;

Appréciation

L'interprétation donnée par le soumissionnaire au rôle de partenaire circulaire de LVNL sera évaluée sur les points suivants:

- ▶ Exhaustivité de la vision et du modèle de croissance décrits;
- ▶ Réalisme, faisabilité et faisabilité de la vision et du modèle de croissance décrits;
- ▶ La présence d'incitations financières pour l'application de la prolongation de la durée de vie par le biais du redéploiement ou de la rénovation du mobilier;
- ▶ KPI formulés de manière SMARTly pour le court, moyen et long terme;
- ▶ Le degré d'émissions de CO2 lors de la production et du transport de nouveaux bureaux circulaires et l'efficacité des mesures de réduction des émissions de CO2. Cela examinera les émissions de CO2 au début de l'accord et les émissions de CO2 pendant la durée de l'accord.

Au total, il y a 60 points pour cette partie du plan d'action :

- 0 points - S'il n'est pas précisé de quelque manière que ce soit comment le soumissionnaire remplit le rôle de partenaire circulaire de LVNL;

- 10 points - Si la description soumise de la manière dont le soumissionnaire remplit le rôle de partenaire circulaire de LVNL est évaluée comme modérée.
- 30 points - Si la description soumise de la manière dont le soumissionnaire remplit le rôle de partenaire circulaire de LVNL est jugée suffisante.
- 50 points - Si la description soumise de la manière dont le soumissionnaire remplit le rôle de partenaire circulaire de LVNL est jugée bonne.
- 60 points - Si la description soumise de la manière dont le soumissionnaire remplit le rôle de partenaire circulaire de LVNL est jugée excellente.

2. Quelle est votre vision et votre façon de travailler ensemble entre The Registrant et LVNL? (minimum deux A4)

L'objectif est de conclure un accord axé sur la performance. LVNL demande au fournisseur un développement croissant de l'utilisation de la conception circulaire afin de limiter au minimum l'achat de nouveaux bureaux circulaires. Il est essentiel que le partenaire puisse penser en dehors des voies existantes, soutenir l'ambition de LVNL et puisse également la promouvoir dans l'exécution de l'accord.

LVNL est à la recherche d'un partenaire qui a la circularité ancrée dans son organisation, qui a l'ambition de se développer vers un service 100% circulaire et qui sait y inclure ses clients. Dès le début des accords, LVNL veut développer la relation de coopération en une relation de coopération innovante.

La relation de collaboration envisagée se caractérise par : le développement (co-création), l'apprentissage et l'exploration ensemble, la transparence, le pilotage ensemble sur la certitude et la confiance, la vulnérabilité et la flexibilité, l'identification / l'investissement / la gestion des risques ensemble.

Lorsqu'il répond à cette partie du plan d'action, le soumissionnaire doit s'adresser:

- ▶ La façon proposée de travailler ensemble pour réaliser les ambitions de durabilité de LVNL;
- ▶ L'organisation et la répartition des tâches pendant la durée de l'accord. Veuillez également discuter des rôles et obligations prévues du soumissionnaire et de tout sous-traitant et de LVNL.

Appréciation

L'interprétation donnée par le soumissionnaire au mode de coopération entre le soumissionnaire et LVNL sera évaluée sur les points suivants:

- ▶ Exhaustivité de la façon décrite de travailler ensemble, de l'organisation et de la répartition des tâches;
- ▶ Proactivité;
- ▶ Réalisme, faisabilité et faisabilité de la façon décrite de travailler ensemble, l'organisation et la répartition des tâches;

Un total de 20 points peut être obtenu pour cette partie du plan d'action:

- 0 points - Si le soumissionnaire ne donne aucune idée de la manière dont un mode de coopération réaliste et proactif entre le soumissionnaire et LVNL est réalisé;
- 5 points - Si la description soumise d'un mode de coopération réaliste et proactif entre le soumissionnaire et LVNL est jugée modérée.
- 10 points - Si la description soumise d'un mode de coopération réaliste et proactif entre le soumissionnaire et LVNL est jugée suffisante.
- 15 points - Si la description soumise d'un mode de coopération réaliste et proactif entre le soumissionnaire et LVNL est jugée bonne.
- 20 points - Si la description soumise d'un mode de coopération réaliste et proactif entre le soumissionnaire et LVNL est jugée excellente.

3. Comment le titulaire donnera-t-il corps à la gestion du mobilier? (minimum deux A4)

- ▶ Décrivez votre vision et votre approche de la gestion des meubles pendant la durée de l'entente.
- ▶ Décrivez comment le titulaire cartographie l'état actuel de l'inventaire, le présente à LVNL et comment la gestion des différents passeports matériels est conçue.

Évaluation

L'interprétation que le soumissionnaire donne à la gestion du mobilier sera évaluée sur les points suivants:

- ▶ Exhaustivité de la vision et de l'approche décrites de la gestion du mobilier, y compris la cartographie et la présentation de l'état actuel de l'inventaire et la gestion de divers passeports matériels;
- ▶ Réalisme, faisabilité et faisabilité de la vision et de l'approche décrites de la gestion du mobilier, y compris la cartographie et la présentation de l'état actuel de l'inventaire et la gestion de divers passeports matériels.

Un total de 20 points peut être obtenu pour cette partie du plan d'action:

- 0 points - S'il n'est pas précisé de quelque manière que ce soit comment le soumissionnaire met en œuvre la gestion du mobilier;
- 5 points - Si la description soumise de la manière dont le soumissionnaire met en œuvre la gestion du mobilier est jugée modérée.
- 10 points - Si la description soumise de la manière dont le soumissionnaire met en œuvre la gestion du mobilier est jugée suffisante.

- 15 points - Si la description soumise de la manière dont le soumissionnaire met en œuvre la gestion du mobilier est jugée bonne.
- 20 points - Si la description soumise de la manière dont le soumissionnaire met en œuvre la gestion du mobilier est jugée excellente

Critère d'attribution 2 : « Utilisation de produits, composants et matériaux déjà en circulation »

LVNL considère qu'il est important que, dans l'exécution de l'accord, en plus des activités de prolongation de la durée de vie et des mesures pour la conception de bureaux existants, une attention particulière soit également accordée à l'utilisation de produits, de composants et de matériaux déjà en circulation. Pensez à des matériaux qui (jusqu'à récemment) étaient étiquetés comme des déchets.

Pour ce critère d'attribution, le soumissionnaire doit fournir une description dans un maximum de 2 A4 font 10 Arial (à l'exclusion de la page de couverture et de la table des matières), qui doit porter sur:

1. comment le soumissionnaire appliquera-t-il pendant la durée de l'accord, des matériaux qui (jusqu'à récemment) étaient étiquetés comme des déchets dans la conception circulaire des bureaux de LVNL
2. Comment le soumissionnaire s'assure-t-il que le volume et l'utilisation de matériaux qui (jusqu'à récemment) étaient étiquetés comme des déchets pendant la durée du contrat soit aussi élevés que possible;
3. Discutez de deux exemples concrets, s'inscrivant dans la gamme standard et d'autres inventaires de cet appel d'offres pour la conception de bureaux circulaires, où sont utilisés des matériaux qui (jusqu'à récemment) étaient étiquetés comme des déchets.
4. La possibilité d'utiliser des matériaux provenant de LVNL qui (jusqu'à récemment) étaient étiquetés comme déchets dans la conception circulaire des bureaux de LVNL ;

Une équipe d'évaluation composée d'experts en marchés publics et en matières évaluera la description du soumissionnaire. La description « Utilisation des produits, composants et matériaux déjà en circulation » sera évaluée sur les points suivants:

- ▶ Exhaustivité de la réponse du soumissionnaire;
- ▶ Réalisme, faisabilité et faisabilité de la réponse du soumissionnaire;
- ▶ L'utilisation de matériaux qui (jusqu'à récemment) étaient étiquetés comme des déchets pendant la durée de l'accord sera mieux évaluée, car la conception circulaire des bureaux de LVNL sera construite dans une plus grande mesure à partir de ces matériaux.
- ▶ L'utilisation de matériaux LVNL qui (jusqu'à récemment) étaient étiquetés comme des déchets pendant la durée de l'accord sera mieux évaluée, car la

conception circulaire des bureaux de LVNL sera composée de ces matériaux dans une plus grande mesure et que les volumes de ceux-ci sont plus importants.

Au total, 30 points peuvent être obtenus pour la description « Utilisation de produits, composants et matériaux déjà en circulation ». La méthode d'évaluation est la suivante :

- 0 points - S'il n'est pas précisé de quelque manière que ce soit comment le soumissionnaire s'assure que des matériaux qui (jusqu'à récemment) seraient étiquetés comme déchets sont utilisés pendant la durée de l'accord, la conception circulaire du bureau de LVNL est appliquée;
- 5 points - Si l'application et le volume de matériaux qui (jusqu'à récemment) seraient étiquetés comme déchets sont évalués comme modérés.
- 10 points - Si l'application et le volume de matériaux qui (jusqu'à récemment) seraient étiquetés comme des déchets sont évalués comme suffisants.
- 20 points - Si l'application et le volume de matériaux qui (jusqu'à récemment) seraient étiquetés comme des déchets sont évalués comme bons.
- 30 points - Si l'application et le volume de matériaux qui (jusqu'à récemment) seraient étiquetés comme déchets sont jugés excellents.

1.3. Vandeuren

VANDEUREN – Déconstruction-Rénovation	
Intitulé	<i>Vandeuren III-IV : rénovation lourde de 160 logements sociaux et 1 équipement, intégrant des principes d'économie circulaire – Be Exemplary 2019</i>
Objet du Marché	Travaux de rénovation de 160 logements et un équipement en 132 logements et quatre équipements dans la cité Vandeuren à Ixelles, intégrant des principes d'économie circulaire. Dans le cadre du présent marché, le PA souhaite renforcer la cohésion sociale et le développement durable en réalisant, dans le cadre de ce marché, un effort de formation, d'insertion ou d'intégration socioprofessionnelle.
Pouvoir adjudicateur	Binhôme scrl (Société Immobilière de Service Public)
Année	2020
Type	Travaux
Budget	20 000 000€ HTVA
Temps	Durée en jours: 950 Ce marché peut faire l'objet d'une reconduction: non
Procédure de passation de marché	Procédure Ouverte européenne (PO)
URL vers l'avis de marché (si disponible)	https://ted.europa.eu/udl?uri=TED:NOTICE:473714-2020:TEXT:FR:HTML
Maître d'Ouvrage	Binhôme scrl (Société Immobilière de Service Public)
Coordonnées de la personne-ressource	Céline SABATH Responsable du Service Investissement Société Immobilière de Service Public / Openbare vastgoedmaatschappijen Rue Émile Claus, 63, 1180 UCCLÉ T. 02/486.69.77 M. 0470 430 538 celine.sabath@binhome.brussels
Principales méthodes organisationnelles relevées	<ul style="list-style-type: none"> - Formations à la circularité - Consultation préalable du marché - Dialogue informel avec experts et opérateurs économiques - Séparation sans allotissement - Feedback
Principales bonnes pratiques relevées	<ul style="list-style-type: none"> - Critères de sélection avec référence circulaire - Pratiques de nivellement : Article de base et article supplémentaire - Clause de réservation en économie sociale
Outils	<ul style="list-style-type: none"> - TOTEM

<p>Clauses types relevées</p>	<p><u>Critère de sélection avec référence circulaire</u></p> <p>III.1) Conditions de participation</p> <p>III.1.3) Capacité technique et professionnelle</p> <p>En ce qui concerne les capacités techniques et professionnelles, le soumissionnaire fournit au minimum une référence exécutée au cours des cinq dernières années au maximum portant sur:</p> <ul style="list-style-type: none"> — l'objet du marché (rénovation ou construction de bâtiment dans le respect des principes de la construction circulaire ou s'inscrivant dans un chantier lauréat ou récompensé comme par exemple Be Circular ou équivalent); — d'une valeur d'exécution totale d'au moins 400 000 EUR HTVA; — dont l'exécution des travaux a déjà commencé. <p>Le soumissionnaire explique dans une note de maximum une page quels sont les principes de la construction circulaire qui ont été mis en place dans le cadre du chantier et la pertinence de la référence.</p> <p>Le montant minimal de 400 000 EUR HTVA peut ne porter que sur certains postes réalisés en respectant les principes de la construction circulaire d'un marché de travaux plus global. Le soumissionnaire détaillera dans sa note, preuve à l'appui, la manière dont l'ensemble des postes réalisés en respectant les principes de la construction circulaire atteint le montant de 400 000 EUR HTVA. Ce montant de 400 000 EUR HTVA porte uniquement sur les aspects environnementaux des travaux et non sur le plan social de l'économie circulaire (ex. travaux réalisés par une entreprise de travail adapté, etc.).</p> <p>Le soumissionnaire indique, dans sa note, la date du commencement des travaux de la référence, ainsi que le nom et les coordonnées d'une personne de référence. La référence est accompagnée d'au moins une attestation de bonne exécution émise ou contresignée par l'autorité compétente ou, lorsque le destinataire était un acheteur privé, par une attestation de l'acheteur, ou à défaut par une simple déclaration du soumissionnaire.</p> <p>Pour ces références, il complétera le point C.1 a) de la partie IV du DUME. En signant le DUME, le soumissionnaire déclare sur l'honneur être en possession et s'engage à fournir, sur simple demande de l'adjudicateur, dans un délai de dix jours, les documents ci-dessus (ces documents seront demandés dans le cas où le soumissionnaire entre en considération pour l'attribution du marché).</p> <p>Niveau(x) spécifique(s) minimal/minimaux exigé(s): Catégorie D, classe 8.</p>
-------------------------------	--

Pratique de nivellement – Article de base et article supplémentaire

Exemple : Réemploi de matériaux in situ

Article de base :

01.04.01.90 DEMONTAGE REVETEMENTS DE SOL - CARREAUX CIMENT DES TERRASSES

DESCRIPTION

Ce poste comprend :

Le démontage et l'évacuation des décombres:

- des revêtements de sol des anciennes terrasses formés de carreaux de ciment y compris les plinthes, le sable de pose, l'étanchéité éventuelle jusqu'au niveau de la dalle de béton de support.

LOCALISATION

Ensemble des immeubles :

- Rez-de-chaussée, 1er, 2ème, 3ème, 4ème, 5ème, suivant la configuration des immeubles

MESURAGE

Par m2 y compris les prestations annexes

NATURE DU MARCHE Forfait.

Article supplémentaire :

01.04.01.91 SUPPLEMENT - POUR SELECTIONNER ET METTRE EN RESERVE DES CARREAUX CIMENT

PREAMBULE

Préalablement au présent marché, le maître de l'ouvrage, a confié à une entreprise d'insertion sociale et professionnelle, un marché de déconstruction, comprenant le démontage et l'évacuation vers une filière de réemploi ou le stockage sur le site, en vue de son réemploi dans le cadre des travaux, d'un certain nombre d'ouvrages, dont des pavements en carreaux ciment qui sont à mettre en œuvre dans le cadre d'un autre poste du présent cahier des charges.

L'ensemble des pavements ne seront pas démonté et récupéré. La quantité des pavements qui ne seront pas démontée et récupérée a été estimée à 20 % de la quantité totale de l'ensemble des pavements qui sont à récupérer.

Le nombre des pavements qui reste à démonter, en quantité présumée, est estimé à 20% de 665,59 m2, soit 133,00 m2.

Les emplacements des pavements qui resteront à démonter ne seront définis qu'après la soumission.

DESCRIPTION

Ce poste est un supplément au prix du poste « 01.04.01.92 DEMONTAGE DALLE DE SOL- POUTRAINS EN TERRE CUITE + REVET. DE SOL » pour la récupération d'une partie des carreaux de ciment en vue de leur réutilisation dans certains ouvrages du présent projet repris au poste « 60.10 PAVEMENTS EN DALLE DE CIMENT - POSE SANS FOURNITURE » et sous-postes.

Les opérations qui ne sont pas à récupérer sont :

- L'évacuation des pavements à la décharge publique.

Les opérations supplémentaires à réaliser sont :

- La sélection des carreaux pour leur très bon état permettant leur réutilisation comme nouveaux revêtements de sols.

Constance dimensionnelle permettant de poser les carreaux sans joints. Bords et faces arrière exempts de matières adhérentes.

- Pas d'ébréchures.

- Pas de coups

- La mise en réserve des carreaux ciments sélectionnés.

- Le stockage des carreaux ciment jusqu'au moment de leur traitement en vue de leur mise en œuvre.

1.4. Greenbizz II

GREENBIZZ II - Construction	
Intitulé	Design & Build <i>GreenBizz II</i>
Objet du Marché	Marché public de service d'auteur de projet suivi d'un marché de travaux portant sur la construction d'un nouveau bâtiment d'une superficie d'environ 4.500 m ² en vue de mettre à disposition des surfaces de production pouvant accueillir des petites sociétés voir des startups actives en production durable, circulaire et locale.
Pouvoir adjudicateur	CityDev.brussels (Société de Développement pour la Région de Bruxelles-Capitale)
Année	2022
Type	Service et Travaux
Budget	7,5 millions € HTVA avec 20% d'imprévu.
Procédure de passation de marché	Procédure Ouverte européenne (PO)
URL vers l'avis de marché (si disponible)	Pas encore publié
Maître d'Ouvrage	CityDev.brussels (Société de Développement pour la Région de Bruxelles-Capitale)
Coordonnées de la personne-ressource	Florence Scottini Développeur de projet Développement et Réalisations CityDev.brussels Rue Gabrielle Petit 6, 1080 Bruxelles T +32 2 422 5216 fscottini@citydev.brussels
Principales méthodes organisationnelles relevées	<ul style="list-style-type: none"> - Formation à la circularité - Dialogue informel avec opérateurs économiques - Co-construction
Principales bonnes pratiques relevées	<ul style="list-style-type: none"> - Critères de sélection avec référence circulaire - Pratiques de nivellement : Approche en niveaux avec indicateurs de performances circulaires - Prime en cas de dépassement des objectifs
Outil	<ul style="list-style-type: none"> - TOTEM - Référentiel quartier durable. - Fiches Toolkit FCRBE
Clauses types relevées	Cahier des charges non-communicé

1.5. CLTB

CLTB - Construction	
Intitulé	« Conception et direction de chantier pour la construction d'un ensemble de logements collectifs de 14 unités et d'une antenne pour gardiens-animateurs de parc sur les parcelles Chaussée d'Anvers 413-417 à 1000 Bruxelles »
Objet du marché	<p>Mission d'auteur de projet permettant la réalisation d'un projet immobilier situé Chaussée d'Anvers 413-417 à 1000 Bruxelles. Elle comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une mission complète d'architecture, • Une mission de coordination en matière de sécurité et de santé, relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail, • Une mission de conseiller PEB ; • Une mission relative à l'intégration d'un processus participatif durant le développement du projet avec les candidats/futurs occupants • Une mission de commissioning pendant 2 années pleines qui suivent la date de première occupation des lieux ; • Une mission d'aide en termes de mise en place des services de maintenance et d'entretien • Une mission d'assistance et de conseil visant l'obtention des primes à la construction et/ou rénovation
Pouvoir adjudicateur	Community Land Trust Brussels (Fondation d'Utilité publique)
Année	2019
Type	Services (programmation)
Budget	Prix forfaitaire fixé de 341.280 € HTVA, soit 12% du budget des travaux
Temps	<p>Durée : 36 mois</p> <p>Cette commande peut être prolongée : oui</p> <p>Description des renouvellements : prolongation 2 fois 12 mois</p>
Procédure de passation de marché	Procédure restreinte avec publicité européenne
URL vers l'avis de marché (si disponible)	https://enot.publicprocurement.be/enot-war/bulletin/2019/10/BDA_Bulletin_20191011.pdf (page 270)
Maître d'Ouvrage	Community Land Trust Brussels (Fondation d'Utilité publique)
Coordonnées de la personne-ressource	<p>Sophie Ghyselen</p> <p>Chargée de projets immobiliers (Liedts, Anvers, Indépendance)</p> <p>Avenue de la Toison d'Or 72 - 1060 Saint-Gilles</p> <p>Tél : +32 2 486 81 66</p> <p>Courriel : sophie.ghyselen@cltb.be</p>
Principales méthodes organisationnelles relevées	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation préalable du marché – Dialogue informel avec experts - Co-construction - Comité de Jury élargi
Principales bonnes pratiques relevées	<ul style="list-style-type: none"> - Critères de sélection avec référence circulaire - Critères d'attribution circulaire - Mission d'assistance et de conseil visant l'obtention des primes à la construction

	<ul style="list-style-type: none"> - Clause de maintenance et d'entretien - Prix forfaitaire fixé par le pouvoir adjudicateur
Outils	<ul style="list-style-type: none"> - Référentiel quartier durable - Fiches Toolkit FCRBE
Clauses types relevées	<p><u>Co-Construction – Comité de Jury élargi</u></p> <p>E.14 DESCRIPTION DE LA MISSION RELATIVE AU PROCESSUS PARTICIPATIF</p> <p>Le processus participatif prend cours dès l'analyse des offres et se poursuit jusqu'à la prise de possession des lieux en passant par la phase chantier.</p> <p>L'objectif est d'associer un ensemble de citoyens pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Co-construire le projet ; ▶ Faire comprendre les diverses facettes d'un projet ; ▶ Familiariser les futurs utilisateurs à tout ce qui fait que le projet devienne leur projet de vie et ▶ Préparer les utilisateurs finaux à la bonne gestion et à la maintenance de leur habitat. <p>Pour atteindre ces objectifs, le CLTB organise différentes rencontres de concertation, d'échanges, de formations et d'écolage</p> <p>L'organisation-même de ces rencontres est prise en charge par le CLTB en concertation avec l'adjudicataire.</p> <p>La liste ci-dessous reprend, par phases du projet, les rencontres participatives minimales à intégrer dans la mission.</p> <p><u>Phase de conception (ateliers ArchiLab)</u></p> <p>Public : les représentants des futurs utilisateurs, les riverains, les associations partenaires, des représentants institutionnels et des experts.</p> <p>L'auteur de projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rencontre les citoyens avant l'élaboration de l'avant-projet définitif dans le but de construire et faire évoluer le projet ; - Présente le projet introduit pour la demande du permis d'urbanisme au quartier et - Mène des réflexions avec les citoyens autour des espaces collectifs en lien avec le vivre ensemble. <p><u>Phase de réalisation</u></p> <p>Public : les utilisateurs finaux.</p> <p>L'auteur de projet prépare et forme les futurs habitants à la bonne gestion et la maintenance de leur futur cadre de vie par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des visites de chantier (individuelle et collective) ; - Des séances d'information in situ sur les spécificités techniques et constructives du projet entre le moment de la réception provisoire des travaux et l'occupation des lieux ;

- Des séances de concertation en vue de rédiger les outils pédagogiques, le « guide pratique » et le tableau de « monitoring », décrits plus haut ;
- Des séances de présentation et d'information sur les outils développés à tous les futurs utilisateurs et
- Des moments d'échange et d'évaluation pendant la période des 2 ans suivant la mise en exploitation du bâtiment dans le but de permettre aux propriétaires et à l'adjudicataire de s'informer sur leur expérience au point de vue énergétique, afin que les deux parties puissent en tirer les enseignements utiles. Lors de ces réunions, le soumissionnaire assurera le contrôle et l'analyse de consommations.

Critères de sélection avec référence circulaire

Le Pouvoir Adjudicateur vérifie le caractère complet et régulier de la demande de participation conformément à l'article 75 de l'Arrêté royal relatif à la passation des marchés publics dans les secteurs classiques du 18 avril 2017 et réalise la sélection suivant les dispositions reprises ci-avant. Parmi les candidats qui déposent une demande de participation et satisfont aux critères de sélection, le Pouvoir Adjudicateur opérera une sélection des 5 meilleurs candidats sur base des références (voir point A.3.4.1 « Références ») et de la note sur l'adéquation de la candidature (voir A.3.4.2 « Note sur l'adéquation de la candidature »). Seuls les 5 candidats sélectionnés seront invités à déposer une offre.

Le Pouvoir Adjudicateur sera particulièrement attentif, dans son analyse des références, aux capacités suivantes :

- ▶ Capacité de conception d'une organisation fonctionnelle des lieux et d'espaces de qualité ;
- ▶ Capacité à créer un ensemble bâti et paysager cohérent et appropriable ;
- ▶ Capacité à concevoir et à mettre en œuvre des solutions exemplaires et innovantes en matière de durabilité et d'économie circulaire en collaboration avec l'ingénieur en techniques spéciales dès la conception d'un projet d'architecture.

Critères d'attribution circulaire

C.6.1 LES CRITÈRES D'ATTRIBUTION

[...]

Critère 4 : Technicité et durabilité (22,5 points)

Le Pouvoir Adjudicateur appréciera les modes constructifs, matériaux et installations proposés au regard du concept architectural et de leur apport au niveau de la CSC auteur de projet 2 phases Version 10/10/2019 32/60 durabilité, dans le respect des orientations de durabilité, du programme des besoins (ANNEXE B01 « Programme

des besoins du projet 19002/Anvers ») et des prescriptions minimales (ANNEXE B02 « Prescriptions minimales relatives à la conception et la mise en œuvre d'un projet Community Land Trust Bruxelles »).

La durabilité sera également évaluée au regard de l'économie proposée en matière de consommations énergétiques, d'entretien et de maintenance des bâtiments. Il sera également tenu compte du coût du projet sur base d'un cycle de vie complet de l'ensemble.

Le Pouvoir Adjudicateur appréciera l'exemplarité et l'innovation du projet proposé en matière d'économie circulaire vis-à-vis de la spatialité, réversibilité et adaptabilité du projet dans le temps.

Critère 5 : La participation intégrée au développement du projet (10 points)

Le Pouvoir Adjudicateur appréciera la méthodologie proposée visant à mettre en place un processus participatif dans le cadre du développement du projet pour l'inclusion des futurs occupants. Les outils et moyens utilisés pour collecter les informations sur les besoins spécifiques de chacun, ainsi que le(s) mode(s) de communication utilisé(s) pour assurer la bonne compréhension du projet aux futurs occupants seront également évalués.

Mission d'assistance et de conseil visant l'obtention des primes à la construction

A.2.2.1 DESCRIPTION DU MARCHÉ

La présente mission d'auteur de projet consiste en l'ensemble des actes et prestations permettant la réalisation du projet immobilier, hormis ceux qui relèvent des travaux de l'ouvrage proprement dits. Elle comprend :

[...]

Une mission d'assistance et de conseil visant l'obtention des primes à la construction et/ou rénovation de la Région de Bruxelles -Capitale et/ou des primes supplémentaires communales, des primes « énergie » Bruxelles Environnement, les appels à projets de la Région de Bruxelles-Capitale (ex. Be.exemplary), ainsi que d'autres avantages liés à la construction ou l'achat d'un bien. Cette mission d'assistance inclut les mesures spécifiques liées au statut spécifique des futurs acquéreurs (comme p.ex. leur statut de PMR). À cet effet, l'auteur de projet s'informe sur les primes disponibles, leurs modalités et les exigences liées à chaque prime ; il complète les formulaires de demande et produit les documents requis par ces différentes procédures.

Clause de maintenance et d'entretien

E.11 ASSISTANCE AU POUVOIR ADJUDICATEUR EN TERMES DE MAINTENANCE ET D'ENTRETIEN

L'auteur de projet rédigera les clauses techniques de la demande d'offre pour les services d'entretien et de maintenance des installations techniques de son projet.

Par ailleurs, il fournira les données nécessaires au Pouvoir Adjudicateur lui permettant d'implémenter son outil de gestion immobilière prévisionnel en matière d'entretien et de maintenance des immeubles. Cet outil est à concevoir avec le Pouvoir Adjudicateur et reprend au minimum les caractéristiques et les différentes composantes techniques du bâtiment ainsi que la planification des travaux à prévoir. Cet outil permet à la future copropriété de programmer leurs investissements dans le temps de leur immeuble.

1.6. Lille EF

Ville de Lille – Éclairage EF	
Intitulé	<i>Reconstruction, maintenance et exploitation des installations d'éclairage public de la Ville de Lille et de ses communes associées de Lomme et Hellemmes</i>
Objet du Marché	<p>Le marché concerne la gestion de l'ensemble des équipements de l'éclairage public, des mises en lumière pérennes, des illuminations festives et des installations sportives extérieures avec suivi et gestion d'énergie (hors fourniture) et reconstruction des équipements de la Ville de Lille et de ses communes associées de Lomme et d'Hellemmes.</p> <p>Le titulaire est engagé sur un objectif global de performance en matière de gestion énergétique et de maintenance (préventive et corrective) des installations d'éclairages</p>
Pouvoir adjudicateur	Ville de Lille
Année	2019
Type	Services
Budget	30 000 000€ HTVA
Temps	Durée en mois : 96 Ce marché peut faire l'objet d'une reconduction: non
Procédure de passation de marché	Dialogue compétitif
URL vers l'avis de marché (si disponible)	https://centraledesmarches.com/marches-publics/Lille-cedex-Ville-de-Lille-Reconstruction-maintenance-et-exploitation-des-installations-d-eclairage-public-de-la-Ville-de-Lille-et-de-ses-communes-associees-de-Lomme-et-Hellemmes/5772508
Maître d'Ouvrage	Ville de Lille
Coordonnées des personnes-ressource	<p>Pouvoir Adjudicateur Damien MORINEAUX Responsable Éclairage Public Société Immobilière de Service Public / Openbare vastgoedmaatschappijen Place Augustin Laurent, CS 30667 dmorineaux@mairie-lille.fr</p> <p>Adjudicataire Damien MOUTIER Responsable d'Affaires Principal Division Villes et Territoires Connectés INEO EQUANS Hauts-de-France – Agence Réseaux Nord 304 Rue de la Voyette BP 90218 59812 Lesquin cedex M +33 6 20 32 87 42 damien.moutier@equans.com</p>
Principales méthodes organisationnelles relevées	<ul style="list-style-type: none"> - Équipe projet - Co-Construction : Procédure de Dialogue compétitif - Feedback

Principales bonnes pratiques relevées	<ul style="list-style-type: none"> - Fixation d'objectifs de performances - Clauses de maintenance et d'entretien - Mission d'assistance et de conseil visant l'obtention des primes/subsides - Disposition particulière en Économie sociale - Rémunération fixe et variable
Outils	Non Communiqué
Clauses types relevées	<p>NB : les passages ci-dessous sont tous extraits du CAHIER DES CLAUSES ADMINISTRATIVES PARTICULIÈRES du marché Éclairage public de la Ville de Lille – Édition 2019 – 2025</p> <p><u>Fixation d'objectifs de performances</u></p> <p>6.03 – Objectif global de performance énergétique</p> <p>6.03.01. Principes généraux</p> <p>L'objectif global de performance énergétique est contractuellement garanti pendant la durée du marché à compter du début du service, sous réserve des dispositions de l'article 5.02.01 du CCAP, dans les conditions définies ci-après.</p> <p>Il concerne à la fois :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les installations d'éclairage public ; - les mises en valeur par la lumière ; - les illuminations festives ; - les installations sportives. <p>Concernant les mises en valeur par la lumière : leur consommation réelle doit être relevée annuellement au niveau des sous-compteurs installés et intégrée au rapport annuel. La reconstruction des installations de mises en lumière doit intégrer le maintien ou la mise en place d'un dispositif de sous-comptage.</p> <p>Le titulaire(*) est engagé sur un objectif global de performance énergétique qui se décline au travers des deux objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ objectif de réduction des consommations énergétiques ; ▶ objectif de réduction des puissances ; <p>Les engagements pris par le titulaire dans son acte d'engagement ainsi que dans le cadre de son offre sont confrontés aux résultats effectivement obtenus. Le niveau d'atteinte des objectifs détermine les conditions d'application, totale ou partielle, de la rémunération sur performance.</p> <p>Dans l'hypothèse où la dégradation du niveau de service (défaillance(*), panne...) entraîne une réduction des consommations énergétique, cette diminution ne peut pas être prise en compte pour apprécier l'atteinte des objectifs de performance (réduction des consommations énergétiques, diminution des puissances).</p> <p>[...]</p>

6.03.03. Modalités de détermination de l'atteinte de l'objectif global de performance et incidences financières

6.03.03.1. Situation de Référence

Afin de pouvoir apprécier les effets des actions d'amélioration de la performance énergétique réalisées par le titulaire, une situation initiale des installations d'éclairage public, de mise en lumière des monuments et bâtiments, d'illuminations festives, et d'éclairage des installations sportives est définie au regard des consommations et des puissances (cf. annexes 2 et 3 de l'acte d'engagement). Elle est désignée sous le terme de Situation de Référence.

Les parties acceptent le contenu de la Situation de Référence sans réserve à compter des engagements pris par le titulaire dans l'acte d'engagement du marché en tenant compte, le cas échéant, des ajustements éventuels résultant de l'audit conformément aux dispositions de l'article 5.02.01. du présent CCAP.

Concernant les installations(*), dans l'hypothèse où, au cours du marché, de nouveaux types de luminaires(*) seraient intégrés, les puissances installées seraient arrêtées contradictoirement entre le titulaire et la collectivité sur la base des données « constructeur ».

À défaut d'accord, une campagne de mesures contradictoires in situ sera conduite en présence de la collectivité ; les moyens techniques nécessaires à la conduite de cette campagne sont supportés par le titulaire.

6.03.03.2. Mesures de l'atteinte des objectifs de performance énergétique

6.03.03.2.1. Objectif de réduction des consommations énergétiques

Pour l'application de la garantie de performance en matière de réduction des consommations énergétiques, les paramètres suivants sont définis :

$ni1$ = correspondant aux différentes périodes de suivi de l'objectif de performance défini dans le Plan de Mesures et de Vérifications

$Em1$ = quantité d'énergie effectivement consommée et mesurée sur la période de suivi ($ni1$)

$Ec1$ = objectif de performance énergétique – quantité d'énergie contractuellement garantie

$Eca1$ = quantité d'énergie Ec contractuellement garantie, ajustée, conformément à l'article 10.02.02 du présent CCAP, pour tenir compte des variations au cours de la période de suivi ($ni1$) par rapport aux conditions fixées dans la Situation de Référence, du fait des installations additionnelles(*).

La quantité d'énergie effectivement consommée est comparée à l'objectif de performance énergétique de la période de suivi considérée et ajustée.

- ▶ Si $Em1 > Eca1$, l'objectif de performance énergétique n'est pas atteint : le montant de la part variable de la rémunération du titulaire est déterminé en fonction du niveau d'atteinte de l'objectif.

- ▶ Si $Em1 \leq Eca1$, l'objectif de performance énergétique est atteint ou dépassé, donc conforme aux engagements, ce qui entraîne, pour le titulaire, le bénéfice de l'intégralité du montant de la part variable de sa rémunération.

Le suivi des consommations est intégré aux différents rapports (mensuels, trimestriels, annuels) selon les modalités décrites à l'article 5.02.03 du présent CCAP.

Ce suivi des consommations permet d'établir, annuellement, les conséquences financières associées à l'atteinte ou non des objectifs sur lesquels le titulaire est engagé.

[...]

7.02 – Objectif de performance en matière de stratégie de maintenance des installations

7.02.01. Principes généraux

Au titre du Poste MAINTENANCE, le titulaire(*) s'est engagé sur un objectif de performance en matière de stratégie de maintenance des installations.

Cet objectif est apprécié au regard :

- du taux de vétusté(*) ;
- du taux de panne(*),
- de la performance photométrique(*).

La rémunération du titulaire due au titre du Poste G2 – Maintenance se compose d'une part fixe et d'une part variable. Le montant de la part variable versée au titulaire est fonction du niveau d'atteinte des objectifs de performance sur l'énergie et la maintenance.

Le titulaire remet un mémoire détaillé et documenté indiquant la part variable à laquelle il prétend, sur la base des mesures effectuées conformément aux attendus du marché. La date de remise ne doit pas excéder de 15 jours la fin de l'année contractuelle. En cas de remise au-delà de ce délai, la part variable est réduite de 1% par jour de retard du fait du titulaire.

7.02.01.1. Taux de pannes

Taux de panne(*) :

Le nombre de Sources lumineuses en défaillance(*) simultanée ne doit pas être supérieur aux taux définis dans le cadre de l'engagement pris par le titulaire et indiqués dans son offre.

Les taux de panne(*) sont segmentés par thème :

- éclairage public ;
- mises en lumière ;
- illuminations festives ;
- équipements sportifs.

Les taux de panne font partie des objectifs de performance sur lesquels le titulaire est engagé.

Chaque année contractuelle s'étalant du 1er février de l'année civile N au 31 janvier de l'année civile N+1, le contrôle du respect par le titulaire de ses engagements se fera à l'occasion de « contrôles de performance » et de « contrôles complémentaires » selon les modalités suivantes :

- un « contrôle de performance » minimum par mois sur les deux périodes suivantes : du 1er février au 31 mars et du 1er novembre au 31 janvier ;
- un nombre de « contrôles de performance » fonction des constats précédents réalisés par la collectivité, pour la période allant du 1er avril au 30 septembre.

En toute hypothèse, le nombre de « contrôles de performance » n'excédera pas 10 par an.

Ces contrôles seront réalisés sur le périmètre d'un quartier(*) (pour l'éclairage public) ou d'un thème (pour les mises en valeur, les illuminations festives ou les équipements sportifs), identifié par la collectivité(*) et porté à la connaissance du représentant du titulaire(*) le jour du contrôle. Ces contrôles se dérouleront de manière contradictoire. Pour ces contrôles, la collectivité pourra demander au titulaire d'adapter une tournée programmée aux dispositions du présent article.

La collectivité se réserve le droit d'organiser des « contrôles complémentaires » destinés à vérifier que les mesures correctives appropriées ont été mises en œuvre.

Les sources clignotantes (lampes à décharge en fin de vie, LED avec effet de scintillement ou flicker apparent ou effet « stroboscopique », etc.) sont considérées comme défaillantes lors de ces contrôles.

Les sources d'éclairage public équipées de systèmes complexes « d'éclairage adaptatif » (détection, communication, etc.) qui ne s'allument pas dans les 30 secondes après passage sont considérées comme défaillantes lors de ces contrôles. Les sources qui s'allument dans le délai ne sont pas considérées comme défaillantes dans le cadre des contrôles d'objectif de performance de taux de panne, mais sont susceptibles de l'être dans le cadre des contrôles spécifiques prévus à l'article 6.04 du CCTP, pouvant donner lieu à l'application de pénalités conformément au tableau « Régime des pénalités » annexé au CCAP du présent marché.

7.02.01.2. Taux de vétusté

Taux de vétusté(*) :

Il s'agit du rapport entre le nombre de biens vétustes par rapport au nombre total de biens devant assurer la même fonction requise. Il conviendra de distinguer les catégories suivantes : luminaires(*), projecteurs sportifs (pour Lille, Lomme et Hellemmes), supports, armoires(*) de commande, motifs d'illumination(*) ainsi que réseaux(*).

Dans le cadre de son offre, le titulaire(*) est engagé sur :

- les taux de vétusté au démarrage du marché (par catégorie) ;
- les taux de vétusté à la fin de chaque année du marché (par catégorie) ;
- les taux de vétusté en fin de contrat (par catégorie) ;

- les âges moyens des matériels en début et en fin de contrat (par catégorie).

Plus précisément, le titulaire s'engage chaque année, sur les taux de vétusté qui concernent :

- l'éclairage public (luminaires, supports, armoires et réseaux) ;
- les mises en valeur (luminaires, supports, armoires et réseaux) ;
- les motifs d'illumination festive ;
- les projecteurs sportifs.

L'audit de sortie du marché doit permettre d'évaluer le taux de vétusté des biens et équipements à l'issue du marché.

Le taux de vétusté fait partie des objectifs de performance sur lequel le titulaire est engagé.

Les taux de vétusté ainsi que les âges moyens des matériels sur lesquels le titulaire est engagé sont réajustés à l'issue de l'audit initial conformément aux dispositions de l'article 5.02.01. du CCAP.

7.02.03.1. Situation de référence

Afin de pouvoir apprécier les effets des actions d'amélioration de la performance en termes de stratégie de maintenance réalisée par le titulaire, une situation initiale des installations d'éclairage public, d'illuminations festives, de mise en valeur par la lumière du patrimoine et des installations sportives est définie au regard des taux de vétusté(*) et de panne et de la performance photométrique. Elle est désignée sous le terme de Situation de Référence.

Les parties acceptent le contenu de la Situation de Référence sans réserve à compter des engagements pris par le titulaire(*) dans l'acte d'engagement du marché en tenant compte, le cas échéant, des ajustements éventuels résultants de l'audit conformément aux dispositions de l'article 5.02.01. du CCAP.

Concernant les installations(*), dans l'hypothèse où, au cours du marché, de nouveaux types d'équipements seraient intégrés, les durées de vie et les performances photométriques de ces équipements seront arrêtées contradictoirement entre le titulaire et la collectivité sur la base des données « constructeur ».

7.02.03.2. Mesures de l'atteinte des objectifs de performance en matière de stratégie de maintenance

7.02.03.2.1. Objectif de performance en termes de taux de pannes(*)

Pour l'application de la garantie de performance exprimée en termes de taux de pannes le plus faible possible, les paramètres suivants sont définis :

n_{i3} = correspondant aux différentes périodes de suivi de l'objectif de performance défini dans le Plan de Mesures et de Vérifications

E_{m3} = taux de pannes effectivement constaté et mesuré sur la période de suivi (n_{i3}) ;

E_{c3} = objectif de performance exprimé en termes de taux de pannes le plus faible contractuellement garanti ;

Eca3 = taux de pannes Ec3 contractuellement garanti, ajusté, conformément à l'article 10.02.02 du présent CCAP, pour tenir compte des variations au cours de la période de suivi (ni3) par rapport aux conditions fixées dans la Situation de Référence, du fait des installations additionnelles(*).

Le taux de pannes effectivement constaté est comparé à l'objectif de performance de la période de suivi considérée et ajusté.

- ▶ Si $Em3 > Eca3$, l'objectif de performance n'est pas atteint : le montant de la part variable de la rémunération du titulaire est déterminé en fonction du niveau d'atteinte de l'objectif.
- ▶ Si $Em3 \leq Eca3$, l'objectif de performance est conforme aux engagements ce qui entraîne, pour le titulaire, le bénéfice de l'intégralité du montant de la part variable de sa rémunération.

Le suivi de l'évolution du taux de panne est intégré aux différents rapports (mensuel, trimestriel...) selon les modalités décrites à l'article 5.02.03 du présent CCAP.

Le suivi des taux de pannes par thème (éclairage public, mise en lumière, éclairage sportif, motifs d'illumination) et par quartier(*) doit permettre d'établir, annuellement, les conséquences financières positives ou négatives associées à l'atteinte ou non des objectifs sur lesquels le titulaire est engagé.

7.02.03.2.2. Objectif de performance en termes de taux de vétusté

Pour l'application de la garantie de performance exprimée en termes de taux de vétusté(*) le plus faible possible, les paramètres suivants sont définis :

ni4 = correspondant aux différentes périodes de suivi de l'objectif de performance définit dans le Plan de Mesures et de Vérifications

Em4 = taux de vétusté effectivement constaté et mesuré sur la période de suivi (ni4)

Ec4 = objectif de performance exprimé en termes de taux de vétusté minimum contractuellement garanti

Eca4 = taux de vétusté Ec4 contractuellement garanti, ajusté, conformément à l'article 10.02.02 du présent CCAP, pour tenir compte des variations au cours de la période de suivi (ni4) par rapport aux conditions fixées dans la Situation de Référence, du fait des installations additionnelles(*).

Le taux de vétusté effectivement constaté est comparé à l'objectif de performance de la période de suivi considérée et ajustée.

- ▶ Si $Em4 > Eca4$, l'objectif de performance n'est pas atteint : le montant de la part variable de la rémunération du titulaire est déterminé en fonction du niveau d'atteinte de l'objectif.
- ▶ Si $Em4 \leq Eca4$, l'objectif de performance est conforme aux engagements ce qui entraîne, pour le titulaire, le bénéfice de l'intégralité du montant de la part variable de sa rémunération.

Le suivi du taux de vétusté est intégré aux différents rapports (mensuels, trimestriels...) selon les modalités décrites à l'article 5.02.03 du présent CCAP.

Le suivi du taux de vétusté par catégorie (luminaires, supports, projecteurs sportifs, armoires de commande, motifs d'illumination festive, réseaux) doit permettre d'établir, annuellement, les conséquences financières positives ou négatives associées à l'atteinte ou non des objectifs sur lesquels le titulaire est engagé.

Clauses de maintenance et d'entretien

7.01.01. Maintenance préventive

Le titulaire prend toutes les mesures nécessaires afin de réduire la probabilité de défaillance(*) ou la dégradation du fonctionnement d'un bien.

Dans ce cadre, il exécute :

- la maintenance conditionnelle ; elle repose sur une surveillance du fonctionnement du bien et/ou des paramètres significatifs de ce fonctionnement et intègre les actions qui en découlent ;
- la maintenance prévisionnelle ; elle repose sur des prévisions extrapolées de l'analyse et de l'évaluation de paramètres significatifs de la dégradation du bien ;
- la maintenance systématique ; elle repose sur des interventions exécutées à des intervalles de temps préétablis ou selon un nombre défini d'unité d'usage, mais sans contrôle préalable de l'état du bien.

7.01.02. Maintenance corrective – obligation de continuité du service

Le titulaire est tenu par une obligation continuité du service. À ce titre, il exécute toutes prestations rendues nécessaires, après détection d'une panne ou d'une défaillance(*), pour remettre le bien dans un état dans lequel il peut accomplir une fonction requise.

Mission d'assistance et de conseil visant l'obtention des primes/subsides

5.06 – Subventions et recettes éventuelles

5.06.01. Subventions

Le titulaire(*) s'engage à prendre attache auprès de tout organisme susceptible, dans le cadre des éléments de son offre, de délivrer des subventions.

Après avoir dressé et présenté à la collectivité(*), qui le valide, l'inventaire des projets éligibles, il est engagé :

- sur la constitution des dossiers et leur dépôt dans les délais ;
- sur les moyens qu'il met en œuvre pour assurer le pilotage et le suivi ;
- sur le montant de subventions envisageables ;
- sur les garanties qu'il apporte à la collectivité.

Les subventions sont intégralement versées à la collectivité ou déduites du coût des travaux conformément aux modalités exposées par le titulaire dans son offre et qui ont reçu l'agrément de la collectivité.

Si le montant des subventions s'avère supérieur à celui prévu initialement, la différence profite à la collectivité. Dans l'hypothèse où ce montant s'avère inférieur aux engagements du titulaire, il en assume les incidences financières sauf s'il apporte la preuve de ce que ses actions ou omissions éventuelles sont sans rapport avec la diminution du montant attendu.

Le titulaire est soumis :

- à une obligation de résultat quant au montant global de subvention sur lequel il s'est engagé, dans son offre, à obtenir un accord de financement.
- à une obligation de moyens sur ses engagements relatifs à l'accompagnement de la collectivité dans le pilotage et le suivi de l'instruction des dossiers de demande de subventions, ainsi que sur l'accompagnement de la collectivité après accord de subvention.

Disposition particulière en Économie sociale

5.11 – L'insertion

a) Le principe:

Dans le cadre de la politique d'insertion de la collectivité(*), le marché fait l'objet de dispositions particulières. Pour ce marché, le titulaire(*) s'engage à réaliser une action d'insertion de personnes rencontrant des difficultés sociales ou professionnelles particulières.

Les personnes concernées par cette action seront prioritairement :

- ▶ des demandeurs de longue durée (+ de 12 mois),
- ▶ Des allocataires du RSA,
- ▶ Les publics reconnus travailleurs handicapés, par la Maison Départementale des Personnes Handicapées,
- ▶ Les bénéficiaires des minimas sociaux (ASS, AI...),
- ▶ les jeunes de moins de 26 ans, diplômés ou non, sortis du système scolaire ou de l'enseignement supérieur depuis au moins 6 mois et s'engageant dans une démarche d'insertion et de recherche d'emploi,
- ▶ Les personnes de plus de 50 ans et ayant des difficultés d'insertion professionnelle,
- ▶ Les personnes en parcours au sein de Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi...
- ▶ Les personnes relevant des dispositifs de l'Insertion par l'Activité Economique...

Il leur est réservé obligatoirement, à l'occasion de l'exécution des marchés, un volume d'heures minimum à consacrer à l'insertion.

Pour ce marché, le volume d'heure d'insertion est à réaliser sur la base de 35 heures par semaine.

Le titulaire doit obligatoirement réaliser le volume d'heures d'insertion.

Dans le cas contraire après une mise en demeure restée infructueuse, des pénalités sont appliquées.

Le volume minimum à réaliser est de 16 000 heures d'insertion sur la durée du marché.

Le candidat a la possibilité de proposer un nombre d'heures d'insertion plus important (annexe n°17 de l'acte d'engagement). Ce nombre d'heures deviendra alors contractuel.

Le titulaire aura obligatoirement inclus dans sa proposition une clause additionnelle d'exécution relative à l'insertion professionnelle au moyen de son acte d'engagement qui comporte 3 formules :

Formule n° 1 : Embauche directe

Soit le recrutement direct de demandeurs d'emplois (CDI, CDD)

Soit le recrutement dans le cadre de contrat en alternance (apprentissage, contrats de professionnalisation, etc.)

Formule n° 2 : Recours à la sous-traitance ou à la cotraitance avec une entreprise d'insertion

Dans le cas de la cotraitance, l'entreprise classique et l'entreprise d'insertion répondent en commun à l'appel d'offres. Elles s'engagent conjointement non seulement sur l'ensemble des travaux, mais aussi sur l'objectif d'insertion

Formule n° 3 : La mutualisation des heures d'insertion

L'entreprise est en relation avec un organisme extérieur qui met à sa disposition des salariés en insertion durant la durée du marché. Il peut s'agir d'une entreprise de travail temporaire (conformément à l'article 1251-7 du Code du Travail) d'une entreprise de travail temporaire d'insertion, d'un groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification ou d'une association intermédiaire.

Les entreprises peuvent opter pour l'une ou l'autre de ces formules.

Ils ont, en outre, la possibilité de présenter une ou plusieurs autres formules, à intégrer dans l'acte d'engagement, respectant le principe de base sur les mesures d'insertion par l'économique.

Les personnes en insertion devront être intégrées dans les équipes de travail sur des postes productifs. Pour cela l'entreprise devra désigner un tuteur (ouvrier hautement qualifié ou chef d'équipe) qui sera chargé d'assurer une fonction de formateur.

b) L'accompagnement de l'insertion:

Afin de faciliter la mise en œuvre de la démarche d'insertion du titulaire du marché, la collectivité a mis en place une procédure spécifique d'assistance au sein de laquelle les entreprises pourront s'appuyer sur :

La Maison de l'Emploi de Lille-Lomme-Hellemmes

5 boulevard du Maréchal Vaillant à Lille

La mission de la MDE sera :

- ▶ De mettre en relation le titulaire du marché avec les publics susceptibles de bénéficier de la clause d'insertion et/ou les structures les accompagnant (Mission Locale...),
- ▶ D'accompagner le donneur d'ordre dans le suivi du dispositif d'insertion proposé et mis en œuvre par le titulaire du marché,
- ▶ D'assurer un rôle de coordination entre les différents PLIE et/ou MDE de son territoire afin de répondre aux besoins du titulaire du marché,
- ▶ D'évaluer auprès du donneur d'ordre l'action d'insertion.

À l'issue de chaque année d'exécution du marché, un bilan de l'engagement d'insertion est réalisé pour tenir compte de l'évolution des personnes en insertion et adapter si nécessaire les modalités d'insertion au présent marché (par exemple, en cas de recrutement en CDI).

c) Modalités d'exécution et de contrôle:

Il sera procédé au contrôle de l'exécution des actions d'insertion pour lesquelles le titulaire s'est engagé.

À cet effet, le titulaire produit le premier jour de chaque mois tous les renseignements relatifs à la mise en œuvre de l'action d'insertion (identité des personnes bénéficiant de la clause d'insertion, état civil, critères sociaux, type de contrat de travail, date de démarrage du contrat, nombre d'heures réalisées depuis l'embauche pour cette clause d'insertion, actions de formation mises en place en lien avec ce dispositif, date de fin de contrat, situation du bénéficiaire après réalisation de la clause d'insertion...).

La MDE assurant le suivi des engagements sur l'insertion, elle devra être en copie des échanges sur le sujet.

Le défaut d'information entraîne l'application d'une pénalité prévue au tableau « Régime des pénalités » annexé au présent CCAP.

En tout état de cause, le titulaire doit, sous huitaine, informer la collectivité par courrier recommandé avec accusé de réception, qu'il rencontre des difficultés pour assurer son engagement.

Dans ce cas, la Maison de l'Emploi étudiera avec le titulaire les moyens à mettre en œuvre pour parvenir aux objectifs.

En cas de manquement grave du titulaire à son engagement d'insertion, la collectivité peut procéder à la résiliation du marché dans les conditions prévues au C.C.A.G.

d) Respect des engagements et pénalités:

Dans le cas où le titulaire n'exécute pas son engagement en matière d'insertion, après une mise en demeure restée infructueuse, des pénalités sont appliquées. Ces pénalités sont prévues au tableau « Régime des pénalités » annexé au présent CCAP.

e) Sous-traitance:

Si la totalité ou une partie des travaux, objet de la présente clause d'insertion, est sous-traitée, le titulaire du marché s'engage à faire respecter la condition d'exécution relative à l'insertion et emploi du public prioritaire au(x) sous-traitant(s).

f) L'insertion à l'issue du marché:

Pendant et à l'issue du marché, le titulaire s'engage à faciliter les contacts des partenaires de l'opération avec les personnes en postes d'insertion et à transmettre les documents nécessaires à l'évaluation du dispositif conformément au présent article.

En cours et à l'issue du marché, le titulaire s'engage à étudier toutes les possibilités d'embauches ultérieures des personnes en insertion formées sur les chantiers.

Rémunération fixe et variable

Conformément aux dispositions de l'article 92 du décret n°2016-360, la rémunération du titulaire est, pour partie, liée à l'atteinte d'objectifs de performance.

La rémunération du titulaire se décompose de la manière suivante :

- ▶ 1ère partie : Part fixe représentant 85 % de la rémunération globale liée aux Postes G1 et G2
- ▶ 2nde partie : Part variable représentant 15 % de la rémunération annuelle globale liée aux postes G1 et G2

▶ 50% du montant de la part variable est appréciée au regard du niveau d'atteinte de la performance énergie (part variable énergie). L'autre moitié étant appréciée sur la performance liée à la maintenance (part variable maintenance).

Ainsi, la « part variable énergie » représente 7,5% de la rémunération annuelle globale liée aux postes G1 et G2.

- En cas d'atteinte de l'objectif de performance énergétique, le titulaire percevra la totalité des 7,5% de la rémunération globale liée aux postes G1 et G2 et affectée à la performance sur l'énergie.
- En cas de non-atteinte ou d'atteinte partielle de l'objectif de performance énergétique, le montant de la part variable sera calculé sur la base du niveau d'atteinte de la performance énergie.

La part variable est dissociée des éventuelles pénalités qui pourraient être appliquées. Le régime des pénalités est détaillé au tableau annexé au présent CCAP.

La diminution de la rémunération consécutive à la non-atteinte ou à l'atteinte partielle des objectifs de performance peut donc être cumulée avec l'application de pénalités.



Étude sur l'achat public circulaire - Rapport de synthèse

N° S1.00.007-21-2519

Direction du Développement durable

Editeur responsable :
Madame Sylvie MARIQUE.
Place Joséphine-Charlotte 2
5100 Jambes

ISBN : 978-2-8056-0408-9

Dépôt légal : D/2022/11802/59

IDEA 
CONSULT thinking ahead

member of

IDEAGROUP

Cette étude a été menée par:

Martin Neys
Martin.neys@ideaconsult.be
+32 476 26 35 99

Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel

T: +32 2 282 17 10
info@ideaconsult.be

www.ideaconsult.be

 **Wallonie**
service public
SPW