

La prospection

Bien définir son besoin : pour des achats publics qui profitent à tous

Un outil « clé en main » pour réussir cette étape essentielle





SOMMAIRE

Préambule **03**

Une étape clé pour toute la suite **03**

Définir son besoin, ça veut dire quoi ? **05**

La prospection : **06**
autorisée et incontournable

Comment chercher des soumissionnaires potentiels ? **07**

Aller plus loin : un outil pour...

- Annexe 1 : sécuriser ses prospections - Balises juridiques **08**
- Annexe 2 : organiser et suivre sa préparation de marché en interne - Fiche marché **12**
- Annexe 3 : organiser ses prospections - Questionnaire RFI **13**
- Annexe 4 : chercher des cahiers spéciaux des charges pour s'inspirer - Benchmark **14**
- Annexe 5 : challenger sa définition des besoins - Matrice ACDE **15**
- Annexe 6 : rendre ses marchés plus durables - Outils et méthode **17**

→ PRÉAMBULE

Une fiche créée par des praticiens des achats

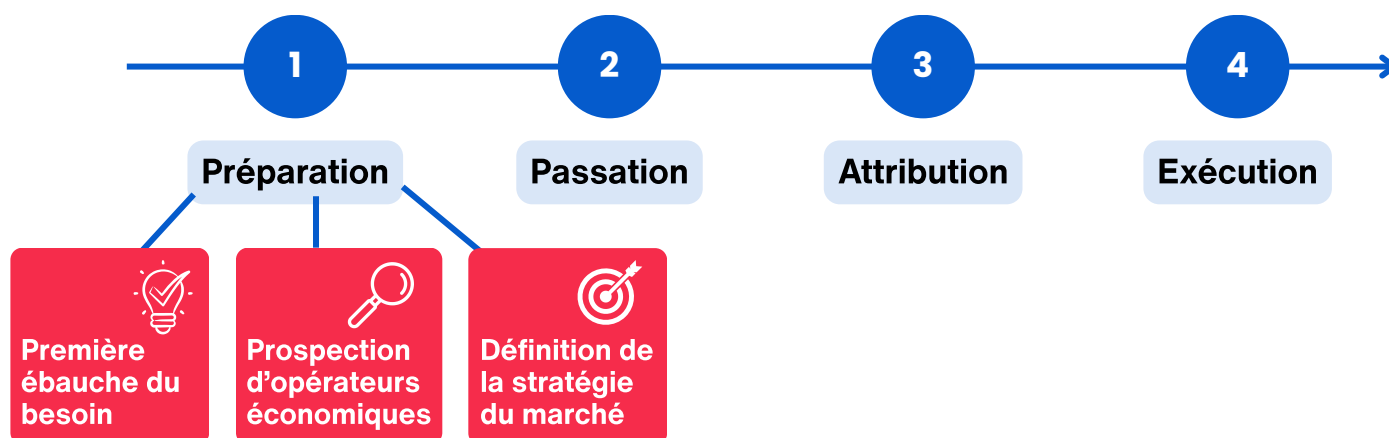
En 2025, un **réseau d'agents gestionnaires d'achats** des principaux organismes wallons s'est réuni notamment sur la thématique de la définition des besoins des marchés publics.

Leur objectif ? Partager leurs connaissances, harmoniser leurs pratiques, créer des partenariats et agir ensemble afin d'**améliorer la commande publique wallonne**.

Ce sont **les réflexions et les propositions de ce groupe** qui constituent cette fiche pratique.

Une étape clé pour toute la suite

Dans le déroulement classique d'un achat public, **la première étape de préparation** est divisée en **trois temporalités majeures de réflexion** pour la définition des besoins.



Quelle que soit votre organisation interne, 3 types de compétences sont concernées par la définition du besoin :



NB : Même si ces fonctions n'existent pas telles quelles dans votre organisation, essayez d'identifier ceux qui détiennent ces compétences et rassemblez-les autour de vos projets d'achats.

FONCTION Métier



FONCTION Achat



FONCTION Juridique



RELANCE DE BESOINS RÉCURRENTS

Veille technique continue
Suivi d'exécution de marché

Valider les besoins
à renouveler


Etablir un listing des marchés à
reconduire dans les deux ans



LANCER UN BESOIN NOUVEAU

Définir techniquement
le besoin

Challenger de manière à
concevoir le besoin


 Matrice ACDE
Benchmark CSC

Analyser le marché

Support et validation de la
conception juridique du besoin
(allotissement, options, critères
d'attribution, etc.)

Valider les soumissionnaires
potentiels

Identifier les soumissionnaires
potentiels


 Cartes de visite e-Procurement

Identifier les questions
techniques à leur
soumettre


Identifier les questions achats
*Ex : structure des prix,
assurances spécifiques, etc.*

Affiner son besoin en
exploitant les informations
reçues

Organiser et mener des
prospections

 Questionnaire RFI

Encadrer juridiquement les
prospections

 Balises juridiques

Veiller au futur équilibre
contractuel et à la sécurité
juridique

Rédiger les clauses techniques

Rédiger le CSC

Valider le CSC



→ DÉFINIR SON BESOIN

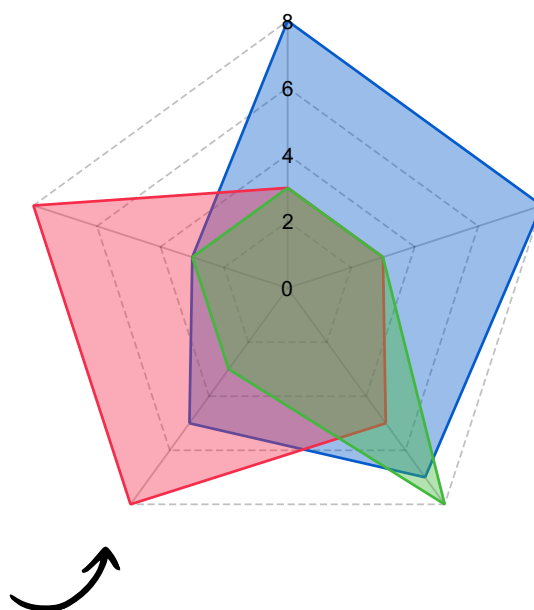
Ça veut dire quoi?

Il s'agit de collecter tous les éléments nécessaires à la rédaction d'un cahier des charges qui rencontre non seulement vos besoins, mais aussi les réalités du secteur économique dont vous attendez des offres.

Une bonne définition des besoins est réalisée lorsque les étapes suivantes ont bien été respectées :

- S'il s'agit d'une **relance de marché**, **récolter les retours d'expérience** du marché précédent auprès du gestionnaire de marché, les managers, les usagers internes, l'adjudicataire, etc.
- S'il s'agit d'un **besoin nouveau**, **rencontrer les collègues concernés** et comprendre leurs enjeux.
- **Confronter ces premiers éléments** lors de rencontres de prospections de soumissionnaires potentiels.
- Au fur et à mesure de ces rencontres, commencer la rédaction d'un projet de cahier des charges et s'assurer de son adéquation avec ce que les opérateurs économiques peuvent offrir.
- Déterminer une **stratégie finale** de marché. Elle se traduira dans votre cahier spécial des charges et reflétera l'équilibre que vous aurez déterminé entre la réduction des **coûts**, la gestion des **risques** (juridiques, d'approvisionnements, etc.) et la **valeur** réelle qu'apporte le marché (qualité, délai, innovation, satisfaction usager, etc.).

● Réduction des coûts ● Gestion des risques
● Valeur réelle



Cette phase doit se dérouler en équipe collaborative rassemblée autour des mêmes objectifs.

i

Durant la préparation du marché, il est très utile de dresser **une fiche du marché** (🔗 **annexe 1**) qui reprendra notamment les objectifs à atteindre, le retroplanning du marché, les conclusions de la réflexion stratégique, les leviers possibles et activés ainsi que les éléments principaux découlant de l'étude du besoin et qui intégreront le cahier des charges.

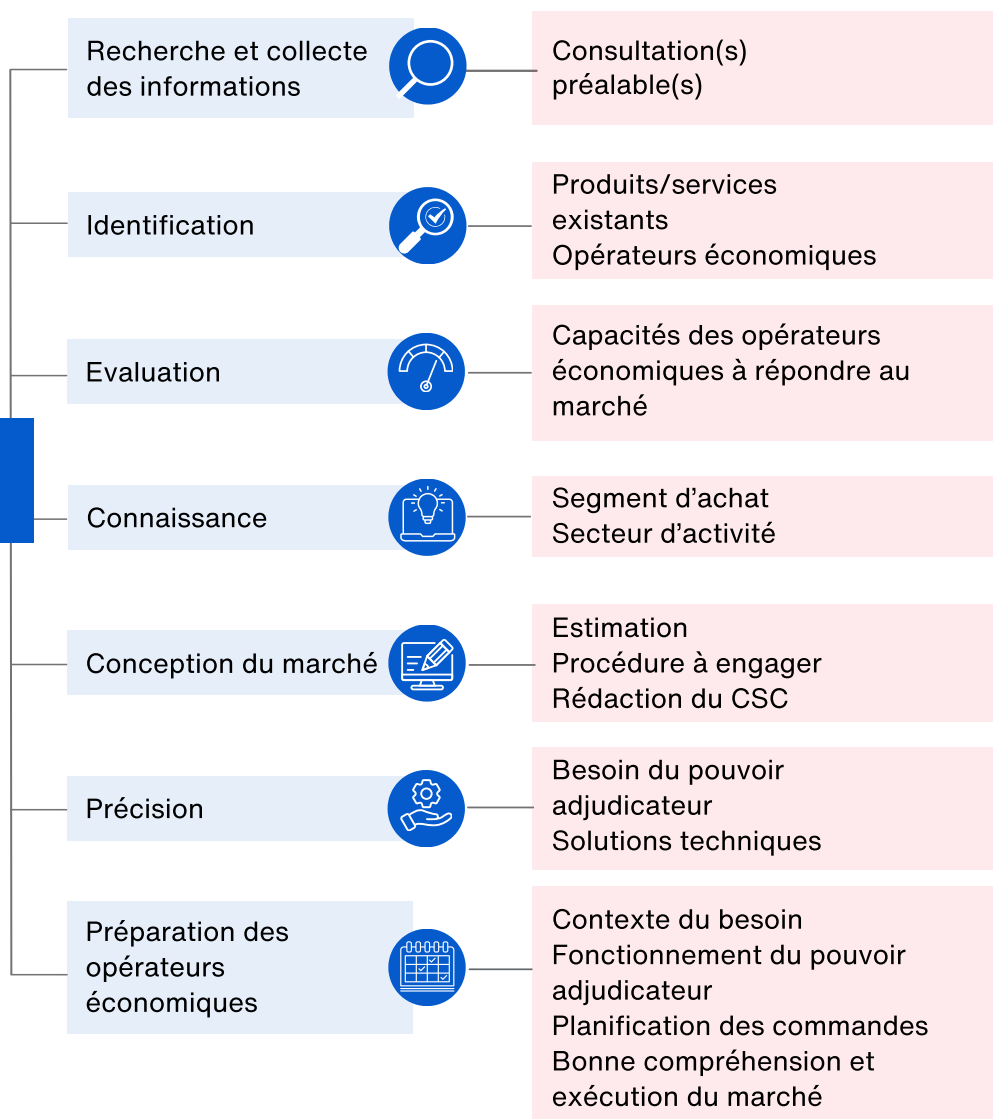
Préparation → **Passation** → **Attribution** → **Exécution**

LA PROSPECTION

AUTORISÉE ET INCONTOURNABLE

La prospection d'opérateurs économiques, au préalable du lancement du marché, est toujours autorisée quelle que soit la procédure ! Vous pouvez trouver le cadre juridique utile afin de vous aider à comprendre vos possibilités mais également les limites de cette pratique.

QUE REPRÉSENTE LA PROSPECTION ?



La prospection est toujours nécessaire mais elle doit être **proportionnelle à la complexité technique** du besoin, à votre **niveau de connaissance du marché**, aux montants estimés, etc. Organisez votre processus achats afin de vous assurer que vous disposez du temps disponible pour la réaliser.

En général, on considère qu'elle peut représenter une **anticipation de quelques jours/semaines** pour des marchés de faible montant à **plusieurs mois** (voir au moins un an) pour des marchés de grande ampleur.

→ COMMENT CHERCHER DES SOUMISSIONNAIRES POTENTIELS ?

Plusieurs moyens existent. En fonction de l'objet de votre marché, certains seront plus appropriés que d'autres.



ANNEXE 1

Sécuriser ses prospections – Balises juridiques

Règlementation pertinente :



Loi du 17 juin 2016 (marchés publics) :

- Principes généraux : chapitre 2 de la Loi, plus spécifiquement les articles 3 à 6 ;
- Prospection (secteurs classiques) : articles 51 et 52 de la Loi ;
- Prospection (secteurs spéciaux) : article 133 de la Loi.

Loi du 17 juin 2016 (concessions) : article 39 de la Loi.

Savoir tout ce que vous pouvez faire ou non dans le cadre d'une prospection n'est pas possible uniquement sur base des dispositions indiquées ci-dessus. Il s'agit en grande partie de l'application des principes de base des marchés publics. Vous devez donc les connaître pour jauger chacune de vos actions.

Quelques **balises concrètes** :

Concurrence

Pas d'opérateur(s) privilégié(s), notamment par rapport à d'autres soumissionnaires non prospectés

Consulter différents types d'acteurs du secteur concerné

Exclusion possible d'un opérateur économique si sa consultation est susceptible de fausser la concurrence

Transparence

Garder une trace des échanges dans votre dossier administratif (ex : compte-rendu)

Non-discrimination

Questionnaire et trame similaire lors de chaque rencontre

Transmettre les mêmes informations à chacun

ANNEXE 1

Suite

D'un point de vue **temporel**, la prospection doit être antérieure au lancement de votre procédure. Tous les contacts doivent cesser dès lors que vous êtes en phase de validation et de publication de votre cahier des charges.



En pratique :

- Il ne peut pas s'agir de **pré-négociations** (sur les prix par exemple) ou d'engagements fermes (sur la date de publication par exemple), que ce soit de la part de l'opérateur économique ou de votre part.
- Prospecter n'est également **pas « coécrire » un cahier spécial des charges** ou transcrire un devis tel quel. Vous avez une obligation de « neutralisation » de votre besoin, afin que plusieurs soumissionnaires potentiels puissent répondre à votre besoin.
- Vous devez être attentif à ne pas vous retrouver en **situation de conflit d'intérêts** et à prendre les mesures qui s'imposent si c'est le cas.
- Veillez à laisser un **délai de remise d'offre suffisant** pour que les soumissionnaires non prospectés puissent valablement remettre offre.
- **Communiquez** les mêmes **informations à tout le monde** (opérateurs consultés et soumissionnaires potentiels)
- Participez à la **rencontre en binôme** (acheteur et métier). Pour les marchés plus complexes, la présence d'un juriste peut également se justifier.

Exemples d'informations pouvant être ou non échangées en prospection :



- Objet et contexte du marché
- Estimation du marché
- Capacités financières et techniques
- Délais et contraintes



- Clauses techniques précises et/ou exhaustives du cahier des charges
- Montant précis des offres (ex : devis)

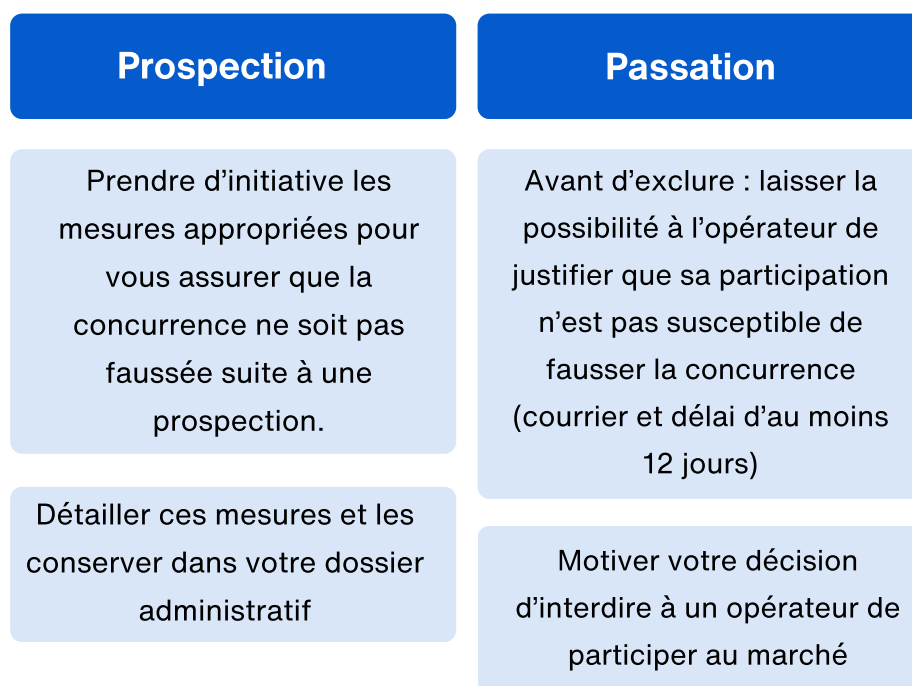
ANNEXE 1

Suite

En déterminant un cadre, la prospection s'avèrera profitable et atteindra son objectif principal d'établir des documents de marché complets, pertinents et accessibles pour les opérateurs économiques. Avec, pour finalité ultime, une procédure de passation et une exécution de marché facilitées.

Que faire si vous sentez que la concurrence risque d'être faussée ?

Par exemple si un opérateur a eu seul accès à certaines informations à la suite d'une prospection ou d'une première mission qu'il a déjà réalisé pour votre organisme.*



D'après les **enseignements des arrêts où le Conseil d'Etat a pu se prononcer** sur cette question, il vous est recommandé en ces cas-là :

- Conception du marché : **testez les offres** potentielles des soumissionnaires (notamment par rapport aux **critères d'attribution** que vous avez prévus) et analysez si ceux ayant participé préalablement sont susceptibles d'obtenir de meilleurs points que les autres. Si c'est le cas, revoyez votre copie.

**Souvent, un gros projet public est découpé en plusieurs phases pouvant correspondre à plusieurs marchés publics :*

- L'étude des différentes options pour réhabiliter un vieux site industriel puis le lancement d'un marché de travaux de réhabilitation (CE 219.175 du 04/05/2012)
- L'étude de l'environnement IT d'un pouvoir adjudicateur puis le lancement d'un marché pour la réorganisation des serveurs, de la cybersécurité, etc. (CE 252.358 du 08/12/21)

ANNEXE 1

Suite

- **Compiler** l'ensemble des informations pertinentes issues d'une première mission ou de la prospection et qui peuvent avoir un impact sur les capacités des autres soumissionnaires à remettre une offre compétitive.
- **Les communiquer** dans les documents du marché à lancer afin que chaque soumissionnaire potentiel puisse en prendre connaissance.
- Attirez l'attention sur ces informations dans votre avis de marché et organisez une session de questions/réponses ou prévoyez une **possibilité** pour les autres soumissionnaires d'obtenir de votre part des précisions qui leur permettront de se **mettre à niveau**.
- Adaptez le **délai de remise des offres** pour qu'il comprenne ce moment de mise à niveau **en plus** du délai habituel de remise d'offre.
- Justifiez, dans votre **décision motivée d'attribution**, toutes les mesures et décisions que vous avez prises pour assurer la concurrence dans votre procédure.



ANNEXE 2

Organiser et suivre sa préparation de marché en interne

Vous trouverez ici une **fiche marché** : un document à remplir pour recenser les expériences du marché précédent, vos connaissances du secteur d'activités, les modalités à prévoir pour votre marché, l'équipe projet, etc.

Faites double clic sur l'icône word et adaptez le document à vos besoins (créez, supprimez des lignes, ajoutez des commentaires, etc.).



Fiche marché



Cet outil est plus approprié pour les marchés complexes, qui ont des impacts forts sur l'organisation, dont le changement d'approche est important, etc.

Vous trouverez également ici un tableau Excel dynamique : lorsque vous modifiez une date ou un délai, toutes les autres s'adaptent automatiquement.

Faites double clic sur l'icône Excel et adaptez le tableau à vos besoins (créez, supprimez des lignes, ajoutez des commentaires, etc.).



Rétroplanning passation marché

Échéances de référence

On estime en général le nombre de mois nécessaire pour une bonne préparation de marché comme suit :

Type de Marché / Procédure	1ère ébauche du besoin	Prospections d'opérateurs économiques	Définition de la stratégie du marché	Total
Européens/accords-cadres, etc. <i>Ex : nouveau bâtiment, mobilier de bureau</i>	2 à 6	1 à 5	0 à 3	3 à 14 mois
National – Complexe <i>Ex : modernisation du système de ventilation</i>	1 à 4	1 à 3	0 à 2	2 à 9 mois
National - Simple <i>Ex : Evènement durable</i>	0 à 2	0 à 1	0 à 1	0 à 4 mois

ANNEXE 3

Organiser ses prospections – Questionnaire RFI*

Vous trouverez ici un modèle de questionnaire pour votre entretien avec les opérateurs économiques prospectés.

Faites double clic sur l'icône pour télécharger le tableau Excel. Adaptez-le à vos besoins et à votre type de procédure.



Questionnaire RFI

Il vous est conseillé de **transmettre vos questions à l'avance** aux opérateurs économiques afin de leur permettre de se préparer à la rencontre.

Lors de celle-ci, pensez à également bien présenter :

- Les **objectifs** et le **cadre** de votre prospection ;
- Les **caractéristiques générales** de votre marché (objet, ampleur du besoin, éventuellement le type de procédure et ses conséquences, l'ouverture ou non à des solutions innovantes, etc.) ;
- Les informations pertinentes sur le **marché en cours d'exécution** s'il y en a un ;
- Vos **contraintes** (timing, procédures internes, budget, équipement existant à maintenir / à recycler, etc.).

* Request for information (= demandes d'information).

Ce concept correspond donc aux "consultations préalables" permises par la réglementation et à "[l'avis de pré-information](#)" que vous pouvez réaliser sur e-Procurement (Avis de planification → consultations préalable du marché)

ANNEXE 4

Chercher des cahiers spéciaux des charges pour s'inspirer - Benchmark

Plusieurs moyens existent pour **trouver des sources d'inspiration** et ne pas partir d'une page blanche pour la rédaction d'un marché. Le plus simple est de chercher dans le bulletin des adjudications de la plateforme e-Procurement. Utilisez un ou plusieurs critères de recherche et cliquez sur les fiches marchés qui vous intéressent. Vous pourrez souvent télécharger les documents ou à tout le moins trouver un moyen de contact.

The screenshot shows the 'Bulletin des Adjudications' page on the e-Procurement platform. On the left, there is a sidebar titled 'Critères de rech...' with a button 'Copier lien vers résultats de recherche'. Below it are several filters: 'Nature principale du marché', 'Code CPV', 'Code NUTS', 'Langue de publication', 'Date d'envoi', 'Date de publication', and 'Date limite de soumission'. At the bottom of the sidebar is a checkbox 'N'afficher que les dates limites de soumission futures'. The main content area displays a market listing for 'Prestation pour un Expert en gestion des sols pollués en Région w...'. It includes details such as 'Numéro de référence: 5754023013_pub01', 'Date d'envoi: 09/05/2025', 'Date de publication: 09/05/2025', 'Organisation: Infrabel - Central Services', 'Nature du marché: Services', and 'Catégorie (code CPV): Services de conseil contre la pollution de...'. A description of the services is provided, along with the legal framework (Directive 2014/25/EU) and the procurement procedure (Procédure négociée sans mise en concurrence préalable). Below this listing, another market is partially visible: 'Marché de services relatif à une mission d'assistance à la CAIF pou...'. The top of the page features navigation links for 'Accueil', 'Bulletin des Adjudications', and 'Cartes de visite', along with a language selector (NL, FR, DE, EN) and a link to 'Autres informations et services officiels : www.belgium.be'.

Divers autres moyens existent :

- Votre équipe a des **contacts** au sein d'autres pouvoirs publics ;
- Certains projets voient leurs cahiers des charges partagés sur des **sites thématiques** divers (manger demain, guide des achats durables, etc.) ;
- Vous pouvez **demander aux opérateurs économiques** prospectés s'ils disposent de cahiers des charges (auxquels ils ont répondu précédemment par exemple) concernant votre objet de marché ;
- Les acheteurs ayant accès au **logiciel 3P** ont accès à une bibliothèque de documents ;
- Etc.

ANNEXE 5

Challenger sa définition des besoins – Matrice ACDE*

La méthode ACDE vous permet de proposer, de manière objective, de redéfinir en interne votre besoin et ce qu'il y a lieu d'exiger ou non de la part de vos soumissionnaires.

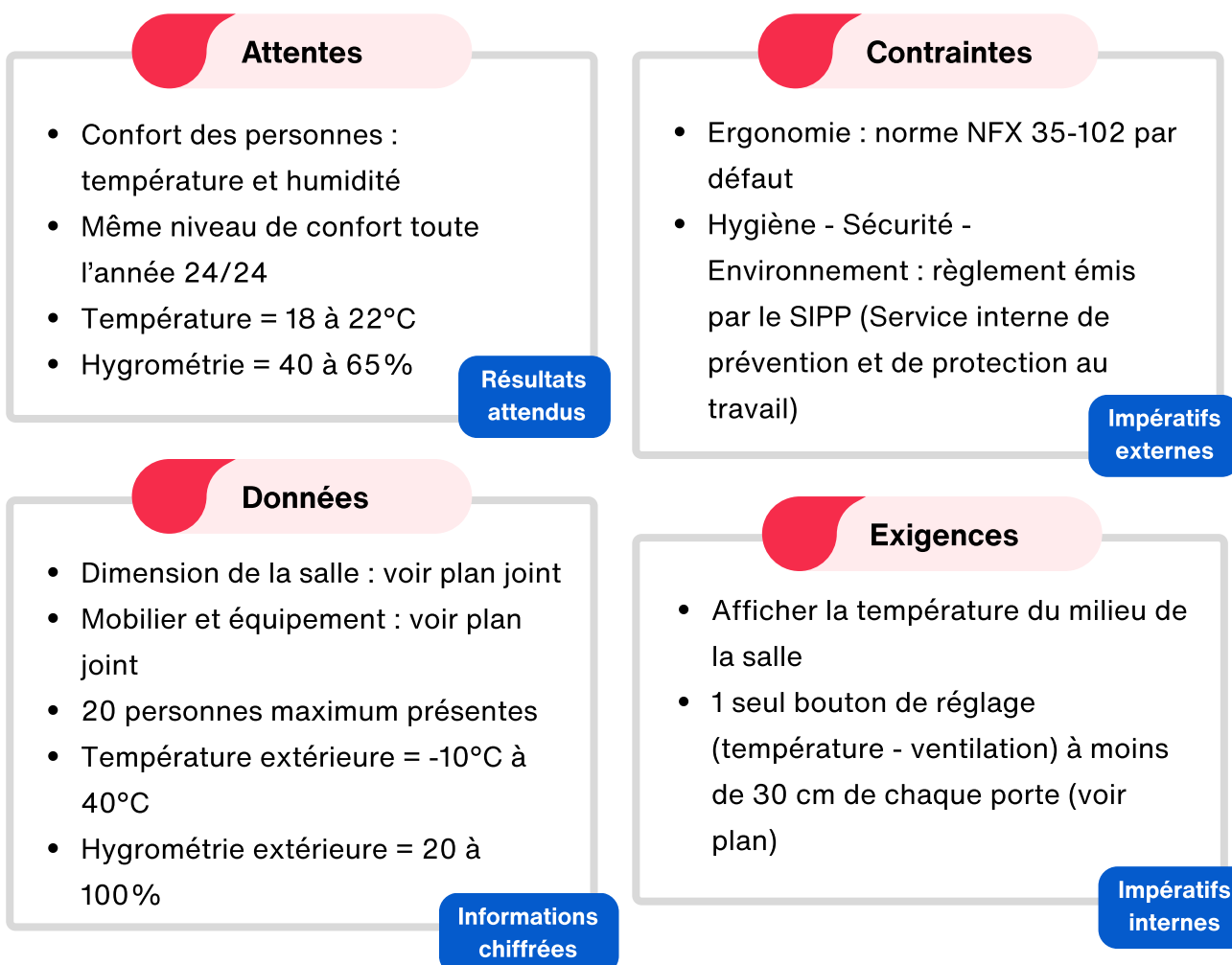
A quoi sert cette matrice ?

A obtenir l'expression précise du besoin de la part du service métier.

- Pour les besoins **récurrents** : challenger la vision actuelle du marché, en questionner la pertinence afin de le faire évoluer.
- Pour les besoins **nouveaux** : vous poser les bonnes questions sur vos besoins.

Plutôt que de viser précisément certains produits ou solutions, la description du besoin doit être **la plus fonctionnelle et ouverte possible**.

Exemple sur base d'un marché pour la climatisation des bureaux



*Source : S. Canonne, P. Petit, "La boîte à outils de l'acheteur", 3e éd., Dunod, 2019, pp. 36 et s.

Comment l'utiliser ?

Rencontrez et questionnez le service métier afin de connaître :

- **ATTENTES** : quels sont les résultats ou performances attendues ? ex : un certain niveau de confort plutôt que du matériel précis ;
- **EXIGENCES** : qu'est ce qui est impératif pour vous ou, en réalité, optionnel/bonus ;
- **DONNEES** : quelles sont toutes les données actuelles qui permettent de préciser le besoin (consommations, délais de maintenance, etc.) ;
- **CONTRAINTES** : impératifs externes (ex : normes de bien-être des travailleurs).

Quels sont les avantages ?

- Être exhaustif dans sa compréhension et récolte du besoin ;
- Entrevoir une manière différente d'y répondre, souvent innovante ;
- Mettre en évidence des risques, des points d'attention ;
- Outil simple et objectif qui permet de légitimer le travail de l'acheteur parfois perçu comme une remise en cause injustifiée du besoin ;
- Remettre en question des exigences superflues et parfois coûteuses pour obtenir le « juste nécessaire » :



Exemple de surqualité : vouloir un matériel de climatisation qui peut monter jusqu'à 25°C alors que ça ne sera jamais utilisé représente un surcoût inutile et donc une dépense injustifiée.

- Obtenir l'adhésion du service métier par son implication et l'explication de la logique poursuivie ;
- Changer la culture de définition du besoin ;
- Exprimer le besoin de manière fonctionnelle (tel niveau de confort) plutôt que technique (tel matériel) ;
- Mettre par écrit et de communiquer afin que toutes les parties prenantes de l'achat (managers, utilisateurs, soumissionnaires potentiels, etc.) soient sensibilisées aux objectifs du marché.

ANNEXE 6

Rendre ses marchés plus durables – Outils et méthode

DURABILISER SES BESOINS, C'EST PAR EXEMPLE



MARCHÉ D'ENTRETIEN DES ESPACES VERTS

- Limiter les tontes
- Interdire l'usage de produits chimiques
- Déterminer des parcelles en fauche tardive

MARCHÉ DE CONSULTANCE

- Imposer des quotas de personnel féminin

MARCHÉ DE RÉNOVATION

- Réserver la première phase (lot) de déconstruction d'aménagements intérieurs à une entreprise d'économie sociale

Durabiliser son besoin est primordial pour que nos missions de services publics fassent sens pour les citoyens que nous servons. C'est dès le stade de la préparation d'un marché qu'une durabilisation de vos besoins peut utilement avoir lieu. Les clauses « magiques » à ajouter en fin de rédaction de cahier spécial des charges n'existent pas ou ont peu d'impact.

La démarche doit être **soutenue par votre management** mais proposée par vous, services experts. Voici quelques aspects méthodologiques à votre disposition :



Dès l'annonce du besoin, **faites des recherches sur le web** afin de savoir par exemple si « des bâches publicitaires peuvent être durables » ? La réponse est oui. Soit parce qu'elles sont composées en partie de matériaux recyclés, soit parce que vous pouvez exiger qu'elles soient reprises en fin de vie par des entreprises qui vont les upcycler. Investiguez ces pistes.

ANNEXE 6

Suite

Cherchez des informations sur les sites spécialisés :

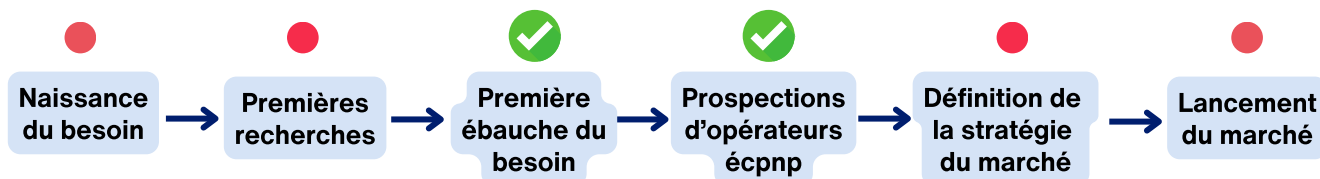


Rassemblez toutes les possibilités de durabiliser et faites des scénarios synthétiques : du plus facile (mais moins impactant) au plus ambitieux. Est-ce plus cher ? A court terme, à long terme ? Cela a-t-il un impact sur vos délais ? Utilisez une matrice SWOT par exemple.

N'ayez pas peur de commencer par un scénario simple mais réaliste. L'important est de se lancer, de gagner en expérience pas à pas, tout en sécurisant ses achats.

Demandez de l'aide **au bon moment** :


- 1. **Ni trop en amont de votre besoin** et de vos recherches : vous ne savez pas précisément ce que vous voulez. Personne ne peut le savoir à votre place ;
- 2. **Ni trop proche du lancement** de votre marché : il devient difficile voire impossible de challenger votre besoin pour le durabiliser. Seules des clauses peu impactantes risquent de pouvoir être envisagées.



Un **helpdesk gratuit**
vous répond endéans
les cinq jours !

marchespublics.wallonie.be

Une question ?

Rendez-vous sur notre formulaire de contact 



ÉDITEUR RESPONSABLE

Stéphane Guisse
Boulevard Ernest Mélot 50
5000 Namur

ISBN : 978-2-8056-0856-8

DÉPÔT LÉGAL : D/2026/11802/17