

# Étude sur le fonctionnement du processus d'achats publics au sein des pouvoirs adjudicateurs locaux wallons



## TABLE DES MATIERES

Introduction .....	4
A. Cadre de l'étude et méthodologie .....	5
1. Choix de la thématique .....	5
2. Méthode de recherche .....	5
3. Choix de l'échantillon .....	6
4. Outils d'entretien.....	6
5. Méthode d'analyse .....	7
6. Limites de l'étude.....	8
B. Stratégie d'achats .....	8
1. Fonctionnement général.....	8
2. Identification des besoins.....	9
3. Méthodes d'acquisition.....	10
C. Préparation du marché .....	14
1. Etude du besoin .....	14
2. Rédaction du cahier spécial des charges .....	18
3. Outils utilisés.....	24
D. passation du marché .....	25
1. Analyse des offres .....	25
2. Négociation .....	27
3. Relation avec les soumissionnaires .....	28
E. Exécution du marché.....	30
1. Vérification de l'exécution.....	30
2. Relation avec les adjudicataires.....	31
F. Fin du marché .....	32
1. Paiement .....	32
2. Bilan du marché.....	33
Conclusion .....	36
Pistes d'amélioration.....	37
Contributions et remerciements .....	40
Equipe projet .....	40
Collaborations.....	40
Remerciements .....	40
Annexes.....	41
Annexe 1.....	41
Annexe 2 .....	44
Annexe 3.....	54



## INTRODUCTION

Le 1er juin 2023, le Gouvernement wallon a adopté la Stratégie wallonne de la commande publique responsable. Cette stratégie vise à faire évoluer la vision d'une commande publique comme simple processus administratif, juridique et budgétaire vers celle d'un outil essentiel à l'atteinte, dans le respect du droit, des objectifs économiques, environnementaux et sociaux en Wallonie. Pour atteindre cette vision, quatre objectifs stratégiques sont privilégiés : professionnaliser la commande publique ; faciliter l'accès des PME aux marchés publics ; rendre les marchés publics plus durables ; et renforcer la connaissance et la gouvernance. Dans ce cadre, l'une des actions porte sur l'optimisation des processus d'achats publics notamment en professionnalisant et en outillant adéquatement les pouvoirs adjudicateurs wallons et les entreprises wallonnes. Afin de comprendre leur réalité, une étude a été menée auprès des pouvoirs adjudicateurs locaux wallons.

En premier lieu, ce rapport d'étude aborde le cadre et la méthodologie utilisée. Après avoir expliqué le choix de la thématique ainsi que la méthode de recherche, l'accent est mis sur le choix de l'échantillon. Seront alors abordées les questions du choix des outils d'entretien et de la méthode d'analyse. Enfin, les limites de l'étude sont mises en évidence.

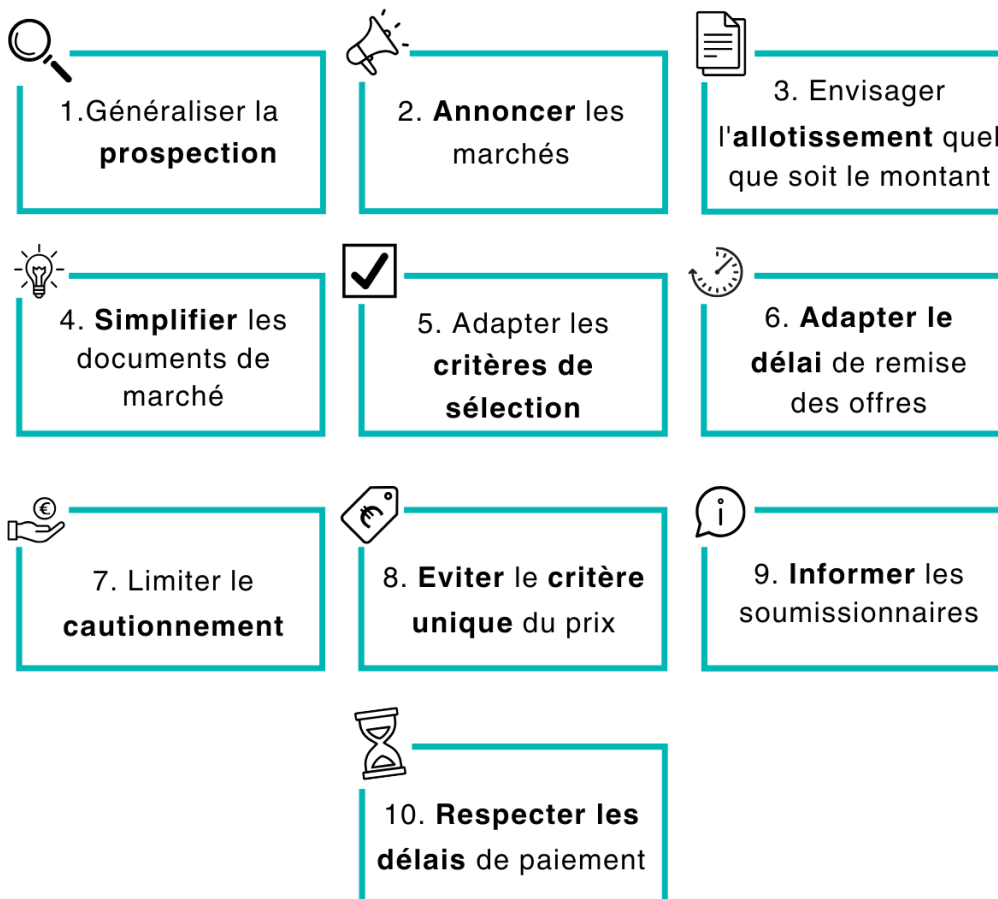
Ensuite, les cinq grandes thématiques reprenant le cycle habituel d'un marché public font chacune l'objet d'une section et sont divisées en sous-thématique afin d'aborder l'ensemble des éléments pertinents permettant de comprendre au mieux le fonctionnement du processus d'achats publics au sein des pouvoirs adjudicateurs locaux wallons. C'est l'occasion de mettre en évidence, pour chaque thème abordé, tout d'abord les résultats obtenus lors des entretiens, ainsi qu'une mise en évidence des difficultés rencontrées par les communes et une mise en contexte/interprétation des résultats et enfin un relevé de pratiques considérées comme « bonnes » par les communes.

Enfin, une conclusion identifie les grands constats de cette étude et un tableau reprend les principaux besoins des communes rencontrés en mettant en lumière des réponses concrètes via les actions du SPW.

## A. CADRE DE L'ÉTUDE ET MÉTHODOLOGIE

### 1. CHOIX DE LA THÉMATIQUE

Une étude usager « entreprises » a été réalisée en 2023-2024 au cours de laquelle 34 entreprises ont été interviewées afin de mieux comprendre leur réalité quant à leur participation dans la passation et l'exécution des marchés publics. Cette étude a permis de rendre compte de l'expérience vécue et de détecter les freins rencontrés par ces dernières. Afin de lever ces freins, la Région wallonne a identifié dix engagements<sup>1</sup> que tous les pouvoirs adjudicateurs wallons sont encouragés à respecter, à savoir :



De la même manière, il convient à présent de réaliser une étude « pouvoirs adjudicateurs » afin de mieux comprendre le fonctionnement de leurs achats (marchés de travaux, fournitures et services), de cerner leur(s) réalité(s) de terrain, et d'identifier leurs besoins, bonnes pratiques ainsi que leurs freins. Cette étude s'inscrit donc dans la continuité de l'étude « entreprises » susmentionnée.

### 2. MÉTHODE DE RECHERCHE

Afin d'obtenir une vision la plus approfondie possible des achats effectués par les pouvoirs adjudicateurs, une méthode d'étude qualitative a été employée, reposant sur des entretiens semi-directifs (également appelés entretiens « qualitatifs » ou « approfondis »). Ces entretiens se composent de questions

<sup>1</sup> Etabli à la suite du rapport « Parcours Entreprises : Consultation des PMA wallonnes », octobre 2023.

ouvertes, préparées en amont, dont les réponses ont ensuite été recueillies, analysées, résumées et consignées dans ce rapport d'étude.

Les informations recueillies lors des entretiens ont été traitées et analysées de manière confidentielle et anonyme. Qui plus est, l'anonymat des répondants est également respecté dans ce rapport.

### 3. CHOIX DE L'ÉCHANTILLON

L'étude se concentre sur les pratiques achats des pouvoirs locaux wallons et plus particulièrement sur celles des communes, le Service Public de Wallonie ne disposant jusqu'alors que de peu de données significatives sur leur fonctionnement et leur processus d'achats publics. Les entretiens ont été menés en collaboration avec le SPW Intérieur et Action Sociale dont l'une des missions est de « [promouvoir] la gouvernance par le conseil et l'expertise en soutien aux politiques publiques locales [...] »<sup>2</sup> notamment via le guichet des pouvoirs locaux<sup>3</sup>.

L'Observatoire de la Commande Publique Wallonne a été consulté afin de sélectionner l'échantillon d'administrations communales à interviewer. La sélection s'est appuyée sur la typologie de communes réalisée par Belfius<sup>4</sup> dans le but d'avoir un panel le plus représentatif possible des pouvoirs locaux wallons.

La typologie Belfius répertorie les communes en quatre groupes de référence se basant sur des catégories socio-économiques :

- Communes rurales ;
- Communes résidentielles ;
- Communes urbanisées ;
- Communes urbaines.

Afin que l'échantillonnage représente au mieux la Région wallonne, un tirage au sort a été effectué par l'Observatoire. Au total, pas moins de 32 communes ont été invitées à participer à la présente étude. Vingt-deux administrations (c'est-à-dire près de 69 % des communes contactées), ont accepté l'invitation.

Le panel de communes ayant accepté de participer se compose comme suit :

- 10 communes rurales ;
- 5 communes résidentielles ;
- 4 communes urbanisées ;
- 3 communes urbaines.

Géographiquement, 6 communes sont situées en province de Liège (dont l'une en communauté germanophone), 5 en province de Namur et dans le Hainaut, 4 dans le Brabant Wallon et enfin, 2 dans la province du Luxembourg.

### 4. OUTILS D'ENTRETIEN

Comme mentionné précédemment, il a été décidé de mener des entretiens semi-directifs afin qu'ils soient le plus qualitatifs possible. Cette méthode d'interview permet de récolter des informations et

---

<sup>2</sup> <https://www.wallonie.be/fr/acteurs-et-institutions/wallonie/service-public-de-wallonie/spw-interieur-et-action-sociale>.

<sup>3</sup> [Accueil - Les pouvoirs locaux en Wallonie](#)

<sup>4</sup> « Belfius est un partenaire historique des villes et des communes belges et propose un outil unique qui compare la situation socio-économique des 581 communes, classées par type et par cluster », <https://www.belfius.be/publicsocial/FR/notre-expertise/nos-etudes/typologie-des-communes/index.aspx>.

Belfius, « Typologie des communes par Belfius », consultable à l'adresse suivante :

[https://www.belfius.be/imagingservlet/GetDocument?src=mifid&id=EEPSTUDCLUWAL\\_FR](https://www.belfius.be/imagingservlet/GetDocument?src=mifid&id=EEPSTUDCLUWAL_FR).

explications sans limiter la parole des interlocuteurs. En effet, les personnes interrogées répondent librement et expriment leur(s) point(s) de vue aux questions ouvertes qui leur sont posées.

Afin de mener au mieux ces interviews, trois outils d'entretien ont été élaborés :

#### - **Un guide d'entretien**

Ce guide, reprend l'ensemble des questions à aborder lors des entretiens. Le choix a été fait de les répartir autour de cinq grandes thématiques reprenant le cycle habituel d'un marché public à savoir :

1. Les réflexions stratégiques globales ;
2. La préparation du marché (en ce compris la rédaction des documents de marché) ;
3. La passation du marché (de son lancement à sa conclusion) ;
4. L'exécution du marché ; et
5. La fin du marché.

Le tout accompagné de questions transversales.

#### - **Une grille destinée aux réponses**

Cette grille s'articule en trois colonnes. La première reprend l'ensemble des questions suivant l'ordre établi dans le guide d'entretien. La deuxième colonne permet la prise de notes des réponses lors des entretiens. Enfin, la dernière a pour but, si nécessaire, d'accueillir le ressenti général ainsi que les remarques éventuelles soulevées lors des entretiens.

#### - **Un entretien exploratoire sous forme de QCM destiné aux communes participantes**

Ce dernier a été envoyé aux communes une semaine avant leur entretien respectif afin de récolter des données plus quantitatives et de permettre d'individualiser, autant que faire se peut, les rencontres.

Le guide d'entretien, la grille de réponse ainsi que le formulaire QCM se trouvent respectivement aux annexes n° 1, 2 et 3 de la présente étude.

## **5. MÉTHODE D'ANALYSE**

Afin d'analyser les résultats, un tableau Excel a été créé. Celui-ci reprend l'ensemble des communes, leurs réponses aux questions du QCM ainsi qu'un résumé des réponses pour chacune des questions de l'entretien. Ce tableau permet de regrouper l'ensemble des réponses au même endroit et de trier les réponses par communes ou autre si besoin. Une fois le tableau complété, il a été décidé d'analyser les réponses données question par question en mettant en évidence les points communs, les éléments récurrents et/ou spécifiques pour l'ensemble des communes. Cela a permis de dégager, pour chaque question, les grandes tendances, les freins éventuellement soulignés ainsi que les bonnes pratiques mentionnées.

L'attention du lecteur est attirée sur le fait que le QCM préalable a été complété par 21 communes sur les 22 rencontrées. Dès lors, les résultats du rapport sont tantôt exprimés sur 21 lorsqu'il s'agit des réponses au QCM et tantôt sur 22 pour les réponses aux interviews.

Pour chacune des cinq thématiques, l'analyse effectuée mettra en évidence :

- Les réponses aux entretiens exploratoires ;
- Les réponses les plus fréquentes ;
- Les freins/difficultés objectivables ;

- L'analyse critique des résultats ;
- Les bonnes pratiques identifiées par les communes.

Cette structure d'analyse, choisie pour sa clarté, est conservée dans le présent rapport pour présenter les résultats de l'étude "pouvoirs adjudicateurs".

## 6. LIMITES DE L'ÉTUDE

### 1. Contexte politique

Les entretiens ont eu lieu de février à mars 2025, soit au début de la nouvelle législature à la suite des élections communales d'octobre 2024. De ce fait, les agents communaux rencontrés « expérimentent » parfois un changement de majorité politique au sein de leur administration. Cela entraîne plusieurs conséquences : faisant face à l'inconnu quant aux nouvelles lignes de conduite politiques, les agents ne connaissent pas nécessairement les futures stratégies organisationnelles et budgétaires. Qui plus est, lors des entretiens les plans stratégiques transversaux n'étaient, pour la plupart, pas encore finalisés.

### 2. Diversité des profils rencontrés

Une seconde limite concerne le parcours professionnel des agents rencontrés. Effectivement, d'une administration communale à une autre, les personnes interviewées sont plus ou moins nombreuses et peuvent occuper des fonctions différentes. Par conséquent, le contenu des informations recueillies peut varier en qualité, quantité et/ou exhaustivité.

## B. STRATÉGIE D'ACHATS

### 1. FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL

#### Organes communaux

Avant d'entrer dans le vif du sujet, un bref rappel sur l'organisation et le fonctionnement général<sup>5</sup> des communes semble important. Pour ce qui est du cadre législatif, l'ensemble des règles régissant les pouvoirs locaux wallons sont reprises dans le Code de la démocratie locale et de la décentralisation<sup>6</sup>.

Les communes sont constituées de trois organes politiques et d'une administration, à savoir :

#### ❖ Le bourgmestre

Le bourgmestre est le visage central de la commune et est généralement la personne ayant obtenu le plus de voix aux élections communales. Selon l'article L1123-29 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation : « *le bourgmestre est chargé de l'exécution des lois, des décrets, des ordonnances, des règlements et arrêtés de l'Etat, des Régions et des Communautés, du conseil provincial et du collège provincial, à moins qu'elle ne soit formellement attribuée au collège communal ou au conseil communal* ». Il a également des pouvoirs de polices administratives et remplit les fonctions d'officier de l'état civil.

<sup>5</sup> Cette partie a pour source : Union des Villes et Communes de Wallonie asbl en collaboration avec le SPW Intérieur et Action sociale, « *Focus sur la commune : fiches pour une bonne gestion communale (mise à jour 2024)* », disponible sur <https://www.uvcw.be/focus/>.

<sup>6</sup> Arrêté du Gouvernement wallon du 22 avril 2004 portant codification de la législation relative aux pouvoirs locaux, *M.B.*, 12 août 2004 modifié en dernier lieu par le décret-programme du 18 décembre 2024, *M.B.*, 24 janvier 2025.

### ❖ Le conseil communal

Le conseil communal s'apparente au parlement et est donc l'organe législatif de la commune. C'est lors du conseil communal que sont votés les ordonnances de police, les règlements, les comptes ou encore le budget. Les conseillers communaux sont élus lors des élections communales (tous les 6 ans). Leur nombre varie de 7 à 55 selon la taille de la commune.

### ❖ Le collège communal

Le collège communal est l'organe exécutif de la commune, l'équivalent du gouvernement. Il est composé du bourgmestre, des échevins et du président du CPAS. Il a pour but d'exécuter les décisions du conseil et d'administrer la commune.

### ❖ L'administration communale

À côté de ces organes, se trouvent les services communaux, composés d'agents remplissant des missions de service public et placés sous la direction d'un directeur général. Ce dernier est également le gardien de la légalité au niveau communal. Enfin, le directeur financier s'occupe, quant à lui, de la gestion financière ainsi que de la comptabilité de la commune et joue également un rôle de contrôleur financier<sup>7</sup>.

## Organisation interne des communes rencontrées

Pour revenir sur la présente étude, il est intéressant de noter qu'à la question « avez-vous dans votre structure une cellule dédiée spécifiquement à la gestion des marchés publics ou chaque direction gère-t-elle ses marchés ? » sur les 21 communes ayant répondu au QCM préalablement envoyé avant les entrevues, 13 d'entre elles expliquent avoir une cellule dédiée spécifiquement aux marchés publics, deux indiquent que dans leur organisation interne, chaque direction passe ses propres marchés. Enfin, les six dernières ont une autre organisation : l'une utilise un système hybride, tandis que dans une autre commune, tous les marchés sont gérés par la directrice générale<sup>8</sup>.

Ensuite, il a été demandé, toujours via le QCM, le nombre de marchés annuels. Seulement 19% (4/21) indiquent passer entre 20 et 50 marchés par an. Tandis que les 17 communes restantes lancent plus de 50 marchés.

## 2. IDENTIFICATION DES BESOINS

Afin de comprendre la manière dont leurs besoins sont identifiés, il a été demandé aux pouvoirs locaux participants de discuter principalement de l'analyse stratégique de ces derniers.

### ❖ Les réponses les plus fréquentes :

---

<sup>7</sup> L'article L1124-40 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation indique que le directeur financier a notamment comme tâches « [...] 3° de remettre, en toute indépendance, un avis de légalité écrit préalable et motivé sur tout projet de décision du conseil communal ou du collège communal ayant une incidence financière ou budgétaire supérieure à [€] 30 000 euros hors T.V.A., à l'exception du projet de budget ou de modifications budgétaires<sup>7</sup>, dans les dix jours ouvrables de la réception du dossier contenant le projet et ses annexes explicatives éventuelles; et

4° de remettre, en toute indépendance et d'initiative, un avis de légalité écrit préalable et motivé sur tout projet de décision du conseil communal [€] ou du collège communal<sup>8</sup> ayant une incidence financière ou budgétaire [€ égale ou inférieure à] [€] 30 000 euros hors T.V.A.<sup>8</sup>, dans les dix jours ouvrables de la réception du dossier contenant le projet et ses annexes explicatives éventuelles. ».

<sup>8</sup> Les autres communes ont chacune une organisation différente à savoir : avoir une cellule dédiée aux marchés publics et chaque direction passe les petits marchés ; avoir un agent dédié aux marchés publics à temps partiel ; le service travaux passe ses propres marchés et l'adjoint à la direction générale passe les marchés des autres services ; l'administration regroupe plusieurs services porteurs de marchés publics.

Une majorité (12/22 communes) indique que la détermination des besoins se base essentiellement sur le budget. À tout le moins, le budget permet, selon elles, l'établissement de priorisation des marchés à lancer. Onze communes disent quant à elles se baser sur un listing et/ou monitoring des marchés récurrents et/ou ordinaires afin d'avoir une idée de leurs besoins d'une année à l'autre. Enfin plusieurs pouvoirs locaux (7/22) utilisent le logiciel de gestion des marchés publics « 3P » dans le cadre du reporting. Cela leur permet, entre autres, d'obtenir le montant total des marchés passés.

#### ❖ **Les freins/difficultés objectivables :**

Les communes relèvent tout d'abord le fait qu'elles manquent parfois de ressources humaines et notamment de personnel formé pour gérer les aspects relatifs aux marchés publics au sein de leur administration. Dans la même logique, les entités locales expliquent que l'encodage des informations relatives aux marchés dans leur logiciel de gestion des marchés prend du temps, en particulier pour ces marchés répétitifs. Enfin, le personnel communal souligne qu'il n'est pas assez qualifié en matière de marchés publics.

#### ❖ **L'analyse critique des résultats :**

Le budget communal est composé d'une part du budget ordinaire, c'est-à-dire les recettes et dépenses récurrentes qui touchent au fonctionnement quotidien, et d'autre part du budget extraordinaire<sup>9</sup>. Ce dernier comprend les recettes et dépenses exceptionnelles. Dans certains cas, l'agent responsable des marchés publics participe à la préparation du budget ce qui permet de faire l'état des besoins mais aussi d'avoir une forme de prévisibilité des marchés pour l'année dont il est question.

En ce qui concerne le manque de ressources humaines et de personnel qualifié mentionné par les communes, cela semble également rendre plus compliqué la mise en place d'une stratégie de planification des besoins et plus particulièrement en ce qui concerne les besoins ordinaires. En effet, ceux-ci étant plus répétitifs et conséquents en nombre, cela représente une charge de travail supplémentaire.

#### ❖ **Les bonnes pratiques identifiées par les communes :**

L'établissement et la tenue d'un tableau récapitulatif est très utile. En effet, cela permet d'avoir une vue sur l'année des marchés à venir, les dates-clés ou encore le budget. Cela permet aussi, indirectement, une meilleure communication des informations entre les différents services dès lors que ledit tableau est accessible aux agents impliqués lors des différentes étapes d'un marché public.

### **3. MÉTHODES D'ACQUISITION**

Afin de comprendre les méthodes d'acquisition utilisées par les administrations locales, celles-ci ont été invitées à aborder les trois thématiques suivantes :

- La stratégie d'achat encadrant leur processus ;
- La vision/ligne de conduite transversale qui détermine leurs achats ; et
- Les centrales d'achat.

#### **La stratégie d'achat encadrant leur processus**

#### ❖ **Les réponses les plus fréquentes :**

---

<sup>9</sup> Union des Villes et Communes de Wallonie, « *Le budget ordinaire des communes wallonnes à l'exercice propre (selon la ventilation économique)* », dernière mise à jour le 3 septembre 2024, disponible sur <https://www.uvcw.be/finances/etudes/art-1880>.

À la question de savoir si les communes ont, ou non, une stratégie d'achat qui encadre leur processus et définit leurs priorités stratégiques de fonctionnement, une majorité (10 sur les 22 interrogées) a indiqué ne pas en avoir en tant que telle. *A contrario*, trois ont déclaré ne pas du tout avoir de stratégie.

Sept administrations ont précisé essayer de travailler le plus possible avec des entreprises locales et cela vient parfois d'une décision politique. En revanche, une commune indique exclure les entreprises locales car, selon elle, « *ces dernières ne maîtrisent pas toujours les procédures en marchés publics* » et tout est donc plus compliqué pour elles. Ensuite, 5 communes (soit près de 22% des sondés) expliquent que leur stratégie découle de la budgétisation annuelle. Enfin, deux ont également évoqué dans le cadre de cette question le recours aux centrales d'achat mais ce point sera détaillé de manière plus approfondie *infra*.

Les entretiens ont également mis en évidence les types de procédures privilégiés par les communes dans la passation de leurs marchés publics. En effet, sur les huit administrations ayant abordé ce point lors des entretiens, quatre ont indiqué privilégier principalement les marchés de faible montant (voire dans certains cas des marchés sur simple facture acceptée) ainsi que les procédures négociées sans publication préalable (ci-après « PNSPP »). Deux d'entre elles ayant précisé passer par la procédure ouverte si elles n'ont vraiment pas d'autre choix. Deux des huit communes ont quant à elles indiqué utiliser principalement la PNSPP ainsi que la procédure ouverte. Enfin, deux ont principalement recours aux marchés de faible montant, sans préciser d'autres procédures utilisées.

#### ❖ **Les freins/difficultés objectivables :**

Plusieurs difficultés ont été signalées, entre autres la lourdeur du processus administratif lié aux marchés publics tant au niveau interne des communes qu'au niveau réglementaire. Un autre frein réside dans le manque de temps et de moyens humains suffisants que pour mettre en place une stratégie d'achat. Enfin, les budgets souvent limités sont également pointés du doigt comme générant des obstacles à la mise en place d'une stratégie.

#### ❖ **L'analyse critique des résultats :**

Il semblerait que face au manque de temps souligné, les administrations communales aient recours à des méthodes leur permettant un gain de temps, par exemple en passant via les centrales d'achat. Qui plus est, il apparaît qu'elles optent également pour des procédures les moins contraignantes possibles en termes de règles à respecter, lorsque l'estimation de leur marché le permet. Enfin, l'hypothèse est émise qu'elles privilégient la procédure négociée sans publication préalable (*PNSPP*) dans le but de pouvoir présélectionner un panel d'entreprises à inviter à participer à leur marché mais également afin de pouvoir négocier (au besoin) pour respecter leur enveloppe budgétaire.

#### ❖ **Les bonnes pratiques identifiées par les communes :**

Les administrations mettent particulièrement l'accent sur l'échange, le partage et la collaboration entre communes comme bonne pratique pour réfléchir leur stratégie d'achat. En effet, l'une d'entre elle a expliqué que s'inspirer de ce qui est fait dans d'autres communes peut s'avérer utile pour mettre en place une stratégie d'achat. Une autre a également précisé l'importance de comparer et d'échanger avec d'autres afin de se renseigner sur leur stratégie. Le partage entre administrations communales semble relever d'une certaine importance pour ces dernières.

Aussi, une bonne anticipation, notamment via la budgétisation annuelle et la prise en compte d'éventuels subsides est à privilégier afin d'avoir une vue d'ensemble sur les achats/besoins et pour mettre en place une stratégie d'achat efficace.

## La vision/ligne de conduite transversale qui détermine leurs achats

### ❖ Les réponses les plus fréquentes :

Il a été demandé aux administrations communales si elles ont une vision/ligne de conduite transversale pour déterminer leurs achats. Quinze ont abordé le plan stratégique transversal (ci-après « PST »). Parmi celles-ci, 5 ont explicitement indiqué que le PST ne consacrait aucune ligne de conduite particulière relative aux achats et n'était donc pas utilisé dans ce cadre-là.

### ❖ Les freins/difficultés objectivables :

Certaines communes ont indiqué que les contraintes budgétaires représentent un frein dans la passation de leurs marchés pour différentes raisons. Citons principalement le manque de moyens humains (problème souvent rencontré dans les petites administrations), faute de moyens financiers ainsi que des budgets initiaux assez limités.

### ❖ L'analyse critique des résultats :

Deux solutions sont généralement privilégiées lorsqu'il n'y a plus suffisamment de budget : soit la commande n'est pas passée soit une procédure de modification budgétaire est entamée mais cette procédure est assez lourde et prend du temps.

### ❖ Les bonnes pratiques identifiées par les communes :

Plusieurs communes avancent comme bonne pratique le fait prêter particulièrement attention à l'élaboration du budget afin qu'il soit correct et raisonnable.

## Les centrales d'achat

Les entretiens ne prévoyaient aucune question spécifique relative aux centrales d'achat. Cependant, vu le caractère semi-directif de ces derniers, l'ensemble des communes ont néanmoins abordé ce sujet d'elles-mêmes. Qui plus est, le QCM envoyé préalablement aux entrevues prévoyait également deux questions relatives à cette thématique.

### 💡 Le saviez-vous ?

Une centrale d'achat est un pouvoir adjudicateur qui :

- Soit acquiert des fournitures et/ou des services destinés à des pouvoirs adjudicateurs bénéficiaires (PAB) ;
- Soit passe des marchés publics et/ou des accords-cadres de travaux, de fournitures ou de services destinées à des PAB

Elle peut également fournir un appui aux activités d'achat des PAB.

**En savoir plus :** article 2, 6° ; 47 et 129 de la [loi du 17/06/2016](#).

#### ❖ **Les réponses aux entretiens exploratoires :**

Les résultats du QCM indiquent que l'ensemble des communes participant à l'étude utilisent une voire plusieurs centrales d'achat. Voici une liste reprenant celles mentionnées par les administrations questionnées :

Service Public de Wallonie (SPW) – Province de Liège – Province du Brabant Wallon – Province du Hainaut – Province de Namur – Province du Luxembourg - SPAQuE – Office wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi (Forem) – Partenaire informatique du progrès en fédération Wallonie-Bruxelles (ETNIC) - Ecole numérique – Intercommunale Pure de Financement du Brabant Wallon (IPFBW) – Opérateur de Réseaux d'Énergies (Ores) – Intercommunale de Mutualisation en matière Information et Organisationnelle (IMIO) – Intercommunale pour le Démergement et l'Épuration des communes de la province de Liège (AIDE) – Compagnie Intercommunale Liégeoise des Eaux (CILE) – Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) - SSC – Intercommunale pour le Développement Economique durable de la Province du Luxembourg (Idelux) – Intercommunale de gestion intégrée des déchets dans la région de Charleroi (Tibi) – Bureau Economique de la Province de Namur (BEP) – (CENEO) – Intercommunale pure d'électricité, de gaz et de télécommunication (IDEFIN) – Service public fédéral (SPF) - Charleroi métropole – HIT Hain'eau- Agence Wallonne pour une Vie de Qualité (AVIQ) – Zone de Police d'Anvers.

#### ❖ **Les réponses les plus fréquentes :**

Huit pouvoirs locaux ont spécifiquement souligné la praticité des centrales d'achat et à quel point ces dernières facilitent leur quotidien. Sept communes ont également expliqué avoir pour habitude d'adhérer à un maximum de centrales disponibles. Enfin, 4 administrations (soit près de 18% des interrogés) expliquent néanmoins adhérer à certaines centrales d'achat sans pour autant jamais y acheter quoique ce soit.

#### ❖ **Les freins/difficultés objectivables :**

Plusieurs difficultés ont été mises en évidence à commencer par la problématique de la manifestation d'intérêt. En effet, pas moins de 12 communes ont indiqué trouver plus compliqué le fait de devoir manifester leur intérêt et d'estimer leurs besoins.

Une seconde critique émise concerne les prix. Effectivement, il est revenu plusieurs fois dans les réponses que, pour certains produits, ces derniers sont parfois plus élevés en centrales qu'en passant directement par l'adjudicataire.

Pour terminer, il est également à souligner le fait que, selon les interrogés, il y aurait actuellement « *moins de centrales d'achat que par le passé* ».

#### ❖ **L'analyse critique des résultats :**

Il apparaîtrait qu'une confusion ait lieu entre les centrales d'achat et les marchés disponibles dans les centrales. Dès lors, par « *moins de centrales d'achat que par le passé* » évoqué ci-avant, il faut probablement comprendre que cela vise les marchés mis à disposition par centrales d'achat.

#### ❖ **Les bonnes pratiques identifiées par les communes :**

Des administrations communales ont manifesté l'intérêt de créer un cadastre des centrales qui leur serait facilement accessible et leur permettrait d'avoir une vision claire sur les centrales d'achat existantes ainsi que sur les marchés disponibles.

## C. PRÉPARATION DU MARCHÉ

### 1. ETUDE DU BESOIN

Pour comprendre la manière dont les communes déterminent leur(s) besoin(s), celles-ci ont été invitées à décrire leurs pratiques au niveau de :

- La prospection ;
- L'intégration de considérations sociales, éthiques ou environnementales ; et
- L'allotissement.

#### La prospection

##### ❖ Les réponses aux entretiens exploratoires :

Faites-vous de la prospection ?	Jamais	Rarement	Toujours
Nombre de communes (sur 21 répondants)	0	15	6

Le questionnaire d'entretien exploratoire révèle que sur les 21 communes ayant répondu, 15 d'entre elles effectuent « rarement » de la prospection tandis que 6 indiquent « toujours » en réaliser.

##### ❖ Les réponses les plus fréquentes :

Onze des entités rencontrées effectuent spontanément une veille stratégique, principalement sur internet, afin de rester informées de l'offre existante dans les secteurs qui les concernent. Parmi celles-ci, 7 d'entre elles organisent des rencontres avec des opérateurs économiques afin d'affiner la définition de leurs besoins.

*A contrario*, 11 entités indiquent qu'elles ne font pas de prospection en tant que telle mais sollicitent l'aide d'autres communes pour affiner leur(s) besoin(s) via notamment l'outil 3P.

Enfin, 7 administrations communales indiquent également que les entreprises viennent se présenter à elles de manière spontanée.

##### ❖ Les freins/difficultés objectivables :

- Identifier les limites de la prospection

Un peu plus de la moitié des répondants (14/22) soulève la difficulté récurrente d'identifier les limites à respecter en matière de prospection. En effet, il leur est compliqué de savoir ce qu'elles peuvent ou ne peuvent pas faire dans cette phase, notamment pour respecter les principes généraux d'égalité entre opérateurs économiques, de mise en concurrence et de transparence. Le manque de compétences des agents communaux en matière de marchés publics est également soulevé.

- Identifier les opérateurs économiques susceptibles de répondre à leurs besoins

Certains agents communaux dénoncent la difficulté de trouver des entreprises pour répondre à leur(s) marché(s).

- Préserver l'égalité entre soumissionnaires

Certaines entités confient qu'elles se sentent parfois en porte-à-faux vis-à-vis des opérateurs économiques auprès desquels elles ont fait de la prospection (notamment pour affiner leur besoin et rédiger ainsi leur cahier des charges) si à terme elles ne lui attribuent pas le marché.

#### ❖ **L'analyse critique des résultats :**

La majorité des communes se faisant démarcher par des entreprises tiennent généralement une liste avec ces potentiels opérateurs économiques à contacter.

Aussi, lors des entretiens, il est observé une confusion entre la prospection (c'est-à-dire, la consultation préalable au marché en vue de collecter les informations nécessaires à la rédaction des documents de marché et d'informer les opérateurs économiques des projets et des attentes telles conformément à l'article 51 de la loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics) et la simple veille stratégique (c'est-à-dire, des recherches permettant de se mettre à jour dans un secteur déterminé indépendamment de la rédaction de documents de marché). La moitié des communes interviewées considèrent qu'elles réalisent de la prospection alors qu'il s'agit en fait d'une simple veille (consultation sur internet, ...).

Concernant la difficulté à trouver des entreprises actives dans certains secteurs, la question se pose néanmoins de savoir si les pouvoirs locaux ont connaissance et utilisent la fonctionnalité « carte de visite » reprenant un répertoire d'entreprises (notamment par domaine d'activité) disponible sur la plateforme fédérale e-Procurement<sup>10</sup>.

#### ❖ **Les bonnes pratiques identifiées par les communes :**

Certaines communes indiquent que les services juridiques encouragent les autres services à inclure la prospection dans leur processus d'achats. D'autres relèvent également l'importance de travailler en équipe pluridisciplinaire lors de la définition d'un besoin. En effet, elles encouragent l'agent en charge du juridique à collaborer avec l'agent « expert technique » (et inversement).

Une des communes annonce également qu'elle se présente spontanément auprès des entreprises locales qui s'installent dans sa résidence administrative afin de leur expliquer qu'elles sont potentiellement intéressées par leur secteur d'activité et leur expliquer les particularités de travailler avec un pouvoir adjudicateur afin de les encourager à participer à leurs marchés éventuels.

### **L'intégration de considérations sociales, éthiques ou environnementales**

#### ❖ **Les réponses les plus fréquentes :**

Seules 14 communes se sont prononcées sur le choix d'intégrer ou non des considérations sociales, éthiques ou environnementales.

Parmi celles-ci, 7 d'entre elles révèlent intégrer des considérations environnementales. Ainsi, les types de marchés les plus concernés semblent être les marchés de services et de fournitures. En effet, 5

<sup>10</sup> <https://www.publicprocurement.be/>.

des 7 communes appliquent ces considérations notamment pour les marchés de « repas scolaires » et de « fourniture de papier ». Tandis que 4 communes indiquent en appliquer dans leurs marchés de travaux. En ce qui concerne les considérations sociales, 7 communes sur les 14 expliquent en appliquer dans leurs marchés.

*A contrario*, 7 communes quant à elles déclarent catégoriquement qu'elles n'incluent aucune considération sociale, éthique ou environnementale dans leurs marchés.

#### ❖ **Les freins/difficultés objectivables :**

La difficulté à intégrer de telles considérations semble viser davantage les clauses environnementales.

La majorité des communes (17/22) abordent des difficultés à intégrer des critères éthiques, sociaux et environnementaux (ci-après: « critères ESE ») dans leurs marchés. Ces dernières estiment qu'elles manquent de temps, de personnel et de connaissance en la matière. Ces communes indiquent plus précisément qu'elles ne savent pas ce qu'elles sont censées demander aux opérateurs économiques dans leurs exigences ni comment vérifier ces critères ESE. Qui plus est, certaines indiquent également que malgré le recours à l'helpdesk achat public responsable du SPW, ces clauses restent néanmoins difficiles à intégrer et à analyser en pratique.

Enfin, elles craignent également que l'application de certains critères ESE restreignent les soumissionnaires potentiellement intéressés par le marché ou encore que cela leur coûte plus cher. Enfin, certaines estiment même que l'intégration de critères environnementaux pourrait constituer un obstacle pour les petites entreprises, tout en favorisant les grosses entreprises.

#### ❖ **L'analyse critique des résultats :**

La démarche des communes d'intégrer des considérations éthiques, sociales ou environnementales s'explique notamment par le fait qu'elles ont indiqué être parfois tenues au respect de certaines exigences européennes minimales.

Elles expliquent majoritairement que ces considérations ne répondent pas à leurs priorités économiques et/ou politiques mais découlent plutôt d'obligations réglementaires. En effet, les communes mettent généralement en avant leurs intérêts économiques ; cherchent à conclure des marchés les moins contraignants possibles ; veillent surtout à préserver la sécurité juridique et à ne pas limiter le champ des soumissionnaires potentiels.

Aussi, elles soulignent que l'intégration de considérations sociales ne s'avère pas toujours pertinente pour leurs marchés. De fait, elles considèrent que le volume des montants et la durée de leurs marchés sont trop faibles pour y intégrer des tels critères.

#### ❖ **Les bonnes pratiques identifiées par les communes :**

Une commune conseille d'adopter un esprit critique et de bien se renseigner concernant la démarche environnementale afin que le marché ne constitue pas une considération environnementale « de façade ». Aussi, une autre commune indique qu'elle renvoie systématiquement les entreprises vers les informations renseignées par le SPW en la matière afin de les accompagner au mieux dans cette démarche.

## L'allotissement

### 💡 Le saviez-vous ?

L'allotissement est la subdivision d'un marché pouvant être attribuée séparément en principe en vue d'une exécution distincte.

Pour les marchés dont le montant estimé dépasse 140.000€ HTVA, le pouvoir adjudicateur est tenu d'envisager l'allotissement.

S'il décide de ne pas le faire, les raisons principales doivent être mentionnées dans les documents de marché.

#### En savoir plus :

- [Fiche thématique sur les marchés à lots](#)
- Articles 2,52° ; 58 et 137 de la [loi du 17/06/2016 relatifs aux marchés publics](#) ;
- Articles 49 et 50 de [l'arrêté royal du 18/04/2017 relatif à la passation des marchés publics dans les secteurs classiques \(ARP\)](#)
- Article 17 de [l'arrêté royal du 14/01/2013 établissant les règles générales d'exécution des marchés publics \(RGE\)](#)

#### ❖ Les réponses aux entretiens exploratoires :

Vos marchés sont-ils allotés ?	Jamais	Rarement	Toujours
Nombre de communes (sur 21 répondants)	0	15	6

L'entretien exploratoire complété par les 21 communes révèle que la majorité des pouvoirs communaux allotissent rarement leurs marchés (15 pouvoirs locaux sur les 21 ayant répondu). Tandis que 6 allotissent toujours leurs marchés.

#### ❖ Les réponses les plus fréquentes :

Huit communes prévoient des lots uniquement lorsque la réglementation l'impose. Quatre entités allotissent leurs marchés même si cela n'est pas obligatoire. *A contrario*, dix indiquent qu'elles n'en prévoient pas.

#### ❖ Les freins/difficultés objectivables :

La majorité des entités interviewées rencontrent des difficultés lorsqu'il s'agit d'allotir les marchés publics. Il est constaté que l'allotissement entraîne, dans le chef des agents communaux, une charge de travail supplémentaire pour coordonner et contrôler les différents lots. Cela complexifie leur organisation, car les communes doivent gérer plusieurs interlocuteurs (contrairement à la sous-traitance où un seul interlocuteur est impliqué). *A contrario*, une seule commune exprime ne pas rencontrer de difficulté particulière concernant les lots, et indique d'ailleurs gérer les différents interlocuteurs avec une certaine facilité.

La coordination des différents intervenants est particulièrement difficile au stade de l'exécution des travaux. Aussi, cette difficulté de gestion des lots sont encore plus prononcées lorsque les communes passent des marchés pour d'autres pouvoirs adjudicateurs bénéficiaires.

Les pouvoirs locaux craignent également la gestion des problèmes de responsabilité. En effet, une commune confie que son personnel communal a déjà été confronté à une situation où les entreprises se renvoyaient la balle en matière de responsabilité.

Enfin, certaines entités doutent que l'allotissement facilite réellement l'accès des petites et moyennes entreprises (ci-après « PME »). De fait, une commune prétend que cela ne change pas la vie de ces entreprises, car les pouvoirs locaux n'achètent pas de quantités significatives. Ainsi, certaines communes remettent en question l'objectif de la réglementation sur l'allotissement. Bien que l'objectif soit louable, elles constatent des effets indésirables qui détournent de cet objectif initial.

#### ❖ **L'analyse critique des résultats :**

Afin de nuancer les résultats exprimés ci-dessus, il est important de noter que parmi les communes qui n'allotissent pas leurs marchés, une minorité (4/22) déroge à l'imposition légale d'allotissement. Tandis que les autres n'en prévoient pas car ce n'est pas obligatoire mais aussi parce que cela ne leur semble pas pertinent dans le cadre de leurs marchés (notamment au vu du montant relativement faible et de la durée assez courte de leurs marchés).

#### ❖ **Les bonnes pratiques identifiées par les communes :**

Les communes relèvent (particulièrement pour les marchés de travaux) le bénéfice d'effectuer des réunions de démarrage avec les différents adjudicataires intervenants afin que tout le monde puisse se rencontrer, discuter et s'accorder concernant la coordination du chantier.

## **2. RÉDACTION DU CAHIER SPÉCIAL DES CHARGES**

La réflexion relative à la conception du cahier spécial des charges s'est posée autour de 6 thématiques :

- La détermination des critères de sélection ;
- La détermination des critères d'attribution ;
- La mise en place d'un cautionnement éventuel ;
- La détermination du délai de remise des offres ;
- Les éventuelles initiatives mises en avant pour faciliter la lecture du cahier des charges par les entreprises ; et
- Les aides sollicitées par les communes à cette étape.

### **La détermination des critères de sélection**

#### ❖ **Les réponses les plus fréquentes :**

Onze entités déclarent appliquer peu ou pas de critères de sélection afin de faciliter l'accès à un maximum d'opérateurs économiques et de ne pas complexifier le marché. Trois entités ont également spécifié ne cibler « *que ce qui est vraiment pertinent pour le marché public* » et rédigent des critères qu'elles ont la capacité de vérifier.

Les critères de sélection les plus souvent mentionnés par les communes sont les suivants :

- Demande de travaux ou références similaires ;
- Demande d'agrément (pour les marchés de travaux) ;

- Attestations diverses (ex. : attestation d'assurance).

En revanche, deux critères n'ont été évoqués qu'une seule fois :

- Exigence liée au chiffre d'affaires de l'entreprise et ;
- Proximité ou situation géographique de l'entreprise.

#### ❖ **Les freins/difficultés objectivables :**

Une des principales difficultés réside dans la distinction entre les critères de sélection et d'attribution. Il est parfois difficile pour le personnel communal de déterminer si une exigence relève de l'un ou l'autre. Les communes trouvent également cette tâche complexe car elle demande des compétences spécifiques. Aussi, la complexité réside dans la difficulté à trouver un équilibre entre les critères pertinents pour le marché et des contraintes raisonnables, tant dans le chef des soumissionnaires (pour la participation au marché) que dans le chef de l'agent communal (pour l'analyse de ces critères).

#### ❖ **L'analyse critique des résultats :**

De manière générale, une confusion entre les critères de sélection et d'attribution est observée. Cela souligne la difficulté précédemment évoquée du manque de connaissance de la matière des marchés publics.

Les communes semblent également vouloir encourager la participation de diverses entreprises en intégrant le moins de critères de sélection que possible. Elles semblent également choisir leurs critères de sélection de manière à simplifier la procédure et à garantir la pertinence de ces critères en fonction du marché.

Enfin, il est à noter que la majorité des communes passent par des procédures négociées sans publication préalable, ce qui les dispense de la sélection qualitative. Les communes expliquent que cela serait contre-productif de fixer des critères de sélection « sévères » dans ce cas de figure. Les critères précédemment précités sont donc en général appliqués dans des procédures en une phase (telle que la procédure ouverte par exemple).

#### ❖ **Les bonnes pratiques identifiées par les communes :**

Les entités locales relèvent quelques bonnes pratiques en matière de critère de sélection afin de garantir des exigences adaptées et réalistes qui facilitent la soumission et l'analyse des offres :

- Revoir leurs critères de sélection pour éviter les exigences inutiles ;
- Bien préciser les critères ;
- S'assurer que les critères de sélection reflètent la réalité des entreprises (en vérifiant leur pertinence dans le secteur concerné).

Aussi, elles relèvent le fait que la démarche de s'ouvrir à de nouvelles entreprises s'anticipe déjà dans la conception des critères de sélection.

### **La détermination des critères d'attribution**

#### ❖ **Les réponses les plus fréquentes :**

Un peu plus de la moitié des pouvoirs communaux (15 communes sur 22) ont tendance à prévoir un critère « prix » uniquement. Une dizaine de communes (10 communes sur 22) indiquent privilégier de plus en plus le critère de la qualité et établissent ainsi un critère fondé sur le rapport qualité-prix.

### ❖ Les freins/difficultés objectivables :

Les difficultés relatives aux critères d'attribution sont recensées à deux niveaux par les entités interviewées : au niveau du fonctionnement interne de l'administration et au niveau de la rédaction concrète des critères d'attribution.

Ainsi, il est soulevé que le personnel communal ne se sent pas toujours compétent pour définir les critères d'attribution ce qui peut parfois faire obstacle à la rédaction de critères clairs, précis et juridiquement « sûrs ». Ensuite, les entités relèvent également le risque de contentieux dû à une mauvaise rédaction. Concernant les critères « qualité », il leur est généralement compliqué d'en rédiger de manière suffisamment objectivable.

Enfin, il est parfois constaté une « distorsion » entre la façon dont les critères ont été rédigés et l'analyse de ces derniers. Dès lors, les communes se rendent compte que la méthode d'analyse prévue et annoncée dans le cahier des charges n'est pas pertinente une fois qu'elles arrivent au stade de l'analyse des offres. Ces difficultés impactent donc directement l'analyse de ces critères par le personnel communal qui éprouve des difficultés à motiver son analyse de manière objective.

### ❖ L'analyse critique des résultats :

Cette tendance à privilégier le critère du prix peut s'expliquer par les contraintes budgétaires dont font part les communes mais également par son caractère facilement « objectivable ».

### ❖ Les bonnes pratiques identifiées par les communes :

Dans la même logique que les bonnes pratiques annoncées pour l'établissement des critères de sélection, les pouvoirs locaux indiquent :

1. qu'il est important d'établir des critères objectivables ;
2. qu'ils soient en mesure d'évaluer et ;
3. qui ne ciblent pas un opérateur économique en particulier.

Certaines entités indiquent également qu'il est utile de tenir compte des conseils publiés par la tutelle en matière de pratique des marchés publics.

## La mise en place d'un cautionnement éventuel

### Le saviez-vous ?

Le cautionnement est une somme d'argent (en principe 5% du montant initial du marché) exigée de l'adjudicataire en tant que garantie de la bonne exécution du marché.

Depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2023, le cautionnement est facultatif. Il est toutefois interdit d'en demander un pour les marchés dont la valeur estimée est inférieure à 50.000€ HTVA (ce montant est porté à 100.000€ HTVA dans les secteurs spéciaux).

**En savoir plus :** articles 2,8° ; 9§4 ; 25 à 33 ; 44 ; 93 ; 133 et 158 de [l'arrêté royal du 14/01/2013 établissant les règles générales d'exécution des marchés publics \(RGE\)](#).

#### ❖ **Les réponses les plus fréquentes :**

La totalité des entités interviewées confirment prévoir un cautionnement pour certains de leurs marchés.

Parmi celles-ci, un peu plus de la moitié des pouvoirs communaux (soit 15 d'entre elles) précise prévoir un cautionnement uniquement lorsque la réglementation l'impose.

Une seule entité révèle cependant qu'il lui est déjà arrivé de déroger à l'obligation de cautionnement afin de ne pas effrayer les petites entreprises.

#### ❖ **Les freins/difficultés objectivables :**

Certaines administrations soulèvent d'abord la charge administrative qu'engendre le cautionnement. Ce dernier est parfois perçu comme une procédure lourde.

De même, la charge en termes de suivi est également relevée. Certains agents communaux affirment que cela mobilise des ressources disproportionnées par rapport aux bénéfices. Bloquer la totalité de la caution pendant toute la durée du marché peut devenir d'autant plus contraignant (tant pour la commune que pour le prestataire) dans le cas d'un marché pluriannuel.

Enfin, la pertinence du cautionnement est souvent remise en question lors des entretiens. Ainsi, plusieurs communes s'interrogent sur l'utilité réelle du cautionnement. Elles estiment même que « cela ne garantit pas grand-chose au final ». D'autres prétendent que le cautionnement est inutile.

#### ❖ **L'analyse critique des résultats :**

La totalité des entités prévoient un cautionnement. Toutefois, certaines entités (6 sur 22) expliquent que tous les marchés ne sont pour autant pas concernés par le cautionnement en raison par exemple du montant du marché (parfois le montant est tellement faible, qu'il n'y a pas lieu de prévoir un cautionnement).

Certaines communes (9 sur les 22 interrogées) précisent également que la prévision d'un cautionnement se fait selon la pertinence du marché, notamment en fonction du montant initial de ce dernier.

Enfin, seules deux communes précisent qu'elles prévoient systématiquement un cautionnement même lorsque cela n'est pas imposé par la réglementation.

#### ❖ **Les bonnes pratiques identifiées par les communes :**

Les communes soulèvent quelques pratiques considérées comme bénéfiques dans le cadre du cautionnement. Elles conseillent en effet, de limiter le montant de la caution à un pourcentage du montant total du marché (plutôt que de prévoir une garantie sur l'ensemble) afin que cela ne constitue pas une contrainte financière du côté des entreprises.

Enfin, afin de simplifier la gestion du cautionnement tout en préservant un niveau de garantie adapté au marché, elles conseillent de prévoir une libération progressive de la caution en fonction de l'avancement des prestations.

### **La détermination du délai de remise des offres**

#### ❖ **Les réponses les plus fréquentes :**

Les communes relèvent plusieurs éléments en fonction desquels elles déterminent le délai de remise des offres. Ainsi, sur les 22 entités rencontrées, 4 déclarent se baser uniquement sur le délai minimum légal

pour déterminer le délai de remise des offres. Aussi, parmi ces 22 administrations, 16 indiquent prendre en compte les congés scolaires et les congés du bâtiment.

Ensuite 13 entités ont également précisé que la date limite de soumission est établie en fonction de la complexité du marché.

Enfin, une seule commune a indiqué réduire souvent le délai de remise des offres en justifiant l'urgence.

#### ❖ **Les freins/difficultés objectivables :**

Le constat majeur est le manque de participation des opérateurs économiques. Cette situation oblige alors les communes à relancer un nouveau marché ce qui peut notamment engendrer des retards (et des coûts supplémentaires) dans leur planning interne.

Selon les entités locales interviewées, deux causes principales peuvent expliquer ce manque de participation. Tout d'abord, elles confient qu'il y a une pénurie d'opérateurs économiques dans certains secteurs d'activité. Selon ces dernières, cette pénurie peut engendrer des rapports de force car les entreprises savent qu'elles sont rares dans le secteur et peuvent dès lors exercer une certaine influence sur les conditions du marché. Ensuite, l'obligation récente du passage par la plateforme fédérale e-Procurement pour les marchés dont le montant estimé est supérieur à 30 000 euros (HTVA) semble avoir considérablement réduit la participation des entreprises. Beaucoup d'entre elles se retrouvent en effet « bloquées » dès le stade de la remise électronique des offres.

#### ❖ **L'analyse critique des résultats :**

Un délai de réception des offres trop court peut entraîner le risque d'une non remise d'offres des opérateurs économiques, d'obtenir des offres mal préparées ou encore le risque que les soumissionnaires fassent peser le manque de temps en augmentant son prix.

Toutefois, il ressort des entretiens avec les communes que ces dernières ne relèvent pas de difficulté particulière concernant la détermination du délai de remise des offres en tant que telle et que la pénurie d'offres qu'elles constatent parfois est dû à une pénurie d'opérateurs économiques dans un secteur particulier.

#### ❖ **Les bonnes pratiques identifiées par les communes :**

Pour optimiser la participation des entreprises et assurer la qualité des offres reçues, les communes identifient plusieurs pratiques :

1. Adapter le délai de remise des offres en fonction des contraintes liées au secteur d'activité (par la prise en compte des périodes de congés afin de ne pas pénaliser les entreprises ou encore via une recherche préalable pour comprendre les spécificités du secteur d'activité concerné ou bien en recueillant les retours des entreprises)
2. Communiquer systématiquement vers les entreprises pour les informer de la publication d'un nouveau marché (en diversifiant plusieurs canaux de communication, les communes s'assurent ainsi que l'information ait atteint toutes les entreprises potentiellement intéressées).
3. Augmenter le délai de remise des offres en fonction de la complexité du marché (plus le marché est complexe, plus le délai doit être long)
4. Tenir un rétroplanning et déterminer un calendrier en interne (le rétroplanning permet ainsi d'organiser le bon déroulement de la procédure et le calendrier interne permet de publier les marchés au moment opportun et de ne pas les publier en même temps pour que les entreprises aient l'opportunité d'y répondre)

## Les éventuelles initiatives mises en place pour faciliter la lecture du cahier des charges par les entreprises

### ❖ Résultats des entretiens exploratoires :

Utilisez-vous les modèles de documents du Gouvernement wallon disponibles sur le portail des marchés publics ( <a href="https://marchespublics.wallonie.be/pouvoirs-adjudicateurs.html">https://marchespublics.wallonie.be/pouvoirs-adjudicateurs.html</a> ) pour rédiger votre cahier spécial des charges ?	Jamais	Rarement	Toujours
Nombre de communes (sur 21 répondants)	8	13	0

La question de l'utilisation des modèles de documents du Gouvernement wallon disponibles sur le Portail des marchés publics a été posée lors des entretiens exploratoires. Sur les 21 communes ayant répondu, 8 d'entre elles estiment ne jamais utiliser ces modèles tandis que les 13 autres indiquent les utiliser « rarement ».

### ❖ Les réponses les plus fréquentes :

Une minorité de communes (3 sur 22) indique qu'elles ne mettent rien de particulier en place pour rendre les documents de marchés accessibles et compréhensibles pour les entreprises.

Douze communes quant à elles, veillent à joindre à leurs documents de marché un tutoriel afin que les entreprises sachent déposer leur offre sur e-Procurement. Certaines d'entre elles s'assurent spécifiquement que les documents de marché soient lisibles et compréhensibles. Elles expliquent en effet qu'elles ne souhaitent pas « encombrer » les opérateurs économiques avec des informations inutiles ou non pertinentes notamment au regard de l'objet du marché.

### ❖ Les freins/difficultés objectivables :

Le personnel communal explique qu'il ne se sent pas suffisamment compétent pour « simplifier » les documents de marchés afin qu'ils soient accessibles aux entreprises.

Aussi, la complexité de la réglementation des marchés publics semble, selon les communes interviewées, un facteur qui ne facilite pas la compréhension des cahiers des charges par les entreprises.

Enfin, les communes expriment le besoin d'une bibliothèque ou d'un catalogue de cahiers des charges qui pourraient les aider dans la rédaction des cahiers des charges en fonction de leurs perspectives d'achats en offrant des exemples concrets et adaptés aux différents types de marchés.

### ❖ L'analyse critique des résultats :

Il est important de rappeler que les modèles de documents du Gouvernement wallon sont uniquement obligatoires pour les pouvoirs locaux en cas de marchés subsidiés dans le cadre du Plan de Relance. Ainsi, ces modèles de documents sont intégrés dans l'outil 3P et se génèrent automatiquement lorsque la commune passe ce type de marché subsidié. De plus, les entretiens permettent de constater que la majorité des administrations locales (20 communes sur les 22 interviewées) utilisent 3P pour rédiger leur

cahier des charges. Ces modèles de documents sont également disponibles sur le Portail des marchés publics en Wallonie<sup>11</sup>.

Certains agents communaux font savoir qu'ils sont conscients que la taille des cahiers des charges et la quantité de documents à fournir constituent un frein important pour les entreprises. Certains expliquent même que « *cela est frustrant de voir à quel point les entreprises sont parfois « asphyxiées » par la lourdeur des documents de marché* ».

#### ❖ Les bonnes pratiques identifiées par les communes :

Bien que la plupart des cahiers des charges sont issus de l'outil 3P, les communes estiment qu'il est nécessaire de retravailler les clauses techniques et d'alléger le document de manière à les rendre plus « clair » et plus « digeste » pour les opérateurs économiques.

### 3. OUTILS UTILISÉS

Afin d'identifier les outils grâce auxquels les pouvoirs locaux s'appuient dans leur pratique d'achats, il leur a été demandé quelle(s) aide(s) les accompagnent au quotidien.

#### ❖ Résultats des entretiens exploratoires :

Utilisez-vous un logiciel de dématérialisation pour vos marchés publics ?	Oui	Non
Nombre de communes (sur 21 répondants)	21	0

Les 21 communes ayant répondu utilisent un logiciel de dématérialisation des marchés publics. Parmi celles-ci, les 21 utilisent l'outil de gestion « 3P ». Aussi, une minorité d'entre elles (2 sur 21 entités) déclarent également utiliser la plateforme e-Procurement.

Concernant la question de la formation des agents communaux, sur ces 21 communes, 11 ont recours aux formations organisées par l'UVCW. Ensuite, 3 de ces 21 entités indiquent également se former de manière autonome (autodidacte ; en interne via un système d'« écolage » ou encore « sur le tas »). Enfin, les communes indiquent également recourir à des formations « externes » telles que les formations dispensées par le Service Public de Wallonie, ESIMAP ou encore 3P.

#### ❖ Les réponses les plus fréquentes :

L'Union des Villes et des Communes Wallonnes (UVCW) constitue une aide importante pour les administrations locales. Leur forum est particulièrement apprécié. En effet, grâce à ce dernier, les communes indiquent qu'elles entrent facilement en contact avec d'autres pouvoirs adjudicateurs locaux pour échanger des expériences concrètes et s'inspirer des pratiques de chacun.

Les communes sollicitent également la tutelle via le SPW Intérieur et Action Sociale (SPW IAS) pour obtenir des conseils notamment sur la rédaction de leur(s) cahier(s) des charge(s). Elles prennent également en compte les considérations et remarques diverses en matière de marchés publics et de concessions de service et de travaux que le SPW IAS publie dans un recueil (disponible sur le Portail des

<sup>11</sup> <https://marchespublics.wallonie.be/pouvoirs-adjudicateurs/outils/modeles-de-documents.html>.

pouvoirs locaux en Wallonie<sup>12</sup>), car cela représente une base de référence utile et plus « officielle » pour elles. Les administrations interrogées mentionnent également que la newsletter spécifique aux pouvoirs locaux diffusée par le SPW IAS constitue également une aide dans leurs pratiques.

Dans le même esprit de collaboration avec d'autres entités locales, la plateforme 3P<sup>13</sup> (logiciel de gestion des marchés publics) est également utilisée. Elle permet aux communes de mutualiser leurs pratiques notamment en se partageant des modèles de documents.

De plus, certaines communes consultent également la jurisprudence du Conseil d'Etat afin de se tenir à jour sur les évolutions jurisprudentielles et d'ajuster leurs pratiques en conséquence.

Enfin, les formations en marchés publics sont également perçues comme une aide. Certains agents communaux indiquent également profiter des formations pour poser quelques questions concrètes sur des cas spécifiques qu'ils rencontrent.

Enfin, le Portail Wallon des Marchés Publics<sup>14</sup> est fréquemment consulté en particulier pour les agents nouvellement affectés à cette matière. Le Portail est notamment apprécié pour ses actualités, ses fiches thématiques, ses modèles de documents et les textes réglementaires.

#### ❖ **Les freins/difficultés objectivables :**

Des communes sont souvent mal desservies en matière de formation. Elles observent que la plupart du temps, les formations se donnent principalement à proximité de Namur ou de Bruxelles. Certaines communes plus éloignées ont du mal à y accéder. Elles ont donc rarement l'occasion de suivre des formations à proximité de leur lieu de travail.

En ce qui concerne les conseils et les avis rendus par la tutelle, une commune signale qu'il est déjà arrivé qu'il y ait une différence d'interprétation entre la tutelle de la Région et le niveau fédéral (SPF Stratégie et Appui).

#### ❖ **L'analyse critique des résultats :**

Au-delà des aides susmentionnées ci-dessus, une forme d'entraide généralisée semble être assez répandue dans la pratique des administrations entre les communes. Cela se manifeste notamment via des demandes et des partages d'informations.

#### ❖ **Les bonnes pratiques identifiées par les communes :**

Les communes relèvent tout particulièrement l'importance de se calquer sur les recommandations de la tutelle et de ne pas hésiter à les solliciter en amont de la publication de leur marché.

## **D. PASSATION DU MARCHÉ**

### **1. ANALYSE DES OFFRES**

Afin de comprendre leur(s) pratique(s) en matière d'analyse des offres, les communes ont été invitées à discuter de leur organisation en interne ainsi que de leur méthode d'analyse.

<sup>12</sup> <https://interieur.wallonie.be/home.html>.

<sup>13</sup> <https://3p.eu/be-fr/>.

<sup>14</sup> <https://marchespublics.wallonie.be/pouvoirs-adjudicateurs.html>.

#### ❖ **Les réponses les plus fréquentes :**

Huit des 22 entités interviewées ont déclaré trouver l'analyse des critères d'attribution relativement complexes. Quatre autres indiquent quant à elles ne pas rencontrer de difficulté quant à cette analyse. Trois des vingt-deux communes apportent une réponse plus nuancée. En effet, elles précisent que la complexité dépend du type de critère à analyser. Enfin, 6 communes ne se sont pas exprimées sur une quelconque difficulté (ou non) d'analyse.

Par la suite, une grande majorité de communes (18 sur les 22 interrogées) a indiqué que l'analyse des offres s'effectuait généralement de manière conjointe et pluridisciplinaire. En effet, habituellement le service technique va vérifier si l'offre correspond au cahier spécial des charges et si elle répond aux demandes techniques. Le service marché public (et/ou le juriste lorsqu'il y en a un) va quant à lui généralement s'intéresser aux attestations ainsi qu'aux aspects plus juridiques et administratifs et va également préparer la motivation ainsi que le rapport d'attribution.

Des exceptions sont cependant à souligner. Lorsqu'il s'agit de petits marchés publics, seuls les services techniques s'occupent généralement de l'analyse de l'offre sans passer nécessairement par le service marché public. Enfin, pour les gros marchés (principalement de travaux), si un auteur de projet a été désigné, il réalise l'analyse de manière quasi autonome des offres.

#### ❖ **Les freins/difficultés objectivables :**

Une première difficulté réside dans le fait qu'il arrive parfois que les opérateurs économiques remettent des offres qui ne répondent pas toujours aux exigences du cahier spécial des charges. Il a également été souligné que l'analyse des offres est parfois plus compliquée quand des auteurs de projets sont impliqués. Il ressort que c'est principalement le cas lorsque de petits architectes indépendants sont impliqués car ces derniers ne connaissent apparemment pas bien la procédure de marchés publics. Enfin, il peut arriver que des sous-critères non-prévus dans le cahier spécial des charges soient analysés ce qui est illégal.

#### ❖ **L'analyse critique des résultats :**

Concernant la difficulté d'analyse des critères, certaines communes ont indiqué que lorsqu'il s'agit de critères objectivables et/ou chiffrables comme le prix, cela reste relativement simple à analyser. L'analyse devient cependant plus compliquée pour elles lorsqu'il est question de critères de qualité (tel que l'esthétisme).

Comme l'ont relevé les entités interviewées, la méthode d'analyse en équipe pluridisciplinaire permet de garantir l'objectivité de l'analyse et de la motivation tout en prenant en compte la connaissance technique du besoin telle que prévue au cahier des charges par les experts techniques. Cependant, il est important de souligner que certaines administrations n'ont pas toujours la capacité d'appliquer cette méthode d'analyse étant donné le manque de personnel. De fait, les administrations ne disposent pas nécessairement toutes d'un service marché public ou encore d'un juriste en support. Il peut en effet arriver qu'un agent communal ayant la capacité technique uniquement doive également assumer la charge relative à la conformité juridique (et inversement parfois, la charge de l'expertise technique lié au besoin du marché est supportée par un juriste).

#### ❖ **Les bonnes pratiques identifiées par les communes :**

Les communes ont particulièrement relevé le fait de travailler en équipe et de se relire à plusieurs, principalement lorsque le marché est complexe. Les personnes interviewées relèvent également qu'avoir une bonne communication et de bons échanges entre les services communaux est important.

## 2. NÉGOCIATION

La thématique de la négociation a également été abordée dans le cadre de cette étude. Dans un premier temps, il a été demandé aux communes, via le QCM préalable, dans quelle mesure elles pratiquent la négociation lorsque la procédure le permet.

Pour aller plus loin, il leur a été demandé, mais cette fois lors des entretiens, comment se passent les négociations. Voici l'analyse des réponses à cette question.

### 💡 Le saviez-vous ?

Plusieurs procédures autorisent la négociation en marchés publics :

1. La procédure négociée sans publication préalable (PNSPP) (article 42, §2 de la [loi du 17/06/2016 relatifs aux marchés publics](#))
2. La procédure négociée directe avec publication préalable (PNDAPP) (article 41, §§ 3 à 6 de la [loi du 17/06/2016 relatifs aux marchés publics](#))
3. La procédure concurrentielle avec négociation (PCAN) (article 38, §§ 5 à 9 de la [loi du 17/06/2016 relatifs aux marchés publics](#))
4. Le dialogue compétitif (article 39, §7 de la [loi du 17/06/2016 relatifs aux marchés publics](#))
5. Le partenariat d'innovation (article 40, §§ 3 à 5 de la [loi du 17/06/2016 relatifs aux marchés publics](#))

### ❖ Résultats des entretiens exploratoires :

Pratiquez-vous la négociation lorsque la procédure l'autorise ?	Jamais	Rarement	Toujours
Nombre de communes (sur 21 répondants)	3	12	6

Douze des 21 répondants au QCM ont indiqué ne pratiquer que rarement la négociation. Enfin, six la pratiquent toujours et trois jamais.

### ❖ Les réponses les plus fréquentes :

Une minorité de communes (à savoir 5 des 22) indique négocier régulièrement. *A contrario*, 13 administrations disent quant à elles ne pas négocier souvent. Une majorité de communes (11/22) précise négocier principalement si le prix dépasse le budget fixé ou s'il est élevé. Enfin, 6 demandent clairement aux soumissionnaires, lorsqu'elles négocient, qu'ils transmettent leur BAFO (*best and final offer*).

### ❖ Les freins/difficultés objectivables :

L'une des principales difficultés soulevées est le manque de temps. Ensuite vient la peur de mal faire étant donné qu'il faut pouvoir comparer les offres ainsi que la complexité de la démarche. Enfin, il est également à mentionner le manque de personnel dont font face les communes. L'une d'entre elles a également mentionnée le fait de ne pas trouver de sens à la négociation.

### ❖ L'analyse critique des résultats :

Les règles quant à l'égalité de traitement des opérateurs économiques semblent représenter une certaine zone d'inconfort pour les interviewés. Dès lors, ils n'osent pas nécessairement entreprendre des négociations afin de ne pas se mettre en porte à faux et risquer de faire quelque chose d'illégal.

Il semble également important de préciser, pour une mise en contexte la plus fidèle possible, qu'en cas de négociation, le prix sera généralement l'unique sujet.

❖ **Les bonnes pratiques identifiées par les communes :**

L'une des communes suggère de négocier d'autres aspects de l'offre qu'uniquement le prix.

### 3. RELATION AVEC LES SOUMISSIONNAIRES

Les pouvoirs locaux participants ont été invités à discuter principalement de deux thématiques concernant leur relation avec les soumissionnaires, à savoir :

- Comment informent-ils les soumissionnaires du résultat d'attribution ; et
- L'organisation de retour d'expérience des adjudicataires.

#### Comment les soumissionnaires sont-ils informés du résultat d'attribution

##### Le saviez-vous ?

Le pouvoir adjudicateur averti les soumissionnaires via plusieurs moyens (mail, courrier postal, e-Procurement,...) en fonction de la procédure de marché public et/ou en partie choisi par lui.

Le soumissionnaire reçoit plus ou moins d'informations concernant les motifs du choix de l'entreprise remportant le marché en fonction de la procédure.

Dans les marchés **belges**, l'information intervient en même temps que la notification qui, elle, n'est adressée qu'à l'adjudicataire.

Par contre, dans les marchés **européens**, le pouvoir adjudicateur doit procéder en deux temps :

- Il informe tous les soumissionnaires de sa décision motivée d'attribution (donc du classement qu'il a établi)
- Il laisse un **délai minimal de 15 jours** (« délai de standstill ») à chaque soumissionnaire afin de lui permettre d'introduire un recours s'il considère que cette décision porte atteinte à ses droits/intérêts :
- Si **aucun recours** n'est intenté, le marché peut être attribué à l'issue de ce délai. En pratique, il le sera par un nouveau courrier à l'adjudicataire.
- Si un **recours** est intenté, le marché ne peut pas être attribué avant que le Conseil d'Etat ne se soit prononcé.

**En savoir plus :** article 3 à 34 de la [Loi du 17/06/2013 relative à la motivation, à l'information et aux voies de recours en matière de marchés publics et de certains marchés de travaux, de fournitures et de services.](#)

#### ❖ **Les réponses les plus fréquentes :**

Dix communes informent les soumissionnaires par mail, 9 le font par recommandé et 8 envoient un mail et un recommandé. Enfin, 3 ont mentionné la publication de l'avis d'attribution sur e-Procurement.

La démarche vient également de la part des entreprises. En effet, il ressort de 9 des entretiens qu'il arrive parfois que les entreprises non-retenues contactent les communes, soit par mail ou par téléphone, afin d'obtenir des explications, pour connaître leur ordre utile dans le classement ou encore pour obtenir des détails sur l'offre ayant gagné. *A contrario*, 7 des 22 communes précisent quant à elles qu'il est plutôt rare que les soumissionnaires demandent le rapport d'attribution ou ne posent des questions pour comprendre leur non-sélection.

Les recours sont également assez rares d'après les informations obtenues.

#### ❖ **Les freins/difficultés objectivables :**

Les soumissionnaires demandent parfois à obtenir les offres de leurs concurrents, en particulier pour connaître les prix qu'ils pratiquent. La plateforme fédérale e-Procurement (sur laquelle sont publiées les avis d'attribution) semble également constituer un frein pour les opérateurs économiques à cette étape du marché. Enfin, la passation des marchés et plus particulièrement la communication des résultats d'attribution reste également complexe car l'entité communale doit trouver le juste milieu entre le devoir de transparence et le respect de la confidentialité des données émises par les différents soumissionnaires.

#### ❖ **L'analyse critique des résultats :**

Les résultats mentionnés plus haut sont néanmoins à nuancer vu les précisions qui ont été mentionnées par les interlocuteurs. En effet, certaines communes font des distinctions entre les marchés de faible montant lors desquels elles informent les soumissionnaires du résultat d'attribution par mail et les marchés de gros montants pour lesquels elles passent par l'envoi d'un recommandé en plus d'un mail.

#### ❖ **Les bonnes pratiques identifiées par les communes :**

La majorité des communes a insisté sur le fait de respecter au maximum la réglementation en matière d'information des soumissionnaires. Certaines ont également mentionné le fait de se montrer disponible et à l'écoute lorsqu'elles sont contactées par un soumissionnaire souhaitant comprendre la non-sélection de son offre. Enfin, l'accent a également été mis sur le respect de la confidentialité des données émises par les entreprises. Les communes font particulièrement attention à ne pas communiquer aux soumissionnaires des éléments repris dans les offres des concurrents et pouvant relever du secret des affaires et des données confidentielles.

### **L'organisation de retour d'expérience des adjudicataires**

#### ❖ **Les réponses les plus fréquentes :**

Huit pouvoirs locaux, sur les 22 interrogés, n'organisent pas du tout de retour d'expérience des adjudicataires tandis que 8 autres reconnaissent en organiser parfois mais de manière plutôt informelle.

#### ❖ **Les freins/difficultés objectivables :**

Le principal frein soulevé est le fait que les soumissionnaires ont tendance à ne pas lire l'entièreté du cahier spécial des charges. Ils prennent principalement connaissance de la partie technique (métré et descriptif) sans nécessairement parcourir attentivement le reste des documents de marché. Cela a pour conséquence que leurs offres ne respectent pas toujours les critères de sélection ou ne valorisent pas les

critères d'attribution. Il arrive alors que des soumissionnaires s'étonnent donc de ne pas avoir remporté le marché.

Une seconde difficulté mentionnée trouve son origine dans les demandes formulées par le collègue. En effet, ce dernier ne maîtrise pas toujours bien les règles et la réalité des marchés publics ce qui entraîne parfois des demandes de sa part très difficilement réalisables et pour lesquelles les adjudicataires ne savent répondre.

#### ❖ **L'analyse critique des résultats :**

Certains adjudicataires font des retours et/ou posent des questions avant les résultats d'attribution et n'attendent donc pas nécessairement la fin de la passation pour communiquer aux pouvoirs adjudicateurs leur retour d'expérience. Les adjudicataires semblent privilégier cette manière de faire principalement lorsqu'ils rencontrent des difficultés, par exemple liées aux délais de remise des offres ou encore concernant un aspect technique du cahier des charges.

#### ❖ **Les bonnes pratiques identifiées par les communes :**

De manière générale, les pouvoirs locaux ayant des contacts avec les adjudicataires indiquent prendre en considération les remarques qui leur sont faites pour s'adapter si besoin lors des prochains marchés publics. Il est également relevé comme bonne pratique le fait d'avoir une bonne communication en interne. Enfin, certaines administrations expliquent également avoir le réflexe de prendre contact avec les adjudicataires quand aucune offre n'a été remise pour un marché afin de comprendre pourquoi ils n'ont pas répondu.

## **E. EXÉCUTION DU MARCHÉ**

Afin de cerner les pratiques des communes au stade de l'exécution du marché, elles ont été invitées à décrire leur méthode de vérification de l'exécution ainsi que leur relation avec les adjudicataires à ce stade du marché.

### **1. VÉRIFICATION DE L'EXÉCUTION**

#### ❖ **Les réponses les plus fréquentes :**

Les discussions avec les agents communaux montrent quatre méthodes principales de suivi de l'exécution des marchés. L'exécution des marchés peut tout d'abord être gérée par le personnel dirigeant (le service demandeur ou encore le service technique) pour lequel le marché est passé. En effet, cette technique concerne la majorité des entités interviewées (15/22). Ensuite, 9 communes sur les 22 interrogées (soit près de 40% d'entre elles) font intervenir le service juridique pour garantir le bon déroulement de l'exécution. Certaines entités (4/22) quant à elles font suivre l'exécution par un auteur de projet. Et enfin, une minorité de communes (2/22) gèrent l'exécution du marché systématiquement en équipe pluridisciplinaire.

#### ❖ **Les freins/difficultés objectivables :**

Tout d'abord d'un point de vue plutôt « fonctionnel », certains agents communaux se plaignent que la communication entre services n'est pas toujours optimale dans le cas d'une gestion en équipe pluridisciplinaire. Le personnel communal souligne également souvent l'importance de réaliser un suivi des marchés. Il est constaté à plusieurs reprises un manque de suivi de l'exécution (soit un mauvais suivi, soit une absence totale de suivi).

Ensuite, certaines entités relèvent de manière générale la complexité et la lourdeur des règles administratives qui peuvent survenir dans le cadre du suivi de l'exécution des marchés. C'est particulièrement la charge de recensement des manquements constatés par les communes en cas de défaut(s) de l'adjudicataire qui est visé. Dans la même logique, le personnel communal indique que la procédure de suivi dans ce cas est plutôt chronophage car elle peut engendrer la relance d'un nouveau marché dans certains cas avec les risques que cela peut comporter à ce stade (que l'adjudicataire défaillant se représente pour la participation du nouveau marché). Certains prétendent même que ces règles sont souvent plus avantageuses pour les opérateurs économiques plutôt que pour les pouvoirs adjudicateurs. En outre, au niveau de la réception provisoire, un agent communal précise qu'il est difficile de faire comprendre à l'adjudicataire qu'il est censé « corriger les choses » afin de répondre aux défauts constatés.

Enfin, les agents communaux interviewés prétendent que les quantités sont parfois mal estimées et que cela pose également une difficulté à cette étape du marché.

❖ **L'analyse critique des résultats :**

Le service juridique intervient durant l'exécution principalement lorsqu'un problème survient à ce stade du marché. Il est à noter qu'à ce stade du marché, c'est majoritairement le service technique qui assure le suivi de l'exécution.

Aussi, lorsque l'exécution est gérée en équipe pluridisciplinaire, c'est généralement un binôme entre le service juridique qui s'occupe principalement des aspects juridico-administratifs et le service technique qui lui gère les aspects en lien avec l'expertise du marché.

❖ **Les bonnes pratiques identifiées par les communes :**

Certaines font ressortir l'importance de vérifier si les tarifs correspondent bien à ce qui a été conclu au préalable. Enfin, dans cette phase, la nécessité d'une bonne communication entre les services est à nouveau relevée.

## **2. RELATION AVEC LES ADJUDICATAIRES**

❖ **Les réponses les plus fréquentes :**

La relation avec les adjudicataires est généralement considérée comme bonne pour la majorité d'entre eux (17/22). Seules quatre administrations locales expliquent avoir déjà eu un différend avec un adjudicataire. Enfin, une seule donne une réponse « neutre » sur la question en évoquant qu'il n'y a « rien de spécifique à signaler ».

❖ **Les freins/difficultés objectivables :**

La barrière de la langue peut constituer une difficulté dans la relation avec l'adjudicataire. Ensuite, une entité remet en cause une pratique considérée comme dommageable pour elle. Elle constate en effet qu'il peut arriver que l'entreprise ait remporté le marché en cassant son prix mais que finalement le service derrière n'est pas optimal. Cela fragilise donc la relation entre l'administration et l'adjudicataire.

❖ **L'analyse critique des résultats :**

Les discussions avec les entités locales révèlent qu'en cas de désaccord, le dialogue sera privilégié par ces dernières plutôt que les procès-verbaux de manquement. Comme expliqué ultérieurement dans le point relatif à la stratégie mise en place par les administrations, il leur est important de travailler un maximum avec les entreprises locales. De plus, comme précisé ultérieurement dans la partie relative au délai de remise des offres, les communes constatent une pénurie d'entreprises dans certains secteurs d'activité.

Ces deux aspects mis en lumière lors des entretiens par les communes peuvent expliquer l'intérêt commun poursuivi par les entités locales de rester en bon terme avec les adjudicataires.

Enfin, il est également important de noter qu'en général, si la relation ne se passe pas bien avec un adjudicataire, la commune a tendance à ne plus se diriger vers lui pour les prochains marchés de faible montant ou en procédure négociée sans publication préalable.

#### ❖ Les bonnes pratiques identifiées par les communes :

Les communes partagent la recommandation de privilégier le dialogue afin de maintenir une bonne relation avec l'adjudicataire.

## F. FIN DU MARCHÉ

### 1. PAIEMENT

Afin de cerner les pratiques en matière de paiement, il a été demandé aux communes comment se passe cette étape et en particulier la facturation électronique.

#### 💡 Le saviez-vous ?

1. Désormais, les opérations de vérification et de paiement doivent être réalisés dans un traitement unique de 30 jours. Cela concerne les marchés publics à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2025 ainsi que les marchés pour lesquels l'invitation à introduire une offre est lancée à partir de cette date.

**En savoir plus :** articles 2, 27° ; 9 ; 95 et 127 de [l'arrêté royal du 14/01/2013 établissant les règles générales d'exécution des marchés publics \(RGE\)](#).

2. Depuis le 1<sup>er</sup> mars 2024, les entreprises ont désormais l'obligation de transférer électroniquement leurs factures pour les marchés ou concessions dont la valeur estimée est supérieure à 3.000€ HTVA.

**En savoir plus :** [arrêté royal du 04/09/2023 modifiant l'arrêté royal du 14/01/2013 établissant les règles générales d'exécution des marchés publics et l'arrêté royal du 09/03/2022 fixant les modalités relatives à l'obligation pour les opérateurs économiques en matière de facturation électronique dans le cadre des marchés publics et contrats de concession.](#)

#### ❖ Les réponses les plus fréquentes :

Dix administrations communales expliquent que la gestion du paiement est plutôt complexe. *A contrario*, une minorité des communes interviewées témoignent que cette étape se passe bien. Enfin, 9 entités quant à elles apportent une réponse neutre sur la question.

#### ❖ Les freins/difficultés objectivables :

Les difficultés recensées en matière de paiement concernent tant les communes que les entreprises.

Du côté des communes, une lenteur administrative interne est fréquemment relevée. En effet, le système de validations internes peut leur sembler longs et cela impacte notamment les délais de paiement. Une commune indique également que ce système de validation interne ne répond pas forcément à la réalité de toutes les communes selon leur taille. Dans le même sens, les communes indiquent que les entreprises de leur côté déplorent souvent des délais de paiement tardifs.

Les entreprises n'ont pas toujours le temps de se familiariser avec le système de facturation électronique. Elles expriment qu'il est nécessaire de fournir une formation afin de les accompagner au mieux à ce stade du marché. En outre, elles constatent que les entreprises ne semblent pas toujours bien informées des démarches à réaliser, ni des délais à respecter pour pouvoir bénéficier des avances.

Enfin, il est constaté que certains services comptables sont pris au dépourvu par le nombre de factures « papier » et « mail » reçues. Aussi, les communes soulignent en parallèle un besoin d'accompagnement des services comptables dans la transition vers la facturation électronique afin de faciliter l'appropriation des nouveaux outils adéquats.

#### ❖ L'analyse critique des résultats :

Plusieurs agents communaux ne sont pas en mesure de se prononcer sur la question de la facturation électronique car cet aspect est géré par le service comptable. Aussi à ce stade, la majorité des communes souligne également à cette étape leur souci d'accompagner au mieux les petits opérateurs économiques afin de ne pas les perdre. Enfin, il est tout de même observé que de plus en plus d'administrations - transitent vers la facturation électronique.

#### ❖ Les bonnes pratiques identifiées par les communes :

Les communes soulèvent l'importance d'accompagner un maximum les entreprises afin qu'elles puissent s'approprier au mieux la facturation électronique. Dès lors, plusieurs communes leur envoient un tutoriel, ou encore un point de contact pour les accompagner dans cette démarche.

Aussi, suite à la nouveauté réglementaire en matière de délai de paiement, des communes expliquent y avoir vu une opportunité pour optimiser leur fonctionnement interne en la matière.

## 2. BILAN DU MARCHÉ

En ce qui concerne le bilan du marché, les communes participantes ont été invitées à discuter principalement de deux thématiques à savoir :

- L'évaluation de l'adjudicataire ; et
- La mise en place d'un bilan du marché en interne.

## **L'évaluation de l'adjudicataire**

### **❖ Les réponses les plus fréquentes :**

Huit des communes interrogées ne procèdent à aucune évaluation de l'adjudicataire. Sur les 14 communes restantes, 9 d'entre elles ne font pas d'évaluation formelle et 9 indiquent également procéder à une forme d'évaluation lorsque ça s'est mal passé. Enfin, certaines (3/22) précisent faire une forme d'évaluation via le PV de réception.

### **❖ Les freins/difficultés objectivables :**

L'un des freins est la réticence politique du collège à mettre des sanctions principalement lorsque les communes s'adressent à des entreprises locales ainsi que la crainte de ne plus recevoir d'offre pour de futurs marchés.

Citons également comme frein la peur de paraître discriminatoire.

### **❖ L'analyse critique des résultats :**

Il paraît intéressant de souligner que, si une évaluation est effectuée, celle-ci n'est pas nécessairement partagée à l'adjudicataire. En effet, les évaluations semblent principalement servir à adapter les marchés ultérieurs ainsi qu'à garder une liste des adjudicataires avec lesquels la collaboration ne s'est pas bien passée.

### **❖ Les bonnes pratiques identifiées par les communes :**

Certaines communes expliquent que l'évaluation de l'adjudicataire n'est pas formalisée ni prévue à un moment précis mais se fait plutôt en cours de marché, au fur et à mesure de l'exécution. Ils débriefent constamment et organisent parfois également des rencontres périodiques avec l'adjudicataire dans le cadre du marché. Cela leur permet de savoir si le marché en question se passe bien ou pas et permet également de faire des réglages si nécessaire.

Une autre bonne pratique mise en évidence par 2 communes est de prendre en compte le résultat de l'évaluation (qu'il soit formel ou non), afin d'en tirer des leçons personnelles lorsque c'est pertinent. Elles comprennent ainsi parfois ce qu'il s'est mal passé et d'où vient le problème et mette des choses en place pour éviter de reproduire ces « erreurs » dans de futurs marchés.

Enfin, des communes soulignent également l'importance de communiquer en interne et/ou avec l'adjudicataire.

## **La mise en place d'un bilan du marché en interne**

### **❖ Les réponses les plus fréquentes :**

Huit communes sur les 22 interrogées ont indiqué ne pas faire de bilan formel en interne. Cependant, au total 10 ont néanmoins précisé que leurs agents communiquent énormément entre eux ce qui permet d'avoir des retours d'informations. Cependant, une minorité de communes (3/22) a indiqué faire un bilan plus formel si des manquements et/ou problèmes spécifiques ont été constatés. Le même nombre d'administrations a précisé essayer de ne plus inviter l'adjudicataire aux futurs marchés s'ils ont eu une mauvaise expérience avec ce dernier.

Une majorité de pouvoirs locaux interrogés (9/22) dit faire une forme de bilan non pas à la fin d'un marché mais avant d'en relancer un nouveau. Cela leur permet de s'améliorer pour le prochain marché.

Enfin, 5 entités locales déclarent faire une sorte de bilan informel au fur et à mesure de l'exécution tandis que 5 disent quant à elles ne faire aucun bilan même informellement.

❖ **Les freins/difficultés objectivables :**

Le manque de temps et de moyens humains pour procéder à un bilan formel de fin de marché a été soulevé.

❖ **L'analyse critique des résultats :**

Il semblerait que, sur base des retours effectués spontanément et informellement grâce à une communication interne active, les gestionnaires de marchés adaptent leurs pratiques et affinent au besoin leurs futurs marchés.

Les réunions plus formelles concerneraient davantage les marchés de travaux. En effet, les administrations communales semblent organiser de manière plus formelle divers types de réunions (de chantier, de bilan etc.) dans le cadre de cette catégorie de marché.

❖ **Les bonnes pratiques identifiées par les communes :**

Les personnes interrogées soulignent l'importance d'une bonne communication au sein des administrations, tant entre les différents services qu'entre les agents.

Une autre bonne pratique est le fait de ne pas attendre la fin d'un marché pour voir ce qui n'a pas été mais plutôt de faire une sorte de « bilan » au fur et à mesure de l'exécution du marché. De ce fait, un problème peut rapidement être identifié et résolu avant que ça n'entraîne nécessairement des conséquences trop importantes.

Pour terminer, faire un bilan avant de relancer un nouveau marché public est également une bonne initiative. En effet, cela permet de prendre conscience et/ou de se souvenir des problèmes rencontrés précédemment mais également des choses qui ont bien fonctionné afin d'en tirer des leçons et éviter de reproduire de mauvaises expériences telles que vécues par le passé.

## CONCLUSION

Au moment de commencer l'analyse des résultats de cette étude ainsi que le présent rapport, il avait été pensé pouvoir mettre en évidence des *persona* et pouvoir ainsi relier certains résultats à des types de communes/clusters Belfius. Force est de constater que cela n'a pas été possible. En effet, aucune catégorie d'administrations communales n'a présenté les mêmes tendances de réponses aux entretiens. Cette étude permet tout de même la mise en évidence de constatations principales.

En effet, l'une d'entre elles est le manque généralisé de moyens, tant en ressources humaines formées que budgétaires ce qui affecte en partie la capacité des communes à optimiser leurs achats. Il est également intéressant de noter que ce sont les contraintes budgétaires qui conditionnent le programme d'action des communes et non l'inverse. Aussi, il est constaté que malgré leurs contraintes, les communes manifestent une volonté sincère de bien faire et de respecter la réglementation en matière de marchés publics.

Il est également retenu au terme de cette étude que la « communication » semble être un élément important relevé par les communes tout au long de leurs achats, que ce soit dans les échanges avec les entreprises, entre agents d'une même commune ou encore entre différentes administrations communales.

De plus, la présence des représentants du SPW Intérieur et Action Sociale lors des échanges a été perçue de manière positive. Cette présence a notamment permis de faire émerger une vision plus nuancée de la tutelle, non seulement comme organe de contrôle, mais également comme acteur de conseil et de soutien pour les pouvoirs locaux.

Enfin, sur base des besoins exprimés dans cette étude par les communes, des pistes d'améliorations sont identifiées ci-dessous sous la forme d'un tableau. Ces pistes permettent de mettre en lumière les actions en cours au sein du Service Public de Wallonie mais également de suggérer des actions complémentaires.

## PISTES D'AMÉLIORATION

Besoins exprimés par les communes rencontrées	Actions du SPW
<b>Stratégie d'achats</b>	
<p>Mise en avant exhaustive des centrales d'achat existantes en Wallonie, de leurs conditions d'accès et des marchés disponibles</p>	<p><b>Actions en cours :</b></p> <p>Un cadastre regroupant les centrales d'achat wallonnes est en cours de développement par le SPW Support. Il contiendra des informations pratiques concernant ces centrales.</p>
<p>Faire partie d'un réseau permettant de rester à jour, de partager les pratiques en matière de marchés publics et de rencontrer d'autres acteurs des marchés publics</p>	<p><b>Actions en cours :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le SPW IAS diffuse par le biais d'une newsletter spécifique adressée aux pouvoirs locaux, une information législative, jurisprudentielle et thématique en matière de marchés publics et de concessions de services et de travaux. Il organise également des rencontres destinées aux pouvoirs locaux autour des marchés publics.</li> <li>- Le SPW Secrétariat général a mis en place un réseau des acteurs de la commande publique responsable de Wallonie, s'adressant aux acheteurs publics régionaux et locaux. Dans le cadre de ce réseau, des ateliers thématiques sont notamment organisés et des newsletters (actualités juridiques, présentations des nouveaux outils, agenda évènementiel, chronique de jurisprudence, etc.) sont diffusées.</li> </ul> <p><b>Action complémentaire :</b></p> <p>Les mécanismes juridiques permettant aux pouvoirs locaux de collaborer entre eux en matière de marchés publics, seront mis en avant sur le Portail des marchés publics.</p>
<p>Obtenir une formation pratique pour initier les agents aux marchés publics</p>	<p><b>Actions en cours :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des séances d'informations et/ou de formations organisées par le SPW IAS à l'attention des pouvoirs locaux.</li> <li>- Des sessions gratuites de démonstration de la plateforme e-Procurement sont organisées par le SPW Support.</li> <li>- Une partie du portail marché publics sera dédiée aux profils débutants avec des outils spécifiques pour les aider dans leurs démarches.</li> </ul>

	<p><b>Action complémentaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plusieurs outils offrant des clés pour gérer un marché tout au long de son cycle de vie vont être réalisés et seront mis à disposition sur le Portail des marchés publics.</li> </ul>
<b>Préparation du marché</b>	
Savoir réaliser une prospection tout en cernant les limites réglementaires	<p><b>Actions en cours :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une fiche thématique sur la prospection<sup>15</sup> définissant le cadre juridique est disponible sur le site du Portail des marchés publics.</li> <li>- Un guide pratique, enrichi d'une boîte à outils destinée à accompagner tout pouvoir adjudicateur dans la définition des besoins de ses marchés et l'intégration de l'étape de prospection, est en cours de finalisation. Il sera prochainement disponible sur le Portail des marchés publics.</li> <li>- La rédaction d'une fiche prospection « entreprises » pour sensibiliser ces dernières aux règles générales en matière de prospection et visant à leur donner des trucs et astuces pour trouver des pouvoirs adjudicateurs à prospector est en cours. Cette fiche sera ensuite disponible sur le Portail des marchés publics.</li> </ul>
Bibliothèque de cahiers des charges spécifiques et de clauses qui seraient approuvés en amont par la tutelle SPW	<p><b>Actions en cours :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des canevas de cahiers des charges ainsi que de clauses types (et autres modèles de documents) sont mis à disposition sur le Portail des marchés publics<sup>16</sup>.</li> <li>- Dans le cadre du rôle de conseil de la tutelle (SPW IAS), cette dernière apporte un support aux questions ponctuelles des pouvoirs locaux (par courriel, courrier ou téléphone).</li> </ul>
Accompagnement spécifique pour mettre en place des critères sociaux, éthiques ou environnementaux	<p><b>Actions en cours :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le SPW Secrétariat général met à disposition un Helpdesk « achats publics responsables » visant à accompagner gratuitement les pouvoirs adjudicateurs wallons (SPW, UAP, villes, communes, CPAS...) dans l'intégration de clauses</li> </ul>

<sup>15</sup> <https://marchespublics.wallonie.be/files/La%20prospection.pdf>.

<sup>16</sup> <https://marchespublics.wallonie.be/pouvoirs-adjudicateurs/outils/modeles-de-documents.html>.

	<p>environnementales, sociales et éthiques dans leurs marchés publics.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le SPW met à disposition de tous les pouvoirs adjudicateurs wallons le « Réseau des facilitateurs clauses sociales » qui les accompagne dans l'intégration de clauses sociales dans leurs marchés publics de travaux. Les pouvoirs locaux peuvent contacter le SPW IAS à l'adresse: <a href="mailto:marchespublics.interieur@spwwallonie.be">marchespublics.interieur@spwwallonie.be</a><sup>17</sup>.</li> <li>- Le SPW organise des formations spécifiques en construction durable. Les informations concernant ces formations sont également relayées sur le Portail des marchés publics.</li> </ul> <p><b>Action complémentaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le SPW Secrétariat général développe un catalogue de critères durables qui sera disponible en ligne.</li> </ul>
<b>Passation du marché</b>	
<p>Accompagnement spécifique pour analyser des offres dans le cadre de marchés contenant des critères sociaux, éthiques ou environnementaux</p>	<p><b>Actions en cours :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Helpdesk mentionné « achats publics responsables » qui aide à l'intégration des clauses environnementales, sociales et éthique propose également une méthode de vérification facilitée de ces dernières.</li> </ul>
<b>Exécution du marché</b>	
<p>Accompagnement spécifique pour suivre la bonne application des clauses sociales, éthiques ou environnementales</p>	<p><b>Actions en cours :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un accompagnement via le « Réseau des facilitateurs clauses sociales » est à disposition des pouvoirs adjudicateurs pour les aider au stade du contrôle de l'exécution de ces clauses.</li> </ul>
<b>Fin du marché</b>	
<p>Accompagnement des entreprises dans la transition vers la facturation électronique afin de faciliter l'appropriation des nouveaux outils adéquats</p>	<p><b>Actions en cours :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Portail du SPW Finances<sup>18</sup> contient des informations-clés (dont un guide) pour accompagner les entreprises en matière de facturation électronique.</li> </ul>

<sup>17</sup> L'Union des Villes et des Communes de Wallonie (UVCW) propose un accompagnement similaire à ses membres via l'adresse : [marchespublics@uvcw.be](mailto:marchespublics@uvcw.be).

<sup>18</sup> <https://finances.wallonie.be/accueil-entreprises/espace-fournisseurs/facturation-electronique.html>.

## **CONTRIBUTIONS ET REMERCIEMENTS**

### **EQUIPE PROJET**

L'équipe en charge de ce projet, que ce soit pour la mise en place de l'étude, l'organisation des entretiens ainsi que la participation à ceux-ci, en passant par la rédaction du rapport et les visuels fait partie de la Direction des Marchés Publics et des Assurances du SPW Support.

### **COLLABORATIONS**

Cette étude a été réalisée avec la collaboration ponctuelle de plusieurs directions : la Direction du Développement Durable du SPW Secrétariat Général et la Direction des Marchés publics et du Patrimoine du SPW IAS ont participé aux entretiens pour la prise de notes et la Direction de l'Optimisation des Relations Usagers du SPW Secrétariat Général a partagé des conseils sur la méthodologie.

### **REMERCIEMENTS**

La Direction des Marchés Publics et des Assurances tient à remercier sincèrement les administrations communales ayant participé à cette étude. Votre disponibilité, votre accueil et la qualité de nos échanges ont permis l'aboutissement de cette étude.

## Guide d'entretien de l'étude du process achat des pouvoirs adjudicateurs

Entretiens semi-directif d'approximativement 2h00

### 1. Introduction

- Se présenter (voir pitch page 4)
- Contextualisation : cf PPT
- Préciser la confidentialité de l'entretien en ce compris l'anonymisation des informations dans le rapport final et accord pour l'enregistrement de l'entretien
- Présentation de l'interviewé (fonction)

### 2. Réflexion stratégique globale

- Avez-vous une stratégie d'achat qui encadre votre processus, définit des priorités stratégiques de fonctionnement (choix de procédures, accès PME, durabilité, allotissement, ...) ?
- Avez-vous une vision/une ligne de conduite transversale pour déterminer vos achats ?
  - Est-ce que le plan stratégique transversal (PST) ou autres plans vous permettent d'avoir une meilleure prévisibilité des marchés publics à venir ?
- Réalisez-vous une analyse stratégique des besoins de l'entité ?
  - Recensement et définition des besoins
  - Listez-vous vos marchés à venir pour l'année ?
  - Faites-vous de la prévisibilité des marchés (planifiez-vous vos marchés à l'avance et informez-vous les opérateurs économiques avant de les publier) ?
  - Avez-vous une forme de monitoring ou de suivi des marchés à venir, attribués, exécutés ?
- Les contraintes budgétaires (règlement général de la comptabilité communale RGCC, la tutelle spéciale d'approbation, ...) sont-elles un frein à la passation de vos marchés ? Si oui, pourquoi ?<sup>19</sup>

### 3. Préparation du marché/rédaction des documents de marché

- Pourquoi faites-vous ou pas de la prospection ?
  - Via quelle(s) technique(s) de prospection ? (Internet, rencontres, cartes de visite e-Proc, téléphone, salons, foires, face to face, ...)
  - Avez-vous un listing d'entreprises que vous contactez systématiquement ou essayez-vous de prospector des entreprises différentes ?
  - Comment ouvrez-vous la porte aux nouvelles entreprises ?
  - Comment vous informez-vous sur l'évolution du secteur d'achat (innovation, ce que proposent les entreprises) ?
- Que mettez-vous en place pour rendre vos documents de marché suffisamment compréhensible pour les opérateurs économiques ?
  - Utilisez-vous des modèles de documents ? (Canevas ? Copier-coller de précédents marchés ? ...)
  - Traduisez-vous vos documents de marché ? (question importante pour les communes à facilités, en particulier Lontzen, commune germanophone à facilités francophones)

<sup>19</sup> Question de l'IAS

- Intégrez-vous des clauses environnementales, sociales ou éthiques dans vos marchés publics ?
  - Si oui, par quels moyens (sélection, attribution, spécifications, exécution) les intégrez-vous et utilisez-vous des outils spécifiques pour cela ?
  - Si oui, dans quel(s) type(s) de marchés intégrez-vous des clauses durables ?
  - Si non, quels sont les obstacles qui vous en empêchent ?
- Comment déterminez-vous les critères de sélection ? Quels objectifs poursuivez-vous ?
- Comment déterminez-vous vos critères d’attribution et pourquoi ?
- Pour quelles raisons allotissez-vous ou pas vos marchés en général ?
  - Afin de favoriser les critères durables, les PME, le EES et les EIS ou pour d’autre(s) raison(s) ?
- Comment déterminez-vous le délai de remise des offres ?
  - Etes-vous souvent confrontés à un manque de participation des entreprises ?
- Quelle(s) aide(s) avez-vous pour vous accompagner dans vos marchés publics ? Quelle en est votre expérience ?
  - Contact auprès de la tutelle ? UVCW ? Portail des marchés publics ? Portail des pouvoirs locaux ? Veille jurisprudentielle ?
- Dans quels cas de figure prévoyez-vous un cautionnement et pourquoi ?

#### 4. Passation

- Comment vous organisez-vous en interne pour l’analyse des offres ?
- Comment vérifiez-vous le respect des critères d’attribution et de sélection ? Est-ce simple ?
- Comment se passent les négociations ?
- Comment informez-vous les soumissionnaires du résultat de l’attribution ?
  - Comment informez-vous les soumissionnaires non retenus ?
  - Comment gérez-vous la relation avec le soumissionnaire après attribution (si demande d’informations complémentaires relatives à la sélection, etc. ...) ?
- Organisez-vous un retour d’expérience des adjudicataires ?
  - Sur le cahier spécial des charges (contenu, forme, lisibilité, ...)
  - Sur le délai de remise d’offre

#### 5. Exécution

- Qui suit l’exécution du marché et comment se passe ce suivi ?
- Comment se passe généralement vos relations avec les adjudicataires ?
  - Comment faites-vous pour impliquer des entreprises parlant une autre langue ?
- Comment se passe le paiement ? La facturation électronique est-elle bien gérée ?
  - Et pour les adjudicataires ? Est-ce que vous connaissez et transmettez aux adjudicataires les outils (sites, helpdesk, etc.) pour réussir à passer à la facture électronique ?

#### 6. Fin du marché

- Procédez-vous à une évaluation de l’adjudicataire ?
- Faites-vous un bilan du marché en interne ?
  - Évaluez-vous si le marché répond bien au besoin auquel il était censé répondre ?

#### 7. Questions transversales

- Avez-vous de bonnes pratiques à partager ?
- De quoi auriez-vous besoin pour améliorer votre processus ?<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Question de l’IAS

- Dans vos marchés publics, prenez-vous en compte la sous-traitance dans les marchés de construction ? Si oui, à quelle étape et avec quel(s) objectif(s) ?<sup>21</sup>
  - Utilisez-vous par exemple l'allotissement ?
- Quelle est votre expérience de la sous-traitance dans les marchés publics de construction ?<sup>22</sup>
  - Si réponse négative, que mettez-vous en place face à cette sous-traitance qui est perçue comme un problème ? A quelle étape du marché public ?
- Avez-vous déjà eu des expériences négatives impliquant la sous-traitance dans les marchés publics de construction ? Si oui, quelle a été votre réaction ?<sup>23</sup>
  - Avez-vous déjà utilisé des PV de carences en réaction à des problèmes avec des sous-traitants ?

## 8. Clôture et remerciements

- Y a-t-il quelque chose que vous aimeriez ajouter ?
- Voulez-vous parler d'un sujet précis avant que nous ne terminions ?
- Avez-vous des questions à nous poser sur le sujet ?
- N'hésitez pas à revenir vers nous par mail si vous repensez à quelque chose que vous n'avez pas abordé dans cet entretien

---

<sup>21</sup> Questions de l'observatoire

<sup>22</sup> Questions de l'observatoire

<sup>23</sup> Questions de l'observatoire

## ANNEXE 2

### Grille à remplir : résultat des entretiens

Durée : 2h00

#### Introduction (10 min)

Bonjour,

Tout d'abord, merci d'avoir accepté de participer à cet échange qui nous sera particulièrement utile pour notre étude.

(Présenter le PowerPoint)

Nous sommes XX et YY, nous travaillons au Service Public de Wallonie et nous faisons partie de l'équipe projet de la Stratégie de la Commande publique Responsable Wallonne qui a notamment pour ambition de soutenir les acheteurs dans leur professionnalisation tout en renforçant la mutualisation des connaissances et des bonnes pratiques.

Dans ce cadre et afin d'optimiser le processus d'achat en Wallonie, nous avons réalisé, en 2024, une étude auprès des entreprises pour comprendre leurs freins et difficultés tout au long de ce processus d'achat public. Cette étude nous a permis de déjà cerner certains points d'amélioration

Aujourd'hui, nous souhaitons mieux comprendre votre réalité de terrain en matière de processus d'achat, cerner vos besoins, identifier les éventuels freins rencontrés et vos bonnes pratiques en termes d'achat. L'objectif de cette étude est d'essayer, sur base des entretiens que nous aurons faits, d'adapter les outils déjà existants et d'en développer de nouveaux que nous pourrons mettre à la disposition des communes afin de faciliter leur processus des achats publics.

20 communes participent à cette étude. Pour chaque entretien, nous allons poser une série de questions ouvertes pour comprendre les choses de votre point de vue. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, dites-nous ce que vous pensez, ce que vous ressentez. Tout sera traité de manière anonyme.

Avez-vous des questions ?

Demande de consentement : autorisez-nous à enregistrer cet entretien (uniquement dans un but d'analyse des réponses) ?

**Réflexion stratégique globale (15 min)**

<b><u>Questions</u></b>	<b><u>Réponses</u></b>	<b><u>Ressenti général</u></b>
<b>Avez-vous une stratégie d'achat qui encadre votre processus, définit des priorités stratégiques de fonctionnement (choix de procédure, accès PME, durabilité, allotissement, ...) ?</b>		
<b>Avez-vous une vision/une ligne de conduite transversale pour déterminer vos achats ?</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>○ Est-ce que le plan stratégique transversal (PST) ou autres plans vous permettent d'avoir une meilleure prévisibilité des marchés publics à venir ?</li></ul>		
<b>Réalisez-vous une analyse stratégique des besoins de l'entité ?</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>○ Recensement et définition des besoins</li><li>○ Listez-vous vos marchés à venir pour l'année ?</li><li>○ Faites-vous de la prévisibilité des marchés (planifiez-vous vos marchés à l'avance et informez-vous les opérateurs économiques avant de les publier) ?</li><li>○ Avez-vous une forme de monitoring ou de suivi des marchés à venir, attribués, exécutés ?</li></ul>		

<p><b>Les contraintes budgétaires (règlement général de la comptabilité communale RGCC, la tutelle spéciale d'approbation, ...) sont-elles un frein à la passation de vos marchés ? Si oui, pourquoi ?</b></p>		
<p><b>Divers</b></p>		
<p><b><u>Préparation du marché/rédaction des documents de marché (30 min)</u></b></p>		
<p><b>Pourquoi faites-vous ou pas de la prospection ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Via quelle(s) technique(s) de prospection ? (Internet, rencontres, cartes de visite e-Proc, téléphone, salons, foires, face to face, ...)</li> <li>○ Avez-vous un listing d'entreprises que vous contactez systématiquement ou essayez-vous de prospector des entreprises différentes ?</li> <li>○ Comment ouvrez-vous la porte aux nouvelles entreprises ?</li> <li>○ Comment vous informez-vous sur l'évolution du secteur d'achat (innovation, ce que proposent les entreprises, ...) ?</li> </ul>		
<p><b>Que mettez-vous en place pour rendre vos documents de marché suffisamment compréhensible pour les opérateurs économiques ?</b></p>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Utilisez-vous des modèles de documents ? (Canevas ? Copier-coller de précédents marchés ? ...)</li> <li>○ Traduisez-vous vos documents de marché ? (Question importante pour les communes à facilités, en particulier Lontzen, commune germanophone à facilités francophones)</li> </ul>		
<p><b>Intégrez-vous des clauses environnementales, sociales ou éthiques dans vos marchés publics ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si oui, par quels moyens (sélection, attribution, spécifications, exécution) les intégrez-vous et utilisez-vous des outils spécifiques pour cela ?</li> <li>○ Si oui, dans quel(s) type(s) de marchés intégrez-vous du durable ?</li> <li>○ Si non, quels sont les obstacles qui vous en empêchent ?</li> </ul>		
<p><b>Comment déterminez-vous les critères de sélection ? Quels objectifs poursuivez-vous ?</b></p>		
<p><b>Comment déterminez-vous vos critères d'attribution et pourquoi ?</b></p>		
<p><b>Pour quelles raisons allotissez-vous ou pas vos marchés en général ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Afin de favoriser les critères durables, les PME, le EES et les EIS ou pour d'autre(s) raison(s) ?</li> </ul>		

<p><b>Comment déterminez-vous le délai de remise des offres ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Etes-vous souvent confrontés à un manque de participation des entreprises ?</li> </ul>		
<p><b>Quelle(s) aide(s) avez-vous pour vous accompagner dans vos marchés publics ? Quelle en est votre expérience ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contact auprès de la tutelle ? UVCW ? Portail des marchés publics ? Portail des pouvoirs locaux ? Veille jurisprudentielle ?</li> </ul>		
<p><b>Dans quels cas de figure prévoyez-vous un cautionnement et pourquoi ?</b></p>		
<p><b>Divers</b></p>		
<p><b><u>Passation (20 min)</u></b></p>		
<p><b>Comment vous organisez-vous en interne pour l'analyse des offres ?</b></p>		
<p><b>Comment vérifiez-vous le respect des critères d'attribution et de sélection ? Est-ce simple ?</b></p>		

<b>Comment se passent les négociations ?</b>		
<b>Comment informez-vous les soumissionnaires du résultat de l'attribution ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comment informez-vous les soumissionnaires non retenus ?</li> <li>○ Comment gérez-vous la relation avec le soumissionnaire après attribution (si demande d'informations complémentaires relatives à la sélection, etc. ...) ?</li> </ul>		
<b>Organisez-vous un retour d'expérience des adjudicataires ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sur le cahier spécial des charges (contenu, forme, lisibilité, ...)</li> <li>○ Sur le délai de remise d'offre</li> </ul>		
<b>Divers</b>		
<b><u>Exécution</u> (15 min)</b>		
<b>Qui suit l'exécution du marché et comment se passe ce suivi ?</b>		

<p><b>Comment se passe généralement vos relations avec les adjudicataires ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comment faites-vous pour impliquer des entreprises parlant une autre langue ?</li> </ul>		
<p><b>Comment se passe le paiement ? La facturation électronique est-elle bien gérée ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Et pour les adjudicataires ? Est-ce que vous connaissez et transmettez aux adjudicataires les outils (sites, helpdesk, etc.) pour réussir à passer à la facture électronique ?</li> </ul>		
<p><b>Divers</b></p>		
<p><b><u>Fin du marché (10 min)</u></b></p>		
<p><b>Procédez-vous à une évaluation de l'adjudicataire ?</b></p>		
<p><b>Faites-vous un bilan du marché en interne ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Évaluez-vous si le marché répond bien au besoin auquel il était censé répondre ?</li> </ul>		

<b>Divers</b>		
<b><u>Questions transversales (15 min)</u></b>		
<b>Avez-vous de bonnes pratiques à partager ?</b>		
<b>De quoi auriez-vous besoin pour améliorer votre processus ?</b>		
<b>Dans vos marchés publics, prenez-vous en compte la sous-traitance dans les marchés de construction ?</b> <b>Si oui, à quelle étape et avec quel(s) objectif(s) ?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Utilisez-vous par exemple l'allotissement ?</li> </ul>		
<b>Quelle est votre expérience de la sous-traitance dans les marchés publics de construction</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si réponse négative, que mettez-vous en place face à cette sous-traitance qui est perçue comme un problème ? A quelle étape du marché public ?</li> </ul>		
<b>Avez-vous déjà eu des expériences négatives impliquant la sous-traitance dans les marchés publics de construction ?</b> <b>Si oui, quelle a été votre réaction ?</b>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avez-vous déjà utilisé des PV de carences en réaction à des problèmes avec des sous-traitants ?</li> </ul>		
<b>Divers</b>		
<b><u>Clôture et remerciements (5 min)</u></b>		
<b>Y a-t-il quelque chose que vous aimeriez ajouter ?</b>		
<b>Voulez-vous parler d'un sujet précis avant que nous ne terminions ?</b>		
<b>Avez-vous des questions à nous poser sur le sujet ?</b>		
<b>N'hésitez pas à revenir vers nous par mail si vous repensez à quelque chose que vous n'avez pas abordé dans cet entretien</b>		

<b>Divers</b>		
---------------	--	--

## ANNEXE 3

### Etude sur le fonctionnement du processus d'achats publics au sein des pouvoirs locaux

Bonjour,

Préalablement à notre entretien prévu dans quelques jours, pourriez-vous compléter (une réponse par commune) ce questionnaire? Celui-ci ne devrait pas prendre plus de 5 minutes.

Ce questionnaire est anonyme et nous permettra de personnaliser notre entretien en fonction de vos réponses.

D'avance un grand merci pour votre collaboration.

N'hésitez pas à revenir vers nous si vous avez la moindre question.

Au plaisir de vous rencontrer et de partager avec vous.

\* Obligatoire

1. Quel est le code postal de l'administration communale pour laquelle vous travaillez? \*

Nous avons besoin de cette information pour comprendre vos réponses et individualiser notre entretien lorsque nous nous rencontrerons

2. Combien de marchés lancez-vous par an? \*

- Moins de 20
- Entre 20 et 50
- Plus de 50

3. Quel est le montant approximatif de vos marchés (budget ordinaire et extraordinaire) pour l'année civile 2023\*? \*

\* Année sans élection

4. Passez-vous par des centrales d'achat pour certains de vos besoins? \*

- Oui
- Non

5. A quelle(s) centrale(s) êtes-vous adhérent? \*

6. Avez-vous dans votre structure une cellule dédiée spécifiquement à la gestion des marchés publics ou chaque direction gère-t-elle ses marchés? \*

- Nous avons une cellule dédiée spécifiquement aux marchés publics
- Chaque direction passe ses propres marchés
- Autre

7. Utilisez-vous un logiciel de dématérialisation pour vos marchés publics? \*

- Oui
- Non

8. Si oui, quel(s) logiciel(s) utilisez-vous? \*

9. Faites-vous de la prospection? \*

- Jamais
- Rarement
- Toujours

10. Utilisez-vous les modèles de documents du Gouvernement wallon disponibles sur le portail des marchés publics (<https://marchespublics.wallonie.be/pouvoirs-adjudicateurs.html>) pour rédiger votre cahier spécial des charges? \*

- Jamais
- Rarement
- Toujours

11. Vos marchés sont-ils allotés? \*

- Jamais
- Rarement
- Toujours

12. Pratiquez-vous la négociation lorsque la procédure s'y prête? \*

- Jamais
- Rarement
- Toujours

13. Appliquez-vous les sanctions prévues dans votre cahier spécial des charges en cas de manquement d'un adjudicataire? \*

- Jamais
- Rarement
- Toujours

14. Comment sont formés vos agents en marchés publics? \*

(Formations, outils, etc.)

15. Tenez-vous une veille jurisprudentielle? \*

- Oui
- Non

16. Si oui, via quel(s) moyen(s)? \*

17. Quelle est votre expérience de la sous-traitance dans les marchés publics de construction? \*

Positive

Neutre

Négative

18 Comment percevez-vous les relations entre l'adjudicataire et le(s) sous-traitant(s)? \*

Équilibrées

Moyennement équilibrées

Déséquilibrées

Très déséquilibrées

19. Constatez-vous de la sous-traitance non déclarée dans les marchés publics de construction?

\*

Jamais

Rarement

Souvent

Toujours

20. Quand la sous-traitance est-elle généralement déclarée? \*

Dans l'offre

Durant l'exécution


---

Ce contenu n'a pas été créé ni n'est approuvé par Microsoft. Les données que vous soumettez sont envoyées au propriétaire du formulaire.

 Microsoft Forms

[marchespublics.wallonie.be](https://marchespublics.wallonie.be)

## Une question ?

Rendez-vous sur notre formulaire de contact 



**Wallonie**  
**service public**  
**SPW**

EDITEUR RESPONSABLE

Stéphane Guisse,  
Secrétaire général a.i  
Boulevard Ernest Mélot 50  
5000 Namur

ISBN

978-2-8056-0845-2

DÉPÔT LÉGAL

D/2026/11802/02