



# CHOISIR LE MIEUX DISANT

UN GUIDE POUR LES ADJUDICATEURS PUBLICS  
ET LES ACHETEURS PRIVÉS DE PRESTATIONS DE  
PROPRETÉ





# CHOISIR LE MIEUX DISANT

UN GUIDE POUR LES ADJUDICATEURS PUBLICS ET LES  
ACHETEURS PRIVÉS DE PRESTATION DE PROPRETÉ

CE GUIDE A ÉTÉ RÉALISÉ AVEC  
LE SOUTIEN FINANCIER DE LA  
COMMISSION EUROPÉENNE



# SOMMAIRE

<b>SYNTHÈSE</b>	<b>6</b>
<b>CONTRIBUTION DU SECTEUR DE LA PROPRETÉ À L'ÉCONOMIE EUROPÉENNE</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>8</b>
<b>POURQUOI CE GUIDE A-T-IL ÉTÉ MIS À JOUR ?</b>	<b>9</b>
<b>CHAPITRE 1 : POURQUOI CHOISIR LE MIEUX-DISANT ?</b>	<b>11</b>
<b>CHAPITRE 2 : LA LÉGISLATION EUROPÉENNE SUR LES MARCHÉS PUBLICS ET LES RECOMMANDATIONS DES PARTENAIRES SOCIAUX</b>	<b>12</b>
Dispositions générales	13
Critères d'exclusion	14
Critère de sélection	15
Critères d'attribution des marchés	16
<b>CHAPITRE 3 : OBTENIR LE MEILLEUR RAPPORT QUALITÉ/PRIX POUR VOS SERVICES DE PROPRETÉ</b>	<b>17</b>
Introduction	17
Organiser une procédure d'adjudication adéquate	18
Questionnaire pour aider les acheteurs à définir leurs besoins de propreté	19
Calculs de prix et de coûts	20
Personnel de propreté	21
Gestion du marché et planification opérationnelle	23
Infrastructure du marché	26
<b>CHAPITRE 4 : ORIENTATIONS D'ÉVALUATION ET OUTIL INTERACTIF</b>	<b>27</b>
ÉTAPE 1 - Sélectionner les entreprises capables de fournir un service de qualité	28
ÉTAPE 2 - Déterminer l'importance relative du prix	30
ÉTAPE 3 - Mesurer l'importance accordée aux différentes catégories de critères de valeur technique en relation avec les services à fournir	30
ÉTAPE 4 - Hiérarchiser les critères d'attribution portant sur la valeur technique	32
ÉTAPE 5 - Annonce des critères de sélection et d'attribution retenus dans l'avis de marché	33
ÉTAPE 6 - La grille de notation pour déterminer l'entreprise la mieux disante	35
<b>MANUEL – TABLEAUX D'ÉVALUATION</b>	<b>40</b>
Phase d'exclusion – Fiche d'évaluation	40
Phase de sélection – Fiches d'évaluation	41
Phase d'attribution – Fiches d'évaluation	43
<b>TERMINOLOGIE ET DÉFINITIONS</b>	<b>46</b>

## SYNTHÈSE

Le présent guide, élaboré par la Fédération européenne du nettoyage industriel (FENI) et UNI Europa avec le soutien financier de la Commission européenne, est destiné à aider les acheteurs dans leurs processus d'adjudication **en mettant en exergue les avantages du choix de services de qualité.**

Rédigé conjointement par les **partenaires sociaux européens du secteur de la propreté**, il offre une **approche exclusive pour choisir le mieux disant**, qui reflète l'expérience des parties prenantes. Dans le même esprit, ce guide entend démontrer que le secteur de la propreté doit être reconnu dans son rôle de partenaire tout au long du processus d'achat de services.

À travers ce guide, les partenaires sociaux souhaitent aider les lecteurs à comprendre comment inclure et mesurer la qualité et la dimension sociale dans leurs procédures de passation. La qualité des services de propreté est subordonnée à la valeur technique et à la compétence professionnelle, tandis que la dimension sociale comprend le respect des conventions collectives et de bonnes conditions de travail. Les aspects qualitatifs et sociaux représentent toutefois les deux faces d'une même pièce. S'ils ne sont pas dûment pris en considération, une voie royale s'ouvre à la concurrence déloyale entre les entreprises et au dumping social entre les travailleurs. La propreté est un service à forte intensité de main-d'œuvre, où quelque 85 % des coûts sont affectés au personnel. En conséquence, les partenaires sociaux ne sauraient trop souligner que l'attribution des marchés sur la seule base du prix ou des coûts conduit inévitablement à des manquements dans la qualité et des pratiques illicites.

Ce guide est facile à utiliser : chaque chapitre est indépendant et une synthèse est à chaque fois fournie en guise d'introduction pour en donner un aperçu. Afin qu'il puisse servir efficacement d'outil de référence pour choisir le mieux disant, la structure suivante a été adoptée :

**Chapitre 1** : ce chapitre explique le concept du « mieux disant » et les raisons pour lesquelles il est important pour les acheteurs. Dans le système fondé sur ce concept, plusieurs éléments liés à la qualité d'un service doivent être évalués et mis en balance avec le prix afin de déterminer l'offre qui répond le mieux aux besoins et préférences spécifiques des acheteurs et qui constitue ainsi l'offre économiquement la plus avantageuse.

Ce chapitre décrit également les risques qu'encourent les acheteurs s'ils optent pour le prix le plus bas, ce qui est souvent synonyme d'un prestataire de services de propreté de faible qualité.

**Chapitre 2** : l'Union européenne a adopté un cadre législatif détaillé sur les marchés publics, dont le principal instrument est la directive européenne sur les marchés publics (2014/24/UE). Ce chapitre passe en revue les règles les plus récentes de l'UE sur les marchés publics et les procédures pertinentes pour le secteur

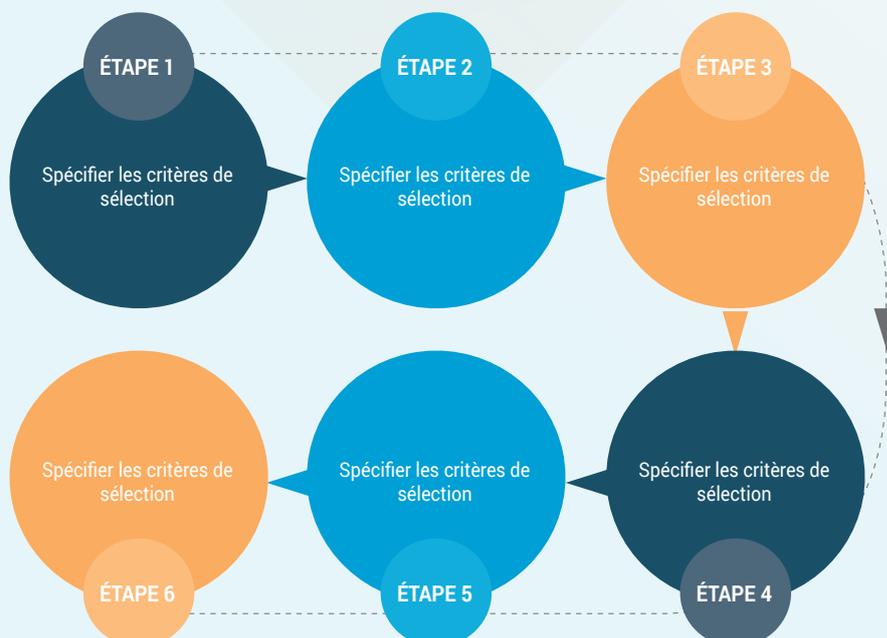
de la propreté. Il contient différentes informations sur les critères d'exclusion, de sélection et d'attribution.

Nous avons également ajouté à ce chapitre nos recommandations, comme l'utilisation des critères de l'offre économiquement la plus avantageuse (OEPA), le respect des conventions collectives, le rejet des prix anormalement bas ou la méfiance à l'égard des procédés électroniques. Afin d'améliorer la lisibilité, nous avons séparé clairement nos recommandations des prescriptions imposées par la législation.

**Chapitre 3** : trois facteurs principaux conditionnent la qualité d'un service de propreté : le personnel, la gestion et l'équipement. Ce chapitre a pour but d'aider les acheteurs à formuler les critères de qualité appropriés pour leurs tâches de nettoyage lors de la sélection d'entreprises de propreté et de la passation de leurs marchés.

Ce chapitre commence donc par une série de conseils sur l'application d'une procédure d'adjudication adéquate et le calcul du coût effectif d'un service. Il décrit ensuite les critères permettant d'évaluer les capacités des agents de propreté et les conditions de travail auxquelles ils sont soumis dans une entreprise. Enfin, il évoque les critères opportuns pour sélectionner une entreprise qui est apte à assurer une gestion correcte des services de propreté et utilise en particulier un équipement et un matériel de propreté qui correspondent aux infrastructures et aux attentes des acheteurs.

**Chapitre 4** : ce chapitre comprend un outil convivial à l'intention des acheteurs, qui doit leur permettre de définir aisément leurs besoins de services de propreté. Constitué d'un canevas facile d'utilisation pour attribuer des valeurs/notes aux différents critères importants aux yeux des acheteurs, cet outil procure une autonomie maximale aux acheteurs dans la définition des critères de qualité qui méritent une attention particulière pour eux et pour les services de propreté privé à exécuter. Il est scindé en six étapes :



# CONTRIBUTION DU SECTEUR DE LA PROPRETÉ À L'ÉCONOMIE EUROPÉENNE EN 2014

## CHIFFRE D'AFFAIRES DE 1989 À 2014

D'après une étude publiée en 2016 par la FENI, les entreprises de propreté ont réalisé en 2014 un chiffre d'affaires total de 73,925 milliards d'euros dans les 20 pays analysés, ce qui représente une augmentation de 14,5 % en deux ans (2012 à 2014). En moyenne, le chiffre d'affaires du secteur a enregistré une croissance annuelle de 9,35 % au cours des 24 dernières années.

## CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PAYS

L'Allemagne, la France, le Royaume-Uni, l'Italie et l'Espagne sont les cinq marchés nationaux les plus importants. Ils forment au cumul quelque 72 % du chiffre d'affaires européen total. L'importance relative des marchés néerlandais, suédois et danois confirme une croissance organique au cours des dernières années, qui est principalement due à l'externalisation des services.

## TAUX DE PÉNÉTRATION DU MARCHÉ

La pénétration du marché désigne la part de l'ensemble des services de propreté confiée à des entreprises spécialisées externes, par opposition aux services internes. La pénétration du marché des entreprises de propreté n'a cessé de croître durant les dernières années et s'établit à environ 65 %. Par déduction, 35 % des tâches de nettoyage restent exécutées en interne.

En 2014, le nombre total d'entreprises de propreté dépassait 171 560. Il s'inscrit en légère hausse par rapport à 2012, confirmant une plus grande concentration parmi les entreprises qui avaient vu le jour au cours des périodes précédentes.

## NOMBRE DE TRAVAILLEURS

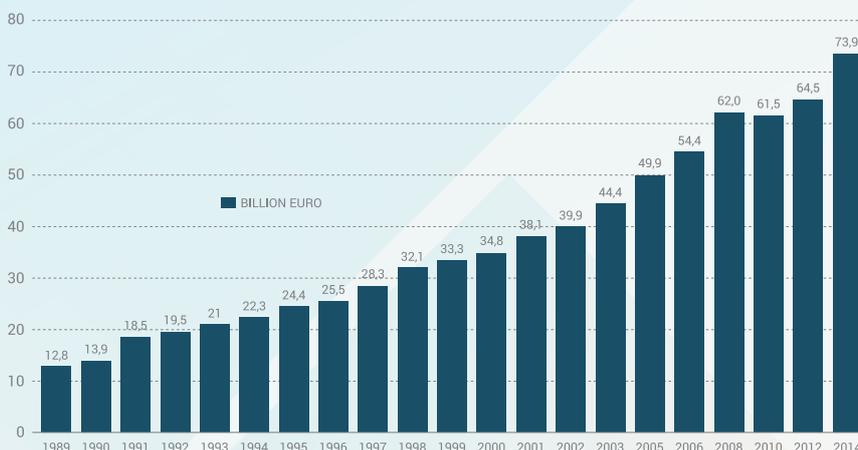
En 2014, plus de 3,39 millions de personnes<sup>1</sup> travaillaient dans le secteur de la propreté soit une augmentation de 2 % par rapport à 2012. La propreté étant une activité à forte intensité de main-d'œuvre, la progression du chiffre d'affaires du secteur se traduit à l'évidence par un gain en termes d'emploi partout en Europe. Ainsi, l'emploi dans le secteur s'est accru en moyenne de 4,13 % par an durant les 24 dernières années.

## ORGANISATION DU TRAVAIL

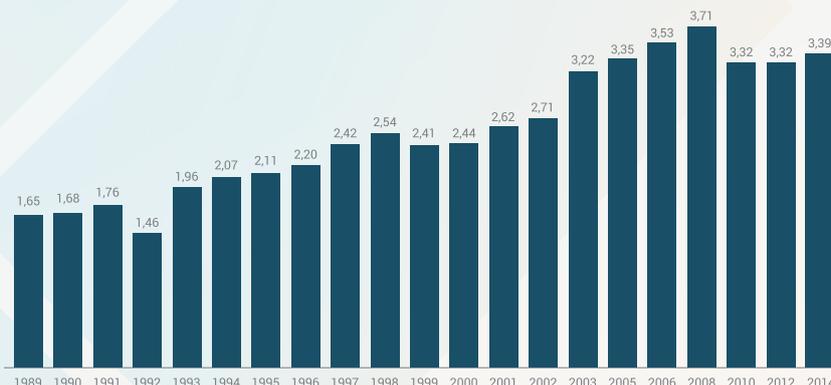
Le travail à temps partiel<sup>2</sup> reste la forme d'emploi la plus courante dans le secteur et concerne 66 % de la main-d'œuvre. Ce chiffre diminue toutefois lentement depuis 2001, de sorte qu'un nombre grandissant d'emplois à temps plein sont disponibles. La durée moyenne du travail dans le secteur s'élève à 23 heures par semaine, soit un léger allongement depuis le niveau de 19 heures par semaine constaté en 2001. Enfin, les femmes représentent 73 % des travailleurs dans le secteur de la propreté.

## NOMBRE D'ENTREPRISES

Chiffre d'affaires de 1989 à 2014



Évolution de l'emploi (en millions)



<sup>1</sup> Les chiffres relatifs à la main-d'œuvre sont exprimés « par personne » et non en « équivalents temps plein ».

<sup>2</sup> Toute durée de travail inférieure au travail à temps plein selon la définition énoncée dans la loi ou les conventions collectives.

# INTRODUCTION

Le présent guide a été élaboré pour les acheteurs de services de propreté, qu'ils soient publics ou privés et installés dans l'Union européenne ou non. Il se propose de les aider à choisir un service de propreté de qualité. L'introduction expose les objectifs essentiels du guide et les raisons pour lesquelles il a été mis à jour, tout en expliquant l'importance de choisir le mieux disant dans le secteur de la propreté.



Une liste de termes et de définitions figure à la fin du document.

## QUI SONT LES PARTENAIRES SOCIAUX À L'ORIGINE DE CE GUIDE ?

Créée en 1988, la **FENI**<sup>3</sup> (Fédération Européenne du Nettoyage Industriel) rassemble les organisations professionnelles nationales représentatives du secteur de la propreté. Elle est l'interlocuteur privilégié des institutions européennes pour toutes les questions concernant ce secteur. Forte de la reconnaissance de son statut de partenaire social par la Commission européenne, la FENI défend les intérêts des employeurs face à son partenaire syndical, UNI Europa, au sein de la commission des affaires sociales. UNI Europa<sup>4</sup>, une fédération syndicale européenne représentant 7 millions de travailleurs des services, incarne quant à elle les secteurs qui forment l'épine dorsale de la vie économique et sociale en Europe. Basée au cœur de Bruxelles, UNI Europa représente 272 syndicats nationaux actifs dans 50 pays dans tous les domaines des compétences et des services, faisant notamment valoir les droits des travailleurs de toute l'Europe dans le secteur de la propreté.

## OBJECTIFS DU GUIDE

À travers ce guide, la FENI et UNI Europa souhaitent aider les acheteurs de services de propreté à définir clairement leurs besoins en fonction des spécificités de leurs infrastructures et de leurs tâches de nettoyage.

Ce guide couvre tous les aspects de l'adjudication de services de propreté :

- définition des besoins des acheteurs et de leurs infrastructures et de ce qui constituerait un service de qualité à la lumière de ces paramètres ;
- élaboration d'une procédure d'appel d'offres qui reflète ces éléments de qualité ;
- comparaison des offres reçues à l'aide d'un outil pratique conçu dans le cadre du guide, qui permet d'évaluer différentes offres au regard des critères de qualité établis au départ ;
- évaluation des offres à la lumière des critères de qualité établis et sélection de l'offre procurant la qualité maximale, puis signature du contrat.

Ce guide comprend, dans le manuel fourni à la fin du document, un outil convivial à l'intention des acheteurs, qui doit leur permettre de définir aisément leurs besoins de services de propreté.

Cet outil comprend un canevas facile d'utilisation pour attribuer des valeurs/notes aux différents critères importants aux yeux des acheteurs.

Ce canevas procure une autonomie maximale aux acheteurs dans la définition des critères de qualité qui méritent une attention particulière pour eux et pour les services de propreté privé à exécuter. Après l'attribution de valeurs aux différents critères, les acheteurs peuvent leur appliquer une pondération spécifique, à

leur discrétion, de façon à affiner l'équilibre entre les composantes de la qualité et du prix.

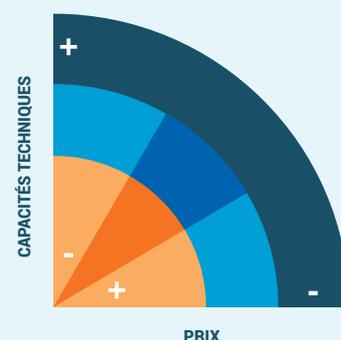
En conclusion, les acheteurs devraient pouvoir, grâce à cet outil, définir, rechercher, repérer et sélectionner les entreprises de propreté les mieux disantes, avec lesquelles le contrat conclu reflète les critères de qualité inclus initialement dans leur appel d'offres.

En conséquence, ce guide peut faire fonction de premier outil de formation et d'information pour les responsables de marché, en répertoriant les critères de valeur technique et de qualité sur lesquels se fonder pour identifier les prestataires assurant un niveau de service élevé.

En complément, les acheteurs qui utilisent d'autres lignes directrices pour leurs appels d'offres pourront trouver ce guide utile pour analyser leurs critères d'évaluation au regard des techniques qu'il propose.



Ce guide peut également servir à vérifier si les contractants engagés satisfont bien à leurs obligations tout au long de la durée d'un contrat. Par exemple, il donne les moyens aux acheteurs de contrôler si les contractants respectent leurs engagements en termes de procédures de recrutement, d'assurance de qualité et de formation.



<sup>3</sup> EFCI - [www.efci.eu](http://www.efci.eu)

<sup>4</sup> UNI Europa - [www.uni-europa.org](http://www.uni-europa.org)

## COMMENT UTILISER CE GUIDE

Ce guide est prévu pour être utilisé comme une grille d'options. Les acheteurs intéressés ne doivent pas lire l'intégralité du document pour trouver les éléments qui leur correspondent, mais tous les chapitres sont autonomes et se prêtent à une lecture individuelle selon l'intérêt qu'ils suscitent. Le sommaire permet de naviguer directement vers les informations les plus pertinentes. Un bref résumé figure en outre au début de chaque chapitre, de sorte que les lecteurs peuvent connaître son contenu et décider rapidement s'il les intéresse ou non. Enfin, pour les lecteurs qui utilisent la version électronique du guide, une multitude d'hyperliens facilitent les renvois vers les différents concepts et chapitres tout au long du document.

## POURQUOI CE GUIDE A-T-IL ÉTÉ MIS À JOUR ?

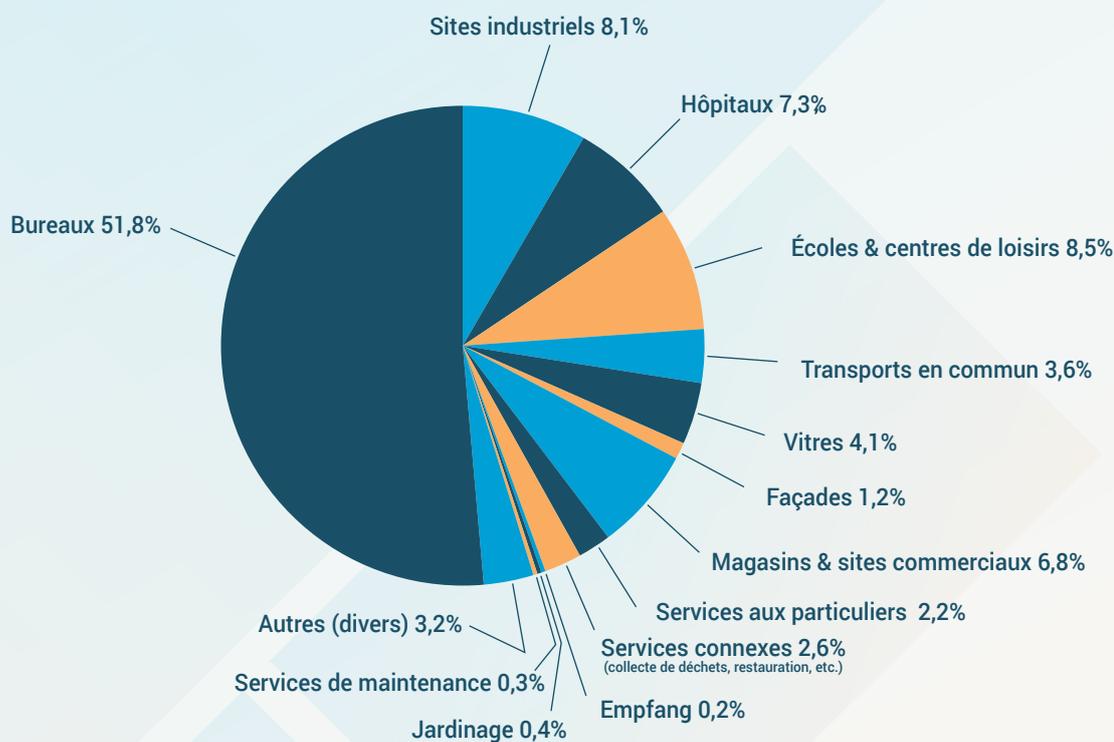
Ce guide a été publié dans sa première version en 2005 et il a été actualisé en 2016 afin de refléter l'évolution intervenue dans le secteur de la propreté les attentes des acheteurs et la législation européenne sur les marchés publics. L'expérience acquise au cours d'une décennie d'utilisation y a également été intégrée. Les principaux changements sont notamment les suivants :

### L'EXTERNALISATION DES SERVICES DE PROPRETÉ EST DEVENUE LA NORME

Au cours de la décennie écoulée, il est devenu la norme pour les entreprises de sous-traiter leurs opérations de propreté. Les acheteurs, tant publics que privés, conservent néanmoins la responsabilité de la propreté et de l'hygiène de leurs infrastructures. Ils doivent donc être capables de trouver les contractants aptes à leur fournir un service qui comble les attentes des usagers et des visiteurs de ces locaux.

### DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS

Par le passé, ce sont surtout les bureaux qui faisaient appel à des services de propreté. Même si en 2014, ils représentaient encore la moitié du chiffre d'affaires du secteur et restaient le principal segment sur une base individuelle, leur importance s'est peu à peu érodée au cours des 20 dernières années, passant de 67,6 % en 1995 à 51,8 % à 2014. D'autres sites, parfois hautement spécialisés, comme des hôpitaux, des producteurs alimentaires et des usines de haute technologie, recourent aujourd'hui à des entreprises de propreté. Ces services spécialisés se sont ainsi accrus de 32,4 % à 48,2 % au cours de la même période.



## ÉVOLUTION DANS LE SECTEUR DE LA PROPRETÉ

En chiffres absolus, les très petites entreprises sont toujours prépondérantes dans le secteur de la propreté, environ 77 % de ses acteurs employant moins de 10 personnes. À l'autre extrémité du spectre, seules 1,39 % des entreprises emploient plus de 500 personnes, mais elles génèrent près de la moitié du chiffre d'affaires du secteur.

De plus en plus, les entreprises de propreté se muent en entreprises de facilities management. Les acheteurs peuvent donc envisager de rechercher une entreprise fournissant différents types de services à la manière d'un « guichet unique ».

De même, certaines multinationales décident de traiter avec un seul interlocuteur dans toute l'Union européenne, qui peut être une seule entreprise ou un réseau d'entreprises de propreté. Cette formule convient le mieux aux acheteurs qui aspirent à recevoir le même niveau de qualité et à négoier un seul ensemble de conditions à travers l'UE.

## DIFFÉRENTS TYPES DE CONTRATS DE PROPRETÉ

Alors qu'autrefois, la plupart des contrats étaient établis « sur la base des activités », on constate une tendance croissante à la conclusion de contrats « basés sur les résultats » ou « mixtes », plus flexibles. Les acheteurs doivent donc largement rédiger leurs appels d'offres différemment, en considérant autant que faire se peut les entreprises de propreté comme leurs partenaires.

## PROGRÈS TECHNOLOGIQUES ET PRODUCTIVITÉ

La productivité du secteur a augmenté à mesure que de nouvelles machines de propreté ont vu le jour, que les services ont été coordonnés et que les entreprises ont investi davantage dans la formation. Les acheteurs peuvent donc désormais opter pour une entreprise dotée d'un matériel efficace. Dans certains pays, par

exemple, le personnel de propreté utilise un équipement connecté, qui communique directement à l'équipe de coordination l'heure à laquelle une zone donnée des locaux a été nettoyée.

## CHANGEMENTS LÉGISLATIFS

Depuis le mois d'avril 2016, les États membres de l'UE doivent obéir aux règles sur les marchés publics adoptées au niveau de l'UE en 2014. Il mérite également d'être signalé que la Commission européenne travaille actuellement à la rédaction de lignes directrices horizontales sur la mise en œuvre de la législation sur les marchés publics. Un document intitulé « Acheter social. Un guide sur les appels d'offres publics avec clauses de responsabilité sociale »<sup>5</sup>, qui est particulièrement pertinent pour le secteur du propreté, a par exemple été publié à l'intention des pouvoirs publics.

## NETTOYAGE EN JOURNÉE

Durant les dix dernières années, le nettoyage pendant les « heures de bureau normales » a connu une progression constante. Dans leur déclaration commune sur le nettoyage en journée<sup>6</sup>, la FENI et Uni Europa ont souligné les avantages de cette pratique pour les clients, les entreprises et les travailleurs et exprimé leur soutien à toutes les initiatives favorables à son accroissement. Le nettoyage en journée offre en effet beaucoup plus de possibilités de travail à temps plein et, par conséquent, il est bénéfique pour le professionnalisme (il facilite l'accès à la formation professionnelle, par exemple), la motivation et la reconnaissance des travailleurs (le nettoyage n'est plus anonyme) et il améliore l'équilibre entre la vie privée et professionnelle.

5 L'édition de 2010 d'« Acheter social. Un guide sur les appels d'offres publics avec clauses de responsabilité sociale » peut être consultée ici.

6 Adoptée en mars 2007 par le Comité européen du dialogue social sectoriel sur le nettoyage industriel.

# CHAPITRE 1 : POURQUOI CHOISIR LE MIEUX DISANT ?

Ce chapitre explique le concept du « mieux disant » et les raisons pour lesquelles il est important pour les acheteurs. Dans le système fondé sur ce concept, plusieurs éléments liés à la qualité d'un service doivent être évalués et mis en balance avec le prix afin de déterminer l'offre qui répond le mieux aux besoins et préférences spécifiques des acheteurs et qui constitue ainsi l'offre économiquement la plus avantageuse. Ce chapitre décrit également les risques qu'encourent les acheteurs s'ils optent pour le prix le plus bas, ce qui est souvent synonyme d'un prestataire de services de propreté privé de faible qualité.

En théorie, il semble aller de soi que les acheteurs souhaitent choisir les meilleurs services professionnels possibles pour assurer l'hygiène et la propreté de leurs infrastructures.

Un service de propreté professionnel de qualité permet aux acheteurs non seulement de respecter leurs obligations légales de garantir la santé, la sécurité et l'hygiène de leurs locaux, mais aussi d'entretenir leurs infrastructures dans un état qui minimise les besoins de maintenance, par exemple au niveau de la peinture.

Grâce à un service de propreté de qualité, tant les usagers que les visiteurs jouissent en outre d'un service d'une qualité élevée et les acheteurs peuvent également afficher une esthétique soignée, qui reflète le niveau des services qu'ils offrent eux-mêmes.

Globalement, la collaboration avec une entreprise de propreté professionnelle renommée nourrit également la réputation favorable des acheteurs.

Hélas, les mesures de maîtrise des coûts, la réglementation laxiste du secteur et la méconnaissance des retombées dommageables de services laissant à désirer conduisent souvent à ce que les décisions soient dictées par les prix.

Les conséquences du choix de l'offre la plus basse au lieu du mieux disant sont doubles : il **encourage une concurrence déloyale entre les employeurs** et il détériore les conditions de travail des agents de propreté, car les soumissionnaires qui proposent les prix les plus faibles ne respectent pas nécessairement la législation sur les salaires, les cotisations sociales ou la fiscalité.

## QUELS SONT LES AVANTAGES À CHOISIR LE PRESTATAIRE DE PROPRETÉ LE MIEUX DISANT ?

- Exécution parfaite du contrat
- Garantie de l'hygiène et de la propreté des infrastructures
- Respect rigoureux de la législation
- Diminution maximale des besoins de maintenance ultérieurs
- Fourniture d'un service de qualité élevée aux usagers et aux visiteurs
- Meilleur choix et assurance d'un terrain d'égalité pour tous les acteurs du marché
- Image positive pour l'acheteur et le secteur

En effet, sachant que le coût de la main-d'œuvre représente 85 à 90 % du chiffre d'affaires du secteur, une baisse de prix donne immédiatement lieu à une **forte pression sur les conditions de travail**.

Le tout engendre ensuite couramment une qualité déficiente en ce que le personnel et le matériel de propreté sont réduits pour économiser sur les coûts. Les répercussions peuvent même être plus larges, allant jusqu'à l'**adoption de pratiques contraires à l'éthique ou illicites**.

Dans ce cadre, il mérite d'être noté que dans certains pays, le client peut être jugé partiellement responsable en cas de pratiques illicites de son entreprise de propreté.



Il est rappelé aux lecteurs de respecter les dispositions des conventions collectives et du droit du travail national en matière d'emploi et de conditions sociales. Ces règles sont dûment prises en considération dans la détermination du prix le plus bas acceptable.

## QUELS SONT LES RISQUES À CHOISIR UN SERVICE DE PROPRETÉ PRINCIPALEMENT SUR LA BASE DU PRIX ?

- Concurrence déloyale ou illicite entre les employeurs
- Pertes d'emplois
- Rémunération inadéquate des travailleurs
- Non-respect des obligations de paiement de cotisations sociales et de taxes
- Déficiences dans la qualité du service de propreté réalisé et dans les résultats concrets, entraînant des soucis de santé et de sécurité à la fois pour les agents de propreté et pour les visiteurs et les usagers
- Baisse des investissements pour l'amélioration des ressources humaines et techniques
- Détérioration plus rapide des infrastructures
- Altération de l'image et du patrimoine de l'acheteur
- Image négative pour l'acheteur et le secteur

## CHAPITRE 2 : LA LÉGISLATION EUROPÉENNE SUR LES MARCHÉS PUBLICS ET LES RECOMMANDATIONS DES PARTENAIRES SOCIAUX

L'Union européenne a adopté un cadre législatif détaillé sur les marchés publics, dont le principal instrument est la directive européenne sur les marchés publics (2014/24/UE). Ce chapitre passe en revue les règles les plus récentes de l'UE sur les marchés publics et les procédures pertinentes pour le secteur de la propreté. Nous y avons également ajouté nos recommandations, en les distinguant clairement des prescriptions imposées par la législation.

### LA LÉGISLATION EUROPÉENNE : LES GRANDS AXES

- La directive européenne sur les marchés publics, qui est entrée en vigueur dans les États membres en avril 2016, met en place un cadre juridique positif et facilite la sélection de services de propreté de qualité par le biais de procédures d'adjudication. Elle apporte une amélioration substantielle par rapport aux règles antérieures grâce aux éléments suivants :
- selon les nouvelles règles, les critères d'attribution liés à la qualité s'appuient sur le principe de l'« offre économiquement la plus avantageuse » (critères « OEPA », cf. article 67), qui vise à assurer la qualité et le meilleur rapport qualité/prix en mettant davantage l'accent sur les caractéristiques sociales, environnementales et innovantes, sans pour autant négliger le prix ou le coût au cours du cycle de vie complet des travaux, des produits ou des services achetés ;
- le prix le plus bas peut toujours être utilisé en tant que critère autonome, mais la directive appelle à une approche fondée sur le rapport coût/efficacité, en citant la possibilité de méthodes telles que le calcul du coût du cycle de vie (articles 67 et 68) ;
- une disposition insiste expressément sur la nécessité de la conformité aux normes sociales et du travail applicables, y compris celles fixées par voie de conventions collectives (article 18, paragraphe 2) ;
- les offres anormalement basses doivent être étudiées soigneusement lors de la passation de marchés et rejetées si le prix anormalement bas est imputable au non-respect des conventions collectives ou du droit social ou du travail (article 69) ;
- lors de l'attribution de marchés, il est possible que le facteur coût prenne la forme d'un prix fixe sur la base duquel les soumissionnaires sont uniquement en concurrence sur les critères de qualité (article 68).

### RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES DES PARTENAIRES SOCIAUX

Les partenaires sociaux saluent les nouvelles règles sur les marchés publics, qui offrent à leurs yeux une solution pour l'assurance de services de propreté de qualité. Bien que seuls les adjudicateurs publics soient tenus à ces règles, les partenaires sociaux recommandent vivement que les acheteurs privés s'en inspirent et les utilisent également dans leurs appels d'offres.

**Nos principales recommandations à l'intention des acheteurs sont les suivantes :**

- 1 Utiliser les **critères OEPA** et les critères de qualité énoncés dans la législation et ne pas utiliser le prix comme indicateur essentiel pour la passation de marchés. Dans notre secteur, l'exécution d'achats sur la base du prix influence fortement les conditions de travail et le bien-être social du personnel de propreté et peut compromettre sa santé et sa sécurité. Il en résulte en outre une concurrence déloyale entre les entreprises, qui à terme, ne peuvent plus assurer un service de qualité.
- 2 Veiller au respect du **droit du travail** et des normes sociales : ces règles sont primordiales dans un secteur à forte intensité de main-d'œuvre tel que la propreté.
- 3 Rejeter les **offres anormalement basses**, qui engendrent une concurrence déloyale entre les entreprises de propreté, de mauvaises conditions de travail pour les salariés, et parfois, un dumping social.
- 4 Éviter les **enchères électroniques** lors de l'achat de services de propreté. Même si les nouvelles règles autorisent leur utilisation, les partenaires sociaux les déconseillent car elles sont conçues pour faire baisser les prix et ne contribuent pas à l'achat de services de propreté de qualité.
- 5 Une possibilité intéressante, lors de la passation de marchés, tient à ce que le facteur coût peut prendre la forme d'un **prix fixe**, sur la base duquel les soumissionnaires entrent uniquement en concurrence sur les critères de qualité. Les partenaires sociaux reconnaissent que cette option peut être choisie, mais elle ne doit pas devenir la norme pour l'achat de services de propreté.
- 6 Si la législation nationale le permet, mettre à profit les motifs d'exclusion prévoyant le rejet des offres qui contreviennent aux obligations du droit social ou du travail.

## DISPOSITIONS GÉNÉRALES



À la base, l'article 18, paragraphe 2, dispose que les autorités nationales doivent assurer que les soumissionnaires, par exemple les entreprises ou les organisations, se conforment aux obligations applicables dans les domaines du droit environnemental, social et du travail établies par le droit de l'Union, le droit national, les conventions collectives ou certaines dispositions internationales en matière de droit environnemental, social et du travail. Cette exigence s'applique également à la sous-traitance, le soumissionnaire étant tenu d'assurer que ses éventuels sous-traitants se conforment aux dispositions précitées de la législation et des conventions collectives (article 71).

La législation établit une série de **règles applicables aux marchés publics dans l'Union européenne**, parmi lesquelles les types de procédures et les critères d'exclusion, de sélection et d'attribution que doivent adopter les acheteurs publics (« pouvoirs adjudicateurs »).

Les règles de l'UE sur les marchés publics s'appliquent aux marchés de propreté d'une valeur hors taxe sur la valeur ajoutée (TVA) égale ou supérieure à (article 4) :

- 134 000 euros pour les marchés publics de fournitures et de services passés par des autorités publiques centrales. Les autorités centrales, telles que définies à l'Annexe I de la directive, incluent les ministères, les organismes publics ayant un pouvoir exécutif, etc.
- 207 000 euros pour les marchés publics de fournitures et de services passés par des pouvoirs adjudicateurs sous-centraux, tels que les municipalités, les autorités régionales ou les organismes de droit public.
- Rien n'empêche ni les gouvernements nationaux d'appliquer ces règles aux marchés d'une valeur inférieure à ces seuils, ni les acheteurs privés d'appliquer ces mêmes règles.

Aux termes de la directive sur les marchés publics, les acheteurs publics doivent inclure dans leur appel d'offres les spécifications techniques qui définissent les caractéristiques des travaux, des services ou des fournitures (article 42). Ces spécifications doivent être liées à l'objet du marché et proportionnés à sa valeur et à ses objectifs. L'Annexe VII de la directive précise que dans le cas de marchés publics de services, une spécification dans un document doit définir les caractéristiques requises d'un produit ou d'un service, telles que les niveaux de qualité ou les niveaux de la performance environnementale et climatique. Il peut également être fait référence à des normes européennes, internationales ou nationales adoptées par un organisme de normalisation reconnu. Cette disposition vise à nouveau à garantir que les facteurs de qualité soient pris en compte dans les marchés publics dès le lancement de la procédure.

### CRITÈRES D'EXCLUSION

Ces critères entraînent l'exclusion automatique de la procédure d'adjudication.

Il en existe deux types :

**Critères d'exclusion obligatoires** (cf. page 14)

**Critères d'exclusion facultatifs** (cf. page 14)

### EXCLUSION AUTOMATIQUE DE LA PROCÉDURE DE MARCHÉ

### CRITÈRES DE SÉLECTION

Les candidats peuvent être invités à fournir ces preuves : Aptitude à exercer l'activité professionnelle

**Capacité économique et financière** (cf. page 15)

**Capacités techniques et professionnelles** (cf. page 15)

### CHOIX DU TYPE D'ENTREPRISES INVITÉES À SOUMISSIONNER

### CRITÈRES D'ATTRIBUTION (CF. PAGE 18)

Lorsque le marché est attribué selon le principe de l'offre économiquement la plus avantageuse, l'évaluation prend en considération :

- le prix ou le coût à la lumière du coût du cycle de vie ;
- le meilleur rapport qualité/prix, qui doit être déterminé en fonction de critères qualitatifs, environnementaux et/ou sociaux.

### SÉLECTION D'UNE ENTREPRISE D'APRÈS LE MEILLEUR RAPPORT QUALITÉ/PRIX



**Bien que** le cadre juridique de l'UE ne lie pas les acheteurs privés, la FENI et UNI Europa les encouragent à étudier les bonnes pratiques et les normes de qualité qui ressortent de la législation européenne et à les garder à l'esprit lorsqu'ils organisent un appel d'offres.

## CRITÈRES D'EXCLUSION

Les critères d'exclusion définissent les types d'entreprises qui doivent automatiquement être exclues d'une procédure de passation de marché. Ils sont énumérés à l'article 57 de la directive sur les marchés publics et se répartissent en critères obligatoires et facultatifs. Les États membres peuvent choisir les éléments des critères facultatifs qu'ils souhaitent inclure dans leur législation nationale. Ci-après figurent quelques exemples des deux catégories :

- **Critères d'exclusion obligatoires:** participation à une organisation criminelle, corruption, fraude, infraction terroriste ou infraction liée aux activités terroristes, blanchiment de capitaux ou financement du terrorisme, travail des enfants et autres formes de traite des êtres humains et manquement aux

obligations de paiement d'impôts et taxes ou de cotisations de sécurité sociale.

- **Critères d'exclusion facultatifs:** non-respect du droit environnemental, social et du travail européen, international et national ou des conventions collectives, faillite, insolvabilité ou liquidation, faute professionnelle grave, etc. En tant que partenaires sociaux, nous préconisons vivement l'application de ces critères dans tous les processus de sélection.



### CRITÈRES D'EXCLUSION

Lorsque les pouvoirs adjudicateurs ont des preuves que les candidats répondent à l'un des points ci-dessus, ils doivent les exclure du processus.

#### CRITÈRES D'EXCLUSION OBLIGATOIRES

- Organisation criminelle
- Corruption, fraude, infraction terroriste ou infraction liée aux activités terroristes, blanchiment de capitaux ou financement du terrorisme, travail des enfants et autres formes de traite des êtres humains
- Manquement aux obligations de paiement d'impôts et taxes ou de cotisations de sécurité sociale

#### CRITÈRES D'EXCLUSION FACULTATIFS

- Non-respect du droit environnemental, social et du travail européen, international et national ou des conventions collectives
- Faillite, insolvabilité ou liquidation
- Faute professionnelle grave qui remet en cause l'intégrité
- Conclusion d'accords avec d'autres opérateurs économiques en vue de fausser la concurrence
- Conflit d'intérêts
- Défaillances importantes ou persistantes lors de l'exécution d'une obligation essentielle dans un marché public antérieur
- Influence indue sur le processus décisionnel du pouvoir adjudicateur

### EXCLUSION AUTOMATIQUE DE LA PROCÉDURE DE MARCHÉ



Les partenaires sociaux recommandent vivement d'appliquer les critères d'exclusion facultatifs.

## • CRITÈRES DE SÉLECTION

L'article 58 de la directive sur les marchés publics décrit les critères les plus importants pour la sélection des offres, qui sont répartis entre trois domaines principaux définis en termes stricts qui ne peuvent être étendus :

- **Aptitude à exercer l'activité professionnelle:** il peut être obligatoire pour les soumissionnaires d'être inscrits dans un registre professionnel ou un registre du commerce de leur État membre d'établissement, de posséder une autorisation spécifique ou d'être membres d'une organisation spécifique pour pouvoir fournir le service concerné dans leur pays d'origine, etc.
- **Capacité économique et financière:** les acheteurs peuvent exiger que les soumissionnaires réalisent un chiffre d'affaires annuel minimal donné, notamment un chiffre d'affaires minimal donné dans le domaine concerné par le marché. En outre, ils peuvent leur demander de fournir des informations sur leurs

comptes annuels indiquant le rapport, par exemple, entre les éléments d'actif et de passif. Ils peuvent également exiger un niveau approprié d'assurance des risques professionnels.

- **Capacités techniques et professionnelles :** en ce qui concerne ces capacités, les acheteurs peuvent imposer des conditions garantissant que les soumissionnaires possèdent les ressources humaines et techniques et l'expérience nécessaires pour exécuter le marché en assurant un niveau de qualité approprié. Ainsi que cela sera expliqué dans le chapitre suivant, cela comprend principalement, pour les services de propreté, le personnel, la gestion et l'équipement.



### CRITÈRES DE SÉLECTION

Il peut être demandé aux candidats de fournir ces preuves :

#### APTITUDE À EXERCER L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE

- Inscription dans un registre professionnel ou un registre du commerce de leur État membre d'établissement
- Autorisation ou affiliation à une organisation spécifique pour pouvoir fournir le service concerné dans leur pays d'origine

#### CAPACITÉ ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

- Preuve d'un chiffre d'affaires annuel minimal donné, notamment d'un chiffre d'affaires minimal donné dans le domaine concerné par le marché, qui ne dépasse pas le double de la valeur estimée du marché, sauf dans des cas dûment justifiés tels que ceux ayant trait aux risques particuliers inhérents à la nature des travaux, services ou fournitures
- Informations sur leurs comptes annuels indiquant le rapport, par exemple, entre les éléments d'actif et de passif

#### CAPACITÉS TECHNIQUES ET PROFESSIONNELLES

- Niveau d'expérience démontré par des références adéquates provenant de marchés exécutés antérieurement. Un pouvoir adjudicateur peut considérer qu'un opérateur économique ne possède pas les capacités professionnelles requises lorsqu'il a établi que l'opérateur économique se trouve dans une situation de conflit d'intérêts qui pourrait avoir une incidence négative sur l'exécution du marché.
- Dans les procédures de passation de marché de fournitures nécessitant des travaux de pose ou d'installation, de services ou de travaux, la capacité professionnelle des opérateurs économiques à fournir les services ou à exécuter l'installation ou les travaux peut être évaluée en vertu de leur savoir-faire, de leur efficacité, de leur expérience et de leur fiabilité.
- Niveau d'expérience suffisant, démontré par des références adéquates provenant de marchés exécutés antérieurement (par exemple, une liste des travaux exécutés au cours des cinq dernières années tout au plus, assortie de certificats de bonne exécution et de résultats pour les travaux les plus importants)
- Titres d'études et professionnels du soumissionnaire ou de l'entrepreneur ou des cadres de l'entreprise, à condition qu'ils ne soient pas évalués comme critère d'attribution
- Dans les procédures de passation de marché de fournitures nécessitant des travaux de pose ou d'installation, de services ou de travaux, la capacité professionnelle des soumissionnaires à fournir les services ou à exécuter l'installation ou les travaux peut être évaluée en vertu de leur savoir-faire, de leur efficacité, de leur expérience et de leur fiabilité.

## CRITÈRES D'ATTRIBUTION DES MARCHÉS

La directive européenne impose aux pouvoirs publics, à l'article 67, de se fonder, pour attribuer les marchés publics, sur **l'offre économiquement la plus avantageuse (OEPA)**. Cette offre est déterminée sur la base des critères suivants :

- le prix ou le coût, selon une approche fondée sur le rapport coût/efficacité, telle que le coût du cycle de vie, défini à l'article 68. **En tant que partenaires sociaux, nous recommandons que ce critère ne soit pas le seul et qu'une importance prépondérante soit accordée aux critères de qualité lors de la passation de marchés ;**
- en conséquence, nous préconisons le meilleur rapport qualité/prix, qui doit être déterminé en fonction de critères comprenant une dimension qualitative, environnementale et/ou sociale. Il peut s'agir, par exemple, de critères comme la qualité, y compris la valeur technique, ainsi que les qualifications et l'expérience du personnel assigné à l'exécution du marché, lorsque la qualité du personnel assigné peut avoir une influence significative sur le niveau d'exécution du marché. Le facteur coût peut également prendre la forme d'un prix ou d'un coût fixe sur la base duquel les soumissionnaires seront en concurrence sur les seuls critères de qualité ;
- en tout état de cause, un critère d'attribution doit toujours être lié à l'objet du marché. En d'autres termes, il doit avoir un rapport

avec le marché spécifique et les prestations spécifiques requises et ne peut porter sur des aspects étrangers au marché ou sur les politiques générales appliquées par l'entreprise, par exemple.



Le coût du cycle de vie est expliqué au chapitre 3 dans les calculs de prix et de coût.

La directive sur les marchés publics énonce également, à l'article 69, des orientations pour le traitement des offres anormalement basses.

Si les acheteurs reçoivent une offre anormalement basse, ils doivent exiger que les soumissionnaires expliquent le prix ou les coûts proposés dans l'offre.

**Les explications requises peuvent notamment concerner le respect des obligations visées à l'article 18, paragraphe 2, telles que le respect du droit du travail et des conventions collectives. Une offre qui est anormalement basse parce qu'elle contrevient à ces dispositions doit être rejetée.**

Enfin, la directive établit que les acheteurs peuvent prévoir des conditions particulières concernant l'exécution d'un marché pour autant qu'elles soient liées à l'objet du marché (article 70), de façon à ce que les aspects liés à la qualité puissent être pris en considération dans l'attribution de marchés publics. Ces conditions peuvent prendre en compte des considérations relatives à l'économie, à l'innovation, à l'environnement, au domaine social ou à l'emploi.



## CRITÈRES D'ATTRIBUTION

Les marchés sont attribués selon le principe de l'offre économiquement la plus avantageuse, selon les procédés suivants :

- Le prix ou le coût (par exemple, à la lumière du coût du cycle de vie)
- Le meilleur rapport qualité/prix, qui doit être déterminé en fonction de critères qualitatifs, environnementaux et/ou sociaux, qui peuvent inclure :
  - la qualité, y compris la valeur technique
  - les qualifications et l'expérience du personnel assigné à l'exécution du marché

Le facteur coût peut également prendre la forme d'un prix ou d'un coût fixe sur la base duquel les soumissionnaires seront en concurrence sur les seuls critères de qualité. L'évaluation peut par exemple être ventilée entre les critères de qualité suivants :

### GESTION/OPÉRATIONS DU MARCHÉ

- Structure, organisation et savoir-faire spécifique au marché du manager/de l'équipe de management du marché
- Compétences et expérience du personnel d'exploitation et d'encadrement à assigner au marché
- Disponibilité, délai de réponse, rapidité de l'intervention
- Méthode d'établissement des répartitions horaires, démarrage du service de propreté dans l'entreprise, délais de fourniture du service, capacité de soutien, procédures générales et procédures spécifiques de l'acheteur
- Production de rapports, communication sur le site et avec les clients, réponse aux demandes particulières
- Assurance de la qualité, fréquence des contrôles, documentation de la qualité, système d'amélioration de la qualité, mode et fréquence d'évaluation de l'exécution du marché par l'entreprise
- Autres critères

### INFRASTRUCTURE DU MARCHÉ

- Maintenance et utilisation de l'équipement et du matériel, service de propreté adapté aux caractéristiques du bâtiment, uniformes et équipement de sécurité

**SÉLECTION D'UNE ENTREPRISE D'APRÈS  
LE MEILLEUR RAPPORT QUALITÉ/PRIX**

## CHAPITRE 3 : OBTENIR LE MEILLEUR RAPPORT QUALITÉ/PRIX POUR VOS SERVICES DE PROPRETÉ

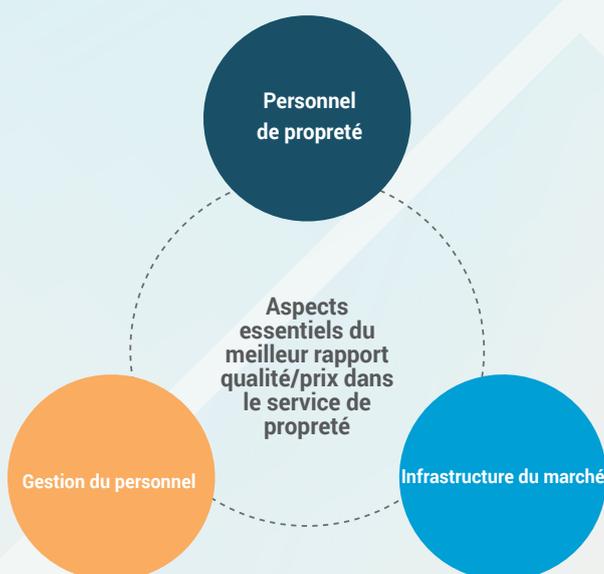
Trois facteurs principaux conditionnent la qualité d'un service de propreté : le personnel, la gestion et l'équipement. Ce chapitre a pour but d'aider les acheteurs à formuler les critères de qualité appropriés pour leurs tâches de nettoyage lors de la sélection d'entreprises de propreté et de la passation de leurs marchés. Il décrit donc toutes les composantes pertinentes pour chaque aspect essentiel. Il est conseillé aux acheteurs qui souhaitent appliquer certains critères de qualité énoncés ci-après (ou même la totalité) de les mettre en exergue dans les critères généraux de sélection et d'attribution de leurs avis de marché.

### INTRODUCTION

Les critères énumérés au chapitre précédent adaptent les définitions de l'« offre économiquement la plus avantageuse » figurant dans la directive aux besoins spécifiques concrets du secteur de la propreté.

En particulier, il ressort des recherches et des observations empiriques que les aspects suivants sont essentiels pour assurer la qualité d'un service de propreté :

- **Personnel de propreté** : les capacités des agents de propreté engagés sur le terrain, ainsi que leurs compétences et leur motivation, revêtent une grande importance car elles influencent l'exécution de leurs tâches au quotidien. L'environnement de travail et les pratiques d'emploi doivent donc permettre que les travailleurs restent motivés (pour plus de précisions, voir le point 3.4 « Personnel de propreté »).
  - **Gestion du marché et planification opérationnelle**: la planification opérationnelle et la mise en œuvre du marché par l'équipe de management assurent que le service est exécuté selon les normes de qualité les plus élevées et que les manquements sont évités (pour plus de précisions, voir le point 3.5 « Gestion du marché et planification opérationnelle »).
  - **Infrastructure du marché** : l'infrastructure désigne l'équipement et les produits utilisés par le soumissionnaire, ainsi que la formation qu'il donne à son personnel pour la bonne utilisation de cette infrastructure (pour plus de précisions, voir le point 3.6 « Infrastructures du marché »).
- **Application d'une procédure d'adjudication adéquate**: dans une bonne procédure de passation de marché, les acheteurs doivent d'abord dresser un bilan de leurs priorités, puis choisir un soumissionnaire qui n'offre pas seulement un prix compétitif, mais possède également les compétences et les capacités requises pour fournir un service qui satisfait à leurs exigences à la lumière des critères OEPA (pour plus de précisions, voir le point 3.2 « Organiser une procédure de marché correcte »).
  - **Prise en compte du coût réel**: le calcul du coût sur la base de plusieurs critères correspondant aux besoins des infrastructures peut aboutir à un choix plus opportun (pour plus de précisions, voir le point 3.3 « Calculs de prix et de coûts »).



## ORGANISER UNE PROCÉDURE D'ADJUDICATION ADÉQUATE

### DÉFINIR LES ATTENTES

Dans cette section, les partenaires sociaux expliquent comment obtenir à leurs yeux l'offre économiquement la plus avantageuse (OEPA) dans le nettoyage professionnel.

La première étape importante consiste à définir clairement les besoins, car les acheteurs ne peuvent élaborer un appel d'offres articulé autour d'objectifs SMART (Spécifiques, Atteignables, Réalistes et circonscrits dans le Temps) que s'ils ont analysé au préalable leurs attentes.

Les caractéristiques objectives des locaux déterminent dans une large mesure le service de propreté nécessaire. Les acheteurs doivent par exemple prendre en considération la superficie (mètres carrés), la hauteur des bâtiments, les matériaux des surfaces et de recouvrement (tels que les tapis) et la complexité de construction. Ces facteurs conditionnent l'équipement et le matériel à utiliser, ainsi que le nombre d'agents d'entretien requis.



Il est fondamental de conférer un rôle de partenaire aux entreprises de propreté et de faire appel à leur expertise pour cerner les besoins.

De plus, l'intégration des locaux est primordiale pour la mise en œuvre des critères de l'OEPA. Les acheteurs doivent tenir compte des paramètres suivants :

- **Nature de l'établissement à nettoyer** : si les lieux sont hautement spécialisés, comme dans le cas d'un hôpital ou d'une entreprise détenant des informations sensibles, le personnel de propreté doit être formé au respect de procédures strictes dans son travail.
- **Types d'usagers des bâtiments** : ce facteur influence également le service de propreté, car un aéroport ou une prison, par exemple, peut avoir des exigences plus contraignantes qu'un immeuble de bureaux ou un hôtel. Une attention particulière doit être consacrée aux usagers vulnérables, comme les enfants ou les personnes âgées, que les acheteurs peuvent être légalement tenus de protéger.
- **Pollution des bâtiments** : le type de pollution doit être évalué (ponctuelle ou récurrente, intense ou légère). Un site industriel peut par exemple nécessiter un nettoyage plus fréquent et plus approfondi qu'un complexe de bureaux.
- **Réalisation du service de propreté** : les acheteurs doivent déterminer à quelle fréquence les bâtiments peuvent être nettoyés, à intervalles hebdomadaires ou mensuels, sans affecter leur utilisation. Il est également intéressant d'étudier si le service de propreté peut être réalisé pendant que les bâtiments sont utilisés (nettoyage en journée). La présence

côte à côte des agents de propreté et des usagers s'est avérée extrêmement positive, mais elle n'est pas toujours possible, par exemple dans un laboratoire.



### CONSIDÉRATIONS ENVIRONNEMENTALES

Afin de prendre en considération l'incidence environnementale du service de propreté, l'appel d'offres peut demander aux entreprises de propreté de mentionner dans leur proposition :

- Les types de produits d'entretien utilisés et leur incidence environnementale, y compris, le cas échéant, l'utilisation de produits écoresponsables certifiés
- L'utilisation de machines peu énergivores
- Une politique de nettoyage en journée selon laquelle les agents de propreté travaillent pendant les heures normales d'occupation des locaux du client et l'éclairage ne doit pas être allumé la nuit ou en dehors de ces plages horaires

- **Considérations environnementales** : eu égard aux préoccupations croissantes entourant l'incidence environnementale de différentes techniques de nettoyage, certains acheteurs souhaitent y être attentifs lors de l'organisation d'un appel d'offres.
- **Services complémentaires** : il est intéressant de déterminer si l'utilisation des locaux requiert également la sous-traitance d'autres services, comme la restauration, la sécurité ou l'accueil, auquel cas les acheteurs peuvent rechercher un seul prestataire proposant une offre complète.
- **Fractionnement du marché en lots** : souvent, les acheteurs en charge de sites étendus ou complexes se demandent s'il est préférable de conclure un seul marché d'ensemble ou de scinder les activités en lots distincts. Les deux formules ont leurs avantages et leurs inconvénients, qu'il faut mettre en balance. La législation européenne applique le principe « diviser ou expliquer », selon lequel les pouvoirs adjudicateurs peuvent attribuer un marché par lots ou doivent motiver leur décision éventuelle d'attribuer un seul marché global.
- Enfin, les acheteurs doivent garder à l'esprit leurs **propres normes et valeurs de qualité**. En particulier, il est important qu'ils notifient aux soumissionnaires les normes de qualité, les politiques de recrutement ou les programmes de responsabilité sociale spécifiques que ceux-ci doivent appliquer, ou pour le moins, respecter.

Une fois qu'ils ont répondu à ces questions, les acheteurs peuvent énoncer des exigences précises dans leur appel à propositions à l'intention des soumissionnaires.

## QUESTIONNAIRE POUR LES ACHETEURS : COMMENT BIEN DÉFINIR SES BESOINS DE PROPRETÉ

Mon bâtiment a-t-il besoin d'une attention particulière en termes de propreté ?	
Qui sont les principaux usagers de mon bâtiment ?	
Certains usagers sont-ils vulnérables et nécessitent-ils une attention particulière ?	
À quel rythme le bâtiment est-il pollué ?	
À quelle fréquence et dans quelle mesure est-il possible de nettoyer le bâtiment ?	
Le service de propreté peut-il être réalisé en journée ?	
Ai-je besoin de services complémentaires, comme la restauration ?	
Parmi mes normes et valeurs de qualité, lesquelles peuvent se refléter dans le service de propreté ?	



Il est conseillé de former une équipe chargée d'évaluer les offres, qui reste en place pendant toute la durée de la procédure de marché et dont chaque membre assume un rôle bien défini. Cette équipe doit idéalement réunir différents profils pertinents pour le marché et l'acheteur doit signaler toute modification de sa composition aux soumissionnaires.

#### • ORGANISER UNE PROCÉDURE DE MARCHÉ CORRECTE

Un appel d'offres est coûteux tant pour les acheteurs que pour les soumissionnaires. Il est donc important que la procédure soit efficace de façon à obtenir un service de propreté au meilleur rapport qualité/prix.

Pour élaborer un bon appel d'offres, ainsi que pour évaluer, attribuer et contrôler le marché, les acheteurs doivent s'appuyer sur l'expertise d'entreprises de propreté ou de consultants externes. En complément, ils peuvent également recourir à des consultants en passation de marché.

Les acheteurs peuvent procéder à une consultation du marché pour connaître les types d'entreprises susceptibles de leur fournir les services requis. À cette fin, ils peuvent visiter les entreprises pour se forger une impression sur leur culture, inviter un certain nombre de contractants ou tenir une séance d'information.

Lorsqu'ils ont compilé toutes les informations possibles, les acheteurs doivent rédiger pour chaque appel d'offres un document exclusif complet en lien avec la finalité et l'objet spécifiques du marché, qui doit inclure tous les critères de sélection pertinents.

**Les acheteurs doivent intégrer une série d'éléments importants dans leur appel d'offres** afin d'assurer que les soumissionnaires puissent présenter une proposition détaillée et opportune. Il faut



Il y a lieu de rappeler que les acheteurs restent responsables de l'hygiène et de la propreté de leurs locaux. Il convient également de souligner que dans certains pays, le client peut être jugé partiellement responsable de pratiques illicites de son entreprise de propreté. Nous conseillons ardemment aux acheteurs de vérifier si c'est le cas dans leur pays.

constamment se souvenir que l'entreprise de propreté retenue sera un partenaire précieux, qui travaillera sur un pied d'égalité avec le client.

- Après avoir défini la nature et les exigences des locaux, il faut les faire apparaître en détail dans l'appel d'offres de façon à ce que les soumissionnaires puissent prévoir l'étendue des services requis.
- La décision la plus importante qui doit être prise porte sur le **type de marché** à conclure. L'appel d'offres doit donc préciser si l'acheteur préfère un contrat basé sur les activités, sur les résultats ou mixte, ainsi que le nombre minimal d'heures nécessaires en fonction des critères définis précédemment.
- **Durée prévue du contrat** : l'appel d'offres doit indiquer pendant combien de temps les soumissionnaires devront fournir leurs services.
- L'avis de marché doit énoncer des **exigences de qualité transparentes**, qui détaillent les préférences de l'acheteur pour les trois volets décrits ci-après (personnel, gestion et infrastructure).
- L'acheteur doit demander aux soumissionnaires **comment ils prévoient de satisfaire** à ces exigences de façon à ce que les soumissionnaires soucieux de la qualité puissent présenter une proposition spécifique.
- L'acheteur peut aussi accompagner l'appel d'offres **d'études de cas** déjà observées ou susceptibles de se produire. Les entreprises de qualité peuvent ainsi présenter leur expertise et l'acheteur reçoit des offres adaptées à ses spécificités.
- L'acheteur peut également mettre à l'épreuve un ou plusieurs soumissionnaires sur ces cas. Les soumissionnaires peuvent ainsi expliquer comment ils ont l'intention d'exécuter le service en pratique.

L'avis de marché doit exposer en détail comment l'acheteur souhaite que le marché soit géré.

- **Modification du marché** : l'acheteur doit indiquer dans ses spécifications comment le marché peut être modifié (date, transfert de personnel, acquisition de matériel et ressources).
- **Début du marché** : l'acheteur peut demander un plan de mise en œuvre détaillé sur le lancement du travail, qui aborde des thèmes tels que le recrutement de personnel et les instructions données aux travailleurs pour la nouvelle mission, la formation à l'emploi des nouveaux travailleurs, les services d'assistance, la formation de l'acheteur, le matériel, etc.
- **Gestion du marché par le soumissionnaire** : l'acheteur peut inviter le soumissionnaire à décrire comment il entend gérer le marché, en particulier, en posant des questions ciblées, par exemple : « Au cours de l'exécution du marché, quelles mesures seront prises si le soumissionnaire ne respecte pas les engagements imposés par le contrat ? »
- **Gestion du marché par l'acheteur** : l'acheteur doit faire savoir au soumissionnaire comment le marché sera géré en son sein (points de contact, contrôles, etc.).
- **Transfert du marché à une autre entreprise** : l'appel d'offres doit mentionner les conditions liées à un éventuel transfert du contrat à une autre entreprise en ce qui concerne le respect des conditions sociales ou la reprise du personnel de propreté. En toute hypothèse, la procédure de marché doit être conforme à la législation nationale mettant en œuvre la directive 2001/23/CE sur le transfert d'entreprises.



Une entreprise de propreté peut apporter une aide utile à la rédaction d'un dossier de marché efficace car elle peut partager son savoir sur les activités de de propreté dans toutes leurs facettes.



Voir un exemple complet d'avis de marché à l'étape 5 des orientations d'évaluation.

## COMMENT CALCULER LE COÛT TOTAL

Avant l'utilisation (coût d'acquisition) :

1. Coût du changement de contractant
1. Coût du lancement de l'appel d'offres

Frais d'exploitation courants :

1. Coût de la main-d'œuvre, le plus souvent, déterminé par la convention collective en fonction du nombre d'heures de travail, des autres règles sur la santé et la sécurité, des charges sociales, de la fiscalité et du coût de la surveillance
2. Consommation d'énergie
3. Consommation de produits d'entretien et fournitures sanitaires pour les usagers
4. Coûts d'élimination

Après l'utilisation :

1. Coût de résiliation du contrat
1. Coût du changement de contractant

## CALCULS DE PRIX ET DE COÛTS

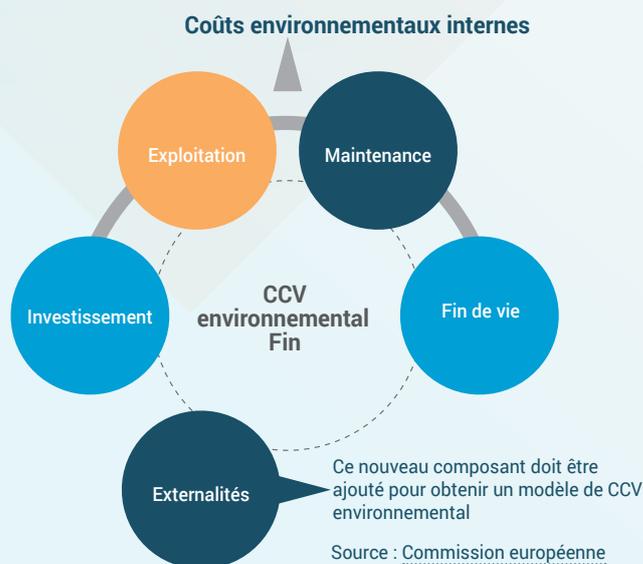
Conformément à la directive de l'UE sur les marchés publics (article 67), il est désormais interdit d'utiliser le prix le plus bas comme critère d'attribution autonome et l'offre économiquement la plus avantageuse doit prévaloir<sup>7</sup>. Nous recommandons également l'utilisation de cette approche pour les marchés privés.

**Attribution d'un marché sur la base du prix** : dans ce cas, les offres sont évaluées exclusivement à la lumière du prix total en fonction de critères tels que les barèmes horaires et les prix unitaires. Ce n'est plus possible, car aux termes de l'article 68 de la nouvelle directive, les acheteurs doivent appliquer une approche fondée sur le coût du cycle de vie (CCV), qui évalue les coûts d'un actif tout au long de son cycle de vie.

Dans la directive européenne, cela signifie que les coûts peuvent être calculés sur la base du cycle de vie complet des fournitures, des services ou des ouvrages, et pas seulement du prix d'achat (article 68). Les offres sont ainsi évaluées selon les coûts à supporter avant, pendant et après la période d'utilisation.

La principale différence entre le coût total et le coût du cycle de vie tient à ce que dans la seconde formule, les externalités peuvent être intégrées, par exemple, sur le plan de l'environnement, par le choix de produits d'entretien écoresponsables, la réduction des coûts de maintenance ultérieurs et/ou la prise en compte de l'impact positif sur l'image de l'acheteur si ses locaux sont exceptionnellement bien entretenus.

**Attribution d'un marché sur la base du coût total** : selon ce modèle, les offres sont évaluées à la lumière du total des coûts au cours de la période d'utilisation, y compris les coûts d'acquisition et les coûts liés à l'utilisation des services, tels que le prix de revient, les frais de fonctionnement et d'exploitation, la consommation d'énergie et les coûts d'élimination.



L'étape 2.4 des orientations d'évaluation vous aidera à trouver le juste équilibre entre le prix et la valeur technique d'une offre.

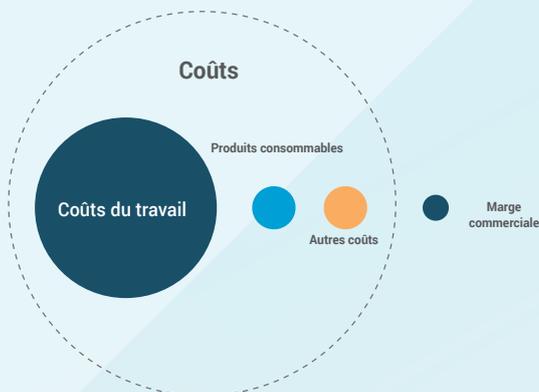
<sup>7</sup> Ce sont les critères d'attribution établis à l'article 67 de la directive de l'UE sur les marchés publics.

## PERSONNEL DE PROPRETÉ

Cette section analyse une série de critères grâce auxquels les acheteurs peuvent évaluer si le personnel d'un contractant correspond à leurs attentes. Ces critères sont repris ultérieurement dans les tableaux d'évaluation.

Le personnel de propreté joue un rôle important dans la qualité du service en ce qu'il accomplit les tâches demandées par l'acheteur. L'exécution quotidienne du service fonctionne ou non selon sa diligence, sa motivation, ses compétences et son expérience.

En conséquence, tant les acheteurs que les soumissionnaires doivent appliquer une politique responsable en matière de personnel. Les soumissionnaires peuvent décrire cette politique dans leur offre à l'aide d'une ou plusieurs études de cas<sup>8</sup> et/ou d'indicateurs clé de performances y afférents. Afin de s'assurer de services de bonne qualité, les acheteurs peuvent également imposer leurs exigences au contractant à cet égard (comme la responsabilité du paiement et des charges, la formation du personnel, la continuité du service, la législation applicable et les conventions collectives).



### EXPÉRIENCE ET COMPÉTENCES DU PERSONNEL DE PROPRETÉ

Confier le service de la propreté à un personnel expérimenté est primordial pour tous les acheteurs, en particulier dans les sites hautement spécialisés.

Les acheteurs doivent rechercher deux types d'expérience: **l'expérience dans le secteur de la propreté et l'expérience dans l'activité spécifique** pour laquelle ils souhaitent engager le contractant<sup>9</sup>.

En vue d'obtenir l'assurance que le personnel affecté à leur site est approprié, les acheteurs peuvent intégrer les réflexions suivantes dans l'élaboration de leur avis de marché<sup>10</sup> :

- ils doivent recueillir des informations sur le personnel, par exemple, en demandant l'autorisation de consulter les dossiers de formation individuels de façon à évaluer à la fois l'expérience globale dans la propreté et l'expérience spécifique à l'activité du personnel. Les acheteurs peuvent ainsi trouver une entreprise à même de fournir un service de qualité, sans négliger bien entendu le respect du droit du travail ;
- dans le cas de sites hautement spécialisés, comme les hôpitaux, les acheteurs peuvent demander que les soumissionnaires fournissent la preuve qu'ils ont dûment formé leur personnel au travail dans des

infrastructures de ce type et que le personnel a suivi une formation pertinente et reconnue (si une telle formation est accessible) ;

- les soumissionnaires doivent pouvoir présenter une méthodologie de recrutement de personnel approprié et d'organisation d'une formation suffisante en cas de rotation du personnel ou d'augmentation de la demande de personnel de la part de l'acheteur ;
- le niveau de **rotation du personnel** peut être demandé car il peut être révélateur de la stabilité et de la qualité de l'environnement de travail des soumissionnaires. Cette indication permet donc aux acheteurs d'évaluer si les soumissionnaires sont susceptibles de garder l'essentiel de leur personnel expérimenté pendant la durée du marché.

### COMPÉTENCES ET CAPACITÉS : FORMATION DU PERSONNEL DE PROPRETÉ

- La formation favorise l'efficacité et l'efficience du personnel de propreté. Un personnel formé peut en outre être indispensable pour les sites hautement spécialisés. Afin de choisir un service de qualité, les acheteurs peuvent prendre les mesures suivantes pour déterminer si le personnel qui leur serait assigné aurait la formation requise<sup>11</sup> :
- demander des informations sur **la formation de base** (interne ou externe) que les soumissionnaires donnent à leur personnel. Les acheteurs peuvent ainsi choisir une entreprise ayant une culture de la formation, qui attire et retient ses travailleurs en garantissant que leurs compétences et leurs qualifications sont constamment à jour ;
- mentionner expressément dans leurs appels à propositions toute **formation complémentaire** qu'ils exigeraient pour le personnel affecté à leur site, qui peut inclure non seulement une **formation technique ou propre à l'activité**, mais aussi une formation sur l'ergonomie, les exigences de santé et de sécurité ou la langue nationale ;
- demander la preuve qu'une **formation périodique** sera dispensée aux travailleurs déjà en place et nouvellement recrutés tout au long de la durée du marché. Cette formation ne doit pas être limitée aux matières obligatoires de la santé et de la sécurité, mais peut s'étendre à un développement professionnel plus large, comme cela a été mentionné ci-dessus. Le personnel assigné au marché recevra ainsi une formation sur toute évolution qui intervient, comme les changements dans les produits d'entretien utilisés ou dans la législation applicable à la santé et à la sécurité ;
- demander si la formation est certifiée par un établissement reconnu à l'échelle nationale ou internationale ;
- demander si une **éventuelle formation dispensée est liée à l'avancement de la carrière** des bénéficiaires. Il est avéré que ce système rehausse la motivation du personnel et, partant, la qualité du service fourni.

8 Ce sont les critères de sélection établis à l'article 58 de la directive de l'UE sur les marchés publics.

9 Ces deux critères appartiennent aux critères de sélection établis à l'article 58 de la directive de l'UE sur les marchés publics.

10 Ces critères appartiennent aux critères de sélection établis à l'article 58 de la directive de l'UE sur les marchés publics.

11 Ces critères peuvent servir de critères de sélection conformément à l'article 58 de la directive de l'UE sur les marchés publics.

## OPPORTUNITÉS DE CARRIÈRE

Il est largement établi que l'existence d'opportunités de carrière accroît les taux de rétention du personnel qualifié. Eu égard notamment à l'expansion des entreprises de propreté qui se diversifient dans le facilities management, en offrant d'autres services tels que la sécurité, la restauration et l'accueil, le personnel doit avoir l'occasion d'apprendre de nouvelles compétences et de s'engager dans de nouvelles tâches.

En conséquence, les entreprises polyvalentes, qui proposent une large gamme de services ou sont en mesure de prendre en charge différents types de sites, ont la possibilité de donner accès à des opportunités de carrière à leurs travailleurs, s'assurant ainsi qu'ils s'investissent dans leur évolution professionnelle.

Les acheteurs peuvent interroger les soumissionnaires sur les programmes de formation et d'avancement de carrière qu'ils appliquent pour conserver et motiver leurs travailleurs et les inviter à attester leurs politiques en matière d'égalité des chances. De plus, ainsi que cela a été évoqué plus haut, ils peuvent les questionner sur le lien entre la formation et la progression dans la carrière.

Enfin, les acheteurs peuvent solliciter des informations sur l'existence de structures de rétribution additionnelle liée à la performance et de systèmes de classement et d'évaluation du personnel.

## SÉLECTION, RECRUTEMENT ET EXAMEN APPROFONDI DES CANDIDATS

Souvent, la fiabilité, l'efficacité et l'efficience du personnel potentiel prennent leurs racines dans la procédure de sélection et de recrutement du contractant. Les acheteurs peuvent demander les informations suivantes afin de repérer les soumissionnaires attentifs à la qualité :

- si la procédure de recrutement intègre les principes de respect des obligations légales nationales en matière d'égalité des chances et comment. Si un acheteur applique une politique spécifique à cet égard, il doit demander suffisamment d'informations aux soumissionnaires pour pouvoir comparer ses normes aux leurs ;
- si les soumissionnaires contrôlent les antécédents professionnels de leur personnel. Dans les sites particulièrement sensibles, comme les prisons, un examen détaillé systématique par l'acheteur peut être exigé ;
- si les soumissionnaires appliquent des lignes directrices ou des codes pour l'éthique dans le recrutement.

Une validation ou une vérification approfondie systématique est en outre recommandée afin d'assurer qu'ils continuent d'appliquer les politiques de recrutement convenues après l'attribution du marché.

## CONDITIONS DE TRAVAIL ET SANTÉ ET SÉCURITÉ DES TRAVAILLEURS SUR LE TERRAIN

Des conditions de travail bien encadrées, ainsi qu'une information et une consultation entre les employeurs et les travailleurs, réduisent non seulement la probabilité de litiges, mais aussi et surtout les risques pour la santé et la sécurité. De surcroît, une structure de rémunération équitable et transparente favorise la fidélité du personnel expérimenté, sa motivation et

sa satisfaction au travail et, dans ce sillage, la qualité de ses prestations.

Afin de choisir un fournisseur de qualité, les acheteurs doivent demander aux soumissionnaires de démontrer qu'ils obéissent aux lois sur les conditions de travail et d'indiquer s'ils disposent de systèmes plus avantageux pour leur personnel. En particulier, ils peuvent leur demander de prouver :

- si les salaires et les prestations complémentaires qu'ils octroient respectent les conventions collectives éventuelles, les accords intersectoriels ou tout autre texte de référence ;
- comment ils garantissent que leurs conditions de travail sont conformes à la législation nationale et/ou aux conventions collectives. En l'absence de convention collective, un tableau des répartitions horaires doit faire apparaître les horaires de travail et la longueur des périodes de travail des équipes, ce qui est important car des horaires excessivement longs peuvent augmenter le risque d'accidents et nuire à l'efficacité de la prestation ;
- s'ils respectent la législation nationale et européenne sur la représentation des travailleurs, comme les dispositions sur les comités d'entreprise européens ;
- s'ils ont une politique interne sur le respect des droits des représentants sociaux ;
- comment ils gèrent les relations personnel/employeur. La communication peut par exemple passer par un comité d'entreprise, lorsque la loi impose la mise en place d'un organe de ce type, ou par une autre plate-forme de dialogue ;
- comment ils entendent garantir l'application de leurs politiques et procédures de santé et de sécurité pour le personnel travaillant dans les locaux de l'acheteur. La réglementation-cadre européenne et la législation nationale à ce sujet doivent être respectées<sup>12</sup>. Les acheteurs peuvent demander à ce titre un plan ou un historique de santé et de sécurité. Il est ainsi possible de mettre au jour les entreprises pour lesquelles le personnel est la plus grande richesse, qui sont susceptibles d'offrir un environnement de travail de haute qualité et devraient donc jouir de moindres taux d'absentéisme et de travailleurs plus motivés ;
- s'ils peuvent effectuer un nettoyage en journée, car il est prouvé que cette pratique améliore la dynamique de la relation entre le contractant et l'acheteur et réduit la consommation d'énergie.



Les partenaires sociaux ont élaboré un outil d'évaluation interactive des risques en ligne (OIRA) spécialement destiné au secteur de la propreté, à l'aide duquel les utilisateurs peuvent évaluer les risques d'un lieu de travail pour la santé et la sécurité.



Un exemple d'application de ces principes figure à l'étape 2 des orientations d'évaluation.

<sup>12</sup> De plus amples informations sur le cadre réglementaire de l'UE en matière de santé et de sécurité au travail, ainsi qu'une multitude de documents d'orientation, y compris l'outil OIRA, sont disponibles sur le site Internet de l'EU-OSHA.

PERSONNEL DE PROPRETÉ	
Expérience	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérience dans le secteur</li> <li>• Expérience spécifique par rapport à l'activité</li> <li>• Rotation du personnel et absentéisme</li> </ul>
Compétences et capacités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation de base</li> <li>• Formation et qualifications complémentaires</li> <li>• Formation spécifique à l'activité</li> <li>• Formation périodique</li> <li>• Autres compétences</li> <li>• Opportunités de carrière</li> </ul>
Sélection et recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodes de recrutement et de sélection, y compris méthodes de respect de l'égalité des chances</li> </ul>
Conditions de travail, santé et sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveaux des salaires et avantages</li> <li>• Relations personnel/employeur</li> <li>• Conditions de travail</li> <li>• Respect des dispositions relatives à la santé et à la sécurité et conformité à la législation européenne et nationale</li> <li>• Organisation du travail, p. ex. nettoyage en journée</li> </ul>
Autres critères à définir par le client	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une justification de ces critères doit être fournie</li> <li>• Ils doivent rester conformes à législation européenne et nationale</li> </ul>

## GESTION DU MARCHÉ ET PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

Cette section passe en revue les principaux aspects pertinents pour choisir une entreprise de propreté dont la gestion et la planification opérationnelle contribueront à hisser le service de propreté au meilleur niveau.

La compétence et l'organisation de l'équipe externe de management du marché sont très importantes.



L'équipe de management peut largement réduire l'effort de supervision requis pour l'acheteur.

Par conséquent, en s'adjoignant les services d'une bonne entreprise comme partenaire de propreté, l'acheteur peut avoir l'esprit tranquille sur les points suivants<sup>13</sup> ;

- les **compétences** de l'équipe de management, et spécialement des membres de cette équipe qui possèdent le **savoir-faire spécifique et l'expérience pertinents pour les expériences particulières du service de propreté** ;
- la **répartition des responsabilités** entre l'acheteur et l'équipe de management et au sein de l'équipe de management ;
- le **délai de réponse escompté et la capacité de soutien**.



Il est recommandé que les soumissionnaires présentent un plan opérationnel provisoire.

Ces critères peuvent être résumés dans les documents de l'acheteur relatifs à l'appel d'offres et reflétés dans le plan opérationnel provisoire établi par les soumissionnaires.

## COMPÉTENCES DE L'ÉQUIPE DE MANAGEMENT ET DU MANAGER DU MARCHÉ

Les soumissionnaires de qualité sont aptes à mentionner les **compétences** et l'expérience de chaque membre de l'équipe de management dans le plan opérationnel provisoire. Ils doivent également pouvoir expliquer la **structure et l'organisation** de l'équipe de management en précisant les attributions de chaque personne ou chaque unité dans le cadre du marché<sup>14</sup>.

Le manager du marché occupe une position d'interface entre l'acheteur et le contractant, qui lui confère sans doute le rôle le plus important dans l'exécution du marché. Il est donc primordial que les soumissionnaires puissent désigner un manager du marché qui a les **compétences** et les capacités requises pour les infrastructures et les besoins de l'acheteur.



Il est primordial que les soumissionnaires désignent un manager du marché.

Dans cette optique, les acheteurs qui aspirent à une qualité élevée doivent vérifier que l'entreprise de propreté peut leur donner des informations détaillées sur l'identité, les compétences et l'expérience du manager du marché. Dans certains cas, une **connaissance approfondie spécifique au marché peut être nécessaire afin de réduire le temps de mise en route**, les plaintes ou les risques pour la santé et l'hygiène. Il est alors conseillé que les acheteurs demandent un manager apte à démontrer une compréhension approfondie de leurs exigences.

<sup>13</sup> Ces critères appartiennent aux critères de sélection établis à l'article 58 de la directive de l'UE sur les marchés publics.

<sup>14</sup> Ces critères appartiennent aux critères de sélection établis à l'article 58 de la directive de l'UE sur les marchés publics

Il est également important que les soumissionnaires précisent jusqu'où le manager du marché est **disponible** pour traiter les questions spécifiques.

Les soumissionnaires doivent par ailleurs expliquer comment ils garantiront que le manager du marché puisse être contacté avec un **délai de réponse rapide** et qu'il soit en mesure d'**intervenir efficacement** à l'intérieur d'une chaîne de responsabilité claire.

### PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

Le plan opérationnel illustre les attentes et la compréhension de l'acheteur et du contractant par l'équipe de management et le manager du marché.

Ce plan peut par exemple inclure les normes en matière de délais de réponse aux demandes du client et d'attribution de la responsabilité finale. Concernant les sites requérant des compétences de nettoyage plus spécialisées ou pour lesquels un prix particulier a été accordé pour le bon fonctionnement immédiat du service, l'entreprise peut être amenée à fournir la preuve d'une expérience spécifique.

Il est conseillé que le plan opérationnel provisoire comprenne les points suivants afin d'obtenir un service de bonne qualité :

- une proposition de **méthode de planification opérationnelle** adaptée aux exigences du site particulier, qui consacre une attention spécifique à la **méthodologie en matière de répartitions horaires**. Idéalement, et dans la mesure du possible, le plan doit tenir compte du nombre d'heures de travail nécessaires pour que le personnel ait droit à un salaire décent, ainsi que du nombre d'heures de travail requises pour exécuter correctement les tâches en respectant la santé et la sécurité du personnel ;
- des propositions indiquant comment satisfaire aux attentes de l'acheteur au niveau des normes de fourniture des services et aux **exigences spécifiques** liées à la nature et à l'affectation des bâtiments ;
- la preuve que le contractant dispose de capacités organisationnelles suffisantes pour les **délais de fourniture des services**, y compris une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée, pour pouvoir garantir le remplacement ou le renforcement rapide des membres du personnel (**capacité de soutien**) ;
- la preuve que le contractant dispose de procédures - ou peut les mettre en place - pour garantir un **démarrage rapide et aisé** de l'exécution du marché ;
- la preuve que le contractant est apte à **répondre à toute demande complémentaire** de l'acheteur, comme le nettoyage après un événement ou une cérémonie de grande ampleur ;
- l'assurance que les éventuelles **procédures générales et spécifiques à l'acheteur** convenues avec l'acheteur seront respectées et que l'acheteur sera préalablement consulté sur toute modification nécessaire ;
- des **procédures de communication** concrètes sur le marché, le site et l'acheteur, ainsi que la fréquence et les moyens de communication (p. ex. nécessité de réunions) ;

- une méthodologie concrète de **production de rapports** sur les activités et les résultats du projet de propreté.



Le plan opérationnel présenté par le soumissionnaire peut faire office de base pour des niveaux de prestation de service convenus contractuellement.

De plus, le plan opérationnel doit contenir la preuve que le manager du marché peut superviser régulièrement et à des dates/ moments précis le bon déroulement du marché.

À cette fin, le plan opérationnel provisoire doit prévoir une structure complète en matière de rapports, qui garantit que les rapports :

- sont effectivement établis ;
- sont établis dans un délai donné ;
- apportent des réponses aux questions pertinentes ;
- sont objectifs ;
- sont plus fouillés qu'une simple tâche administrative ;
- sont taillés sur mesure pour les attentes de l'acheteur ;
- collationnent et analysent les résultats ;
- font référence aux exigences de propreté.



Dans l'ensemble, les négociations contractuelles doivent viser à la conclusion d'un contrat clair sur les normes de qualité et mettre au point un système clair d'inspection de la qualité.

### SERVICES ADMINISTRATIFS

Un service administratif efficace contribue au déroulement harmonieux du marché. Il inclut, par exemple, la gestion journalière du marché, la facturation et la gestion des ressources humaines et doit donc être repris dans le plan opérationnel provisoire.

### NIVEAU DE QUALITÉ/ASSURANCE

Pour que le marché se déroule de manière stable et satisfaisante, il importe que l'acheteur et le contractant soient l'un et l'autre clairs au sujet des normes de qualité à atteindre et de la manière d'assurer ces résultats. Cette clarté peut être obtenue par le biais de normes, telles que les normes européennes existantes<sup>15</sup>.

Premièrement, l'acheteur doit s'inspirer de ses propres normes de qualité pour rédiger ses exigences à l'égard d'une entreprise de propreté. Il doit en outre mettre ces normes à la disposition des soumissionnaires.

Deuxièmement, il est important que l'acheteur définisse ce qu'il entend par « qualité » dans un marché de propreté spécifique<sup>16</sup>. **La qualité convenue sera le produit de critères objectifs et subjectifs et des attentes.**

La **dimension objective de la qualité** est généralement mesurée en référence à des activités de services ou des résultats établis. Cela permet de mener à bien des procédures d'assurance qualité et de contrôle, qui peuvent être comparées au marché, documentées et reproduites.

<sup>15</sup> Un bon exemple est la norme européenne présentant les exigences de base et les recommandations pour les systèmes de mesure de la qualité pour les prestations de propreté (EN 13549). Les acheteurs peuvent aussi se référer à des normes sectorielles spécifiques en fonction de leurs infrastructures.

<sup>16</sup> Il s'agit d'un critère d'attribution établi à l'article 67 de la directive de l'UE sur les marchés publics.

La qualité objective des services de propreté est établie suivant une série d'évaluations qui, en vertu de définitions précises et limitées, offrent un tableau représentatif des conditions de propreté. En cas de mesure de la qualité basée sur les résultats, on peut ainsi évaluer les quantités maximales de poussière, les normes d'hygiène ou les coefficients de sécurité antidérapants, ces éléments pouvant faire l'objet de mesures objectives à l'aide des équipements de mesure conçus à cette fin. Dans un marché basé sur les activités, on peut par ailleurs évaluer si les activités convenues, telles que la fréquence du service de propreté, sont respectées.

La qualité subjective de la prestation de services est une expression de l'impression d'ensemble, mesurée par exemple via des enquêtes auprès des utilisateurs. Le degré de satisfaction des utilisateurs peut être évalué au moyen d'enquêtes comparatives successives auprès des utilisateurs.

### INSPECTIONS DE LA QUALITÉ

Les systèmes de qualité s'appuient sur une évaluation à la fois objective et subjective, comme cela a été décrit ci-dessus, et emploient différents outils pour assurer le maintien d'une qualité constante. Les inspections procurent un moyen structuré de garantir le niveau de qualité convenu et de prévenir les manquements.

Par conséquent, il est conseillé que l'appel à propositions mentionne les points suivants :

- la **fréquence** des inspections internes et externes ;

- la **répartition des responsabilités** au sein de l'équipe de management pour la réalisation des inspections ;
- les **méthodes d'inspection**, sachant par exemple que les inspections internes sont généralement menées en utilisant des tableaux spécialement conçus à cette fin, qui doivent correspondre aux exigences du marché ;
- les systèmes prévus pour rectifier aussi rapidement que possible tout écart à la baisse par rapport aux normes de qualité et pour encourager **l'amélioration de la qualité** ;
- la **fréquence et les méthodes d'évaluation des résultats des inspections**, de façon à déterminer si des achats ou des investissements en matière d'outillage, de machines ou de produits d'entretien doivent être effectués pour respecter les normes de qualité requises ;
- la **documentation de la qualité**, par exemple, par l'utilisation de preuves des résultats des inspections ;
- les instructions que l'équipe de management doit suivre pour mener les inspections d'assurance de la qualité.

Les acheteurs peuvent demander aux soumissionnaires une certification reconnue de leur système d'assurance de la qualité s'ils l'estiment opportun.

**TABLEAU 1 : CRITÈRES DE QUALITÉ RELATIFS À LA GESTION DU MARCHÉ ET AUX OPÉRATIONS DU MARCHÉ**

GESTION ET OPÉRATIONS DU MARCHÉ	
Équipe de management / manager du marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure, organisation et compétences du manager et de l'équipe de management du marché</li> <li>• Savoir-faire spécifique au marché du manager et de l'équipe de management du marché</li> <li>• Disponibilité</li> <li>• Délai de réponse               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidité d'intervention</li> </ul> </li> </ul>
Planification opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodologie de la planification opérationnelle et des répartitions horaires</li> <li>• Démarrage des opérations de propreté</li> <li>• Délais de fourniture du service</li> <li>• Capacité de soutien</li> <li>• Procédures générales et spécifiques à l'acheteur</li> <li>• Rapports               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication sur le site et avec le client</li> <li>• Réponse aux exigences particulières de l'acheteur</li> <li>• Réponse aux demandes complémentaires de l'acheteur</li> </ul> </li> </ul>
Services de soutien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien dans l'administration, la facturation et la gestion des ressources humaines</li> </ul>
Assurance qualité et inspections	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fréquence des contrôles</li> <li>• Répartition des responsabilités</li> <li>• Documentation de la qualité</li> <li>• Système de rectification des baisses de qualité</li> <li>• Système d'amélioration de la qualité</li> <li>• Méthode et fréquence d'évaluation de l'exécution du marché par l'acheteur</li> </ul>
Autres critères à définir par le client	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une justification de ces critères doit être fournie</li> <li>• Ils doivent rester conformes à législation européenne et nationale</li> </ul>

## INFRASTRUCTURE DU MARCHÉ

### ÉQUIPEMENT

L'équipement de propreté désigne les machines et outils divers utilisés pour nettoyer, comme les serpillères, les engins automatiques et les aspirateurs.

Afin d'assurer un service de qualité, il peut être conseillé d'énoncer les dispositions suivantes dans le contrat :

- **tout l'équipement de propreté qui doit être utilisé doit être adapté au lieu** et à la surface où il doit être utilisé ;
- lorsqu'un équipement spécial est requis, le contrat doit préciser si l'entreprise a accès à cet équipement ou s'il doit être acheté spécialement pour l'exécution du marché ;
- il est indispensable qu'une formation soit donnée sur l'utilisation et la maintenance sûres de l'équipement afin de protéger la sécurité à la fois des personnes qui l'utilisent et des lieux où il est utilisé ;
- le contractant peut mettre à disposition **les uniformes et les équipements de sécurité appropriés** exigés pour utiliser les différents équipements et produits d'entretien ;
- le contractant doit pouvoir assurer la maintenance appropriée de l'équipement et du matériel.



Le terme « infrastructure du marché » est utilisé ici pour faire référence aux équipements et aux produits utilisés pour l'exécution des marchés.

### PRODUITS

Le contrat doit spécifier les produits d'entretien à utiliser. Il est souhaitable que les soumissionnaires confirment à l'acheteur qu'ils peuvent fournir :

- différentes méthodes de nettoyage pour le traitement des différentes surfaces, conformément aux prescriptions légales et de qualité ;
- différents types de produits d'entretien adaptés aux besoins et aux surfaces des infrastructures ;
- une formation du personnel sur l'utilisation des différents produits ;
- la preuve que les produits qu'ils prévoient d'utiliser sont conformes aux dispositions légales contraignantes sur la santé, la sécurité et l'environnement, ainsi qu'à toute autre exigence de l'acheteur liée à la qualité.



Les acheteurs devraient envisager l'utilisation de produits d'entretien respectant l'environnement afin de promouvoir la durabilité et l'efficacité énergétique. Dans cet esprit, ils peuvent par exemple utiliser le CCV pour calculer le coût des services de propreté.

TABLEAU 1 : CRITÈRES DE QUALITÉ RELATIFS À LA GESTION DU MARCHÉ ET AUX OPÉRATIONS DU MARCHÉ

INFRASTRUCTURE DU MARCHÉ	
Équipement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantie de la maintenance et de la bonne utilisation des machines et produits d'entretien</li> <li>• Équipement et méthodes de nettoyage adaptés aux caractéristiques de l'immeuble</li> <li>• Uniformes et équipements de protection</li> <li>• Formation spécifique sur la sécurité</li> </ul>
Produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodes de nettoyage utilisées</li> <li>• Produits d'entretien utilisés</li> <li>• Prise en considération de l'environnement, de la santé et de l'hygiène</li> </ul>

## CHAPITRE 4 : ORIENTATIONS D'ÉVALUATION ET OUTIL INTERACTIF

Ce chapitre comprend un outil convivial à l'intention des acheteurs, qui doit leur permettre de définir aisément leurs besoins de services de propreté. Constitué d'un canevas facile d'utilisation pour attribuer des valeurs/notes aux différents critères importants aux yeux des acheteurs, cet outil procure une autonomie maximale aux acheteurs dans la définition des critères de qualité qui méritent une attention particulière pour eux et pour les services de propreté privé à exécuter.

Ainsi que cela a été évoqué au chapitre 3, tout appel d'offres doit suivre un processus en trois étapes au cours desquelles les soumissionnaires sont évalués selon des critères spécifiques d'exclusion, de sélection et d'attribution. Les critères d'exclusion et de sélection ne servent qu'à éliminer du processus d'adjudication les entreprises qui :

- n'ont pas respecté leurs obligations statutaires en matière de paiement des taxes et impôts ou de cotisations de sécurité sociale et ne sont pas considérées comme financièrement stables ;

- ne respectent pas les critères de sélection de base en termes de taille ou d'expertise et en relation avec leur capacité à fournir un service de qualité, en ce qui concerne notamment le personnel, les capacités techniques, la capacité professionnelle et l'innovation.

Enfin, nous sommes persuadés qu'un marché peut être attribué au mieux disant en appliquant les étapes suivantes.

**1** Utiliser les **critères OEPA** et les critères de qualité énoncés dans la législation et ne pas utiliser le prix comme indicateur essentiel pour la passation de marchés. Dans notre secteur, l'exécution d'achats sur la base du prix influence fortement les conditions de travail et le bien-être social du personnel de propreté et peut compromettre sa santé et sa sécurité. Il en résulte en outre une concurrence déloyale entre les entreprises, qui à terme, ne peuvent plus assurer un service de qualité.

**2** Veiller au respect du **droit du travail** et des normes sociales : ces règles sont primordiales dans un secteur à forte intensité de main-d'œuvre tel que la propreté.

**3** Rejeter les **offres anormalement basses**, qui engendrent une concurrence déloyale entre les entreprises de propreté, de mauvaises conditions de travail pour les salariés, et parfois, un dumping social.

**4** Éviter les **enchères électroniques** lors de l'achat de services de propreté. Même si les nouvelles règles autorisent leur utilisation, les partenaires sociaux les déconseillent car elles sont conçues pour faire baisser les prix et ne contribuent pas à l'achat de services de propreté de qualité

**5** Une possibilité intéressante, lors de la passation de marchés, tient à ce que le facteur coût peut prendre la forme d'un **prix fixe**, sur la base duquel les soumissionnaires entrent uniquement en concurrence sur les critères de qualité. Les partenaires sociaux reconnaissent que cette option peut être choisie, mais elle ne doit pas devenir la norme pour l'achat de services de propreté.

**6** Si la législation nationale le permet, mettre à profit les motifs d'exclusion prévoyant le rejet des offres qui contreviennent aux obligations du droit social ou du travail.

## ÉTAPE 1 - SÉLECTIONNER LES ENTREPRISES CAPABLES DE FOURNIR UN SERVICE DE QUALITÉ

Il est recommandé aux acheteurs d'utiliser les critères suivants pour choisir les meilleures propositions :

- **Capacité économique et financière et aptitude à exercer l'activité professionnelle:** ce critère peut être satisfait si l'entreprise candidate présente une preuve de son inscription dans un registre professionnel pertinent, l'autorisation de fournir des services de propreté dans l'État membre concerné, la preuve d'un chiffre d'affaires annuel minimal donné et des informations sur ses comptes annuels.
- **Capacité technique:** ce critère fait référence aux capacités de gestion du marché et de planification opérationnelle de l'entreprise,



Pour plus de détails, voir le chapitre 2 : Critères de sélection.

comme l'expérience de l'équipe de management, la méthodologie de planification opérationnelle, les services administratifs et les inspections de la qualité.



Pour plus de détails, voir le chapitre 3 : Gestion du marché et planification opérationnelle.

- **Capacité professionnelle (personnel de propreté):** ce critère porte principalement sur le personnel de propreté, ainsi que sur les méthodes que l'entreprise applique pour assurer un environnement de travail adéquat, comme la sélection, le recrutement, les formations et les conditions de santé et de sécurité.

Le tableau ci-après indique comment recueillir des preuves pour ces trois critères.

### MÉTHODE DE NOTATION RELATIVE À L'ÉTAPE 1

Au cours de la phase de sélection, les acheteurs peuvent :

- soit fixer un maximum de soumissions qu'elles souhaitent sélectionner et attribuer le marché à la mieux notée ;
- soit déterminer un minimum de points à obtenir, le cas échéant dans chacune des catégories reprises à la page précédente) et éliminer toutes les soumissions qui n'atteignent pas ce score.

### EXEMPLE

L'acheteur fixe un **total de 60 points pour les critères de sélection**, puis attribue :

- 18 points à la catégorie « Capacité économique et financière et aptitude à exercer l'activité professionnelle » ;
- 18 points à la capacité technique ;
- 24 points à la capacité professionnelle, que l'acheteur définit dans le tableau ci-après.



La procédure de sélection choisie doit être indiquée clairement dans l'appel d'offres.

Ce tableau illustre un exemple d'attribution des points afférents à la capacité professionnelle en fonction des différents critères pertinents pour le personnel et ses conditions de travail, tels qu'ils ont été exposés au chapitre 3.

CRITÈRE	POINTS	PRIORITÉS
<b>EXPÉRIENCE</b>		
Expérience dans le secteur	3	Il est essentiel que les agents de propreté aient une expérience dans le secteur pour garantir un démarrage ou une période de lancement sans problème.
Expérience spécifique de l'activité	2	Une certaine expérience spécifique de l'activité est nécessaire étant donné que l'environnement à nettoyer requiert des compétences spécialisées.
Rotation du personnel et absentéisme	1	Une information satisfaisante doit être disponible quant à la rotation du personnel et aux niveaux d'absentéisme.
<b>COMPÉTENCES ET CAPACITÉS</b>		
Formation de base	4	Les agents de propreté doivent recevoir une formation de base suffisante pour garantir la qualité du service.
Formation spécifique à l'activité	1	Le personnel clé doit avoir reçu une formation spécifique à l'activité pour que l'on soit certain qu'il est conscient des défis posés par l'environnement à nettoyer.
Formation permanente	2	Le marché requiert l'utilisation de compétences en constante amélioration. Une formation permanente doit être organisée pour garantir l'actualisation des compétences.
<b>RECRUTEMENT, SÉLECTION ET EXAMEN APPROFONDI</b>		
Recrutement et sélection	2	Une importance significative est accordée à la sélection d'un personnel de qualité.
<b>CONDITIONS DE TRAVAIL, SANTÉ ET SÉCURITÉ</b>		
Niveaux des salaires et avantages	2	Des niveaux satisfaisants de salaires et d'avantages contribuent à réduire les départs de personnel qualifié et à accroître la motivation du personnel. À cet égard, la législation, les conventions collectives applicables ou, à défaut, tout autre texte de référence en vigueur où le marché doit être exécuté, représentent une référence objective de mesure.
Relations personnel/employeur	2	Il est reconnu qu'un bon climat au sein de l'entreprise améliore les conditions de travail et donc la motivation et la productivité des travailleurs. À titre d'indicateur, les entreprises peuvent être invitées à fournir les informations relatives aux journées de travail perdues durant l'année précédente pour cause de grève ou de conflit du travail.
Conditions de travail	2	Des conditions de travail satisfaisantes contribuent à réduire les départs de personnel qualifié et à accroître la motivation du personnel. À cet égard, la législation, les conventions collectives applicables ou, à défaut, tout autre texte de référence en vigueur où le marché doit être exécuté, représentent une référence objective de mesure.
Santé et sécurité	2	Une politique active en matière de santé et de sécurité permet de réduire le nombre des accidents et le niveau de l'absentéisme.
Organisation du travail, y compris nettoyage en journée	1	Un engagement pour le nettoyage en journée est par exemple bénéfique pour l'équilibre travail/vie privée et pour la santé et la sécurité des travailleurs.
Autres critères	0	Aucun autre critère n'est pertinent.
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	

## ÉTAPE 2 - DÉTERMINER L'IMPORTANCE RELATIVE DU PRIX

Après être passé des critères de sélection aux critères d'attribution, on peut déterminer l'importance relative du prix. À cette fin, on utilise la formule suivante pour noter l'ensemble de la proposition :



Score de la proposition du soumissionnaire = score technique + score de prix

Il appartient à l'acheteur de déterminer ses propres priorités en matière de pondération à attribuer au score technique et au score du prix.



Die Sozialpartner empfehlen, dass die Bedeutung des Preises in den Überlegungen der Auftraggeber nicht die Bedeutung der Qualität übersteigen soll.

Par exemple, il est possible de doser l'équilibre entre qualité et prix dans l'attribution d'un nombre de points sur 100 comme suit:

SCORE TECHNIQUE	SCORE PRIX	PRIORITÉ ACCORDÉE À LA VALEUR TECHNIQUE OU AU PRIX
50	50	Qualité et prix ont la même importance.
60	40	La qualité est plus importante que le prix, mais le prix reste un facteur important.
80	20	La qualité prime nettement, le prix n'a plus qu'une importance secondaire.
40	60	Le prix est plus important que la qualité, mais la qualité reste un facteur important.
20	80	Le prix prime nettement, la qualité n'a plus qu'une importance secondaire.



Davantage d'informations sur les méthodologies permettant d'évaluer l'importance du prix peuvent être consultées au chapitre 3 : Calculs des prix et des coûts.

## ÉTAPE 3 - MESURER L'IMPORTANCE ACCORDÉE AUX DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE CRITÈRES DE VALEUR TECHNIQUE EN RELATION AVEC LES SERVICES À FOURNIR

Cette étape permet aux acheteurs d'attribuer le marché au mieux disant en définissant quelles sont les catégories de critères de la valeur technique qui sont les plus importantes pour eux. Ils peuvent impartir pour cela une proportion différente des points accordés aux deux types de critères d'attribution :

CATÉGORIE	HIÉRARCHISATION DES CATÉGORIES DE CRITÈRES
Gestion du marché	Un nombre élevé de points accordés à la catégorie « Gestion du marché » indique que les compétences du manager du marché et de l'équipe de management du marché sont considérées comme étant de première importance.
Infrastructure du marché	Un nombre élevé de points accordés à la catégorie « Infrastructure du marché » indique que les produits et l'infrastructure technique à utiliser sont considérés comme très importants.

**EXEMPLE A**

60 points ont été attribués au score technique et 40 au prix selon la formule de l'étape 2.



Dans le cadre des exemples qui suivent, il doit être souligné que la première catégorie « personnel de propreté », fait partie de l'étape 1 (phase de sélection), qui renvoie à la capacité générale de l'entreprise à entrer dans la compétition pour l'offre en question.

CATÉGORIE	POINTS	INDIQUE LES PRIORITÉS SUIVANTES
Personnel de propreté	30	La qualité du personnel de propreté est considérée comme le facteur le plus important dans l'exécution du marché.
Gestion du marché	20	Le niveau élevé de qualification des membres de la gestion du marché est considéré comme un atout en termes de savoir-faire et d'orientation du service.
Infrastructure du marché	10	La qualité de l'équipement et des produits utilisés a également son importance.

**EXEMPLE B**

40 points ont été attribués au score technique et 60 au prix selon la formule de l'étape 2.

CATÉGORIE	POINTS	INDIQUE LES PRIORITÉS SUIVANTES
Personnel de propreté	30	La qualité du personnel de propreté est considérée comme le facteur le plus important.
Gestion du marché	8	La supervision est plus importante que la consultation.
Infrastructure du marché	2	Les exigences du contrat en termes d'équipements supplémentaires sont relativement faibles.

**EXEMPLE C**

80 points ont été attribués au score technique et 20 au prix.

CATÉGORIE	POINTS	INDIQUE LES PRIORITÉS SUIVANTES
Personnel de propreté	40	La qualité du personnel de propreté est considérée comme le facteur le plus important.
Gestion du marché	20	Le marché requiert une gestion créative et un contact étroit entre le client et l'équipe de management.
Infrastructure du marché	20	L'emploi d'un équipement et de produits dernier cri revêt une importance significative pour l'exécution du marché.

**EXEMPLE D**

20 points ont été attribués au score technique et 80 au prix.

CATÉGORIE	POINTS	INDIQUE LES PRIORITÉS SUIVANTES
Personnel de propreté	18	Le service requis n'est pas difficile, le changement n'est pas un problème, le prix est la première priorité.
Gestion du marché	2	Les contacts avec l'équipe de management sont réduits au strict minimum.
Infrastructure du marché	0	Le marché ne pose pas d'exigences spécifiques en termes d'utilisation d'équipements supplémentaires.

## ÉTAPE 4 - HIÉRARCHISER LES CRITÈRES D'ATTRIBUTION PORTANT SUR LA VALEUR TECHNIQUE

Cette étape permet aux acheteurs d'établir des priorités pour les critères détaillés relatifs à la valeur technique qu'ils jugent les plus importants en leur attribuant un certain nombre de points du total assigné à chaque catégorie à l'étape 3 :

### EXEMPLE A

Sur les 60 points attribués au score technique, 15 points ont été attribués à la catégorie « gestion du marché ».

CRITÈRE D'ATTRIBUTION PORTANT SUR LA QUALITÉ	POINTS	INDIQUE LES PRIORITÉS SUIVANTES
Savoir-faire spécifique au marché du manager et de l'équipe de management du marché	2	L'acheteur exige que certains membres de l'équipe de management et le manager du marché aient une expérience spécifique du marché pour garantir une prise de conscience des exigences particulières de l'environnement à nettoyer.
Disponibilité	3	L'acheteur souhaite que le manager du marché puisse être contacté facilement pour toute question liée au marché.
Délai de réponse	2	La rapidité du délai de réponse de l'entreprise de propreté revêt une grande importance.
Méthodologie de la planification opérationnelle et des répartitions horaires	1	L'acheteur demande une méthodologie appropriée pour les répartitions horaires et les autres mesures de planification opérationnelle.
Capacité de soutien	2	La preuve doit être faite clairement que l'entreprise possède une capacité de soutien suffisante pour réagir en cas de changement des paramètres opérationnels.
Procédures générales ou spécifiques à l'acheteur	0	Considéré comme non pertinent pour ce marché.
Rapports, communication et réponse aux exigences spécifiques	3	L'acheteur accorde une grande importance aux méthodes de production de rapports et de communication avec le contractant, ainsi qu'à sa capacité à répondre aux exigences spécifiques.
Administration	0	Considéré comme non pertinent pour ce marché.
Fréquence de l'assurance qualité, documentation et systèmes de rectification des baisses de qualité	2	L'acheteur accorde une certaine importance à la fréquence des contrôles, à la documentation de la qualité et aux systèmes de rectification des baisses de qualité.
Autres critères	0	Considéré comme non pertinent pour ce marché.
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	

### EXEMPLE B

Sur les 60 points attribués au score technique, 10 points ont été attribués à la catégorie « infrastructure du marché ».

CRITÈRE D'ATTRIBUTION PORTANT SUR LA QUALITÉ	POINTS	INDIQUE LES PRIORITÉS SUIVANTES
Maintenance et utilisation de l'équipement de propreté	4	L'équipement doit être fourni par le contractant ; les normes d'utilisation et de maintenance doivent être d'un niveau élevé.
Méthodes de nettoyage adaptées aux caractéristiques de l'immeuble	1	Le service de propreté ne doit pas endommager l'immeuble ni le mobilier.
Uniformes et équipements de sécurité	2	Les uniformes et équipements de protection doivent être fournis par le contractant et doivent être adaptés au personnel et aux surfaces traitées.
Produits et méthodes utilisés	1	Le contractant doit fournir les produits d'entretien et mettre en œuvre les méthodes d'application nécessaires afin de respecter les normes requises.
Prise en considération de l'environnement, de la santé et de l'hygiène	2	Les produits doivent respecter les normes prescrites en matière d'environnement, de santé et d'hygiène.
Autres critères	0	Considéré comme non pertinent pour ce marché.
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	

## ÉTAPE 5 - ANNONCE DES CRITÈRES DE SÉLECTION ET D'ATTRIBUTION RETENUS DANS L'AVIS DE MARCHÉ

L'avis de marché est un document essentiel, qui doit contenir toutes les informations requises sur un marché donné.

Même si seuls les pouvoirs publics sont soumis à la législation régissant les informations à mentionner dans un avis de marché, nous invitons également les autres acheteurs à s'inspirer de l'exemple ci-après, extrait de l'**Annexe V, Partie C, de la directive 2014/24/UE sur les marchés publics**. Comme cela a été souligné au Chapitre 3, les acheteurs qui cherchent à attribuer un marché à l'offre « économiquement la plus avantageuse » doivent indiquer dans leurs avis de marché les critères d'attribution à appliquer.

En complément, le manuel contient des tableaux vierges destinés à organiser les critères d'exclusion, de sélection et d'attribution afin d'assurer que tous les critères pertinents soient inclus avec le degré de détail requis.

Enfin, les acheteurs désireux d'utiliser le cadre du « mieux disant » pour sélectionner un contractant et attribuer un marché à l'offre économiquement la plus avantageuse peuvent faire référence au présent guide dans leur appel à propositions.

### INFORMATIONS QUI DOIVENT FIGURER DANS LES AVIS DE MARCHÉ (VISÉS À L'ARTICLE 49)

**1. Nom, numéro d'identification (dans les cas où il est prévu dans la législation nationale), adresse, y compris code NUTS, numéro de téléphone, numéro de télécopieur, adresse électronique et adresse internet du pouvoir adjudicateur et, s'ils sont différents, du service à contacter pour tout complément d'information.**

**2. Adresse électronique ou internet sur laquelle les documents de marché sont mis à disposition en accès sans restriction, complet, direct et gratuit.**

**Lorsqu'un accès sans restriction, complet, direct et gratuit n'est pas possible pour les motifs énoncés à l'article 53, paragraphe 1, deuxième et troisième alinéas, indiquer les modalités d'accès aux documents de marché.**

**3. Type de pouvoir adjudicateur et principale activité exercée.**

**4. Le cas échéant, indiquer si le pouvoir adjudicateur est une centrale d'achat ou signaler tout recours à une autre forme de passation de marchés conjoints.**

**5. Codes CPV ; si le marché est divisé en lots, indiquer cette information pour chaque lot.**

**6. Code NUTS du lieu principal des travaux pour les marchés de travaux ou code NUTS du lieu principal de livraison ou d'exécution pour les marchés de fournitures et de services ; si le marché est divisé en lots, indiquer cette information pour chaque lot.**

**7. Description du marché: nature et étendue des travaux, nature et quantité ou valeur des fournitures, nature et étendue des services. Si le marché est divisé en lots, indiquer cette information pour chaque lot. Le cas échéant, description des options.**

**8. Ordre de grandeur total estimé du/des marché(s) : lorsque le marché est divisé en lots, cette information est fournie pour chaque lot.**

**9. Admission ou interdiction des variantes.**

**10. Calendrier de la livraison ou de la fourniture des produits, travaux ou services et, dans la mesure du possible, durée du marché.**

**(a) En cas d'accord-cadre, indiquer la durée prévue de l'accord-cadre en précisant, si nécessaire, les raisons de toute durée de plus de quatre ans ; dans la mesure du possible, indiquer la valeur ou l'ordre de grandeur et la fréquence des marchés à attribuer, le nombre et, si nécessaire, le nombre maximal envisagé d'opérateurs économiques autorisés à participer.**

**(b) En cas de système d'acquisition dynamique, indiquer la durée prévue du système ; dans la mesure du possible, indiquer la valeur ou l'ordre de grandeur et la fréquence des marchés à attribuer.**

**11. Conditions de participation, notamment :**

**(a) le cas échéant, indiquer s'il s'agit d'un marché public réservé à des ateliers protégés ou dont l'exécution est réservée dans le cadre de programmes d'emplois protégés ;**

**(b) le cas échéant, indiquer si, en vertu de dispositions législatives, réglementaires ou administratives, la fourniture du service est réservée à une profession particulière ; référence de la disposition législative, réglementaire ou administrative applicable ;**

**(c) liste et brève description des critères de sélection et des critères concernant la situation personnelle des opérateurs économiques qui pourraient entraîner leur exclusion ; niveau(x) minimal(-aux) de normes éventuellement requis ; indiquer les informations requises (déclarations sur l'honneur, documents).**

**12. Type de procédure d'attribution ; le cas échéant, justification du recours à une procédure accélérée (en cas de procédures ouvertes, restreintes et de procédures concurrentielles avec négociation).**

13. Le cas échéant, indiquer s'il y a :

- (a) un accord-cadre ;
- (b) un système d'acquisition dynamique ;
- (c) une enchère électronique (en cas de procédures ouvertes, restreintes ou de procédures concurrentielles avec négociation).

14. Si le marché doit être divisé en lots, indiquer la possibilité, pour les opérateurs économiques, de soumissionner pour un, plusieurs lots ou tous les lots ; indiquer toute limite éventuelle du nombre de lots qui peuvent être attribués à un seul soumissionnaire.

Lorsque le marché n'est pas divisé en lots, en indiquer les raisons, sauf si cette information est fournie dans le rapport individuel

15. Pour les procédures restreintes, les procédures concurrentielles avec négociation, le dialogue compétitif ou les partenariats d'innovation, lorsqu'il est fait usage de la faculté de réduire le nombre de candidats qui seront invités à présenter une offre, à négocier ou à dialoguer : nombre minimal et, le cas échéant, maximal de candidats envisagé et critères objectifs à appliquer pour choisir les candidats en question.

16. Pour les procédures concurrentielles avec négociation, le dialogue compétitif ou les partenariats d'innovation, indiquer, le cas échéant, le recours à une procédure se déroulant en phases successives afin de réduire progressivement le nombre d'offres à négocier ou de solutions à discuter.

17. Le cas échéant, conditions particulières auxquelles est soumise l'exécution du marché.

18. Critères qui seront utilisés lors de l'attribution du ou des marchés. Sauf lorsque l'offre économiquement la plus avantageuse est identifiée sur la base du prix uniquement, les critères de l'offre économiquement la plus avantageuse ainsi que leur pondération sont mentionnés lorsqu'ils ne figurent pas dans le cahier des charges ou, en cas de dialogue compétitif, dans le document descriptif.

19. Délai de réception des offres (procédures ouvertes) ou des demandes de participation (procédures restreintes, procédures concurrentielles avec négociation, systèmes d'acquisition dynamique, dialogues compétitifs, partenariats d'innovation).

20. Adresse à laquelle les offres ou les demandes de participation sont envoyées.

21. En cas de procédures ouvertes :

- (a) En cas de procédures ouvertes :
- (a) délai pendant lequel le soumissionnaire est tenu de maintenir son offre ;
- (b) date, heure et lieu de l'ouverture des offres ;
- (c) personnes autorisées à assister à cette ouverture.

22. Langue ou langues devant être utilisées dans l'offre ou la demande de participation.

23. Le cas échéant, indiquer si :

- (a) les offres ou les demandes de participation pourront être présentées par voie électronique ;
- (b) la commande en ligne sera utilisée ;
- (c) la facturation en ligne sera acceptée ;
- (d) le paiement en ligne sera utilisé.

24. Préciser si le marché est lié à un projet et/ou un programme financé par des fonds de l'Union.

25. Nom et adresse de l'instance compétente pour les procédures de recours et, le cas échéant, de médiation. Précisions concernant les délais d'introduction des recours ou, au besoin, nom, adresse, numéro de téléphone, numéro de télécopieur et adresse électronique du service à contacter pour tout complément d'information.

26. Date(s) et référence(s) des publications précédentes au Journal officiel de l'Union européenne pertinentes pour le ou les marchés publiés dans cet avis.

27. En cas de marchés récurrents, calendrier provisoire des prochains avis qui seront publiés.

28. Date d'envoi de l'avis.

29. Indiquer si le marché relève ou non de l'AMP.

30. Toute autre information pertinente.



À partir de 2018, tous les marchés publics seront passés sous forme électronique en Europe.

## ÉTAPE 6 - LA GRILLE DE NOTATION POUR DÉTERMINER L'ENTREPRISE LA MIEUX DISANTE

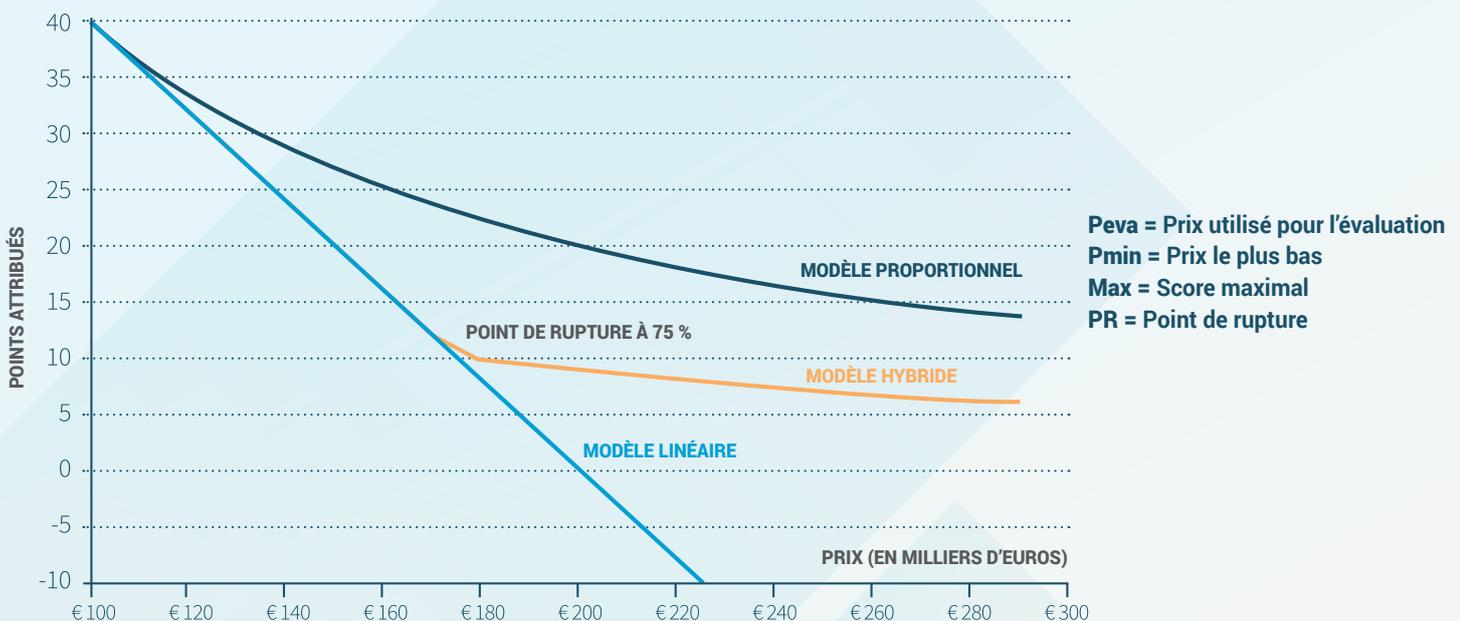
Dans la procédure de marchés publics de l'UE, après qu'il a écarté les offres qui n'ont pas réussi à satisfaire aux critères d'exclusion ou de sélection, l'acheteur peut procéder à une évaluation des prix indiqués dans les offres restantes. Cette évaluation est basée sur le nombre de points attribués au prix, tel qu'il figure dans l'avis d'attribution d'offre. Par conséquent, cette étape indique tout d'abord comment évaluer le prix des offres restantes, puis comment évaluer leur valeur technique en détail.

### ÉVALUATION DU PRIX

Le soumissionnaire qui offre le prix le plus bas obtient la totalité des points affectés au facteur prix. Toutes les autres offres sont ensuite évaluées par rapport à cette offre la plus basse. Il existe de nombreux modèles à cette fin, mais les trois plus courants sont décrits en détail ci-après.

#### Modèle linéaire

Dans ce modèle, les points sont diminués proportionnellement au pourcentage dont chaque offre dépasse le prix de l'offre la plus basse. Dans l'exemple ci-dessous, où un total de 40 points a été attribué au facteur prix, une augmentation de 10 % du prix se traduit par une déduction de 10 % sur les 40 points attribués, etc. Ainsi, un prix beaucoup plus élevé que l'offre la plus basse entraîne une diminution du score selon une courbe exponentielle, bien qu'un prix beaucoup plus élevé puisse assurément améliorer la qualité du service. **Afin de sélectionner le mieux disant, les partenaires sociaux déconseillent vivement ce modèle.**



#### Modèle proportionnel

Dans ce modèle, le score du prix est réduit selon la formule suivante :

$$\text{Score} = \frac{P_{\text{min}}}{P_{\text{eva}}} \times \text{Max}$$

Dans le modèle proportionnel, l'écart entre les scores se rétrécit à mesure que l'écart entre les prix s'élargit. Une meilleure distinction peut ainsi être faite parmi les offres qui proposent un prix sensiblement supérieur à l'offre la plus basse. En conséquence, un prix qui serait 100 % plus élevé que l'offre la plus basse récolterait malgré tout la moitié des points disponibles. Nous recommandons donc que les acheteurs utilisent ce modèle.



Un tableau de calcul Excel est disponible dans un document distinct.

### Modèle hybride

Dans ce modèle, le score du prix est calculé grâce à la formule suivante :

$$\text{Score} = P_{\min} * \frac{100 - BP}{100} * \frac{Max * \left(1 + \frac{BP}{100}\right)}{P_{\max}}$$

Bien que les partenaires sociaux privilégient le modèle proportionnel, le modèle hybride peut souvent être utilisé dans la pratique. Il est linéaire jusqu'à un point de rupture donné (dans l'exemple, un prix 75 % plus élevé que le prix le plus bas), puis il rejoint l'approche proportionnelle. Il présente l'inconvénient que les offres qui se situent à un niveau de prix largement supérieur à l'offre la plus basse ne récoltent que peu de points.



Un tableau de calcul Excel est disponible dans un document distinct.

Le tableau ci-après illustre le résultat de différents modèles d'évaluation du prix si le score maximum est de 40 points (score attribué à l'offre la plus basse) :

OFFRE DE MARCHÉ	LINÉAIRE	PROPORTIONNEL	HYBRIDE
100.000 Euro	40,0	40,0	40,0
110.000 Euro	36,0	36,4	36,0
120.000 Euro	32,0	33,3	32,0
200.000 Euro	0	20,0	8,8
210.000 Euro	-4,0	19,0	8,3

### ÉVALUATION DE LA VALEUR TECHNIQUE

Après que l'acheteur a défini ses priorités en termes de valeur technique comme cela a été expliqué aux étapes précédentes, il est crucial de procéder à une évaluation objective de la mesure dans laquelle les offres respectent ces exigences. Le résultat doit ensuite être ajouté au résultat de l'évaluation du prix selon les indications de l'étape 2.

<b>SANS OBJET</b>	<b>0%</b>	Ce paramètre prend en compte le fait que chaque point n'est pas applicable à chaque client. Le critère n'est pas applicable à l'attribution de cette offre et par conséquent n'est pas noté. La mention « sans objet » ne doit donc pas être utilisée au hasard, mais être justifiée en relation avec les exigences de l'offre.
<b>INSUFFISANT</b>	<b>25%</b>	L'information fournie sur un grand nombre d'aspects ne satisfait pas aux exigences de l'acheteur.
<b>MOYEN</b>	<b>50%</b>	L'information fournie ne permet pas une évaluation complète du respect des exigences du pouvoir adjudicateur.
<b>BON</b>	<b>80%</b>	L'information fournie répond aux exigences établies dans l'avis de marché et aux attentes de l'acheteur.
<b>EXCELLENT</b>	<b>100%</b>	L'information fournie démontre un service d'une qualité particulièrement élevée.

Les acheteurs évaluent la valeur technique en attribuant à chaque offre un pourcentage compris entre 0 et 100 %. Plus les performances relatives à chaque aspect de la valeur technique sont faibles, plus le pourcentage descend, et plus elles sont élevées, plus le pourcentage monte.

**EXEMPLE DE CRITÈRES DE SÉLECTION (ÉTAPE 6.1)**

Sur 60 points attribués aux critères de sélection (cf. étape 2), 24 points sont alloués à la catégorie « personnel de propreté ». (De plus amples détails devront être fournis à propos des catégories « capacité économique et financière » et

PERSONNEL DE PROPRETÉ	ERREICHBARE PUNKTZAHL	SANS OBJET 0 %	INSUFFISANT 25 %	MOYEN 50 %	BON 80 %	EXCELLENT 100 %	POINTS PONDÉRÉS ATTRIBUÉS
Expérience dans le secteur	3				✓		2.4
Expérience spécifique de l'activité	2					✓	2
Rotation du personnel et absentéisme	1				✓		0.8
Organisation du travail	1					✓	1
Formation de base	4					✓	4
Formation spécifique à l'activité	1				✓		1.6
Formation permanente	2					✓	2
Recrutement et sélection	2			✓			1
Niveaux des salaires et avantages	2				✓		1.4
Relations personnel/ employeur	2			✓			1
Conditions de travail	2					✓	2
Santé et sécurité	2			✓			1
Autres critères	0	✓					0
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>						<b>20.2</b>

**Note totale pour la qualité du personnel de propreté : 20,2 points sur 24**

**EXEMPLE DE CRITÈRES D'ATTRIBUTION (ÉTAPE 6.2)**

L'acheteur a décidé d'attribuer une importance équivalente au prix et à la valeur technique (50 points à chaque).



Score maximal des offres = 50 + 50

Les catégories composant la valeur technique (gestion du marché et infrastructure du marché) reçoivent également le même nombre de points (25 points sur le total de 50 alloué à la valeur technique).

CRITÈRES DE GESTION DU MARCHÉ	POINTS DISPONIBLES	SANS OBJET 0 %	INSUFFISANT 25 %	MOYEN 50 %	BON 80 %	EXCELLENT 100 %	POINTS PONDÉRÉS ATTRIBUÉS
Savoir-faire spécifique au marché du manager et de l'équipe de management du marché	3					✓	3
Disponibilité	1			✓			0.5
Délai de réponse	2					✓	2
Méthode de planification opérationnelle et de répartition horaire	1			✓			0.5
Capacité de soutien	2			✓			1
Procédures générales ou spécifiques au client	0	✓					0
Rapports, communication et réponse aux exigences spécifiques	6			✓			3
Soutien administratif	0	✓					0
Fréquence de l'assurance qualité, documentation et systèmes de rectification des baisses de qualité	10				✓		8
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>						<b>18</b>

**NOTE TOTALE POUR LA GESTION DU MARCHÉ : 18 POINTS SUR 25**

CRITÈRES D'INFRASTRUCTURE DU MARCHÉ	POINTS DISPONIBLES	SANS OBJET 0 %	INSUFFISANT 25 %	MOYEN 50 %	BON 80 %	EXCELLENT 100 %	POINTS PONDÉRÉS ATTRIBUÉS
Maintenance et bonne utilisation de l'équipement de propreté	6	0 %				✓	6
Service de propreté adapté aux caractéristiques de l'immeuble	3					✓	3
Uniformes et équipements de sécurité	5			✓			2.5
Produits / méthodes utilisés	2					✓	2
Considérations d'environnement, de santé et d'hygiène	7					✓	7
Autres critères	2				✓		1.6
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>						<b>22.1</b>

NOTE TOTALE POUR L'INFRASTRUCTURE DU MARCHÉ : 22,1 POINTS SUR 25

NOTE TOTALE POUR LA VALEUR TECHNIQUE : 40,1 SUR 50

## MANUEL – TABLEAUX D'ÉVALUATION

Vous trouverez ci-dessous des tableaux d'évaluation vierges, qui peuvent être utilisés pour les trois phases de la procédure visant à choisir le mieux disant : l'exclusion, la sélection et l'attribution. Ces tableaux peuvent à la fois servir à préparer l'avis de marché (étape 5) et être distribués aux soumissionnaires intéressés pour qu'ils les complètent.

### PHASE D'EXCLUSION – FICHE D'ÉVALUATION

Si l'un des critères suivants est rempli, le soumissionnaire concerné est exclu de la procédure.

Identification de l'entreprise :

LES CANDIDATS DOIVENT FOURNIR LES DOCUMENTS SUIVANTS :	NON CONFORME	CONFORME	REMARQUES
Preuve de l'absence de lien avec une organisation criminelle ou de délit concernant la corruption, la fraude, le financement du terrorisme, etc.			
Attestation de l'administration de la sécurité sociale établissant que le candidat est en règle de paiement des cotisations de sécurité sociale			
Attestation de l'administration fiscale établissant que le candidat a respecté toutes ses obligations fiscales conformément aux dispositions légales en vigueur dans le pays où il est enregistré			
Compte des profits et pertes si leur publication est obligatoire aux termes de la législation ou de la pratique en vigueur dans le			
pays où le candidat est enregistré			



Un résultat de non-conformité dans l'une de ces 4 catégories suffit à entraîner une exclusion immédiate du processus d'adjudication.

## PHASE DE SÉLECTION – FICHES D'ÉVALUATION

Identification de l'entreprise :

## CAPACITÉ ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE ET APTITUDE À EXERCER L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE :

LES CANDIDATS DOIVENT FOURNIR LES DOCUMENTS SUIVANTS :	NON CONFORME	CONFORME	REMARQUES
Inscription dans un registre professionnel ou un registre du commerce de leur État membre d'établissement			
Autorisation ou affiliation à une organisation spécifique pour pouvoir fournir le service concerné dans leur pays d'origine			
Preuve d'un chiffre d'affaires annuel minimal donné, notamment d'un chiffre d'affaires minimal donné dans le domaine concerné par le marché, qui ne dépasse pas le double de la valeur estimée du marché, sauf dans des cas dûment justifiés tels que ceux ayant trait aux risques particuliers inhérents à la nature des travaux, services ou fournitures			
Informations sur leurs comptes annuels indiquant le rapport, par exemple, entre les éléments d'actif et de passif			

## CAPACITÉ TECHNIQUE

LES CANDIDATS DOIVENT FOURNIR LES DOCUMENTS SUIVANTS :	NON CONFORME	CONFORME	REMARQUES
Niveau d'expérience démontré par des références adéquates provenant de marchés exécutés antérieurement			
L'expérience professionnelle et la formation appropriée des personnes proposées pour effectuer le travail			
Les références documentées relatives à l'organisation, à la fourniture et au soutien des services faisant l'objet du marché			
L'existence de l'infrastructure nécessaire pour répondre aux exigences établies dans l'offre			
Les effectifs annuels moyens au cours des trois dernières années			

**CAPACITÉ PROFESSIONNELLE (PERSONNEL DE PROPRETE)**

Étant donné que le personnel de propreté est l'élément le plus important de la valeur technique d'un soumissionnaire, les acheteurs peuvent utiliser le tableau ci-après pour préciser leurs critères relatifs à ce personnel. Ce faisant, ils peuvent décider de partager la répartition des points avec les soumissionnaires. Tout score inférieur à « suffisant » dans l'une des catégories entraînera l'exclusion des soumissionnaires de la suite du processus de sélection/d'attribution. Si le score d'une entreprise est « moyen », de plus amples informations peuvent être demandées.

Identification de l'entreprise :

DESCRIPTION	POINTS DISPONIBLES	SANS OBJET 0 %	INSUFFISANT 25 %	MOYEN 50 %	BON 80 %	EXCELLENT 100 %	POINTS PONDÉRÉS ATTRIBUÉS
<b>EXPÉRIENCE</b>							
Expérience dans le secteur							
Expérience spécifique de l'activité							
Rotation du personnel et absentéisme							
<b>COMPÉTENCES ET CAPACITÉS</b>							
Formation de base							
Formation spécifique à l'activité							
Formation permanente							
Sélection et recrutement							
<b>CONDITIONS DE TRAVAIL, SANTÉ ET SÉCURITÉ</b>							
Niveaux des salaires et avantages							
Relations personnel/employeur							
Conditions de travail							
Santé et sécurité							
Organisation du travail, p. ex. nettoyage en journée							
Autres critères							
<b>TOTAL</b>							

## PHASE D'ATTRIBUTION – FICHES D'ÉVALUATION

LE MARCHÉ SERA ATTRIBUÉ À L'ENTREPRISE PRÉSENTANT L'OFFRE ÉCONOMIQUEMENT LA PLUS AVANTAGEUSE, ÉVALUÉE SELON LES CRITÈRES SUIVANTS :

- Prix
- Description détaillée de la manière dont le service est organisé, fourni et soutenu en termes de main-d'œuvre, de back-up et d'utilisation des technologies
- Compatibilité avec les objectifs du marché

## RÉSUMÉ

	NOMBRE DE POINTS DISPONIBLES	POINTS ATTRIBUÉS	REMARQUES
Gestion du marché			
Infrastructure du marché			

**TOTAL VALEUR TECHNIQUE :**

**PRIX :**

**TOTAL DES POINTS :**

## GESTION DU MARCHÉ / OPÉRATIONS DU MARCHÉ

CRITÈRES DE GESTION DU MARCHÉ	POINTS DISPONIBLES	SANS OBJET 0 %	INSUFFISANT 25 %	MOYEN 50 %	BON 80 %	EXCELLENT 100 %	POINTS PONDÉRÉS ATTRIBUÉS
<b>ÉQUIPE DE MANAGEMENT ET MANAGER DU MARCHÉ</b>							
Structure, organisation et compétences du							
manager et de l'équipe de management du marché							
Savoir-faire spécifique au marché du manager et de l'équipe de management du marché							
Disponibilité							
Délai de réponse							
Rapidité d'intervention							
Planification opérationnelle							
Méthodologie de la planification opérationnelle et des répartitions horaires							
Démarrage des opérations de nettoyage							
Délais de fourniture du service							

CRITÈRES DE GESTION DU MARCHÉ	POINTS DISPONIBLES	SANS OBJET 0 %	INSUFFISANT 25 %	MOYEN 50 %	BON 80 %	EXCELLENT 100 %	POINTS PONDÉRÉS ATTRIBUÉS
<b>ÉQUIPE DE MANAGEMENT ET MANAGER DU MARCHÉ</b>							
Capacité de soutien							
Procédures générales et spécifiques à l'acheteur							
Rapports							
Communication sur le site et avec le client							
Réponse aux exigences particulières de l'acheteur							
Réponse aux demandes complémentaires de l'acheteur							
<b>SERVICES ADMINISTRATIFS</b>							
Soutien dans l'administration, la facturation et la gestion des ressources humaines							
<b>NIVEAU DE QUALITÉ ET INSPECTIONS</b>							
Fréquence des contrôles							
Répartition des responsabilités							
Documentation de la qualité							
Système de rectification des baisses de qualité							
Système d'amélioration de la qualité							
Formations pertinentes pour l'assurance qualité							
Méthode et fréquence d'évaluation de l'exécution du marché par l'acheteur							
Autres critères à définir par l'acheteur							
<b>TOTAL</b>							

## VERTRAGSINFRASTRUKTUR

CRITÈRES DE GESTION DU MARCHÉ	POINTS DISPONIBLES	SANS OBJET 0 %	INSUFFISANT 25 %	MOYEN 50 %	BON 80 %	EXCELLENT 100 %	POINTS PONDÉRÉS ATTRIBUÉS
Équipement							
Garantie de la maintenance et de la bonne utilisation des machines et produits d'entretien							
Équipement et méthodes de nettoyage adaptés aux							
caractéristiques de l'immeuble							
Uniformes et équipements de sécurité							
Formation spécifique sur la sécurité							
Produits							
Méthodes de nettoyage utilisées							
Produits d'entretien utilisés							
Prise en considération de l'environnement, de la santé et de l'hygiène							
Autres critères							
<b>TOTAL</b>							

CALCULS

**TOTAL DES POINTS POUR LE PRIX :**

**TOTAL DES POINTS POUR LA VALEUR TECHNIQUE :**

**TOTAL DES POINTS OBTENUS :**

# TERMINOLOGIE ET DÉFINITIONS

Cette liste des termes utilisés dans le guide n'est pas exhaustive. D'autres définitions sont énoncées dans la législation pertinente de l'UE et dans les normes pertinentes.

**Offre anormalement basse:** offre dont le prix ou les coûts proposés paraissent anormalement bas par rapport aux travaux, fournitures ou services concernés. Afin d'émettre ce jugement, il est utile de penser au coût de la main-d'œuvre et aux coûts totaux du marché (cf. chapitre 3). La directive sur les marchés publics prévoit que les soumissionnaires doivent être exclus si le prix anormalement bas est imputable au non-respect des conventions collectives ou du droit social ou du travail.

**Mieux disant:** ce concept est destiné à servir de fondement à un système dans lequel plusieurs éléments liés à la qualité d'un service doivent être évalués et mis en balance avec le prix afin de déterminer l'offre qui répond le mieux aux besoins et préférences spécifiques des acheteurs et qui constitue ainsi l'offre économiquement la plus avantageuse.

**Offre :** proposition soumise par une entreprise privée de services de propreté en réponse à un appel d'offres.

**Soumissionnaire:** entreprise privée de services de propreté participant à un appel d'offres public ou privé en Europe ou ailleurs.

**Acheteur:** entité émettrice d'un appel d'offres ou pouvoir adjudicateur souhaitant acheter des services de propreté. Dans ce guide, le terme « acheteur » désigne les acheteurs effectifs et potentiels, les entreprises qui recourent à la procédure d'appel d'offres et les pouvoirs adjudicateurs, à l'intérieur et à l'extérieur de l'Union européenne, qui préparent ou effectuent un achat de services de propreté.

**Appel d'offres:** procédure appliquée afin de recueillir les propositions d'entreprises en concurrence pour obtenir un marché de travaux, de fournitures ou de services dans le cadre de marchés publics.

**Personnel de propreté:** agents de propreté qui exécutent les tâches de nettoyage dans les infrastructures de l'acheteur selon les instructions du soumissionnaire.

**Négociations collectives:** négociations menées entre un employeur ou un groupe d'employeurs et une ou plusieurs organisations de travailleurs dans un cadre de négociation défini (au niveau sectoriel ou d'une entreprise) aux fins de l'élaboration de conventions régissant les relations entre les employeurs et les travailleurs, en ce qui concerne notamment les conditions de travail telles que les salaires, et toute autre problématique soulevée par les deux parties.

**Vocabulaire commun pour les marchés publics (Common Procurement Vocabulary, CPV):** vocabulaire principal définissant l'objet d'un marché et vocabulaire complémentaire permettant l'ajout d'informations qualitatives supplémentaires. Le vocabulaire principal repose sur une structure d'arborescence composée de codes de 9 chiffres (code de 8 chiffres + 1 chiffre de contrôle).

**Contrat basé sur les activités:** un marché de ce type décrit les tâches que l'entreprise de propreté doit exécuter, comme la fréquence du service de propreté le volume de personnel engagé, etc.

**Contrat mixte:** un marché mixte mentionne une série de tâches minimum à exécuter et le niveau de résultat attendu.

**Contrat basé sur les résultats (également dit fondé sur les sorties ou sur la qualité) :** dans un marché de ce type, le contractant peut organiser à sa discrétion les ressources affectées à un projet pour autant que les niveaux de qualité convenus soient atteints. L'entreprise jouit ainsi d'une plus grande flexibilité.

**Infrastructure du marché:** inclut l'équipement et les produits utilisés par le contractant, ainsi que la formation qu'il donne à son personnel pour la bonne utilisation de cette infrastructure.

**Nettoyage en journée:** nettoyage réalisé pendant les horaires de bureau normaux, qui permet une meilleure compréhension entre le personnel de propreté et les usagers des locaux et procure divers autres avantages.

**Système d'acquisition dynamique:** procédure possible pour les marchés de travaux, de services et de fournitures disponibles couramment sur le marché. En tant qu'outil de marchés publics, ce système ressemble à certains égards à un accord-cadre électronique, mais auquel de nouveaux fournisseurs peuvent s'ajouter à tout moment.

**Passation de marchés en ligne:** achat et vente de fournitures, de travaux et de services via l'internet ou d'autres systèmes d'information et de mise en réseau, par exemple, l'échange de données ou la planification des ressources d'une entreprise par voie électronique.

**Équipement:** l'équipement de propreté désigne les machines et outils divers utilisés pour nettoyer, comme les balais à laver, les engins automatiques et les aspirateurs.

**Services de gestion d'infrastructures:** gamme complète de services (p. ex. propreté, maintenance et sécurité) fournie au client pour soutenir et améliorer l'efficacité des activités de base du client. Ces services sont fournis de façon harmonisée à grande échelle, sur la base de marchés nationaux ou même paneuropéens. Pour plus de précisions, voir la norme européenne pertinente<sup>17</sup>.

**Accord-cadre:** accord entre deux parties qui reconnaissent qu'elles n'ont pas conclu d'accord final régissant tous les aspects de leur relation, mais ont pu s'entendre sur suffisamment de sujets pour poursuivre leur relation, les dispositions précises complémentaires devant être convenues ultérieurement.

**Plan de santé et de sécurité :** plan indiquant comment le soumissionnaire entend garantir que les obligations relatives à la santé et à la sécurité, à la fois contraignantes et volontaires, seront respectées tout au long de la durée d'exécution du marché.

**Coût du cycle de vie (CCV) :** outil selon lequel les coûts sont évalués sur la base du cycle de vie complet des fournitures, des services ou des ouvrages, et pas seulement du prix d'achat.

**Équipe de management:** équipe du soumissionnaire qui sera chargée de gérer l'exécution du marché de propreté. Son rôle est primordial pour réduire l'effort de supervision requis pour l'acheteur.

**Consultation du marché:** processus au cours duquel l'acheteur s'informe sur les types d'entreprises susceptibles de fournir les services requis. L'acheteur peut à cette fin visiter les entreprises pour se forger une impression sur leur culture, inviter un certain nombre de contractants ou tenir une séance d'information.

**Accords de salaire minimum dans le secteur de la propreté:** étant donné qu'aucun salaire minimum n'est établi au niveau de l'UE, chaque État membre applique un système différent. Les acheteurs doivent donc veiller à ce que les soumissionnaires respectent les conventions nationales et collectives en matière de salaire minimum. Ces conventions peuvent être horizontales ou sectorielles.

**Offre économiquement la plus avantageuse (OEPA):** le principe de l'offre économiquement la plus avantageuse (OEPA) permet au pouvoir adjudicateur de tenir compte de critères reflétant la qualité, la valeur technique et la durabilité des offres reçues, en complément au prix, pour arrêter sa décision d'attribution.

**Code NUTS :** abréviation de « nomenclature des unités territoriales statistiques », qui désigne un système hiérarchique de division du territoire économique de l'UE aux fins de la compilation de statistiques, d'analyses socio-économiques des régions et de la planification des politiques régionales.

**Plan opérationnel:** ce plan décrit en détail comment les entreprises privées de propreté soumissionnaires prévoient de satisfaire aux exigences énoncées dans l'appel d'offres.

**Marché public paneuropéen :** procédure de marché accessible aux candidats établis dans l'ensemble de l'UE. Souvent, un marché de ce type porte sur les besoins paneuropéens de l'acheteur, qui souhaite avoir affaire à un seul interlocuteur central pour tous ses besoins de propreté dans l'UE.

**Marché public/Adjudication:** achat ou autre forme d'acquisition de services par un ou plusieurs pouvoirs adjudicateurs sous la forme d'entreprises de propreté choisies par ces pouvoirs adjudicateurs, sans distinction que les services aient une finalité publique ou privée.

**Appel d'offres public :** appel d'offres émis par des pouvoirs publics et soumis aux prescriptions législatives de l'UE. À l'inverse, les appels d'offres privés émanent d'entités privées et n'entrent pas à ce jour dans le champ d'application de la législation de l'UE.

**Structure en matière de rapports :** hiérarchie de l'administration au sein de l'entreprise soumissionnaire chargée de la diffusion des informations liées à l'entreprise et au personnel.

**Répartitions horaires :** partie du plan opérationnel qui indique les agents de propreté travaillant sur le terrain au cours d'un jour, d'une semaine ou d'un mois donné. Indispensable pour l'exécution journalière des tâches, ce plan d'affectation est destiné à mettre en correspondance les besoins des travailleurs et les exigences du marché, ce qui est important car des horaires excessivement longs peuvent augmenter le risque d'accidents et nuire à la qualité des résultats. Les répartitions horaires impliquent d'importantes conséquences sociales pour les agents de propreté, de sorte qu'il est fondamental qu'il existe un certain niveau de prévisibilité et de continuité et une procédure de réexamen.

**Documents de marché :** ensemble des documents fournis par l'acheteur ou auxquels il se réfère afin de décrire ou de définir des éléments de l'appel d'offres, y compris l'avis de marché, l'avis de préinformation s'il est utilisé en tant que moyen de mise en concurrence, les spécifications techniques, le document descriptif, les conditions contractuelles proposées, les formats de présentation des documents par les candidats et les soumissionnaires, les informations sur les obligations généralement applicables et tout autre document additionnel.

**Avis de marché :** document contenant toutes les informations requises sur un marché donné.

**Dossier d'offre :** offre ou document de proposition présenté par un soumissionnaire en réponse à un appel d'offres, qui contient des informations détaillées sur les exigences et les conditions liées à la fourniture de services privés de propreté.

**Plan de formation:** plan adopté au niveau interne par le soumissionnaire, qui décrit qui fournira une formation spécifique aux agents de propreté, quand et à quel endroit, et qui mentionne les éléments structurels de la formation. Ce document doit être suffisamment flexible pour pouvoir être amendé, par exemple, si les exigences opérationnelles évoluent.





27, rue de l'Association  
B-1000 Brüssel,  
Belgien  
Tel: +32 2 225 83 30  
Fax: +32 2 225 83 39  
E-Mail: [office@feni.be](mailto:office@feni.be)  
[www.feni.be](http://www.feni.be)

Rue Joseph II, 40  
1000-Brüssel,  
Belgien  
Tel: +32 2 234 56 40  
E-Mail: [uni-europa@uniglobalunion.org](mailto:uni-europa@uniglobalunion.org)  
[www.uni-europa.org](http://www.uni-europa.org)



DIESER LEITFADEN WURDE MIT FINANZIELLER UNTERSTÜTZUNG DER  
EUROPÄISCHEN KOMMISSION ERSTELLT