UNOPS

12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES

La mobilisation anticipée du marché au service de l'innovation, de l'efficacité et de la durabilité

Table des matières

Avant-propos 3

Introduction 4

L'importance de la mobilisation anticipée du marché dans les achats publics 5

But de la présente publication 5

La mobilisation anticipée du marché dans les achats publics 6

Les étapes de la mobilisation anticipée du marché 9

Préparation 9

Étude 9

Mobilisation 9

Analyse et mise en œuvre 11

Déontologie et autres considérations 13

Équité et transparence 13

Gestion du temps et du projet 13

Optimisation des participations variées 14

Gestion des attentes des fournisseurs 14

Conclusion 16

Références 17

La mobilisation anticipée du marché au service de l'innovation, de l'efficacité et de la durabilité

© UNOPS 2025

Tous droits réservés. La reproduction de tout extrait de la présente publication doit être accompagnée d'une citation complète.

Le présent rapport peut être cité comme suit : Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), *La mobilisation anticipée du marché au service de l'innovation, de l'efficacité et de la durabilité*, 2025.

www.unops.org/fr/expertise/procurement

Avant-propos

Les achats publics ne se résument pas à acheter des biens. Ils constituent un levier puissant pour stimuler l’innovation, l’efficacité et la durabilité en promouvant l’inclusion sociale, l’équité et l’optimisation des ressources. Fort de plus de 30 ans d’expérience dans le monde entier, y compris dans des contextes fragiles et touchés par des conflits, l’UNOPS a prouvé que des achats intelligents avaient des effets vertueux sur les plans économique, social et environnemental.

Cela implique de travailler avec des fournisseurs qui s’emploient à faire preuve d’innovation et de déontologie, à réduire leur empreinte environnementale et à contribuer au bien-être de la main-d’œuvre et des communautés. Cela passe également par le fait de choisir des produits durables et d’obtenir de meilleurs résultats pour nos projets et les communautés qui en bénéficient.

Cependant, pour y parvenir, il est impératif d’avoir une excellente connaissance du marché, en d’autres termes, de comprendre qui sont les fournisseurs, quelles sont leurs capacités et le type de produits qu’ils proposent, ainsi que les dispositions contractuelles qu’il convient d’adopter, entre autres aspects à prendre en considération lors de l’élaboration de la documentation relative au marché.

C’est là qu’intervient la mobilisation anticipée du marché. Le présent rapport vise à souligner son importance pour les gouvernements et les spécialistes des achats qui souhaitent faire bouger les choses et à vous aider à appréhender efficacement cette approche, en vous guidant dans les mesures à prendre.

L’adoption de pratiques d’achats publics responsables peut permettre aux gouvernements de créer une demande du marché, de mettre en place des changements importants et de montrer l’exemple. L’UNOPS est prêt à ouvrir la voie à cette transformation !

Anne-Claire Howard
Directrice du Groupe des achats de l’UNOPS

Introduction

En septembre 2024, les dirigeants du monde ont adopté le Pacte pour l'avenir[1], qui comprend également le Pacte numérique mondial et la Déclaration sur les générations futures (A/RES/79/1). Ce pacte, conçu pour accélérer la réalisation des Objectifs de développement durable, couvre un large éventail de domaines, notamment la paix et la sécurité, le développement durable, les changements climatiques, la coopération numérique, les droits humains, les questions de genre, la jeunesse et les générations futures, ainsi que la transformation de la gouvernance mondiale. En signant ce pacte, les chefs d'État et de gouvernement ont notamment pris l'engagement de « promouvoir des modes de consommation et de production durables, y compris des modes de vie durables, et l'adoption d'approches fondées sur l'économie circulaire, comme un moyen de parvenir à des modes de consommation et de production durables, et des initiatives "zéro déchet" ».

Globalement, les achats publics représentent en moyenne entre 13 pour cent et 20 pour cent du produit intérieur brut (PIB)[2] et renferment le potentiel immense de mener la transition vers une économie circulaire sobre en carbone. L'intégration stratégique des principes de durabilité et de circularité dans les pratiques d'achats publics peut envoyer un signal fort concernant la demande de schémas de production durables.

Pour cela, il convient d'intégrer des considérations environnementales, sociales et économiques à toutes les étapes du processus d'achats. Cela passe par le fait de choisir des fournisseurs qui s'engagent à adopter des pratiques éthiques, à réduire leur empreinte environnementale et à contribuer au bien-être de la main-d'œuvre et des communautés. Cela passe également par le choix de produits durables et l'obtention de meilleurs résultats pour les communautés. Le secteur public a par ailleurs la possibilité d'adopter de nouvelles technologies émergentes. Des technologies sobres en carbone sont déjà disponibles et prêtes à être déployées à grande échelle afin d'accélérer la décarbonisation, en conjonction avec des approches d'économie circulaire, mais leur déploiement requiert des environnements favorables.

Les achats publics doivent être appréhendés comme un instrument de politique et de mise en œuvre extrêmement stratégique, ainsi que comme un moteur de transformation et d'innovation pour atteindre la durabilité et la circularité. C'est ce qui ressort de la cible 12.7 des Objectifs de développement durable, qui vise à « promouvoir des pratiques durables dans le cadre de la passation des marchés publics, conformément aux politiques et priorités nationales »[3].

En raison de leur poids dans l'environnement bâti, le rôle des achats publics a également été souligné dans la Déclaration de Chaillot[4] qui appelle les gouvernements à s'engager à « montrer l'exemple en adoptant des politiques ambitieuses en matière de marchés publics, en prêtant une attention particulière aux achats portant sur les bâtiments publics ». Cette déclaration a été adoptée par plus de 70 pays en mars 2024 et réaffirme que l'accélération des changements climatiques exposera davantage les bâtiments aux aléas climatiques, lesquels toucheront particulièrement les pays et les villes en développement.

Les politiques sortant du champ d'application des achats publics, telles que les politiques relatives à l'économie circulaire, aux codes de construction, à la gestion des déchets, à la consommation durable et aux incitations financières, jouent également un rôle déterminant dans l'instauration d'un écosystème favorable. Si ces politiques sortent du champ d'application direct des achats publics, elles relèvent néanmoins de la compétence du secteur public. Cela souligne le besoin d'élaborer une feuille de route nationale globale qui exploite les achats publics pour catalyser le changement, qui donne l'exemple et qui soutient la mise en place de conditions favorables.

1. Nations Unies, **Le Pacte pour l'avenir, le Pacte numérique mondial et la Déclaration sur les générations futures**, A/RES/79/1, Nations Unies, septembre 2024.

2. Groupe de la Banque mondiale, *Global Public Procurement Database: Share, Compare, Improve! (Base de données des achats publics mondiaux : partager, comparer, améliorer)* [en ligne], 23 mars 2020. Disponible à l'adresse : <**www.worldbank.org/en/news/feature/2020/03/23/global-public-procurement-database-share-compare-improve**>.

3. Programme des Nations Unies pour l'environnement, *SDG - 12.7 target and indicator on Sustainable Public Procurement implementation (Cible et indicateur de l'ODD 12.7 sur la mise en oeuvre d'achats publics responsables)* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <**www.unep.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/sustainable-public-procurement/sdg-127-target-and**>.

4. Document fondamental pour la coopération internationale qui permettra d'accélérer une transition rapide, juste et efficace dans le secteur de la construction, adopté par 70 pays en 2024. Voir Programme des Nations Unies pour l'environnement, *Buildings and Climate Global Forum – Declaration de Chaillot (Forum mondial bâtiments et climat – La Déclaration de Chaillot)* [en ligne], PNUE, Paris, 8 mars 2024. Disponible à l'adresse : <**www.unep.org/news-and-stories/press-release/buildings-and-climate-global-forum-declaration-de-chaillot**>.

L'importance de la mobilisation anticipée du marché dans les achats publics

Quelles raisons devraient pousser les spécialistes des achats publics à engager une mobilisation anticipée du marché ? Prenons le scénario suivant. Une équipe travaillant sur la construction d'un immeuble s'est attachée à prendre en considération des aspects tels que la durabilité et la résilience dans les étapes de conception et de planification de ce projet d'infrastructures. Une fois ces deux étapes importantes achevées, elle enclenche le processus d'appel à soumissions.

À sa grande déception, l'équipe ne parvient pas à attirer le nombre attendu d'offres. Elle ne comprend pas pourquoi les entreprises, pourtant présentes sur le marché, ont choisi de ne pas participer. Les critères étaient-ils trop contraignants ? Les exigences manquaient-elles de clarté ? La taille du projet n'était-elle pas suffisamment attrayante ? Pire encore, se pourrait-il qu'il n'y ait tout simplement pas d'entreprises suffisamment qualifiées sur le marché ?

L'équipe regrette amèrement d'avoir pris la décision de ne pas entreprendre d'activités de mobilisation anticipée du marché, convaincue à l'époque de leur inutilité. De toute évidence, cette décision était une grave erreur.

Selon les résultats d'une enquête sur les marchés publics écologiques menée en 2022 par l'Organisation de coopération et de développement économiques, seuls 50 pour cent des pays fournissent aux spécialistes des achats publics des conseils quant à la manière de mobiliser les prestataires du secteur privé et d'évaluer la capacité du marché à répondre aux exigences de durabilité[5].

Les appels d'offres n'attirant qu'un faible nombre de soumissionnaires conformes, voire aucun, les soumissions excédant le budget fixé et les appels à soumissions annulés sont autant de signaux d'alerte pouvant indiquer la nécessité de procéder à une mobilisation anticipée du marché. En effet, une telle mobilisation peut permettre de mieux comprendre le marché avant le lancement d'un appel à soumissions.

But de la présente publication

Malgré ses nombreux avantages, la mobilisation du marché suscite des préoccupations valables ayant trait à la transparence (et à la corruption)[6]. Le présent guide vise à proposer des solutions pour atténuer ces risques en mobilisant le marché de manière ouverte et transparente. Il entend sensibiliser les gouvernements, les spécialistes des achats et d'autres parties prenantes des achats publics à l'importance de mener des activités de mobilisation anticipée du marché pour optimiser les ressources et atteindre les objectifs de durabilité.

La présente publication a donc pour objectif de fournir aux spécialistes et aux parties prenantes du secteur public un point de départ pour :

- mieux comprendre le concept de mobilisation anticipée du marché ainsi que ses avantages ;
- recenser les mécanismes de mobilisation anticipée du marché susceptibles d'être mis en œuvre.

Les mécanismes de mobilisation anticipée du marché à adopter dans chaque contexte dépendront de l'objet de l'achat, du marché et, bien entendu, du cadre des achats publics du pays concerné.

Le présent document porte sur la mobilisation anticipée du marché tout en faisant état de son lien étroit avec la stratégie d'achats. En effet, menée efficacement, une telle mobilisation fournit des informations utiles pour affiner la stratégie en matière d'achats.

5. Organisation de coopération et de développement économiques, ***Harnessing Public Procurement for the Green Transition: Good Practices in OECD Countries*** *(Exploiter les achats publics pour la transition écologique: bonnes pratiques dans les pays de l'OCDE)*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, 2024.

6. Erizaputri, Sharmila et Bechauf, Ronja, ***The Role of Multilateral Development Banks for Low-Carbon Procurement in the Infrastructure Sector: IISD Report*** *(Le rôle des banques multilatérales de développement dans les achats sobres en carbone dans le secteur des infrastructures : rapport de l'Institut international du développement durable)*, International Institute for Sustainable Development, décembre 2024.

La mobilisation anticipée du marché dans les achats publics

Un processus simplifié d'achats publics se compose de trois étapes :

- **Avant l'appel à soumissions :** identification des besoins, planification et élaboration du budget, préparation du projet, notamment définition des exigences, et choix du type de procédure.
- **Appel à soumissions :** préparation des documents d'appel à soumissions, spécification des critères de sélection et d'attribution, publication de l'appel à soumissions et de l'invitation à soumissionner, ouverture et évaluation des offres, signature du contrat et notification de l'attribution du contrat.
- **Après l'appel à soumissions :** gestion du contrat conformément au résultat de la procédure d'achats.

La mobilisation anticipée du marché intervient avant le lancement de la procédure d'achats, dans le cadre de l'étape préalable à l'appel à soumissions. Elle peut même avoir lieu dans le cadre de la préparation des documents de l'appel à soumissions, mais toujours avant le lancement de la procédure d'achats.

Les entités publiques doivent mobiliser le marché le plus tôt possible dans le processus d'achats afin de garantir que cette mobilisation aura des avantages mutuels. Il convient toutefois de souligner que cette approche est relativement récente dans de nombreux pays et est influencée par les paramètres de leurs cadres d'achats publics respectifs.

© UNOPS/Lupakisho Chavula

Encadré 1. Forums des possibilités de l'UNOPS

En 2024, l'UNOPS a organisé un forum des possibilités à Lilongwe, au Malawi. Plus de 50 personnes représentant des entreprises du pays ont participé à ce forum de deux jours consacré aux achats responsables, à la plateforme de soumission en ligne de l'UNOPS et à l'utilisation du Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies.

Cet événement a été organisé dans le cadre du programme « Zantchito – Skills for Jobs » financé par l'Union européenne et a attiré des propriétaires de PME ainsi que des représentant·e·s du ministère du Travail du Malawi, de l'Union européenne et de l'UNOPS.

Le programme de développement des compétences de l'UNOPS vise à diversifier la base de fournisseurs avec lesquels l'organisation travaille et à s'assurer que ces fournisseurs reflètent et partagent les valeurs des populations et des communautés bénéficiaires des activités de l'UNOPS. Selon les besoins, ce programme peut également porter sur les activités de mobilisation anticipée du marché.

On pense souvent à tort que le secteur public ne peut pas mobiliser les fournisseurs avant le début du processus d'achats. Si la Loi type de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI) sur la passation des marchés publics ne se prononce pas explicitement sur la question, elle reconnaît l'importance des différentes étapes du processus pour le bon fonctionnement du système d'achats. Elle stipule ainsi que « l'État adoptant devra veiller à disposer des lois et structures adéquates pour gérer ces étapes, faute de quoi les objectifs de la Loi type risquent d'être contrariés »[7]. Ces étapes comprennent la budgétisation, l'évaluation des besoins, **les études de marché et les consultations**, l'administration des marchés, le règlement des litiges liés à l'exécution ou la résiliation des marchés.

Les achats publics jouent un rôle central dans les comptes que nous devons rendre à la communauté au sens large concernant la gestion des fonds publics. Ils sont donc ancrés dans des principes tels que la transparence, la concurrence loyale, l'optimisation

7. Commission des Nations Unies pour le droit commercial international, ***Guide pour l'incorporation dans le droit interne de la Loi type de la CNUDCI sur la passation des marchés publics***, CNUDCI, New York, octobre 2014.

des ressources, l'efficience et l'efficacité, la conduite déontologique et la durabilité. Dans le cadre du processus d'achats publics, les activités de mobilisation du marché doivent se conformer à ces principes, ce qui signifie, en pratique, qu'elles doivent être ouvertes et transparentes, disposer de mécanismes définis pour gérer efficacement les exigences en matière de confidentialité commerciale et de droits de la propriété intellectuelle, être consignées, et permettre à tous les fournisseurs d'y avoir accès sur un pied d'égalité. Indépendamment de leur participation à ces activités, les fournisseurs doivent être informés que le processus d'achats sera mené sur une base concurrentielle.

La mobilisation anticipée du marché ne doit pas être confondue avec les activités de pré-soumission. Ces activités, réalisées dans le cadre d'une conférence ou d'autres moyens, surviennent **après la publication des documents d'appel à soumissions, mais avant l'échéance de soumission**, dans le but de fournir aux potentielles entreprises soumissionnaires une plateforme sur laquelle poser des questions et obtenir des clarifications sur les documents de l'appel à soumissions, les exigences du projet et le processus de soumission. Il convient de garantir que l'ensemble des entreprises concernées ont accès aux mêmes informations, afin de promouvoir l'équité et la transparence du processus. Les activités de mobilisation du marché, en revanche, ont lieu **avant la finalisation et la publication des documents d'appel à soumissions.**

© UNOPS

Encadré 2. Supprimer les obstacles pour restaurer le patrimoine culturel de l'Albanie

L'UNOPS a dirigé un programme visant à restaurer plus de 23 lieux importants du patrimoine culturel de l'Albanie. S'agissant de l'un des premiers projets de l'UNOPS dans le pays, la pénurie de fournisseurs compétents, le manque de clarté quant au régime de propriété et la complexité de l'environnement juridique ont posé plusieurs difficultés.

Mobilisation et études proactives

Pour surmonter ces problèmes, l'équipe a :

- échangé activement avec l'ensemble des parties prenantes, en particulier le gouvernement, afin de comprendre les exigences et les processus juridiques existants ;
- collaboré avec le gouvernement afin d'assouplir les obstacles du marché ;
- publié une liste d'interventions sur le journal officiel du gouvernement ;
- organisé un webinaire destiné aux fournisseurs locaux et internationaux afin de susciter leur intérêt et d'accroître la concurrence et la transparence ;
- établi un catalogue de prix des précédents appels à soumissions afin d'obtenir des prix de référence.

Assouplissement des pratiques d'achats

- augmenté la durée des périodes de soumission et utilisé des formulaires de manifestation d'intérêt afin de permettre aux fournisseurs d'obtenir les licences requises par la législation pour les travaux de conservation et de restauration en vue des prochains appels à soumissions et d'établir une première sélection de fournisseurs de secours ;
- assoupli les obstacles à l'entrée en matière d'exclusivité, de licences et d'accréditations pour les équipes, ce qui a renforcé la coopération avec les institutions nationales ;
- demandé aux fournisseurs de recruter de jeunes diplômé·e·s des universités locales.

Résultat

Cette approche a permis de stimuler la concurrence et de mobiliser efficacement des fournisseurs tant locaux qu'internationaux, garantissant l'optimisation des ressources et le renforcement des capacités locales pour la restauration du patrimoine culturel.

S'il n'existe pas de seuil en deçà duquel la mobilisation anticipée du marché ne doit pas être envisagée, cette pratique est particulièrement utile lorsque les exigences du projet ou l'intérêt qu'il suscitera au sein du marché ne sont pas clairs. Les activités de mobilisation anticipée du marché aident le secteur public à comprendre les disponibilités du marché, ses innovations et ses possibilités. Le fait de rechercher des fournisseurs et d'échanger avec eux en amont peut lui permettre de prendre de meilleures décisions en matière d'achats et de susciter l'intérêt du marché et, ce faisant, de mettre toutes les chances de son côté pour éviter les déconvenues lors des prochaines étapes du processus d'achats.

La mobilisation anticipée du marché permet au secteur public :

- de comprendre les capacités du secteur privé à répondre aux exigences, notamment aux critères, normes, labels et certifications de durabilité ;
- de discuter des critères sociaux et environnementaux avec l'industrie et de planifier leur mise en œuvre concrète durant la gestion du contrat ;
- de se renseigner sur les attentes des fournisseurs potentiels concernant les projets ;
- de valider les risques et les répercussions en matière de durabilité ;
- d'anticiper les perturbations potentielles de la chaîne d'approvisionnement ;
- de découvrir des solutions inédites et innovantes ;
- de comprendre les tendances du marché ;
- d'adapter la stratégie d'achats afin de tenir compte des limites potentielles du marché.

La publication d'informations sur de potentiels achats à venir constitue une méthode de mobilisation du marché semblable à une demande d'information. Cette méthode de communication étant unidirectionnelle, ses avantages peuvent être limités en fonction de vos objectifs. Si vos besoins d'achats sont relativement simples et de moindre valeur, une simple recherche sur Internet peut suffire pour identifier des fournisseurs potentiels. Cependant, si votre projet est plus complexe, des activités supplémentaires de mobilisation anticipée du marché peuvent être nécessaires.

Encadré 3. Outil XMarket (pour les fournisseurs de la santé)

XMarket est un outil numérique qui automatise les études de marché, en adhérant aux meilleures pratiques internationales et aux directives de l'UNOPS concernant la mobilisation anticipée du marché. Son interface conviviale simplifie le processus de demande d'information afin que les fournisseurs puissent participer rapidement et facilement. Son format simple, composé de champs faciles à remplir et de menus déroulants pratiques, permet d'envoyer des demandes en quelques minutes.

Étude de cas : l'équipe du Guatemala a lancé une demande d'information sur 978 articles afin de s'assurer de la qualité des produits et de leur capacité à être livrés en temps voulu, conformément aux attentes des partenaires. Plus de 900 fournisseurs ont automatiquement reçu une notification par courriel. Parmi eux, plus de 100 ont participé, générant plus de 2 500 réponses.

Cliquez sur ce lien pour en savoir plus (disponible en anglais et en espagnol).

Les étapes de la mobilisation anticipée du marché

Mal planifiées, les activités de mobilisation anticipée du marché peuvent comporter des risques tels que l’octroi d’un avantage déloyal à certains fournisseurs ou la divulgation d’informations confidentielles, par exemple. Il est toutefois possible de gérer ces risques en planifiant et en structurant minutieusement ces activités. En outre, comme indiqué précédemment, la mobilisation anticipée du marché a le pouvoir de prévenir l’apparition de problèmes plus tard dans le processus d’achats, en répondant aux inquiétudes des fournisseurs, en clarifiant les exigences et en recueillant des informations directement du marché.

Réfléchissez aux informations dont vous avez besoin ainsi qu’à la manière de les obtenir et de les utiliser pour orienter votre stratégie d’achats. Si vous vous précipitez sans disposer d’un plan clair, vous risquez de perdre des opportunités ou de collecter des données difficiles à traiter par la suite. Nous vous encourageons à exercer votre jugement professionnel pour adapter les recommandations suivantes à vos besoins en matière d’achats ainsi qu’au cadre d’achats en vigueur dans votre contexte.

Préparation

Commencez par déterminer vos besoins et par planifier la manière de les satisfaire en menant des études de cas et en échangeant avec le marché. En substance, cette étape consiste à établir vos objectifs pour la mobilisation du marché. Gardez à l’esprit que le fait de définir vos besoins ne revient pas à établir des spécifications prescriptives. En effet, vos échanges avec le marché pourront vous permettre de découvrir d’autres moyens de répondre à ces besoins. Par exemple, alors que vous pensiez devoir acheter une photocopieuse, les retours du marché peuvent vous permettre de comprendre que vous y gagneriez à faire appel à des services d’impression.

Étude

Menez ensuite une recherche documentaire pour vous familiariser avec le marché, identifier de potentiels fournisseurs et recenser les tendances clés. Cette étape vous aidera à comprendre les informations supplémentaires dont vous avez besoin des fournisseurs ainsi que les bases solides dont vous disposez déjà.

Mobilisation

C’est à cette étape que survient la mobilisation directe du marché. Pour choisir la méthode qui vous convient, réfléchissez aux types d’informations et au degré de détails que vous aimeriez recevoir. Par exemple, certains forums sont adaptés à des discussions approfondies, alors que d’autres conviennent davantage à un retour d’information de haut niveau.

© UNOPS/Juyoung Lee

Tableau 1. Principaux types d'activités de mobilisation du marché

Demande d'information	Réunions individuelles
La forme : instrument servant à réaliser une étude de marché et à obtenir des informations afin d'identifier les solutions disponibles ou envisageables pour répondre à vos besoins. **Le but :** comprendre le marché, affiner la compréhension des besoins en matière d'achats et identifier des innovations. **Points à retenir :** • **Avantages :** fournit un vaste retour d'information sur les conditions du marché et les possibilités techniques. • **Inconvénient :** nécessité d'allouer du temps aux fournisseurs pour répondre, réponses susceptibles d'être promotionnelles, canal de communication unidirectionnel. **Bonnes pratiques :** diffusez largement les demandes d'information (par exemple, l'UNOPS utilise le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies)[8]. Une demande d'information est un événement ponctuel. Il se peut que vous receviez beaucoup de données. Vous devez donc disposer d'un plan d'évaluation et de traitement des informations clair si vous souhaitez affiner votre stratégie d'achats.	**La forme :** réunions directes avec des fournisseurs pour discuter des produits, des défis et des solutions. **Le but :** avoir des discussions précises et approfondies sur la manière dont les fournisseurs et le marché peuvent répondre aux besoins du projet. **Points à retenir :** • **Avantages :** permet d'avoir une discussion détaillée et d'obtenir des informations techniques et propres à certaines solutions. • **Inconvénients :** risque d'incohérence, de biais perçus ou de mauvaise gestion des informations sensibles. **Bonnes pratiques :** garantissez que tous les fournisseurs disposent des mêmes informations, du même calendrier et de la même quantité de temps pour se préparer. Consignez les conversations minutieusement et, si vous parlez d'innovations, assurez-vous d'informer les fournisseurs de la manière dont leurs idées seront protégées.
Ateliers destinés aux fournisseurs	**Démonstrations par les fournisseurs**
La forme : événement impliquant une multitude de fournisseurs, prenant souvent la forme d'une présentation suivie de questions à thème, de sessions en groupe restreint et d'un retour d'information. **Le but :** garantir que tous les fournisseurs disposent des mêmes informations et résoudre des problèmes de manière collective ou parvenir à un consensus[9]. **Points à retenir :** • **Avantages :** méthode efficace pour communiquer avec un grand nombre de fournisseurs. • **Inconvénients :** risque que les discussions approfondies sur les solutions soient limitées et que les fournisseurs s'empêchent de communiquer des informations confidentielles. **Bonnes pratiques :** les ateliers ayant lieu en groupe, il est probable que les fournisseurs choisissent de ne pas communiquer certaines informations. Par conséquent, servez-vous de ces sessions pour parler de vos besoins plutôt que pour trouver des solutions. Recueillez les questions des fournisseurs en amont et demandez-leur un retour d'information de suivi pour leur permettre de fournir des réponses plus sincères.	**La forme :** démonstrations par les fournisseurs de leurs produits ou services adaptés à vos exigences. **Le but :** voir des capacités difficiles à communiquer à l'oral ou à l'écrit. **Points à retenir :** • **Avantages :** démonstration des performances concrètes et des capacités actuelles des fournisseurs ; favorise l'implication des utilisateurs finaux. • **Inconvénients :** l'accent étant mis sur les produits finaux, existence d'un risque de négliger les discussions sur les coûts, les chaînes d'approvisionnement, la livraison et la mise en œuvre. **Bonnes pratiques :** déterminez les problèmes pour lesquels vous souhaitez obtenir une solution. Mettez en place une méthodologie pour consigner les détails de chaque démonstration dans un format pertinent.

8. Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, <www.ungm.org>.
9. Groupe de la Banque mondiale, *Industry Engagement Program (Programme de mobilisation de l'industrie)* [en ligne], <www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/brief/industry-engagement-program>.

Analyse et mise en œuvre

Une fois la mobilisation des fournisseurs terminée, il est temps de consolider toutes les données qu’ils vous ont fournies pour produire des informations utiles sur le marché. Attachez-vous à identifier les thèmes, les tendances et les informations qui vous aideront à prendre des décisions en matière d’achats. Utilisez les informations que vous avez recueillies dans le cadre de l’étude et de la mobilisation pour façonner votre stratégie d’achats. Assurez-vous que les résultats ne vous mènent pas à un fournisseur particulier, mais vous aident à attirer le plus de soumissionnaires possible.

Si pertinent, incluez le compte rendu de la mobilisation du marché dans les documents de l’appel à soumissions afin que tous les soumissionnaires aient accès aux mêmes informations.

La mise en œuvre de la mobilisation anticipée du marché se compose de plusieurs étapes dépendantes de l’objectif général poursuivi. Chaque étape implique différents objectifs, activités, résultats et décisions clés (voir figure 1). La complexité de cette démarche ne dépend pas uniquement de l’objectif poursuivi, mais de la subtilité du processus d’achats.

© UNOPS/Derrick Cummings

Figure 1. Étapes de la mobilisation anticipée du marché

Objectif général	Étape 1 PRÉPARATION	Étape 2 ÉTUDE	Étape 3 MOBILISATION	Étape 4 ANALYSE / MISE EN ŒUVRE
Concurrence Permettre une participation vaste et variée des fournisseurs afin d'accroître la concurrence	Définir votre marché	Trouver le nombre de fournisseurs sur le marché et les catégories auxquelles ils appartiennent	Rechercher un large éventail de perspectives	Sélectionner une approche d'approvisionnement pour refléter le potentiel de la concurrence
Innovation Encourager l'innovation afin d'améliorer les effets, l'efficacité et l'efficience du projet	Réfléchir aux résultats qui pourraient être améliorés par l'innovation	Étudier les tendances et les innovations du marché	Consigner les détails d'innovations potentielles	Comprendre le champ d'innovation (spécifications techniques, critères d'évaluation, etc.)
Durabilité Intégrer la durabilité afin d'obtenir des effets à long terme	Identifier des critères de durabilité	Établir une liste des paramètres et des pratiques en matière de durabilité	Discuter d'objectifs et de solutions de durabilité	Affiner les critères de durabilité
Caractère contractuel Développer une approche contractuelle afin de refléter les conditions du marché	Identifier des variables et des modèles contractuels	Réviser les approches d'établissement des prix et de contrat du marché	Se renseigner sur les prix, la durée des contrats, les options et les termes clés	Comparer les retours d'information sur la stratégie et définir une approche contractuelle
Produits des étapes :	**Objectifs de la mobilisation**	**Début de l'étude de marché**	**Retour d'information des fournisseurs, informations et tendances**	**Documents d'achats finalisés**
Prochaines décisions :	**Sélectionner le ou les marchés cibles**	**Choisir la ou les meilleures formes de mobilisation**	**Clore la mobilisation ou chercher des clarifications**	**Commencer la sollicitation**

Déontologie et autres considérations

La mobilisation anticipée du marché doit être gérée minutieusement pour garantir l'équité, la transparence et l'efficacité du processus.

Équité et transparence

Évitez de donner un avantage à un fournisseur. Pour réduire ce risque, concentrez-vous sur les points suivants :

- **Donnez accès aux mêmes informations :** Garantissez que tous les fournisseurs potentiels reçoivent les mêmes informations durant la mobilisation anticipée du marché.
- **Communiquez de la même manière avec l'ensemble des fournisseurs :** Partagez les mêmes informations, veillez à ce que les foires aux questions que vous publiez soient accessibles à tous les fournisseurs et faites attention aux informations divulguées durant les réunions. Décidez au préalable de la manière de gérer les questions de confidentialité et de propriété intellectuelle et informez-en les participant·e·s.
- **Consignez le processus :** Gardez des traces de toutes vos interactions avec les fournisseurs pour pouvoir effectuer un suivi des communications et consigner des preuves de l'équité du processus.
- **Réfléchissez au lieu :** Rencontrez-vous dans des lieux neutres, en gardant à l'esprit que les réunions virtuelles constituent une option adaptée et rentable.
- **Inclusivité et représentation :** Veillez toujours à garantir que suffisamment d'agent·e·s publics sont présent·e·s à chaque réunion avec les fournisseurs.

À chaque étape de la mobilisation anticipée du marché, réfléchissez à la manière dont vous pouvez prévenir les traitements inéquitables, qu'ils soient réels ou perçus.

Encadré 4. Des programmes d'intégrité pour gérer correctement les risques en matière de corruption et d'intégrité

Un programme d'intégrité comprend des dispositions visant à soutenir la prise de décision en lien avec les activités de mobilisation anticipée du marché. Les banques multilatérales de développement promeuvent une approche basée sur les risques qui encourage les entités à recenser les principaux risques en matière d'intégrité et à allouer correctement les ressources disponibles pour traiter les questions les plus problématiques.

Entre autres principes fondamentaux, selon leurs recommandations, les entités doivent développer, mettre en œuvre et améliorer continuellement leur programme. Ce programme doit comprendre des politiques et des procédures conçues pour prévenir et déceler les mauvaises conduites définies (notamment les pratiques interdites et les autres formes de mauvaise conduite telles que spécifiées par l'entité), enquêter à leur sujet et y remédier.

Cliquez sur ce lien pour en savoir plus (en anglais).

Gestion du temps et du projet

Une bonne gestion du temps et des ressources garantit que la mobilisation est centrée sur les fournisseurs et les objectifs d'achats. Pensez à la mobilisation anticipée du marché comme à un investissement : cette pratique requiert du temps en amont, mais peut entraîner d'importants avantages, notamment vous faire gagner du temps en aval.

- Planification et programmation : Commencez à planifier la mobilisation anticipée du marché tôt, en définissant un calendrier clair, en donnant suffisamment de temps aux fournisseurs pour répondre et en mettant en place un soutien technique adapté.
- Proportionnalité : Évitez de surcharger les fournisseurs de demandes inutiles ou disproportionnées au regard de la valeur du contrat.
- Gestion du temps pour les fournisseurs : Ayez conscience du temps que vous demandez aux fournisseurs. Assurez-vous que la mobilisation est conçue de manière à être constructive et concise.

Un processus correctement géré maintient l'intérêt des fournisseurs, renforce la crédibilité du secteur public et garantit la collecte d'informations en temps opportun dans le processus d'achats.

Optimisation des participations variées

Vos activités de mobilisation anticipée du marché doivent tenir compte du fait que la participation d'un large éventail de fournisseurs, de parties prenantes et de groupes d'intérêt peut vous aider à résoudre vos problèmes et à promouvoir la diversité. Pour cela, vous pouvez :

- **Réduire au maximum les obstacles à la concurrence** : Assurez-vous que les critères de qualification ne privilégient pas indûment les grandes entreprises ou les entreprises internationales au détriment des petites et moyennes entreprises et des fournisseurs locaux ou issus de la diversité. Faites appel à des spécialistes pour valider vos exigences afin de prévenir les biais involontaires ou les obstacles inéquitables.

  Mobilisez un éventail de fournisseurs en prenant en considération des caractéristiques propres à la diversité, telles que la taille de l'entreprise, sa situation géographique et la personne à qui elle appartient, par exemple, des entreprises détenues par des femmes, afin d'obtenir des perspectives variées. Il n'y a aucun consensus universel sur le nombre minimum de soumissionnaires devant participer au processus (sauf spécification contraire dans votre cadre d'achats). Il convient toutefois de viser à obtenir un échantillon représentatif du secteur.

- **Faire connaître les occasions de mobilisation** : Utilisez des moyens clairs et accessibles de promouvoir les occasions de mobilisation anticipée du marché afin de donner à tous les fournisseurs les mêmes chances d'exprimer leur intérêt et de participer.

- **Prendre en compte les effets du regroupement des exigences :** Faites preuve de vigilance concernant l'accumulation d'exigences, car cette pratique peut limiter la capacité des fournisseurs de plus petite envergure à participer.

- **Impliquer les chaînes d'approvisionnement :** En fonction des besoins d'achats, incluez des fournisseurs secondaires, ces derniers ayant souvent un rôle clé à jouer dans la satisfaction des exigences. Cela se vérifie particulièrement dans les projets d'infrastructures, où les sous-traitants et les fournisseurs secondaires ont souvent la responsabilité de veiller au respect des exigences de durabilité durant l'exécution du contrat.

- **Mobiliser des parties prenantes externes :** Il peut être utile d'impliquer des autorités ou des organisations pertinentes (par exemple, des groupes environnementaux ou communautaires) afin de bénéficier d'informations sur le contexte et de leur expertise.

- **Utiliser des méthodes favorables à une large mobilisation :** Dès que possible, intégrez des webinaires et d'autres outils de communication de groupe pour atteindre un public plus large que dans le cadre de réunions individuelles, ce qui encouragera une participation plus vaste.

L'objectif global est de créer des occasions pour tous les fournisseurs, indépendamment de leur taille, de leur expérience ou de leur contexte. Il convient de faire preuve d'un jugement prudent pour atteindre un tel équilibre et de demander systématiquement à des spécialistes techniques qualifié·e·s de valider les exigences et les critères de sélection.

Gestion des attentes des fournisseurs

Tout le monde doit comprendre que la mobilisation anticipée du marché n'est pas un volet concurrentiel du processus, mais une occasion de définir les exigences et la stratégie d'achats.

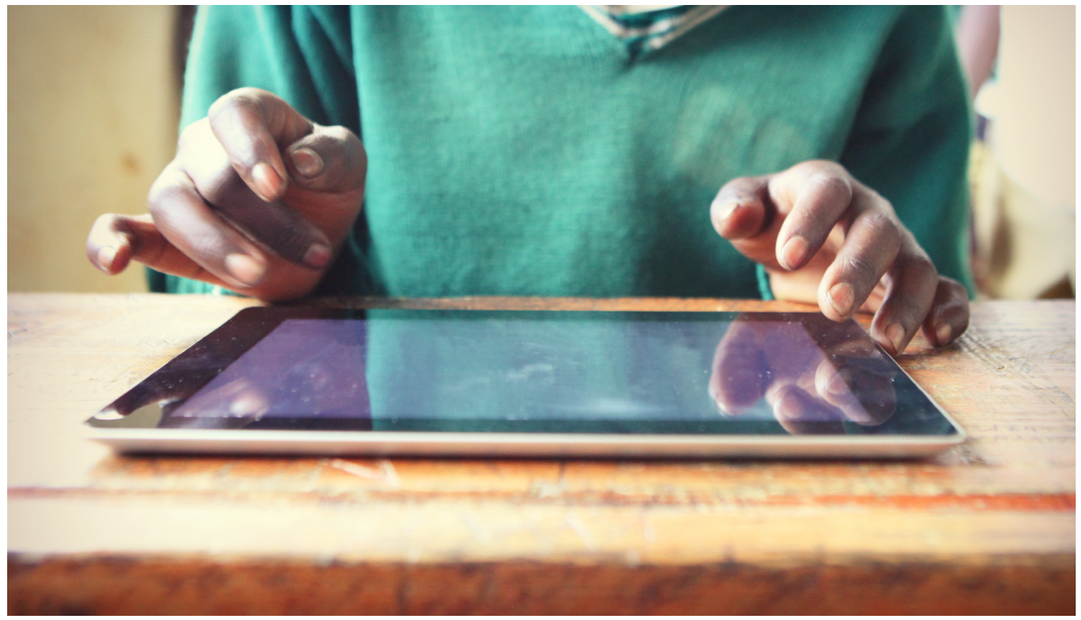
- **Clarifiez les objectifs** : Expliquez clairement que la mobilisation anticipée du marché consiste à rassembler des informations et à façonner une stratégie, et qu'elle ne fait pas partie du processus compétitif.

- **Définissez les informations que vous communiquerez :** Plus vous donnerez de détails sur vos exigences aux fournisseurs, plus il leur sera facile de vous donner des réponses approfondies. Au minimum, communiquez-leur le contexte de votre organisation et du projet, les objectifs que souhaitez atteindre grâce au contrat, le lieu du contrat (si pertinent), des indications sur le calendrier/la durée du projet, et les dates de fin du processus de mobilisation et de soumission des informations par les fournisseurs.

- **Clarifiez l'absence de préjudice :** Informez les fournisseurs que l'entité publique peut annuler le processus d'achats ou modifier son approche, et que les idées échangées durant les sessions de mobilisation anticipée du marché n'ont aucun caractère contraignant.
- **Rappelez que la participation est volontaire :** Insistez sur le fait que les coûts engagés pour fournir des informations dans le cadre de ce processus ne donneront lieu à aucun remboursement.
- **Concluez la mobilisation :** Une fois la mobilisation terminée, remerciez les fournisseurs pour leur contribution et, si possible, exposez-leur les prochaines étapes du processus d'achats.

Une communication claire dès le départ évite les malentendus et fixe des attentes réalistes pour les fournisseurs.

Nous vous recommandons d'adapter ces conseils à votre cadre d'achats. Si vos besoins sont récurrents, et plus particulièrement s'ils sont gérés par des entités différentes, nous vous encourageons à développer des conseils propres à chaque secteur afin de faciliter les activités de mobilisation anticipée du marché.



© Getty Images/Nar Vikk

Encadré 5. Conseils pour les achats relatifs aux TIC dans le cadre du Programme d'action climatique de l'UNOPS

L'UNOPS a procédé à une évaluation des émissions de ses chaînes d'approvisionnement dans le cadre de son programme d'action climatique. Cela lui a permis d'identifier des domaines prioritaires, notamment le transport, les technologies de l'information et des communications, l'énergie, l'industrie médicale et les infrastructures.

Le Cadre de l'UNOPS en matière d'achats responsables et son programme DRiVE sur les pratiques de fournisseurs en matière de durabilité jouent un rôle crucial dans la stratégie climatique de l'organisation, en ce qu'ils catalysent plusieurs leviers définis de réduction des émissions.

Par exemple, des conseils pour les achats dans le domaine des TIC ont été publiés pour aider les spécialistes des achats à intégrer des spécifications techniques en lien avec le climat dans le processus d'achats. Ces conseils incluent de référencer les déclarations de performance ou de conformité en lien avec les normes volontaires de durabilité ou les cadres de meilleures pratiques élaborés par les organisations internationales. Ces conseils couvrent également l'identification d'éléments clés durant les activités de mobilisation anticipée du marché (par exemple, la disponibilité de labels écologiques) et l'élaboration de critères de qualification et de critères techniques spécifiant des seuils minimums pour les sollicitations.

Pour en savoir plus sur l'engagement de l'UNOPS à l'égard de l'action climatique, **cliquez ici**.

Conclusion

Les achats publics renferment le potentiel immense de mener la transition vers une économie circulaire sobre en carbone. Ce potentiel ne vient pas seulement de leur pouvoir d’achat considérable, mais également de leur rôle de catalyseur pour créer des conditions favorables à une consommation et à une production durables, par exemple en encourageant des pratiques d’économie circulaire, en mettant en place des codes de construction durables, en améliorant les systèmes de gestion des déchets et en fournissant des incitations financières.

Pour réaliser pleinement ce potentiel, les achats publics doivent s’aligner sur la capacité du marché. Les entités publiques doivent mobiliser le marché le plus tôt possible dans le processus d’achats afin de garantir que cette mobilisation aura des avantages mutuels et qu’elle produira de meilleurs résultats.

Malgré leurs avantages, les activités de mobilisation anticipée du marché restent peu utilisées en raison de préoccupations ayant trait à la transparence et aux risques de corruption. Cependant, il est possible d’atténuer efficacement ces risques en mettant en place des pratiques de mobilisation ouvertes et transparentes.

Le fait de développer une meilleure compréhension du marché avant le lancement d’un appel à soumissions, grâce à une communication ouverte et transparente, peut contribuer à réduire le nombre d’appels n’attirant qu’un faible nombre de soumissionnaires conformes, voire aucun, de soumissions dépassant le budget fixé ou d’appels à soumissions annulés. Cette connaissance améliore également les résultats en stimulant l’innovation, l’efficience et la durabilité.

Références

Le présent document se fonde sur l'expérience de l'UNOPS ainsi que sur les travaux figurant dans la liste ci-dessous. Ces ressources, disponibles en anglais uniquement, pourront vous être utiles si vous souhaitez explorer des catégories particulières de besoins en matière d'achats (par exemple, infrastructures, soins de santé, technologie de l'information) ou vous concentrer sur des objectifs particuliers de votre mobilisation (par exemple, innovation ou durabilité).

1. Cabinet Office, *Guidance: Preliminary Market Engagement (Directives : mobilisation préliminaire du marché)* [en ligne], Gouvernement de Sa Majesté, 14 janvier 2025. Disponible à l'adresse : <www.gov.uk/government/publications/procurement-act-2023-guidance-documents-define-phase/guidance-preliminary-market-engagement-html>.
2. Chartered Institute of Procurement & Supply, *Early Supplier Involvement: what are its advantages (Implication anticipée des fournisseurs : les avantages)* [en ligne], CIPS. Disponible à l'adresse : <www.cips.org/intelligence-hub/supplier-relationship-management/early-supplier-involvement>.
3. Crown Commercial Service (CCS), *How to Carry Out Early Market Engagement Successfully – Procurement Essentials (Comment réussir la mobilisation anticipée du marché – Tout savoir sur les achats)* [en ligne], Gouvernement de Sa Majesté, 30 juin 2022. Disponible à l'adresse : <www.crowncommercial.gov.uk/news/how-to-carry-out-early-market-engagement-successfully-procurement-essentials>.
4. Commission européenne, *Pre-Commercial Procurement Showcases (Exemples d'achats publics avant commercialisation)* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/support-policy-making/shaping-eu-research-and-innovation-policy/new-european-innovation-agenda/innovation-procurement/pre-commercial-procurement/showcases_en>.
5. Government Commercial Function, *Market Management – Guidance Note (Mobilisation du marché, note d'orientation)*, Gouvernement de Sa Majesté, mai 2021.
6. Department of the Environment, Climate and Communications et Office of Government Procurement, *Green Public Procurement Strategy and Action Plan 2024-2027 (Stratégie et plan d'action 2024-2027 pour des achats publics écologiques)*, Gouvernement d'Irlande, 4 avril 2024.
7. Cabinet Office et Government Commercial Function, *The Sourcing Playbook (Manuel d'approvisionnement)*, Gouvernement de Sa Majesté, 20 mai 2021.
8. Infrastructure and Projects Authority, *Project Development Route-map (Feuille de route du développement des projets)*, Gouvernement de Sa Majesté, 2023.
9. London Office of Technology and Innovation, *Guide to Market Engagement: Pre-Procurement Engagement (Guide de la mobilisation du marché : mobilisation préalable aux achats)* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://loti.london/toolkit/innovation-in-procurement-toolkit/guide-to-market-engagement/pre-procurement-engagement>.
10. Ministry of Business, Innovation & Employment, *Constructive Market Engagement: A guide to engaging effectively with suppliers (Mobilisation constructive du marché: guide pour mobiliser efficacement les fournisseurs)*, Gouvernement de Nouvelle-Zélande, août 2015.
11. Organisation de coopération et de développement économiques, *Procurement Strategy in Major Infrastructure Projects (Stratégie d'achats dans les projets d'infrastructures majeurs)*, document d'orientation, OCDE, 9 novembre 2021.
12. Office of Government Procurement, *Preliminary Market Consultations (Consultations préliminaires du marché)* [en ligne], Gouvernement d'Irlande, 5 mars 2024. Disponible à l'adresse : <www.gov.ie/en/publication/d1010-preliminary-market-consultations>.
13. Procurement Capability - Embedding and Driving Innovation, *Market Consultation Roadmap as a Legal Tool to Stimulate Innovation (Feuille de route de la consultation du marché en tant qu'outil juridique pour stimuler l'innovation)*, PROCEDIN, septembre 2023.
14. Estevan, H., *et al.*, *Working with the market to procure sustainable solutions (Travailler avec le marché pour acheter des solutions durables)*, The Smart SPP consortium, c/o ICLEI – Local Governments for Sustainability, 2011.
15. Watt, J., *Best Practice Report: Market Engagement (Rapport sur les meilleures pratiques : la mobilisation du marché)*, ICLEI – Local Governments for Sustainability and European Secretariat, mars 2018.
16. Banque mondiale, *Industry Engagement Program (Programme de mobilisation de l'industrie)* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/brief/industry-engagement-program>.

Marmorvej 51
2100 Copenhague
Danemark
www.unops.org/fr

**Suivez-nous sur
les médias sociaux**