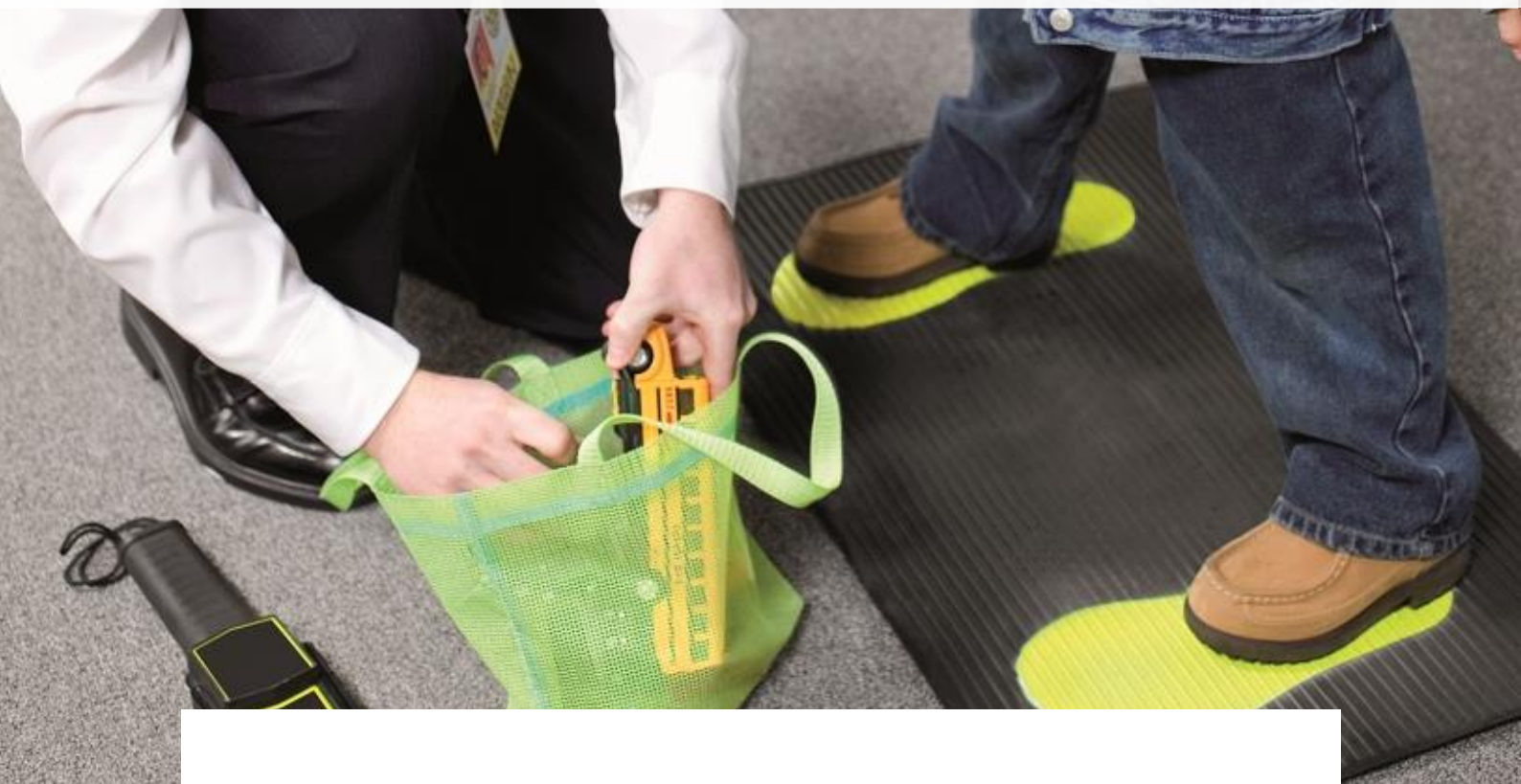




ACHETER DES SERVICES DE SÉCURITÉ PRIVÉE DE QUALITÉ



Confederation of European
Security Services



With Financial Support of
European Commission



Table des matières

Sommaire	3
Terminologie et définitions	5
Chapitre 1 ^{er} - Introduction.....	7
1. Principaux objectifs de ce manuel.....	7
2. Comment utiliser ce manuel ?	8
3. Historique et contexte.....	8
Chapitre 2 - Pourquoi la qualité compte-t-elle pour vous, l'Acheteur ?	15
Chapitre 3 - Que sont les bonnes pratiques en matière d'adjudication pour les services de sécurité privée ?	19
Chapitre 4 - Marchés publics pour les services de sécurité privée – Législation européenne.....	23
Chapitre 5 - Comment définir des critères de qualité pour l'acquisition de services de sécurité privée ?	30
1. Introduction	30
2. Personnel de sécurité privée	31
3. Gestion du contrat	36
4. Opérations contractuelles	37
5. Infrastructure contractuelle	40
6. L'entreprise de services de sécurité privée	43
Annexe 1 - Directives en matière d'évaluation : Un exemple de la manière d'attribuer des contrats sur la base de critères de qualité.	46
Annexe 2 - Critères d'exclusion, de sélection et d'attribution	57
Annexe 3 - Avis de marché.....	61

Sommaire	Terminologie et définitions
CHAPITRE 1^{er}	CHAPITRE 2
CHAPITRE 3	CHAPITRE 4
CHAPITRE 5	

Sommaire

Le manuel « Acheter des services de sécurité privée de qualité », développé par la Confédération européenne des services de sécurité (CoESS) et UNI Europa avec le soutien financier de l'Union européenne, a un objectif principal : assister les acheteurs dans leur processus d'appel d'offres, en soulignant les avantages offerts par le choix de fournisseurs de qualité. En d'autres termes, il explique pourquoi la qualité est importante pour vous, en tant que client d'entreprises de sécurité privée.

Le présent manuel tente de procurer à l'acheteur les arguments nécessaires selon lesquels les services de sécurité privée devraient se fonder sur le meilleur rapport qualité-prix, y compris sur des critères sociaux pertinents en fonction du secteur. Il montre l'importance prépondérante de la définition, l'identification, la recherche et la sélection du meilleur rapport qualité-prix pour les services de sécurité privée.

Qu'est-ce que le meilleur rapport qualité-prix ? Concrètement, cela signifie que l'acheteur obtient le meilleur accord possible en fonction des paramètres choisis. Cela signifie également que l'acheteur trouve le meilleur compromis et une combinaison optimale entre le prix et la qualité, qui lui offrent l'avantage global le plus intéressant selon les besoins et critères définis.

Cet aspect est particulièrement important pour notre discipline : du fait de la nature très spécifique du secteur des services de sécurité privée, dont la finalité est d'assurer la sécurité des citoyens et des clients, sa fonction de maintien de l'ordre public devrait lui valoir une différenciation par rapport aux autres secteurs. C'est la raison pour laquelle l'approche du meilleur rapport qualité-prix revêt une importance particulière pour les services de sécurité privée et, en ce sens, doit constituer une priorité pour les acquéreurs de ces services.

Ce manuel est simple d'utilisation car les chapitres sont indépendants les uns des autres et les sommaires fournissent un aperçu de chacun d'entre eux.

Le premier chapitre se penche sur les principaux objectifs du manuel et la manière de l'utiliser, et inclut un volet historique et contextuel puisque ce manuel constitue une actualisation de celui qui avait été publié en 1999.

Dans le deuxième chapitre, le manuel explique les raisons pour lesquelles la qualité compte pour l'acheteur. Il vous présente 5 avantages du choix d'un fournisseur de sécurité de qualité et les risques d'un choix exclusivement fondé sur le prix dans le cadre d'un processus d'adjudication.

Au chapitre 3, le manuel fournit également un guide de ce que la CoESS et UNI Europa considèrent comme les bonnes pratiques en matière d'adjudication, à savoir une liste de conseils pour l'achat de services de sécurité privée.

En outre, au chapitre 4, le manuel explique la législation de l'Union européenne relative aux achats publics, en précisant les dispositions pertinentes pour les services de sécurité privée. La législation européenne est surtout pertinente pour les acheteurs établis dans l'UE ou un pays candidat. Les acheteurs publics basés hors de l'Union et les acheteurs privés sont toutefois invités à s'inspirer de la législation européenne lors de l'achat de services de sécurité privée.

Le chapitre 5 est essentiel pour comprendre la manière dont les critères de qualité pour l'achat de services de sécurité privée ont été développés. Il se propose d'aider les acheteurs dans l'identification de ces critères de qualité pour ce type de services. Ainsi s'étend-il sur les critères de qualité liés aux agents, aux opérations contractuelles, à la gestion opérationnelle, à l'infrastructure contractuelle et à l'entreprise de services de sécurité privée en tant que soumissionnaire.

L'annexe 1 fournit un exemple concret de la manière dont se déroule l'ensemble du processus d'adjudication.

Enfin, ce manuel est complété d'un outil en ligne convivial développé en vue d'aider les

acheteurs à définir leurs besoins en services de sécurité privée.

En ce sens, le manuel couvre tous les aspects d'un processus d'adjudication. Il assiste les acheteurs dans la définition de ce qu'ils considèrent comme étant de la qualité ; l'établissement de documents d'adjudication reflétant tous ces éléments de qualité, la comparaison des soumissions avec les résultats de l'outil pratique développé dans le cadre de ce manuel et permettant de confronter les différentes offres aux critères de qualité sélectionnés au départ ; et, enfin, la sélection de l'offre présentant le niveau de qualité le plus élevé, jusqu'à la signature du contrat.

Terminologie et définitions

Notez que les normes internationales, européennes et nationales ainsi que les chartes sectorielles sont également utiles en tant que références pour la terminologie et les définitions.

Plan de secours : Un plan alternatif pouvant être utilisé en cas de problème avec le plan initial, par ex. avec le plan opérationnel.

Soumissionnaire : L'entreprise de services de sécurité privée qui participe à des appels d'offres privés ou publics en Europe ou ailleurs.

Acheteur : L'organisation adjudicatrice ou l'autorité contractante qui cherche à acheter des services de sécurité privée. Dans ce manuel, le terme d'acheteur recouvre les acheteurs potentiels et réels, les entreprises adjudicatrices et les autorités contractantes, à l'intérieur ou l'extérieur de l'Union européenne, se préparant à acheter ou achetant actuellement des services de sécurité privée.

Plan opérationnel : Plan qui décrit en détail la manière dont les entreprises de services de sécurité privée soumissionnaires ont l'intention de répondre aux exigences définies par l'adjudicateur.

Évaluation du contrôle de la performance - désigne également les ICP (indicateurs-clé de performance) : Elle comprend la surveillance et l'examen des résultats réalisés qui cadrent avec les exigences opérationnelles des services de sécurité offerts. Elle comprend également un retour d'informations de la part de l'acheteur et des agents sur ce qui a été réalisé et la manière dont le travail a été exécuté, ainsi que sur les compétences requises à cet effet.

Entreprise de sécurité privée : Une entreprise offrant des services de sécurité

privée, telle que définie dans la norme CEN. Dans ce manuel, le terme est utilisé alternativement avec celui d'**opérateur économique**, qui correspond au terme utilisé dans la législation et les normes.

Services de sécurité privée : Les services de sécurité privée définis dans la norme CEN en tant que services offerts par des entreprises de sécurité visant à la protection de personnes, de propriétés et de biens. Ils peuvent comprendre les services suivants (liste non exhaustive) : gardiennage humain - contrôles d'accès/de sortie, contrôles de sécurité dans les aéroports, agents de sécurité armés, sécurité à la réception, sécurité d'installations, gardiennage statique, vigile en magasin ; patrouilles mobiles et patrouilles mobiles sur site/zone ; intervention après alarme - alarmes, surveillance et centre de réception d'alarme, agent d'intervention après alarme ; gestion des clés - gestion des clés et entreposage des clés ; sécurité d'événement - contrôleur de foule, superviseur en contrôle de foule, gestion du contrôle de foule ; sécurité aux portes et videurs ; protection rapprochée/garde du corps ; services de maintien de l'ordre public - patrouille urbaine, transport sécurisé ; etc.

Achat/adjudication : L'achat ou toute autre forme d'acquisition de services par une ou plusieurs autorités contractantes à des entreprises de sécurité privée choisies par ces autorités contractantes, que ces services aient une finalité publique ou privée.

Structure de responsabilité : Une hiérarchie ou administration au sein de l'organisation adjudicatrice en charge de la communication relative à l'entreprise ou au personnel. La structure de responsabilité reflète souvent la voie hiérarchique.

Tableau d'affectation : Fait partie du plan opérationnel et correspond à l'horaire de travail des agents sur site pour un jour, une semaine ou un mois donné(e). Nécessaire au fonctionnement journalier, il met en balance de manière optimale les besoins des employés et les exigences du contrat. Il constitue un élément important car de trop nombreuses heures de travail peuvent conduire à des accidents et à des failles de sécurité potentielles. L'horaire de travail peut avoir des incidences sociales importantes sur les agents. C'est la raison pour laquelle il est capital de disposer d'un certain niveau de prévisibilité et de continuité ainsi que d'un processus de révision de l'horaire en place.

Superviseur de screening : Membre du personnel responsable de la supervision et de l'enregistrement de tous les aspects du screening (vérification des antécédents/filtrage) au sein de l'entreprise.

Agent (de sécurité) : Comme défini par la norme CEN, une personne qui reçoit une rémunération, un traitement ou un salaire, est entraînée et évaluée et exerce une ou plusieurs des fonctions de sécurité suivantes :

- ★ Prévention ou détection d'intrusion, d'entrée ou activité non autorisée, de vandalisme ou de violation d'une propriété publique ou privée.
- ★ Prévention ou détection de vol, perte, soustraction, détournement ou dissimulation de marchandises, d'argent, de titres, de stocks, de billets ou de documents de valeur.
- ★ Protection d'individus contre les atteintes à leur intégrité physique.
- ★ Protection et gestion environnementales dans les domaines ruraux et maritimes.

- ★ Application de règles d'entreprise, règlements, politiques et pratiques liées à la réduction de la criminalité.
- ★ Signalement et appréhension des contrevenants tels que définis dans le droit national.

Procédure de fonctionnement standard :

Méthodes établies ou prescrites à appliquer systématiquement pour la réalisation des opérations désignées dans les situations désignées.

Documents d'adjudication : Tous les documents produits ou visés par l'acheteur pour décrire ou déterminer les éléments de l'adjudication, en ce compris l'avis de marché, l'avis de pré-information utilisé en tant que moyen de mise en concurrence, les spécifications techniques, le document descriptif, les conditions ou le contrat proposé(es), les formats pour la présentation des documents par les candidats et soumissionnaires, l'information relative aux obligations généralement applicables ainsi que tout document additionnel.

Soumission : Un document de candidature ou d'offre soumis par un soumissionnaire en réponse à un appel d'offres contenant des informations détaillées sur les exigences et conditions associées à la fourniture des services de sécurité privée.

Plan de formation : Établi en interne par le candidat, ce plan détermine qui dispensera une formation spécifique aux agents, ainsi que le lieu et le moment de cette formation, y compris les aspects structurels de la formation. Ce document doit être suffisamment flexible pour être modifié, par exemple en cas de changement des exigences opérationnelles.

Chapitre 1^{er} - Introduction

Le présent manuel est développé à l'intention des acheteurs – publics ou privés, qu'ils se trouvent dans l'Union européenne ou en dehors – de services de sécurité privée qui souhaitent s'assurer qu'ils optent pour une entreprise de sécurité privée de qualité. La relation entre la qualité et le prix revêt une importance cruciale dans le choix de services de sécurité privée, raison pour laquelle ce manuel a pour objectif principal de fournir de solides arguments en faveur du choix pour la qualité et des recommandations et exemples sur la manière d'acheter des services de sécurité privée de qualité.

1. Principaux objectifs de ce manuel

Par ce manuel, CoESS et UNI Europa entendent attirer l'attention des acheteurs de services de sécurité privée sur l'importance de la définition, l'identification, la recherche et la sélection du **meilleur rapport qualité-prix** pour les services de sécurité privée. Le manuel a pour but d'assister les acheteurs au cours de leurs processus d'achat, mais aussi de souligner les avantages du choix de fournisseurs de qualité. L'objectif ultime de CoESS et d'UNI Europa est de veiller à ce que les futurs contrats pour des services de sécurité privée soient accordés sur la base du meilleur rapport qualité-prix avec une attention pour les critères sociaux pertinents pour le secteur.

Le manuel couvre tous les aspects de l'adjudication de services de sécurité privée :

- ★ Pour contribuer à la définition de ce que les acheteurs considèrent comme de la qualité
- ★ Pour établir des documents d'adjudication reflétant ces éléments de qualité
- ★ Pour comparer les soumissions à l'aide de l'outil pratique développé dans le cadre de ce manuel, dans lequel les offres peuvent être évaluées sur la base des critères de qualité sélectionnés au départ
- ★ Pour évaluer les offres à l'aide des critères de qualité choisis et

permettre la sélection de l'offre qui présente la meilleure qualité

Qu'est-ce que le meilleur rapport qualité-prix ?

Le meilleur rapport qualité-prix est atteint lorsque l'acheteur obtient le meilleur accord possible en fonction des paramètres choisis. Cela signifie également que l'acheteur trouve le meilleur compromis et une combinaison optimale entre le prix et la qualité, qui lui offrent l'avantage global le plus intéressant selon les besoins et critères prévus. Le rapport qualité-prix intègre également des considérations sociales.

Qu'est-ce que la qualité dans le secteur des services de sécurité privée ?

Étant donné qu'il vise à assurer la sécurité des citoyens et clients, le secteur des services de sécurité privée est d'une nature très spécifique. Il doit être différencié des autres secteurs en raison de sa fonction d'ordre public. C'est pourquoi la qualité revêt une importance particulière pour les services de sécurité privée et, en ce sens, doit constituer une priorité pour les acquéreurs de ces services.

Une description détaillée de ce qu'est la qualité dans les services de sécurité privée est fournie au **chapitre 5**. Pour citer quelques exemples, des services de sécurité privée de qualité comprennent un plan de formation pour le personnel, de bonnes conditions de travail et le respect des conventions collectives, de la législation sur le travail, du plan de santé et de sécurité, du code de conduite interne, etc.

Ce manuel comprend un outil convivial destiné à assister les acheteurs dans la définition de leurs besoins en services de sécurité privée. L'outil contient une structure facile à utiliser permettant d'attribuer des valeurs/scores aux différents critères importants pour l'acheteur. Le but de ce cadre est d'octroyer aux acheteurs une autonomie maximale dans la définition des critères de qualité qui revêtent une importance particulière à leurs yeux et pour les services de sécurité privée à accomplir. Après l'attribution de valeurs/scores aux différents critères, l'outil permet l'application de pondérations en fonction de l'estimation propre de l'acheteur. Celui-ci peut donc définir lui-même l'équilibre entre les éléments de prix et de qualité.

Bref, utiliser cet outil devrait lui permettre de définir, de rechercher, d'identifier et de sélectionner les entreprises de services de sécurité privée qui présentent le meilleur rapport qualité-prix, le contrat attribué reflétant les critères de qualité imputés au départ par l'acheteur à un marché spécifique.

2. Comment utiliser ce manuel ?

Ce manuel est conçu pour être utilisé en tant que menu d'options. Les acheteurs intéressés ne doivent pas lire le document dans son intégralité pour trouver les points les plus pertinents pour eux. Au contraire : chaque chapitre est indépendant et peut être lu séparément en fonction de son intérêt. La table des matières vous redirigera rapidement vers le ou les chapitres appropriés. En outre, le début de chaque chapitre comprend un résumé succinct qui donne aux acheteurs une indication de son contenu, leur permettant de savoir rapidement si le chapitre en question est pertinent ou non. Enfin, le document compte de nombreux hyperliens, qui facilitent le renvoi aux différents concepts et chapitres du manuel. Par ailleurs, un outil très pratique a

été développé pour permettre aux acheteurs de définir leur meilleur rapport qualité-prix à travers un dispositif d'attribution de scores. Ce dispositif et ses tableaux peuvent être copiés et utilisés un nombre illimité de fois, et être adaptés aux exigences précises de l'acheteur. Le manuel peut être utilisé en tant que document explicatif de l'outil pratique, et aider ainsi les acheteurs à comprendre la logique sous-jacente aux concepts évoqués.

3. Historique et contexte

La première version du présent manuel a été initiée par un protocole d'accord entre la Confédération européenne des services de sécurité (CoESS) et UNI Europa (anciennement Euro-FIET), signé le 10 juin 1999 à Berlin. Une enquête conjointe de la CoESS et d'UNI Europa de 1999 a permis d'établir qu'une majorité des autorités publiques de l'époque n'attribuaient les contrats de services de sécurité privée que sur la base du seul prix. Ce manuel conjoint a donc été développé dans le but initial d'aider et de guider les autorités publiques dans leurs processus [d'adjudication](#) aux entreprises du secteur. Cette seconde version du manuel englobe les développements dans le domaine des [achats](#) et dans le secteur survenus depuis la publication de la première édition en 1999.

La **CoESS**, ou **Confédération européenne des services de sécurité**, représente le secteur des services de sécurité privée. Elle compte des membres dans 19 États membres de l'Union européenne et dans un total de 24 pays, ce qui représente environ 60 000 entreprises de services de sécurité privée, qui emploient un total d'approximativement 2,2 millions d'agents de sécurité. Les services de sécurité privée européens génèrent un chiffre d'affaires annuel de quelque 35 milliards d'euros.

UNI Europa, une composante de UNI Global Union, représente pas moins de 20 millions de travailleurs appartenant à plus de 900 syndicats actifs dans les secteurs qui connaissent la croissance la plus rapide au monde : ceux des compétences et des services. À travers ses syndicats sectoriels mondiaux, UNI représente les travailleurs des services d'entretien et de sécurité, du commerce, de la finance, du jeu, des secteurs graphique et de l'emballage, de la coiffure et de l'esthétique, etc., ainsi que les cadres et directeurs, les femmes et les jeunes.

Alors que le manuel original avait été développé pour les adjudications publiques, qui, en 1999, représentaient une part prédominante des marchés, il est apparu, dans les années 2000, que les acheteurs privés considéraient cet outil comme très utile et ont commencé à l'utiliser pour l'achat de services de sécurité privées. Les principes directeurs de ce manuel s'appliquent à tout acheteur potentiel de tels services – dans les secteurs publics comme privés – à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Union européenne. Le secteur des services de sécurité privée n'opère aucune distinction entre la qualité fournie à ses clients privés et publics. Au contraire : la qualité se doit de rester élevée pour tous les services de sécurité privée offerts, d'autant plus qu'ils concernent la sécurité des citoyens et des clients. Dès lors, les acheteurs intéressés par l'acquisition de services de sécurité

privée ne doivent effectuer aucune distinction en ce qui concerne leurs processus de définition du meilleur rapport qualité-prix, de rédaction des appels d'offres, de recherche d'opérateurs potentiels et d'identification du fournisseur adéquat, et ce jusqu'à la signature du contrat.

De nombreux développements sont intervenus dans le secteur depuis 1999.

Il est important de noter que la Commission européenne a mis au point en 2010 des directives détaillées à l'attention des autorités publiques « *Acheter social : Un guide sur les appels d'offres publics avec clauses de responsabilité sociale* »¹. Au moment où le présent manuel est établi, ce guide est périmé en raison de l'adoption des règles modernisées en matière de marchés publics, et en particulier de l'article 18.2 de la directive modernisée². Le guide n'en demeure pas moins un outil complémentaire pour ce qui est de définir ce que sont les marchés publics socialement responsables (MPSR) et leurs avantages, ainsi qu'un outil pratique assistant les autorités publiques dans chaque étape de leurs marchés, notamment en offrant des directives sur l'identification des besoins et la planification des marchés, la définition des exigences du contrat, la sélection des opérateurs, l'attribution du contrat et la phase d'exécution du contrat, la gestion des contrats, la gestion de la chaîne d'approvisionnement (sous-traitance) et le contrôle de conformité.

Ces dernières années, le secteur des services de sécurité privée a augmenté sa présence dans la vie quotidienne. Alors qu'il y a une dizaine d'années, les [agents de sécurité](#) ne se rencontraient qu'en certains endroits, ils sont aujourd'hui

¹ Le guide « Acheter social » est disponible sur : <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6457&langId=fr>

² Voir le [chapitre 4](#)

présents dans les villes, dans le métro et les gares, dans les centres commerciaux, dans les stades, lors d'événements, entre autres. Cette évolution témoigne de la contribution croissante des services de sécurité privée aux efforts visant à assurer la sécurité des citoyens et la prévention de la criminalité.

Par ailleurs, outre ses clients publics, le secteur des services de sécurité privée fournit des services à des clients privés de plus en plus nombreux. Parmi ces clients figurent notamment les aéroports, centrales nucléaires, installations d'infrastructure essentielles, nœuds de transport intermodaux, stations et zones de transport, organisations gouvernementales et institutions nationales (telles que les centres pour demandeurs d'asile ou les universités), etc. De plus en plus souvent,

les services de sécurité privée concluent également des contrats ou coopèrent de manière formelle avec la police ou d'autres partenaires publics ou privés en matière de sécurité, pour les soutenir et les appuyer dans un large éventail de tâches de sécurité. Notons que dans un nombre croissant de cas, les entreprises de services de sécurité privée et des agents de sécurité sont déployés – sans transfert de compétences et sans empiéter sur les droits fondamentaux des citoyens – en tant qu'« oreilles et yeux » supplémentaires dans plusieurs domaines de la lutte contre le terrorisme et contre certains phénomènes criminels spécifiques au niveau local, national ou international.

CHIFFRES DE BASE CONCERNANT LE SECTEUR

Ces chiffres de base fournissent une vue d'ensemble consolidée de la situation en 2011 pour un total de 34 pays, dont 28 États membres de l'UE et six pays européens supplémentaires : la Bosnie-Herzégovine, la Macédoine, la Norvège, la Serbie, la Suisse et la Turquie ([source](#)).

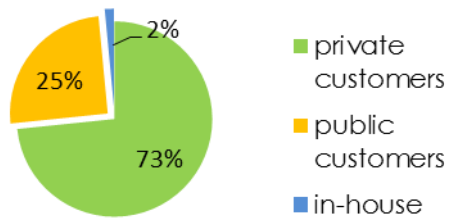
Marché de la sécurité privée

± 52 300	Nombre total d'entreprises de sécurité privée
± 35 milliards d'euros	Chiffre d'affaires annuel total du secteur de la sécurité privée
± 13,30 %	Progression moyenne du marché du secteur de la sécurité privée (sur la base du chiffre d'affaires annuel), 2005-2010
± 60,19 %	Rapport moyen du chiffre d'affaires annuel des services généraux de gardiennage par rapport aux autres segments du secteur
± 85 %	Une politique d'égalité des chances est en place dans le secteur de la sécurité privée
± 62 %	Des conventions collectives de travail contraignantes spécifiques sont en place dans le secteur de la sécurité privée

Formation et dispositions apparentées

± 97 %	Il existe une obligation pour les agents de sécurité de suivre une formation de gardiennage élémentaire
± 97 %	Ce programme est légalement obligatoire
± 97	Nombre moyen d'heures de formation
± 87 %	Après avoir terminé la formation élémentaire avec fruit, les agents de sécurité privée reçoivent un certificat d'aptitude
± 50 %	Une formation spécialisée (légalement) obligatoire existe pour les responsables de la sécurité privée, c'est-à-dire le personnel d'encadrement opérationnel qui exerce une influence sur les opérations (du superviseur de site au CEO)
± 70 %	Des formations de suivi ou de recyclage sont prévues

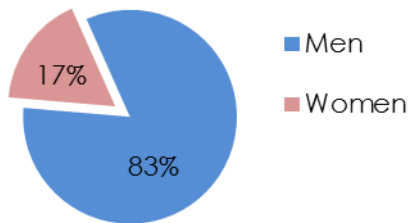
Private Security Contracts
Average percentage of commercial contrac



Private Security Companies/
Guards Licensing



Private security guards active
in the sector



Entrance Requirements



Normes européennes

Un certain nombre de normes européennes CEN ont été développées pour le secteur des services de sécurité privée. Elles comprennent une norme CEN sur les services de sécurité aéroportuaire et aérienne qui fournit un bon aperçu de ce que sont des effectifs, une formation, une gestion de contrats et des opérations de qualité. Une autre norme CEN a été développée pour la terminologie relative aux opérateurs économiques, ainsi qu'une norme sur les services de sécurité maritime et portuaire. Toutes ces normes peuvent être obtenues auprès de votre organisme de normalisation national.

Par ailleurs, au cours des trois dernières années, diverses normes nationales concernant les opérateurs économiques ont vu le jour, notamment la norme irlandaise IS999:2004 sur les services de gardiennage, la norme britannique BS 7984:2008 relative aux pratiques en matière de services de gestion des clés et d'intervention, la norme danoise DS/ISO/PAS 28007:2013 sur les navires et la technologie maritime, des directives destinées aux entreprises de sécurité maritime privée fournissant du personnel de sécurité armé à titre privé à bord de navires, etc. Ces normes peuvent être obtenues auprès des organismes de normalisation respectifs.

Grâce à l'efficacité et la qualité des services fournis par les entreprises de services de sécurité privée, une confiance mutuelle accrue s'est installée entre les autorités et organismes de sécurité publique et le secteur des services de sécurité privée, dont la répartition des tâches a constitué un élément clé du succès. Cette évolution s'est également traduite par une plus grande visibilité des services de sécurité privée ainsi que par des contacts plus directs entre ces derniers et les citoyens de l'UE. Par conséquent, le rôle et l'importance de services de sécurité

privée dans les efforts visant à assurer la sécurité sont, de manière croissante, reconnus dans la législation, les programmes de sécurité et les politiques et stratégies au niveau national. Du reste, on a aussi assisté, dans le secteur des services de sécurité privée, à une évolution en termes de fourniture de solutions intégrées. Ces solutions incluent une combinaison d'éléments humains dans laquelle les agents de sécurité restent le principal facteur déterminant de la technologie adéquate. Il convient toutefois de souligner que cette technologie joue un rôle majeur et représente une valeur ajoutée en vue d'assurer une sécurité maximale pour les citoyens et clients au sens large. Dès lors, les compétences associées à la technologie constituent le meilleur moyen d'assurer des services de haute qualité.

Toutes les évolutions décrites ci-dessus démontrent la nécessité croissante, pour les entreprises privées et autorités publiques aux niveaux européen, national, régional et local, de recourir aux services de sécurité privée. Qui plus est, le « pouvoir » des acheteurs, tant privés que publics, est important pour la détermination des règles et de la qualité des services de sécurité fournis. D'après l'expérience des membres de la CoESS et d'UNI Europa, les marchés dans le secteur de la sécurité privée sont en augmentation constante. Toutefois, dans la plupart des cas, on assiste également à une pression croissante sur les prix, due notamment à la tendance à opter pour le prix le plus bas dans le cadre des adjudications, qu'elles soient publiques ou privées. Cette tendance exerce un effet néfaste sur la qualité des services fournis, particulièrement pour un secteur dans lequel 80 à 90 % des charges consistent en des coûts de main-d'œuvre.

C'est conscientes de ces développements que la CoESS et UNI Europa ont actualisé ce manuel en vue d'assister les acheteurs –

tant publics que privés, qu'ils soient établis dans l'UE ou en dehors – pour la définition, la recherche, l'identification et la sélection des entreprises de services de sécurité privée qui présentent le meilleur rapport qualité-prix.

Chapitre 2 - Pourquoi la qualité compte-t-elle pour vous, l'Acheteur ?

Ce chapitre explique en quoi la qualité de services de sécurité privée vous importe, en tant qu'acheteur. Il fournit un tour d'horizon des avantages liés au choix d'un fournisseur de services de sécurité privée de bonne qualité. Ce chapitre décrit en outre les risques auxquels, en tant qu'acheteur, vous vous exposez si vous optez pour un fournisseur de services de sécurité privée de faible qualité, ce qui, le plus souvent, revient à sélectionner le candidat le moins cher. La fin du chapitre vous fournira un condensé des scénarios les plus favorables et défavorables pour un acheteur potentiel.



Au sein comme en dehors de l'Union européenne, l'externalisation des services de sécurité devient de plus en plus courante, dans un nombre croissant d'aspects de la sécurité, dont la protection de marchandises, de biens, de sites, de processus, d'événements et, au final, des citoyens. Ceci implique la délégation à des entreprises de services de sécurité privée de plusieurs fonctions de service public ou auparavant exercées en internes, parmi lesquelles non seulement des tâches de sécurité à caractère privé mais aussi, de manière exponentiellement plus fréquente, un nombre substantiel de tâches de sécurité sensibles liées à la santé publique et à la santé et la sécurité internes.

La part de marché croissante soumise à des appels d'offres, conjuguée aux réductions budgétaires dans les dépenses publiques, signifie que, désormais, la norme, en termes de prix payé pour les services, est, pour l'essentiel, imposée par les acheteurs. Cette donne a un impact significatif sur les conditions de travail et salaires dans le secteur, l'infrastructure des entreprises et, par conséquent, la qualité des services fournis. Les partenaires sociaux

européens représentant les employeurs et travailleurs du secteur des services de sécurité privée craignent, d'autant plus après des années de crise économique et financière, que l'application du principe d'attribution des contrats aux candidats les moins chers entraîne un appauvrissement graduel des normes de qualité. Les membres de la CoESS et d'UNI Europa observent que, dans la plupart des pays européens, l'adjudication des services de sécurité privée se traduit par une pression croissante sur les prix, due notamment à la tendance à opter pour le soumissionnaire le moins disant. Ce constat est particulièrement alarmant quand on sait que les services de sécurité privée reprennent de plus en plus à leur compte des fonctions sensibles autrefois dévolues aux services publics – ou fournissent un soutien croissant pour l'exercice de ces activités – et se voient dès lors obligés de se spécialiser davantage et d'améliorer leur qualité.

Les risques que présente la concurrence du prix le plus bas doivent être appréciés par les acheteurs dans l'optique de la sécurité de l'organisation, la manière dont ils perçoivent la valeur de leur propre environnement, leur image publique et des frais de litige additionnels résultant de l'incapacité à offrir un niveau de service élevé. Si, en tant qu'acheteur, vous veillez à vous assurer d'une bonne qualité, vous parviendrez à un résultat avantageux pour tous, où les services de sécurité privée faciliteront votre travail car la sécurité sera garantie. Il convient néanmoins de signaler que les acheteurs ne sont pas toujours

ceux qui sont partisans du meilleur prix mais sont obligés de privilégier cette voie par une quelconque législation nationale. Cette situation existe en effet dans certains cadres législatifs nationaux dans l'Union européenne.

« Comment s'attendre à ce qu'un agent réagisse de manière appropriée lors d'un incident de sécurité s'il n'a pas reçu une formation adéquate ? »

Les entreprises et institutions qui soustraient des services de sécurité à des firmes spécialisées le font dans l'hypothèse que ces firmes possèdent la connaissance et l'expertise nécessaires pour fournir les services demandés de manière cohérente et dans les conditions les plus avantageuses. Toutefois, cela ne signifie pas automatiquement que les entreprises de services de sécurité privée sont capables de fournir les services voulus pour le prix le plus bas. Au contraire, les responsabilités croissantes qui sont reprises par les entreprises de services de sécurité privée ou qui leur sont confiées nécessitent de lourds investissements en agents, équipement, outils et procédures. Dans le domaine de la sécurité, la qualité n'est pas compatible avec le prix le plus bas pour les raisons que nous décrivons dans la prochaine section.

Quels avantages présente le choix d'une entreprise de services de sécurité privée de qualité ?

- ★ La pleine exécution du contrat
- ★ Une sécurité accrue
- ★ Un choix plus judicieux et des conditions équitables
- ★ Le respect strict de la législation
- ★ Une image positive des acheteurs et du secteur

QUELS RISQUES IMPLIQUE UN CHOIX FONDÉ SUR LE SEUL ASPECT DU PRIX ?

- ★ **Une exécution du contrat compromise :** Le choix du candidat le moins disant peut se traduire par une résiliation prématurée du contrat entraînée par l'incapacité de [l'entreprise de sécurité privée](#) à respecter ses obligations nées dudit contrat.
- ★ **Une concurrence déloyale :** En choisissant un candidat de faible qualité, vous contribuez à la concurrence déloyale sur le marché. En effet, le candidat le moins cher ne sera pas en mesure de fournir des services de bonne qualité, ce qui poussera les entreprises à ne se livrer concurrence que sur la base du prix, sans égard pour le niveau de qualité des services. Cette option aura également des répercussions négatives pour vous en tant qu'acheteur, car elle limitera votre choix d'entreprises de qualité.
- ★ **Non-respect de la législation :**
 - a. Non-paiement des taxes et cotisations sociales :** Pour être capable de proposer l'offre la moins chère, certaines entreprises de sécurité privée recourent au non-paiement de leurs impôts et cotisations sociales. Soulignons, à cet égard, que, selon les règles de l'Union européenne en matière de marchés publics, le non-paiement des taxes et charges sociales constitue un motif d'exclusion obligatoire (articles 57.2 et 57.4 (a) – voir le [chapitre consacré à la législation européenne](#)) du processus d'adjudication pour les autorités publiques établies dans l'Union européenne ou un pays candidat. En outre, les États membres de l'UE et pays candidats peuvent exclure des soumissions en cas de violation de [l'article 18.2](#).

b. Non-respect de la législation du travail :

b.1. Utilisation de main-d'œuvre non déclarée ou partiellement déclarée ou emploi de personnel non conforme à la législation du travail ou sociale en vigueur, ou aux conventions collectives : Pour pouvoir offrir leurs services au prix le plus bas, les soumissionnaires recourent à l'utilisation d'agents non déclarés ou emploient du personnel d'une manière non conforme à la législation du travail ou sociale ou aux conventions collectives. En 2006, UNI Europa et la CoESS ont signé une position conjointe³ contre le travail non déclaré dans le secteur de la sécurité privée, soulignant ainsi l'impact de cette pratique sur la qualité des services. Par ailleurs, en vertu de l'article 18.2 de la législation européenne en matière de marchés publics, les soumissionnaires sont tenus de se conformer aux obligations dans les domaines environnemental, social et du travail en place aux niveaux européen, international et national, d'une part, et aux conventions collectives, d'autre part. De telles pratiques peuvent avoir un impact négatif sur vous en tant qu'acheteur.

b.2. Utilisation d'agents fictifs et sous-traitance : Pour réduire leurs coûts, des entreprises de services de sécurité privée ont recours à l'emploi d'agents fictifs. Cette pratique implique la mise à disposition d'un personnel de sécurité plus restreint que convenu contractuellement. Par conséquent, les coûts salariaux et sociaux sont souvent réduits en faisant appel à de la main-d'œuvre employée pour une durée déterminée et à temps partiel ou à de « faux

indépendants » afin de contourner les conventions collectives de travail. Le recours à la sous-traitance dans le seul objectif de se soustraire aux charges salariales et sociales est également une pratique de plus en plus fréquente, qui présente en particulier le danger de sous-traiter à des agences d'intérim. De telles pratiques peuvent avoir un impact négatif sur vous en tant qu'acheteur.

c. Non-respect de la législation relative à la sécurité privée : Il a été prouvé que les soumissionnaires qui proposent le prix le plus bas négligent de se conformer à la législation relative à la sécurité privée en vue de réduire leurs coûts. Ce faisant, ils omettent fréquemment de dispenser les formations obligatoires, diminuant ainsi la qualité des services fournis. La non-conformité peut également avoir un impact négatif sur l'acheteur.

★ **Nivellement par le bas :** Opter pour le moins-disant aura un effet néfaste sur la qualité des services fournis car un faible coût ne peut garantir les formations nécessaires et les conditions de travail des agents. Dès lors, on assistera à un nivellement par le bas en termes de qualité des services de sécurité privée dans le cadre du marché de l'acheteur. Par conséquent, l'acheteur se trouvera confronté à un choix plus restreint d'entreprises de qualité aptes à garantir la réalisation de vos objectifs en matière de sécurité. L'alternative consistant à opter pour le moins-disant, garant d'un moindre niveau de sécurité, contribue dans une large mesure à dégrader l'image du secteur aux yeux du public. Elle nuira également à l'image publique de l'acheteur.

C'est la raison pour laquelle ce manuel a été développé pour assister les acheteurs

³http://www.coess.org/Uploads/dbsAttachedFiles/Join_position_against_undeclared_work_fr.pdf

dans le choix de services de sécurité de haute qualité. De bonnes pratiques d'adjudication corrélatives sont également décrites pour parfaire l'assistance aux acheteurs dans son choix des entreprises de services de sécurité privée présentant le meilleur rapport qualité-prix.

POURQUOI LA QUALITÉ COMPTE DANS LE SECTEUR DE SERVICES DE SÉCURITÉ PRIVÉE

Le pire scénario possible

Si, par contre, l'acheteur n'investit pas dans l'acquisition de services de sécurité privée de qualité, les agents de sécurité peuvent ne pas être adéquatement entraînés. En outre, des services de sécurité privée à bas prix impliquent que les agents ne sont pas payés correctement et pourraient décider de ne pas se présenter au travail, ce qui se répercutera dès lors sur l'acheteur. De plus, une entreprise qui s'est vu attribuer un marché pour la fourniture de services de sécurité privée qui ne sont pas de bonne qualité pourrait entraîner la faillite de l'activité de l'acheteur si un incident majeur devait survenir, sachant que l'acheteur serait jugé responsable des dommages. Il est donc crucial d'investir d'emblée dans des services de sécurité privée de qualité. Il est possible que l'acheteur doive investir dans des agents supplémentaires mais ces coûts se traduiront par un bon rendement du capital investi si ces mesures font en sorte d'atténuer des risques majeurs pour l'acheteur sur le long terme. Des informations plus détaillées sur la manière de choisir une entreprise de services de sécurité privée de qualité sont fournies au [chapitre 5](#).

Le meilleur scénario possible

L'achat de services de sécurité privée de qualité permet à l'acheteur d'atteindre une situation « win-win ». Un agent bien payé et motivé est le « visage du client », la première personne que rencontrera le visiteur qui pénètre dans un bâtiment ou sur un site. Des agents de qualité exécutent leur travail consciencieusement et préviennent ou atténuent les dommages causés par les criminels, les accidents, les incendies, etc. Les coûts d'assurance des acheteurs peuvent alors diminuer. Des agents de qualité sont en mesure de mieux communiquer avec les visiteurs ou d'autres personnes, y compris dans une langue étrangère. En outre, des agents de qualité sont capables de travailler avec des équipements techniques. Par conséquent, l'acheteur atteindra ses objectifs en termes de niveau de sécurité nécessaire en s'adjoignant les services d'un personnel de sécurité externe formé et motivé. Ceci favorisera une bonne réputation, un bon rendement du capital investi, ainsi que des conditions équitables pour les entreprises et une concurrence saine.

Chapitre 3 - Que sont les bonnes pratiques en matière d'adjudication pour les services de sécurité privée ?

Ce chapitre fournit une vue d'ensemble sur ce que la CoESS et UNI Europa considèrent comme de bonnes pratiques en matière d'adjudication pour les acheteurs de services de sécurité privée. Il comprend une liste de recommandations tirée de l'expérience de nos membres et explique l'importance d'une bonne procédure d'adjudication en vue de la sélection du fournisseur qui propose le meilleur rapport qualité-prix.

Afin d'aider les acheteurs à définir, identifier, rechercher et sélectionner l'entreprise de services de sécurité qui présente le meilleur rapport qualité-prix, ce chapitre fournit une vue d'ensemble de ce que devraient être les bonnes pratiques d'adjudication pour ce type de service. Dans le cadre des marchés relatifs à des produits et autres services, d'autres pratiques peuvent être considérées comme bonnes. Cependant, compte tenu de la nature très spécifique des services de sécurité privée, qui ont trait à l'essence même de la protection des sphères tant publiques que privées, le recours à certaines pratiques communément utilisées dans l'attribution de marchés peut s'avérer néfaste pour le niveau de sécurité fourni.

Toutefois, avant d'entrer dans le détail des pratiques d'adjudication recommandées, soulignons que la procédure d'achat/adjudication suivante est essentielle pour atteindre notre objectif final. Les procédures d'adjudication se composent des étapes suivantes :

- ★ **Définir** ce que signifient une bonne qualité et le meilleur rapport qualité-prix pour l'acheteur, en fonction de ses besoins très spécifiques.
- ★ **Choisir** les critères de qualité qui correspondent le mieux aux besoins en sécurité de l'acheteur.
- ★ **Appliquer** les critères choisis au marché afin de sélectionner un fournisseur de services de sécurité privée de bonne qualité.

Par ailleurs, la liste suivante, issue de l'expérience des membres de la CoESS et d'UNI Europa, offre une description des bonnes pratiques d'adjudication, à savoir les choses à faire et à ne pas faire.

Le Rapport final du Groupe de haut niveau sur les services aux entreprises, organisé par la Commission européenne, fournit un bon aperçu du contexte plus général des services aux entreprises dans l'économie dans l'UE et au-delà.⁴

À FAIRE

- ★ Attribuez un marché sur la base du meilleur rapport qualité-prix
- ★ Réalisez un audit avant, pendant et après l'exécution du contrat
- ★ Considérez l'entreprise de sécurité privée comme votre partenaire

Attribution d'un marché sur la base du meilleur rapport qualité-prix : Malgré l'importance de l'aspect du prix, la CoESS et UNI Europa recommandent aux acheteurs de rechercher la meilleure qualité en regard des objectifs et résultats finaux visés. En choisissant des services de qualité, les acheteurs seront rassurés sur le fait que les agents de sécurité seront dûment formés, sauront comment utiliser un équipement approprié, se présenteront au travail comme prévu, seront motivés et feront preuve de loyauté et de fierté – autant d'éléments vitaux dans le domaine de la sécurité.

⁴ http://www.eurosportello.eu/sites/default/files/report_gal_1014.pdf

Les pays mettent en place des mesures pour garantir le respect des conventions collectives par les entreprises de services de sécurité privée participant aux procédures d'adjudication publiques dans l'UE et les pays candidats. [Cela peut également être le cas dans d'autres pays dotés d'une législation relative aux marchés des autorités publiques.](#)

L'offre finale doit refléter les paramètres de qualités originaux. Le poids que les acheteurs accordent au départ à la qualité doit être respecté à travers l'ensemble du processus et, surtout, se refléter dans le résultat final, par exemple l'attribution de contrats pour services de sécurité privés.

Un seuil minimal de critères de qualité doit être demandé avant l'attribution du contrat, afin de pouvoir garantir que le fournisseur offre bien la qualité nécessaire.

Audit avant et après l'attribution du contrat : L'expérience démontre que, parfois, les candidats qui décrochent un contrat ne disposent pas de la capacité nécessaire pour remplir les conditions sur la base desquelles le contrat a été accordé en raison du recours au travail non déclaré. Aussi recommandons-nous aux acheteurs de procéder à un audit du soumissionnaire sélectionné avant et après l'attribution du contrat. Par « procéder à un audit », nous entendons vérifier la conformité à toutes les conditions, la présence de l'infrastructure nécessaire, le plein respect de la législation applicable et des conventions collectives, le paiement des impôts et cotisations sociales, la satisfaction des spécifications techniques, etc. Dans le cadre de ces audits, on peut se référer aux données disponibles auprès des autorités nationales compétentes, aux organisations de travailleurs, bureaux de police, auditeurs externes, etc. L'audit revêt une importance croissante lorsqu'il existe un risque de non-conformité aux dispositions légales et quand les acheteurs incluent des

conditions complexes à leurs spécifications de marché.

Les soumissionnaires de services de sécurité privée sont vos partenaires : En raison de la nature des services fournis, par exemple la sécurité de citoyens ou clients, il est important de traiter les entreprises de sécurité privée comme vos partenaires dans la recherche de la solution de sécurité adéquate en vue d'atteindre les objectifs fixés, plutôt que de rechercher l'offre du meilleur prix.

- ★ **Ne recourez aux variantes que lorsqu'elles correspondent aux exigences du contrat :** L'utilisation de variantes peut être tentante dans l'optique de l'augmentation et l'ajustement de la productivité et de l'ajout de critères sociaux au marché. Dans ce cas, les acheteurs peuvent demander aux candidats potentiels de soumettre des variantes susceptibles d'intégrer des aspects socialement responsables ou des solutions innovantes et compétitives. Cela signifie que l'acheteur doit établir un ensemble minimal de spécifications techniques du service qu'il souhaite acheter, lesquelles s'appliqueront tant à l'offre neutre qu'à sa variante.
- ★ **Envisagez le dialogue compétitif pour promouvoir et garantir la qualité :** Le dialogue compétitif facilite l'évaluation qualitative des candidats. Ainsi, après un dialogue avec les candidats intéressés, les acheteurs peuvent leur demander de soumettre leur offre finale sur la base des solutions présentées au cours du dialogue. Cette procédure permet de sélectionner le meilleur rapport qualité-prix et constitue une bonne pratique pour l'achat de services de sécurité privée. La législation européenne sur les marchés publics inclut des éléments indiquant la

mesure dans laquelle un tel dialogue doit être compétitif.

À NE PAS FAIRE

- ★ N'acceptez pas d'offres anormalement basses
- ★ Ne posez pas de conditions inutilement compliquées ou illégales
- ★ Ne fixez pas de prix pour toute la durée du contrat
- ★ N'acceptez pas d'enchères en ligne
- ★ Ne remettez pas en adjudication et ne négociez pas après la remise des offres de prix

Offres anormalement basses : En vertu des [règles de l'Union européenne relatives aux marchés publics \(article 69\)](#), lorsque des acheteurs publics considèrent une offre comme anormalement basse, ils doivent demander des informations supplémentaires avant de pouvoir la rejeter. Selon la même disposition, ces explications peuvent également se référer (entre autres facteurs) à la conformité aux dispositions de la législation du travail et sociale, ainsi qu'aux conventions collectives. Ces dispositions doivent en outre servir d'inspiration à tout acheteur de services de sécurité privée, qu'il soit privé ou public. Les acheteurs doivent rejeter l'offre soit lorsque le caractère anormalement bas de l'offre trouve son origine dans la non-conformité à la législation du travail ou aux conventions collectives, soit lorsque ce caractère ne peut être dûment justifié. Des prix anormalement peu élevés signifient en outre que l'entreprise concernée ne sera pas capable d'acheter les équipements adéquats pour assurer le niveau de sécurité requis.

Conditions inutilement complexes ou illégales dans les appels d'offres : l'expérience apprend que, dans certains appels d'offres, les acheteurs spécifient des exigences complexes en vue d'assurer le respect des conditions, telles que des

délais de réaction fixes qui ne peuvent être garantis par aucune entreprise de sécurité privée. En ce qui concerne les conditions illégales, certains appels d'offres mentionnent qu'une vérification des antécédents et un filtrage seront effectués par le client, alors que cette pratique est illégale dans de nombreux pays en vertu de la législation nationale sur la sécurité privée, ce type de vérification étant obligatoirement dévolu au gouvernement. Aussi n'est-il pas dans l'intérêt de la qualité que des acheteurs demandent à des entreprises de services de sécurité privée d'accomplir des tâches interdites par la loi. La qualité n'est pas davantage favorisée par la pose de conditions inutilement complexes dont la plupart des entreprises de services de sécurité privée savent d'entrée de jeu qu'elles ne pourront les satisfaire. Les soumissionnaires se doivent de signaler dès le départ à l'acheteur potentiel la présence de conditions complexes ou illégales. De plus, il est recommandé de prévoir la possibilité de réinitialiser les conditions d'adjudication sans pénalités en dialogue avec toutes les parties concernées par la procédure. Bref, les entreprises de services de sécurité privée et les acheteurs doivent œuvrer de concert à faire en sorte que toutes les spécifications répondent aux exigences légales et d'éviter les conditions exagérément complexes.

Dans certains cas, les acheteurs prévoient, dans les marchés, des pénalités liées à des conditions complexes. Souvent, ces conditions sont impossibles à satisfaire pour n'importe quelle entreprise de sécurité privée. Il s'avère que certains clients prévoient de telles pénalités associées à ces conditions complexes en tant que mécanisme de réduction des prix. Au lieu de décréter de telles conditions assorties de pénalités, une approche plus productive en vue d'assurer la qualité consisterait à prévoir un bonus en cas de bonne exécution du contrat. Enfin, les clients qui incluent des conditions

complexes et illégales qu'aucune entreprise de sécurité privée n'est en mesure de satisfaire ont aussi tendance à suspendre le paiement des services ou à ne les payer que partiellement, considérant qu'il s'agit d'une non-exécution du contrat. Cette pratique doit être proscrite.

Prix fixes : Les entreprises de sécurité privée sont parfois confrontées à des marchés qui incluent des prix fixes, qui les obligent à conserver ces mêmes prix fixes pendant toute la durée du contrat, laquelle est souvent longue. Il arrive, en outre, qu'une partie du prix soit fixe lorsque, par exemple, on postule ce qui devrait être le coût d'un agent de sécurité. La possibilité d'adapter les prix devrait être laissée aux entreprises de services de sécurité privée. En effet, certains facteurs, tels que des modifications législatives exigeant de nouveaux investissements, les conventions collectives de travail, l'indexation des salaires et l'inflation, exercent tous une influence sur le prix des services de sécurité. Dès lors, si l'appel d'offres ou le contrat prévoit des prix fixes en tant que condition obligatoire, les entreprises de sécurité privée se verront souvent contraintes à compromettre l'un des points susmentionnés, ce qui se traduira, au final, par des services de mauvaise qualité, par exemple la non-exécution du contrat ou un incident résultant d'un niveau de sécurité insuffisant. Par ailleurs, il se peut que l'acheteur soit confronté à des actions syndicales si la possibilité d'adapter les prix n'est pas d'emblée prévue dans les contrats.

Enchères en ligne : L'expérience nous apprend que le procédé des enchères en ligne est souvent utilisé pour favoriser la baisse des prix et les aligner sur l'offre la moins chère. Pour des services de sécurité privée, où la protection et la sécurité sont au cœur des activités, les enchères en

ligne ne sont pas un outil approprié, a fortiori si l'objectif sous-jacent est d'exercer une pression sur les prix. Une telle procédure n'est acceptable que lorsque la qualité est clairement définie tout au long du processus.

Remise en adjudication et négociation après la soumission des prix : De nombreuses entreprises de sécurité privée ont été confrontées à des situations dans lesquelles, après la soumission de l'offre avec estimation des prix résultant de l'appel d'offres original, l'acheteur procède à une nouvelle mise en adjudication en vue de faire baisser les prix. Cette pratique ne devrait pas être appliquée aux services de sécurité privée car elle est de nature à compromettre la sécurité des citoyens et des clients. Dans notre secteur, il est préférable que les acheteurs demandent le meilleur prix d'entrée de jeu et non au terme de longues procédures, sous peine de susciter inévitablement une baisse de la qualité.

En outre, la procédure de négociation n'est pas synonyme de bonne expérience pour le secteur des services de sécurité privée. Dans de récents marchés de services de sécurité privée, lors de la finalisation de la phase de sélection, la procédure d'attribution consistait en diverses phases de négociation durant lesquelles les acheteurs négociaient avec les différents candidats sur la base des prix proposés les plus bas. Cette pratique met à mal la qualité des services et doit être évitée.

Chapitre 4 - Marchés publics pour les services de sécurité privée – Législation européenne

L'Union européenne a développé un cadre législatif étendu pour couvrir les marchés publics. Le principal instrument légal est la [Directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics et abrogeant la directive 2004/18/CE, JO L 94 du 28/03/2014, p. 65.](#)

Ce texte établit des **règles en matière de marchés publics dans l'Union européenne**. Ces règles définissent notamment les types de procédures et les critères d'exclusion, de sélection et d'attribution auxquels les acheteurs publics (« autorités contractantes ») doivent adhérer. Le cadre légal européen ne régit toutefois pas les marchés des acheteurs privés. Ceux-ci disposent de la liberté de choisir les critères qu'ils jugent appropriés pour l'objet du contrat. La CoESS et UNI Europa encouragent cependant les acheteurs privés à s'inspirer de la législation UE et d'en tenir compte dans l'élaboration de leur processus d'adjudication. En outre, la législation UE a constitué une source d'inspiration pour plusieurs pays hors de l'Union dans un large éventail de domaines. C'est pourquoi la CoESS et UNI Europa recommandent aux pays non-membres de l'UE de l'utiliser également et d'en prendre exemple dans le cadre des marchés publics et privés. Enfin et surtout, les pays candidats à l'adhésion à l'UE doivent, dans le cadre de leurs négociations, appliquer la même législation que celle de l'Union européenne ou, du moins, s'en rapprocher. Aussi les règles en matière de marchés publics de l'UE sont-elles pertinentes pour les pays candidats et vont-elles être intégrées à leur législation nationale.

De manière générale, les règles de l'UE obligent, à l'article 18.2, les soumissionnaires – les entreprises et autres organisations – à se conformer aux obligations applicables dans les domaines

du droit environnemental, social et du travail établies par le droit de l'Union, le droit national et les conventions collectives ou par les dispositions internationales en matière de droit environnemental, social et du travail.⁵ Il s'agit également d'une condition obligatoire dans le cadre de la sous-traitance, le soumissionnaire sous-traitant des services devant assurer la conformité du sous-traitant avec la législation et les conventions collectives susmentionnées.

Services de sécurité privée d'une valeur hors taxe sur la valeur ajoutée (TVA) supérieure à 750 000 EUR

Pour les services de sécurité privée énumérés à l'annexe XIV dont la valeur hors taxe sur la valeur ajoutée (TVA) est supérieure ou égale à 750 000 EUR, l'Union européenne ne fixe de conditions que pour les critères d'attribution⁶ visés à l'article 76. Ce seuil comprend tous les lots si les contrats sont scindés en lots et se fonde sur une estimation pour l'ensemble de la durée du contrat spécifié dans l'appel d'offres⁷.

⁵ Énumérées de manière exhaustive à l'annexe X à la directive 2014/24/UE.

⁶ Les critères d'attribution évaluent le mérite de l'offre individuelle sur la base de la mesure dans laquelle elle répond aux spécifications de l'appel d'offres.

⁷ À moins que le contrat n'indique pas de prix total, auquel cas la valeur est estimée sur la base de la somme de tous les montants mensuels, si la durée est inférieure à 4 ans, sinon en multipliant le montant mensuel par 48 (art. 5.14).

Les services de sécurité privée suivants sont énumérés à l'annexe XIV : services d'enquête et de sécurité, services de sécurité, services de surveillance d'installations d'alarme, services de gardiennage, services de surveillance, services de localisation, services de recherche de fugitifs, services de patrouille, services de fourniture de badges d'identification, services d'enquête, services d'agences de détectives, services de graphologie et services d'analyse des déchets. En ce qui concerne les autres services de sécurité non mentionnés à l'annexe XIV, les dispositions générales de la législation UE s'appliquent – non pas les critères d'attribution visés à l'article 76 mais bien les critères d'exclusion (article 57), de sélection (article 58) et d'attribution des contrats (article 67) (voir ci-dessous pour plus d'informations).

Comme précisé ci-avant, pour les services de sécurité privée énumérés à l'annexe XIV dont la valeur hors taxe sur la valeur ajoutée (TVA) est supérieure ou égale à 750 000 EUR, l'Union européenne ne fixe de conditions que pour les critères d'attribution visés à l'article 76.

L'article 76 prévoit la mise en place par les États membres de l'UE de règles nationales relatives à l'attribution des contrats destinées à faire en sorte que l'acheteur se conforme au principe de transparence et d'égalité de traitement des soumissionnaires. Les États membres disposent de la flexibilité de définir les règles de procédure qui s'appliqueront dans le droit national, pour autant que ces règles permettent aux acheteurs de tenir compte des spécificités des services qu'ils achètent.

En outre, la directive européenne indique, à l'article 76, que les États membres doivent s'assurer que les acheteurs disposent, notamment, de la possibilité de prendre en compte les critères de qualité,

la continuité, l'accessibilité, le caractère abordable, la disponibilité et l'exhaustivité des services, ainsi que l'innovation, dans le droit national. Les États membres peuvent aussi prévoir que le choix du soumissionnaire doit s'opérer sur la base de l'offre qui présente le meilleur rapport qualité-prix, compte tenu des critères de qualité et de durabilité applicables aux services de sécurité privée. Selon la législation UE, tous les éléments susmentionnés permettant de définir la qualité des soumissionnaires et de choisir le meilleur rapport qualité-prix sont facultatifs.

Par ailleurs, les États membres de l'UE disposent, grâce à l'article 76, de la possibilité de définir les règles de procédure qui s'appliqueront dans le droit national pour les services de sécurité d'une valeur supérieure ou égale à 750 000 EUR, pour autant que ces règles permettent aux acheteurs de prendre en compte les spécificités des services qu'ils achètent et que les principes de transparence et d'égalité de traitement sont respectés.

En outre, comme le précise le considérant 114, les États membres de l'UE devraient également poursuivre les objectifs de simplification et d'allègement de la charge administrative pour les acheteurs et les soumissionnaires. Ce faisant, ils peuvent se fonder sur les règles applicables aux marchés de services ne relevant pas du régime spécifique décrit aux articles 74-77.

En pratique, cela signifie que les États membres de l'UE peuvent décider d'inclure à leur législation nationale relative aux services de sécurité privée les critères d'exclusion et de sélection visés dans les règles européennes relatives aux marchés publics.

Les critères d'exclusions définissent le type d'entreprises à exclure automatiquement des appels d'offres. L'article 57 des règles UE relatives aux marchés publics fournit

une liste exhaustive des motifs d'exclusion, répartis selon leur caractère obligatoire ou facultatif.

Motifs 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, manquement aux obligations relatives au paiement d'impôts et taxes ou de cotisations de sécurité sociale⁸.

Critères d'exclusion facultatifs : Le droit environnemental, social et du travail européen, international et national, ainsi que les conventions collectives, ne sont pas respectés ; faillite ou procédure d'insolvabilité ou de liquidation ; faute professionnelle grave remettant en cause l'intégrité ; accords conclus 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 le cadre d'un marché public antérieur ; influence indue du processus décisionnel du pouvoir adjudicateur.

Les critères de sélection définissent les capacités minimales (le « type ») des soumissionnaires qui seront invités à déposer une offre. L'article 58 des règles européennes relatives aux marchés publics décrit les principaux critères de sélection des offres, lesquels sont répartis à travers trois catégories principales :

1. Aptitude à exercer l'activité professionnelle : À cet égard, les soumissionnaires peuvent se voir imposer

⁸ Ce manquement ayant été établi par une décision contraignante ayant force de chose jugée. Le manquement aux obligations relatives au paiement d'impôts et taxes ou de cotisations de sécurité sociale n'ayant pas (encore) été établi comme tel peut être utilisé à titre de motif d'exclusion facultatif.

l'exigence d'être inscrits sur un registre professionnel ou un registre du commerce de leur État membre d'établissement. Dans les procédures de passation de marché de services, lorsque les soumissionnaires ont besoin d'une autorisation spécifique ou doivent être membres d'une organisation spécifique pour pouvoir fournir dans leur pays d'origine le service concerné, le pouvoir adjudicateur peut leur demander de prouver qu'ils possèdent cette autorisation ou qu'ils appartiennent à cette organisation.

2. 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 marché⁹. En outre, les soumissionnaires peuvent être obligés de fournir des informations sur leurs comptes annuels indiquant le rapport, par exemple, entre les éléments d'actif et de passif. Les acheteurs peuvent également exiger un niveau approprié d'assurance des risques professionnels.

3. Capacités techniques et professionnelles : En ce qui concerne les capacités techniques et professionnelles, 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. Il peut s'agir des éléments suivants, notamment :

★ Un niveau d'expérience suffisant, démontré par des références adéquates provenant de marchés

⁹ En ce qui concerne les contrats qui sont sujets à l'intégralité des règles, le chiffre d'affaires ne peut, en règle générale, excéder deux fois la valeur estimée du contrat.

exécutés antérieurement (par exemple, une liste de prestations exécutées au cours des cinq années écoulées, tout au plus, accompagnée de certificats de bonne exécution et des résultats atteints pour les plus importantes de ces missions). Un autre moyen de démontrer les capacités techniques et professionnelles est la remise des qualifications académiques et professionnelles du soumissionnaire ou celles du personnel d'encadrement, sachant qu'elles ne sont pas évaluées en tant que 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 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.

De plus, dans un souci de simplification et d'allègement de la charge administrative, les États membres de l'UE peuvent appliquer les critères d'attribution généraux énumérés à l'article 67. L'article 67 prévoit que les autorités publiques se fondent, pour attribuer les marchés publics, sur l'offre économiquement la plus avantageuse. L'offre économiquement la plus avantageuse est déterminée sur la base : a) du prix ou b) du coût, selon une approche fondée sur le rapport coût/efficacité, telle que le coût du cycle de vie, conformément à l'article 68, et peut c) tenir compte du meilleur rapport qualité/prix, qui est évalué sur la base de critères comprenant des aspects qualitatifs, environnementaux et/ou sociaux. Il peut s'agir, par exemple, de critères tels que la qualité, y compris la valeur technique ; 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 fixe sur la base duquel les soumissionnaires seront en concurrence sur les seuls critères de qualité. Les États membres peuvent prévoir que les pouvoirs adjudicateurs ne peuvent pas uniquement utiliser le prix ou le coût comme seul critère d'attribution.

Enfin, les règles de l'UE sur les marchés publics fournissent également, à l'article 69, des orientations en matière de procédures en ce qui concerne les offres anormalement basses. En cas de soumission d'une offre anormalement basse, les acheteurs doivent demander aux soumissionnaires une explication du prix ou des coûts proposés dans l'offre. Les explications requises doivent, en particulier, avoir trait au respect des obligations visées à l'article 18.2, par exemple en ce qui concerne le respect du droit du travail, des accords sociaux ou des conventions collectives.

Services de sécurité privée d'une valeur hors taxe sur la valeur ajoutée (TVA) inférieure à 750 000 EUR

Pour les marchés d'une valeur hors taxe sur la valeur ajoutée (TVA) inférieure au seuil de 750 000 EUR, les États membres sont libres d'appliquer sur une base volontaire les règles procédurales qu'ils jugent appropriées aux services de sécurité privée. Les États membres de l'Union peuvent donc appliquer les critères d'exclusion (article 57), de sélection (article 58) et d'attribution généraux (article 67) à tous les marchés de services de sécurité privée d'une valeur hors taxe sur la valeur ajoutée (TVA) inférieure au seuil de 750 000 EUR, qu'ils soient énumérés ou non à l'annexe XIV.

Pour plus d'informations concernant les règles procédurales, y compris les critères

d'exclusion (article 57), de sélection (article 58) et d'attribution généraux (article 67), veuillez vous référer à la section précédente.

Exemples de bons documents d'adjudication

Un **pouvoir adjudicateur** utilise, en tant que critères de sélection pour des services de sécurité privés, **l'inclusion d'un plan de formation** afin d'évaluer les compétences et qualifications professionnelles du soumissionnaire. L'acheteur demande aux soumissionnaires de fournir des détails concernant la formation des personnes qui assureront l'exécution du contrat. Des détails sur la méthodologie d'enseignement, le lieu de formation, le contenu et les exercices pratiques, la durée des cours et les qualifications des formateurs doivent également être fournies. Les soumissionnaires s'engagent formellement à dispenser ces formations aux personnes qui assureront l'exécution du contrat et, dans le cadre de l'offre, remettre un calendrier détaillé de ces formations. Le calendrier doit inclure le nombre d'heures de formation et le nombre d'employés qui y participeront par date spécifique.

Par ailleurs, un programme visant à assurer la **qualité des services** est requis et tient lieu de critère de sélection complémentaire. Le programme peut comprendre les éléments suivants : un système d'inspection, de vérification et de contrôle de la qualité des services ; des certificats pour la qualité des services, en particulier pour les services sur lesquels porte le marché ; un plan de fidélisation des employés afin de veiller à disposer d'un personnel stable et motivé ; une enquête de satisfaction du personnel ; une enquête de satisfaction de la clientèle ; les temps de réaction si des renforts de personnel sont nécessaires ou pour assurer les remplacements en cas

d'absence de personnel ; audit interne ou externe concernant le contrôle de qualité des services ; mise en œuvre de la législation sur la protection des données. D'autres éléments peuvent aussi être pris en considération, comme : l'utilisation d'outils de contrôle de la qualité ; les indicateurs en place pour le contrôle de la qualité ; les critères de sélection du personnel ; le CV du responsable des services ou de l'encadrement intermédiaire ; les statistiques du contrôle de qualité ; la fréquence du contrôle de qualité.

Question : type de marché : public ou privé ?	
Marchés dans l'Union européenne (UE)/les pays candidats à l'accession à l'UE	Marchés internationaux (hors Union européenne)
Marchés publics	Marchés publics
<p>Union européenne :</p> <p>Marchés publics supérieurs ou égaux à 750 000 EUR. Si vous êtes établi dans l'Union européenne et envisagez des marchés publics/contrats de services publics, la législation UE s'applique aux contrats d'une valeur nette hors taxe sur la valeur ajoutée (TVA) supérieure ou égale à 750 000 EUR.</p> <p>Marchés publics inférieurs à 750 000 EUR. Si vous êtes établi dans l'Union européenne et envisagez des marchés publics/contrats de services publics, la législation UE ne s'applique pas aux contrats d'une valeur nette hors taxe sur la valeur ajoutée (TVA) inférieure à 750 000 EUR. Il peut exister une législation nationale applicable à ce type de contrats.</p> <p>Pays candidats à l'adhésion à l'UE :</p> <p>Si vous êtes établi dans l'un des pays candidats à l'accession à l'Union européenne, votre pays aura l'obligation de rapprocher sa législation relative aux marchés publics de celle de l'UE dans un délai établi (voir chapitre suivant). Dès lors, les règles de l'UE s'appliqueront, en temps voulu, aux marchés publics d'une valeur supérieure ou égale à 750 000 EUR.</p>	<p>International (hors UE) :</p> <p>Si vous êtes établi hors de l'Union européenne, la législation européenne ne s'applique pas aux marchés publics. Toutefois, elle peut toujours constituer une source d'inspiration pour votre gouvernement. Des règles nationales peuvent s'appliquer aux marchés publics dans votre pays.</p>
Marchés privés	Marchés privés
<p>Si vous êtes établi dans un État membre de l'Union européenne ou un pays candidat à l'accession à l'UE et étudiez des offres remises par des organisations privées, la législation européenne n'est pas applicable. Il peut exister une législation nationale applicable et la législation européenne peut servir de source d'inspiration.</p>	<p>International (hors UE) : Si vous êtes établi hors de l'Union européenne, la législation européenne ne s'applique pas aux marchés privés. Toutefois, elle peut toujours constituer une source d'inspiration pour les gouvernements. Des règles nationales peuvent s'appliquer aux marchés privés dans votre pays.</p>

MODÈLE EN TROIS PHASES POUR LA PROCÉDURE D'ADJUDICATION**PHASE 1 – CRITÈRES D'EXCLUSION**

À ce stade, les acheteurs utiliseront certains critères en vue d'exclure certaines entreprises de services de sécurité privée du processus d'adjudication. Ces critères varieront selon que les acheteurs sont publics ou privés, mais seront utilisés en tant que filtre d'exclusion d'entreprises.

S'ils sont utilisés correctement, certaines entreprises de sécurité privée de faible qualité seront automatiquement exclues à ce stade.

Exclusion automatique du processus d'adjudication

PHASE 2 – CRITÈRES DE SÉLECTION

À ce stade, les acheteurs sélectionnent l'entreprise de services de sécurité privée qui propose le **meilleur rapport qualité-prix** pour répondre à leurs objectifs et besoins. Les acheteurs recourent à des critères différents pour sélectionner l'entreprise qui présente ce qu'ils considèrent comme le meilleur rapport qualité-prix.

L'élément important, dans l'application des critères de sélection, est de se concentrer sur la sélection d'une entreprise de services de sécurité privée de qualité. De plus amples informations sur les critères de qualité peuvent être consultées au **chapitre 5**.

Sélection du soumissionnaire qui sera invité à remettre une offre

PHASE 3 – CRITÈRES D'ATTRIBUTION

Lors de cette phase, la sélection des soumissionnaires est évaluée sur la base des critères d'attribution et des exigences spécifiées dans les spécifications du marché.

Pour les services de sécurité privée, les contrats doivent être attribués en fonction du meilleur rapport qualité-prix. De plus amples informations sur les critères de qualité peuvent être consultées au **chapitre 5**.

Sélection de l'entreprise sur la base du meilleur rapport qualité-prix

Chapitre 5 - Comment définir des critères de qualité pour l'acquisition de services de sécurité privée?

Ce chapitre se propose d'aider les acheteurs dans l'identification de ces critères de qualité pour ce type de services. Ainsi s'étend-il sur les critères de qualité liés aux agents, aux opérations contractuelles, à la gestion opérationnelle, à l'infrastructure contractuelle et à l'entreprise en tant que soumissionnaire.

Ce chapitre se propose d'aider toute personne qui recherche des orientations sur la manière d'acheter des services de sécurité privée et de définir les critères appropriés afin de trouver un fournisseur de sécurité privée de bonne qualité. Ce chapitre couvre aussi bien les critères de sélection que les critères d'attribution, car tous jouent un rôle clé dans une procédure d'adjudication, qui vise à identifier le meilleur candidat, c'est-à-dire celui qui présente le meilleur rapport qualité-prix¹⁰.

Pour les acheteurs publics établis dans l'UE, un pays candidat à l'adhésion à l'UE ou hors de l'UE, les critères de sélection et d'attribution peuvent être soumis à la législation européenne, nationale ou locale relative aux marchés publics. Pour plus d'informations sur les marchés publics dans l'UE ou un pays candidat, voir le [chapitre 4](#).

Alors que les acheteurs privés jouissent d'une plus grande liberté pour mettre au point les critères visant à identifier un candidat de qualité, il leur est recommandé de s'inspirer du cadre législatif de l'UE relatif aux marchés publics. Des directives supplémentaires sur mesure destinées aux autorités publiques, telles que celles du guide « Acheter social »¹¹

¹⁰ Pour de plus amples informations, veuillez consulter l'encadré consacré au meilleur rapport qualité-prix, dans Buts et objectifs.

¹¹ De plus, le document « Acheter social – Un guide sur les appels d'offres publics avec clauses de responsabilité sociale », publié par la Direction générale Emploi, Affaires sociales et Inclusion de la

développé par la Commission européenne, peuvent également constituer une précieuse source d'inspiration pour les acheteurs privés. La conception de la procédure d'adjudication joue un rôle de premier plan dans la recherche d'une entreprise de services de sécurité de qualité qui réponde aux objectifs de l'acheteur. Dès lors, il est fortement recommandé à tous les acheteurs d'utiliser des critères d'exclusion, de sélection et d'attribution afin de mettre en place une bonne procédure d'adjudication. Enfin et surtout, pour les marchés complexes impliquant plusieurs lots et contrats, il est important que les acheteurs développent une procédure permettant de déterminer facilement quels critères s'appliquent à quel contrat (en cas de multiples contrats), de sorte à s'assurer que les meilleurs soumissionnaires sont sélectionnés pour chaque service recherché.

1. Introduction

La qualité des services de sécurité privée fournis dépend d'un certain nombre de facteurs clés. Alors que les capacités, les compétences et la motivation des agents de sécurité constituent des aspects importants, les services d'appui doivent fournir un niveau de soutien adéquat afin que les agents puissent se concentrer sur leurs tâches. L'infrastructure technique, opérationnelle et de ressources humaines

Commission européenne, peut inspirer autant les acheteurs privés que les acheteurs publics.

à la disposition des agents de sécurité revêt une importance équivalente. Pour l'acheteur, l'équipe de l'entreprise de services de sécurité privée dédiée à la gestion du contrat pendant toute la durée de celui-ci constitue le lien avec le soumissionnaire. Pour ce qui est des contacts journaliers durant la période du contrat, la qualité de l'équipe de gestion des contrats est décisive pour la satisfaction de l'acheteur.

Les critères de qualité peuvent s'appliquer à cinq différents aspects du contrat :

- ★ Personnel de sécurité privée
- ★ Gestion du contrat
- ★ Opérations contractuelles
- ★ Infrastructure contractuelle
- ★ Entreprise de services de sécurité privée

Il convient de souligner que les acheteurs désireux d'appliquer un de ces critères de qualité (ou l'ensemble d'entre eux) doivent les mentionner clairement dans les documents de l'appel d'offres.

Les critères de qualité doivent en outre spécifier aussi explicitement que possible à qui ils s'appliquent – par exemple, seulement au soumissionnaire ou, ainsi que nous le recommandons, à tous les sous-traitants, indépendants et personnels temporaires inclus dans la proposition de services du candidat. Les acheteurs doivent toujours élaborer leurs critères de qualité de manière transparente et non discriminatoire.

Services de sécurité privée sous-traités

La sous-traitance de services de sécurité privés par une entreprise de sécurité privée à une autre est une pratique qui s'est généralisée ces dernières années. Dans certains cas, il peut s'avérer nécessaire de sous-traiter certaines parties des services (affectation de courte

durée, affectation spécifique). Toutefois, l'acheteur doit veiller à ne pas utiliser de sous-traitants dans le seul but d'être capable d'offrir un prix plus avantageux ou de répondre aux critères de qualité définis dans ce chapitre. Aussi tous les critères de qualité doivent-ils s'appliquer au personnel assurant les services de sécurité privée sous-traités. Parmi les formes spécifiques de sous-traitance, notons l'externalisation à des agences d'intérim, qui fournissent, généralement pour une courte période, un certain nombre d'agents de sécurité. Au-delà de son caractère ponctuel, cette forme de sous-traitance peut, elle aussi, être utilisée pour contourner les critères de qualité.

Personnel de sécurité privée indépendant

Dans quelques rares cas, les sous-traitants de services de sécurité privée peuvent être de faux indépendants, même si le personnel de services de sécurité privée exerce une activité professionnelle à la demande d'un employeur. Ceci rend leur activité illégale dans certains pays, car son seul objet est de contourner les dispositions en matière de sécurité sociale et les critères de qualité définis par l'acheteur.

Tous les critères de qualité doivent s'appliquer de manière égale à l'agent de sécurité privée et à l'entreprise sous-traitante, qu'il s'agisse d'une agence d'intérim ou non. Indépendamment de toute sous-traitance, le régime de responsabilité doit être défini en interne par l'entreprise candidate.

2. Personnel de sécurité privée

Vérification des antécédents, filtrage, sélection, recrutement

Les candidats de qualité doivent avoir mis en place un processus documenté pour l'identification, la sélection et le recrutement du personnel. Dans la plupart des pays européens, la législation

nationale requiert que le personnel d'encadrement soit soumis à une procédure de filtrage et de screening par les autorités nationales compétentes. Aussi les entreprises de services de sécurité privée ne devraient-elles sélectionner et recruter que du personnel ayant fait l'objet d'un screening et une vérification approfondis.

Au sein d'une entreprise de services de sécurité privée, l'identification, la sélection et le recrutement doivent être mis en œuvre par du personnel spécialisé et dûment formé, tel qu'un [superviseur de screening](#). Cette manière de procéder garantit que tout le personnel de sécurité privée mis à disposition par le contractant répond aux normes que l'organisation adjudicatrice appliquerait elle-même.

Pour ces pays où le filtrage et les vérifications d'antécédents pour le personnel opérationnel sont légalement obligatoires, les preuves de procédures de vérification des antécédents et de filtrage peuvent être indiquées afin de s'assurer que le casier judiciaire du personnel assigné à l'exécution du contrat est vierge et – le cas échéant – libre de tout passif financier susceptible d'affecter ses performances. Certaines normes européennes relatives à la sécurité aéroportuaire et aérienne fournissent un bon aperçu des éléments que doivent inclure des procédures approfondies de vérification d'antécédents et de filtrage. Ces normes peuvent être utilisées en tant que directives dans tous les autres segments de la sécurité.

Les considérations sociales, telles que celles énumérées ci-dessous, constituent un autre signe distinctif des opérateurs économiques privés de qualité dans le domaine du recrutement :

- ★ Promotion de l'emploi des jeunes
- ★ Promotion de l'équilibre entre hommes et femme

- ★ Politiques de diversité pour l'intégration des groupes défavorisés tels que les minorités ethniques ou religieuses
- ★ Lorsque c'est possible, intégration des travailleurs handicapés¹².

Lorsqu'un contrat nécessite le recrutement d'un nombre substantiel de membres du personnel de sécurité privée supplémentaires, les soumissionnaires devraient démontrer leur capacité à recruter du personnel supplémentaire selon les mêmes normes et la même protection sociale que celui qu'ils emploient actuellement¹³.

Compétences et capacités des agents

La plupart des pays européens imposent une formation de base obligatoire conçue pour permettre à chaque individu désireux de travailler en tant qu'agent de sécurité privée d'acquérir le niveau de compétences minimal¹⁴. Qu'ils y soient légalement obligés ou non, les agents de sécurité privée devraient être soumis à une formation de base complète. Cette nécessité devrait être clairement établie dans les critères de qualité.

Dans le cadre des critères de qualité, l'appel d'offres devrait stipuler de mentionner toute [formation supplémentaire et formation régulière de perfectionnement](#). Des éléments de tout programme ou plan de politique interne

¹² Le document « Acheter social – Un guide sur les appels d'offres publics avec clauses de responsabilité sociale », publié par la Direction générale Emploi, Affaires sociales et Inclusion de la Commission européenne, s'étend sur les marchés publics socialement responsables et aide à comprendre comment les entreprises peuvent se prévaloir d'une gouvernance socialement responsable.

¹³ Voir l'encadré consacré aux agents sous-traitants et indépendants.

¹⁴ Pour les marchés publics dans l'UE et les pays candidats, les capacités techniques et professionnelles sont considérées comme un critère de sélection.

relatif à la formation supplémentaire des agents et/ou de l'existence et de la qualité d'installations de formation peuvent indiquer si l'entreprise candidate prend au sérieux la question des compétences et qualifications du personnel et adhère à une philosophie de développement personnel pour ses agents et d'investissement dans le personnel. Des programmes, horaires ou modules de formation peuvent démontrer que la politique ou le programme de formation interne est mis(e) en œuvre. En outre, toute compétence supplémentaire utile ou pertinente dans le cadre des services mis en adjudication doit être spécifiée dans l'appel d'offres (par exemple, des compétences linguistiques, permis de conduire, dispositifs de communication). Les agents de sécurité qui reçoivent une formation continue font preuve de davantage de motivation et d'engagement. Les programmes de formation doivent aussi être associés, au sein de l'entreprise de services de sécurité privée, à une structure de carrière claire qui permette la promotion verticale et horizontale. Ce type de structure implique également un niveau de motivation plus élevé et, par conséquent, un service de meilleure qualité.

Selon la nature des services de sécurité privée recherchés, les acheteurs peuvent demander des preuves de compétences et capacités additionnelles telles que des aptitudes linguistiques ou autres compétences pertinentes dans le cadre du marché concerné. Ces exigences doivent être clairement stipulées dans l'appel d'offres.

Expérience

Un autre élément central permettant de mieux jauger la qualification du personnel de sécurité privée employé par l'entreprise candidate n'est autre que l'expérience du

personnel sélectionné pour le travail¹⁵. Particulièrement en cas de services de sécurité privée hautement sensibles (par exemple, pour une infrastructure critique), l'acheteur peut chercher à obtenir une preuve que le personnel de sécurité privée proposé dispose d'une certaine expérience de travail dans des environnements similaires. Sur certains sites à haut risque, tels que les ambassades, l'acheteur potentiel peut demander à recevoir les CV de tout le personnel de sécurité privée opérationnel en passe d'être affecté. Dans d'autres cas, recevoir des informations sur le nombre moyen d'années pendant lesquelles le personnel de sécurité privée a été employé et a exercé des tâches similaires.

Tout élément indiquant que les agents de sécurité privée ont participé à un programme de coopération ou de partage d'informations avec les autorités publiques (par exemple, la police ou des services de secours) peut témoigner de l'expérience de ces agents en termes de coopération avec les autorités publiques.

Conditions de travail

Il existe généralement un lien entre une structure salariale claire et transparente et l'utilisation d'un personnel de sécurité privée expérimenté. Si l'entreprise candidate peut justifier d'une structure salariale équitable et transparente, il sera d'autant plus probable que le personnel sera motivé et satisfait de son emploi, ce qui se traduira par de meilleures performances professionnelles. À cette fin, un cadre devrait être en place pour la révision des salaires, promotions et besoins de formation. Un opérateur économique privé de qualité devrait encourager le développement des carrières professionnelles et des avantages,

¹⁵ Il s'agit également d'un critère de sélection dans le cadre des marchés publics dans l'UE ou les pays candidats.

notamment par le biais de son investissement dans la formation et du coaching qui en résulte.

Les candidats qui comptent un nombre important d'agents, en particulier, devraient disposer d'une filière réservée aux plaintes, suggestions et feed-back du personnel.

Une autre manière de procéder consiste à désigner un représentant responsable du recueil et de la transmission des plaintes des agents à la direction. Certains soumissionnaires peuvent aussi nommer une personne chargée des questions d'égalité entre les hommes et les femmes, qui disposera d'un canal direct vers la direction de l'entreprise.

Les soumissionnaires devraient être en mesure de démontrer que les conventions collectives et le droit national du travail sont respectés. Cette conformité devrait être démontrée par un [certificat](#) émis par les autorités concernées¹⁶. À défaut de conventions collectives, les horaires du [tableau d'affectation](#) peuvent tenir lieu d'indication sur les heures de travail et la durée des quarts.

Une entreprise économique privée de qualité devrait être capable de démontrer clairement la présence d'un régime de responsabilité civile couvrant tous ses employés, y compris le personnel d'encadrement ou l'entreprise, en particulier dans le cadre des activités recherchées par l'acheteur. Ces activités doivent, le cas échéant, inclure la manipulation d'équipement et d'armes.

¹⁶ Article 18.2 : Le respect du droit du travail et des conventions collectives est une obligation pour les opérateurs économiques exécutant des contrats publics soumis à la législation UE.

CRITÈRES DE QUALITÉ LIÉS AU PERSONNEL DE SÉCURITÉ PRIVÉE

Personnel de sécurité privée*	
Recrutement et filtrage	<ul style="list-style-type: none"> ★ Un processus documenté de screening et de filtrage est-il en place ? ★ Une législation obligeant à soumettre les agents ou le personnel d'encadrement à une vérification des antécédents par les autorités est-elle en place ? ★ Les agents de sécurité sont-ils sélectionnés et recrutés par un personnel spécialisé ? ★ Le recrutement prend-il en compte des considérations sociales (notamment, l'équilibre hommes/femmes et l'emploi des jeunes) ?
Compétences et capacités	<ul style="list-style-type: none"> ★ Une quelconque <i>formation</i> de base est-elle assurée par l'entreprise de services de sécurité privée ? ★ Des formations/coachings et qualifications <i>supplémentaires</i> sont-ils fournis par l'entreprise de services de sécurité privée ? ★ Des formations <i>spécialisées</i> (par ex. contrôle de foule, formation de maître-chien, premiers secours, etc.) sont-elles offertes ? ★ Des formations de <i>perfectionnement</i> sont-elles offertes ? ★ L'entreprise de services de sécurité privée dispose-t-elle d'un personnel et d'installations de formation spécifiques ? ★ Des modules ou programmes de formation sont-ils organisés pour le personnel ? ★ D'autres compétences sont-elles enseignées/soutenues (par ex. compétences linguistiques ou techniques) ? ★ Quelles sont les opportunités de carrière pour les agents qui ont suivi la formation offerte ? ★ Est-il clairement démontré que le personnel dispose des compétences additionnelles requises et décrites dans l'appel d'offres (par ex. des compétences linguistiques) ?
Expérience	<ul style="list-style-type: none"> ★ Comment le soumissionnaire démontre-t-il qu'il possède un niveau d'expérience suffisant ? Les preuves peuvent aller d'une déclaration générale sur un nombre d'années moyen à des références détaillées. ★ Le soumissionnaire ou les agents mis en avant ont-ils participé à un quelconque programme de partage d'informations avec les autorités ?
Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> ★ Le soumissionnaire produit-il un certificat émis par les autorités compétentes attestant que les conventions collectives de travail

	<p>et que les lois sociales et du travail nationales sont respectées ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ Une structure salariale claire et transparente est-elle en place ? ★ Le soumissionnaire a-t-il mis en place un canal de plaintes, feedback et suggestions ? ★ Le soumissionnaire fournit-il une preuve de la présence d'un régime de responsabilité civile clair pour ses agents ?
<p><i>* Également applicable au personnel de sécurité privée sous-traitant, temporaire ou indépendant.</i></p>	

3. Gestion du contrat

L'équipe d'encadrement

Lors d'une passation de marché pour des services de sécurité privée, les acheteurs souhaitent généralement minimiser la supervision des services, ce qui explique pourquoi la question de savoir comment le fournisseur de services de sécurité privée est géré est essentielle. L'équipe d'encadrement supervise la conformité légale de l'entreprise, raison pour laquelle un personnel d'encadrement expérimenté et professionnel est d'une importance déterminante.

L'équipe d'encadrement de l'entreprise candidate doit être en mesure de présenter des données financières claires et, par exemple, ne pas avoir de dettes excessives¹⁷. L'acheteur doit pouvoir être tranquille et confiant quant au fait que les membres de l'équipe d'encadrement du fournisseur de services de sécurité privée disposent des compétences nécessaires pour assurer tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise et, en particulier, que l'exécution du contrat sera correctement gérée. À cet égard, une distinction claire entre le personnel responsable de la gestion du contrat et le personnel responsable des opérations

¹⁷ Il s'agit d'un critère de sélection dans le cadre des marchés publics dans l'UE ou les pays candidats à l'adhésion à l'UE.

contractuelles dénote de structures bien organisées. L'expérience de l'équipe de gestion en administration des affaires et la gestion d'entreprises doit être démontrée par l'entreprise candidate, afin de garantir qu'il s'agit d'une compagnie gérée de manière professionnelle, dotée d'une gestion durable de la clientèle. C'est pourquoi l'acheteur fixe, comme critère de qualité, toute preuve d'expérience dans des activités de gestion dans une position comparable ou toute formation académique ou non académique reçue par l'équipe d'encadrement¹⁸.

Le code de déontologie ou de conduite de l'équipe d'encadrement reflète l'approche éthique des services par l'ensemble de l'entreprise. Toute indication quant à l'approche éthique de l'équipe d'encadrement de l'entreprise peut être exploitée en tant que critère de qualité.

En ce qui concerne la gestion du contrat spécifique, les acheteurs devraient convenir de normes pour la communication entre le soumissionnaire et l'acheteur, en stipulant, par exemple, qui assurera le point de contact pour l'acheteur au sein de l'entreprise de services de sécurité privée. Au cas où le contrat spécifierait des services de réserve et d'intervention d'urgence, il est

¹⁸ Il peut également s'agir d'un critère de sélection dans le cadre des marchés publics dans l'UE ou les pays candidats à l'adhésion à l'UE.

recommandé à l'acheteur de s'enquérir de la manière précise dont la direction de l'entreprise candidate entend assurer ces services. Les horaires peuvent fournir des indications concernant le personnel de réserve et d'intervention d'urgence.

Services d'appui

Des services d'appui efficaces aux sièges des entreprises de services de sécurité privée garantissent le bon déroulement du

contrat. Les services d'appui aux agents de sécurité incluent tout le personnel employé dans l'administration de l'entreprise de services de sécurité privée, tel que le personnel de la facturation, de réserve, de gestion des ressources humaines, des ventes et du service marketing.

CRITÈRES DE QUALITÉ LIÉS À LA GESTION DES CONTRATS

<p>L'équipe d'encadrement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ La direction de l'entreprise fournit-elle des données financières claires, indiquant l'absence, par exemple, de dettes excessives ou de problèmes en suspens avec l'administration fiscale ? ★ La direction dispose-t-elle des compétences nécessaires pour mener à bien la gestion du contrat ? Quelles qualifications et expériences peuvent-elles être présentées ? ★ Existe-t-il un code de déontologie ou de conduite qui est appliqué à l'équipe de direction ? ★ Les normes de communication entre le soumissionnaire et l'acheteur sont-elles clairement établies ? La personne de l'équipe de direction qui sera responsable pendant la durée du contrat est-elle clairement désignée ?
<p>Services d'appui</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ De manière générale, le soumissionnaire dispose-t-il de services d'appui adéquats ? Notamment au niveau de la facturation, des RH, des ventes et du marketing.

4. Opérations contractuelles

Le gestionnaire de contrat sur site

Le soumissionnaire doit déterminer clairement qui sera responsable de la gestion sur site et du traitement de toutes les questions opérationnelles. Ce membre du personnel est généralement le gestionnaire de contrat sur site, qui veille, au jour le jour, à la continuité des services et supervise tous les aspects opérationnels. Le gestionnaire sur site supervise l'exécution du [plan opérationnel](#). Une attention particulière doit être accordée aux procédures qui forment le plan destiné

à faire face aux circonstances imprévues. Le gestionnaire de contrat sur site doit avoir une connaissance spécifique des exigences contractuelles et du plan opérationnel. Il doit être capable de justifier d'une compréhension parfaite des exigences et des structures organisationnelles du client, ainsi que de sa philosophie en matière de sécurité¹⁹. Il est recommandé d'établir une chaîne de

¹⁹ Il peut s'agir d'un critère de sélection dans le cadre des marchés publics dans l'UE ou les pays candidats à l'accession à l'UE.

responsabilité claire dans le plan opérationnel et de déterminer quand et comment le gestionnaire de contrat est joignable pour répondre aux demandes de l'acheteur.

Plan opérationnel

Étant donné que le plan opérationnel est au centre de la proposition mise en avant par le soumissionnaire, une attention particulière doit être accordée aux éléments compris dans le plan et aux détails soulevés.

Les normes européennes relatives aux services de sécurité aéroportuaire et aérienne constituent une bonne indication des éléments à inclure dans le plan opérationnel, mais l'objectif essentiel du plan est de satisfaire aux exigences de sécurité et de qualité de l'acheteur.

Le plan opérationnel doit inclure des détails concernant :

- ★ Le tableau d'affectation
- ★ [La procédure opérationnelle standard](#)
- ★ Le plan de mobilisation, y compris les [réserves](#)
- ★ Le plan de transition
- ★ [L'évaluation du contrôle des performances](#)
- ★ [Le plan de formation/coaching](#)
- ★ Le plan de réversibilité
- ★ [La structure des rapports hiérarchiques](#)/systèmes de reddition de comptes
- ★ La reprise après sinistre/continuité des activités
- ★ Le modèle de gouvernance

Le plan opérationnel ou plan des interventions indique généralement si les soumissionnaires disposent de capacités organisationnelles suffisantes pour

rapidement au remplacement de n'importe quel agent de sécurité privée, en cas de maladie, par exemple. Il est donc question de vérifier si un agent qualifié et expérimenté équivalent est disponible pour reprendre à son compte les tâches d'un collègue. Le fournisseur de services de sécurité privée doit aussi pouvoir montrer qu'il peut gérer les situations imprévisibles ou exceptionnelles et garantir un ajustement rapide et harmonieux. Particulièrement en raison du fait que les opérateurs reprennent à leur compte de plus en plus de responsabilités, les domaines de compétence peuvent s'étendre des catastrophes naturelles aux manifestations en passant par les incidents violents. L'acheteur doit être certain que le soumissionnaire observe toutes les procédures convenues et spécifiées dans le plan opérationnel.

Les informations contenues dans celui-ci doivent satisfaire l'acheteur et couvrir le contrôle régulier – opéré à des moments/dates convenus – des performances de l'entreprise de services de sécurité privée, en coopération avec l'acheteur. La mise en œuvre du plan opérationnel doit être révisée régulièrement et les conclusions issues des contrôles de qualité internes doivent être exploitées. Les agents doivent pouvoir s'appuyer sur des structures de rapportage claires. Le rapportage doit tenir compte des points suivants :

- ★ Le rapportage est effectué de manière précise et régulière.
- ★ Le rapportage apporte des réponses aux questions et commentaires que peuvent susciter les activités (par exemple : combien de visiteurs ont-ils été contrôlés ? Les entrées/sorties des bâtiments sont-elles suffisamment spacieuses pour permettre le passage des personnes ?).

- ★ La manière d'effectuer le rapportage ne gêne pas les agents de manière disproportionnée dans l'exécution du contrat.
- ★ Si les résultats en démontrent le besoin, le rapportage doit être adapté de commun accord pour mieux répondre aux besoins de l'acheteur (par exemple : existe-t-il un besoin d'agents féminins supplémentaires ?).
- ★ L'analyse du rapportage doit se traduire par la prise de mesures correctives ou préventives (par exemple : nous avons besoin de davantage de personnel de sécurité privée durant les heures de pointe ou de plus de personnel de sécurité privée féminin pour contrôler les femmes).

Une attention particulière doit être accordée au [plan d'affectation](#) proposé, car il s'agit d'un élément central pour déterminer la manière de refléter les exigences du contrat. Notons que, sur la base du rapportage, les exigences peuvent changer et le système d'affectation peut devoir être ajusté. Tout ajustement découlant du rapportage doit être dûment documenté. La méthodologie d'affectation doit permettre de faire en sorte que :

- ★ du personnel de sécurité privée au profil adéquat puisse être programmé ;
- ★ une couverture à 100 % du contrat soit garantie ;
- ★ l'exécution du contrat soit assurée au bon moment ;
- ★ l'exécution du contrat soit assurée au bon endroit ;
- ★ chaque agent de sécurité privée connaisse son horaire suffisamment longtemps à l'avance ;

- ★ l'horaire soit prévisible pour les agents et intègre des aspects sociaux (un mécanisme de substitution est-il prévu ? Comment les périodes de vacances sont-elles gérées ?) ;
- ★ chaque agent de sécurité privée soit informé de son horaire suffisamment à l'avance ;
- ★ l'acheteur soit informé des horaires ;
- ★ les horaires soient conformes aux conditions de travail telles que régies par le droit national et/ou européen ;
- ★ le contrat soit exécuté conformément aux horaires.

Tant le tableau d'affectation que le plan opérationnel doivent régulièrement faire l'objet de réunions de révision formelles entre l'acheteur et le fournisseur de services de sécurité privée. Compte tenu de ses implications sociales pour les agents, l'horaire doit être prévisible, présenter une certaine continuité et permettre un bon équilibre travail-vie privée.

Contrôle de qualité

Tout fournisseur de sécurité privée doit être doté d'un contrôle de qualité *interne* et d'une méthodologie de test. Les contrôles peuvent comprendre des tests de vigilance et de mise en œuvre pratique du plan opérationnel. La procédure suivie pour les inspections et audits doit en outre convaincre l'acheteur que des inspections internes sont menées avec un degré d'objectivité maximal.

CRITÈRES DE QUALITÉ LIÉS AUX OPÉRATIONS CONTRACTUELLES	
Le gestionnaire de contrat sur site	<ul style="list-style-type: none"> ★ Le gestionnaire de contrat sur site dispose-t-il d'une connaissance suffisante des dispositions du contrat pour en mettre en œuvre tous les aspects de manière satisfaisante ? ★ Quelles qualifications le gestionnaire de contrat sur site possède-t-il ? ★ Une chaîne de responsabilité claire est-elle en place ?
Plan opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> ★ Le plan opérationnel inclut-il tous les éléments nécessaires ? ★ Une méthodologie d'établissement du tableau d'affectation peut-elle être clairement identifiée ? ★ Le soumissionnaire dispose-t-il d'une capacité suffisante pour remplacer un agent de sécurité en cas de maladie ou de circonstances imprévues ? ★ Le plan opérationnel prévoit-il un contrôle des performances ? ★ Le plan opérationnel prévoit-il un rapportage obligatoire ? ★ La méthodologie d'affectation proposée comporte-t-elle tous les éléments importants ? Plus particulièrement, prend-elle en compte les aspects sociaux pour les agents tout en assurant une couverture à 100 % du contrat ?
Contrôle de qualité	<ul style="list-style-type: none"> ★ Des mécanismes internes ou externes de contrôle de la qualité des opérations sont-ils en place ? ★ Les mécanismes internes de contrôle de qualité sont-ils appliqués avec l'objectivité nécessaire ?

5. Infrastructure contractuelle

La technologie constitue parfois un élément essentiel pour la fourniture des services de sécurité privée conformément aux normes de qualité les plus exigeantes. Alors que la gamme de technologies disponibles s'élargit sans cesse, il est essentiel que la technologie intégrée au plan opérationnel soit adaptée aux objectifs du contrat. Compte tenu du caractère de plus en plus complexe des exigences à l'égard des agents en matière de maniement de la technologie, chacun d'entre eux doit être correctement formé à l'utilisation de l'équipement et de la technologie disponibles et proposés dans le cadre de leurs tâches. Les outils et

technologies doivent en outre être correctement entretenus, conformément aux instructions du fabricant. Le soumissionnaire doit être en mesure de démontrer que son plan opérationnel tient pleinement compte de ces aspects.

Équipement

Tout l'équipement utilisé par le soumissionnaire doit être entretenu par son propriétaire (généralement le soumissionnaire), conformément aux normes, lois et règlements nationaux, ainsi qu'aux directives des fabricants. Une autre solution consiste à déléguer la responsabilité de l'entretien à une tierce

partie (par exemple, dans le cas de véhicules, à un garage de confiance). L'équipement et son utilisation répondent aux directives de santé et de sécurité. En outre, les outils doivent être adaptés aux caractéristiques du lieu (par exemple, adaptés au port dissimulé, si le lieu l'exige).

L'aspect extérieur du personnel de sécurité privée revêt une importance particulière, car il se reflète sur l'acheteur. Le soumissionnaire doit dès lors fournir des **uniformes** standard à tous les agents ou s'assurer que les uniformes fournis sont portés et correctement entretenus.

Les **dispositifs de communication et informatiques (logiciels et matériel)** nécessaires doivent être mis à la disposition de l'agent de sécurité privée, en fonction de la nature du travail à exécuter.

Toute **arme** portée dans le cadre de l'exécution des services de sécurité privée concernés doit être adéquate et utilisée, entretenue et entreposée de manière appropriée. Elle doit être exclusivement utilisée par le soumissionnaire et ses agents, avec les permis, l'entraînement et l'expérience nécessaires à leur utilisation. Les armes doivent être régulièrement inventoriées et vérifiées, et entreposées d'une manière sûre et appropriée. Le plan opérationnel doit spécifier qui détient les permis nécessaires pour l'utilisation des armes, ainsi que les conditions et circonstances dans lesquelles cette utilisation est indiquée. L'ensemble du personnel de sécurité privée concerné doit être au fait des procédures en matière d'utilisation d'armes.

Tous les **véhicules** utilisés dans le cadre de l'exécution du contrat doivent être munis d'un marquage distinctif et maintenus en bon état. Les personnes qui y ont accès, ainsi que la manière dont ils doivent être utilisés, doivent être clairement spécifiées.

Tout **chien** utilisé dans l'exécution du

contrat doit avoir reçu un entraînement approprié et être accompagné d'un agent entraîné. Le plan opérationnel doit spécifier les endroits où ils sont censés être utilisés.

Pour tous les outils et instruments de soutien mentionnés ci-dessus, il est essentiel que le soumissionnaire fournisse des justificatifs ou garanties d'assurance obligatoires ou autres, ainsi que des régimes de responsabilité civile. En outre, des lois nationales spécifiques s'appliquent à l'utilisation des armes et de chiens. Le soumissionnaire doit pouvoir démontrer le plein respect des conditions légales les plus récentes ainsi que la régularité de l'entraînement en ce qui concerne l'utilisation professionnelle de ces équipements.

Soutien technique

Le plan opérationnel doit fournir l'information nécessaire pour expliquer à l'acheteur le soutien technique et l'équipement fournis aux agents, ainsi que comment et quand il est prévu de les utiliser dans le cadre des opérations. L'entretien de tous les instruments doit être inclus dans le plan opérationnel afin d'assurer la disponibilité opérationnelle de tout l'équipement, du matériel logistique au matériel de rapportage, en passant par les dispositifs de communication. En présence de systèmes de vidéosurveillance ou d'autres systèmes automatisés, tels que le contrôle d'accès et les installations d'alarme, le plan opérationnel doit répondre aux questions suivantes :

- ★ Le droit applicable est-il respecté ? Dans certains pays européens, il existe des lois nationales visant à protéger la vie privée des personnes surveillées.
- ★ Le fournisseur dispose-t-il de l'expertise technique nécessaire au maniement de l'équipement ?

- ★ Le fournisseur de sécurité privée peut-il entretenir correctement l'équipement ? Sinon, l'entreprise de services de sécurité privée coopère-t-elle avec une entreprise spécialisée dans l'entretien de ces équipements ?
- ★ La technologie est-elle à jour ?

CRITÈRES DE QUALITÉ LIÉS À L'INFRASTRUCTURE CONTRACTUELLE

<p>Équipement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ Le soumissionnaire peut-il prouver que toute législation nationale relative à l'utilisation d'armes, de chiens et de véhicules est respectée ? Ceci vaut également, par exemple, pour les lois relatives à la protection de la vie privée, en présence d'activités de vidéosurveillance. ★ Les outils et l'équipement suggérés dans le plan opérationnel sont-ils adaptés à l'exécution du contrat ? ★ La technologie satisfait-elle à tous les aspects de santé et de sécurité, ainsi qu'aux directives du fabricant ? ★ Tout le personnel de sécurité opérationnel est-il formé à l'utilisation de l'équipement ? ★ L'entretien et la mise à jour réguliers sont-ils garantis ? ★ L'équipement est-il utilisé de manière telle que les conditions de garantie du fabricant sont respectées ? ★ Le soumissionnaire a-t-il couvert tous les besoins en matière de responsabilité civile au moyen d'assurances appropriées et liées à l'utilisation de l'équipement ? ★ Le soumissionnaire justifie-t-il d'une formation régulière du personnel amené à utiliser des armes, y compris d'une formation juridique à jour ?
<p>Soutien technique</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ Le fournisseur assure-t-il la disponibilité opérationnelle de tout l'équipement à tout moment où l'exécution du contrat nécessite son utilisation ? ★ Les aspects du contrat pour lesquels le soumissionnaire souhaite faire appel à un soutien technique extérieur sont-ils clairement définis ?

6. L'entreprise de services de sécurité privée

Les critères de qualité énumérés ci-après permettent à l'acheteur de définir le type d'entreprise de services de sécurité privée recherché. Ces critères ont trait à la taille et la capacité, aux effectifs, au chiffre d'affaires et au niveau de spécialisation ou à la gamme de services du soumissionnaire. Soulignons que les critères de qualité cités dans le but d'identifier le soumissionnaire approprié sont associés aux tâches et services à exécuter.²⁰

L'environnement légal de chaque entreprise de services de sécurité privée évolue constamment. C'est pourquoi plusieurs de ces entreprises poursuivent des programmes de conformité internes qui, pour l'acheteur également, offrent l'assurance que les aspects légaux des services fournis sont respectés et à jour. Il en va de même pour l'évaluation et l'atténuation des risques juridiques. Dans certains cas, les soumissionnaires doivent recevoir de la documentation de l'administration compétente qui leur garantit que tous les certificats et accréditations sont conformes aux lois applicables.

Les dispositifs de continuité opérationnelle sont mis en place par un nombre croissant d'organisations afin d'assurer la continuation des fonctions opérationnelles critiques en cas d'événement perturbateur. Il existe plusieurs normes nationales et internationales en matière de continuité opérationnelle, que les organisations peuvent appliquer – ce qui peut être demandé au soumissionnaire à titre de garantie de la présence de

dispositifs de continuité opérationnelle²¹.

Expérience et antécédents

Il doit être demandé aux entreprises de services de sécurité privée candidates de fournir des informations sur leur structure organisationnelle, la gamme et la nature des services de sécurité privée fournis et depuis combien de temps elles fournissent ce type de services. Toute coopération passée ou en cours avec des autorités locales ou nationales peut indiquer que le soumissionnaire concerné est une entreprise de services de sécurité privée de qualité. Ces informations peuvent aller au-delà des services fournis par le passé et couvrir la participation à des conventions de partage d'informations ou les programmes de formation et de coordination, par exemple avec la police ou d'autres services d'urgence.

De bons antécédents en matière de santé et de sécurité au travail et la présence d'un mécanisme de soutien aux agents qui ont été victimes d'attaques (violentes) ou d'autres incidents reflètent une bonne politique en matière de santé et de sécurité dans le chef de l'entreprise candidate²². Ces caractéristiques se traduisent souvent par un taux d'absentéisme moins élevé et un personnel plus motivé. Un élément de plus en plus important de la gestion du personnel est l'existence d'une politique applicable sur la conciliation entre le temps de travail et temps libre. Les risques de santé et de

²¹ Plusieurs normes relatives à la continuité opérationnelle ont été publiées par diverses autorités de normalisation, y compris ISO, la British Standards Institution et les autorités américaines.

²² De plus, le document « Acheter social – Un guide sur les appels d'offres publics avec clauses de responsabilité sociale », publié par la Direction générale Emploi, Affaires sociales et Inclusion de la Commission européenne, peut offrir des orientations sur la manière d'identifier une politique efficace de santé et de sécurité chez les opérateurs de services de sécurité privée de qualité.

sécurité associés à certains marchés peuvent être appréciés à l'aide de divers outils d'évaluation des risques pour la santé et la sécurité²³.

De solides antécédents en matière de confidentialité à l'égard des informations du client et de respect des données privées deviennent un aspect de plus en plus pertinent dans le monde numérisé d'aujourd'hui. C'est pourquoi le soumissionnaire devrait fournir des informations claires sur les mesures prises en matière de protection des données. Des mesures doivent être en place afin de protéger les données des clients qui auraient été recueillies, par exemple, dans le cadre des activités de rapportage du soumissionnaire.

Éthique, philosophie d'entreprise et code de conduite

La preuve d'un engagement à respecter le principe de responsabilité sociale de l'entreprise constitue une indication que le fournisseur possède une solide structure de gestion de la qualité et que l'entreprise applique des principes d'éthique. Les régimes standardisés internationaux, tels que le Pacte mondial des Nations Unies, aident à comparer les efforts à cet égard.

De nombreuses entreprises disposent d'une documentation présentant leur approche des clients et des activités commerciales d'un point de vue éthique et déontologique. L'existence d'une telle déclaration dans le chef du soumissionnaire offre un aperçu des normes internes de ce dernier, y compris en matière de lutte contre la corruption et de traitement des questions relatives à

l'éthique d'entreprise, et permet de vérifier si le soumissionnaire répond aux attentes de l'acheteur en termes de philosophie d'entreprise. Le programme de conformité interne ou le responsable qualité des entreprises candidates est souvent chargé de veiller au respect, par l'ensemble du personnel, des codes ou principes éthiques et déontologiques internes et des normes et obligations en vigueur dans le secteur.

Petites et moyennes entreprises

Les petites et moyennes entreprises²⁴ sont confrontées à des difficultés spécifiques dans le cadre des processus d'adjudication. Certains des critères de qualité décrits peuvent leur imposer, directement ou indirectement, des charges supplémentaires qui nécessitent des solutions pragmatiques, de façon non discriminatoire, pour tous les soumissionnaires. Des pratiques d'excellence contribuant à rendre les processus de passation de marchés plus accessibles aux PME sont également disponibles pour les acheteurs privés²⁵.

²³ L'un de ces outils est l'outil européen interactif d'évaluation des risques en ligne, une application web développée par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA). Les PME doivent faire l'objet d'une attention particulière car elles peuvent éprouver des difficultés à fournir des justificatifs de leurs politiques sociales.

²⁴ Ainsi que l'explique la recommandation 2003/361/CE de la Commission européenne.

²⁵ Voir, par exemple, le document de travail de la Commission européenne « Code européen des bonnes pratiques facilitant l'accès des PME aux marchés publics ».

CRITÈRES DE QUALITÉ LIÉS À L'ENTREPRISE DE SERVICES DE SÉCURITÉ PRIVÉE

<p>Expérience et antécédents</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ Le soumissionnaire peut-il démontrer qu'il possède de l'expérience dans le domaine concerné ? Gamme des services fournis ? Ancienneté sur le marché ? ★ Le soumissionnaire coopère-t-il actuellement/a-t-il coopéré avec des autorités ? ★ Le soumissionnaire présente-t-il de bons antécédents en matière de santé et de sécurité au travail ? ★ Le soumissionnaire recourt-il, lorsque c'est nécessaire, à des outils d'évaluation des risques pour la santé et la sécurité ? ★ Le soumissionnaire présente-t-il de bons antécédents en matière de confidentialité et de protection des données ?
<p>Éthique, philosophie d'entreprise et code de conduite</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ Le soumissionnaire s'est-il résolument engagé à respecter le principe de responsabilité sociale de l'entreprise ? ★ Le soumissionnaire mène-t-il un programme interne de conformité et de qualité attestant de son respect du droit et des normes sectorielles/de ses propres engagements ? ★ Le soumissionnaire dispose-t-il d'un code de conduite/programme d'intégrité ?

Annexe 1 - Directives en matière d'évaluation : Un exemple de la manière d'attribuer des contrats sur la base de critères de qualité.

Cette annexe vous fournit, en tant que client, un exemple pratique de la manière d'attribuer des contrats sur la base de critères de qualité.

Trois étapes importantes doivent être suivies.

- ★ **ÉTAPE 1** - Déterminer l'importance relative de la qualité par rapport au prix.
- ★ **ÉTAPE 2** - Établir l'importance attribuée aux différentes catégories de qualité et l'importance relative des critères de qualité spécifiques dans chaque catégorie.
- ★ **ÉTAPE 3** - Attribuer un score aux différents critères afin d'identifier le fournisseur qui présente le meilleur rapport qualité-prix, une fois que le marché a été publié et que les offres des différentes entreprises de services de sécurité privée ont été remises, conformément aux étapes 1 et 2.

ÉTAPE 1 - L'importance de la qualité par rapport au prix

Afin de déterminer la proposition qui présente le meilleur rapport qualité-prix en vertu des critères de qualité et de prix, la formule suivante peut être utilisée pour obtenir le score global de l'offre :

$$\text{Score de l'offre} = \text{score de qualité} + \frac{\text{score de prix}}{\text{prix}}$$

Il appartient à l'acheteur de déterminer l'importance qu'il accordera au score de la qualité et à celui du prix. Plus le score

est élevé, plus l'importance accordée aux critères de qualité est grande.

ÉTAPE 2 - Définir l'importance des différentes catégories et des critères de qualité spécifiques

Cette étape permet aux acheteurs de définir les catégories de critères de qualité qu'ils jugent les plus importantes pour leur évaluation de la qualité, en attribuant une proportion différente aux points accordés pour le score de qualité :

Catégorie	Attribution de l'importance
Personnel de sécurité privée	Un nombre élevé de points attribués indique que la vérification des antécédents, le filtrage, la sélection et le recrutement, les compétences et capacités, l'expérience et les conditions d'emploi constituent une préoccupation de premier plan.
Gestion de contrat	Le nombre attribué reflète l'importance accordée aux compétences des gestionnaires de contrat, à leur expérience et aux services d'appui de l'entreprise candidate.
Opérations contractuelles	Si la qualité du gestionnaire du contrat sur site ou du plan opérationnel contenant les aspects tels que le tableau d'affectation revêt une importance prépondérante pour l'acheteur, la plupart des points

	seront attribués dans cette catégorie de qualité.
Infrastructure contractuelle	Les acheteurs qui attribuent la plus grande importance au soutien technique et à la qualité de l'équipement fourni devraient attribuer le plus grand nombre de points à cette catégorie de critères de qualité.
L'entreprise	Cette catégorie regroupe les points attribués à la qualité générale de l'entreprise candidate, y compris aux aspects tels que l'éthique, la philosophie ou le code de conduite interne.

Vous pouvez ensuite déterminer l'importance des critères de qualité spécifiques au sein de chaque catégorie. Le client doit attribuer aux aspects spécifiques des points qui, additionnés, égalent le nombre total de points impartis à chaque catégorie.

Si nous accordons 60 points à la qualité et 40 points au prix (étape 1), nous devons répartir ces 60 points parmi les différents critères de qualité. Vous pourriez, par exemple, attribuer 17 points au personnel de sécurité privée, 5 à la gestion de contrat, 20 aux opérations contractuelles, 10 à l'infrastructure contractuelle et 8 à l'entreprise de sécurité privée.

Vous pouvez ensuite choisir, parmi les critères possibles identifiés dans chaque catégorie, ceux qui correspondent à vos priorités. Par exemple, dans la catégorie gestion de contrat, vous pouvez attribuer les 5 points à :

- ★ la qualification de l'équipe de gestion (3 points)
- ★ l'expérience de l'équipe de gestion (2 points)

L'opération doit être répétée pour les critères possibles liés aux autres catégories de qualité.¹

Un exemple complet vous sera fourni plus loin, aux pages 45-50.

UNE FOIS QUE VOUS AUREZ DÉCIDÉ DE L'IMPORTANCE À ATTRIBUER AUX CRITÈRES DE QUALITÉ ET DE L'IMPORTANCE RELATIVE DES CRITÈRES DE QUALITÉ IDENTIFIÉS, UN PROCESSUS D'ADJUDICATION PEUT ÊTRE LANCÉ. LES CRITÈRES PROCÉDURAUX DOIVENT ÊTRE RESPECTÉS, EN FONCTION DE LA NATURE DU MARCHÉ (COMME EXPLIQUÉ AU CHAPITRE 4).²

¹ Comme nous l'expliquons à la section 5, les autorités adjudicatrices publiques doivent avoir conscience du fait que certains critères sont des motifs d'exclusion au lieu de critères d'attribution (formation obligatoire ou respect du droit national du travail, par exemple). Conformément aux directives européennes, l'expérience du personnel peut aussi être considérée comme un critère de sélection.

² Les autorités adjudicatrices publiques devront respecter les avis de marché. Voir les pages 54-57.

Avant d'attribuer le marché, en particulier s'il s'agit d'un marché soumis aux règles relatives aux marchés publics (voir, en particulier, le chapitre 5), il vous faut examiner les points suivants :

- a) Certaines entreprises sont-elles jugées inadéquates pour assurer les tâches en question ? Parmi les indications possibles figurent le manquement aux obligations en matière de paiement d'impôts et de cotisations de sécurité sociale, des antécédents criminels ou d'autres infractions. À l'intérieur de l'Union européenne, les acheteurs publics sont obligés d'exclure automatiquement certaines offres.
- b) Y a-t-il des entreprises qui ne répondent pas aux critères de sélection en termes d'expériences et de capacités ? Dans ce cas, ces entreprises ne devraient pas être reprises dans les étapes d'attribution.

Une fois que vous aurez exclu certaines des entreprises inappropriées et sélectionné les entreprises qui répondent aux critères de sélection, le meilleur rapport qualité-prix sera obtenu en évaluant les critères préalablement choisis.

ÉTAPE 3 – Évaluation de la qualité

Après la remise des offres, l'acheteur procède à une évaluation des offres de prix. Les offres qui n'ont pas satisfait aux critères d'exclusion ou de sélection ne sont pas prises en considération. Comme mentionné dans l'avis d'attribution de marché, l'évaluation des offres restantes se base sur le nombre de points qui ont été impartis au prix.

Évaluation du prix

Le soumissionnaire qui propose le meilleur prix reçoit le nombre total de points disponibles pour le prix. Toutes les offres d'un prix supérieur sont évaluées par confrontation avec l'offre la moins chère. Les points pour le prix sont déduits en fonction du pourcentage de différence de prix par rapport à l'offre du moins-disant. Dans l'exemple suivant, où un total de 40 points a été imparti pour le score de prix, une offre dont le prix est de 10 % supérieur fait l'objet d'une déduction en points de 10 %, soit 4 points.

Entreprise	Prix	Points
A	100 000 euros	40
B	110 000 euros	36
C	120 000 euros	33

Évaluation de la qualité

Après que l'acheteur a défini ses priorités en termes de qualité en attribuant, conformément à l'étape 2, des points aux catégories, il est essentiel de procéder à une évaluation objective en vue de déterminer quelles offres répondent à ces exigences. Pour garantir cette objectivité, les paramètres d'attribution de score suivants peuvent être utilisés :

- ★ Non applicable
- ★ Non conforme
- ★ Présumé conforme

- ★ Conforme
- ★ Excellent

Le tableau suivant contient les définitions de chacun de ces paramètres d'attribution de score. « Non applicable » est utilisé dans les tableaux d'attribution de scores pour les critères qui ne sont pas jugés pertinents à l'égard du marché. De toute évidence, une entreprise qui obtient un score « excellent » pour l'un des critères de qualité doit se voir attribuer une part plus large des points disponibles qu'une compagnie qui n'est que « présumée conforme ». Aussi différentes pondérations sont-elles appliquées aux points attribués à chaque critère.

Pondération

Paramètre	Pondération
Non conforme	0 %
Présumé conforme	50 %
Conforme	80 %
Excellent	100 %

Le soumissionnaire qui obtient le plus grand nombre de scores « excellent » pour des critères clés (les critères auxquels l'acheteur a imparti le plus grand nombre de points) atteindra dès lors le score le plus élevé pour les critères de qualité. L'évaluation des critères de qualité est alors ajoutée aux points attribués lors de l'évaluation du prix en vue de déterminer le soumissionnaire qui propose le meilleur rapport qualité-prix.

Définition des critères d'attribution de score

Non applicable	Cette option permet de tenir compte du fait que tous les éléments ne sont pas pertinents pour chaque acheteur. Le critère n'est pas applicable pour l'attribution de ce marché et ne reçoit donc pas de score. L'évaluation « non applicable » ne doit pas être utilisée de manière aléatoire : elle doit être justifiée par les exigences du marché. Par exemple, le critère « Vidéosurveillance » sera « non applicable » si cette technologie ne doit pas être utilisée dans le cadre de l'exécution du marché.
Non conforme	Cette évaluation s'applique lorsque l'information fournie ne répond absolument pas aux exigences de l'acheteur. Elle ne doit pas être utilisée lorsqu'aucune information n'est fournie pour un élément donné.
Présumé conforme	L'information fournie ne permet pas d'évaluer pleinement si l'élément proposé répond aux exigences.
Conforme	L'information proposée satisfait entièrement aux exigences décrites dans l'avis de marché et répond aux attentes de l'acheteur.
Excellent	L'élément répond aux exigences et attentes, et témoigne d'une qualité exceptionnelle sur la base d'une exécution fructueuse.

Exemple

Dans cet exemple, l'acheteur décide de distribuer 100 points comme suit :

Prix	40 points
Qualité	60 points
Distribution :	
1. Personnel de sécurité privée	17
2. Gestion de contrat	5
3. Opérations contractuelles	20
4. Infrastructure contractuelle	10
5. Entreprise de services de sécurité privée	8

1. Personnel de sécurité privée

	Points disponibles	Non applicable	Non conforme 0 %	Présumé conforme 50 %	Conforme 80 %	Excellent 100 %	Points pondérés attribués
1.1 Vérification des antécédents, filtrage, sélection, recrutement							
Processus documenté de screening et de filtrage	0	✓					0
Preuve du respect de la législation relative au screening et au filtrage du personnel de sécurité privée	3			✓			1,5
Personnel de screening et filtrage spécialisé	0	✓					0
Recrutement avec considérations sociales	3			✓			1,5
1.2 Compétences et capacités							
Formation de base	3					✓	3
Formation additionnelle	1					✓	1

	Points disponibles	Non applicable	Non conforme 0 %	Présumé conforme 50 %	Conforme 80 %	Excellent 100 %	Points pondérés attribués
Formation spécialisée	1			✓			0,5
Formation de perfectionnement	0	✓					0
Personnel/installations de formations spécialisés	0	✓					0
Modules/programmes de formation	0	✓					0
Autres compétences supportées	0	✓					0
Lien entre carrière et formation des agents	0	✓					0
1.3 Expérience							
Preuve d'un niveau d'expérience suffisant	2					✓	2
Coopération avec d'autres organisations/autorités	0	✓					0
1.4 Conditions de travail							
Certificat attestant du respect des conventions collectives de travail, du droit national social/du travail	2				✓		1,6
Structure salariale claire et transparente	0	✓					0
Canal de plainte Feed-back et suggestions	0	✓					0
Régimes de responsabilité civile	2			✓			1
TOTAL	17						12,1

2. Gestion de contrat

	Points disponibles	Non applicable	Non conforme 0 %	Présumé conforme 50 %	Conforme 80 %	Excellent 100 %	Points pondérés attribués
2.1 L'équipe d'encadrement							
Données financières claires	0	✓					0
Qualifications de l'équipe d'encadrement	3				✓		2,4
Expérience de l'équipe d'encadrement	2				✓		1,6
Responsabilités et normes	0	✓					0
2.2 Services d'appui							
Services d'appui	0	✓					0
TOTAL	5						4,0

3. Opérations contractuelles

	Points disponibles	Non applicable	Non conforme 0 %	Présumé conforme 50 %	Conforme 80 %	Excellent 100 %	Points pondérés attribués
3.1 Le gestionnaire de contrat sur site							
Preuve de qualification	5					✓	5
Connaissance des dispositions du contrat	2					✓	2
Chaîne de responsabilité	1			✓			0,5
3.2 Plan opérationnel							
Complétude du plan opérationnel	0	✓					0

	Points disponibles	Non applicable	Non conforme 0 %	Présumé conforme 50 %	Conforme 80 %	Excellent 100 %	Points pondérés attribués
Méthodologie d'affectation	0	✓					0
Flexibilité des horaires	4					✓	4
Contrôle des performances	1			✓			0,5
Utilisation du rapportage obligatoire	0	✓					0
Aspect social des horaires	5				✓		4
3.3 Contrôle de qualité							
Mécanisme de contrôle interne ou externe	1				✓		0,8
Contrôle de qualité objectif	1				✓		0,8
TOTAL	20						17,6

4. Infrastructure contractuelle

	Points disponibles	Non applicable	Non conforme 0 %	Présumé conforme 50 %	Conforme 80 %	Excellent 100 %	Points pondérés attribués
4.1 Équipement							
Respect de la législation nationale en matière d'armes/de véhicules/d'équipements (le cas échéant)	4					✓	4
Adéquation des outils au plan opérationnel	0	✓					0
Respect de la santé et de la sécurité pour le maniement de l'équipement	0	✓					0

	Points disponibles	Non applicable	Non conforme 0 %	Présumé conforme 50 %	Conforme 80 %	Excellent 100 %	Points pondérés attribués
Entretien régulier des outils/de l'équipement	0	✓					0
Garantie sur les outils et l'équipement	0	✓					0
Régimes de responsabilité pour le maniement des outils	3				✓		2,4
Formation spéciale pour le personnel maniant des outils/équipements	1			✓			0,5

4.2 Soutien technique

Disponibilité de tout l'équipement en fonction des exigences du contrat	0	✓					0
Soutien technique clair pour tout l'équipement	2					✓	2

TOTAL	10						8,9
--------------	-----------	--	--	--	--	--	------------

5. Entreprise de services de sécurité privée

	Points disponibles	Non applicable	Non conforme 0 %	Présumé conforme 50 %	Conforme 80 %	Excellent 100 %	Points pondérés attribués
5.1 Expérience et antécédents							
Gamme des services fournis	0	✓					0
Ancienneté sur le marché	0	✓					0
Coopération en cours/passée avec des autorités	0	✓					0

	Points disponibles	Non applicable	Non conforme 0 %	Présumé conforme 50 %	Conforme 80 %	Excellent 100 %	Points pondérés attribués
Bons antécédents en matière de santé et sécurité au travail	2				✓		1,6
Programme de conciliation entre temps de travail et temps libre	0	✓					0
Évaluation des risques pour la santé et la sécurité	0	✓					0
Antécédents en matière de confidentialité des informations du client	0	✓					0
Mesures de protection des données	0	✓					0

5.2 Éthique, philosophie d'entreprise et code de conduite

Engagement à respecter le principe de responsabilité sociale de l'entreprise	4			✓			2
Documentation de l'approche éthique des activités	0	✓					0
Programme de continuité opérationnelle	1		✓				0
Programme interne de conformité/qualité	1			✓			0,5

TOTAL**8****4,1**

Résultat

Suite à l'évaluation de l'offre décrite dans l'exemple ci-dessus, l'acheteur dispose d'une vue d'ensemble lui permettant de comparer les performances des différents soumissionnaires sur la base des critères de qualité distincts. Dans cet exemple, le soumissionnaire obtient les scores suivants pour les critères de qualité.

Critères de qualité	Points disponibles	Points attribués
Personnel de sécurité privée	17	12,1
Gestion de contrat	5	4,0
Opérations contractuelles	20	17,6
Infrastructure contractuelle	10	8,9
Entreprise de services de sécurité privée	8	4,1
Total	60	46,7

Annexe 2 - Critères d'exclusion, de sélection et d'attribution

Cette annexe fournit une vue d'ensemble des critères d'exclusion, de sélection et d'attribution contenus dans la législation UE sur les passations de marchés publics. Ces critères ne s'appliquent qu'aux autorités publiques achetant des services de sécurité privée. Les clients privés sont encouragés à également s'inspirer de ces critères.

1. CRITÈRES D'EXCLUSION

Les acheteurs publics doivent exclure les soumissionnaires qui ont fait l'objet d'une condamnation, prononcée par un jugement définitif, pour l'une des raisons suivantes :	Non conforme	Conforme	Remarques
Participation à une organisation criminelle			
Corruption			
Fraude			
Infractions terroristes ou infractions liées aux activités terroristes			
Blanchiment de capitaux ou financement du terrorisme			
Travail des enfants et autres formes de traite des êtres humains			
Manquement aux obligations relatives au paiement d'impôts et taxes ou de cotisations de sécurité sociale			

Les autorités contractantes peuvent exclure ou être contraintes par les États membres d'exclure les soumissionnaires de la participation aux adjudications dans les situations suivantes :	Non conforme	Conforme	Remarques
Le droit européen, international et national dans les domaines environnemental, social et du travail, ainsi que les conventions collectives, ne sont pas respectés			
Le soumissionnaire est en état de faillite ou fait l'objet d'une procédure d'insolvabilité			

ou de liquidation			
Le soumissionnaire a commis une faute professionnelle grave qui remet en cause son intégrité			
Le soumissionnaire a conclu des 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 le cadre d'un marché public antérieur			
Le soumissionnaire a entrepris d'influer indûment sur le processus décisionnel du pouvoir adjudicateur			

Un score non conforme dans une seule de ces catégories obligatoires donne lieu à la disqualification immédiate du processus d'adjudication. Un score non conforme dans une seule de ces catégories facultatives peut donner lieu à la disqualification du processus d'adjudication.

2. CRITÈRES DE SÉLECTION

Aptitude à exercer l'activité professionnelle

Il peut être demandé aux soumissionnaires de se conformer aux exigences suivantes :	Non conforme	Conforme	Remarques
Inscription sur un registre professionnel ou un registre du commerce de leur État membre d'établissement.			
Dans les procédures de passation de marché de services, lorsque les soumissionnaires ont besoin d'une autorisation spécifique ou doivent être membres d'une organisation spécifique pour pouvoir fournir dans leur pays d'origine le service concerné			

Capacité économique et financière

Il peut être demandé aux soumissionnaires de se conformer aux exigences suivantes :	Non conforme	Conforme	Remarques
Atteindre un chiffre d'affaires annuel minimal donné, notamment un chiffre d'affaires minimal donné dans le domaine concerné par le marché			
Les soumissionnaires peuvent être obligés de fournir des informations sur leurs comptes annuels indiquant le rapport, par exemple, entre les éléments d'actif et de passif			
Un niveau approprié d'assurance des risques professionnels.			

Capacités techniques et professionnelles

Il peut être demandé aux soumissionnaires de se conformer aux exigences suivantes :	Non conforme	Conforme	Remarques
Un niveau d'expérience suffisant, démontré par des références adéquates provenant de marchés exécutés antérieurement, par exemple, une liste de prestations exécutées au cours des cinq années écoulées, tout au plus, accompagnée de certificats de bonne exécution et des résultats atteints pour les plus importantes de ces missions.			
Qualifications académiques et professionnelles du soumissionnaire ou celles du personnel d'encadrement, sachant qu'elles ne sont pas évaluées en tant que 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			

Un score non conforme dans l'une de ces catégories peut mener à l'exclusion du soumissionnaire de la suite du processus de sélection/d'attribution. Lorsqu'une entreprise est présumée conforme, des informations supplémentaires peuvent être demandées. Les conformités présumées seront jaugées comme des conformités pour ce qui concerne les critères d'exclusion et de sélection.

3. CRITÈRES D'ATTRIBUTION

Le marché sera attribué à l'organisation qui présente l'offre économiquement la plus avantageuse, évaluée sur la base des critères suivants :

- a)** le prix ou coût, selon une approche fondée sur le coût du cycle de vie
- b)** le meilleur rapport qualité-prix, qui est évalué sur la base de critères comprenant des aspects qualitatifs, environnementaux et/ou sociaux
- c)** la qualité, y compris la valeur technique
- d)** 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
- e)** le facteur coût peut également prendre la forme d'un prix fixe sur la base duquel les soumissionnaires seront en concurrence sur les seuls critères de qualité
- f)** Les États membres peuvent prévoir que les acheteurs ne peuvent pas utiliser le prix ou le coût comme seul critère d'attribution.

Annexe 3 - Avis de marché

L'avis de marché est un document important qui doit dispenser toutes les informations nécessaires relatives à un marché spécifique. Alors que les autorités publiques doivent respecter la législation qui définit les informations contenues dans les avis de marché, les autres acheteurs devraient s'inspirer de l'exemple ci-dessous, énoncé dans la directive UE 2014/24/UE sur la passation des marchés publics, annexe V, partie C.

Informations qui doivent figurer dans les avis de marché

- ★ 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.
- ★ 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.
- ★ Type de pouvoir adjudicateur et principale activité exercée.
- ★ 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.
- ★ Codes CPV; si le marché est divisé en lots, indiquer cette information pour chaque lot.
- ★ 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.
- ★ 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.
- ★ Ordre de grandeur total estimé du/des marché(s): lorsque le marché est divisé en lots, cette information est fournie pour chaque lot.
- ★ Admission ou interdiction des variantes.
- ★ Calendrier de la livraison ou de la fourniture des produits, travaux ou services et, dans la mesure du possible, durée du marché.
 - ★ 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.
 - ★ 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.

- ★ Conditions de participation, notamment:
 - ★ 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;
 - ★ 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;
 - ★ 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).
- ★ 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).
- ★ Le cas échéant, indiquer s'il y a:
 - ★ un accord-cadre;
 - ★ un système d'acquisition dynamique;
 - ★ une enchère électronique (en cas de procédures ouvertes, restreintes ou de procédures concurrentielles avec négociation).
- ★ 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.
- ★ 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.
- ★ 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.
- ★ Le cas échéant, conditions particulières auxquelles est soumise l'exécution du marché.
- ★ 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.

- ★ 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).
- ★ Adresse à laquelle les offres ou les demandes de participation sont envoyées.
- ★ En cas de procédures ouvertes:
 - ★ délai pendant lequel le soumissionnaire est tenu de maintenir son offre;
 - ★ date, heure et lieu de l'ouverture des offres;
 - ★ c) personnes autorisées à assister à cette ouverture.
- ★ Langue ou langues devant être utilisées dans l'offre ou la demande de participation.
- ★ Le cas échéant, indiquer si:
 - ★ les offres ou les demandes de participation pourront être présentées par voie électronique;
 - ★ la commande en ligne sera utilisée;
 - ★ la facturation en ligne sera acceptée;
 - ★ le paiement en ligne sera utilisé.
- ★ Préciser si le marché est lié à un projet et/ou un programme financé par des fonds de l'Union.
- ★ 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.
- ★ En cas de marchés récurrents, calendrier provisoire des prochains avis qui seront publiés.
- ★ Date d'envoi de l'avis.
- ★ Indiquer si le marché relève ou non de l'AMP.
- ★ Toute autre information pertinente.