

Leçon n°3 - III- L'élaboration de procédures de commande et d'achat distinctes et identifiées

Denis Roquier fait le point sur L'élaboration de procédures de commande et d'achat distinctes et identifiées (23 pages)

Toutes démarches de recherche de professionnalisation dans les fonctions de gestion (achats et contrôle de gestion) doivent conduire :

- **à l'élaboration de procédures et de processus clairs**
- **à la mise à disposition d'outils**

Les acteurs de la rationalisation et de la performance doivent agir dans un cadre formalisé qui garantit l'homogénéité des pratiques professionnelles.

Cette précaution est d'autant plus importante lorsque la fonction est de création récente comme la fonction achat.

La fonction achat est traversée par deux préoccupations majeures :

1°) l'application d'un droit des marchés publics qui laisse aux collectivités une part d'autonomie dans la mise en œuvre des règles énoncées par le Code des Marchés Publics et/ou la jurisprudence

2°) l'application des règles de l'achat qui vont orienter les pratiques professionnelles vers l'optimisation économique de l'achat

Ces deux aspects bien que complémentaires ne doivent pas être confondus. Il est proposé de les identifier séparément dans deux guides distincts qui vont structurer les actions de l'achat public dans le sens de la sécurisation juridique et celui de l'optimisation économique de cet achat.

Pour l'acheteur public, l'achat parfait sera celui qui tire le meilleur parti des potentialités de ces deux guides.

L'achat parfait est nécessairement celui qui, en appliquant rigoureusement les règles de mise en concurrence du droit des marchés publics, dégage l'offre économiquement la plus avantageuse.

On ne fait ici que rappeler les principes de l'article 1^{er} du code des marchés de 2004 qui impose de combiner l'approche juridique et l'approche économique de l'achat public en tant que la première conditionne l'épanouissement de la seconde.

Le bon professionnel de l'achat public est donc celui qui possède toutes les composantes de la boîte à outils de l'acheteur. Cette boîte à outils a deux compartiments.

- Le guide de l'achat
- Le guide de la commande publique

Une fois encore, il est rappelé que l'élaboration du contenu de ces documents est liée au contexte propre à chaque collectivité, à son histoire, à sa culture administrative. Toutefois, il peut être dégagé des lignes fortes qui traduisent le fond commun de la professionnalisation de l'acheteur.

LES CONTENUS D'UN GUIDE DE L'ACHAT

Le Guide de l'achat doit comporter une présentation des enjeux propres à la politique achat de la collectivité.

L'introduction d'une politique volontariste sur les achats implique en marge des procédures consignées dans un Guide de la Commande Publique qu'un Guide de l'Achat soit mis à disposition des acheteurs afin qu'ils exercent leur métier dans des finalités, des objectifs et des méthodes partagés et optimisés.

Ce Guide de l'Achat concerne tous les acteurs de la Ville qui, à un moment donné ou un autre, vont exercer des achats c'est-à-dire désigner un partenaire économique pour s'approvisionner en Fournitures, Services ou Travaux.

La réalisation d'économies dans la recherche de l'optimisation du rapport Coût/Qualité/Délai de l'achat impose que pour chaque acte d'achat, une stratégie soit mise en place.

Celle-ci, pour être réellement efficace doit être structurée par une démarche méthodique d'achat jalonnée par des étapes essentielles et doit porter un contrôle d'exécution précis des marchés qui en sont issus.

Cette stratégie constitue ainsi le volet économique et financier de l'achat complémentaire du volet juridique et administratif traité par le Guide de la Commande Publique.

- L'opportunité de définir une stratégie dans un domaine d'achat considéré fait l'objet du **POINT I**

- La méthode et les outils qui l'accompagnent font l'objet du **POINT II**.

Le volet économique de l'achat est plus particulièrement perceptible dans 2 domaines de l'achat qui sont : la veille économique qui conduit au référencement des fournisseurs et l'analyse du besoin qui permet d'évaluer économiquement les moyens de production du service public.

- La négociation, élément fort de l'achat public, fait l'objet du **POINT III**.

- Le suivi d'exécution des marchés fait l'objet du **POINT IV**.

3^{ème} volet économique de l'achat complémentaire de deux précédents, le suivi du marché ou revue de contrat qui garantit la bonne exécution du marché et stimule l'analyse du besoin pour relancer la future procédure.

POINT I	L'opportunité de définir une stratégie d'achat
POINT II	La démarche achat
POINT III	La pratique de la négociation
POINT IV	Le contrôle qualité des marchés et des fournisseurs
ANNEXES	Les outils supports

POINT N°1 : DEFINIR UNE STRATEGIE ACHAT

PAS D'ACHAT SANS DEFINITION PREALABLE D'UNE STRATEGIE ECONOMIQUE

FICHE N°1 L'ETABLISSEMENT DE LA CARTOGRAPHIE DES ACHATS

- **Evaluer le degré de pertinence de chaque type d'approvisionnement**

L'acheteur public est confronté à plusieurs difficultés pour orienter son action de manière ciblée. Les collectivités publiques en effet, compte tenu de l'étendue de leurs missions sont amenées à acquérir, via les marchés publics, une très grande diversité de biens et services : des fournitures hôtelières, de bureau, de l'informatique, des travaux, de la maintenance en génie civil, de l'alimentation etc...

Cette diversité est beaucoup plus forte que dans les entreprises privées.

Dans ces conditions, distinguer les approvisionnements stratégiques/critiques de ceux ayant un caractère secondaire n'a rien d'évident.

Cela conduit l'acheteur à se poser des questions cruciales pour assurer l'efficacité du service public.

- **Appréhender l'environnement économique de la collectivité publique pour chaque famille d'achat**

La primauté de la dimension juridique de l'achat public conduit naturellement les responsables publics à fixer très haut leur degré d'exigences vis à vis des fournisseurs selon l'idée qu'il appartient à ces derniers de s'adapter aux besoins de la

collectivité même si ceux-ci sont fluctuants : baisse des prix, changements logistiques etc.

Or cette souplesse supposée des secteurs économiques n'existe pas toujours. Dans le domaine des grands services collectifs par exemple (eau, électricité, traitement des déchets) la concurrence est réduite voire inexistante et c'est souvent au client de s'adapter ; même dans les secteurs traditionnellement réactifs et dotés de nombreux acteurs (exemple mobilier de bureau) le paysage des fournisseurs ne sera pas identique que l'on se trouve dans un grand centre urbain ou à la campagne.

Dans ces conditions, la stratégie par famille d'achat comportera une analyse de la dépendance de la collectivité dans ses rapports avec ses fournisseurs et lui permettra d'ajuster ses ambitions à la hausse ou à la baisse. Ainsi il serait hasardeux de se lancer dans des négociations difficiles ; susceptibles de conduire à une rupture dans l'enchaînement des marchés alors que la famille d'achat en cause représente un faible enjeu financier et qu'à l'inverse, toute dégradation dans la continuité parfaite de la prestation provoquerait une forte nuisance pour le service public : par exemple, une prestation de transport pour la livraison de repas à domicile .

■ **Etablir une cartographie des priorités**

Après avoir identifié et valorisé chaque famille d'achat, l'acheteur public va devoir positionner chacune d'entre elles selon deux critères :

1°) L'importance économique de la famille d'achat pour la collectivité.

2°) La liberté d'approvisionnement de la collectivité

La notion de liberté d'approvisionnement a au moins deux dimensions concrètes :

- **la liberté de substitution du service ou du produit**

- **L'intensité concurrentielle du secteur économique**

En croisant les critères d'importance financière et de liberté d'approvisionnement, l'acheteur va pouvoir définir la criticité de chaque famille d'achat et dresser ainsi la **cartographie** de son portefeuille achat.

FICHE N°2 L'ETABLISSEMENT DE LA PROGRAMMATION DES ACHATS ET DES MARCHES

Définitions

1°) **La programmation annuelle des achats** par Direction va consister en la ventilation des crédits inscrits dans les natures comptables d'achat des comptes de classe 6 et 2 dans les catégories d'achat.

L'exercice aboutit à donner une véritable image du profil d'achat d'une direction qu'une simple lecture budgétaire ne délivre pas immédiatement.

La Direction dans cet exercice se découvre en annonçant une prévision ce qui constitue souvent pour la Direction une violence pourtant nécessaire à la détermination d'une

stratégie achat pertinente, que la Direction soit en position de Direction acheteuse ou bénéficiaire de l'achat

2°) **La programmation des marchés** par Direction va consister à disposer d'un recensement de tous les marchés de la Direction avec l'ensemble de leurs caractéristiques, leurs échéances et leur périmètre financier ainsi que les fournisseurs associés.

Cette double programmation peut être croisée dans un tableau dont **les composantes d'abscisse** sont les suivantes

Type d'achat	:	Fournitures Services Travaux
Référentiel organisationnel	:	Ville Département CCAS Direction Responsable du Marché (direction acheteuse) Service Service déconcentré Direction(s) Utilisatrice(s)
Référentiel achat	:	Pôle Famille Catégorie d'achat Unité d'œuvre ou article Procédure marché N° de marché Titulaire N° Siret

Intitulé du marché

Durée/Reconductibilité

Date de début

Date de fin

Mini/Maxi si marché à Bons de Commande

Montant exécuté par période 1, 2, 3, 4

Référentiel budgétaire : Chapitre

Nature

Fonction

Montant

L'élaboration de la programmation stratégique

Le croisement de ces données doit conduire à mettre en évidence les regroupements nécessaires d'achats éparpillés et de caler dans le temps la programmation des nouveaux marchés issus de la définition des stratégies d'achat recomposées.

FICHE N°3 ELABORATION DE LA STRATEGIE ACHAT GLOBALE DE LA COLLECTIVITE

Les acheteurs doivent disposer de la part de leur collectivité d'une ligne stratégique claire en matière d'achats. C'est LA STRATEGIE ACHAT GLOBALE DE LA COLLECTIVITE.

■ Elaboration d'un Schéma directeur des achats

Rappel des grands axes de la politique des achats notamment les domaines prioritaires de l'action et l'échéancier de leurs traitements. Les acteurs de la collectivité et plus particulièrement les acheteurs connaissent ainsi le plan d'ensemble de la politique des achats voulue par les dirigeants.

■ Fixation des principes politiques

Enoncé des grands principes politiques que devront respecter les acheteurs dans la réalisation de leurs achats (la position vis-à-vis de la concurrence, la prise en compte du développement durable et ses degrés, le niveau d'exigence au plan de la politique

d'insertion par l'économique, la politique d'approvisionnement).

Ces éléments portés à connaissance sont le résultats des arbitrages politiques qui permettent d'exprimer la conciliation des consignes qui pourraient être contradictoire par rapport à l'atteinte des objectifs financiers.

■ **Fixation des objectifs économiques à caractère macro-budgétaire**

Enoncé clair des objectifs budgétaires à atteindre par la politique des achats, composante de la régulation budgétaire attendue.

La stratégie achat globale présente à la fois l'objectif d'économies budgétaire à atteindre mais également les voies économiques qui vont permettre de l'atteindre.

■ **Définition des grandes stratégies par portefeuille achat**

Une présentation des grands leviers de la politique achat mis en œuvre par portefeuille achat sera effectuée pour mettre en évidence les ressorts particuliers par secteur d'activité qu'il convient d'agiter.

L'analyse de contexte aboutira à promouvoir tantôt le challenge des besoins en quantité, tantôt revoir le niveau des spécifications, ou encore appuyer sur la négociation voire reconcevoir les process de production administrative pour réaliser les économies.

POINT N°2 LA DEMARCHE ACHAT

ON RENTRE ICI AU CŒUR DU DISPOSITIF METHODOLOGIQUE DU GUIDE

L'objectif d'une plus grande efficacité économique concerne **tous les marchés** quelle que soit la forme de leur passation.

Elle est stimulée en ce qui concerne les procédures adaptées, - les MAPA- celles applicables pour les marchés dont le montant HT est inférieur à 210 000€ puisque la négociation doit être systématiquement recherchée, y compris pendant le déroulement de la consultation.

Mais ce même objectif d'une plus grande efficacité économique n'est pas absent des autres procédures, comme l'appel d'offre. Dans la procédure d'appel d'offre, la recherche d'une plus grande efficacité économique se situe **en amont du lancement de la procédure** avec la définition avec précision des quantités, des niveaux de qualité, du type de conditionnement et des conditions de livraison, ...).

Résumé des grands principes du Code des marchés au service de l'efficacité économique:

- l'obligation de **publicité adaptée** c'est à dire faire savoir de manière large mais également ciblée sur le secteur économique à sensibiliser, par des voies réglementées, ce que la collectivité a l'intention d'acquérir ;
- la garantie de l'égalité d'accès : permettre à tout concurrent de répondre à une

consultation en connaissance de cause ; c'est-à-dire assurer que tous les candidats potentiels disposeront d'informations identiques

- le respect de la transparence des procédures : garantir que les règles de choix sont claires et objectives et n'avantagent aucun candidat.

Les techniques d'achat seront mises en œuvre quelles que soient les procédures choisies car elles sont indépendantes d'elles avec pour but d'optimiser les principes rappelés ici.

FICHE N°4 Le support de la démarche d'achat : le processus achat

RAPPEL DE L'ENCHAINEMENT DES ETAPES DU PROCESSUS ACHAT

Le processus achat enchaîne de façon rigoureuse et logique des étapes qui doivent être respectées pour que l'achat réalisé puisse préserver toutes les chances d'économies. Il faut donc dans le Guide d'achat le rappeler et l'expliciter pour que les acheteurs s'y réfèrent en permanence.

Pour mémoire

Elaborer une cartographie des achats

Programmer ses achats et ses marchés

Etablir le bilan des marchés en cours technologique

Réaliser une veille économique et

Recenser les besoins des utilisateurs

Challenger les besoins des utilisateurs

Définir la stratégie achat avec objectifs

Ecrire le cahier des charges

Lancer la procédure

Analyser les offres

Evaluer la performance de l'achat

Suivre l'exécution du marché

Mettre en place un contrôle qualité du fournisseur

Les étapes économiques de la démarche explicitées

A) - LA VEILLE ECONOMIQUE

La veille économique des fournisseurs : généralités

Définition

Le but de la veille économique

Les sources d'information

Le partage de l'information

La veille économique des fournisseurs : la méthode

a) Le sourcing ou la recherche de fournisseur

- La 1^{ère} étape de la recherche : en interne.

- Un second niveau d'information : les revues spécialisées, les sites internet

CHAQUE INFORMATION RECUEILLIE DONNE LIEU A UN ENRICHISSEMENT DE LA BASE DE DONNEES.

- Un troisième niveau d'information : notes de conjonctures économiques générales

b) Le benchmarking

c) Le référencement

Le référencement est une étape particulière qui arrive après le recueil de l'information.

1. la connaissance des partenaires existants ou futurs de la ville

- L'approche économique.
- La connaissance technique.

2. la fiche d'identité des titulaires à renseigner

Le tableau suivant permet de se forger une bonne connaissance des tiers de la ville.

B) - L'ANALYSE DU BESOIN

Le choix de la procédure à mettre en œuvre se détermine en fonction du montant et des caractéristiques des prestations à réaliser. C'est pourquoi il est indispensable de procéder en amont à une définition précise des besoins. De cette phase préalable essentielle dépend, d'une part, le choix de la procédure et, d'autre part, la réussite ultérieure du marché.

Pour être efficace, l'expression des besoins fait appel à quatre considérations

principales :

- l'analyse des besoins fonctionnels des services sur la base, par exemple, d'états de consommation ;
- la connaissance aussi approfondie que possible des produits fournisseurs, participation à des salons professionnels, documentation technique (voir le développement précédent sur la veille économique);
- la distinction, y compris au sein d'une même catégorie de biens ou d'équipements, entre achats standards et achats spécifiques ;
- et enfin lorsqu'elle est possible, l'adoption d'une démarche en coût global prenant en compte non seulement le prix à l'achat, mais aussi les coûts de fonctionnement (stockage, livraison) et de maintenance qui seront associés à l'usage du bien ou de l'équipement acheté.

Ainsi, l'*Analyse Fonctionnelle du Besoin* considère le rôle joué par la fourniture à l'égard des éléments qui l'entourent, le traduit par les fonctions de service et les contraintes, dont les critères permettent d'apprécier si elles sont bien remplies ou respectées. Telles sont les bases du *Cahier des Charges Fonctionnel* (CdCF)

Pour parvenir à la rédaction du cahier des charges (expression formalisée du besoin), il faut donc outre l'obtention d'informations sur le marché et la concurrence (Marketing) :

1. Identifier les prescripteurs

2. Définir la nature et de l'étendue des besoins

3. Challenger les besoins énoncés par les prescripteurs par un rapprochement avec l'offre fournisseur

4. Ajuster la prescription

Etudier les possibilités de standardisation et de globalisation

Etudier les possibilités d'allotissement

C) – LES CRITERES D'ANALYSE E DE JUGEMENT DES OFFRES

D) – LE DEVELOPPEMENT DURABLE

Indiquer comment l'acheteur peut prendre en compte cette dimension émergente de l'achat dans la perspective politique voulue par la collectivité

E) EFFORT DE LA VILLE POUR L'EMPLOI DE PERSONNES HANDICAPEES PAR LE BIAIS DES ACHATS

Indiquer les outils juridiques développés par les textes récents et la perspective politique voulue par la collectivité.

LE PLAN DE CHARGE DE L'ACHETEUR

La réalisation d'un marché est une opération de longue haleine, complexe, mettant en présence de nombreux acteurs, comportant des contraintes juridiques incontournables. Pour autant, le temps dont on dispose pour sa réalisation n'est pas extensible.

La passation d'un marché va donc nécessiter une évaluation préalable du temps à consacrer à sa fabrication et ce pour l'ensemble des acteurs ainsi que pour chaque acteur d'un processus achat.

Par ailleurs, il va falloir procéder de la manière la plus cohérente donc la plus méthodique possible pour fixer un échéancier compatible avec les périodes de renouvellement de marchés ou de lancement des nouveaux marchés assurant ainsi la couverture des besoins conformément aux prescriptions du Code des Marchés.

C'est pourquoi il convient de proposer un déroulement logique des démarches à effectuer attribuant à chaque étape de la réalisation une dose de temps susceptible d'être consacrée à celle-ci. Chaque acteur détermine ainsi son investissement lui permettant de gérer son temps en fonction des enjeux, des interactions avec ses partenaires et des échéances.

Ce canevas est proposé à tout acheteur devant réaliser des procédures. Il comprend à la fois les aspects économiques et financiers de l'achat qui seront approfondis et commentés en § II et les aspects plus juridiques et administratifs de l'achat qui sont également une composante de l'achat réussi.

POINT N°3 : LA PRATIQUE DE LA NEGOCIATION

La vision qui est développée ici est celle de la négociation comme outil d'optimisation économique de l'achat public dans un environnement culturel de pratique des procédures de marchés publics qui n'était pas favorable à ce type de technique dans une interprétation stricte et à notre avis étroite du droit des marchés publics.

Rappelons d'emblée que la négociation ne se limite pas à une discussion sur le prix mais concerne l'ensemble des conditions présidant à la réalisation du contrat.

La négociation est un élément fort de l'achat, elle est recherchée à chaque fois qu'elle est possible et autorisée.

La négociation nécessite une préparation très minutieuse. Elle obéit à un certain nombre de règles et il est important d'acquérir les bons réflexes avant de se lancer dans la négociation.

Il est conseillé de placer dans ce chapitre le support de formation que la collectivité aura choisi de conduire en la matière.

POINT N°4 : LE CONTROLE QUALITE DES MARCHES ET DES FOURNISSEURS

I – La mise en œuvre des conditions d'exécution du marché

Dès le commencement d'exécution du marché, l'acheteur doit organiser une réunion générale de cadrage, réunissant le ou les fournisseurs et le ou les prescripteurs.

Cette réunion peut être poursuivie par des contacts singuliers entre le fournisseur et chaque prescripteur, l'objectif étant de bien définir les conditions d'exécution du marché garantissant ainsi une mise en œuvre du marché conforme aux attentes des prescripteurs.

II – Le bilan du marché et le bilan fournisseur : la revue de contrat

L'acheteur est chargé du suivi de l'exécution du marché et de l'évaluation des prestations fournies par le fournisseur. Durant la vie du marché, il est donc conseillé de rencontrer régulièrement le titulaire afin de procéder à des bilans de la mise en œuvre et de proposer des améliorations le cas échéant.

La rencontre avec le fournisseur est un moment fort qui doit être conduit selon une méthode rigoureuse de questionnaire pré-défini.

La revue de contrat porte essentiellement sur deux points :

- le caractère technique et qualitatif de la prestation : l'acheteur en lien avec les approvisionneurs veillera à ce que le fournisseur respecte bien le cahier des charges établi dans le marché.

- le caractère économique et financier du marché : c'est à l'acheteur pilote d'effectuer un suivi des consommations du marché, de surveiller le rythme des commandes afin de préserver par exemple dans le cas d'un marché à bons de commande les fourchettes mini maxi précédemment définies.

NB : Le fait de ne pas atteindre le mini expose la Ville au paiement de pénalités tandis que le fait d'atteindre le maxi clôt le marché.

III - Les avenants

Ce mécanisme d'évolution des marchés doit pouvoir être utilisé et optimisé en tant que de besoin.

Il doit en être rappelé les conditions et être considéré qu'il est le prolongement naturel de la bonne évaluation du marché et du fournisseur réalisée par l'acheteur qui ne peut priver la collectivité des avantages qui peuvent être consentis par le fournisseur (économique et technologique) sans remise en cause bien entendu de l'économie générale du marché.

Le passage devant la CAO ne doit pas, de ce point de vue, constituer l'épouvantail que bien des acheteurs publics redoutent. La CAO doit être sensibilisée sur la nécessité de faire évoluer les contrats qui sont des éléments vivants et mouvants comme l'est le monde économique.

IV – Le contrôle qualité

Le bilan fonctionnel, technique, économique et financier du marché doit aboutir à la qualification du marché et du fournisseur. Ce dernier est un partenaire dont il convient de mesurer l'efficacité et de le placer dans une échelle de valeur par rapport à la concurrence de manière à le stimuler ou à le remettre en cause dans le cadre d'un contrôle qualité visant à asseoir le présent et à préparer l'avenir de l'achat.

ANNEXES : OUTILS SUPPORTS

- 1°) Outil de cartographie des achats
- 2°) Outil de programmation des achats et des marchés
- 3°) Outil d'analyse du marché fournisseur (veille économique et technologique)
- 4°) Outil de Benchmark interne et externe
- 5°) Outil de recensement et d'évaluation des besoins fonctionnels
- 6°) Outil d'aide à l'élaboration des critères d'analyse des offres
- 7°) Grille de négociation
- 8°) Fiche d'évaluation prescripteur sur contrôle performance et qualité du fournisseur
- 9°) Grille d'entretien/évaluation des fournisseurs – revue de contrat

10°) Fiche de suivi des économies

LES CONTENUS D'UN GUIDE DE LA COMMANDE PUBLIQUE

Le sommaire d'un Guide de la Commande Publique doit contenir une partie rappelant les règles que l'acheteur respectera dans sa pratique d'achat et qui empruntent au droit des marchés public (code et jurisprudence) et à la doctrine de la collectivité délibérée au sein des instances compétentes. L'autre partie sera composée de fiches pratiques actualisables.

LES REGLES APPLICABLES

I - PRINCIPES ET OBJECTIFS

La recherche de la plus grande efficacité économique

La garantie de la transparence et de l'égal accès à la commande publique

II – LES ELEMENTS CLES DU CMP 2004

Les principales innovations

Les différentes procédures

III – LES REGLES DE PROCEDURES INTERNES

La définition des besoins

Les procédures de MAPA de la collectivité

Les marchés négociés de travaux

Les procédures allégées

IV – LA NEGOCIATION

Les hypothèses ou opportunités de négociation

Contenu de la négociation

Le cadre de la négociation

V – ROLE DE LA PRM

Rôles des techniciens

Rôle des élus

VI – LES CONTROLES

Contrôle de la détermination des besoins ou des seuils

Contrôle des modalités de publicité, de mise en concurrence et du choix de la procédure

Contrôle du rapport d'analyse et de présentation des offres

Contrôle de l'exécution du marché

Les dispositions de l'article 138

VII – ANNEXES

Tableau des procédures

Computation des seuils

Nomenclature des achats

LES FICHES PRATIQUES

Accès aux documents administratifs

Archivages des marchés publics

Atttribution du marché et formalités à accomplir ensuite

Avenants

Achats éco-responsable

Candidatures

Délibérations et décisions prises par délégation de l'assemblée délibérante

Délibérations des marchés des mandataires

Dématérialisation des marchés publics

Déroulé des procédures et intervention de la CAO

Dialogue compétitif

Groupement de commandes

MAPA

Marchés négociés

Marchés de service article 30

Offres : recevabilité, non-conformité, variantes et options, critères d'analyse et de jugement, pondération des critères

Paielements

Publicité

Prix

Rédaction du DCE

Seuls et computation des besoins

[contact](#) | [accueil](#) | [présentation](#) | [crédits](#) | [mentions légales](#)