



Cour des comptes



Centralisation des achats fédéraux

Évaluation de la politique publique à travers la mise en place du nouveau modèle commun de coopération : suivi 2024 des recommandations



Rapport de la Cour des comptes transmis à la Chambre des représentants
Bruxelles, mai 2024



Cour des comptes

Centralisation des achats fédéraux

Évaluation de la politique publique à travers la mise en place du nouveau modèle commun de coopération : suivi 2024 des recommandations



Rapport adopté le 15 mai 2024 par l'assemblée générale de la Cour des comptes

1	Contexte	3
2	Audit initial de 2022	4
3	Méthode de suivi	5
4	Mise en œuvre des recommandations	6
4.1	Définition, suivi et évaluation de la politique de centralisation des achats	6
4.2	Mise en œuvre de la politique de centralisation des achats	13
5	Conclusions	17

Centralisation des achats fédéraux – évaluation de la politique publique à travers la mise en place du nouveau modèle commun de coopération : suivi 2024 des recommandations

La centralisation des achats fédéraux vise à mutualiser les besoins communs des administrations fédérales pour optimiser les coûts et la charge de travail. Un cadre réglementaire privilégiant les achats en commun et créant des organes de pilotage a été fixé dans l'arrêté royal du 22 décembre 2017 relatif aux marchés publics fédéraux centralisés dans le cadre de la politique fédérale d'achats. Dans son audit initial¹ de janvier 2022, la Cour des comptes concluait que, faute d'objectifs clairs et mesurables, les effets de la politique de centralisation en termes d'économies budgétaires ou de réduction de la charge de travail n'avaient pas pu être mesurés.

Sur les 11 recommandations de l'audit de 2022, 1 a été mise en œuvre, 4 sont en cours de réalisation ou en partie mises en œuvre, 5 n'ont pas été mises en œuvre et 1 est devenue obsolète.

La Cour des comptes conclut à un certain statu quo malgré les actions du SPF Stratégie et Appui (ci-après « Bosa ») : plate-forme e-procurement, outils de planification des besoins et nouvel arrêté royal pour améliorer le modèle commun de coopération au départ de l'expérience acquise depuis son lancement en 2018. Il s'explique sans doute par le nombre de parties prenantes dans la définition et la mise en œuvre de la politique fédérale de centralisation des achats. Le manque d'implication du conseil des ministres dans la fixation des objectifs stratégiques et opérationnels ne favorise pas non plus la mise en œuvre des recommandations de l'audit initial.

1 Contexte

Dans le cadre de l'optimisation du fonctionnement des pouvoirs publics fédéraux (*redesign*), le conseil des ministres du 3 juillet 2015 a approuvé la mise en route d'un trajet d'amélioration pour coordonner les achats fédéraux de façon centralisée.

La mise en œuvre de ce trajet s'est concrétisée par l'adoption de l'arrêté royal du 22 décembre 2017 relatif aux marchés publics fédéraux centralisés dans le cadre de la politique fédérale d'achats. Cet arrêté royal crée un modèle commun de coopération fédéral pour gérer les contrats communs d'achat, de fournitures et de services, à l'exception des achats ICT qui requièrent des compétences spécifiques.

¹ Cour des comptes, *Centralisation des achats fédéraux. Évaluation de la politique publique à travers la mise en place du nouveau modèle commun de coopération*, rapport à la Chambre des représentants, Bruxelles, janvier 2022, 66 p., coursdescomptes.be.

Le modèle commun de coopération mis en place traduit la volonté d'intégrer toutes les administrations fédérales, qu'il distingue comme suit :

- Les participants « actifs » (SPF, SPP et Défense) recourent aux contrats communs. Pour identifier les besoins communs de services et fournitures, chacun réalise une planification pluriannuelle de ses besoins.
- Les participants « passifs » (institutions publiques de sécurité sociale, Chambre des représentants, Sénat, etc.) adhèrent aux contrats communs sur base volontaire. Ils ne passent pas de contrats communs eux-mêmes.

Le modèle repose sur une structure décisionnelle à trois organes :

- Le réseau de concertation stratégique des achats fédéraux (CSAF) se compose des coordinateurs stratégiques des participants. Il assure la concertation fédérale en matière d'achats, identifie les besoins communs, les coordonne et prend des décisions en la matière.
- Pour chaque contrat commun, un réseau de concertation tactique et opérationnelle des achats fédéraux (CTOA) est constitué pour centraliser, intégrer et standardiser les besoins.
- Le centre de services Procurement (CSP) du SPF Stratégie et Appui (Bosa) offre des services de support dans le cadre des contrats communs : support juridique, organisation des réunions du CSAF, établissement des indicateurs de performance et rapportage au conseil des ministres via la note annuelle de politique fédérale d'achats.

L'objectif est de réaliser des synergies dans les procédures d'achat ou des économies d'échelle pour réduire les dépenses.

2 Audit initial de 2022

La Cour des comptes a analysé la définition, le suivi et l'évaluation de la politique fédérale de centralisation des achats en janvier 2022. Elle a aussi examiné l'organisation destinée à favoriser la réalisation des objectifs de l'arrêté royal du 22 décembre 2017 et le fonctionnement du modèle commun de coopération qu'il met en place. Elle a constaté qu'il était impossible d'évaluer l'efficacité et l'efficience de la politique faute d'objectifs clairs et mesurables et d'instruments de suivi.

En 2022, l'arrêté royal du 22 décembre 2017 imposait d'envisager de mutualiser tous les besoins identifiés chez un participant actif, y compris ceux de moindre importance. Cette absence de hiérarchisation ainsi que l'absence d'objectifs clairs et mesurables ont engorgé le réseau de concertation stratégique des achats fédéraux (CSAF), entravant la gestion proactive et dynamique de la centralisation par le centre de service Procurement (CSP).

Plusieurs participants actifs manquaient en outre de maturité dans la planification pluriannuelle de leurs besoins, ce qui complexifiait l'identification des besoins communs. Plusieurs se limitaient par ailleurs à utiliser les contrats communs, sans en passer pour les autres. Les obligations différentes des participants actifs et passifs quant à l'utilisation des contrats communs et la distinction entre les achats ICT spécifiques gérés par le G-cloud et les achats ICT classiques gérés, au même titre que les autres achats, par le CSAF faisaient perdre un potentiel important d'économies d'échelle.

Concernant la collecte des besoins des participants et le suivi de l'exécution des contrats, un outil informatique intégré (Beceps) était en projet, mais a été abandonné. En lieu et place, la plateforme e-procurement² devait être mise à jour, notamment pour remédier à la faible utilisation de

² Développée par Bosa, cette plate-forme permet aux entreprises et secteurs publics d'organiser, de gérer et de suivre les marchés publics de manière entièrement électronique.

son application e-catalogue³ lors de la phase d'exécution d'un contrat. Peu convivial, e-catalogue n'était pas utilisé systématiquement, ce qui ne permettait pas d'obtenir des chiffres fiables sur le taux d'utilisation des contrats communs.

Enfin, en 2019, la ministre de la Fonction publique avait fixé un objectif de 25 à 40 % d'achats centralisés pour 2023. Lors de son audit initial de 2022, la Cour des comptes avait calculé un taux de 10,1 % seulement pour 2021.

3 Méthode de suivi





La Cour des comptes s'est entretenue avec les parties prenantes, a analysé l'encadrement réglementaire, le rapportage annuel au conseil des ministres et les modifications à la plate-forme e-procurement. Elle a contacté Bosa, l'Inspection des finances et des représentants du G-cloud, vu leur implication dans la mise en œuvre des recommandations.

L'arrêté royal du 22 décembre 2017, qui encadrait la centralisation des achats lors de l'audit initial de 2022, a entre-temps été remplacé par l'arrêté royal du 21 juillet 2023⁴, entré en vigueur le 22 septembre 2023 (ci-après le « nouvel arrêté royal »). Selon Bosa, les recommandations de la Cour des comptes y sont intégrées.

Les modifications au modèle commun de coopération intervenues depuis la publication du rapport d'audit de 2022 sont mentionnées dans la note annuelle de politique fédérale d'achats communiquée au conseil des ministres en juillet 2023⁵.

Enfin, la version actualisée d'e-procurement a été mise en production le 4 septembre 2023.

La Cour des comptes a évalué la mise en œuvre de chaque recommandation et leur a attribué un code couleur en fonction de son avancement.

	Mise en œuvre complète
	Mise en œuvre en cours
	Absence de mise en œuvre
	Pas d'évaluation

Sur les 11 recommandations, 1 a été mise en œuvre, 1 ne s'applique plus, 4 sont en cours de réalisation ou en partie réalisées et 5 n'ont pas été mises en œuvre.

Le destinataire est précisé à côté de chacune.

Un projet de rapport a été transmis pour commentaire à la ministre de la Fonction publique et à Bosa. Leur réponse conjointe est prise en compte dans ce rapport.

³ e-catalogue est une application dans laquelle les fournitures et les services auxquels un marché et le contrat y relatif ont trait sont proposés aux utilisateurs sous la forme de catalogues.

⁴ Arrêté royal du 21 juillet 2023 relatif aux marchés publics fédéraux centralisés dans le cadre de la politique fédérale d'achats.

⁵ Bosa, *Note de politique fédérale d'achats 2021-2023*, note au conseil des ministres du 6 juillet 2023.

4 Mise en œuvre des recommandations

La mise en œuvre des recommandations présentée ci-après est articulée en deux points, qui correspondent aux thèmes du rapport d'audit initial de 2022, à savoir la définition, le suivi et l'évaluation de la politique de centralisation des achats (voir le point 4.1) et la mise en œuvre de la politique de centralisation des achats (voir le point 4.2).

4.1 Définition, suivi et évaluation de la politique de centralisation des achats

Recommandation 1

Doter la politique de centralisation des achats d'objectifs clairs et mesurables et les décliner par catégorie de produits (ICT⁶, fournitures, services facilitaires, sécurité...)

Législateur
Gouvernement



Lors de l'audit de 2022, la centralisation consistait à réaliser des achats en commun sur propositions des participants, sans évaluer leur pertinence en termes d'atteinte des objectifs, ni en mesurer l'incidence sur le budget fédéral. Pour la Cour des comptes, il fallait, pour hiérarchiser les actions du CSAF, avoir une vue globale des besoins par catégorie et sous-catégorie de produits et services afin de déterminer les contrats communs les plus pertinents à organiser.

Les objectifs de pilotage de la centralisation du nouvel arrêté royal de 2023 sont ceux de 2017 : accroître l'efficacité de la centralisation des achats fédéraux communs, augmenter le taux de participation des petites et moyennes entreprises et promouvoir la durabilité en tenant compte d'aspects environnementaux, sociaux ou éthiques dans les contrats communs. Comme en 2017, aucun objectif n'est spécifique, mesurable, acceptable, réaliste et temporellement défini (Smart). Ils sont généraux et ne permettent pas de définir des axes prioritaires.

Le nouvel arrêté royal introduit la notion de domaines d'achats transversaux et non transversaux pour les besoins communs en fournitures et services. Il définit également les besoins spécifiques (non récurrents ou standardisés). Le but est de segmenter les besoins des participants par domaine d'achats selon des critères comme les volumes, la nature des fournitures et/ou des services, etc. Si cette segmentation est, en principe, une bonne pratique, la répartition des achats fédéraux en domaines d'achats dans les annexes 2 (achats transversaux) et 3 (achats non transversaux) de l'arrêté royal présente un caractère très détaillé. Elle s'apparente davantage à une liste de contrats communs existants qu'à des catégories générales de besoins. Par exemple, les domaines transversaux Assurance omnium mission de service pour les véhicules personnels, Livraison de produits pétroliers en citernes, Produits d'entretien et papier hygiénique sont des marchés existants. Aucun objectif n'est par ailleurs fixé par domaine. Les domaines des annexes ne permettent dès lors pas de piloter le modèle commun de coopération pour en accroître progressivement l'efficacité.

Dans le cadre du suivi, Bosa indique que le gouvernement, dans la note de politique fédérale d'achats, a choisi de doter les contrats communs à lancer d'objectifs par domaines d'achats si nécessaire, parce que certains contrats communs sont plus propices à réaliser certains objectifs (taux de participation des PME, par exemple).

⁶ Technologie de l'information et de la communication. Il est fait usage du sigle « IT » dans le rapport au Roi du nouvel arrêté royal.

Pour piloter efficacement la centralisation des achats, des objectifs opérationnels doivent être clairement définis en fonction des attentes politiques. Le conseil des ministres et les responsables de l'administration⁷ devraient donc vérifier que la note de politique fédérale d'achats, que le CSP et le CSAF présentent chaque année, traduise les objectifs généraux de l'arrêté en objectifs Smart, par exemple en mesurant le taux de pénétration des achats centralisés par rapport à l'ensemble des achats fédéraux.

Tant en 2017 qu'en 2023, le gouvernement a exprimé son objectif de «réaliser des économies et des gains d'efficacité en termes de budget (par exemple, grâce à des économies d'échelle) et de charge de travail pour tous les participants au modèle de coopération, notamment par la réduction du nombre de procédures et le partage de l'expertise»⁸. Des mesures chiffrées des économies réalisées en fonction des domaines d'achats devraient donc figurer chaque année dans la note de politique fédérale d'achats.

Dans leur réponse conjointe, la ministre de la Fonction publique et Bosa confirment la nécessité de doter la politique fédérale des achats d'objectifs clairs. Ils s'engagent à mentionner de tels objectifs dans le rapportage annuel consacré à cette politique. Ce dernier contient déjà des indicateurs clés, tels que la durabilité et la participation des PME. L'intention est de les faire évoluer en objectifs Smart par catégorie de produit. La ministre et Bosa annoncent par ailleurs que l'actualisation 2024 de la note de politique fédérale d'achats intégrera cette recommandation durant cette législature.

La Cour des comptes maintient dès lors sa recommandation en attendant la note de politique fédérale d'achats actualisée et comportant des objectifs adaptés au nouvel arrêté royal.

Recommandation 2

Modifier la réglementation pour permettre également aux participants passifs qui ont des besoins importants et une expérience dans certains types de marchés, tels que la Régie des bâtiments ou la Police fédérale, de réaliser la procédure de passation d'un marché commun

Législateur
Gouvernement



Lors de l'audit de 2022, la distinction entre participants actifs et passifs prévue par l'arrêté royal de 2017 et ses conséquences en matière d'obligations présentaient des inconvénients : des participants passifs, tels que la Régie des bâtiments ou la Police fédérale, avec des besoins importants et disposant d'une expérience en la matière, ne pouvaient pas passer de contrat commun.

Le nouvel arrêté intègre cette recommandation de la Cour des comptes. Ainsi, la Police fédérale relève désormais des participants actifs. De plus, les participants passifs peuvent, sur base volontaire, passer un contrat commun. Ce rôle est, toutefois, circonscrit aux domaines d'achats non transversaux ou aux besoins spécifiques.

⁷ Article 8 de l'arrêté royal du 21 juillet 2023.

⁸ Voir le rapport au Roi précédant l'arrêté royal du 21 juillet 2023.

Recommandation 3

Confier la passation des marchés ICT, spécifiques ou non, à un seul organe ; s'il s'agit de G-cloud, les achats ICT doivent faire l'objet du même suivi que les achats classiques gérés par le réseau de concertation stratégique des achats fédéraux CSAF

Législateur
Gouvernement



En 2022, la distinction entre les achats ICT spécifiques gérés par le G-cloud⁹ et les achats ICT classiques gérés par le CSAF au même titre que les autres achats faisait perdre un potentiel important d'économies d'échelle. Cette distinction était sujette à interprétation et certains besoins ICT pouvaient être répartis entre le CSAF et le G-cloud.

Dans le cadre du suivi, Bosa affirme que la coordination des marchés ICT spécifiques doit continuer d'être assurée par le G-cloud et non par le CSAF, puisqu'elle requiert une connaissance des projets ICT en cours dans l'administration fédérale.

Ceci n'empêche pas les participants actifs et passifs ou le CSP de passer des contrats ICT communs pour certains appareils (smartphones, clés USB, stations d'accueil...), consommables (toners pour imprimantes...) ou services (abonnements de téléphonie mobile). Une liste limitative des domaines dans lesquels de tels contrats peuvent être passés figure aux annexes 2 et 3 du nouvel arrêté royal. La coordination est ici effectuée par le CSAF. Ces contrats sont récurrents et ne nécessitent pas des connaissances ICT approfondies.

La situation n'a donc pas évolué en 2024 : il y a toujours des contrats ICT gérés par le CSAF et d'autres par le G-cloud. Le nouvel arrêté royal définit toutefois une liste de domaines d'achat gérés par le CSAF¹⁰, et il est donc plus aisé de déterminer l'organe responsable.

Vu la répartition des contrats ICT entre le G-cloud et le CSAF, il manque toujours une vue globale fédérale de l'ampleur des dépenses et de la programmation des achats ICT pour permettre un pilotage efficace de la centralisation :

- Le G-cloud fournit une liste de ses contrats au CSP. Il fait également rapport de l'exécution des contrats passés par Smals, mais la Cour des comptes observe qu'il ne reprend pas ceux attribués par d'autres membres du G-cloud. De plus, il n'y a pas de consolidation entre les chiffres du G-cloud et du CSAF.
- La trame de la planification pluriannuelle n'intègre pas les dépenses ICT du G-cloud. Il n'y a donc pas de collecte permettant d'avoir une vue exhaustive des besoins ICT communs et spécifiques.

⁹ Le G-cloud est un ensemble de projets de synergies informatiques de l'autorité fédérale. Il s'agit d'une structure de concertation comparable au CSAF qui permet également de centraliser les achats. Son fonctionnement n'est pas régi par l'arrêté royal de 2017 ni par le nouvel arrêté royal. Le dernier rapport d'activité de G-cloud disponible est le [rapport 2020](#).

Le rapport au Roi de l'arrêté royal du 22 février 2017 portant création du service public fédéral Stratégie et Appui précise : « Afin de parvenir à l'amélioration de l'efficacité et de la synergie, le G-cloud a également été créé. Il s'agit d'un programme de projets de synergie dans le domaine ICT au sein de l'autorité fédérale. Le G-cloud vise une coopération maximale entre les services publics fédéraux en ce qui concerne l'infrastructure ICT de base (centres de données, serveurs, réseaux, logiciels système, plates-formes de développement, composantes et applications standard...). Le but est d'aligner le niveau des services ICT des services publics (fédéraux) voire de l'augmenter, d'offrir aux citoyens et aux entreprises des plates-formes ICT de service intégré, de mettre à disposition plus rapidement les évolutions technologiques et, grâce aux effets d'échelle obtenus et aux partages des coûts, de réduire considérablement le coût total de la gestion de l'infrastructure ICT de base ».

¹⁰ Article 2, alinéa 2, 4°, de l'arrêté royal du 21 juillet 2023.

Dans le cadre de ce suivi, le G-cloud a informé la Cour des comptes que la planification des besoins spécifiques en ICT n'est pas comparable à celle des besoins gérés par le CSAF. De nombreux changements et des évolutions rapides dans les systèmes ICT empêcheraient d'élaborer une planification fiable à plus de 2 ans. Or, le modèle commun de coopération exige de planifier à un horizon de 4 ans.

Le G-cloud déclare utiliser les mêmes outils de gestion que le CSAF, sauf que les procédures ne sont pas formalisées.

En février 2024, le G-cloud a décidé de répertorier les nouveaux accords-cadres dans la plateforme e-procurement lorsqu'ils émanent de participants dont le système permet un lien rapide avec la plate-forme. L'importance des dépenses ICT qui découlent des activités du G-cloud et le suivi de l'exécution des accords-cadres auront donc dorénavant une visibilité accrue.

Pour justifier la différence de traitement entre les achats ICT du G-cloud et du CSAF, le G-cloud explique que ses achats se focalisent sur des marchés ICT non récurrents et qui nécessitent une expertise spécifique. Les coordinateurs stratégiques du CSAF n'ont pas cette expertise. Il n'est donc pas aisé de récolter les besoins de chaque participant en respectant la procédure de planification pluriannuelle définie par l'arrêté royal. Selon le G-cloud, elle n'est pas assez flexible. De plus, certains participants ne seraient pas capables d'exprimer leurs besoins informatiques adéquatement et à temps. Ceci contraint le G-cloud à anticiper les besoins pour certaines administrations afin d'assurer la continuité des prestations.

En 2024, la Cour des comptes constate des améliorations dans le suivi de l'exécution des marchés gérés par le G-cloud.

La Cour des comptes souscrit à la nécessité d'une certaine flexibilité et d'une certaine réactivité en matière d'ICT. Elle observe toutefois qu'une connaissance métier spécifique et la même flexibilité sont aussi nécessaires dans d'autres domaines, pourtant gérés par le CSAF. De plus, elle considère que les règles de transparence et d'encadrement du nouvel arrêté royal sont parfaitement compatibles avec les achats spécifiques ICT. La Cour estime dès lors que la passation des marchés publics dans ce domaine devrait être confiée à une seule structure.

Dans leur réponse conjointe, la ministre et Bosa indiquent souscrire pleinement à cette recommandation. Confier la passation des marchés ICT à un seul organe permettra d'améliorer l'efficacité des achats ICT. Plusieurs parties prenantes ont toutefois considéré qu'en raison des spécificités de ces marchés, il n'était pas possible de leur appliquer les règles du modèle commun de coopération. Ils ont donc été exclus du champ d'application de l'arrêté royal du 21 juillet 2023. La ministre et Bosa n'écartent pas, lorsque la maturité sera suffisante, une initiative réglementaire qui s'appliquerait spécifiquement aux marchés ICT.

Recommandation 4

Développer un outil fiable de collecte, centralisation et suivi des besoins et achats fédéraux (nouvelle version d'e-procurement)

Législateur
Gouvernement



Lors de l'audit de 2022, l'absence d'outil centralisé pour collecter les données relatives aux besoins et à l'utilisation des contrats communs privait Bosa et le CSAF des informations nécessaires pour évaluer l'efficacité de la politique de centralisation des achats. Bosa et la ministre de la Fonction publique adhéraient aux constats de la Cour des comptes. L'accent devait être mis sur la plate-forme e-procurement, non seulement par circulaire, mais aussi en imposant des processus uniformes d'enregistrement des contrats. La ministre de la Fonction publique indiquait également qu'elle analyserait avec l'administration comment mieux suivre les données des marchés en cours. L'actualisation de la plate-forme e-procurement constituait à cet égard une solution à moyen terme.

La nouvelle version de la plate-forme e-procurement a été lancée le 4 septembre 2023 et offre en grande partie les mêmes fonctionnalités que la précédente. Dans le cadre du suivi de la Cour des comptes, Bosa met en avant qu'elle balise le travail de rédaction des contrats et offre un environnement convivial pour gérer et partager contrats et catalogues pendant l'exécution des marchés avec les participants. Tous les contrats communs décidés par le CSAF sont enregistrés et mis à leur disposition sur la plate-forme. Le CSP en assure la transparence et la coordination. Après la conclusion des contrats communs, les centrales d'achats doivent transmettre tous les documents de marché au CSP afin de les enregistrer sur la plate-forme.

Lors de l'audit de 2022, l'application e-catalogue de l'ancienne plate-forme e-procurement était peu utilisée pour passer les commandes lors de l'exécution d'un contrat. Les participants mentionnaient des difficultés d'utilisation d'une plate-forme notamment complexe et peu conviviale. La Cour des comptes constate aujourd'hui une amélioration de l'interface utilisateur ainsi qu'un suivi des commandes plus développé. Il permet notamment de détecter, si les participants rencontrent correctement leurs commandes, le dépassement du volume maximum des commandes, une mention obligatoire dans tout accord-cadre¹¹.

Le nouvel arrêté royal dispose que les participants actifs et passifs doivent utiliser la plate-forme pour les commandes passées sur les contrats communs¹². Aucun moyen efficace ne permet toutefois d'identifier le non-recours à la plate-forme pour ceux qui n'emploient pas Fedcom¹³ ou Ilias¹⁴. Le CSP prépare une refonte complète du règlement d'ordre intérieur du CSAF, qui s'appliquera aussi aux participants passifs, avec un rappel de cette disposition et, si nécessaire, des sanctions pour les participants qui n'utilisent pas la plate-forme. Des clauses des cahiers des charges obligeant l'adjudicataire à n'accepter que les commandes passées par la plate-forme vont également être mises à disposition.

Avec la nouvelle plate-forme, il est toujours possible de créer des bons de commande hors e-procurement. Elle permet toutefois de mieux communiquer avec les applications Fedcom et Ilias

¹¹ Dans son arrêt [C-216/17](#) du 19 décembre 2018, la Cour de justice estime que le pouvoir adjudicateur a l'obligation de fixer le volume maximal d'un accord-cadre, y compris pour les bénéficiaires; une fois ce volume atteint, l'accord-cadre doit être considéré comme ayant «*épuisé ses effets*». La Cour de justice a confirmé sa jurisprudence dans son arrêt [C-23/20](#) du 17 juin 2021.

¹² Article 19 de l'arrêté royal du 21 juillet 2023.

¹³ Logiciel de comptabilité publique fédérale.

¹⁴ Logiciel comptable utilisé par la Défense.

grâce à une interface développée pour assurer la concordance des données. Un module devra être prévu pour les autres logiciels comptables. La concordance doit permettre de suivre les commandes passées via e-procurement, tout en assurant leur engagement budgétaire avant leur envoi à l'adjudicataire dans Fedcom ou Ilias.

Comme la nouvelle plate-forme a été lancée le 4 septembre 2023, il est trop tôt pour évaluer sa fiabilité. Bosa a mis des mesures en place, mais la fiabilité des données dépendra avant tout de l'usage qui en sera fait par les participants.

Le CSP collecte, centralise et suit toujours les besoins pour les contrats communs. Des mesures ont été prises pour améliorer la planification des participants (voir la [recommandation 8](#)).

Dans leur réponse conjointe, la ministre de la Fonction publique et Bosa soulignent les efforts et les moyens budgétaires mis en place pour développer la plate-forme. Ils indiquent que des fonctionnalités supplémentaires vont être développées après la phase de transition. Ils précisent que la fiabilité des données a été un point d'attention particulier et qu'elle va s'améliorer au fil des années.

Des outils de collecte, centralisation et suivi des besoins et achats fédéraux sont à disposition ou ont été améliorés. D'autres initiatives sont annoncées. En attendant ces développements, la Cour des comptes estime que la recommandation est en partie mise en œuvre.

Recommandation 5

En attendant la mise en œuvre de la recommandation 4 :

- adopter une procédure efficace de suivi de l'utilisation des contrats communs par le pouvoir adjudicateur qui a passé le marché ;
- appliquer la circulaire P&O/2012/e-Proc pour l'introduction exclusive dans l'e-catalogue des bons de commande et la modifier, si nécessaire, pour renforcer cette obligation ;
- prévoir systématiquement dans le cahier de charges l'obligation, pour les bénéficiaires et les adjudicataires, de transmettre, au SPF Lead et/ou à Bosa, des données actualisées sur l'exécution du marché (commandes, factures...);
- adapter Fedcom pour rendre obligatoire le lien entre la dépense et le contrat commun concerné.

Bosa
CSAF



Ces recommandations ont été formulées en attendant la mise en œuvre de la nouvelle plate-forme. Elles sont donc devenues sans objet.

Recommandation 6

Publier, sur le portail Public Procurement de Bosa, la liste de tous les marchés publics (communs ou individuels) en cours des participants actifs afin de vérifier que des marchés individuels n'ont pas été conclus pour un objet similaire à celui d'un marché commun ; cette liste devrait comprendre les éléments essentiels, tels que l'objet, le montant, la période de validité, l'identité de l'adjudicateur, des participants et du ou des adjudicataire(s)

Bosa



Pour vérifier que l'obligation d'utiliser des contrats communs et d'assurer une meilleure transparence était respectée, la Cour des comptes recommandait à Bosa de publier la liste de tous les marchés publics (communs ou individuels) en cours des participants actifs.

La liste disponible sur bosa.belgium.be ne concerne que les contrats communs. Elle ne comprend pas tous les éléments demandés. Elle ne donne pas de vue d'ensemble de tous les marchés publics (communs ou individuels) en cours des participants actifs permettant de vérifier que des marchés individuels n'ont pas été conclus pour un objet similaire.

Dans le cadre du suivi de la Cour des comptes, Bosa explique qu'il est techniquement difficile de générer une telle liste. Les données ne sont pas toutes disponibles auprès des participants actifs. Un contrôle aléatoire sporadique serait effectué par l'Inspection des finances, le CSP et/ou l'organe stratégique.

La Cour des comptes maintient sa recommandation de publier la liste de tous les marchés publics (communs et individuels) en cours des participants actifs. Le risque de passer des marchés en dehors du modèle commun de coopération n'est toujours pas maîtrisé.

Dans leur réponse conjointe, la ministre de la Fonction publique et Bosa soulignent les efforts réalisés par Bosa pour suivre cette recommandation avec les données disponibles. Un aperçu plus détaillé des contrats communs est disponible sur la plate-forme e-procurement pour tous les pouvoirs adjudicateurs fédéraux. La ministre partage le constat de la Cour des comptes et souhaite encore améliorer la transparence. Pour ce faire, elle proposera, lors de l'actualisation de la note de politique fédérale d'achats en 2024, un point d'action pour inviter tous les participants à partager avec Bosa les données sur leurs marchés publics individuels.

Recommandation 7

Lors des modifications de la réglementation annoncées par le ministre de la Fonction publique, prévoir un dispositif complet d'évaluation de la politique de centralisation des achats permettant de savoir si les objectifs de l'arrêté royal du 22 décembre 2017 ont été atteints

Législateur
Gouvernement



Lors de l'audit de 2022, aucune évaluation de la politique de centralisation n'était prévue, même si l'Inspection des finances et un groupe de travail (Think-tank) avaient pris des initiatives afin d'identifier les pistes pour améliorer le modèle commun de coopération. La situation reste inchangée.

Le nouvel arrêté royal ne définit pas d'évaluation formelle du modèle commun de coopération. Le rapportage annuel au conseil des ministres et hauts responsables de l'administration fédérale comprend des éléments d'évaluation qui, faute d'objectifs Smart prédéfinis, ne permettent pas d'évaluer la politique de centralisation des achats.

Les indicateurs définis par le CSP et le CSAF dans le cadre de leur rapportage n'ont pas été revus depuis la publication du rapport d'audit de la Cour des comptes en 2022. Ils concernent le fonctionnement du modèle commun de coopération, l'efficacité des achats, la participation des PME et la prise en compte des aspects durables.

La note annuelle de politique fédérale d'achats recense tous les indicateurs, avec une analyse des résultats par le CSP. L'analyse de l'efficacité des achats porte, par exemple, sur l'identification des participants qui réalisent les procédures de passation, le nombre d'offres reçues par procédure ainsi que la durée des phases du processus d'achat d'un contrat commun. Ces indicateurs peuvent avoir une certaine utilité, mais ils portent principalement sur le mode de fonctionnement

du modèle commun de coopération. Or, l'efficacité des achats ne peut pas se limiter à ce type d'indicateurs. Malgré la formulation, en 2019, d'un objectif de 40 % d'achats centralisés en 2023, ce taux de pénétration n'est pas mesuré. Il en va de même des objectifs d'économies et de gains d'efficacité en termes de budget et de charge de travail, pourtant exprimés avec constance par le gouvernement, tant en 2017 qu'en 2023. L'absence de mesure de la réalisation de ces objectifs compromet l'évaluation de la politique fédérale des achats.

Les indicateurs de performance mesurent également le taux de participation des PME. Un objectif de plus de 60 % d'offres émanant de PME a été fixé. Il est toujours largement atteint depuis 2017. Les entreprises belges sont à plus de 99 % des PME. Pour la Cour des comptes, la pertinence et l'utilité d'un tel objectif devraient dès lors faire l'objet d'une réflexion.

Les indicateurs de durabilité mesurent la présence des aspects environnementaux, sociaux et innovants dans les documents du marché public. Non seulement la méthode de mesure présente des faiblesses, telles que la difficulté de vérifier le respect des normes de l'organisation internationale du travail, mais les résultats des indicateurs sont inexploitablement, puisque plus de 85 % des contrats communs attribués en 2022 ne renseignent pas sur les aspects durables.

La Cour des comptes maintient sa recommandation de prévoir un dispositif complet d'évaluation de la politique de centralisation des achats, en incluant l'évolution du taux de pénétration des achats communs ainsi que des objectifs Smart prédéfinis pour les domaines d'achats transversaux et non transversaux (voir la [recommandation 1](#)).

4.2 Mise en œuvre de la politique de centralisation des achats

Recommandation 8

Améliorer, chez les participants, la planification pluriannuelle ainsi que les processus de collecte des besoins afin d'atteindre les objectifs de la politique fédérale des achats

Bosa
CSAF



Lors de l'audit de 2022, les participants actifs présentaient des niveaux de maturité très hétérogènes en matière de collecte des besoins et de planification pluriannuelle. Aucune proposition de contrats communs n'émanait de la planification pluriannuelle, alors qu'elle est essentielle pour améliorer le fonctionnement du modèle commun de coopération.

Lors du suivi 2024, Bosa indique que l'effort est continu. Depuis 2021, le CSP a établi un guide et revu la trame de la planification pluriannuelle pour harmoniser et consolider les résultats de cet exercice entre tous les participants actifs. Début 2023, il a aussi mis en place une feuille de route dans laquelle il propose le renouvellement de contrats communs et en suggère d'autres à partir de la planification pluriannuelle sans attendre de proposition spontanée d'un participant actif ou passif.

La planification est organisée en fonction des domaines d'achats de chaque participant actif. Une cartographie chiffrée peut donc être réalisée en consolidant les informations. Cependant, la qualité de celles fournies au CSP par les participants varie, et la consolidation des données nécessite toujours un traitement subséquent important pour identifier des nouveaux contrats communs.

Par ailleurs, les dispositions du nouvel arrêté royal limitent l'incidence de la planification pluriannuelle. En effet, sous l'ancien arrêté, chaque participant actif devait fournir une planification

couvrant tous ses besoins en fournitures et services pour avoir une vue globale des dépenses au niveau du fédéral et pouvoir calculer le taux de pénétration par participant. L'article 6, 2^o, du nouvel arrêté mentionne, en revanche, une planification indicative pluriannuelle des seuls besoins communs transversaux et non transversaux. Or, des indications de tous les besoins, y compris spécifiques, doivent aussi être fournies pour pouvoir identifier de nouveaux contrats communs.

La Cour des comptes maintient sa recommandation. Les planifications pluriannuelles ne doivent pas se limiter aux seuls besoins communs identifiés dans les annexes 2 et 3 du nouvel arrêté royal.

Dans leur réponse conjointe, la ministre et Bosa confirment que les participants actifs présentent des niveaux de maturité très différents en planification pluriannuelle des besoins. Depuis 2017, Bosa a mieux encadré cette planification, à travers un guide et une feuille de route. Dans la pratique, la planification n'a pas généré les résultats escomptés. Il a donc été décidé de modifier le règlement interne du CSAF et les règles générales des contrats communs pour permettre au CSAF d'identifier de nouveaux domaines d'achat commun.

Recommandation 9

Impliquer davantage l'Inspection des finances en obligeant les participants actifs à lui soumettre pour avis préalable les plans pluriannuels et les réponses négatives de participation à un contrat commun avant toute communication au CSP

Gouvernement
Inspection des
finances



En 2022, le CSP peinait à consolider les données de planification des besoins en raison des niveaux de maturité très hétérogènes des participants actifs en réalisation de planifications pluriannuelles. La recommandation d'impliquer davantage l'Inspection des finances dans la planification pluriannuelle devait faciliter des planifications à niveaux de détails similaires auprès de chaque participant actif. Elle visait également à ce que l'Inspection des finances mobilise son expérience et sa connaissance de l'administration pour mieux évaluer si un participant pouvait se soustraire à un contrat commun.

Dans le cadre de ce suivi, Bosa explique que l'Inspection des finances estime que lui soumettre pour avis préalable les plans pluriannuels des participants actifs n'a pas de plus-value. En effet, selon elle, sauf pour un ou deux participants rodés à la planification, les autres participants actifs n'ont pas une maturité suffisante pour garantir une planification de qualité. L'Inspection a conseillé au CSP de voir dans quelle mesure des liens avec l'établissement des états estimatifs des dépenses ne seraient pas plus intéressants. Ces états sont, dans les faits, soumis au contrôle administratif et budgétaire. Ils ciblent des dépenses récurrentes, en général de fonctionnement, plus propices à des contrats communs. Enfin, ils doivent mentionner l'existence d'un contrat commun ou spécifique pour réaliser les dépenses proposées. Le CSP indique qu'il va continuer d'investiguer dans cette voie avec les membres du CSAF concernés afin de mettre en œuvre la recommandation.

Le nouvel arrêté royal prévoit d'impliquer davantage l'Inspection des finances par la remise d'un avis uniquement lors du retrait d'un participant à un contrat commun. Or, la recommandation portait sur la non-participation à un contrat commun. Bosa indique qu'il informera l'Inspection des finances des planifications pluriannuelles. La recommandation est donc en partie mise en œuvre.

Recommandation 10

Attribuer à Bosa le rôle d'organisation et de suivi de tous les contrats communs avec le soutien du réseau de concertation stratégique des achats fédéraux (CSAF) et des réseaux de concertation tactique et opérationnelle des achats fédéraux (CTAO)

Gouvernement
Bosa



Lors de l'audit de 2022, la Cour des comptes observait que les contrats communs étaient gérés par un nombre restreint de participants actifs en raison du manque de capacités et de compétences de base pour organiser un contrat commun et de la charge de travail administrative supplémentaire pour les services d'achat. Elle recommandait de confier l'organisation de tous les contrats communs à Bosa. Bosa et la ministre de la Fonction publique adhéraient à la recommandation et prévoient de renforcer le CSP en personnel.

Le nouvel arrêté royal confie en priorité le rôle de centrale d'achat à Bosa pour les contrats communs relatifs à des domaines d'achats transversaux (annexe 2). Pour les besoins non transversaux (annexe 3), chaque participant actif ou passif peut agir en tant que centrale d'achat. Pour des besoins plus spécifiques, Bosa ne peut pas être désigné comme centrale d'achat, sauf décision contraire du ministre de la Fonction publique ou du conseil des ministres.

Les domaines d'achats transversaux pour lesquels Bosa agit comme centrale d'achat privilégiée correspondent cependant largement aux contrats communs pour lesquels il était déjà désigné comme centrale d'achat.

Selon Bosa, l'intention était de mettre en œuvre la recommandation de la Cour des comptes, mais certains participants ont hésité à confier la passation de tous les contrats communs à Bosa, craignant de perdre le contrôle ou l'autonomie dont ils jouissent.

La ministre de la Fonction publique indique que les effectifs de la centrale d'achat de Bosa ont été renforcés depuis l'audit de 2022, sans toutefois atteindre le niveau d'ambition exprimé par Bosa et la ministre. Celle-ci indique que, lors du dernier conclave budgétaire, elle a réclamé sans succès des effectifs supplémentaires. Il est cependant désormais possible pour des organismes d'externaliser la gestion des marchés publics à Bosa en contrepartie de ressources (financières ou humaines). Elle annonce que Fedasil va bénéficier de ce procédé.

Si le nouvel arrêté ne prévoit donc pas la désignation exclusive de Bosa comme centrale d'achat pour tous les contrats communs, les tâches de coordination et de surveillance du CSP ont été renforcées.

La Cour des comptes estime que la recommandation est en partie mise en œuvre vu le renforcement du rôle et, dans une mesure limitée, des moyens de Bosa. Ce renforcement devrait cependant se poursuivre, au besoin de manière progressive. Elle maintient donc sa recommandation et souligne que sa mise en œuvre requiert des effectifs renforcés.

Recommandation 11

Réduire les délais de toutes les étapes du processus d'achat (proposition de contrat commun au CSAF, concertation au CTOA pour la rédaction des documents de marché et l'établissement de critères techniques, attribution avec les opérateurs économiques, renouvellement des contrats existants et des futurs contrats communs qui arriveront à terme) pour éviter les ruptures d'approvisionnement chez les bénéficiaires des contrats communs

CSP
CSAF

En 2022, la Cour des comptes constatait des délais importants entre la décision d'organiser un contrat commun et l'attribution. Pour Bosa, ces délais s'expliquaient par les nécessaires concertations entre participants et par le fait que le modèle commun de coopération était davantage réactif que proactif. Pour la Cour, les délais d'attribution des contrats communs risquaient d'engendrer une rupture d'approvisionnement chez les participants. Mieux anticiper et planifier les besoins devait permettre de maîtriser ce risque.

Dans le cadre de ce suivi, Bosa mentionne qu'il souhaite réduire les délais dans les réseaux de concertation tactique et opérationnelle des achats fédéraux (CTOAF)¹⁵. Les participants s'y concertent pour définir les spécifications techniques et rédiger les documents de marché. Bosa va mettre en place un devoir d'implication et de réponse des participants. Il envisage notamment de sanctionner ceux qui tardent trop à se décider.

Le nouvel arrêté royal dispense d'organiser un CTOAF quand le contrat commun concerne un «*domaine d'achats pour lequel la centralisation, l'intégration et la standardisation sont déjà maîtrisées*»¹⁶, ce qui peut également contribuer à raccourcir les délais.

Pour mieux anticiper, Bosa déclare utiliser, depuis le début 2023, une feuille de route pour identifier de manière plus proactive les besoins communs et suivre les contrats communs existants afin qu'ils puissent être relancés en temps utile.

Bosa a mis des mesures en place ou en annonce. Il est toutefois impossible d'évaluer à ce stade si les délais ont été réduits. Les indicateurs de la note de politique fédérale d'achats sont des moyennes. Ils démontrent une amélioration globale des délais en 2021¹⁷ et une plus grande anticipation, même si ceux-ci restent importants. La Cour des comptes maintient donc sa recommandation.

Dans leur réponse conjointe, la ministre de la Fonction publique et Bosa précisent que d'autres facteurs, hors CTOAF, prolongent le délai d'attribution des marchés communs, dont l'absence d'offre régulière et la réponse tardive d'un participant sur ses besoins. Ils reconnaissent l'importance de la continuité pour éviter des ruptures d'approvisionnement chez les participants. Ainsi, ils déclarent que Bosa suit les contrats communs de près, notamment grâce à sa feuille de route et cherche à améliorer l'efficacité du modèle en continu.

¹⁵ Équivaut au CTOA dans l'arrêté royal du 22 décembre 2017.

¹⁶ Article 13, § 1^{er}, de l'arrêté royal du 21 juillet 2023.

¹⁷ Les chiffres n'étaient pas disponibles dans la note de politique fédérale d'achats pour 2022 ; aucun des contrats communs décidés en 2022 n'était attribué à ce stade.

5 Conclusions

La Cour des comptes a évalué les objectifs, le suivi et la mise en œuvre de la politique fédérale de centralisation des achats en 2022. Elle a examiné l'organisation destinée à favoriser la réalisation des objectifs et le fonctionnement du modèle commun de coopération pratiqué depuis 2018. Elle concluait que, 3 ans après son lancement, la nouvelle politique de centralisation des achats peinait à générer des gains d'efficacité (économies budgétaires) et d'efficience (moins de procédures d'achat individuelles et d'acheteurs fédéraux). La nouvelle politique de centralisation des achats n'avait pas fait l'objet d'une préparation suffisante pour définir des objectifs clairs et mesurables en matière de résultats attendus.

Dans son suivi de 2024, la Cour des comptes constate que les objectifs du nouvel arrêté royal du 21 juillet 2023 sont ceux de l'arrêté de 2017, alors qu'il doit améliorer le modèle commun de coopération au départ de l'expérience acquise depuis son lancement. Aucun d'entre eux n'est spécifique, mesurable, acceptable, réaliste et temporellement défini (Smart). Ils sont généraux et ne sont pas déclinés en objectifs mesurables permettant de définir des axes prioritaires. Le rapport annuel au conseil des ministres ne comporte, par exemple, aucune mesure du taux de pénétration des contrats communs ou des économies réalisées. Le taux de participation des PME est connu, mais présente peu d'utilité, puisque la cible de 60 % d'offres émanant de PME est toujours atteinte. Par ailleurs, plus de 85 % des contrats communs attribués en 2022 ne renseignaient pas la durabilité des contrats communs. Rien ne permet donc de documenter une efficience accrue de la centralisation des achats depuis sa mise en œuvre.

En 2022, la mutualisation était envisagée pour tous les besoins identifiés chez un participant, y compris ceux de moindre importance. Cette absence de hiérarchisation a engorgé le réseau de concertation stratégique des achats fédéraux (CSAF), qui identifie les besoins communs, les coordonne et prend des décisions en la matière. Cela entrave la gestion proactive et dynamique du pilotage de la centralisation par le centre de service Procurement (CSP), qui offre des services de support dans le cadre des contrats communs.

L'arrêté royal de 2023 limite dorénavant l'obligation de centraliser aux achats repris dans ses annexes 2 et 3 (achats transversaux et non transversaux). Si réduire le périmètre des achats centralisés semblait inéluctable vu les ressources limitées de Bosa et des participants, une vue globale des besoins reste nécessaire. Elle permettrait de déterminer les contrats communs les plus pertinents à organiser en fonction des objectifs généraux de l'arrêté royal et de leur déclinaison en objectifs opérationnels par le CSAF et/ou le conseil des ministres. Or, les annexes 2 et 3 s'apparentent davantage à une liste basée sur les contrats communs existants qu'à des catégories générales de besoins qui pourraient être centralisés. Le choix des contrats communs ne fait toujours pas référence à une analyse d'opportunité de centraliser. Le risque de réaliser des contrats sans effet d'échelle ni amélioration de l'efficience de la procédure de passation n'est donc pas maîtrisé.

Le manque de hiérarchisation des priorités est renforcé par la maturité insuffisante qui persiste chez plusieurs participants actifs en matière de planification pluriannuelle de leurs besoins. Les dispositions du nouvel arrêté limitent par ailleurs l'incidence de la planification. La non-publication de la liste de tous les marchés publics (communs ou non) en cours auprès des participants actifs empêche également d'identifier des besoins individuels qui auraient pu donner lieu à un marché commun.

Le nouvel arrêté royal inclut désormais la Police fédérale parmi les participants actifs et permet aux participants passifs, qui adhèrent aux contrats communs sur base volontaire, de passer un marché commun. La Cour des comptes recommandait ces modifications pour mettre à profit leurs moyens et expertise.

Une disposition clé du nouvel arrêté prévoit que les participants tant actifs que passifs sont tenus d'utiliser la plate-forme e-procurement pour les commandes passées sur les contrats communs. Bosa a pris des mesures et en annonce d'autres pour mettre cette obligation en œuvre, ce qui devrait permettre, à terme, d'améliorer la qualité du suivi des contrats communs.

La recommandation de la Cour des comptes d'attribuer à Bosa l'organisation et le suivi de tous les contrats communs devait simplifier le processus et renforcer l'efficacité du modèle commun de coopération. Même si elle n'a pas été mise en œuvre, les tâches de coordination et de surveillance du CSP ont été renforcées, ce qui constitue une première étape dans l'attribution d'un rôle central à Bosa dans le processus fédéral d'achat. La mise en œuvre complète de cette recommandation requiert nécessairement un renforcement des effectifs, qui n'a eu lieu que partiellement.

Si le maintien d'un régime dérogatoire aux règles de transparence et d'encadrement pour les achats ICT gérés par le G-cloud demeure problématique, la Cour des comptes relève des améliorations dans le suivi de l'exécution de ces marchés.

La Cour des comptes note également que des mesures ont été prises pour réduire les délais de passation d'un contrat commun ou mieux anticiper les besoins, même si les efforts sont à poursuivre pour assurer la continuité des services et approvisionnements.

Malgré quelques améliorations notables, les actions de Bosa, dont le nouvel arrêté royal, apportent peu de modifications susceptibles de remédier aux principaux manquements identifiés lors de l'audit initial de 2022. La Cour des comptes conclut à un certain statu quo, qui découle probablement du nombre important de parties prenantes dans la définition et la mise en œuvre de la politique fédérale de centralisation des achats. L'implication limitée du conseil des ministres, en particulier dans la fixation des objectifs et indicateurs, ne permet pas d'amélioration d'envergure de l'efficacité et de l'efficacité de la centralisation des achats fédéraux. L'actualisation, prévue en 2024, de la note de politique fédérale d'achats et les orientations que le conseil des ministres décidera de lui donner pourraient être l'occasion de mettre en œuvre les recommandations que la Cour des comptes a formulées en 2022.

Dans sa réponse, la ministre indique que Bosa n'a pas toujours l'influence nécessaire à la mise en œuvre complète des recommandations. La politique de centralisation des achats repose sur un modèle de concertation collective, où les responsabilités sont partagées entre les acteurs. La politique fédérale de centralisation s'apparente à un processus d'amélioration continue. Elle est dans une phase où certains projets n'ont pas encore porté leurs fruits. Par exemple, toutes les fonctionnalités de la nouvelle plate-forme e-procurement ne sont pas encore déployées, et certains contrats communs de grande ampleur sont toujours en cours d'attribution.

La Cour des comptes recommande de poursuivre les actions nécessaires pour mettre en œuvre ses recommandations.

Ce rapport est disponible uniquement en version électronique,
en français et en néerlandais, sur courdescomptes.be.



DÉPÔT LÉGAL

D/2024/1128/20

PHOTO DE COUVERTURE

Shutterstock

ADRESSE

Cour des comptes
Rue de la Régence 2
1000 Bruxelles

TÉL.

+32 2 551 81 11

courdescomptes.be