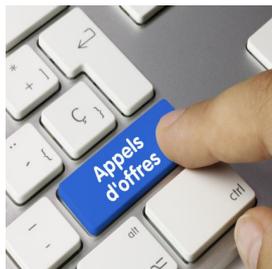


# Les directions juridiques face aux appels d'offres

23/01/2017



**La procédure d'appel d'offres est largement utilisée dans de nombreux secteurs d'activités. Organisation, travail en mode projet, sécurisation des offres et des contrats, négociation, les juristes sont sur tous les fronts.**

Qu'il s'agisse d'émettre un appel d'offre ou d'y répondre, les juristes sont sollicités pour prêter main forte à leurs collègues. Dans le secteur public, mais aussi dans le privé. « Nous participons à la préparation des appels d'offre en binôme avec les acheteurs spécialisés par domaine (matériel médical, informatique, véhicule, etc.), car c'est à eux de définir leurs besoins, mais nous les aidons à préparer le montage contractuel de l'appel d'offre », témoigne Inès Barouni, juriste en droit des contrats à l'UGAP (centrale d'achat public).

## Une organisation bien calée

L'exercice réclame une organisation favorisant la collaboration entre les équipes concernées (juristes, acheteurs, techniciens, commerciaux, etc.) La direction juridique de l'UGAP se mobilise (13 juristes, un chef de département des marchés et deux adjointes au chef de département des marchés) aux côtés des acheteurs, au centre du dispositif, et beaucoup plus nombreux (70 personnes). La validation *in fine* du dossier de consultation finalisé est réalisée par le chef de département achats concerné, le chef du département des marchés ou ses adjointes et des directeurs des achats.

Dans le privé, Idex (ETI de services d'efficacité énergétiques), a de très gros clients personnes publiques, avec qui sont signés des contrats de concession longue durée (qui peuvent aller jusqu'à 30 ans) occasionnant de longs mois de négociation. Les juristes opérationnels sont au cœur du processus. « Lorsque nous répondons, nous nous organisons en mode projet. Le juriste est associé de A à Z. Une cellule est constituée qui réunit un juriste, un financier, un technicien et le commercial concerné par la zone géographique du projet », explique Elodie Cressol, directeur juridique d'Idex Services.

## Un accompagnement étape par étape

Lors de la rédaction d'un appel d'offres, Inès Barouni intervient à chaque étape de la procédure : relecture du cahier des clauses techniques particulières et des annexes techniques, préparation du cahier des clauses administratives particulières (document fixant les stipulations juridiques du marché notamment sa durée, les clauses d'exécution particulières, telles que les garanties, les clauses de révision des prix, etc.), préparation du règlement de consultation et vérification des critères retenus (qui ne doivent pas être discriminatoires), etc. « Nous veillons à la sécurisation juridique de la procédure » résume Inès Barouni. Les juristes alertent sur les risques juridiques et aident à prévenir les contentieux. « Nous aidons les acheteurs à monter leur offre, à définir l'allotissement, à faciliter l'accès de la commande publique aux PME, dans le respect de la réglementation de la commande publique et à ne pas se focaliser uniquement sur la recherche du meilleur rapport qualité / prix », ajoute-t-elle. Un accompagnement nécessaire pour « éviter les contentieux ainsi que les avenants en cours d'exécution qui sont réglés » précise Inès Barouni.

Chez Idex, les juristes pondèrent les engagements: « Par rapport au brief initial, nous sommes susceptibles d'apporter des modifications à la demande des techniciens (par exemple, en cas de panne sur le terrain, les équipes ne pourront intervenir que sous 4 heures et non sous une heure), nous ajoutons ou nous modifions donc des clauses », précise Elodie Cressol. A chaque étape, le projet doit être validé par un comité d'engagement dans lequel siègent notamment le président, le secrétaire général, la direction financière, la direction technique et la direction juridique d'Idex.

## Entre souplesse et fermeté

Pour un juriste, la principale difficulté consiste à comprendre ce que veulent précisément ses clients internes et à mener la négociation au sein de l'entreprise à bien. Étape complexe s'il en est, puisqu'en matière de réponse à un appel d'offres, la crainte de ne pas être retenu pèse sur les collaborateurs. « Les commerciaux ont tendance à accepter toutes les exigences des clients. En face, les juristes doivent donc être très pragmatiques, à l'écoute de leurs arguments afin qu'ils

n'aient pas l'impression qu'ils ne sont là que pour refuser leurs propositions et ne fassent plus appel à eux », déclare Elodie Cressol. Car, chez Idex, les contrats, considérés à risque, exigent l'intervention de la direction juridique. « Le juriste doit faire preuve de souplesse sur certains points afin de ne rien lâcher sur d'autres », confie Elodie Cressol. De la pure négociation ! C'est pourquoi, « les équipes sont essentiellement constituées de juristes contractuels, rompus à cet exercice », résume Elodie Cressol. Il faut trouver le bon équilibre entre souplesse et fermeté.

« Nous sommes interrogés pour des besoins spécifiques, toute la difficulté vient du caractère international de notre activité et de la variété de nos domaines d'intervention », témoigne pour sa part Vladimir de Saint André, directeur juridique France et péninsule Ibérique de XL Catlin, groupe d'assurance et réassurance spécialisé dans les programmes internationaux et le risque d'entreprise. Le brief est d'abord traité par les commerciaux en charge de la relation client et par les techniciens responsables du design produit et de la tarification. Mais ici aussi le directeur juridique joue un rôle central. « A côté des produits standards, nous mettons au point des produits sur mesure, nous devons faire preuve de souplesse pour les adapter aux besoins énoncés mais tenir bon lorsque la sécurité de l'entreprise est concernée ou que la fiabilité du produit peut être affectée », confirme Vladimir de Saint André. Une question de relationnel. « Nous ne sommes pas des diseurs de loi, nous sommes impliqués dans la vie des affaires, nous participons aux côtés des équipes commerciales et techniques à la mise en œuvre des objectifs de l'entreprise. Cela suppose une très bonne connaissance de la réalité de l'activité dans ses divers aspects. Sur les questions de droit très pointues, nous nous tournons vers un cabinet d'avocats spécialisé. Mais je ne délègue pas, je soustraie certains aspects techniques », conclue-t-il. La sécurité, toujours.

Véronique Méot

## Écrit par

---

Véronique Méot

## Mots-clés

---

marchés publics

## A lire également

---

- Marchés publics : un soumissionnaire définitivement exclu peut être privé de recours
- Les parlementaires reprennent la main sur le nouveau régime des marchés publics
- Référé précontractuel : la violation du délai de suspension n'oblige pas l'acheteur à assumer les dépens de l'instance
- Responsabilité du mandataire et du maître de l'ouvrage : deux actions différentes

## Autres articles de l'édition

---

- Censure de l'application dans le temps du régime fiscal de report en arrière des déficits
- La CJUE précise l'étendue du droit exclusif accordé au titulaire d'une marque
- L'UE salue la fin de l'exclusivité entre Amazon et Apple dans le secteur des audiolivres

