

IV. CHAPITRE 1

STRATEGIES D'ACHAT

MODALITES DE FINANCEMENT ET DE GESTION DES EQUIPEMENTS

IV.1.1 - Formules d'acquisition et de location

IV.1.1.1 – Achat neuf ou d'occasion

IV.1.1.2 – Location

IV.1.1.3 – Prise en crédit bail

IV.1.1.4 – Tableau de synthèse

IV.1.2 – Achats et prestations associées

IV.1.2.1 – Maintenance – garantie – extension de garantie

IV.1.2.2 – Gestion de parc

IV.1.2.3 - Externalisation

IV.1.2.4 – Infogérance d'exploitation

IV.1.2.5 – Tableau de synthèse

Les stratégies d'achat peuvent prendre des formes multiples en matière d'équipement multimédia. Cette diversité reflète celle des situations : budgets limités ou non, nécessité ou non de disposer d'un matériel très performant, niveau de connaissance des utilisateurs, type de besoins à satisfaire,... Entre le réseau multimédia d'un collègue et celui du Commissariat à l'énergie atomique, la variété des questions à résoudre explique l'emploi de techniques d'achat très différentes.

Dans certains cas, la nécessité de disposer rapidement d'un équipement coûteux et de le maintenir régulièrement à niveau pousse à recourir à de nouvelles stratégies d'achat. Ainsi, le financement et la gestion des équipements multimédia connaissent des modalités qui leur sont spécifiques.

Ces modalités spécifiques sont propres à l'informatique répartie qui se caractérise :

- par un matériel abondant relié en réseau,
- par la difficulté d'en coordonner la gestion en tenant compte des besoins et de la culture informatique des utilisateurs.

IV.1.1 – FORMULES D'ACQUISITION OU DE LOCATION

Vaut-il mieux acheter, louer ou prendre en crédit bail ?

L'acheteur public doit se poser la question à l'occasion d'une décision d'investissement, et ne pas systématiquement se référer à la pratique antérieure qui pouvait relever d'un contexte différent (niveau des besoins, évolution des technologies, environnement économique et juridique, etc)

IV.1.1.1 – Achat neuf ou d'occasion

L'achat de matériel neuf, solution la plus couramment adoptée, peut s'avérer coûteuse. Elle nécessite un investissement important pas toujours efficace à long terme compte tenu de l'obsolescence rapide du matériel informatique.

A l'opposé, l'acquisition de matériel d'occasion présente un intérêt limité, pour la même raison : l'obsolescence du matériel. De plus, les coûts de maintenance sont parfois plus élevés pour le matériel d'occasion et les pièces de rechange peuvent être difficiles à trouver.

Cette technique, l'achat d'occasion, n'est toutefois pas à négliger car elle permet de réduire considérablement les coûts initiaux d'acquisition. En effet, le matériel informatique se déprécie très vite, même en parfait état de fonctionnement. Par ailleurs, certains réseaux utilisent des applications de base ne nécessitant pas un matériel performant. Des expériences ont montré (par exemple : à Besançon) que pour les écoles élémentaires, un réseau constitué de PC multimédia d'occasion pouvait fonctionner de manière satisfaisante et répondre parfaitement aux besoins éducatifs en étant configuré de manière appropriée.

Qu'il s'agisse de matériel neuf ou d'occasion, les clauses relatives à la garantie doivent être étudiées de près, et un contrat de maintenance doit être signé soit avec le fournisseur lui-même, soit avec une entreprise de service.

Enfin, les achats de matériel d'occasion doivent donner lieu à une mise en concurrence entre des entreprises concernées. Il convient d'appliquer le code des marchés publics à ce type d'achat, comme aux achats d'équipements neufs

IV.1.1.2 – Location.

Définition

L'acheteur public peut louer le matériel directement auprès d'un fabricant ou d'un distributeur spécialisé, ou auprès d'un établissement financier.

Le présent document est mis en ligne et téléchargeable gratuitement sur le portail des marchés publics à la rubrique : « guides et recommandations » des GPEM (Internet : <http://djo.journal-officiel.gouv.fr/marchespublics>).

Rien ne distingue donc juridiquement la location simple de la location financière. Toutefois, dans le premier cas, l'attributaire du marché est une entreprise et dans le deuxième, un établissement financier.

Avantages et inconvénients.

La location permet de répartir la charge du financement du besoin sur plusieurs exercices. Sa durée peut être définie et modulée. Par ailleurs, l'acheteur public ne devenant pas propriétaire du matériel n'est pas lié à un équipement susceptible d'obsolescence.

En contre partie, le coût de la location est élevé.

Enfin, l'acheteur public, en cas de location, utilise des crédits de fonctionnement et ne peut donc s'engager que pour un an. Pour bénéficier d'un loyer raisonnable, il peut conclure un contrat sur plusieurs années avec faculté annuelle de résiliation. De lourdes pénalités sont alors prévues en cas d'interruption du contrat.

IV.1.1.3 – Prise en crédit bail.

Définition

Le crédit bail est une formule de financement par lequel un établissement financier met un matériel à la disposition d'un locataire pendant une certaine période, la location étant assortie d'une promesse unilatérale de vente, à la fin du contrat, à un prix fixé à l'avance. La durée de la location est généralement fixée à 3 ans, mais peut aller jusqu'à 5 ans.

En fin de contrat, le locataire dispose d'une option :

- soit restituer le matériel,
- soit lever l'option d'achat.

Avantages

Comme pour la location, le crédit bail permet de répartir la charge du financement du besoin sur plusieurs exercices.

Il s'agit d'une formule comportant davantage de souplesse que la location, la levée de l'option d'achat en fin de contrat pouvant être une solution avantageuse.

Inconvénients

Les tarifs pratiqués par les établissements bancaires sont assez élevés et susceptibles de minimiser l'attrait de la procédure, surtout en période de faible inflation.

Le crédit bail met en relation trois partenaires. Il implique un montage juridique complexe.

Enfin, les acheteurs s'intéressent souvent plus aux offres qui permettent de renouveler rapidement le matériel qu'à celles qui conduisent à le faire durer. L'option de rachat est donc finalement peu attractive.

Modalités

Les loyers sont d'autant plus faibles que la valeur résiduelle en fin de contrat est grande, et que le constructeur a la possibilité de reprendre le matériel pour le vendre sur le marché de l'occasion. Pour les acheteurs qui ne souhaitent pas devenir propriétaires du matériel, il est conseillé de choisir les offres qui représentent la valeur résiduelle la plus haute et donc le loyer le plus bas.

IV.1.1.4 - TABLEAU DE SYNTHÈSE DES FORMULES D'ACQUISITION ET DE LOCATION

FORMULES D'ACQUISITION	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS	OBSERVATIONS
Achat matériel neuf		<ul style="list-style-type: none"> • Obsolescence rapide des équipements (souvent 3 ans actuellement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Un contrat de maintenance doit être signé avec le fournisseur, soit par ailleurs
Achat matériel d'occasion	<ul style="list-style-type: none"> • Prix moins élevé que dans toutes les autres formules 	<ul style="list-style-type: none"> • Moindre fiabilité • Moindre choix • Obsolescence encore plus rapide qu'avec les matériels neufs 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour amenuiser le problème de la moindre fiabilité : période de garantie à négocier lors de la signature du contrat de fourniture
Location	<ul style="list-style-type: none"> • L'acheteur n'est pas lié par un équipement susceptible d'obsolescence • Répartition de la charge du financement sur plusieurs exercices 	<ul style="list-style-type: none"> • Imputation sur budget de fonctionnement • Coût élevé 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour bénéficier d'un loyer raisonnable, l'acheteur pourra négocier un contrat sur plusieurs années avec faculté annuelle de résiliation (pénalités à prévoir).
<p>Crédit bail</p> <p>Location sur une durée de 3 à 5ans, assortie d'une promesse unilatérale de vente à un prix préalablement fixé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Répartition sur plusieurs années de la charge du financement. • Souplesse : possibilité de lever ou non l'option d'achat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût élevé • Montage juridique complexe • Option d'achat peu attractive en raison de l'obsolescence rapide des matériels 	<ul style="list-style-type: none"> • Si la levée de l'option d'achat est peu probable dès l'origine, il est souhaitable de prévoir une haute valeur résiduelle pour bénéficier d'un loyer plus bas.

IV.1.2 – ACHATS ET PRESTATIONS ASSOCIEES

IV.1.2.1 – Maintenance – garantie – extension de garantie

La maintenance des équipements multimédia est toujours assurée dans un premier temps par la garantie du constructeur qui est habituellement d'une période minimale d'un an au moins pour ce qui concerne le matériel.

Toutefois, la garantie proposée à titre gratuit par le constructeur peut ne pas satisfaire l'acheteur si elle est trop limitée. Une extension de la garantie peut alors être envisagée :

- pour une durée plus longue (la garantie est portée par exemple de 1 à 3 ans),
- et/ou pour une amélioration des conditions d'intervention (ex. : réduction des délais de dépannage et de remise en état, élargissement des périodes d'intervention,...)

Ces choix, et en particulier celui de la durée de la période de maintenance couverte par la garantie du constructeur doivent être faits et explicitement spécifiés (tant dans leur durée – avec ou sans extension de garantie – que dans les prestations souhaitées – notamment la réactivité) dans le marché d'acquisition des matériels.

En revanche pour toute maintenance de matériel « hors garantie » il faut passer un marché de maintenance spécifique lorsqu'il n'est pas possible, comme c'est souvent le cas, de l'assurer en interne.

Comme vu précédemment, il est également possible que les matériels encore dans leur période de garantie – un ou trois ans – soient réparés par le tiers mainteneur du marché de maintenance s'il est agréé par le constructeur des matériels sous garantie (application de la délégation de maintenance ou tierce maintenance).

Dans ce cas, le tiers mainteneur se fait alors rémunérer ses interventions :

- soit par la personne publique, pour les matériels hors garantie,
- soit directement par le constructeur, pour les matériels sous garantie.

Choix stratégiques

La maintenance peut être incluse dans le marché d'acquisition de l'équipement (appel d'offres global). Dans ce cas, deux lots distincts peuvent éventuellement être prévus.

Elle peut également faire l'objet d'un appel d'offres ultérieur. Dans ce cas, la période de garantie peut être mise à profit par l'acheteur public en tant que période d'observation, pour éprouver les conditions de fonctionnement des matériels, dans la perspective d'une meilleure définition du cahier des charges de maintenance répondant à ses besoins.

En tout état de cause, une réflexion sur les conditions de réalisation des prestations de maintenance doit être entreprise par l'acheteur dès le stade de l'acquisition des équipements.

Généralement, la garantie d'un an sur le matériel inclut la maintenance sur site. L'extension de la garantie au-delà de cette période peut aboutir à assurer la maintenance pendant la durée de vie du matériel (3 ans ou plus). Cette solution est la plus couramment pratiquée, mais n'est pas nécessairement la meilleure.

Niveaux de maintenance

La garantie, généralement d'un an sur le matériel et d'une durée qui peut être moindre sur les logiciels, peut inclure le remplacement des pièces, la main d'œuvre, les déplacements, l'intervention sur site des techniciens et éventuellement la fourniture d'un matériel de remplacement.

Le présent document est mis en ligne et téléchargeable gratuitement sur le portail des marchés publics à la rubrique : « guides et recommandations » des GPEM (Internet : <http://djo.journal-officiel.gouv.fr/marchespublics>).

On distingue habituellement trois niveaux de maintenance :

- le niveau 1 : assistance sur place aux utilisateurs/diagnostic/ échange standard
- le niveau 2 : échange de cartes électroniques,
- le niveau 3 : réparation en atelier.

Seul le premier niveau de maintenance est généralement susceptible d'être assuré en interne. (cf. tableau paragraphe IV.1.2.5 qui donne par ailleurs le détail des avantages et des inconvénients de l'internalisation et de l'externalisation des prestations associées).

Modalités contractuelles.

La plupart du temps, le prix de la maintenance est un prix forfaitaire. Que la maintenance soit prévue par le marché conclu avec le fournisseur ou qu'elle fasse l'objet d'un marché distinct, il est nécessaire de bien spécifier les conditions d'exécution : appels téléphoniques (premier ou deuxième niveau), dépannages sur site, installations, nettoyages de poste, etc... Si les prix sont calculés de manière unitaire, les unités d'œuvre devront être précisées.

Par ailleurs, il convient de bien faire la distinction entre la maintenance préventive et la maintenance curative. Les contrats d'entretien, par exemple, sont du domaine de la maintenance préventive. La maintenance curative inclut en plus, par exemple, les interventions en cas de panne.

Les contrats de maintenance curative doivent être plus détaillés; il convient en effet de prévoir contractuellement, par exemple : les délais d'intervention, les heures d'ouverture pendant lesquelles les interventions doivent s'effectuer, ...

Respect des obligations en matière de mise en concurrence.

Les obligations de l'acheteur public en matière de mise en concurrence portent non seulement sur le matériel, mais également sur les prestations de maintenance. Il convient de veiller au respect de ces obligations, particulièrement dans le cas où le marché inclut équipements et prestations. Bien entendu, les règles de mise en concurrence doivent s'appliquer pour les prestations postérieures à l'expiration de la garantie contractuelle : en aucun cas, la maintenance ne peut être négociée directement avec le constructeur sans mise en concurrence.

IV.1.2.2 – Gestion de parc

Définition

C'est un service particulier qui peut se combiner avec une formule d'acquisition (achat ou location) avec ou sans maintenance. Cette prestation comprend les éléments suivants :

- la gestion de l'intégralité des équipements (aspects techniques, financiers et logistiques),
- le contrôle de l'utilisation des licences,
- la simulation et l'aide à la décision,
- la gestion des incidents,
- la gestion des évolutions.

Avantages du recours à un prestataire

L'acheteur public n'ayant pas, en interne, de compétences suffisantes, peut avoir intérêt à recourir à un prestataire externe. La fiabilité de son parc qui pourrait lui faire gravement défaut, en cas de défaillance, dans l'exercice de sa mission de service public, est ainsi mieux assurée.

Par ailleurs, un prestataire externe peut s'affranchir des effets de « seuil » ou de « pointe » pour réduire les coûts par rapport à un service réalisé en interne.

Modalités

Le recours à un prestataire externe ne doit toutefois pas entraîner l'abandon de la maîtrise du système d'information. D'une part, il convient de veiller à la cohérence globale du système, d'autre part, l'acheteur doit conserver un pôle d'expertise suffisant pour dialoguer avec le prestataire.

IV.1.2.3 - Externalisation

Définition

L'externalisation se définit comme étant un transfert stable et durable de processus internes à un prestataire externe.

Dans le domaine de l'équipement multimédia, l'externalisation peut porter seulement sur la maintenance et/ou la formation des utilisateurs, ou à la fois sur ces services et la gestion du parc, du réseau et même la propriété du matériel.

Le processus d'externalisation permet à l'établissement public de se concentrer sur son cœur de métier, en l'occurrence, pour un établissement scolaire, la pédagogie : il délègue, par exemple, la gestion de son parc informatique à un prestataire externe qui intervient directement au sein de l'établissement avec du personnel approprié.

L'externalisation suppose le développement de liens étroits avec le prestataire, et des relations de confiance. Par ailleurs, contrairement à ce qui se passe en cas de sous-traitance, l'établissement conserve la maîtrise d'œuvre de l'activité externalisée. Il doit donc impérativement conserver en son sein une expertise suffisante pour assurer cette fonction. S'il s'agit d'un établissement scolaire ou universitaire, par exemple, l'évolution du parc doit s'adapter aux orientations et au contenu pédagogique, en même temps qu'à l'offre des éditeurs.

Inconvénients de l'externalisation :

- Coût élevé
- Nécessite une adaptation de l'organisation de l'établissement : travail de longue durée en relation étroite avec un prestataire externe.
- La différence de statut entre le secteur public et le secteur privé peut quelquefois engendrer de difficultés de collaboration.
- L'externalisation est peu compatible avec une remise en concurrence périodique car sa réussite passe par une relation de confiance qui s'instaure dans la durée.
- Si le parc est important : nécessité d'avoir un outil informatisé de gestion de parc bureautique permettant un suivi fiable des prestations (et de la facturation afférente).

Avantages de l'externalisation :

- Efficacité du service rendu : prestations réalisées par une entreprise dont le secteur d'activité objet de l'externalisation est le cœur de métier.
- Efficacité de la personne publique : l'acheteur public peut alors concentrer la plus grande partie de ses forces vives à son propre cœur de métier, par exemple la pédagogie pour les EPLE.
- En conservant la maîtrise d'œuvre de l'activité, l'établissement garde la main sur les orientations stratégiques et peut y consacrer davantage de temps.
- L'externalisation permet de définir, en relation avec le prestataire, une réelle stratégie en matière d'achat d'équipement et de gestion de réseau. Cela implique une approche globale et réfléchie des questions relatives à l'acquisition des équipements multimédia. En conséquence, l'externalisation favorise une meilleure définition des besoins et donc une meilleure utilisation des acquisitions.
- Obligation de résultat (notamment sur la réactivité et la qualité des interventions).

Externalisation et gestion de parc

L'externalisation de la gestion de parc présente les mêmes avantages et inconvénients que toute externalisation (cf. paragraphe IV.1.2.3 ci-dessous).

Elle peut toutefois se faire presque entièrement à distance via un accès Internet ou Intranet. Le prestataire qui a une visibilité totale peut réagir rapidement et proposer un service performant.

IV.1.2.4 – L'infogérance des équipements et des systèmes

L'infogérance intégrant les équipements et les systèmes est la formule la plus complète d'externalisation des prestations de service intervenant après l'acquisition d'un équipement informatique.

Elle comprend :

- l'installation de périphériques,
- l'assistance téléphonique (help-desk),
- les trois niveaux de maintenance,
- la mise à jour des logiciels,
- la gestion du parc.

La norme AFNOR Z 67 801-1 donne la définition suivante de l'infogérance :

« L'infogérance est un service défini comme le résultat d'une intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire informatique, tout ou partie du système d'information d'un client, dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de services et une durée définis. »

Modalités

Les offres d'infogérance peuvent émaner du vendeur du matériel, du loueur ou du mainteneur (SSII).

Elles se présentent de façon modulaire et n'incluent pas nécessairement toutes les fonctions. Elles se caractérisent par une facturation forfaitaire. Le prix à appliquer est plus difficile à apprécier. Ne disposant pas d'unités d'œuvre simples pour traduire ce qui est externalisé, la connaissance des métiers que l'on décide d'externaliser est de première importance.

Comme toute externalisation, l'infogérance suppose la rédaction d'un marché comportant des clauses détaillées relatives :

- aux conditions de coopération entre l'acheteur et le prestataire,
- aux conditions de transfert de l'activité,
- aux conditions de réversibilité (en cas d'interruption du service ou de retour à la situation antérieure),
- à un plan qualité,
- à des indicateurs de suivi (qualité et quantité)

IV.1.2.5 - SYNTHÈSE DES PRESTATIONS ASSOCIÉES

FORMULE D'ACHAT	FORMULES DE MAINTENANCE POSSIBLES			AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
	1 ^{er} niveau	2 ^{ème} niveau	3 ^{ème} niveau		
• 1/ Achat matériel neuf	En interne ou en externe	Externe	Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Internalisation : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> plus grande réactivité de l'équipe interne <input type="checkbox"/> meilleure connaissance de l'environnement et de l'utilisateur • Externalisation : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> meilleure garantie de l'obligation de résultat 	<ul style="list-style-type: none"> • Internalisation <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> formation de l'équipe interne pour maintenir son niveau • Externalisation <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> coût plus élevé (à étudier en fonction de nombreux paramètres) <input type="checkbox"/> moins grande réactivité, sauf si équipe externe sur place
• 2/ Achat matériel d'occasion	En interne ou en externe	Externe	Externe		
• 3/ Achat/Location + gestion de parc	Compris	Compris	Compris	<ul style="list-style-type: none"> • Tout est compris – une seule société intervenante (gain de temps dans le pilotage de la gestion) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inconvénients liés au regroupement de toutes les prestations entre les mains d'une même société (en cas de défaillance technique ou financière) (1)
• 4/ Achat de matériel neuf avec extension de garantie (généralement de 3 à 5 ans)	En interne ou en externe	Compris	Compris	<ul style="list-style-type: none"> • garantit systématiquement la maintenance sur site pour la durée de la période d'extension au-delà de la garantie généralement d'un an • aussi longue que la durée de vie des matériels, elle remplace le contrat de maintenance • son coût est indiqué dès l'achat (dans le contrat de fourniture) 	<ul style="list-style-type: none"> • S'applique uniquement sur le matériel neuf
• 5/ Marché de maintenance spécifique assurée par un tiers mainteneur agréé, pris concomitamment avec les formules n° 1/ ou 4/ ci-dessus	En interne ou en externe	Compris	Compris	<ul style="list-style-type: none"> • garantit systématiquement la maintenance sur site pour tous les matériels (qu'ils soient ou non sous la garantie) mais, bien entendu, avec des coûts différents) • aussi longue que la durée de vie des matériels, elle remplace le contrat de maintenance. 	<ul style="list-style-type: none"> • S'applique à tous les matériels (neufs hors garantie) tout en gardant la possibilité pour le matériel sous garantie de faire intervenir : soit le SAV du constructeur soit le tiers mainteneur titulaire du marché.

(1) Pour pallier ces inconvénients, il convient de prévoir la possibilité de se retourner contre le constructeur en cas de défaillance du prestataire (double garantie)

Le présent document est mis en ligne et téléchargeable gratuitement sur le portail des marchés publics à la rubrique : « guides et recommandations » des GPEM (Internet : <http://djo.journal-officiel.gouv.fr/marchespublics>).