



INFORMATIQUE ET MARCHÉS PUBLICS : COMMENT ACHETER CORRECTEMENT DE L'IT ?

GTIMP – 16 juin 2026

Kristen VOGLAIRE

SOMMAIRE

Introduction

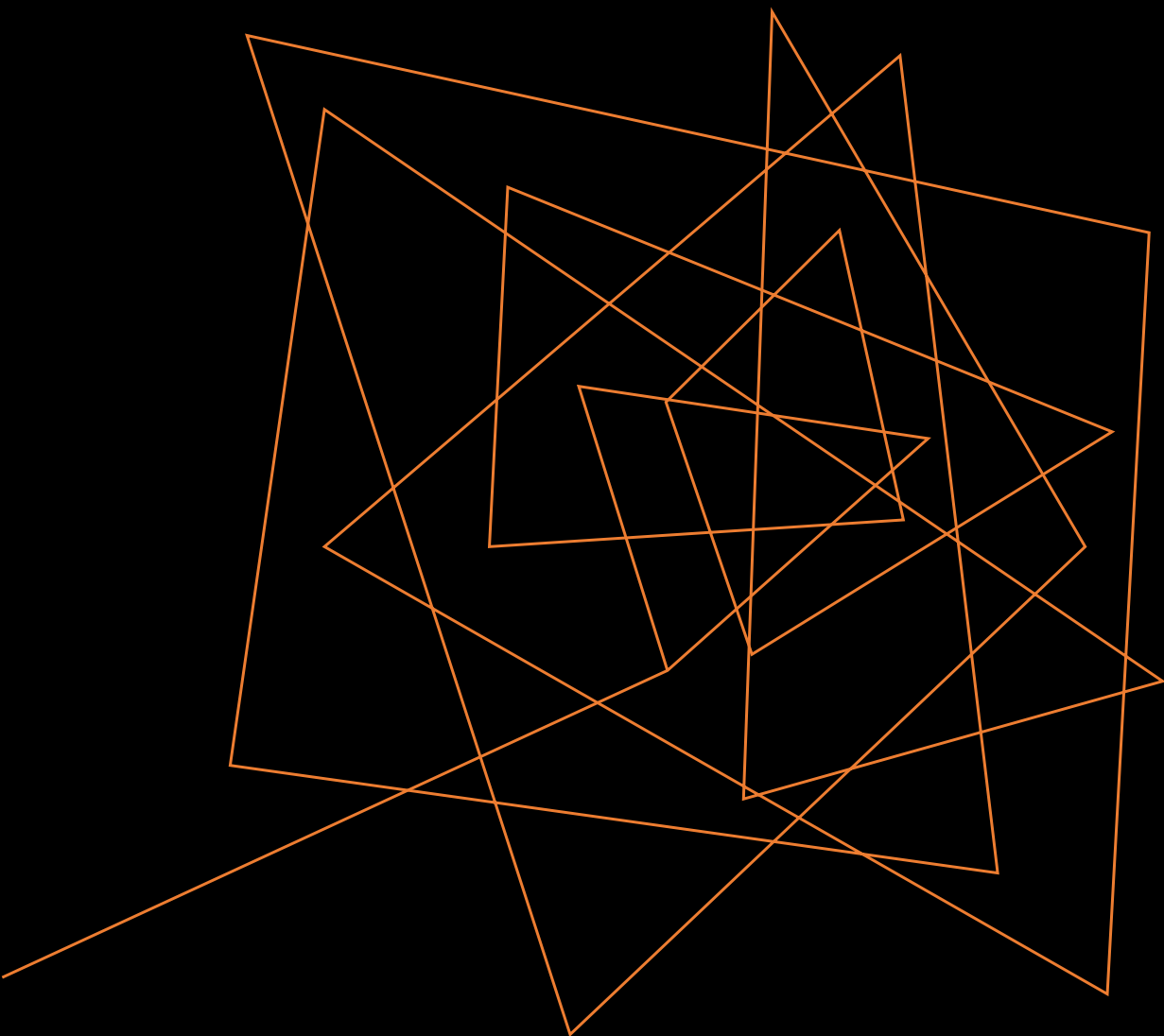
Structure du marché

Critères de sélection et d'attribution

Clauses contractuelles

Modalités d'exécution

Conclusion



INTRODUCTION

AUTANT DE MARCHÉS INFORMATIQUES QUE DE MÉTIERS DE L'ADMINISTRATION

Les exemples ne manquent pas :

Mise en place d'un **ERP** pour gérer les finances, les RH et les achats

Développement d'un **portail en ligne** permettant aux citoyens d'introduire des demandes de permis

Externalisation de l'**hébergement des applications** dans un centre de données (+sauvegarde +plan de reprise d'activité)

Déploiement d'une solution de **gestion électronique des documents (GED)** pour supprimer progressivement le papier

Réalisation d'un **audit de cybersécurité** et d'une campagne de tests d'intrusion

Acquisition d'une solution de **signature électronique** intégrée aux processus administratifs

Achat de serveurs, de postes de travail, d'écrans, d'imprimantes, de stockage, d'équipements réseau (switches, routeurs, firewalls)

Déploiement d'un **assistant conversationnel basé sur l'IA** pour répondre aux questions des usagers ou assister les agents administratifs

MARCHÉ INFORMATIQUE ?

- Les marchés informatiques peuvent porter sur :
 - **des fournitures** (matériel, licences, équipements)
 - **des services** (développement, maintenance, consultance, hébergement, support, formation)
 - **des solutions hybrides**, combinant fournitures et services (par exemple : un logiciel SaaS – souscription/licence louée – accompagné de sa configuration, de sa maintenance et de la formation des utilisateurs ; l'achat de serveurs, accompagnés d'une maintenance sur plusieurs années)

Application des règles d'estimation des marchés mixtes fournitures/services (art. 6 & 7 AR Passation)

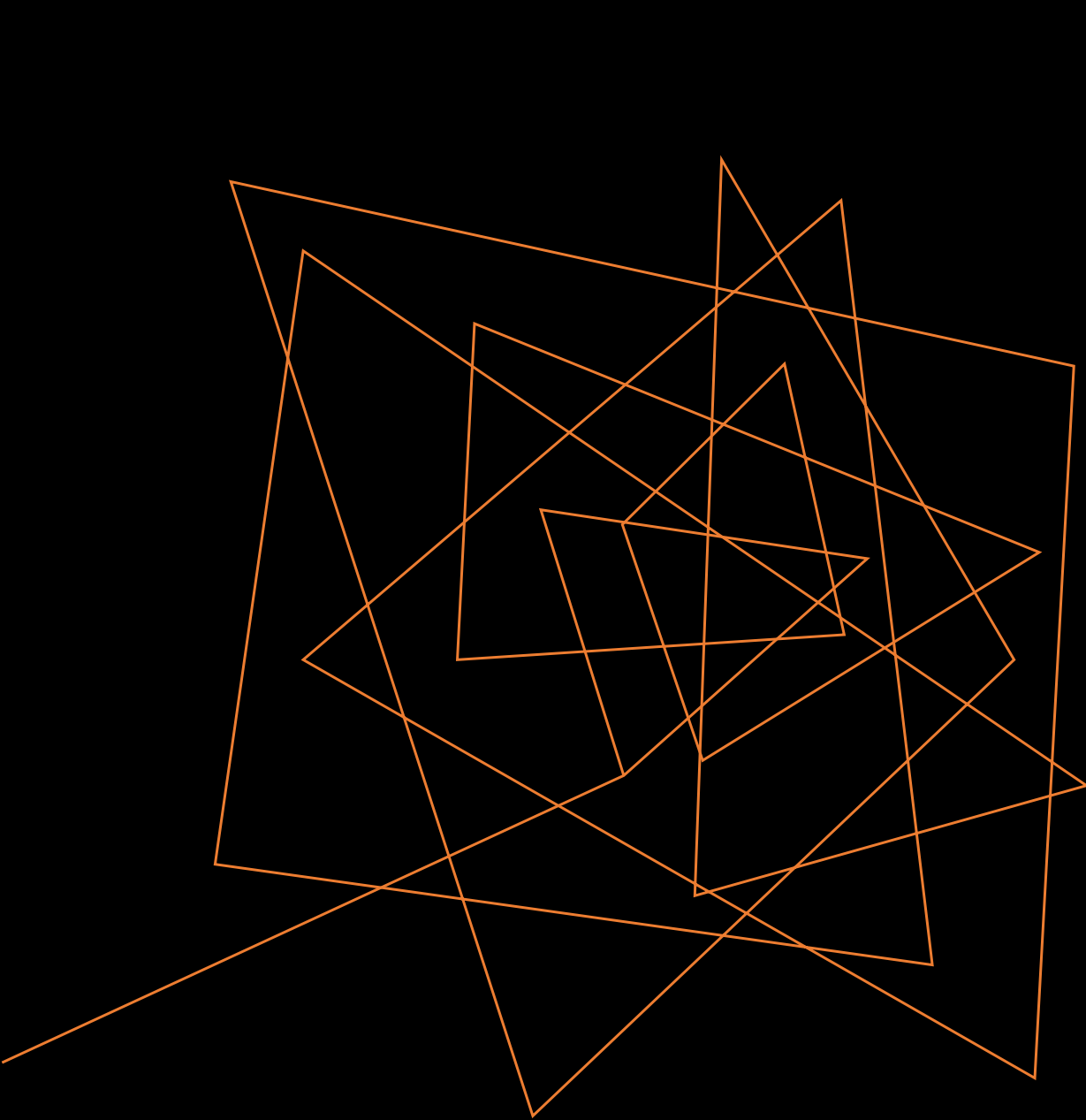
POURQUOI LES MARCHÉS IT ÉCHOUENT-ILS ?

Causes multiples :

- ✗ Besoin mal défini
- ✗ Cahier des charges figé alors que les besoins évoluent
- ✗ Sous-estimation de la migration des données
- ✗ Dépendance excessive à un fournisseur ("vendor lock-in") – Arrêt CJUE
- ✗ Critères d'attribution qui évaluent mal la qualité
- ✗ Maintenance insuffisamment définie
- ✗ Réversibilité oubliée
- ✗ Cybersécurité et RGPD traités trop tard
- ✗ ...

Objectif de la présentation :

- Identifier les points d'attention et enjeux
- À chaque étape d'un marché public



STRUCTURE DU MARCHÉ

DÉFINIR SON BESOIN

- Au-delà de son objet, comment s'articule votre besoin ?
- Exemple :
 - Point de départ : je souhaite acquérir une nouvelle solution xx
 - Se traduit par :
 - *Acquérir une nouvelle solution de XX, destinée à faire XX*
 - *A inscrire dans/à adapter à un environnement et à un contexte technique donné*
 - *A maintenir (et faire évoluer ?) cette nouvelle solution pendant XX années*
 - *Former XX personnes à son utilisation (utilisateurs) / sa gestion (administrateurs)*
 - ...
- Pour chaque élément identifié, se poser les bonnes questions :
 - Timing et articulation des différents éléments (postes)
 - Performances attendues et contraintes
 - Modalités de commande, d'exécution, de validation
 - Éléments différenciants entre fournisseurs

*Autrement dit : que doivent-ils faire, quand, et selon quelles modalités ?
Identifiez bien les livrables, les échéances et les niveaux de service attendus.*

Différenciez :

- Exigences minimales (GO/NO GO)
- Éléments non exigés mais que vous aimeriez valoriser
- Nice to have

CHECKLIST MATÉRIEL IT

- Description technique du matériel attendu
 - Fonctionnalités / Performances attendues / minimales
 - Consommation énergétique
 - Compatibilité / Interopérabilité avec l'infrastructure existante ?
- Comment vont se passer les commandes (à ventiler par poste / option si besoin) :
 - 1 seule commande / commandes échelonnées dans le temps / commandes au fil de l'eau en fonction des besoins / ...
- Des installations sont nécessaires ?
 - Si oui, où et dans quel délai ?
- Réceptions
 - à la livraison ? à l'installation ? en partie sur le site de l'adjudicataire (stock) ?
- Point de départ de la garantie ?
 - Livraison / Installation / Rétroactivement ?
- Quid des consommables / pièces de rechange ? (Arrêt CJUE)

CHECKLIST DÉVELOPPEMENT

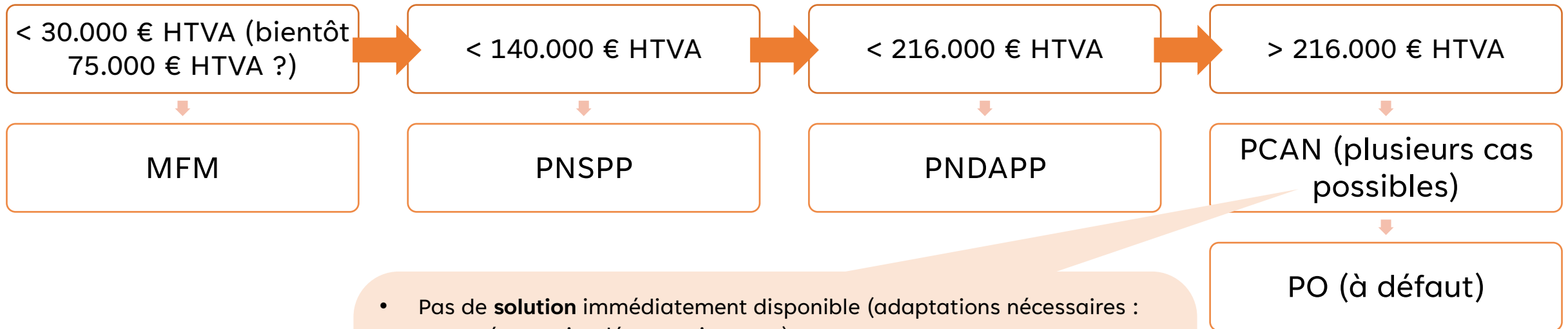
- Description fonctionnelle de la solution attendue
 - Fonctionnalités attendues/désirées
- Phasage du projet
 - Analyse, développement, phase de test, mise en production, garantie, maintenance, évolution de la solution...
- Description des différents types de maintenance attendues
 - Corrective, légale, évolutive/adaptative
- Modalités de commande
 - Va-t-on s'engager sur le tout (analyse, développement, test et mise en production, maintenance, formation, ...) ou sa mise en production totale dépend-elle d'un POC/pilote préalable ?
- Réceptions
 - Comment se passe la validation des prestations ? à l'issue de chaque phase (forfait ?) ? trimestriellement pour la maintenance, ... ?
- Autres modalités d'exécution
 - Documentation et livrables attendus ?
 - Code source et clause d'escrow ?
 - Gestion des versions (calendrier des mises à jour, tests avant déploiement...)

CHECKLIST CONSULTANCE

- Description du rôle et des missions visées, par profil
- Description des profils attendus (expérience minimum...)
 - Le profil doit-il répondre à un minimum ou être comparé aux autres ?
- Modalités d'exécution
 - Heures et lieux de prestations, matériel nécessaire / mis à disposition...
 - Remplacement en cours d'exécution
- Modalités de commande
 - Commande d'un « pot » de consultation ?
 - Commande à la mission (sur la base d'un aperçu de mission, pex) ?
- Réceptions
 - Time-sheet ? Pointage dans un outil ? ...

CHOIX DE LA PROCÉDURE

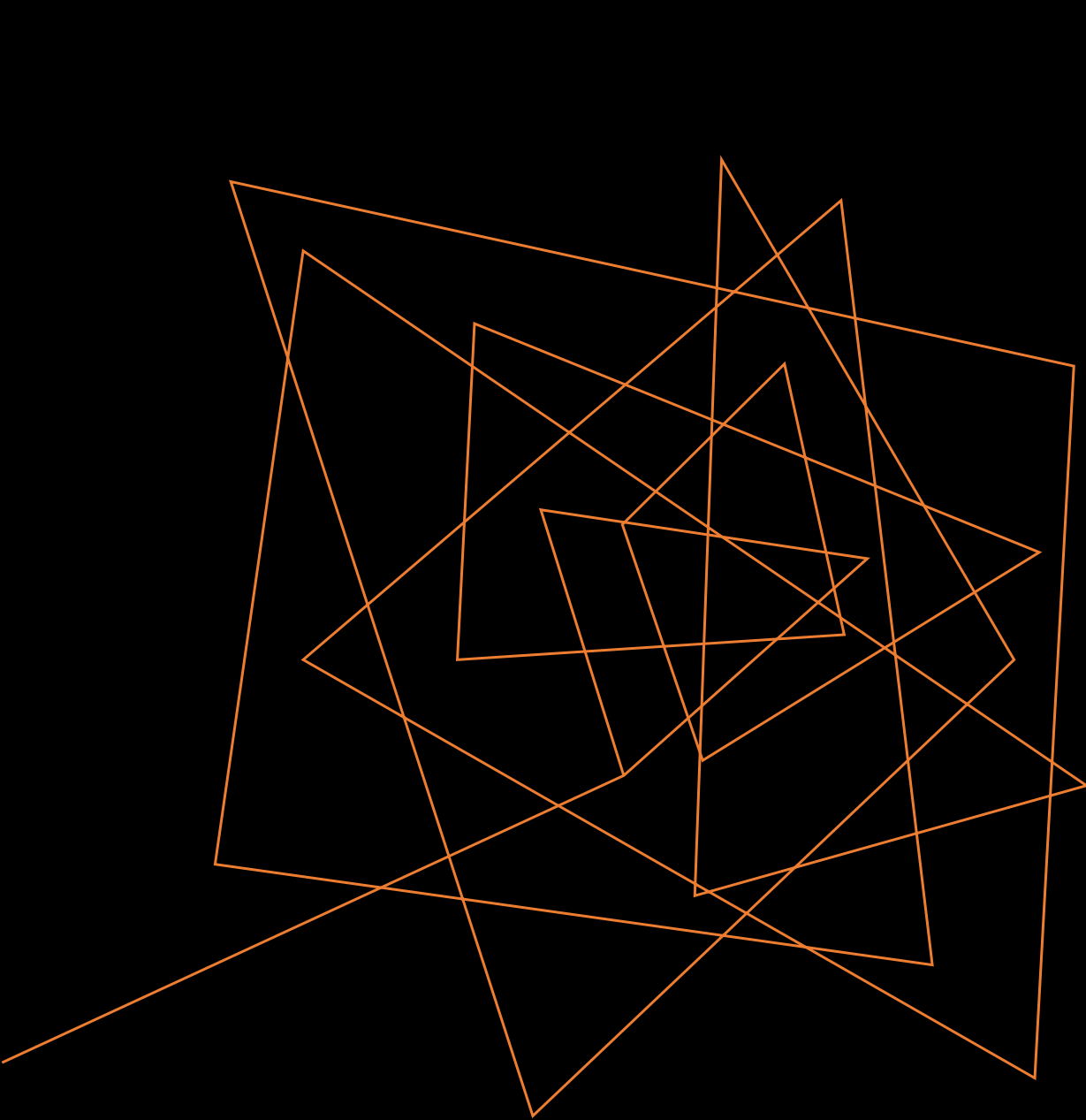
Les négociations ne sont souvent pas un luxe !



- Pas de **solution** immédiatement disponible (adaptations nécessaires : paramétrage, implémentation, etc.)
- Le marché inclut la **conception ou des solutions innovantes**
- Négociation indispensables du fait de **circonstances particulières** liées à la nature ou à la complexité du marché, ou aux risques qui y sont liés
- Impossibilité pour le PA de définir les **spécifications techniques avec une précision suffisante** (norme, évaluation technique €, spécification technique commune ou une référence technique)

DURÉE

- « *En règle générale, un marché ne peut dépasser 4 années* »
 - **Dans certains cas** (investissement conséquent, longs développements nécessaires, formation et prise en main des utilisateurs, durée d'amortissement...), une **durée plus longue peut cependant se justifier**
 - Conditions : motiver cette durée plus longue (pex. dans la note d'approbation des conditions du marché)
- Questions à se poser :
 - Une durée de 4 ans est-elle suffisante ? Et si pas, pourquoi ?
 - Cette durée doit-elle être « découpée » ?
 - Exemple : déploiement en 2 temps (petit, puis à grande échelle)
 - Une migration (avant/après le marché) est-elle nécessaire en cas de changement d'adjudicataire ? Si oui, de quelle durée ?
 - Une garantie (des fournitures/des prestations) doit-elle être prévue ?



CRITÈRES DE SÉLECTION ET D'ATTRIBUTION

SÉLECTION

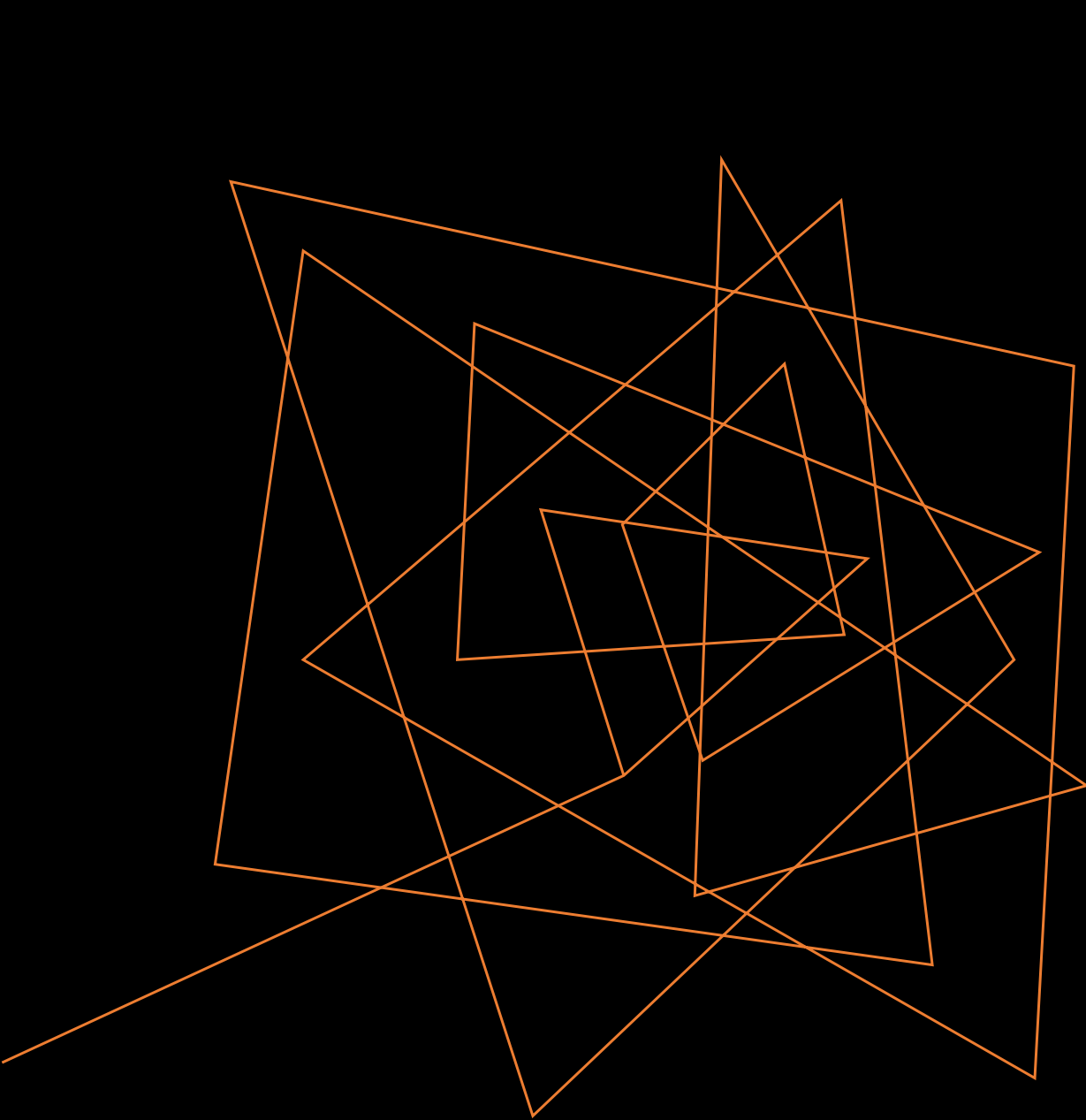
Plusieurs possibilités, qui vont dépendre du marché :

- Chiffre d'affaires
- Références similaires
 - Calibrage de vos références (ampleur ou complexité du projet vs montant)
 - Attention à la durée des projets IT
- Profils minimums
 - Nombre
 - Expérience ou certification requises
 - VS critère d'attribution
- Normes d'assurance qualité
 - Ex.: ISO 27001 (Systèmes de management de la Sécurité de l'information)
- Equipements techniques
 - DRP distants, environnement de développement/test...
- ...

Identifier les éléments
nécessaires à
l'évaluation des
critères

ATTRIBUTION

- Prix / coût
 - Consultance / formation : Prix horaire/journalier/unitaire ?
 - Matériel : Coût du cycle de vie (LCC) ? Coût énergétique ? Coût à l'usage ?
 - Développement : Coût forfaitaire ? Régie ? Par « bloc » de développement ?
- Qualité technique / fonctionnelle
 - Développement : % de couverture des fonctionnalités attendues ? Tests / Démo ?
 - Matériel : Normes de référence ?
- Qualité des profils
 - Si pas évalué au niveau de la sélection
 - Uniquement pour les marchés de services (impact important sur l'exécution)
- Approche, méthodologie et planning d'exécution
 - Pertinence et adéquation ? Contextualisation ?
 - Délai : Pertinence ? Si oui, attention à la méthode d'évaluation ($\neq$ règle de 3)



CLAUSES CONTRACTUELLES

MODALITÉS DE COMMANDE

- Commande unique ou commandes successives ?
 - Bon de commande unique
 - Bons de commande au fur et à mesure des besoins
 - Tranches (fermes / conditionnelles)
- Quel est le délai d'exécution attendu ?
 - Livraison / Début de prestations sur site
 - Déploiement / Installation
 - Intervention sur site
- Comment sont commandées les prestations complémentaires ?
 - Régie / Régie plafonnée / Forfait
 - Poste à bordereau de prix
 - Option prévue au marché
- Le fournisseur peut-il commencer sans bon de commande ou demande écrite ?

MODALITÉS DE VALIDATION

- Questions principales :
 - Qui valide les prestations ?
 - Dans quel délai la validation intervient-elle ? (projets agiles vs process internes)
 - Comment formaliser l'acceptation (PV, validation écrite, outil de suivi...)?
 - Que se passe-t-il en cas de non-conformité ?
 - La facturation est-elle conditionnée à cette validation ? À la réception de livrables particuliers ?
- Plus concrètement :

Type de marché	Exemples de validation
Fournitures	Livraison, installation, conformité technique, mise en service, formation
Développement	Validation par phase, contrôle des fonctionnalités, tests, documentation, formation
Consultance	Timesheets, livrables, rapports d'activités, présentation

ENCADREMENT DES DEMANDES DE CHANGEMENT

- Définir une **procédure claire** pour les demandes de changement
 - Toute demande doit préciser :
 - son objet
 - son impact fonctionnel
 - son impact sur le planning
 - son impact financier (idéal : valorisation sur la base des prix unitaires de l'offre initiale)
 - Exiger une **validation préalable** du pouvoir adjudicateur avant TOUTE exécution
 - Si vous souhaitez rendre le planning et l'aspect financier forfaitaires, à préciser
 - Distinguer :
 - les corrections d'anomalies (comprises dans la maintenance corrective)
 - les évolutions fonctionnelles (susceptibles d'entraîner un coût supplémentaire)
 - Prévoir la traçabilité des modifications et la mise à jour de la documentation
 - // validation
-  **Attention** : une demande de changement ne peut pas conduire à une modification substantielle du marché

DROIT DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

- Quels sont les **livrables** attendus dans le cadre du marché ?
 - *Slides, développements, documentation, avis, logo, etc*
- Que veut-on **en faire** ?
 - *Réutilisation en interne, modification, transmission en externe, mise à disposition, etc.*
- Doit-on disposer des **droits intellectuels** sur ces livrables ou une licence d'exploitation est-elle suffisante ?
 - *Vous souhaitez disposer des droits intellectuels (**cession**) : équivalent d'un achat (+ solution la plus couteuse) : vous devenez titulaire des droits*
 - ↔ *le fournisseur ne peut plus utiliser lui-même les livrables, il devra pex requérir notre autorisation pour pouvoir les réutiliser*
 - *Vous vous contentez d'une **licence** d'exploitation : sorte de location (moins couteux) : vous avez alors le droit d'utiliser/d'exploiter les livrables dans les conditions décrites dans le CSC*
 - ↔ *le fournisseur reste titulaire des droits concernant ces livrables sans que nous n'ayons rien à dire*
- En cas de **licence d'exploitation**, doit-elle être exclusive ?
 - *Licence exclusive : vous êtes donc les seuls à pouvoir l'utiliser - cela se rapproche fort d'une cession dans la mesure où le fournisseur ne peut accorder de licences à qqn d'autre - solution couteuse donc*
 - *Une licence n'est, en règle générale, exclusive que pour un temps déterminé*

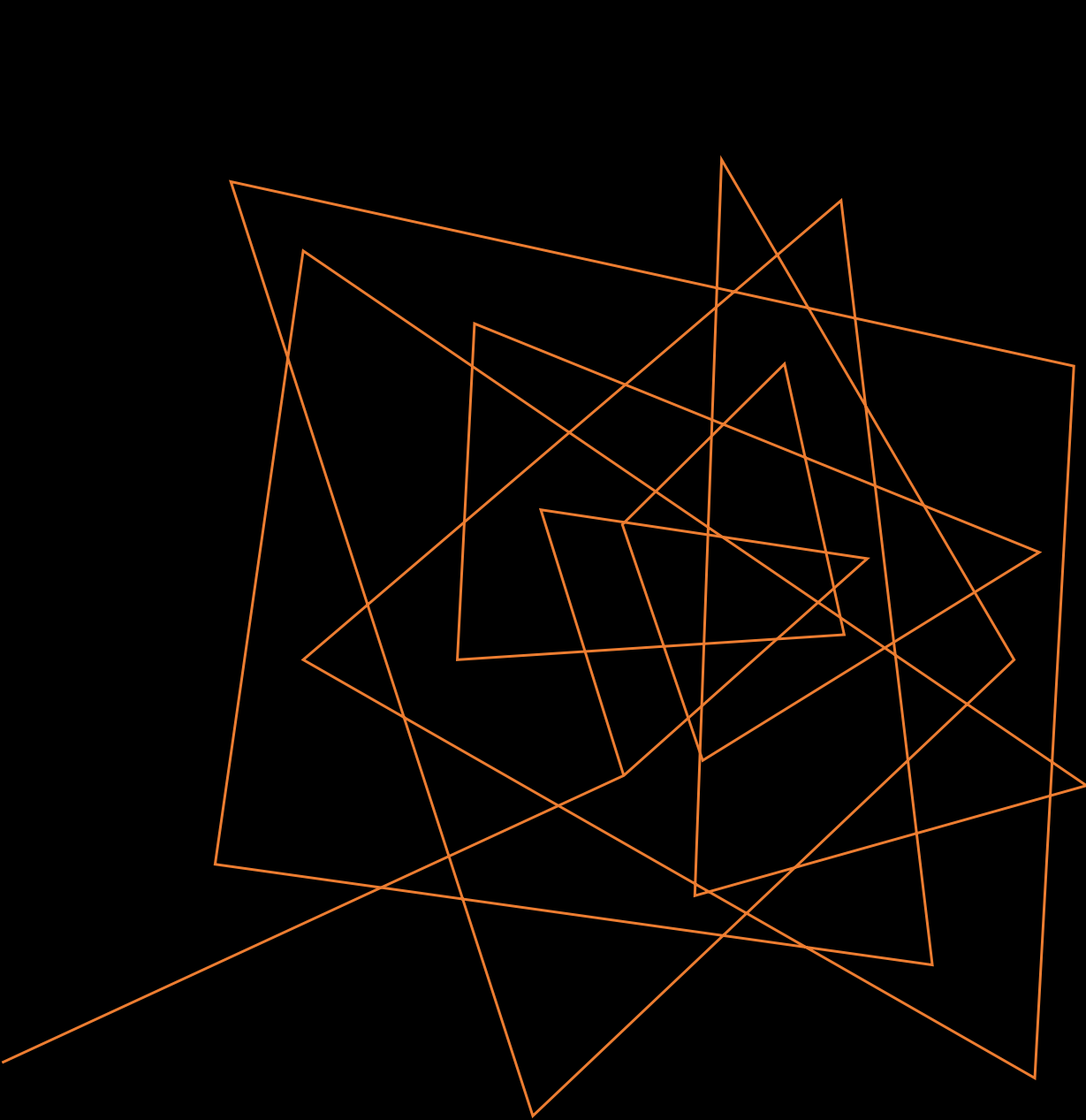
PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

Oui ?
Encadrement
nécessaire...

- Le marché traite-t-il des données personnelles ?
 - = données qu'on peut rattacher, directement ou indirectement, à une personne, qu'elle fasse partie de votre entité, d'un de vos bénéficiaires, de l'adjudicataire lui-même ou même d'un tiers
 - ex. : nom, prénom, adresse e-mail prof. ou privée, adresse IP, logs, ...
- Parmi ces données, certaines sont-elles sensibles ?
 - = numéro de registre national, données de santé, origine raciale ou ethnique, vie sexuelle, donnée judiciaire, appartenance syndicale, conviction religieuse ou philosophique, opinion politique
 - Protection accrue
- Les données sont-elles mises à disposition du fournisseur ? Y a-t-il accès d'une manière ou d'une autre ? Doit-il les traiter ?
 - ex. : on lui sous-traite l'hébergement, il effectue une analyse de nos applications, il participe au service desk...

Données
personnelles vs
confidentielles

Nécessité de prévoir un **Data processing agreement**
(= contrat de traitement de données)



MODALITÉS D'EXÉCUTION

SLA (SERVICE LEVEL AGREEMENTS)

Prévoir / encadrer les questions suivantes :

- Niveaux de criticité des incidents (faible / mineur / majeur / critique / bloquant)
- Temps de prise en charge vs temps de résolution (solution de contournement ?)
- Taux de disponibilité attendus
- Délais de livraison / installation / déploiement / remise de livrables...
- Pénalités et amendes éventuelles (retard, indisponibilité, etc.)

Gestion des incidents – le *comment* :

- Point de contact
- Escalade (et communication de crise)
- Outil de ticketing

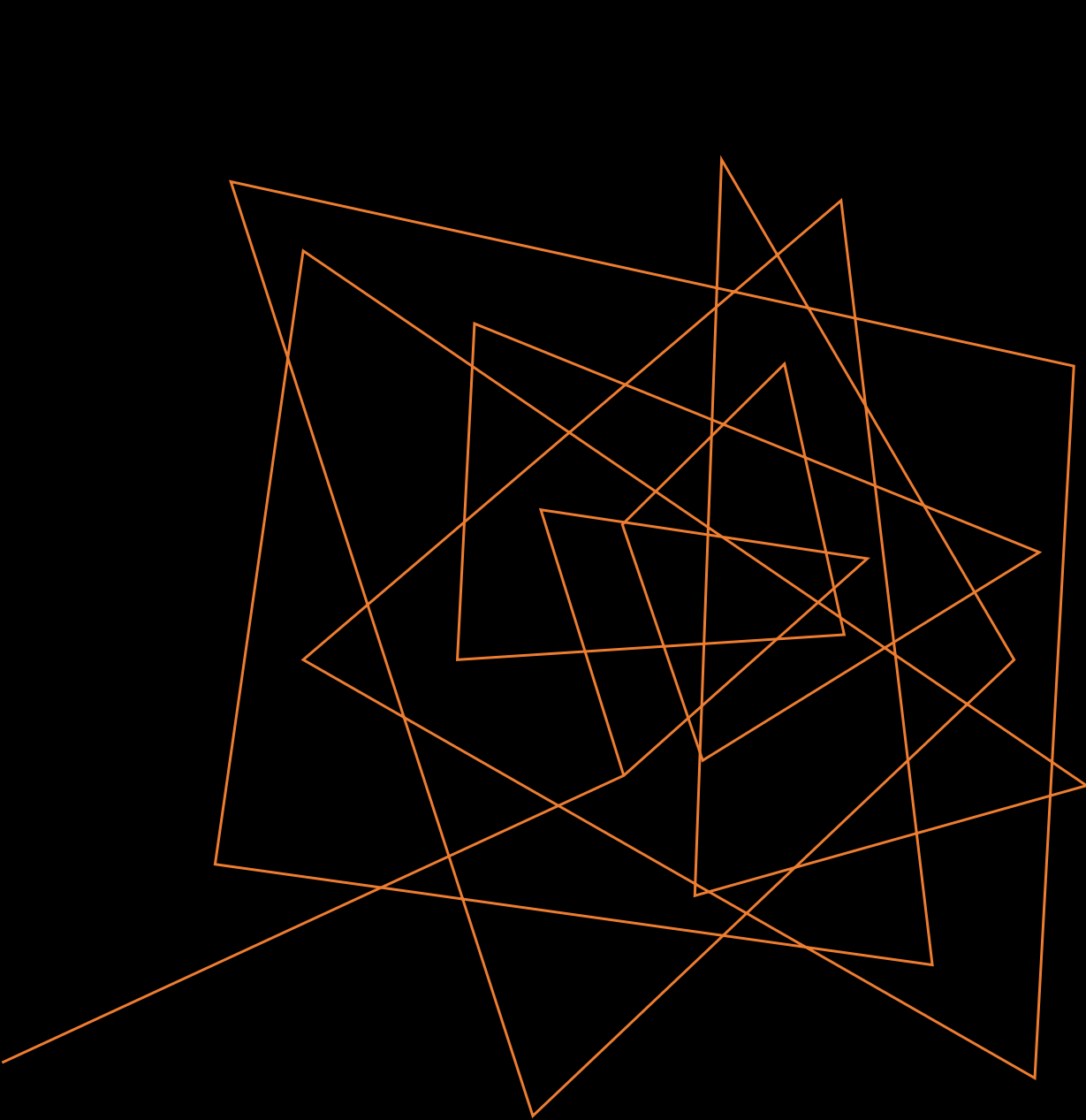
CLAUSE DE RÉVERSIBILITÉ

- Deux aspects:
 - Anticipation du projet suivant / de la suite du projet (passage de flambeau / reprise en interne)
 - Eventuelles modalités de fin de marché
- Plusieurs éléments à encadrer :
 - Modalités de restitution des données
 - Formats ouverts et exploitables
 - Assistance au transfert vers le nouveau prestataire ou vers l'interne
 - Délais de remise
 - Transfert des connaissances et de la documentation
 - Suppression sécurisée des données résiduelles (notamment personnelles ou confidentielles) après migration

CSC FUTURE PROOF ?

Encadrer les évolutions potentielles :

- Au niveau de la structure du marché :
 - Prévoir des options
 - Intégrer des postes à quantités présumées
 - Dans les prestations complémentaires possibles, distinguer les prestations forfaitaires et celles à bordereau de prix
 - Prévoir des tranches (si nécessaire)
- Prévoir des clauses de révision ou d'évolution maîtrisées :
 - Anticiper les évolutions techniques du matériel (versions plus récentes, plus performantes...)
 - Encadrer le remplacement des consultants (niveau équivalent aux exigences du CSC ET de l'offre)
 - Autoriser l'ajout de modules complémentaires dans certaines conditions
 - Anticiper l'évolution des volumes d'utilisateurs ou des besoins métiers



CONCLUSION

LES DIX ERREURS LES PLUS FRÉQUENTES

1. Décrire une solution plutôt qu'un besoin
2. Négliger la migration des données
3. Sous-estimer les coûts de maintenance
4. Ne pas prévoir l'interopérabilité
5. Ignorer les enjeux de cybersécurité
6. Choisir uniquement sur le prix
7. Définir des SLA irréalistes ou inadaptés aux besoins
8. Prévoir des critères de réception vagues
9. Oublier d'encadrer les demandes de changement (« change requests »)
10. Oublier la réversibilité

CRITÈRES DE RÉUSSITE

Le meilleur moyen
de réussir un
marché IT n'est
pas de négocier
son prix à tout
prix



C'est d'**anticiper**
les difficultés
d'exécution avant
même de recevoir
les offres



Car ce qui n'est
pas prévu
aujourd'hui, sera
surement un
problème **demain**



Un marché IT
réussi commence
par une bonne
définition du
besoin,
l'anticipation des
risques et la
rédaction d'un
CSC clair.

AVANT DE LANCER VOTRE MARCHÉ, POSEZ-VOUS CES QUESTIONS

- ✓ Ai-je décrit **mon besoin** plutôt qu'une solution ?
- ✓ Les **critères de sélection et d'attribution** permettront-ils réellement de choisir la meilleure offre ?
- ✓ Les **modalités de commande et de validation** sont-elles claires ?
- ✓ Les **niveaux de services (SLA)**, les délais d'intervention et les garanties sont-ils suffisamment encadrés et adaptés à mes besoins ?
- ✓ Les aspects liés à la **cybersécurité**, à la protection des **données personnelles** et à la **confidentialité** sont-ils suffisamment encadrés ?
- ✓ Ai-je prévu les **évolutions** et les **demandes de changement** ?
- ✓ Puis-je **changer de prestataire demain** sans mettre mon organisation en difficulté?
- ✓ Le marché est-il suffisamment **flexible** pour évoluer sans devoir être entièrement repensé dans deux ans ?

UNE QUESTION ?

Kristen VOGLAIRE (KWIDEA s.r.l.)

Kristen.voglair@kwidea.be

+32 492 75 94 90

www.kwidea.be

À PROPOS DE KWIDEA

KWIDEA est une entreprise belge **spécialisée en marchés publics**, l'une des rares en mesure d'accompagner tant les adjudicateurs que les entreprises. Elle a pour vocation d'accompagner ces différents acteurs, et de leur faciliter l'accès aux marchés publics.

Cet **accompagnement** se traduit notamment par : de la formation, du conseil et du coaching sur mesure, de la consultance juridique mais aussi opérationnelle et stratégique, de la révision de processus d'élaboration ou de réponse aux marchés publics ...