



Revue des dépenses

Optimisation de la gestion des dépenses informatiques courantes

Rapport final

Résumé exécutif

Ce rapport final compile les résultats de la phase prospective du spending review sur les dépenses informatiques courantes au sein du Service public de Wallonie, en se concentrant spécifiquement sur l'achat de matériel informatique et l'acquisition de licences. Ces postes ont été sélectionnés car ils offrent les meilleures opportunités d'amélioration de l'efficacité et d'optimisation. Ce spending review a intégré une analyse détaillée des procédures internes et des données disponibles, offrant un diagnostic complet du sujet. Un benchmarking a été réalisé pour identifier les meilleures pratiques, orienter et évaluer les recommandations. Tout au long de ce processus, des efforts soutenus du groupe de travail ont été déployés pour comprendre les dynamiques des dépenses informatiques et identifier les axes d'optimisation.

La phase prospective a abouti à quatre propositions d'options politiques visant à améliorer l'efficacité et la gestion des ressources informatiques du SPW. Les options sont les suivantes :

1. **Adoption d'une solution de gestion des actifs informatiques (ITAM)** : Cette solution est essentielle pour améliorer la maintenance prédictive, permettre une analyse détaillée de la santé des ordinateurs et optimiser la gestion des licences logicielles. Elle représente une avancée stratégique en alignement avec les objectifs de mutualisation des ressources et de rationalisation des dépenses publiques, assurant ainsi une gestion plus efficace.
2. **Centralisation des budgets de licences au sein des domaines fonctionnels du SPW Digital** : En regroupant les budgets alloués aux licences au sein du SPW Digital, cette option permet de réaliser des économies d'échelle et de simplifier les processus administratifs. Elle renforce la cohérence et l'efficacité de la gestion des logiciels, facilitant une meilleure coordination et optimisation des ressources.
3. **Mise en place d'un modèle de leasing informatique pour les agents** : Bien que cette option présente des avantages théoriques en termes de flexibilité, de durabilité et de réduction des coûts de maintenance, elle n'a pas démontré sa viabilité financière dans le contexte actuel du SPW. Par conséquent, **cette proposition a été écartée au cours de l'analyse.**
4. **Concertation systématique avec les UAP lors du renouvellement des centrales d'achat pour le matériel informatique et les licences** : Cette initiative vise à améliorer la communication et la coordination, maximisant ainsi l'utilisation des centrales d'achat par les UAP. Une concertation systématique permettra d'aligner les besoins des différentes entités avec les offres disponibles, augmentant le taux de participation des UAP aux centrales de marché.

Les impacts budgétaires des options proposées sont difficiles à quantifier précisément. Cependant, des estimations prudentes ont été réalisées pour répondre aux exigences du cahier des charges. L'adoption de l'ITAM et la centralisation des budgets de licences se révèlent potentiellement prometteuses, avec des perspectives d'économies et d'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Chaque option est accompagnée d'un plan d'actions détaillé pour guider leur mise en œuvre.

En conclusion, les recommandations de cette revue des dépenses visent à réaliser des économies tout en renforçant la durabilité et l'efficacité des services informatiques du SPW.

Table des matières

1. Introduction	5
1.1. Cadre et objectifs de la revue des dépenses	5
1.2. Balisage de l'analyse.....	5
1.3. Méthodologie de fonctionnement du Groupe de travail	6
1.3.1. Composition du Groupe de travail.....	6
1.3.2. Organisation des travaux.....	6
2. La politique actuelle des achats de matériel informatique et de licences.....	8
2.1. Plan d'équipement du SPW Digital.....	9
2.2. Amortissement du matériel informatique.....	11
2.3. Gestion des incidents du parc informatique.....	11
2.4. Stratégie pour les licences	12
2.5. Marchés publics et centrales d'achat	13
3. Analyse des données	13
3.1. Dépenses matériel informatique	13
3.1.1. Evolution annuelle	14
3.1.2. Ventilation par catégorie.....	15
3.1.3. Ventilation par entité du SPW	16
3.1.4. Prix du pack IT standard en 2023.....	17
3.2. Données sur le matériel sinistré	17
3.3. Revente du matériel en fin de vie	18
3.4. Dépenses licences.....	18
3.4.1. Evolution annuelle	18
3.4.1. Répartition des dépenses en licences par service.....	20
3.4.2. Ventilation par entité du SPW	20
3.4.3. Ventilation par marché	21
3.5. Utilisation des centrales d'achat par les UAP	24
3.5.1. Centrale d'achat M005 – Matériel informatique	24
3.5.2. Centrale d'achat M081 - Licences.....	25
3.6. Analyse budgétaire	26
4. Analyse benchmarking.....	30
4.1. Benchmarking international	30
4.2. Entités fédérées.....	31
4.3. Collège francophone des CIO.....	32

4.4.	Enquête sur les pratiques d'achat des UAP	32
5.	Options politiques : impacts et mise en œuvre.....	34
5.1.	Rappel des options identifiées lors de la phase rétrospective	34
5.2.	Option 1 : Acquisition d'une solution de gestion des actifs informatiques.....	34
5.2.1.	Cohérence	34
5.2.2.	Impacts	35
5.2.3.	Feuille de route	38
5.2.4.	Risques potentiels	39
5.3.	Option 2 : Centralisation des budgets licences au sein des DF du SPW Digital.....	39
5.3.1.	Cohérence	39
5.3.2.	Impacts	39
5.3.3.	Feuille de route	41
5.3.4.	Risques potentiels	41
5.4.	Option 3 : Mise en place d'une option de leasing informatique pour les agents	42
5.4.1.	Cohérence	42
5.4.2.	Impacts	42
5.4.3.	Viabilité de l'option	43
5.5.	Option 4 : Concertation systématique avec les UAP lors du renouvellement des centrales d'achat.....	44
5.5.1.	Cohérence	44
5.5.2.	Impacts	44
5.5.3.	Feuille de route	45
5.5.4.	Risques potentiels	46
6.	Conclusion.....	47
7.	Points d'attention	48
7.1.	Problèmes / Difficultés rencontrés	48
7.2.	Points de progression / amélioration.....	48
7.3.	Autres points d'attention.....	49
8.	Annexes	50
8.1.	Cahier des charges	50
8.2.	Base de données	53
8.3.	Questionnaire sur les pratiques d'achat actuelles et l'impact des centrales d'achat au sein des UAP	53
9.	Liste des acronymes	59

1. Introduction

1.1. Cadre et objectifs de la revue des dépenses

Afin d'assurer la soutenabilité des finances publiques de la Wallonie, le Gouvernement wallon a pris la décision le 20 octobre 2022, d'implémenter le spending review dans le cycle de préparation des budgets.

Le spending review (« revue des dépenses » en français) est un outil permettant de développer, d'évaluer, de recommander et d'adopter des options politiques en analysant les dépenses existantes du Gouvernement dans des domaines définis. Il relie ces options au processus budgétaire. Les objectifs d'une revue des dépenses sont les suivants :

- Permettre au Gouvernement de gérer le niveau global des dépenses ;
- Aligner les dépenses avec les priorités du Gouvernement ;
- Améliorer l'efficacité des programmes et des politiques.

Lors du conclave relatif au budget initial 2024, le Gouvernement a approuvé la mise en œuvre d'une revue des dépenses sur la gestion des dépenses informatiques courantes avec comme objectif principal d'optimiser celles-ci au sein du Service Public de Wallonie (SPW) en cherchant des opportunités de mutualisation des ressources, tout en maintenant ou améliorant la qualité des services fournis.

1.2. Balisage de l'analyse

La revue des dépenses informatiques courantes engagée en novembre 2023 a pour but d'optimiser les coûts tout en préservant, voire en améliorant, la qualité des services offerts par le SPW. Cependant, la complexité et l'aspect transversal au sein du SPW des dépenses informatiques "courantes" ont nécessité un recentrage du champ d'investigation.

Lors de la séance introductive du 30 novembre 2023, le groupe de travail en concertation avec le comité de pilotage et le Cabinet du Ministre du Budget a pris la décision de circonscrire le périmètre de la revue des dépenses aux domaines suivants :

- **L'achat de matériel informatique destiné à l'usage des agents du SPW ;**
- **L'acquisition de licences.** Le terme « licence » englobe les souscriptions, abonnements ou autres services payants visant le droit d'utilisation de logiciels.

La focalisation sur ces deux domaines spécifiques vise à orienter les travaux du groupe de travail vers les dépenses où l'optimisation peut être la plus bénéfique et tangible.

1.3. Méthodologie de fonctionnement du Groupe de travail

1.3.1. Composition du Groupe de travail

- Lionel Bonjean – Président (SPW EER)
- Pierre Elias – Secrétariat (Entité de coordination - Wallonie Finances Expertises)
- David Wattecamps (SPW Digital)
- Sandro Malerba (SPW Digital)
- Benoit Debiève (Inspection des Finances)
- Séverine Thys (Cellule d'Appui au Monitoring - Wallonie Finances Expertises)
- Mathieu Dauginet (Cellule d'Appui au Monitoring - Wallonie Finances Expertises)

1.3.2. Organisation des travaux

a) Phrase rétrospective

La phase rétrospective de notre spending review a débuté avec une séance introductive, tenue le 30 novembre 2023, où le cahier des charges a été présenté et où le périmètre de l'étude a été précisé. Cette étape fondamentale a servi de point de départ pour l'ensemble des activités à venir, en assurant que tous les participants partageaient une compréhension commune des objectifs et des attentes.

Dans la foulée, des réunions préparatoires ont été organisées en décembre 2023. Ces réunions ont visé à rassembler les données nécessaires, provenant notamment du SPW Digital et de la Cellule d'Appui au Monitoring.

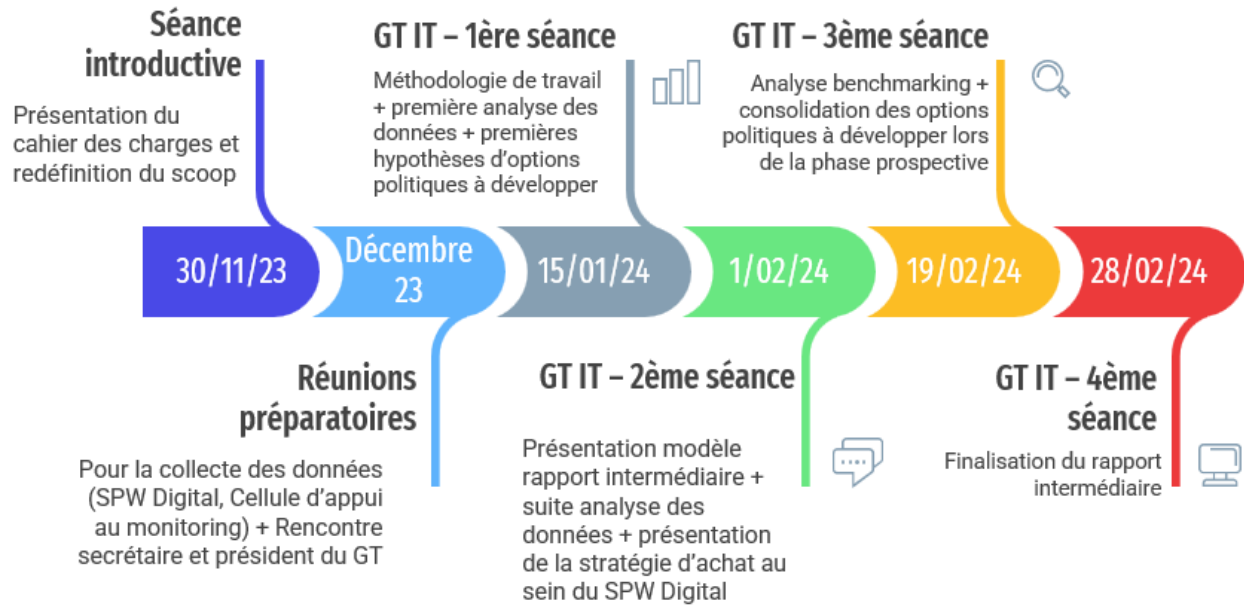
La première réelle avancée s'est matérialisée lors de la 1ère séance du GT IT, le 15 janvier 2024, où l'équipe a adopté sa méthodologie de travail, a analysé les premières données collectées et a commencé à élaborer des hypothèses d'option politique.

Ensuite, la 2ème séance a été consacrée à la présentation du modèle du rapport intermédiaire. C'était également l'occasion de poursuivre l'analyse des données et de présenter la stratégie d'achat au sein du SPW Digital.

Le processus s'est poursuivi avec la 3ème séance du groupe de travail, où une analyse benchmarking préliminaire a été réalisée. Cette étape était cruciale pour la consolidation des options politiques envisagées lors des précédentes séances.

Pour finaliser le rapport intermédiaire, une séance supplémentaire a eu lieu sur Teams le 28 février. Cette réunion a permis de finaliser les discussions, d'apporter les dernières modifications et de s'assurer que toutes les contributions étaient intégrées de manière cohérente à ce présent rapport.

Finalement, le rapport intermédiaire a été rédigé et finalisé le 11 mars 2024. Ce document représente la concrétisation des efforts déployés au cours des trois mois précédents, offrant une évaluation détaillée de la politique actuelle et esquissant des hypothèses d'option politique pour l'avenir.



b) Phase prospective

La phase prospective de notre spending review a commencé après la réunion intermédiaire du comité de pilotage du 19 mars 2024, au cours de laquelle les résultats de la phase rétrospective ont été présentés. Le COPIL a convenu que les travaux en cours étaient à ce stade toujours bien en ligne avec le cahier des charges validé par le Gouvernement.

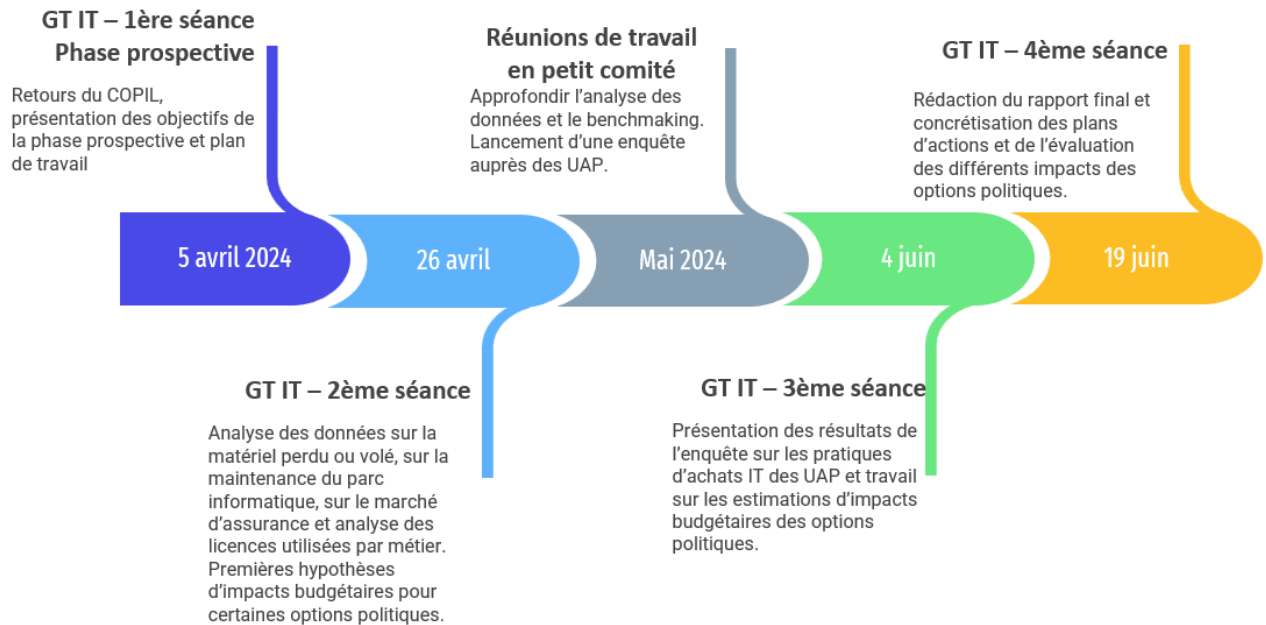
La première réunion du GT dédiée à la phase prospective s'est tenue le 5 avril 2024. Cette séance avait pour but de préparer cette seconde étape en se basant sur les retours du COPIL du 19 mars, en clarifiant les objectifs spécifiques à cette phase et en établissant un plan de travail détaillé.

Le 26 avril 2024, la deuxième séance du GT s'est concentrée sur les premières analyses des données relatives au matériel informatique volé ou perdu, à la maintenance du parc informatique, ainsi qu'aux potentielles économies d'échelle des licences utilisées par plusieurs entités du SPW. Durant cette réunion, les premières hypothèses d'impacts budgétaires pour certaines options politiques ont également été formulées.

En mai 2024, une enquête a été lancée auprès des UAP afin de mieux comprendre les pratiques d'achat actuelles en matière de matériel informatique et de licences et d'évaluer l'impact des centrales d'achat. Ce mois a également été marqué par des réunions de travail en petit comité, destinées à approfondir l'analyse des données recueillies et à affiner les options politiques envisagées.

La troisième séance du GT, le 4 juin 2024, a permis de finaliser l'analyse des dernières données disponibles, de faire l'état des lieux sur le benchmarking et de présenter les résultats de l'enquête auprès des UAP. Cette réunion a également été l'occasion de travailler sur les options politiques en termes d'estimation d'impact budgétaire et d'élaborer des plans d'action concrets.

Enfin, la quatrième séance du GT, le 19 juin 2024, a mis l'accent sur la rédaction du rapport final et sa structure. Les membres ont poursuivi la concrétisation des plans d'action et l'évaluation des impacts pour les différentes options politiques, assurant que le rapport final reflète fidèlement les efforts et les conclusions de la phase prospective.



2. La politique actuelle des achats de matériel informatique et de licences

L'informatique est une compétence transversale pilotée par la Ministre en charge de l'Informatique administrative. La Ministre est compétente pour fournir à l'ensemble des services et des agents du SPW les logiciels et le matériel informatique individuel et collectif dont ils ont besoin pour assurer l'exercice de leurs missions de service public et plus particulièrement la gestion des nombreuses compétences dont le SPW est en charge. Elle coordonne les politiques menées et dispose d'une partie des moyens d'action budgétaires et humains pour promouvoir la mutualisation des ressources informatiques tant du point de vue applicatif qu'au niveau de l'infrastructure ou de l'organisation des activités de support. Les ministres concernés par les compétences « métier » financent les développements des applications spécifiques propres à l'exercice de leurs compétences au sein du Gouvernement, ces applications devant être validées d'un point de vue architecture, méthodologie, outils, gestion de portefeuille, etc. dans une perspective d'interopérabilité et de « re-usability » par l'informatique transversale qui assure les fonctions de maintenance et d'exploitation de ces solutions.

Cette informatique transversale est assurée au sein du SPW Digital. Par conséquent, il joue un rôle central dans la provision des ressources informatiques nécessaires au bon fonctionnement des services publics wallons. Cette entité est chargée de fournir l'équipement informatique (ordinateurs, écrans,

stations d'accueil, claviers, souris, bagagerie et autres accessoires) pour les 8.000 agents du SPW disposant d'un ordinateur et a également la charge de la gestion des licences logicielles.

Au cœur de cette structure, trois pôles/départements clés se distinguent par leur implication dans le processus d'acquisition et de gestion des ressources informatiques qui concernent notre analyse :

- Le Département Exploitation : Responsable de la mise à disposition d'environnements bureautiques performants, ce département assure le bon fonctionnement quotidien des outils informatiques ;
- Le Pôle Appui au pilotage : Ce pôle joue un rôle crucial en agissant comme centrale d'achat pour les besoins IT, en offrant une expertise dans les domaines juridiques digitaux et des marchés publics, en fournissant un support en gestion de projet, communication, contrôle de gestion et en pilotant les budgets;
- Le Pôle Gestion de la relation métiers : Ce pôle mène des activités intimement liées à la nouvelle orientation donnée par le SPW Digital, connaître ses clients et se faire connaître d'eux pour leur apporter un meilleur service. Concrètement, les collaborateurs et collaboratrices du pôle seront au plus près des entités métiers, afin d'entendre leurs priorités et en faire la synthèse et l'écho auprès du SPW Digital. Ils seront également chargés d'apporter la première réponse aux initiatives démarrées dans ces métiers et également de leur faire connaître toute l'offre de service que le SPW Digital construit pour répondre au mieux à leurs besoins.

L'une des priorités du SPW Digital est d'adopter une approche transversale dans l'exécution de ses missions, en visant notamment la mutualisation des investissements et la réalisation d'économies d'échelle. Cela se concrétise par la globalisation des achats informatiques au sein de centrales d'achat ou de marchés, rendant ainsi les ressources accessibles à l'ensemble des services publics wallons.

Le SPW Digital ne se limite pas à la fourniture de ressources. Il analyse également l'utilisation des outils du parc bureautique pour optimiser la gestion des licences. Cette démarche doit permettre une meilleure allocation des ressources et une rationalisation des achats, en harmonisant les besoins spécifiques des différents services avec l'offre disponible sur le marché.

2.1. Plan d'équipement du SPW Digital

Le SPW Digital élabore chaque année un plan d'équipement sur la collecte des besoins en ordinateurs, écrans et autres accessoires auprès de chaque entité du SPW à l'aide des différents coordinateurs informatiques (CI) et correspondants informatiques locaux (CIL).

Le plan d'équipement est un acte de prévision budgétaire et se base sur des éléments objectifs :

- La durée de vie prédéfinie du matériel de type PC est de minimum 5 ans ;
- L'évolution avérée des besoins en équipements au moment de la prévision : arrivée/départ de personnel (sur des postes identifiés), besoin de performances techniques accrues suite à la mise en place de nouvelles applications ou à de nouveaux usages requis par le service, etc.

L'élaboration du plan d'équipement permet également de préparer son exécution : le fournisseur doit pouvoir gérer son stock, planifier le déploiement, les CIL doivent pouvoir choisir le lieu de déploiement le plus pratique, les équipes bureautiques doivent planifier les ressources nécessaires pour assister le

déploiement, la reprise des anciens PC, les commandes et mouvements d'inventaire doivent être préparés, etc.

Une fois le plan d'équipement défini (en ce compris les types d'équipement, leur nombre, les mois de remplacement, les lieux de déploiement, ...), le respect des prévisions lors de l'exécution doit être l'objectif de tous les interlocuteurs concernés. Les écarts par rapport aux prévisions doivent donc être limités et justifiés.

Dans le cadre du plan d'équipement, plusieurs principes sont appliqués :

- Un PC est, par défaut, remplacé par un PC de même type (une station graphique par une station graphique...). Le modèle et les caractéristiques techniques sont actualisés. Il existe 5 modèles de PC portables actuellement au sein du SPW (bureautique/télétravail, bureautique boosté, portable à usage avancé (cartographie/développements), ultraportable (travail nomade) et ultraportable / tablette PC) ;
- Un changement de type de matériel pourra être envisagé s'il est justifié par une modification de la fonction de l'agent dûment motivée par la hiérarchie (passage d'un portable bureautique vers un portable graphique par exemple) ;
- Sac à dos ou une valise : leur remplacement reste optionnel, dans le cas où le sac de transport actuel de l'utilisateur ne serait plus en état ;
- Constitution d'une provision budgétaire globale (limitée) pour faire face aux achats « hors plan », c'est-à-dire pour équiper du personnel dont l'arrivée n'était pas prévisible lors de l'élaboration du plan ou de l'établissement des prévisions budgétaires (ex : création d'un service nouveau en cours d'exécution du plan annuel) ou pour supporter un changement de fonction non prévisible entraînant un changement de type de PC.

Pour le renouvellement des écrans, si nécessaire et sous réserve de disponibilité budgétaire, le SPW Digital peut procéder au remplacement des écrans en état de fonctionnement mais dont le cycle de vie a atteint 10 ans. Un seul écran par utilisateur et seulement sur site SPW est prévu. Tout écran supplémentaire sera pris en charge par les budgets spécifiques du service du SPW concerné.

Une seule station d'accueil par utilisateur et seulement sur site SPW est prévue. Toute station d'accueil supplémentaire demandée sera prise en charge par les budgets spécifiques du service du SPW concerné.

A partir du mois de décembre, la cellule achats du SPW Digital encodera dans SILOG les commandes qui seront envoyées au fournisseur avant la fin de l'année et relatives aux PC à remplacer dans les deux mois qui suivent.

Il est à noter que, chaque mois avant de passer commande, la cellule achats passe en revue tout remplacement à exécuter. En cas de doute (agent ayant déjà un autre PC à son nom, PC non connecté au réseau, ...), une demande de complément d'informations est envoyée au CIL et le remplacement en question est mis en suspens.

Le SPW Digital examine périodiquement les possibilités de rendre les achats de matériel IT plus efficaces, visant à mieux utiliser les ressources et prolonger la vie utile des équipements existants. Depuis mi-2020, l'introduction de stations d'accueil universelles, compatibles avec tous les modèles de PC portables, a permis de réduire le besoin de remplacer ces stations à chaque changement de PC par un utilisateur. Cela indique que le modèle universel peut être utilisé sans limite de durée de vie spécifique.

En outre, le renouvellement systématique des sacs à dos avec chaque nouveau PC n'est plus une pratique courante, favorisant une approche plus réfléchie et économique de l'utilisation de ces accessoires.

Ces initiatives visent à améliorer l'efficacité et la pertinence des achats informatiques, en se concentrant sur une utilisation optimisée et prolongée des équipements et accessoires existants.

2.2. Amortissement du matériel informatique

Le matériel informatique de l'administration est déclassé après une durée qui dépend du type de l'appareil : les PC le sont au bout de 5 années d'utilisation, les écrans après 10 ans.

Le matériel déclassé est ensuite formaté (effacement de toutes les données, programmes et du système d'exploitation) avant d'être transmis aux services patrimoniaux. Ceux-ci envoient le matériel hors d'usage dans une filière de recyclage et revendent celui en bon état via la plateforme de vente gérée par le SPF Finances (Finshop). Le produit de ces reventes revient au SPW.

On peut estimer qu'au moment de son déclassement, 90 % du matériel est toujours en état de fonctionnement et pourrait, moyennant un reconditionnement adapté (installation d'un système d'exploitation et des logiciels nécessaires), être utilisé pour un usage domestique.

Des dons occasionnels ont déjà eu lieu au gré des opportunités et besoins. Par exemple, en 2021, du matériel a été donné aux Communes sinistrées par les inondations et 1.600 PC ont été transmis à la Fédération Wallonie-Bruxelles et à l'ASBL « Interfédération des Centres d'insertion professionnelle » pour équiper des établissements d'enseignement.

Dans le cadre du PRW, une réflexion est actuellement menée au sein du Cabinet du Ministre du Budget et de la Ministre de la Fonction publique et de l'Informatique pour alimenter, en équipements reconditionnés, le projet « Équipement numérique des ménages » du SPW EER.

2.3. Gestion des incidents du parc informatique

Pour avoir une image la plus complète possible du coût du parc informatique du SPW, nous devons prendre en considération d'autres éléments que le prix d'achat du matériel informatique, notamment la gestion des incidents.

La durée de vie d'un PC est fixée à 5 ans. Les ordinateurs et stations d'accueil sont acquis avec 3 années de garantie. Deux années de maintenance sont ajoutées aux 3 années de garantie grâce au marché M013 – « Services de maintenance des équipements du parc de matériel informatique ».

Ce marché vise à obtenir les services d'un prestataire pour assurer la maintenance de tous les équipements informatiques de toutes marques du SPW. Ces équipements comprennent :

- Équipement de bureau : PC, imprimante, scanner, table traçante et table à digitaliser ;
- Équipement serveur : serveurs physiques.

Le marché M013 comprend des prestations couvertes, qui englobent l'ensemble des activités nécessaires à la maintenance des équipements informatiques du SPW, ainsi que des prestations non

couvertes, nécessitant un devis préalable pour les interventions spécifiques ne relevant pas de la maintenance courante.

Les prestations couvertes incluent :

- La levée de pannes ;
- La résolution des pannes par entretien, nettoyage, réparation, remplacement des pièces défectueuses, toutes les fournitures ou pièces détachées nécessaires étant à charge de l'adjudicataire ;
- Le suivi périodique des interventions.

Les prestations non couvertes comprennent donc certaines interventions qui ne relèvent pas de la maintenance courante et nécessitent un devis de la part de l'adjudicataire, telles que :

- La levée de panne liée aux conditions d'environnement (dégâts causés par l'eau, incendie, foudre, défaillance du système électrique ou de la climatisation) ;
- La levée de panne due à une négligence, un mauvais branchement ou une mauvaise utilisation (versement de liquide, bris lors du transport ou de l'utilisation).

Lorsqu'un incident est déclaré, il peut être résolu soit par le prestataire de garantie (jusqu'à 3 ans), soit par le prestataire de maintenance (entre 3 et 5 ans). Si la réparation ne peut être prise en charge par la garantie ou le contrat de maintenance, un devis est transmis à la cellule Achats qui doit donner son accord ou non sur la réparation, veillant à ce que la réparation ne dépasse pas la valeur résiduelle du bien calculée par un amortissement linéaire de 5 ans.

Lorsque la réparation ou le remplacement du matériel n'est pas couvert par le contrat de garantie ou de maintenance, cela passe par le marché M012 qui assure contre tous risques les équipements informatiques du SPW. L'indemnisation couvre les frais de remplacement à neuf des équipements ou, le cas échéant, les frais de réparation lorsqu'ils sont financièrement plus avantageux.

Le matériel couvert correspond à tout équipement informatique repris à l'inventaire SPW. En prenant en compte l'inventaire d'avril 2022, le matériel retenu par notre analyse (PC, stations d'accueil et écrans) représente 77,8% du montant total de l'inventaire.

L'assurance souscrite couvre les risques de perte, détérioration ou destruction du matériel ainsi que la responsabilité civile de la Région wallonne pour tout dommage causé à des personnes ou à des biens.

En 2022, la prime annuelle était de 82.698,08 € et de 75.363,40 € pour 2023.

Par ailleurs, les écrans, dont la durée de vie est fixée à 10 ans, bénéficient d'une garantie de 5 ans, mais ne sont pas placés sous maintenance. Leur valeur résiduelle après 5 ans étant faible, il n'est pas économiquement intéressant de les placer en maintenance jusqu'à leur fin de vie.

2.4. Stratégie pour les licences

Le SPW Digital joue un rôle prépondérant dans la gestion des logiciels et licences, établissant un cadre bien défini pour leur acquisition, l'installation, la maintenance, l'inventorisation et la gestion budgétaire.

Le SPW Digital se charge intégralement de la mise en place, du fonctionnement, de la maintenance et de la sécurité du système d'information. Cela inclut la gestion du socle de base logiciel ainsi que les licences MS 365, ajustées selon les besoins de l'organisation. Pour les licences MS 365 excédant les estimations initiales, les départements métiers prennent en charge les coûts supplémentaires, qui sont par la suite intégrés dans le budget de l'année suivante, avec un financement assuré par le SPW Digital en année N+1.

Les licences pour les logiciels standards, qui ne font pas partie du socle de base (comme PowerBI, Visio, Access, Project, Mind Manager, Autodesk, Admipro, MySQL, Adobe, etc.), sont financées par les entités métiers concernées. Cette disposition souligne la nécessité pour chaque département du SPW de préciser ses exigences en matière de licences non-transversales, responsabilisant ainsi les services quant à leurs besoins spécifiques.

Les applications spécifiques aux métiers, à l'exception de celles relatives aux ressources humaines, requièrent également un financement par les départements métiers. Cette mesure assure que les besoins uniques de chaque entité soient pris en compte et financés de manière appropriée.

2.5. Marchés publics et centrales d'achat

Dans le cadre de ses missions, le SPW Digital gère l'ensemble des marchés publics relatifs aux licences logicielles et matériels informatiques. Par ailleurs, lors de l'élaboration de nouveaux marchés publics, le SPW Digital évalue systématiquement l'intérêt d'ouvrir ces marchés sous la forme de centrales d'achat. Cette stratégie vise à augmenter l'efficacité et à réduire les coûts pour l'ensemble de l'organisation. Actuellement, le SPW Digital dispose de deux centrales d'achat qui concernent la thématique visée dans ce rapport: La M005 pour le matériel informatique et la M081 pour les licences. Ces marchés offrent un accès à une vaste gamme de services informatiques essentiels à plus de 600 adhérents, incluant les pouvoirs locaux et UAP wallons. En outre, le SPW est également bénéficiaire d'un marché relatif aux licences Office 365 géré par la SMALS.

3. Analyse des données

3.1. Dépenses matériel informatique

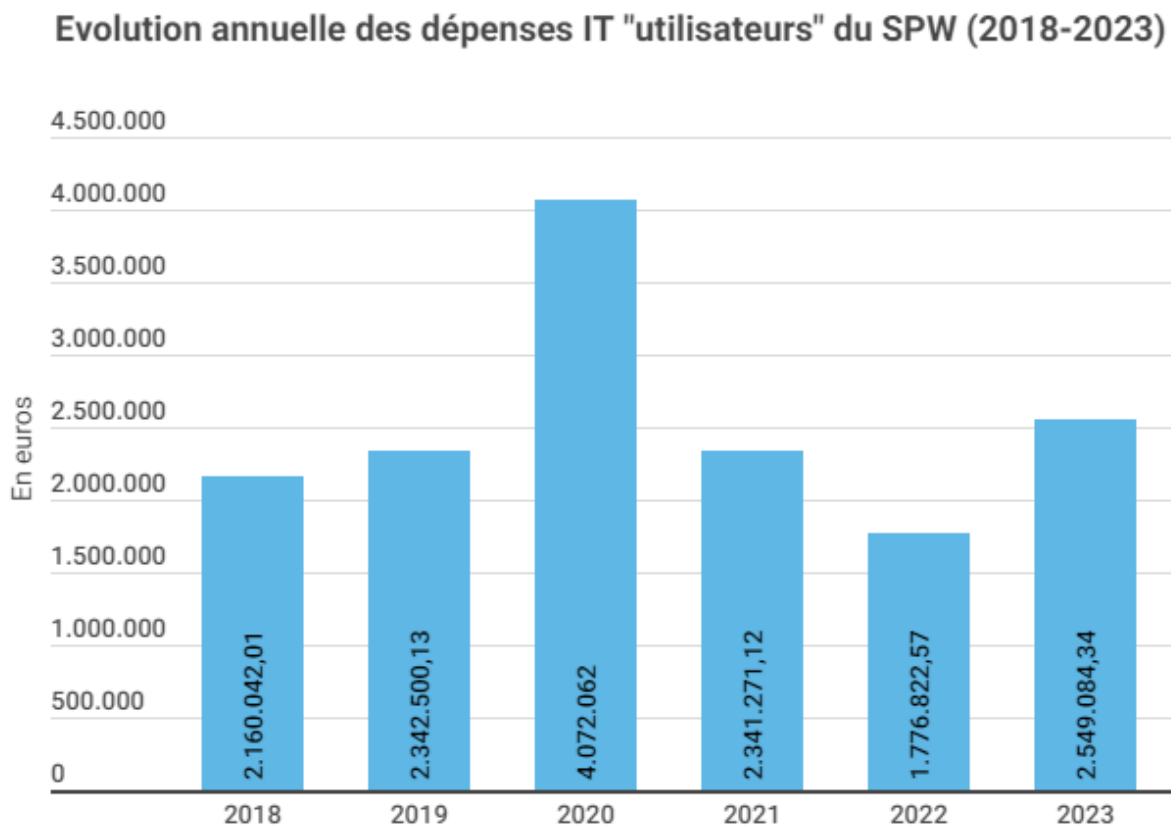
Les données fournies par le SPW Digital proviennent du logiciel SILOG et concernent le marché public M005 « Fourniture d'ordinateur fixe et portable, d'écrans et d'accessoires » entre 2018 et 2023. Sur cette période, les dépenses IT « utilisateurs » s'élèvent à 15.242 milliers EUR. Le principal fournisseur est PRIMINFO avec 95,3% des dépenses. Les deux autres fournisseurs sont UPFRONT (3,3%) et BECHTLE DIRECT (1,4%).

3.1.1. Evolution annuelle

Entre 2018 et 2019, les dépenses informatiques "utilisateurs" du SPW étaient stables, reflétant les achats habituels d'équipements tels que les ordinateurs, claviers, souris et autres accessoires essentiels.

En 2020, une augmentation significative des dépenses a été enregistrée, liée à la pandémie de Covid-19 et à la mise en place du télétravail structurel avec le confinement, nécessitant des investissements supplémentaires en matériel informatique portable.

Graphique 1 : Evolution annuelle des dépenses IT « utilisateurs » du SPW (2018-2023)



Cette hausse a été suivie d'une période de stabilisation en 2021 et 2022, suggérant que les besoins immédiats en équipement pour le télétravail avaient été largement comblés. En 2023, une légère augmentation des dépenses suggère un retour progressif à des niveaux de dépenses normaux ou répond à des besoins évolutifs en matériel informatique pour les utilisateurs. Globalement, cette tendance illustre l'adaptation du SPW au travail à distance et la stabilisation ultérieure des besoins en équipement informatique « utilisateur ».

3.1.2. Ventilation par catégorie

Nous avons regroupé les différentes dépenses en grande catégorie : Portable, station d'accueil, ordinateur de bureau, écrans, bagagerie, accessoires/petit matériel et stockage de données.

Tableau 1 - Dépenses IT par catégorie

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Accessoires et petit matériel	2.164,59 €	3.933,62 €	11.749,16 €	15.565,08 €	59.510,50 €	85.850,22 €
Bagagerie pour matériel portable	88.522,58 €	96.281,05 €	160.038,48 €	85.642,84 €	70.146,12 €	107.444,37 €
Ecran PC	74.382,52 €	137.467,99 €	175.644,13 €	151.768,19 €	193.657,54 €	247.280,17 €
Ordinateur de bureau	499.061,32 €	79.260,56 €	94.971,24 €	172.304,75 €	71.066,97 €	206.348,05 €
Portable	1.347.079,55 €	1.782.496,65 €	3.069.158,80 €	1.607.350,32 €	1.135.911,80 €	1.571.572,97 €
Station d'accueil pour ordinateur portable	143.765,07 €	228.007,38 €	528.586,29 €	275.031,49 €	217.456,42 €	302.605,32 €
Stockage de données	5.066,38 €	15.052,88 €	31.913,90 €	33.608,45 €	29.073,22 €	27.983,24 €

Portable : L'achat de portables représente la majorité des dépenses IT « utilisateurs » avec 69% des dépenses sur la période. Cette catégorie a connu une forte augmentation en 2020, ce qui correspond à la transition vers le télétravail lors de la pandémie de Covid 19. Ensuite, les dépenses diminuent en 2021 et 2022 avant de remonter en 2023.

Station d'accueil pour ordinateur portable : Semblable aux portables, les dépenses pour les stations d'accueil ont fortement augmenté en 2020 et sont restées élevées depuis, suggérant leur rôle central dans les configurations de télétravail. Elle représente 11,1% des dépenses totales.

Ordinateur de bureau : Il y a eu une chute drastique en 2019 par rapport à 2018, suivie par des fluctuations dans les années suivantes, avec une augmentation en 2023. Sur la période analysée, les ordinateurs de bureau représentent 7,4% des dépenses totales.

Écran PC : Les dépenses pour les écrans d'ordinateur ont augmenté globalement avec un pic en 2020 et en 2023. Cela pourrait refléter une mise à niveau continue des postes de travail pour améliorer l'environnement de travail. Les écrans représentent 6,4% des dépenses totales.

Bagagerie pour matériel portable : Cette catégorie représente 4% des dépenses totales. Les dépenses en bagagerie ont fortement augmenté en 2020 car elles sont liées à l'achat de portables.

Accessoires et petit matériel : Dans cette catégorie, on retrouve tout ce qui est claviers, souris, câbles d'alimentation, matériels de sécurisation, rehausseurs d'écran, lecteurs de carte et cartes graphiques. Cette catégorie ne représente que 1,2% des dépenses, mais est en constante augmentation depuis 2018. Cette augmentation s'explique par le fait qu'avant 2022, les souris et claviers étaient souvent vendus sous forme de pack avec les PC portables, ce qui n'est plus le cas depuis 2022.

Stockage de données : Bien que représentant les plus petites dépenses (0,9%), cette catégorie montre une augmentation progressive jusqu'en 2020 avant de se stabiliser.

Tableau 2 - Quantité d'achats par catégorie

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Bagagerie pour matériel portable	1.646	1.760	2.894	1.596	1.211	1.858	10.965
Ecran PC	459	743	970	871	1.061	1.477	5.599
Ordinateur de bureau	767	59	48	226	93	284	1.477
Portable	1.688	1.830	2.997	1.620	1.348	1.895	11.378
Station d'accueil pour ordinateur portable	1.481	1.834	7.261	4.013	1.320	1.862	17.771

L'analyse des achats informatiques du SPW en termes de quantité met en lumière une hausse notable dans l'achat de stations d'accueil par rapport aux ordinateurs portables, notamment en 2020 et en 2021. Cette augmentation s'articule autour de trois facteurs clés. Premièrement, en réponse aux impératifs du télétravail dû à la pandémie de Covid-19, une initiative a été lancée pour substituer les ordinateurs de bureau par des portables, équipant ainsi les agents pour un travail à distance efficace. Deuxièmement, l'introduction de stations d'accueil universelles depuis mi-2020, compatibles avec tous types de PC portables, a entraîné un accroissement des achats de ces dispositifs. Troisièmement, la quantité accrue de stations d'accueil inclut également l'achat de petits matériels tels que des adaptateurs pour différentes interfaces (VGA, DVI, HDMI et DisplayPort), renforçant la compatibilité entre les équipements.

3.1.3. Ventilation par entité du SPW

Tableau 3 - Ventilation par entité pour 2022 et 2023

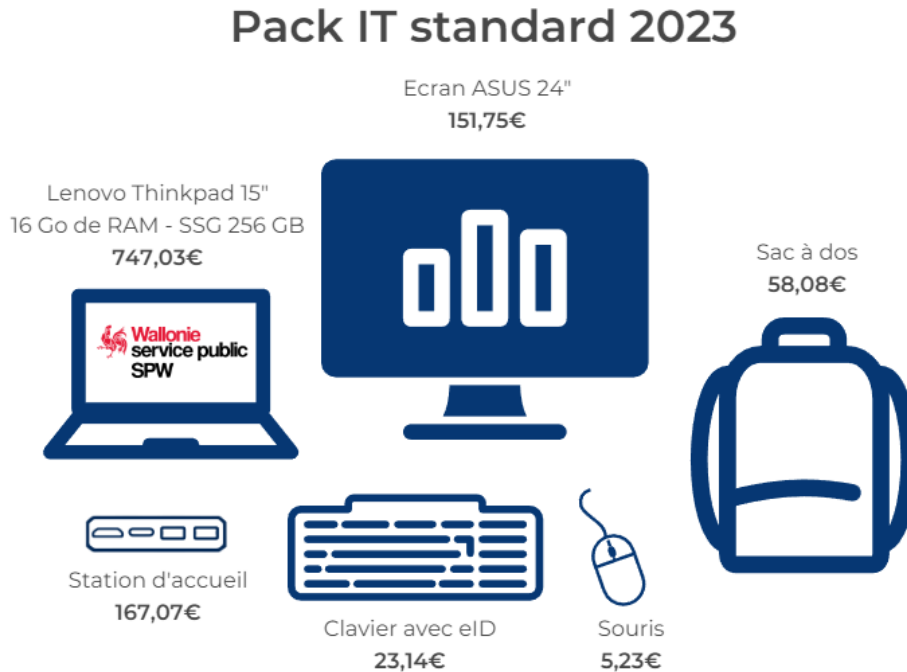
Entités	Achat matériel IT	Nombre de DF
SPW Digital	96,90%	6
SPW Finances	1,46%	3
SPW SG	0,68%	6
SPW MI	0,43%	2
SPW TLPE	0,42%	5
SPW EER	0,06%	3
CAIF	0,03%	2
SPW Support	0,02%	2

L'examen par entité concernant le matériel IT de l'administration wallonne pour 2022 et 2023 montre que le SPW Digital centralise la majorité des dépenses en équipements informatiques, ce qui reflète la stratégie prévue par leur plan d'équipement annuel. Cette centralisation favorise une meilleure négociation avec les fournisseurs et une gestion rationalisée des ressources informatiques. Le SPW Digital se charge principalement des dépenses courantes pour les accessoires mineurs et des investissements plus conséquents comme les ordinateurs et les écrans.

Pour les autres entités du SPW, les dépenses sont nettement plus limitées et concernent des achats spécifiques, hors du cadre centralisé du plan d'équipement du SPW Digital. Par exemple, des dépenses pour des équipements additionnels comme une seconde station d'accueil ou un deuxième écran sont à leur charge. Dans ce cadre, ce sont pour la très grande majorité les DF fonctionnels avec le libellé suivant qui sont utilisés : « *Dépenses informatiques courantes spécifiques (consommables, licences à moins d'un an, maintenances non évolutives, ...)* » et « *Dépenses informatiques d'investissement (acquisitions de biens matériels informatiques, licences à plus d'un an, développements d'applications, maintenances évolutives, ...)* ».

3.1.4. Prix du pack IT standard en 2023

En 2023, le pack standard IT fourni à un nouvel agent, se compose des éléments suivants :



Le coût total pour le pack standard IT est de 1.152,30€. Ce pack standard représente près de 85% des agents du SPW qui disposent d'un ordinateur portable.

3.2. Données sur le matériel sinistré

Entre 2019 et 2023, le nombre total de sinistres de matériel informatique du SPW a fortement augmenté, passant de 44 à 170. Cette hausse est principalement due à une augmentation des sinistres liés à des chutes ou mauvaises manipulations. Cette tendance s'explique par l'avènement du télétravail structurel à la suite de la pandémie de Covid-19, où le risque d'accidents augmente en raison des déplacements fréquents des PC portables entre le domicile et le lieu de travail.

Tableau 4 - Données sur le matériel informatique sinistré

	2019	2020	2021	2022	2023
Vol	21	11	18	13	19
Perte	1	0	6	0	1
Inondations	0	0	6	0	0
Autres (chute, mauvaise manipulation, ...)	22	59	125	110	150
Total Sinistres	44	70	155	123	170

La catégorie « **Autres** » correspond à des demandes d'indemnisation auprès de l'assureur par suite de mauvaises manipulations d'un agent sur du matériel appartenant au SPW dans le cadre du marché M012 « assurances tous risques informatiques ». Ces demandes d'indemnisation sont réalisées auprès

de l'assureur car la réparation ou le remplacement du matériel de cette catégorie n'est pas pris en charge dans le cadre du contrat de garantie ou du contrat de maintenance. Par conséquent, le SPW Digital accepte de réparer le bien sur base d'un devis de réparation fourni par le prestataire de garantie ou le prestataire de maintenance ou alors, il commande du nouveau matériel dans le cadre du marché M005 pour remplacer le matériel défectueux.

3.3. Revente du matériel en fin de vie

En 2023, la revente des équipements informatiques déclassés, incluant PC fixes et portables, a généré des revenus pour un total de 36.018 EUR provenant de 706 unités. Le recyclage, incluant divers matériels ICT comme les PC défectueux, les souris, claviers, imprimantes et écrans, a rapporté 5.608,20 EUR.

Tableau 5 - Recettes ventes de PC en 2023

	2023
Recyclage ICT (au kilo)	5.608,20€
PC Portable - Plus de 5 ans - Sans psu	23.322€
PC Portable - Plus de 5 ans	5.896€
PC Fixe - Plus de 5 ans	6.800€

Toutefois, seulement environ 700 PC ont été revendus, ce qui est bien en deçà des attentes. En 2018, 1.688 PC portables et 767 PC fixes avaient été achetés, et on estime que 90% du matériel est encore en état de marche au moment de son déclassement, suggérant que le potentiel de revente n'a pas été pleinement exploité. Cette situation peut s'expliquer par des dons occasionnels effectués en fonction des opportunités et des besoins¹.

3.4. Dépenses licences

Le SPW Digital a fourni les informations relatives aux dépenses en licences pour la période de 2018 à 2023, lesquelles ont été extraites du logiciel SILOG.

3.4.1. Evolution annuelle

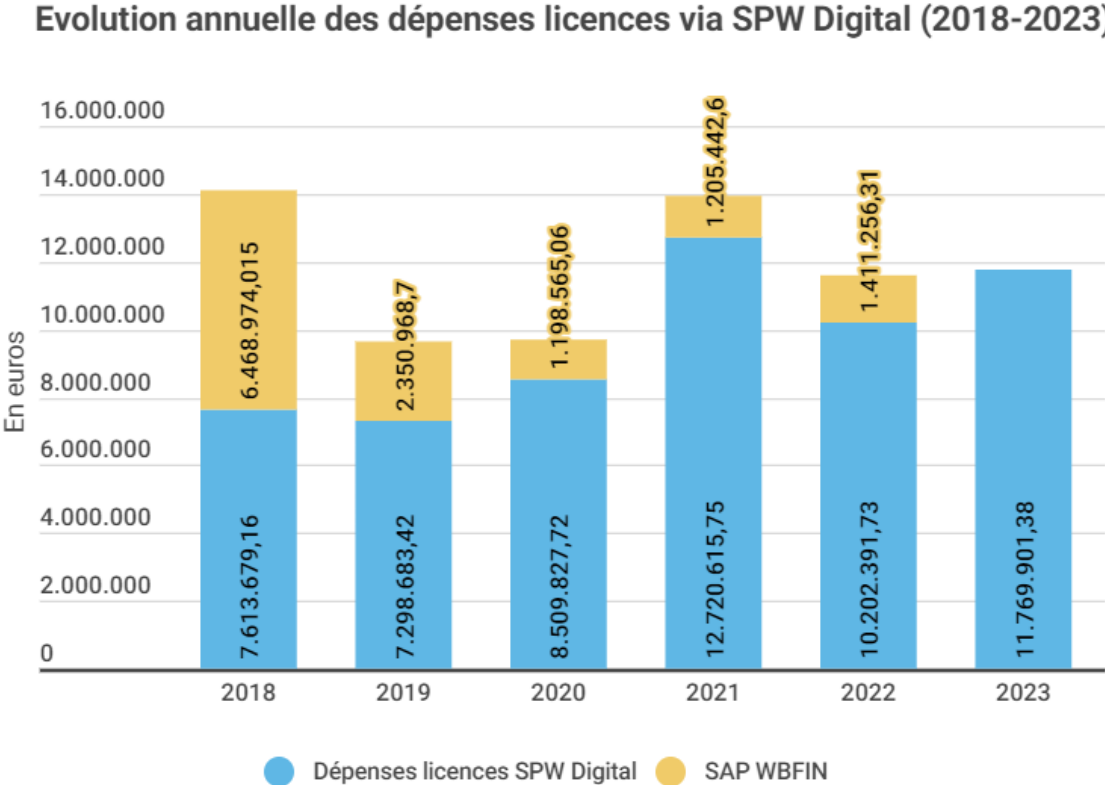
Les dépenses en licences (hors SAP) pour le SPW présentent une tendance globalement croissante de 2018 à 2023. Après une légère baisse en 2019, une augmentation est enregistrée en 2020, avec des dépenses importantes dans des marchés spécifiques, notamment celui pour la fourniture de services ICT spécialisés de la Chancellerie et à l'acquisition, au soutien et à la maintenance de licences diverses, dont des solutions de sécurité comme McAfee ou des licences BMC. Cette hausse indique une adaptation aux exigences changeantes de l'infrastructure informatique. L'année 2021 se distingue par un niveau de dépenses particulièrement élevé, résultant en partie de l'augmentation des investissements dans des licences McAfee, le renouvellement de la souscription à VMware (qui se

¹ <https://www.parlement-wallonie.be/pwpages?p=interp-questions-voir&type=28&iddoc=125747>

produit tous les deux ans), ainsi que des commandes de licences Autodesk. De plus, un marché significatif pour l'acquisition de tous les produits Oracle a joué un rôle prépondérant dans cette hausse des dépenses. Cette période marque un point d'inflexion dans les dépenses, reflétant une consolidation des efforts pour moderniser le parc applicatif. Les années 2022 et 2023 s'inscrivent dans la continuité de 2021, avec des dépenses maintenues à un niveau supérieur à celui observé avant 2020. Cette tendance témoigne d'un investissement régulier dans les licences logicielles, aligné sur l'évolution des besoins technologiques et les priorités stratégiques de l'organisation.

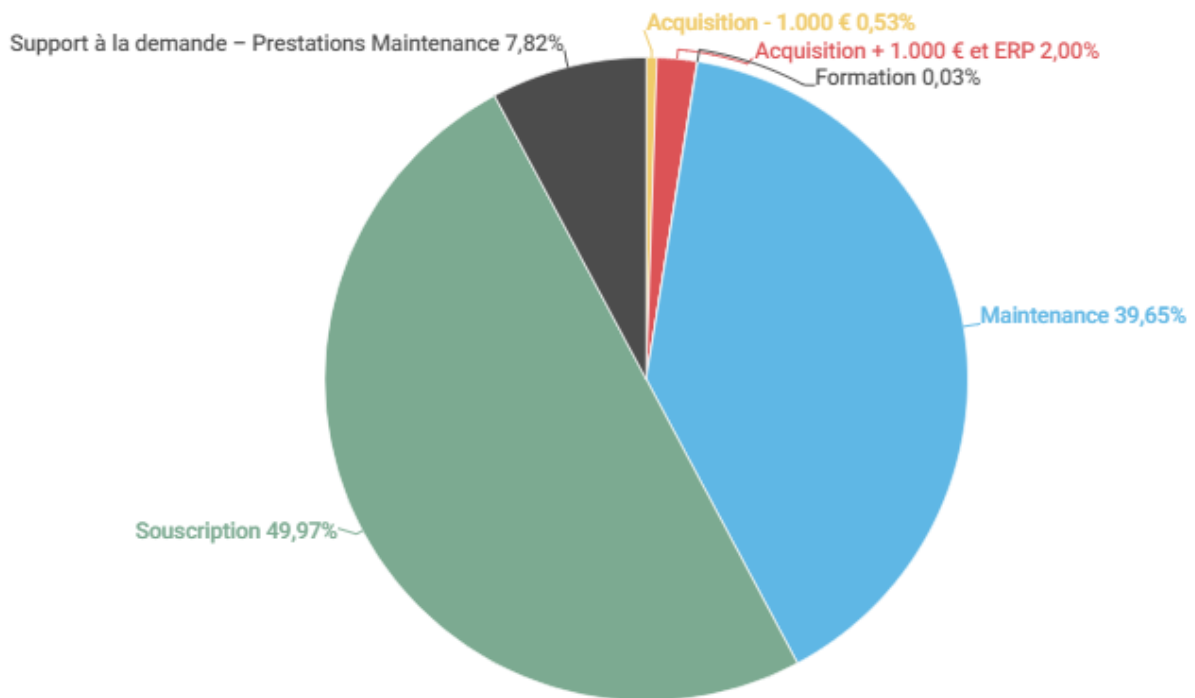
Sur la période 2018 à 2023, les dépenses totales en licences (hors SAP) pour le SPW s'élèvent à 58.115 milliers EUR. Le montant moyen des dépenses annuelles s'établit à 9.686 milliers EUR. Ces chiffres soulignent l'importance stratégique des licences logicielles dans la continuité des opérations du SPW. Deux objectifs motivent ces investissements. Le premier est de mettre à jour les outils informatiques pour remplacer ceux devenus obsolètes et non supportés, garantissant ainsi la modernisation nécessaire. Le second concerne la réponse à la demande croissante de licences due à la digitalisation accrue de l'administration, essentielle pour la dématérialisation et la gestion électronique des workflows et des documents.

Graphique 2 : Evolution annuelle des dépenses licences (2018-2023)



3.4.1. Répartition des dépenses en licences par service

Graphique 3 : Répartition des dépenses licences par service (2018-2023)



La répartition des dépenses en licences pour la période 2018-2023 met en avant la diversité des investissements réalisés par le SPW dans le domaine des services associés aux licences logicielles. Ces services comprennent la maintenance, la formation, le support utilisateur et technique, ainsi que le conseil en licences, tous essentiels pour le déploiement et l'exploitation des logiciels au sein de l'organisation.

Les souscriptions représentent le poste le plus important avec 50% des dépenses. La maintenance, avec 40% des dépenses, constitue également une part significative du budget, mettant en évidence l'importance de garder les logiciels fonctionnels, à jour et sécurisés. Ce poste de dépense couvre les services après-vente, les mises à jour nécessaires et la correction de bugs pour assurer la continuité des opérations informatiques au SPW.

3.4.2. Ventilation par entité du SPW

La ventilation par domaine fonctionnel met en évidence une gestion centralisée et stratégique orchestrée par le SPW Digital. Avec 79,45% des dépenses totales (hors SAP), il centralise la majorité des investissements en licences, reflétant son rôle central dans la mise en place et la sécurité du système d'information, y compris la gestion des licences MS 365, ajustées selon les besoins organisationnels.

Tableau 6 - Ventilation par entité pour 2022 et 2023

Entités	Achat licences	Nombre de DF
SPW Digital	79,45%	8
SPW Finances	5,12%	6
SPW SG	7,03%	19
SPW Support	0,14%	3
SPW MI	3,63%	3
SPW ARNE	2,67%	6
SPW TLPE	0,69%	6
SPW IAS	0,17%	2
SPW EER	0,87%	7
Autres (CAIF, EWBS, etc.)	0,22%	2

Les dépenses des autres entités du SPW, bien que plus limitées, montrent une allocation budgétaire ciblée pour leurs licences adaptées à leurs besoins distincts et les licences de logiciels standards mais non inclus dans le socle de base, tels que PowerBI, Visio, Access, etc.

Le SPW Finances (5,12%), le SPW SG (7,03%) et les autres entités illustrent cette répartition ciblée des dépenses, avec des investissements en licences reflétant les besoins spécifiques et fonctionnels de chaque direction.

L'expérience du SPW Digital a permis de constater que, bien que la gestion décentralisée de certaines licences puisse renforcer l'autonomie et la responsabilisation des entités, permettant ainsi une réponse plus adaptée à leurs besoins spécifiques, elle peut également introduire des inefficacités. En effet, la décentralisation peut mener à une perte d'économie d'échelle pour les volumes achetés de certains programmes communs utilisés par différentes entités. Les achats groupés, coordonnés au niveau central par le SPW Digital, offrent souvent des conditions plus avantageuses, grâce à la négociation basée sur des volumes plus importants.

3.4.3. Ventilation par marché

Dans le cadre de sa mission, le SPW Digital négocie globalement des marchés pour l'ensemble de l'organisation (« centrales d'achat interne ») que chaque membre de l'organisation décide ensuite d'acquérir et de financer en respectant un cadre contractuel global défini sur la même base pour tous.

Tableau 7 - Ventilation par marché

Marchés	2022	2023
Autres	3.401.726,31	3.743.533,81
M016	3.297.321,72	4.564.625,08
M017	-	25.182,22
M023	819.208,74	139.874,31
M025	1.047.903,37	722.955,07
M069	9.524,00	-
M070	354.954,13	383.390,21
M081	1.119.051,47	2.100.994,28
M107	152.702,00	-
M108	-	89.346,40

En analysant les années 2022 et 2023, il y a un total de 9 marchés distincts répertoriés. Certains marchés sont présents dans les deux années, tandis que d'autres apparaissent ou disparaissent, ce qui suggère une évolution des besoins ou des priorités de l'organisation.

Le marché M081 est un marché particulier car son objet est l'achat de licences et services associés couvrant un large panel d'éditeurs de logiciels. Ce marché permet un gain d'efficacité grâce à la diminution (mutualisation) des charges administratives propres à la passation de marchés publics.

Le marché M016 est quant à lui déjà décomposé par des lots distincts par éditeur et qui ont leur cahier des charges respectif.

Le marché M025 comprend les solutions proposées par Oracle.

Concernant les autres marchés :

- M017 concerne l'infrastructure, la maintenance, l'exploitation et l'évolution des réseaux IP ;
- M023 englobe la maintenance, le support et l'assistance des applications du Service Public de Wallonie ;
- M069 correspond à l'acquisition de certificats numériques pour les applications du SPW ;
- M070 concerne le marché relatif à la sauvegarde des données ;
- M108 est dédié à la gestion du contenu et de la communication pour Mon Espace (Ma.Wallonie).

En 2022, le marché avec le montant le plus élevé est le M016 avec 3.297 milliers EUR, suivi du M081 avec 1.119 milliers EUR et du M025 avec 1.048 milliers EUR.

En 2023, le marché M016 reste le plus important avec 4.565 milliers EUR, indiquant une augmentation significative par rapport à l'année précédente. Il est suivi par le M081 avec 2.101 milliers EUR, qui a également connu une hausse marquée.

Tableau 8 - Détails du marché M016

M016	2022	2023
Atlassian	250.406,30	911.696,88
McAfee	858.873,73	-
Trellix	-	779.566,70
ForgeRock	375.958,43	389.596,84
Odoo	143.748,00	423.534,88
CxMessenger	263.175,00	263.175,00
Rapid7	-	441.232,72
Walhydro	44.760,00	274.333,36
VMWare	226.934,17	69.545,09
Autodesk	162.495,74	107.408,08
Planon	58.486,89	178.940,98
Talend	120.062,25	80.041,50
CheckPoint	76.445,40	86.696,12
BMC	148.954,12	-
Jahia	65.500,00	65.500,00
Pega	16.337,47	85.343,67
Cryptocard	48.358,86	45.435,50
Emis	32.913,88	35.734,81
MicroStation	32.096,00	34.344,00
SCIA	63.439,29	-
PegOpera	-	53.787,27
Erwin	49.353,60	-
PostOffice	46.849,07	-
F5	-	43.842,37
GRH Win	-	38.746,91
SolidWorks	16.489,67	21.131,52
Infoworks	20.343,73	15.185,50
Nexpose	33.275,00	-
Honeywell	12.882,64	18.601,33
CompanyWeb	6.894,58	22.736,99
Windev	14.630,11	12.924,61
CadnaA	12.406,73	5.666,59
Sensiwave	16.114,96	-
Covadis	7.200,00	8.438,76
Windesign	9.216,25	5.310,33
AdmiPro	5.398,57	5.957,33
LabView	5.257,46	5.166,70
LP360	10.278,00	-
GestionFileAttente	-	7.840,80
Veda	7.110,77	-
ArchiCAD	6.797,78	-
SAS	6.719,88	-
Geo5	3.132,70	3.132,70
ElecCalc	2.458,18	3.229,35
Ring	-	4.958,58
PowerBuilder	4.913,24	-
Digicert	3.641,15	-
Exchange	1.559,69	2.067,89
Deepl	-	3.529,66
GeoMedia	1.203,48	1.526,63
VectorWorks	-	2.586,38
Atlantis	-	2.359,50
Browsium	2.220,28	-
Schneider	-	2.215,15
MaxPowerSoft	975,97	1.181,10
AerMod	1.052,70	-
Omnidia	-	375,00

Dans « autres », nous retrouvons principalement ce qui passe par la SMALS où on y retrouve toutes les licences liées aux produits Microsoft, la centrale d'achat du Forem pour les solutions CISCO et l'étude Master Data Management.

Tableau 9 - Les autres marchés "licences"

Autres	2022	2023
ArchiCAD	-	8.828,16
Autres	-	9.317,00
Centrale de marché Forem - CISCO	261.416,67	298.782,09
Centrale de marchés du FOREM	10.781,10	-
Chancellerie	130.649,75	138.608,80
Etude Master Data Management	-	240.669,00
SMALS	2.998.878,79	3.047.328,76

3.5. Utilisation des centrales d'achat par les UAP

Dans une perspective de globalisation des achats et de simplification administrative, le SPW Digital a pour stratégie de passer ses marchés non spécifiques en centrale d'achat, ce qui signifie que d'autres services publics (régionaux, provinciaux, communaux, ...) peuvent décider d'y adhérer (à condition qu'ils aient marqué leur intérêt en amont de la procédure et qu'ils aient signé une convention avec le SPW) et bénéficier ainsi des conditions négociées pour des volumes importants. Ce mécanisme leur permet par conséquent, compte tenu du fait que ces marchés passés en centrale d'achat font l'objet de la plus large mise en concurrence prévue par la loi sur les marchés publics, de ne plus devoir lancer des procédures de marchés spécifiques pour répondre à leurs propres besoins.

Actuellement, le SPW Digital gère deux centrales d'achat : le M005 pour le matériel informatique et le M081 pour les licences.

3.5.1. Centrale d'achat M005 – Matériel informatique

La dernière version de ce marché a été lancée en 2022, incluant 19 UAP dans la liste des pouvoirs adjudicateurs bénéficiaires (PAB). En mai 2024, 14 de ces UAP ont utilisé la centrale d'achat depuis son lancement. Celles-ci ont acquis du matériel informatique pour un total de 1.817 milliers d'EUR via cette centrale d'achat

Tableau 10 - Utilisation de la centrale d'achat M005 par les UAP

	Montant	Desktop bureautique	Station graphique	Ordinateur portable	Ultraportable convertible	Ecrans	Accessoires
Château de la Hulpe	940,38 €				X		
Commissariat général au Tourisme	86.610,70 €			X			X
CRAC	16.226,48 €	X		X	X	X	X
FAMIWAL	418.740,78 €			X	X	X	X
Fonds du Logement	29.115,60 €					X	X
IFAPME	847.218,89 €	X	X	X		X	X
IWEPS	12.468,71 €	X		X		X	X
OTW	218.514,20 €	X			X	X	X
Port autonome de Liège	7.824,67 €			X		X	X
Société wallonne du Logement	131.487,74 €			X		X	X
SOFICO	12.087,39 €	X		X		X	X
Spaque	1.320,60 €						X
Technifutur	1.320,20 €						X
Wallonie-Bruxelles International	33.401,61 €			X		X	X

3.5.2. Centrale d'achat M081 - Licences

Lancé en 2022, ce marché comprend 135 éditeurs de logiciels. Il couvre toutes les formes de commercialisation des droits d'utilisation de logiciels, qu'il s'agisse de licences perpétuelles ou à durée limitée, nominatives, flottantes ou concurrentes, en mode achat, souscription, abonnement ou paiement à l'utilisation (Pay As You Use). Le marché inclut également les services associés aux licences de logiciels, tels que la maintenance, la formation, le support aux utilisateurs, le support technique (architecture, intégration, installation, configuration) fournis par les éditeurs eux-mêmes, ainsi que le service de conseil en licences offert par l'adjudicataire du marché.

Parmi les 17 UAP inscrites dans la liste des PAB, seulement 7 utilisent actuellement cette centrale d'achat pour un montant total de 960 milliers d'EUR depuis 2022.

Tableau 11 - Utilisation de la centrale d'achat M081 par les UAP

	Montant
AVIQ	151.106,61 €
AWEX	9.315,60€
CRA-W	10.652,92 €
Fonds du logement	23.735,58 €
FOREM	638.751,55 €
OTW	117.506,47 €
SWL	9.232,31€

3.6. Analyse budgétaire

Le scope du spending review « informatique » a été réduit aux seules dépenses liées aux licences et au matériel « utilisateur », soit une partie bien définie et partielle des dépenses informatiques.

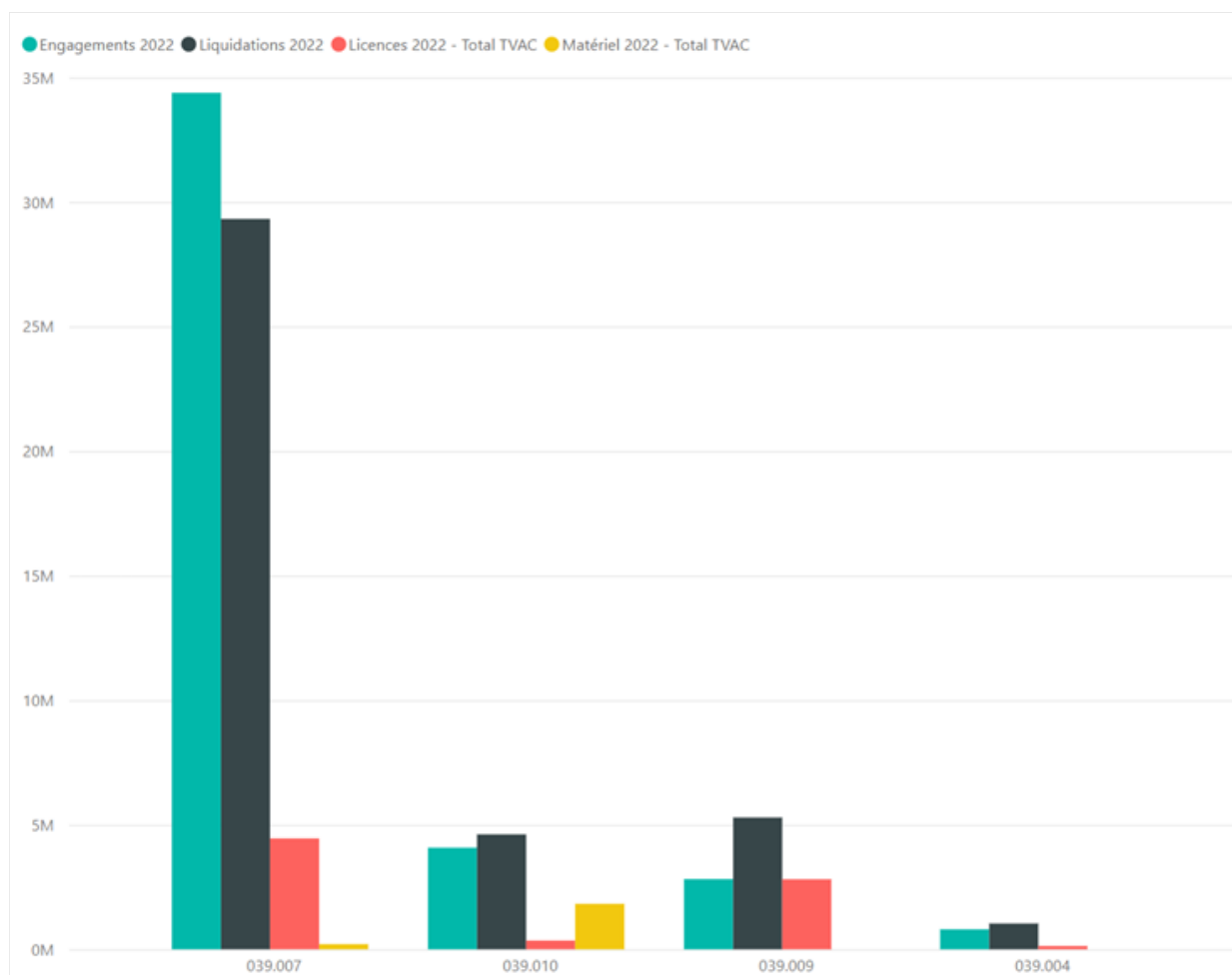
Ces dépenses liées aux licences et au matériel « utilisateur » sont réparties sur un nombre important de domaines fonctionnels, à savoir 51 DF répertoriés en 2022 et 47 DF répertoriés en 2023. Cependant, la proportion des crédits dédiés aux dépenses « licences et matériel utilisateur » sur ces DF est relativement faible par rapport au budget dont disposent les DF en question (à bien noter que ne sont repris ici que les DF sur lesquels des dépenses logiciels et matériels sont exécutées et non l'ensemble des DF à partir desquels des dépenses informatiques sont réalisées).

En 2022, sur un budget total des DF concernés s'élevant à 95.187 milliers EUR en crédits d'engagement et 120.555 milliers EUR en crédits de liquidations, dont 83.221 milliers EUR sont exécutés au terme de l'année 2022 en CE et 91.834 milliers EUR en CL, 11.126 milliers EUR³ étaient ainsi consacrés aux Licences (soit 12,12 % des exécutions en CL) et 2.109 milliers EUR¹ à l'achat de matériel « utilisateur » (soit 2,30 % des exécutions en CL).

Une majorité de ces budgets se retrouvait logée dans le programme 12.039 « Gestion informatique du Service Public de Wallonie » au sein des DF 039.004 « Activités menées pour EWBS - Frais de fonctionnement », 039.007 « Gestion de l'informatique du SPW - Frais de fonctionnement », 039.009 « Gestion de l'informatique du SPW- outils bureautiques de travail collaboratif » et 039.010 « Gestion informatique du S.P.W. - Frais d'investissement en matériel et en logiciel et en développement d'applications ». Ensemble, ces 4 DF disposaient d'un budget ajusté après AR/AT (au 31/12/2022) de 45.104 milliers EUR en crédits d'engagement et de 45.473 milliers EUR en crédits de liquidation, dont respectivement 42.078 milliers EUR étaient engagés au terme de l'année 2022 et 40.259 milliers EUR liquidés. Sur ces montants exécutés, 7.746 milliers EUR étaient destinés aux licences et 2.031 milliers EUR à l'achat de matériel « utilisateur », comme le détaille le graphique ci-dessous :

³ Les données de SILOG et les données budgétaires divergent légèrement car SILOG prend en compte la date de commande alors que les données budgétaires se basent sur le droit constaté.

Graphique 4 : Programme 12.039 – Exécutions globales DF vs exécutions spécifiques pour les Licences et le Matériel sur ces DF – EUR – 2022

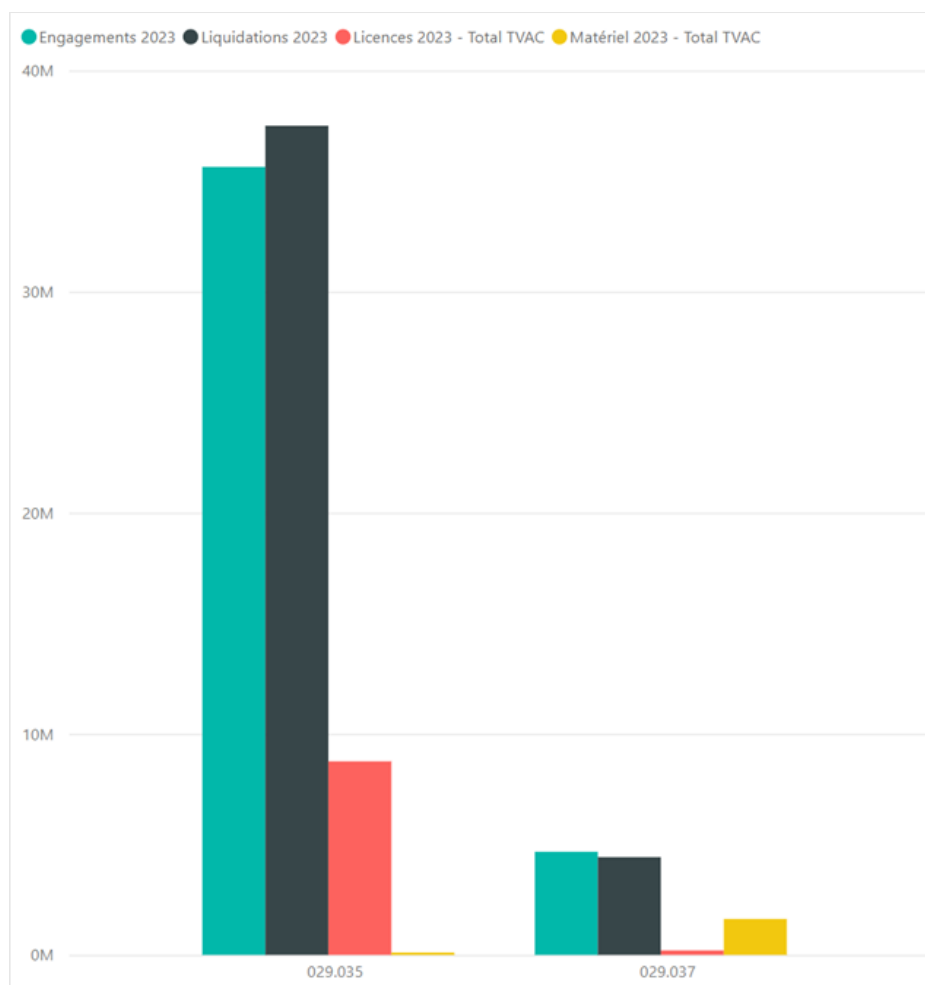


Pour 2023, les mêmes observations peuvent être réalisées. Le budget total des DF sur lesquels sont exécutées des dépenses « Licences » et « Matériel », s'élevait à 92.831 milliers EUR en crédits d'engagement et 102.972 milliers EUR en crédits de liquidation (dont 79.050 milliers EUR sont exécutés au terme de l'année 2023 en CE et 85.337 milliers EUR en CL).

10.270 milliers EUR de ces crédits étaient consacrés aux licences (soit 12,03 % des exécutions en CL), en diminution de 856 milliers EUR par rapport à 2022 et 1.787 milliers EUR à l'achat de matériel « utilisateur » (soit 2,09 % des exécutions en CL), en diminution de 233 milliers EUR par rapport à 2022.

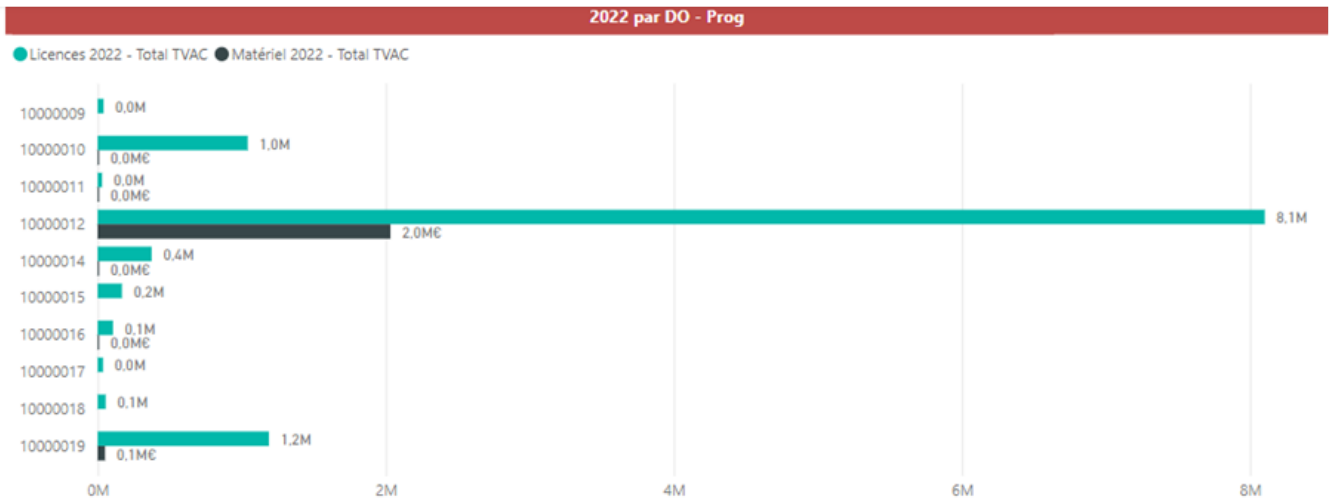
En 2023, comme en 2022, une majorité de ces budgets se retrouvait logée au sein de l'ancien programme 12.039 (devenu, en 2023, le programme 12.029 « Gestion du Digital » suite à la mise en place du SPW Digital) et rassemblée au sein de deux DF : le DF 029.035 « Gestion informatique du S.P.W. - Dépenses d'exploitation » et 029.037 « Gestion informatique du S.P.W. - Dépenses d'investissement ». Ensemble, ces 2 DF disposaient d'un budget ajusté après AR/AT (au 31/12/2023) de 40.392 milliers EUR en crédits d'engagement et de 43.605 milliers EUR en crédits de liquidation, dont respectivement 40.304 milliers EUR sont engagés au terme de l'année 2023 et 41.922 milliers EUR liquidés. Sur ces montants exécutés, 8.957 milliers EUR sont destinés aux licences et 1.731 milliers EUR à l'achat de matériel « utilisateur », comme le détaille le graphique ci-dessous :

Graphique 5 : Programme 12.039 – Exécutions globales DF vs exécutions spécifiques pour les Licences et le Matériel sur ces DF – EUR – 2023

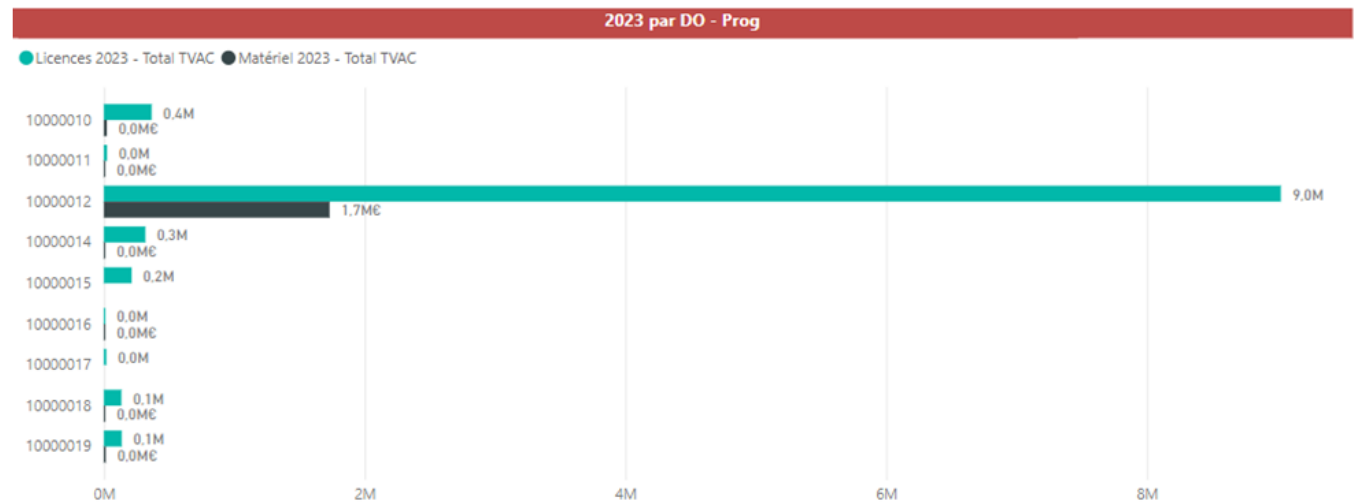


Les dépenses « Licences » et « Matériel utilisateurs » sont logiquement concentrées sur la DO12 « Digital » en 2022 comme en 2023. Une tendance légère à la centralisation peut néanmoins être observée, avec des dépenses de licences qui se réduisent entre 2022 et 2023 notamment sur les DO10 (SPW SG), DO 14 (SPW MI) et 19 (SPW FIN) alors qu’elles augmentent sur la DO12, comme l’illustrent les deux graphiques suivants :

Graphique 6 : Dépenses Licences et Matériel par DO – EUR – 2022



Graphique 7 : Dépenses Licences et Matériel par DO – EUR – 2023



4. Analyse benchmarking

L'objectif de notre analyse benchmarking est d'analyser les pratiques de gestion des dépenses informatiques courantes au sein d'autres entités publiques pour identifier des pistes d'optimisation. Cette démarche s'inscrit dans notre volonté d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des dépenses informatiques du SPW, en s'inspirant des meilleures pratiques observées.

4.1. Benchmarking international

Il est souvent difficile de trouver de la littérature sur des exemples concrets de spending review ou d'études de cas sur l'optimisation des dépenses informatiques menés dans des institutions publiques d'autres pays. Ces informations sont souvent gardées en interne ou demeurent confidentielles.

Néanmoins, en parcourant des rapports de sociétés spécialisées comme Gartner, nous avons pu identifier des pistes pertinentes. Gartner, une référence dans le conseil et la recherche en technologie de l'information, met en avant des solutions de gestion des actifs informatiques (ITAM) qui améliorent l'efficacité opérationnelle et optimisent les dépenses. Une solution ITAM est un ensemble de processus, outils et technologies utilisés pour gérer et optimiser les actifs informatiques d'une organisation tout au long de leur cycle de vie. Cela inclut l'inventaire, le suivi, l'entretien, la mise à jour et la disposition des actifs matériels et logiciels. L'objectif principal d'une solution ITAM est de maximiser la valeur et le contrôle des investissements en ressources informatiques, tout en minimisant les risques et les coûts associés à leur gestion. Cela permet d'assurer la conformité, d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de soutenir les décisions stratégiques en matière de gestion des actifs informatiques.

Selon Kasperskaya⁴ (2016), l'adoption des solutions ITAM dans le secteur public est essentielle pour assurer la transparence et la responsabilité dans la gestion des ressources publiques. Cela signifie que toutes les informations concernant l'acquisition, l'utilisation et la disposition des actifs sont accessibles et compréhensibles pour les parties prenantes. Les gestionnaires de ces actifs sont tenus de rendre compte de leurs décisions et actions. L'ITAM aide à établir des processus standardisés et des rapports détaillés qui facilitent cette transparence et responsabilité.

Une gestion efficace des actifs implique une utilisation optimale des ressources disponibles, ce qui peut se traduire par une réduction des coûts opérationnels, une amélioration de l'efficacité des services publics et une prolongation de la durée de vie des actifs. Les solutions ITAM permettent de suivre l'inventaire des actifs, de gérer les cycles de vie des équipements et d'assurer la conformité avec les réglementations, contribuant ainsi à une gestion plus structurée et transparente des ressources (Aversano et Christiaens, 2014)⁵.

Selon Gartner, l'ITAM est devenu un outil stratégique essentiel pour les organismes publics, offrant des avantages significatifs en termes de gestion des ressources et de réduction des coûts. Gartner estime que les entreprises peuvent réduire leurs coûts de 30% dès la première année de mise en œuvre

⁴ Kasperskaya, Y. (2016). Asset Management. In: Farazmand, A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham.

⁵ Aversano, N., & Christiaens, J. (2014). Governmental financial reporting of heritage assets from a user needs perspective. *Financial Accountability & Management*, 30(2), 150-174.

d'une solution ITAM, et jusqu'à 50% après cinq ans. En 2016, Gartner a publié un rapport spécifique⁶ sur un sous-domaine de l'ITAM, le SAM (Software Asset Management). Ce rapport souligne que l'optimisation automatisée des licences logicielles est une discipline essentielle pour réduire les coûts. Les outils SAM permettent de récupérer les licences inutilisées et d'optimiser les configurations, ce qui peut réduire les dépenses logicielles de 30% dès la première année. En automatisant et en améliorant les processus manuels, les organisations peuvent réaliser des économies substantielles et améliorer leur efficacité opérationnelle.

Forrester Consulting⁷, dans une étude commandée par Flexera, a constaté un retour sur investissement (ROI) de 250% sur trois ans pour les entreprises utilisant des solutions ITAM. IDC, une société américaine spécialisée dans la veille stratégique et les services de conseil pour les marchés des technologies de l'information et des télécommunications, rapporte que les entreprises utilisant des solutions ITAM peuvent réduire les coûts de gestion des actifs de 20% à 30% en moyenne. Selon IDC⁸, plusieurs organismes publics ayant adopté l'ITAM ont rapporté des économies substantielles. Par exemple, des agences gouvernementales ont réduit leurs dépenses IT de 20 à 30% en éliminant les licences redondantes et en optimisant l'utilisation des ressources existantes. Ces économies permettent non seulement de réduire les coûts opérationnels mais aussi de réinvestir dans d'autres initiatives publiques essentielles.

Une solution ITAM centralise les informations sur les actifs, facilitant leur suivi et leur gestion, tout en automatisant de nombreux processus manuels. Cela réduit les erreurs et augmente l'efficacité des opérations. L'adoption d'une solution ITAM dans le secteur public est non seulement bénéfique mais essentielle pour garantir une gestion efficace des ressources IT et soutenir la transformation numérique. Les économies réalisées grâce à l'optimisation des actifs et à la réduction des surcoûts permettent aux pouvoirs publics d'être plus performants tout en maintenant des budgets équilibrés.

Par ailleurs, nous avons également reçu le benchmark proposé par Gartner sur les pouvoirs publics via l'Agence du Numérique. L'analyse basée sur le benchmark de Gartner a mis en lumière un taux élevé de recours aux consultants externes pour les missions informatiques du SPW, suggérant une opportunité de réévaluation de cette pratique pour un prochain exercice de spending review. Toutefois, la spécificité de notre focus sur le matériel et les licences nous a empêchés d'appliquer directement ce benchmark de Gartner à notre contexte.

4.2. Entités fédérées

Nous avons pris contact avec plusieurs entités fédérées, notamment l'ETNIC pour la Fédération Wallonie-Bruxelles, Paradigm pour la Région Bruxelles-Capitale et Digitaal Vlaanderen pour l'Autorité flamande.

L'ETNIC nous a fourni uniquement des données "budgétaires brutes" qui pourraient avoir une valeur ajoutée pour notre analyse. Cependant, en raison de la différence de missions entre le SPW Digital et l'ETNIC, qui opère sous la forme d'une OIP, il nous est difficile de comparer leur budget à nos propres données. Les structures organisationnelles et les domaines d'intervention des deux entités varient considérablement, ce qui rend toute comparaison directe encore plus complexe. Cette situation illustre l'un des défis majeurs de notre démarche de benchmarking : la nécessité de disposer de

⁶ Gartner (2016) : Cut Software Spending Safely With SAM.

⁷ Forrester Consulting. (2018). *The Total Economic Impact™ of Flexera One*.

⁸ IDC. (2021). *Making Data and Technology Matter in the Next Normal of Public Services*.

données comparables et contextuellement pertinentes pour objectiver certaines hypothèses d'option politique.

Par ailleurs, l'ETNIC nous a également fourni des informations sur leur futur projet de solutions de gestion des actifs informatiques, notamment leur cahier des charges. Ils ont sélectionné la solution Globalview, développée par la société luxembourgeoise Know and Decide. Cette solution sera mise en place dans le courant de cette année. Depuis quelques années, la RTBF utilise également cette solution et mène actuellement une évaluation sur l'impact de son utilisation dans la gestion de ses actifs informatiques. Les premiers résultats sembleraient être plus mitigés et moins optimistes que les bénéfices souvent soulignés par des experts de l'industrie tels que Gartner ou IDC.

Dans nos différentes recherches, notamment sur la plateforme e-Procurement du SPF BOSA qui reprend tous les marchés publics en Belgique, nous avons découvert que Paradigm utilise également une solution ITAM et passe par la solution ServiceNow. Cette information souligne l'importance croissante de l'ITAM dans la gestion des actifs informatiques.

4.3. Collège francophone des CIO

Le collège des CIO francophones est une initiative commune de plusieurs organismes publics francophones ayant une empreinte informatique importante. Il est composé des CIO du Forem, du SPW, de Paradigm, de la RTBF, de l'OTW, de l'ETNIC, avec la participation de l'Agence du Numérique.

Son objectif initial était de partager pendant une période d'un an sur les stratégies, les pratiques et les projets de digitalisation des différents organismes. Se rassemblant toutes les 6 à 8 semaines sur des thématiques prédéfinies, le collège a également lancé 2 initiatives visant à réunir les acheteurs et les architectes, afin d'étudier les synergies possibles en termes d'achat et d'interopérabilité.

Cette initiative sera probablement relancée suite à la mise en place de la nouvelle législature et des nouveaux mandataires.

4.4. Enquête sur les pratiques d'achat des UAP

Le Forem et l'OTW nous ont également communiqué des informations sur leur budget respectif et leur politique actuelle en matière d'achat de matériel informatique et de logiciel.

Les données recueillies auprès du Forem et de l'OTW ont révélé des pratiques diverses en matière d'achat de matériel informatique et d'acquisition de licences. Il a été observé que l'OTW ne recourt pas systématiquement à la centrale d'achats M005 pour le matériel informatique, malgré leur adhésion à cette centrale. Cette observation nous a conduit à nous intéresser de plus près aux pratiques d'achat des UAP de la Région wallonne afin de comprendre pourquoi elles n'utilisent pas la centrale d'achat.

Pour approfondir cette question, une enquête⁹ a été menée du 23 au 31 mai. L'objectif du questionnaire était de comprendre les pratiques d'achat actuelles et d'évaluer l'impact des centrales d'achat. Sur les 117 UAP interrogées, 47 ont répondu.

⁹ Le questionnaire se retrouve en Annexe 8.3

a) Centrale d'achat M005

En ce qui concerne la centrale d'achat M005 pour le matériel informatique, 45% des répondants connaissent cette centrale et 16% l'ont utilisée lors des 5 dernières années pour, en moyenne, la moitié de leurs achats en matériel informatique. Il ressort de l'enquête que ces utilisateurs sont satisfaits de leur expérience, soulignant la simplification des processus d'achat et les meilleurs prix obtenus.

Cependant, 29% des répondants qui connaissent la centrale d'achat mais ne l'utilisent pas citent comme raison principale l'insatisfaction vis-à-vis des produits et services offerts, lesquels ne répondent pas toujours à leurs besoins spécifiques. D'autres raisons incluent l'utilisation d'autres centrales d'achat avec des conditions similaires, comme celle du Forem, ainsi que des restrictions administratives qui empêchent certaines UAP de recourir à cette centrale. De plus, certains n'ont pas reçu les informations nécessaires ou n'ont pas été mis au courant des dernières mises à jour de la centrale d'achat.

L'évaluation de la communication par le SPW Digital est jugée entre neutre et satisfaisante par les répondants, mais plusieurs points d'amélioration ont été recommandés. Pour améliorer l'expérience utilisateur, il a été suggéré que le moyen de communication soit rendu plus clair et intuitif, offrant un aperçu général des marchés disponibles, incluant les dates d'échéance et les mises à jour des produits. Certaines UAP expriment également le besoin de recevoir des rappels fréquents pour rester informées. En outre, il a été également proposé d'étendre la gamme d'ordinateurs pour mieux s'adapter aux exigences variées des UAP.

Il est à noter que 52% des UAP qui ne connaissent pas la centrale d'achat souhaiteraient recevoir des informations sur celle-ci, montrant un intérêt pour une utilisation future de la centrale d'achat M005.

b) Centrale d'achat M081

Concernant la centrale d'achat M081, 35% des répondants connaissent cette centrale et 16% l'utilisent pour plus de la moitié de leurs besoins en licences. Les utilisateurs sont satisfaits du catalogue de licences proposées, appréciant les meilleurs prix et la simplification des processus d'achat. Ils sont également entre neutres à satisfaits concernant la communication du SPW Digital.

Ceux qui connaissent mais n'utilisent pas la centrale d'achat M081 citent principalement l'insatisfaction vis-à-vis des produits et services offerts, lesquels ne répondent pas toujours à leurs besoins spécifiques.

Par ailleurs, 52% des UAP qui ne connaissent pas la centrale d'achat M081 souhaiteraient recevoir des informations sur celle-ci.

c) Conclusions de l'enquête

Cette enquête a mis en lumière les défis et opportunités liés à l'utilisation des centrales d'achat M005 et M081 par les UAP. Les résultats montrent un intérêt significatif pour une meilleure communication et une mise à jour régulière des informations sur ces centrales d'achat. De plus, un intérêt potentiel a été identifié pour intégrer davantage d'UAP dans les pouvoirs adjudicateurs bénéficiaires (PAB) des centrales d'achat.

5. Options politiques : impacts et mise en œuvre

5.1. Rappel des options identifiées lors de la phase rétrospective

Lors de la phase rétrospective, cinq options politiques ont été identifiées à partir de l'analyse préliminaire des données opérationnelles et budgétaires ainsi que des pratiques internes, visant à optimiser la gestion des ressources informatiques du SPW:

1. **Acquisition d'un logiciel de gestion de la santé des ordinateurs** : Cet outil analyserait l'état de chaque appareil pour optimiser la maintenance et prolonger leur durée de vie, générant des économies potentiellement importantes et réduisant l'empreinte carbone.
2. **Intégration d'un outil de suivi des licences par les éditeurs** : Cette option permettrait une gestion plus efficace du portefeuille de licences, évitant les coûts inutiles liés à l'acquisition ou au renouvellement de licences non ou sous-utilisées.
3. **Centralisation des budgets licences au sein des DF du SPW Digital** : En rationalisant la gestion des budgets pour les licences logicielles, cette option vise à obtenir des économies d'échelle et simplifier les processus administratifs.
4. **Mise en place d'une option de leasing informatique pour les agents** : Proposer un modèle de leasing pour les équipements informatiques des agents afin d'accroître la flexibilité et l'efficacité, tout en réduisant les coûts de maintenance et de renouvellement.
5. **Renforcement de l'utilisation des centrales d'achat par les UAP** : Maximiser les avantages des centrales d'achat existantes pour l'acquisition de matériel informatique et de licences.

5.2. Option 1 : Acquisition d'une solution de gestion des actifs informatiques

L'adoption d'une solution ITAM, mise en avant lors de la phase prospective et appuyée par le benchmarking, est reconnue comme une stratégie essentielle pour rationaliser les dépenses informatiques courantes du SPW. L'ITAM intègre la gestion financière, d'inventaire, contractuelle et des risques pour gérer le cycle de vie des actifs, notamment les décisions tactiques et stratégiques. Cette solution intègre donc les fonctionnalités des deux premières options envisagées initialement durant la phase rétrospective. En effet, elle regroupe à la fois l'analyse détaillée de l'état des équipements informatiques et la gestion centralisée des licences logicielles. Ce regroupement permet d'offrir une vision globale et cohérente, facilitant ainsi une maintenance optimisée, une potentielle prolongation de la durée de vie des PC et une gestion plus efficace des licences, contribuant de ce fait à une meilleure maîtrise des coûts et à une utilisation plus judicieuse des ressources.

5.2.1. Cohérence

L'acquisition d'une solution de gestion de gestion des actifs informatiques est parfaitement en ligne avec les objectifs fixés dans le cahier des charges.

Cette solution intègre des outils avancés de suivi de l'état des équipements informatiques et de gestion centralisée des licences logicielles, créant ainsi une plateforme intégrée. Grâce à l'automatisation de la collecte et de l'analyse des données, l'ITAM facilite les prises de décision basées sur des informations précises et actualisées, tout en permettant un suivi continu et détaillé de l'ensemble des actifs informatiques. Cela permet non seulement d'optimiser la maintenance mais aussi d'évaluer la possibilité de prolonger la durée de vie des équipements moins sollicités au-delà des 5 ans préétablis, tout en assurant une gestion efficace des licences. Cette centralisation améliore significativement la performance du parc informatique en adaptant les interventions de maintenance aux besoins réels, augmentant ainsi la transparence et la précision dans l'utilisation des licences logicielles.

Dans le contexte actuel de digitalisation accrue de l'administration et de l'adoption généralisée du télétravail, une gestion rigoureuse des actifs informatiques est devenue cruciale. La dispersion géographique des sites d'utilisation du matériel informatique à travers la Wallonie nécessite une approche coordonnée et efficace. Une solution ITAM offre un cadre robuste pour la gestion proactive des coûts de cycle de vie des actifs et assure une gouvernance adéquate des acquisitions logicielles.

Grâce à une visibilité complète sur l'utilisation des ressources informatiques, l'ITAM permet de réduire les dépenses superflues en identifiant les licences sous-utilisées et les équipements obsolètes, ainsi que le matériel dont la traçabilité a été perdue. Cette visibilité encourage également l'adoption d'une maintenance prédictive, minimisant les risques de défaillances imprévues qui peuvent entraîner des coûts élevés de réparation ou de remplacement. En somme, l'implémentation d'une solution ITAM devrait conduire à une meilleure allocation des ressources financières, alléger le budget dédié au renouvellement du parc informatique et garantir une gestion optimale des licences logicielles, contribuant ainsi à une gestion budgétaire plus durable et prévoyante au sein du SPW.

5.2.2. Impacts

a) Impact budgétaire

L'adoption d'une solution de gestion des actifs informatiques présente un potentiel significatif pour optimiser le budget informatique du SPW. Le retour sur investissement et l'impact budgétaire de l'ITAM sont influencés par divers facteurs, tels que la taille de l'organisation, la complexité de l'infrastructure informatique et les pratiques de gestion des actifs déjà en place.

Voici les principaux impacts budgétaires envisagés avec l'introduction de l'ITAM :

- Maintenance prédictive : L'ITAM permet d'adopter une maintenance prédictive grâce à des analyses détaillées de l'état de chaque équipement, ciblant les interventions uniquement en cas de nécessité avérée, ce qui réduit les risques de pannes et les remplacements anticipés.
- Prolongation de la durée de vie des équipements : En prolongeant la durée de vie des équipements moins sollicités au-delà des 5 ans standard, l'ITAM peut différer les coûts de remplacement. Selon nos calculs, prolonger cette durée de vie de 1 année supplémentaire pourrait générer une économie annuelle de 214.000€ et une économie "one-shot" de 1,7 million d'euros sur un cycle de renouvellement, c'est-à-dire 6 ans dans ce cas-ci.
- Gestion optimisée des licences : L'ITAM contribue à éviter le renouvellement inutile de licences sous-utilisées ou inutilisées, entraînant ainsi une réduction des dépenses récurrentes. Au SPW, certaines licences telles que celles de MS 365, SAP, et Odoo bénéficient déjà d'une gestion

rigoureuse et centralisée, similaire à celle des équipements informatiques¹⁰. Cette gestion assure une utilisation efficace des ressources et une précision des coûts pour ces licences spécifiques. Cependant, au-delà de ces systèmes bien gérés, la gestion d'autres licences reste partiellement décentralisée et moins développée. Cette dichotomie dans le portefeuille de licences du SPW met en évidence une opportunité significative d'amélioration. En étendant les pratiques de gestion rigoureuses déjà appliquées aux licences de MS 365 ou SAP à l'ensemble des licences logicielles, la gestion des actifs logiciels (SAM), une composante essentielle de l'ITAM, pourrait être pleinement exploitée pour réaliser des économies supplémentaires.

Établir une prévision précise de l'impact budgétaire de l'ITAM s'avère complexe en raison de la multitude de facteurs internes qui influencent son efficacité. C'est pourquoi nous avons choisi une approche prudente, en nous basant sur un retour sur investissement (ROI) de 250%, tel que documenté dans notre benchmark. Cette prudence est essentielle compte tenu des variables inconnues et du niveau de maturité actuel de la gestion des équipements informatiques et des licences au SPW.

Les coûts de mise en œuvre de l'ITAM varient considérablement selon le type de solution choisie. Par exemple, les solutions ITAM agentless ont tendance à réduire à la fois les coûts et la complexité du déploiement. Pour une entité de la taille du SPW, le coût annuel d'une telle solution est estimé entre 100.000 et 125.000 euros. Ce type de solution pourrait donc entraîner des économies évaluées entre 250.000 et 321.500 euros.

En utilisant cette approche prudente, il serait opportun de réexaminer les coûts et les bénéfices un an après la mise en œuvre de l'ITAM, ce qui pourrait être planifié durant la phase de mise en œuvre et de suivi, qui correspond à la troisième phase du spending review. Ce réexamen nous permettra d'estimer plus précisément l'impact budgétaire en fonction des résultats obtenus et des données collectées, assurant ainsi que l'ITAM répond aux attentes et maximise sa contribution à la gestion efficace des ressources informatiques du SPW. Cette démarche garantit une adaptation continue aux réalités opérationnelles et budgétaires de l'organisation.

b) Impact sur les groupes socio-économiques cibles du sujet ainsi que les conséquences au niveau social et économique le cas échéant

Néant.

c) Impact environnemental (si applicable)

En réduisant la fréquence de remplacement du matériel, le logiciel contribuera à diminuer l'empreinte carbone de l'organisation, s'inscrivant dans une perspective de développement durable.

¹⁰ Voir 2.1 Plan d'équipement du SPW Digital

d) Impact interne (organisation et processus de l'administration)

La mise en place du logiciel requiert une adaptation des processus internes, notamment en termes de suivi des actifs informatiques et de planification de la maintenance. Elle favorise également une culture organisationnelle tournée vers l'analyse de données pour la prise de décision.

En outre, cette initiative favorisera une culture de gestion des actifs logiciels plus rigoureuse et data-driven au sein du SPW Digital. En ayant un accès direct et autonome aux données d'utilisation des logiciels, les décideurs pourront prendre des décisions plus éclairées concernant le renouvellement, l'acquisition, ou la cessation des licences, ce qui contribuera à optimiser les dépenses logicielles et à éviter les dépenses inutiles.

Cette approche favorisera un renforcement de la synchronisation entre le SPW Digital et les différents départements métier, en veillant à ce que les décisions d'achat et d'usage des logiciels correspondent plus précisément aux besoins opérationnels réels et aux orientations stratégiques de l'organisation.

e) Eventuels impacts croisés avec d'autres réformes en cours

L'intégration d'un logiciel ITAM pourrait avoir un impact croisé avec le projet n°5 du programme PRW 230 repris dans le cadre du PRW « Équipement numérique des ménages » mené par le Cabinet du Ministre du Budget et de la Ministre de la Fonction publique et de l'Informatique. Ce projet, qui vise à fournir des équipements reconditionnés aux ménages, pourrait voir une réduction de l'inventaire disponible due à la prolongation de la durée de vie des ordinateurs au sein du SPW. Les appareils qui auraient pu être remplacés et donc potentiellement réaffectés au projet susmentionné resteront en usage plus longtemps dans le respect de l'article 66, § 1er, al. 1er, du décret WBFIn.

5.2.3. Feuille de route

Option politique 1: Acquisition d'une solution de gestion des actifs informatiques					
#	Actions	Date de début	Date de fin	Responsable(s)	Entité(s) impliquée(s)
1	Phase de consultation avant de lancer un marché public	Q2 2024	Q3 2024	SPW Digital	SPW Digital
2	Rédiger le cahier des charges	Q3 2024	Q4 2024	SPW Digital	SPW Digital
3	Choisir le prestataire	Q1 2025	Q2 2025	SPW Digital	SPW Digital
4	Déployer la solution retenue	Q3 2025	Q3 2025	SPW Digital	SPW Digital
5	Analyse des premiers retours de la solution et communication des résultats à l'entité de coordination	Q3 2025	Q2 2026	SPW Digital	SPW Digital et entité de coordination
6	Ajuster les commandes dans les marchés IT et renégocier avec les éditeurs	Q2 2026	Q4 2028	SPW Digital	SPW Digital

La mise en œuvre de cette option se déroulera en six actions principales :

- 1. Phase de consultation avant de lancer un marché public (Q2 2024 - Q3 2024) :** La consultation est une étape préalable à la passation du marché qui doit permettre au SPW Digital de chercher, transmettre et collecter des informations. Elle permettra d'identifier les meilleures pratiques et les solutions existantes sur le marché.
- 2. Rédiger le cahier des charges (Q3 2024 - Q4 2024) :** Sur la base des informations collectées lors de la phase de prospection, un cahier des charges précis et adapté aux besoins sera rédigé. Ce document définira les exigences techniques, fonctionnelles et contractuelles de la solution ITAM.
- 3. Choisir le prestataire (Q1 2025 - Q2 2025) :** Le processus d'appel d'offres sera lancé pour sélectionner le prestataire qui fournira la solution ITAM. Les propositions reçues seront évaluées selon les critères établis dans le cahier des charges.
- 4. Déployer la solution retenue (Q3 2025 - Q3 2025) :** La solution ITAM choisie sera mise en œuvre, incluant l'installation, la configuration des reportings et la formation des utilisateurs clés.
- 5. Analyse des premiers retours de la solution et communication des résultats à l'Entité de coordination (Q3 2025 - Q2 2026) :** Les premiers retours sur l'utilisation de la solution ITAM seront collectés et analysés pour évaluer son efficacité et son impact. Les résultats seront communiqués à l'entité de coordination dans le cadre de la dernière phase du spending review, la phase de mise en œuvre et de suivi.
- 6. Ajuster les commandes dans les marchés IT et renégocier avec les éditeurs (Q2 2026 - Q4 2028) :** Sur la base des analyses et des retours d'expérience, les commandes de matériel et de licences seront ajustées dans les marchés IT existants. Des renégociations avec les éditeurs seront entreprises pour obtenir des conditions plus favorables.

5.2.4. Risques potentiels

Un point d'attention particulier sera accordé au respect du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) lors de la remontée d'informations par la solution envisagée. La conformité avec les normes européennes de protection des données est impérative. Cela impliquera de s'assurer que le logiciel dispose de fonctionnalités permettant la gestion sécurisée et transparente des données, ainsi que de procédures de consentement adaptées pour les utilisateurs.

5.3. Option 2 : Centralisation des budgets licences au sein des DF du SPW Digital

5.3.1. Cohérence

Cette option vise à rationaliser et à centraliser la gestion des budgets licences au sein des domaines fonctionnels du SPW Digital. Actuellement, certains achats de licence sont dispersés entre de nombreux DF des différents métiers au sein du SPW, ce qui entrave la possibilité de négocier des tarifs avantageux en raison d'une absence de volume d'achat global pour certaines licences. En regroupant les budgets licences, nous visons à obtenir des économies d'échelle et à simplifier les processus administratifs, permettant ainsi une meilleure gestion des ressources financières et humaines allouées aux besoins informatiques.

En outre, l'implémentation de l'option politique 1, concernant l'adoption d'une solution ITAM, aiderait également à cette centralisation. L'ITAM fournirait des outils avancés pour configurer des modèles de coûts et effectuer des analyses détaillées, y compris le coût total de possession par métier. Cela permettrait de trouver un équilibre entre la responsabilisation, qui caractérise la situation actuelle et la centralisation, en maximisant les avantages de chaque approche tout en minimisant leurs inconvénients. Cette synergie entre l'ITAM et la centralisation des budgets licences renforcerait la cohérence et l'efficacité de la gestion des licences logicielles.

5.3.2. Impacts

a) Impact budgétaire

La centralisation des budgets licences devrait permettre d'optimiser les dépenses en bénéficiant de tarifs préférentiels grâce à des achats groupés. En consolidant les budgets, les dépenses pourront être mieux anticipées et planifiées, ce qui contribuera à une utilisation plus efficace des ressources financières.

Selon l'analyse présentée dans la section 3.4.2 "Ventilation par entité du SPW" pour les années 2022 et 2023, il apparaît que 20,55% des dépenses en licences se situent en dehors du SPW Digital et concernent 43 DF métiers.

Un examen détaillé des dépenses en licences hors SPW Digital révèle les montants suivants : en 2022, les dépenses s'élevaient à 2.340 milliers d'EUR, sur un total de 10.200 milliers d'EUR dépensés en licences pour l'ensemble du SPW. En 2023, ces dépenses ont atteint 2.005 milliers d'EUR, incluses dans un total de 11.770 milliers d'EUR pour le SPW.

Au cours de ces deux années, 107 licences ont été acquises directement par les entités du SPW autres que le SPW Digital. Parmi ces licences, 29 sont utilisées conjointement par plusieurs entités, représentant une dépense annuelle moyenne de 850 milliers d'EUR.

Selon les pratiques du marché, un achat dans des volumes plus importants pourrait rapporter entre 5 et 10% d'économies. Si on se base sur les 850 milliers d'EUR, cela représenterait une économie annuelle de 42,5 milliers d'EUR à 85 milliers d'EUR.

Ces économies potentielles mettent en évidence les avantages de centraliser les achats de licences, permettant ainsi de rationaliser les dépenses tout en améliorant l'efficacité administrative au sein du SPW.

b) Impact sur les groupes socio-économiques cibles du sujet ainsi que les conséquences au niveau social et économique le cas échéant

Néant.

c) Impact environnemental (si applicable)

Néant.

d) Impact interne (organisation et processus de l'administration)

Les tâches liées à l'achat de licences seraient alors uniquement traitées par les correspondants budgétaires du SPW Digital, ce qui simplifiera les procédures et favorisera une gestion plus efficace des engagements budgétaires.

Bien qu'il soit difficile de quantifier précisément le temps économisé en termes d'ETP pour un correspondant budgétaire métier hors SPW Digital, il est clair que cette simplification administrative contribuera à une meilleure optimisation des ressources humaines dédiées à ces tâches. Cette rationalisation des processus permettra de réduire les charges de travail redondantes, facilitant ainsi une allocation plus stratégique du personnel dédié à ces tâches.

e) Eventuels impacts croisés avec d'autres réformes en cours

Néant.

5.3.3. Feuille de route

Option politique 2: Centralisation des budgets licences au sein des DF du SPW Digital					
#	Actions	Date de début	Date de fin	Responsable(s)	Entité(s) impliquée(s)
1	Discussion de cette option politique au sein du COSTRA	Q3 2024	Q4 2024	David Wattecamps (CIO) et Lionel Bonjean (Président GT IT)	Tous les SPW
2	Discussion de cette option politique avec le Ministre en charge de l'informatique et son cabinet	Q1 2025	Q1 2025	David Wattecamps (CIO)	Costra et Cabinet Ministre informatique
3	Programmation de l'outil ITAM	Q2 2025	Q2 2025	SPW Digital	Tous les SPW
4	Approbation des transferts des DF pour le budget initial 2026	Q3 2025	Q3 2025	Gouvernement	Tous les SPW

La mise en œuvre de cette option se déroulera en quatre actions principales :

1. **Discussion de cette option politique au sein du COSTRA (Q3 2024 - Q4 2024)** : Organiser des discussions au sein du Comité stratégique (COSTRA) pour examiner la faisabilité et les implications de la centralisation des budgets de licences.
2. **Discussion de cette option politique avec le Ministre en charge de l'informatique et son cabinet (Q1 2025 - Q1 2025)** : Engager des discussions avec le Ministre en charge de l'informatique et son cabinet pour obtenir leur soutien et leur approbation pour la centralisation des budgets de licences.
3. **Programmation de l'outil ITAM (Q2 2025 - Q2 2025)** : Configurer l'outil ITAM pour prendre en charge la gestion centralisée des licences. Cette action sera menée par le SPW Digital, en collaboration avec les autres départements du SPW.
4. **Approbation des transferts des DF pour le budget initial 2026 (Q3 2025 - Q3 2025)** : Obtenir l'approbation du Gouvernement pour le transfert des budgets licences vers les DF du SPW Digital pour l'année budgétaire 2026.

5.3.4. Risques potentiels

La centralisation des budgets des licences au sein des DF du SPW Digital, bien que bénéfique en termes d'efficacité budgétaire et administrative, présente certains défis et risques qui nécessitent une attention particulière. La transition vers une gestion centralisée pourrait susciter de la résistance de la part des autres entités du SPW. Ces entités pourraient percevoir la centralisation comme une perte d'autonomie dans la gestion de leurs ressources logicielles, ce qui pourrait entraîner des réticences ou des oppositions lors de la mise en œuvre de l'option politique. De plus, une gestion centralisée des licences exige une coordination efficace entre les différents métiers pour s'assurer que les besoins spécifiques de chaque entité soient adéquatement pris en compte. Un manque de coordination peut conduire à des inefficacités et générer des frustrations parmi les utilisateurs finaux, compromettant ainsi les objectifs d'efficacité visés par la centralisation.

Cependant, l'implémentation de l'option politique 1, l'adoption d'une solution ITAM, offre des perspectives pour atténuer ces risques. La solution ITAM pourrait permettre non seulement de balancer la responsabilisation individuelle et la centralisation à l'aide de reportings et de tableaux de bord détaillés sur l'utilisation de chaque licence par métier, tant en termes de quantité que de coût. Ces tableaux de bord seront essentiels pour monitorer l'efficacité de la gestion des licences, en assurant que chaque métier dispose des ressources nécessaires tout en optimisant les dépenses globales.

5.4. Option 3 : Mise en place d'une option de leasing informatique pour les agents

5.4.1. Cohérence

Cette option propose d'introduire un modèle de leasing pour les PC des agents, analogue au principe de la voiture de société mais conçu pour un usage strictement professionnel et donc sans ATN. Dans ce cadre, chaque agent se verrait offrir la possibilité de choisir son ordinateur à travers un système de leasing. Cette approche vise à accroître la flexibilité et l'autonomie des agents dans le choix de leur équipement. L'adoption d'un modèle de leasing informatique pourrait conduire à une optimisation des coûts en alignant les équipements fournis sur les besoins spécifiques des agents, évitant ainsi les dépenses superflues dans des équipements standards potentiellement moins adaptés. En outre, ce modèle pourrait engendrer une réduction des coûts de maintenance et de support.

5.4.2. Impacts

a) *Impact budgétaire*

Afin d'évaluer la viabilité financière de cette option, une analyse détaillée du coût total de possession (TCO) a été réalisée. Les hypothèses suivantes ont été prises en compte dans l'estimation du TCO : les coûts d'achat des PC sont basés sur les prix de 2023, de même que les coûts de maintenance et les primes d'assurance. Il est estimé que 90% des PC seront en état de marche et revendables à la fin de leur durée de vie, apportant ainsi un bénéfice financier. Compte tenu de l'augmentation du nombre de réparations observée ces dernières années, une estimation haute des coûts de réparation a été utilisée.

Les éléments suivants ont été pris en compte dans l'analyse :

- Coût lissé annuel de l'achat d'un PC : Le coût initial d'acquisition d'un PC, réparti sur sa durée de vie, en tenant compte de sa catégorie ;
- Coûts de maintenance (M013) : Les coûts récurrents liés à la maintenance des PC ;
- Coûts de réparation : Les dépenses occasionnées par la réparation des PC ;
- Coûts liés à l'assurance tous risques informatiques (M012) ;
- Bénéfice lié à la revente des PC : Estimation du bénéfice provenant de la revente des PC.

En tenant compte de ces éléments, nous avons estimé le coût total de possession (TCO) à **15€ par agent et par mois**. Pour que l'option de leasing soit financièrement avantageuse, il faudrait que le coût de leasing soit inférieur à 15€ par mois par PC.

b) Impact sur les groupes socio-économiques cibles du sujet ainsi que les conséquences au niveau social et économique le cas échéant

Néant.

c) Impact environnemental (si applicable)

Le modèle de leasing s'inscrit dans les principes de l'économie circulaire, contribuant à un impact environnemental positif par la promotion du recyclage et de la réutilisation des ordinateurs.

d) Impact interne (organisation et processus de l'administration)

L'adoption de ce modèle de leasing informatique pour les agents impliquera un changement substantiel dans le marché actuel des équipements informatiques utilisés au sein de l'administration (M005). Cela nécessitera non seulement la révision et l'adaptation des processus administratifs existants relatifs à la gestion des équipements informatiques. De plus, la centrale d'achat M005 deviendrait probablement moins avantageuses pour tous les PAB (UAP, ASBL et pouvoirs locaux) en diminuant le volume d'achats au sein de l'administration.

e) Eventuels impacts croisés avec d'autres réformes en cours

La mise en place d'une option de leasing pourrait avoir un impact croisé avec le projet 230 repris dans le cadre du PRW « Équipement numérique des ménages » mené par le Cabinet du Ministre du Budget et de la Ministre de la Fonction publique et de l'Informatique, en réduisant le stock d'ordinateurs en « fin de vie » au sein du SPW.

Par ailleurs, la mise en place de cette option politique est en opposition avec l'option 1 (Acquisition d'une solution de gestion de la santé des ordinateurs) et l'option 5 (Concertation systématique avec les UAP lors du renouvellement des centrales d'achat), créant ainsi des conflits potentiels avec ces autres options politiques développées dans le cadre de cette revue des dépenses.

5.4.3. Viabilité de l'option

Cette option **n'est pas viable** car aucun opérateur économique sur le marché ne propose des PC aussi performants que ceux actuellement utilisés par le SPW à un coût de leasing inférieur à 15€ par mois. Les offres de leasing disponibles dépassent largement ce seuil, ce qui annule les avantages financiers potentiels identifiés dans l'analyse du TCO. Par conséquent, malgré les avantages théoriques en termes de flexibilité et d'efficacité, l'implémentation de cette option entraînerait une augmentation des coûts et potentiellement une dégradation des services informatiques fournis aux agents du SPW.

De plus, la mise en place de cette option de leasing pourrait avoir des impacts croisés avec d'autres réformes en cours, notamment le projet 230 du PRW « Équipement numérique des ménages », en

réduisant le stock d'ordinateurs en « fin de vie » au sein du SPW. Elle serait également incompatible avec l'option 1 (Acquisition d'une solution de gestion des actifs informatiques) et l'option 5 (Concertation systématique avec les UAP lors du renouvellement des centrales d'achat), créant ainsi des conflits potentiels avec ces deux autres options politiques développées dans le cadre de cette revue des dépenses.

5.5. Option 4 : Concertation systématique avec les UAP lors du renouvellement des centrales d'achat

5.5.1. Cohérence

Le SPW Digital gère actuellement deux centrales d'achat principales : M005 dédiée au matériel informatique et M081 aux licences. Actuellement, seulement 19 UAP de la Région Wallonne pour la M005 et 17 pour la M081 sont dans les listes respectives des PAB. Depuis la mise en place en 2022 de la dernière version de ces marchés, 14 UAP ont utilisé la centrale M005 et 7 la centrale M081.

L'enquête menée auprès des UAP a mis en lumière plusieurs constats. Les UAP informées de l'existence de ces centrales d'achat ont exprimé le besoin d'une communication améliorée et de mises à jour régulières concernant les centrales. Par ailleurs, il ressort également de l'enquête qu'une majorité d'UAP n'était pas au courant de l'existence de ces structures d'achat. Parmi ces dernières, environ la moitié a manifesté le désir d'obtenir plus d'informations, signalant ainsi un intérêt potentiel pour faire partie des PAB.

L'option envisagée vise à encourager l'utilisation des centrales d'achat par les UAP pour l'acquisition de matériel informatique. Pour ce faire, une concertation systématique avec les UAP sera mise en place lors du renouvellement des centrales d'achat. Cette initiative vise à mieux aligner les besoins et les attentes des UAP avec les offres disponibles et à augmenter leur taux de participation. En améliorant la promotion des centrales d'achat et en assurant une communication régulière et efficace, on espère élargir leur utilisation et maximiser les avantages de l'approche centralisée pour toutes les entités concernées.

5.5.2. Impacts

a) Impact budgétaire

D'un côté, l'augmentation du volume d'achat résultant de la centralisation des achats pourrait potentiellement entraîner des économies d'échelle pour le SPW, en abaissant les prix auprès des fournisseurs grâce à une négociation en volume plus efficace. Bien que cet impact soit difficile à quantifier précisément, il est mentionné dans le rapport pour souligner les bénéfices potentiels liés à l'augmentation du taux de participation des UAP aux centrales d'achat.

De l'autre côté, les UAP pourraient également bénéficier d'une réduction de leurs frais de fonctionnement, ce qui améliorerait leur solde SEC ou libérerait des marges budgétaires pour investir dans de nouveaux projets. Tout comme les économies d'échelle au sein du SPW, cet impact est

complexe à chiffrer avec précision, mais est inclus dans le rapport final pour illustrer les avantages financiers potentiels de cette option.

b) Impact sur les groupes socio-économiques cibles du sujet ainsi que les conséquences au niveau social et économique le cas échéant

Néant.

c) Impact environnemental (si applicable)

Néant.

d) Impact interne (organisation et processus de l'administration)

La mise en œuvre de cette option nécessitera une amélioration de la communication ainsi qu'une coordination accrue entre le SPW Digital et les UAP.

e) Eventuels impacts croisés avec d'autres réformes en cours

Néant.

5.5.3. Feuille de route

Option politique 4: Concertation systématique avec les UAP lors du renouvellement des centrales d'achat					
#	Actions	Date de début	Date de fin	Responsable(s)	Entité(s) impliquée(s)
1	Réalisation d'un document explicatif sur les centrales d'achat M005 et M081	Q3 2024	Q4 2024	SPW Digital	SPW Digital
2	Mise à jour de la base de données contact UAP - Ajout d'une section responsable IT	Q3 2024	Q4 2024	WFE	UAP
3	Communication des adresses mails UAP au SPW Digital	Q1 2025	Q1 2025	WFE	SPW Digital
4	Intégration des nouveaux PAB dans les centrales d'achat lors de leur renouvellement	Q1 2025	Q4 2027	SPW Digital	PAB (dont UAP)

La mise en œuvre de cette option se déroulera en quatre actions principales :

- 1. Réalisation d'un document explicatif sur les centrales d'achat M005 et M081 (Q3 2024 - Q4 2024) :** Créer un document détaillé qui explique le fonctionnement, les avantages, et les procédures des centrales d'achat M005 et M081. Cette action sera menée par le SPW Digital et vise à informer les UAP sur les bénéfices de l'adhésion à ces centrales d'achat.
- 2. Mise à jour de la base de données contact UAP - Ajout d'une section responsable IT (Q3 2024 - Q4 2024) :** Actualiser la base de données des contacts des UAP pour inclure une section

spécifique aux responsables IT. Cette tâche sera accomplie par Wallonie Finances Expertises (WFE) et vise à garantir une communication ciblée et efficace avec les personnes concernées.

3. **Communication des adresses mails UAP au SPW Digital (Q1 2025 - Q1 2025)** : Transmettre les adresses emails des contacts UAP mises à jour au SPW Digital pour faciliter la communication. Cette action, menée par WFE, permettra au SPW Digital de diffuser efficacement les informations relatives aux centrales d'achat.
4. **Intégration des nouveaux PAB dans les centrales d'achat lors du renouvellement de celles-ci (Q1 2025 - Q4 2027)** : Lors du renouvellement des centrales d'achat, intégrer systématiquement les nouveaux PAP, y compris les UAP. Cette action, coordonnée par le SPW Digital, vise à élargir la participation aux centrales d'achat et maximiser les avantages des achats groupés.

5.5.4. Risques potentiels

Néant.

6. Conclusion

Le spending review sur l'optimisation de la gestion des dépenses informatiques courantes au sein du SPW s'est focalisé sur deux postes de dépense informatique courante, à savoir l'achat de matériel informatique destiné à l'usage des agents du SPW et l'acquisition de licences. Ces postes ont été choisis pour leur potentiel d'efficacité accrue. Ce spending review intègre une analyse détaillée des procédures et des données disponibles pour offrir un diagnostic complet du sujet. Un benchmarking a été réalisé pour identifier les meilleures pratiques et guider les recommandations. Tout au long de ce processus, des efforts soutenus ont été déployés pour comprendre les dynamiques des dépenses informatiques au sein du SPW et identifier les axes d'optimisation.

La phase prospective a abouti à quatre propositions d'options politiques, chacune visant à améliorer l'efficacité des ressources informatiques du SPW. La première option est l'adoption d'une solution de gestion des actifs informatiques (ITAM). Cette solution est centrale pour améliorer la maintenance prédictive, permettre une analyse détaillée de la santé des ordinateurs et optimiser la gestion des licences logicielles. Elle représente une avancée stratégique en alignement avec les objectifs de mutualisation des ressources et de rationalisation des dépenses publiques, promettant une gestion plus efficace.

La deuxième option consiste en la centralisation des budgets de licences. En rassemblant les budgets alloués aux licences au sein des domaines fonctionnels du SPW Digital, cette initiative permet de bénéficier d'économies d'échelle et de simplifier les processus administratifs, tout en renforçant la cohérence et l'efficacité de la gestion des logiciels. Cette approche permet une meilleure coordination et une optimisation des ressources, facilitant ainsi une gestion plus harmonieuse des licences logicielles.

La troisième option propose une concertation systématique avec les Unités Administratives Publiques (UAP) lors du renouvellement des centrales d'achat pour le matériel informatique et pour les licences. Cette initiative vise à maximiser l'utilisation des centrales d'achat par les UAP en améliorant la communication et la coordination. La concertation systématique avec les UAP permettra de mieux aligner les besoins des différentes entités avec les offres disponibles, augmentant ainsi le taux de participation des UAP aux centrales de marché.

Enfin, la quatrième option est l'étude de la mise en place d'un modèle de leasing informatique. Bien que cette option soit conceptuellement intéressante, présentant des avantages théoriques en termes de flexibilité, de durabilité et de réduction des coûts de maintenance, elle n'a pas démontré sa viabilité financière dans le contexte actuel du SPW. Par conséquent, cette proposition a été écartée au cours de nos travaux.

Les impacts budgétaires des options proposées sont difficiles à quantifier précisément. Toutefois, des estimations prudentes ont été réalisées pour répondre au mieux aux exigences du cahier des charges. L'adoption de l'ITAM et la centralisation des budgets de licences se révèlent potentiellement prometteuses, avec des perspectives d'économies et d'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Chaque option est accompagnée d'un plan d'actions détaillé.

En conclusion, les recommandations formulées dans cette revue des dépenses visent non seulement à réaliser des économies, mais aussi à renforcer la durabilité et l'efficacité des services informatiques du SPW.

7. Points d'attention

7.1. Problèmes / Difficultés rencontrés

L'Inspection des finances déplore l'absence de "benchmarking" digne de ce nom.

7.2. Points de progression / amélioration

- L'Inspection des finances relève les points suivants :

1° En l'état, le processus de *spending review* mis en place est extrêmement chronophage (multiples réunions...) et très mobilisateur en ressources humaines (2 DG, 1 IF, multiples agents de WFE, etc. à chaque réunion). Il devrait donc être rationalisé ;

2° La disproportion entre la lourdeur du processus et les résultats présentés ici, y compris en termes d'économies pour la Région wallonne (en l'espèce, économies "espérées" totalement insignifiantes au regard de la situation des finances publiques régionales) est flagrante. Il appartiendra au prochain Gouvernement d'être bien plus ambitieux dans le choix des sujets des futurs *spending review*. A défaut, il sera à terme difficile de mobiliser les acteurs de telles revues de dépenses...

- Suggestions complémentaires du secrétariat du GT :

1° Collaboration pour la rédaction du cahier des charges : La rédaction du cahier des charges devrait se faire en collaboration avec l'entité métier concernée. Cette association permettrait de circonscrire plus précisément le sujet, de définir des objectifs réalistes et de bénéficier de l'expertise de l'entité dès le début du processus. Cela faciliterait le démarrage rapide des travaux avec des objectifs clairs et adaptés aux réalités spécifiques de l'entité.

2° Préparation de la présidence et participation des experts : La présidence des groupes de travail et la participation éventuelle d'experts externes devraient être prévues avant le lancement de chaque exercice de revue des dépenses. Cela garantirait une meilleure organisation et une expertise accrue dès le début du processus.

3° Respect du timing : Il est crucial de respecter le timing établi dans le manuel de revue des dépenses pour assurer une progression efficace et ordonnée des travaux. Il est également important de bloquer à l'avance les différentes réunions du comité de pilotage pour la présentation du rapport intermédiaire et du rapport final.

4° Augmentation du nombre de membres dans les GT : La composition de notre GT comptait moins de membres, ce qui a concentré la charge de la rédaction sur le secrétariat. Pour les futures revues des dépenses, il est nécessaire d'augmenter le nombre de participants dans les GT et de s'assurer de la disponibilité de personnes métier capables de contribuer à la rédaction.

5° Ambition des sujets traités : Bien que le processus ait été apprécié par les membres du GT, il serait opportun de s'attaquer à des sujets plus ambitieux et d'une ampleur significative, comme mentionné par l'Inspection des finances.

7.3. Autres points d'attention

Néant.

8. Annexes

8.1. Cahier des charges

Sujet de la revue des dépenses :

Optimisation de la gestion des dépenses informatiques courantes

Présentation contextuelle du sujet :

1. Description de la politique existante :

Mise à disposition d'outils informatiques au profit des agents du SPW.

2. Public cible de la politique existante :

Les agents du SPW.

3. Objectifs de la politique existante :

Mise à disposition d'outils informatiques au profit des agents du SPW.

4. Instruments :

Marchés publics

5. Base légale :

Loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics

6. Historique (réforme, évaluation, ...) et tout autre élément utile :

Mise en place d'une CIO Team en 2019 qui a balisé la stratégie IT et l'organisation IT adéquates répondant aux enjeux pointés par le Conseil du Numérique en 2015 (rapport « Digital Wallonia - Proposition pour un plan du numérique ») et l'étude DIGAWA de l'IWEPS (2018).

Raison de la revue des dépenses :

- Critères quantitatifs :
 - Croissance des dépenses dans les dernières années accentuées par la crise du Covid-19 ;
 - Demandes récurrentes de compléments budgétaires ;
 - Concerne tous les agents du SPW (licence Office 365 par exemple, matériel informatique, etc.).
- Critères qualitatifs :
 - Secteur stratégiquement important ;
 - Le parc applicatif du SPW se compose d'environ 800 applications, peu interfacées les unes aux autres dont 42% des composants ont été évalués en obsolescence critique en 2019 (c'est-à-dire qu'il s'agit de technologies qui ne sont plus supportées par l'éditeur et pour lesquelles les compétences se font rares) ;

- Essor des technologies telles que les objets connectés, l'intelligence artificielle, le big data, la blockchain, la dématérialisation des processus de travail ou encore les outils de travail collaboratif.

Informations budgétaires – base adressable (dépenses à analyser) :

Domaines fonctionnels (anciens AB) concernés :

001.009, 001.019, 001.023, 001.037, 001.040, 001.041, 001.045, 001.046, 001.047, 001.049, 001.051, 001.057, 001.060, 001.061, 001.062, 001.082, 001.083, 001.086, 001.095, 001.097, 001.099, 001.105, 037.005, 052.014 et 064.005

1. Budget année en cours

20.685.000 € en CL dans le budget ajusté 2023 de la Région wallonne (sur base d'une recherche textuelle dans les libellés avec le mot « informatique »)

2. Historique de l'exécution

En 2022, pour l'administration :

- CL Budget initial = 15.031.000€
- CL Budget ajusté = 21.309.000€
- CL liquidés = 15.977.767,86€

3. Estimations budgétaires à politique inchangée

4. Informations budgétaires lacunaires

Objectifs de la revue des dépenses et délimitation :

1. Objectifs :

L'objectif principal est d'optimiser les dépenses informatiques courantes au sein du SPW en cherchant des opportunités de mutualisation des ressources, tout en maintenant ou améliorant la qualité des services fournis.

2. Questions de recherche :

a) Analyse des dépenses actuelles et impact du Covid-19 :

- Quelles sont les dépenses informatiques courantes totales de l'administration au cours des 5 dernières années ?
- Quels sont les principaux postes de dépenses informatiques (matériel, logiciel, services, etc.) ?
- Comment la pandémie a-t-elle influencé les dépenses informatiques, notamment en ce qui concerne le télétravail et la numérisation des services publics ?

b) Mutualisation des ressources et optimisation des achats

- Quels sont les plans d'action en cours ?

- Quelles opportunités de mutualisation des ressources informatiques courantes existent-elles au sein de l'administration (ex. : partage d'applications, de licences, de logiciels, etc.) ?
- Quels avantages financiers et opérationnels peuvent découler de la mutualisation ?
- Comment les contrats avec les fournisseurs sont-ils gérés, et y a-t-il des possibilités de renégociation pour réduire les coûts ou internaliser certaines tâches ?

c) Durabilité environnementale

- Dans quelle mesure les dépenses informatiques courantes tiennent-elles compte de la durabilité environnementale (ex. : consommation d'énergie, recyclage du matériel, etc.) ?
- Peut-on identifier des moyens d'améliorer la durabilité tout en réduisant les coûts ?

d) Benchmarking

- Comment les dépenses informatiques courantes de la Région wallonne se comparent-elles à celles d'autres entités similaires ?
- Existe-t-il des meilleures pratiques que la Région pourrait adopter pour optimiser ses dépenses ?

3. Types d'options politiques à développer :

- ⇒ Options d'efficacité : Oui/~~Non~~
- ⇒ Options d'épargne : Oui/~~Non~~ → *Si oui, indiquer le pourcentage à atteindre : 5 %*
- ⇒ Options « plus » : ~~Autorisées~~ / Non autorisées

Composition du Comité de pilotage :

- Cabinet du Ministre du Budget :
- Cabinet du Ministre-Président (rôle de Présidence) :
- Cabinet de chaque Vice-Président :
- SPW Finances :
- CIF :
- SPW SG :
- Inspection des Finances :
- Cabinet(s) de tutelle concerné(s) :
- SPW et ou UAP concerné(s) :

Composition du Groupe de travail :

- SPW et/ou UAP concerné(s) : SPW Digital + représentant des différents SPW
- SPW Finances et/ou CeSEFFB : CeSEFFB
- Inspection des Finances : Benoît DEBIEVE
- Expert(s) externe(s) : A déterminer par le Groupe de travail
- Président : Lionel BONJEAN
- Secrétariat : Pierre ELIAS + un membre du SPW Digital.

Calendrier :

1. Délai pour la remise du rapport intermédiaire au Comité de pilotage :

Février 2024

2. Délai pour la remise du projet de rapport final au Comité de pilotage :

Juin 2024

3. Délai pour la finalisation du rapport final :

Août 2024

8.2. Base de données

Disponible dans le canal Teams dédié au GT informatique.

8.3. Questionnaire sur les pratiques d'achat actuelles et l'impact des centrales d'achat au sein des UAP

Informations générales

- Organisme
- Nombre d'employés
- Nom du responsable informatique et/ou responsable des achats informatiques
- Son adresse mail

Politique actuelle d'achat de matériel informatique (PC, écrans, souris, clavier et docking station)

- Comment procédez-vous actuellement pour vos achats de matériel informatique ? (plusieurs choix possibles)
 - Par un marché public interne
 - Leasing
 - Achats via la centrale d'achat du SPW (M005)
 - Achats via une autre centrale d'achat
 - Autres (veuillez spécifier)
- Quels critères sont les plus importants dans le choix de vos achats en matériel informatique ? (plusieurs choix possibles)
 - Prix
 - Disponibilité des produits
 - Support technique
 - Garanties offertes
 - Fiabilité du fournisseur
 - Autres (veuillez spécifier)
- Quel est votre budget annuel moyen pour vos achats en matériel informatique ?
- Combien de PC avez-vous dans votre organisation ?

Utilisation de la centrale d'achat SPW matériel informatique (M005)

(Si pas d'utilisation de la centrale d'achat SPW)

- Connaissez-vous la centrale d'achat (M005) gérée par le SPW concernant le matériel informatique (PC, écrans, souris, clavier, docking station, etc.) ?
 - Oui
 - Non
- (Si oui) Quelles sont les principales raisons pour lesquelles votre UAP ne recourt pas à la centrale d'achat ? (plusieurs réponses possibles)
 - Méconnaissance du système
 - Contraintes financières
 - Contraintes logistiques
 - Insatisfaction vis-à-vis des produits/services offerts
 - Autres (veuillez spécifier)
- (Si oui) Comment évaluez-vous la communication et l'information fournies par le SPW Digital concernant cette centrale d'achat ?
 - Très satisfaisante
 - Satisfaisante
 - Neutre
 - Insatisfaisante
 - Très insatisfaisante
- (Si oui) Quelles améliorations souhaiteriez-vous voir dans le système des centrales d'achat pour encourager votre UAP à y participer ?

[Texte libre]

- (Si oui) Avez-vous des suggestions spécifiques pour rendre les offres des centrales d'achat plus attractives pour votre UAP ?

[Texte libre]

- (Si oui) Quel type de soutien ou de formation serait utile pour vous ou votre équipe afin de mieux comprendre et utiliser les centrales d'achat ?
 - Sessions de formation
 - Documents et guides d'utilisation
 - Webinaires
 - Autres (veuillez spécifier)
- (Si non) Souhaiteriez-vous recevoir plus d'informations sur cette centrale d'achat ?
 - Oui
 - Non
- (Si non) Quel type de soutien ou de formation serait utile pour vous ou votre équipe afin de mieux comprendre et utiliser les centrales d'achat ?

- Sessions de formation
- Documents et guides d'utilisation
- Webinaires
- Autres (veuillez spécifier)

(Si utilisation de la centrale d'achat SPW)

- Depuis combien de temps votre UAP utilise-t-elle la centrale d'achat du SPW pour l'acquisition de matériel informatique ?
 - Moins d'un an
 - 1 à 3 ans
 - Plus de 3 ans

- Quelle proportion de vos achats en matériel informatique est effectuée via la centrale d'achat du SPW ?
 - Moins de 25%
 - 25% à 50%
 - 51% à 75%
 - Plus de 75%

- Quels sont les principaux avantages que vous avez constatés en utilisant la centrale d'achat du SPW ? (plusieurs choix possibles)
 - Meilleurs prix
 - Simplification des processus d'achat
 - Meilleure qualité des produits
 - Accès à un support technique amélioré
 - Autres (veuillez spécifier)

- Avez-vous rencontré des difficultés lors de l'utilisation de la centrale d'achat SPW ? Si oui, lesquelles ?
 - Non
 - Oui (veuillez spécifier) [Texte libre]

- Comment évaluez-vous la variété des produits offerts par la centrale d'achat SPW ?
 - Très satisfaisante
 - Satisfaisante
 - Neutre
 - Insatisfaisante
 - Très insatisfaisante

- Comment évaluez-vous les délais de livraison pour les achats effectués via la centrale d'achat SPW ?
 - Très satisfaisants
 - Satisfaisants
 - Neutres
 - Insatisfaisants

- Très insatisfaisants
- Comment évaluez-vous la communication et l'information fournies par le SPW Digital concernant les transactions avec la centrale d'achat ?
 - Très satisfaisante
 - Satisfaisante
 - Neutre
 - Insatisfaisante
 - Très insatisfaisante
- Quelles améliorations aimeriez-vous voir apportées à la centrale d'achat SPW pour rendre l'expérience d'achat plus efficace ou avantageuse ?
- Envisageriez-vous d'augmenter l'utilisation de la centrale d'achat SPW à l'avenir ? Pourquoi ?
 - Oui (veuillez spécifier les raisons)
 - Non (veuillez spécifier les raisons)

Politique actuelle d'achat de licences

- Comment procédez-vous actuellement pour vos achats de licences? (plusieurs choix possibles)
 - Par un marché public interne
 - Achats via la centrale d'achat du SPW (M081)
 - Achats via une autre centrale d'achat
 - Autres (veuillez spécifier)
- Quel est votre budget annuel moyen pour vos achats en licences ?

Utilisation de la centrale d'achat SPW licences (M081)

(Si pas d'utilisation de la centrale d'achat SPW)

- Connaissez-vous la centrale d'achat (M081) gérée par le SPW concernant les licences ?
 - Oui
 - Non
- (Si oui) Quelles sont les principales raisons pour lesquelles votre UAP ne recourt pas à la centrale d'achat ? (plusieurs réponses possibles)
 - Méconnaissance du système
 - Contraintes financières
 - Contraintes logistiques
 - Insatisfaction vis-à-vis des produits/services offerts
 - Autres (veuillez spécifier)

- (Si non) Souhaiteriez-vous recevoir plus d'informations sur cette centrale d'achat ?
 - Oui
 - Non

- (Si non) Quel type de soutien ou de formation serait utile pour vous ou votre équipe afin de mieux comprendre et utiliser les centrales d'achat ?
 - Sessions de formation
 - Documents et guides d'utilisation
 - Webinaires
 - Autres (veuillez spécifier)

(Si utilisation de la centrale d'achat SPW)

- Depuis combien de temps votre UAP utilise-t-elle la centrale d'achat du SPW pour l'acquisition de licences ?
 - Moins d'un an
 - 1 à 3 ans
 - Plus de 3 ans

- Quelle proportion de vos achats de licences est effectuée via la centrale d'achat du SPW ?
 - Moins de 25%
 - 25% à 50%
 - 51% à 75%
 - Plus de 75%

- Quels sont les principaux avantages que vous avez constatés en utilisant la centrale d'achat du SPW pour les licences ? (plusieurs choix possibles)
 - Meilleurs prix
 - Simplification des processus d'achat
 - Meilleure conformité des produits
 - Accès à un support technique amélioré
 - Autres (veuillez spécifier)

- Avez-vous rencontré des difficultés lors de l'utilisation de la centrale d'achat SPW pour les licences ? Si oui, lesquelles ?
 - Non
 - Oui (veuillez spécifier)

- Comment évaluez-vous la variété des licences offertes par la centrale d'achat SPW ?
 - Très satisfaisante
 - Satisfaisante
 - Neutre
 - Insatisfaisante
 - Très insatisfaisante

- Comment évaluez-vous la communication et l'information fournies par le SPW Digital concernant les transactions avec la centrale d'achat pour les licences ?
 - Très satisfaisante
 - Satisfaisante
 - Neutre
 - Insatisfaisante
 - Très insatisfaisante

- Quelles améliorations aimeriez-vous voir apportées à la centrale d'achat SPW pour rendre l'expérience d'achat de licences plus efficace ou avantageuse ?

- Envisageriez-vous d'augmenter l'utilisation de la centrale d'achat SPW pour les licences à l'avenir ? Pourquoi ?
 - Oui (veuillez spécifier les raisons)
 - Non (veuillez spécifier les raisons)

9. Liste des acronymes

AB :	Article budgétaire
AR/AT :	Arrêté de réallocation et arrêté de transfert
ASBL :	Association sans but lucratif
CE :	Crédits d'engagement
CI :	Coordinateur informatique
CIF :	Cellule d'Informations Financières
CIL :	Correspondant informatique local
CIO :	Chief Information Officer (Directeur des systèmes d'information)
CL :	Crédits de liquidation
Copil :	Comité de pilotage
DF :	Domaine fonctionnel
ETP :	Equivalent temps plein
GT :	Groupe de Travail
ICN :	Institut des Comptes Nationaux
IF :	Inspection des Finances
ITAM :	IT Asset Management (solution de gestion des actifs informatiques)
KPI :	Key Performance Indicator (indicateur clé de performance)
OCDE :	Organisation de coopération et de développement économiques
OCPP :	Octrois de crédits et de prises de participation
OTW :	Opérateur de Transport de Wallonie
PAB :	Pouvoir adjudicateur bénéficiaire
PRW :	Plan de Relance de la Wallonie
RD :	Revue des dépenses
SAM :	Software Asset Management (gestion des actifs logiciels)
SPW :	Service public de Wallonie
UAP :	Unité d'administration publique
WFE :	Wallonie Finances Expertises