

**AFIM Alsace**  
**Jeudi 13 mars 2008**



# Externalisation de la maintenance

- Les contours formels et juridiques de la relation contractuelle -

# **AFIM Alsace**

**Jeudi 13 mars 2008**



**Jean-Claude Francastel**

**- AFIM -**

**e-mail : [jean-claude.francastel@afim.asso.fr](mailto:jean-claude.francastel@afim.asso.fr)**

**Maître Sylvain Martin**

**- Avocat en droit des affaires -**

**e-mail : [avocat@sylvain-martin.com](mailto:avocat@sylvain-martin.com)**

# Problématique :

## La maîtrise contractuelle

- **Quels sont les enjeux spécifiques à la maintenance et leur impact sur les différents types de contrats ?**
- **Comment préparer (ou se préparer à recevoir) un cahier des charges de marché de maintenance ?**
- **Comment faire des choix ? (ex: entre obligation de moyens ou engagement de résultats)**
- **Comment contrôler les performances ?**
- **Comment garantir la bonne exécution du contrat et prévenir le contentieux par une bonne gestion juridique ?**
- **Nouveau métier : revue de contrat**

# Plan de l'exposé

- **L'évolution du marché de la maintenance**
  - **Données de l'observatoire Bipe/Afim**
  - **Interprétation qualitative**
  - **L'évolution des relations**
- **Les enjeux des partenaires (principes de base)**
- **L'expression du besoin et le cahier des charges-type du GT Afim/CQM/FFIE/SERCE**
- **Les aspects juridiques**
- **Conseils pour réussir un « bon contrat » pour les deux parties**

**AFIM Alsace**  
**Jeudi 13 Mars 2008**



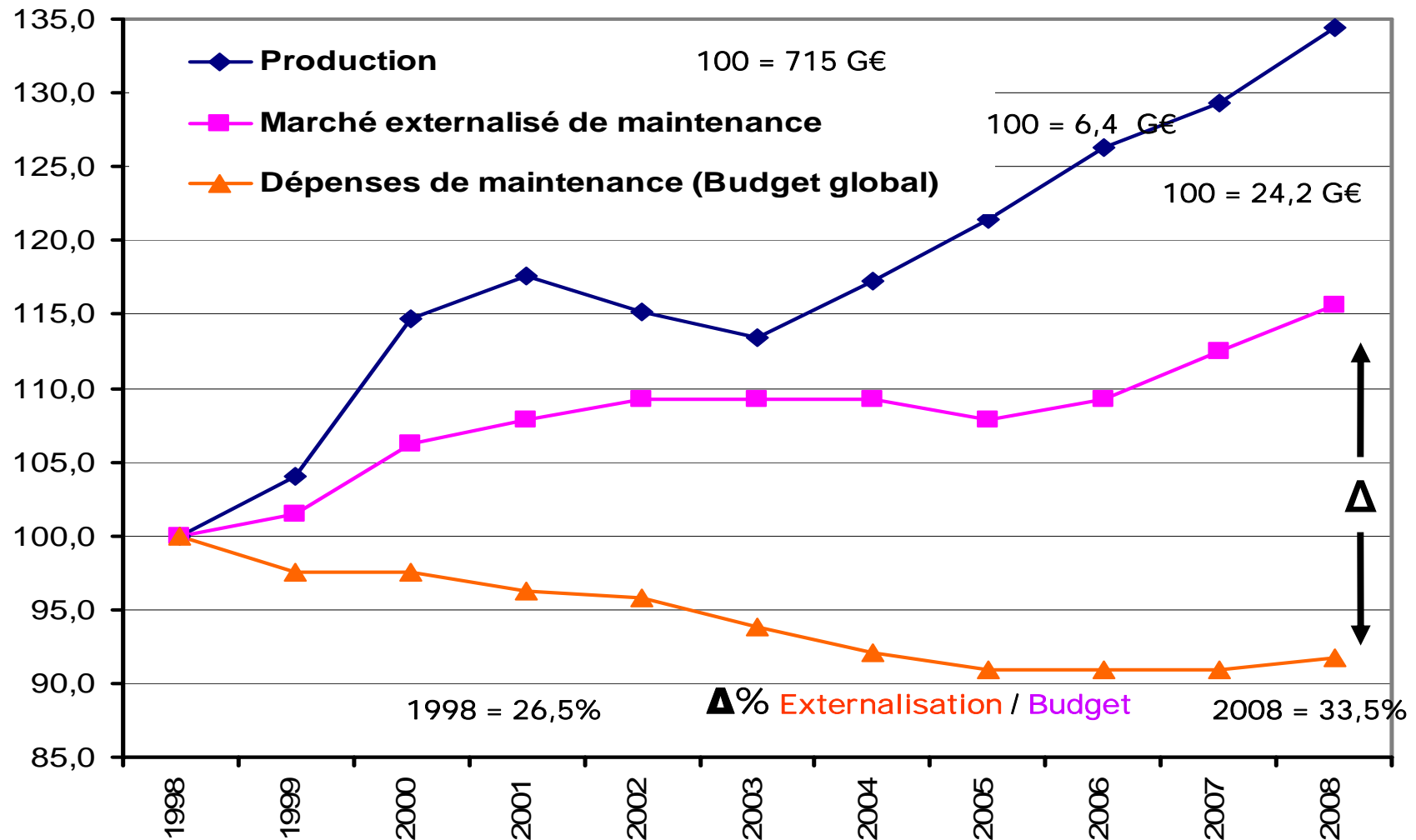
***A. L'évolution du marché de la  
maintenance***

# L'évolution du marché de la maintenance industrielle

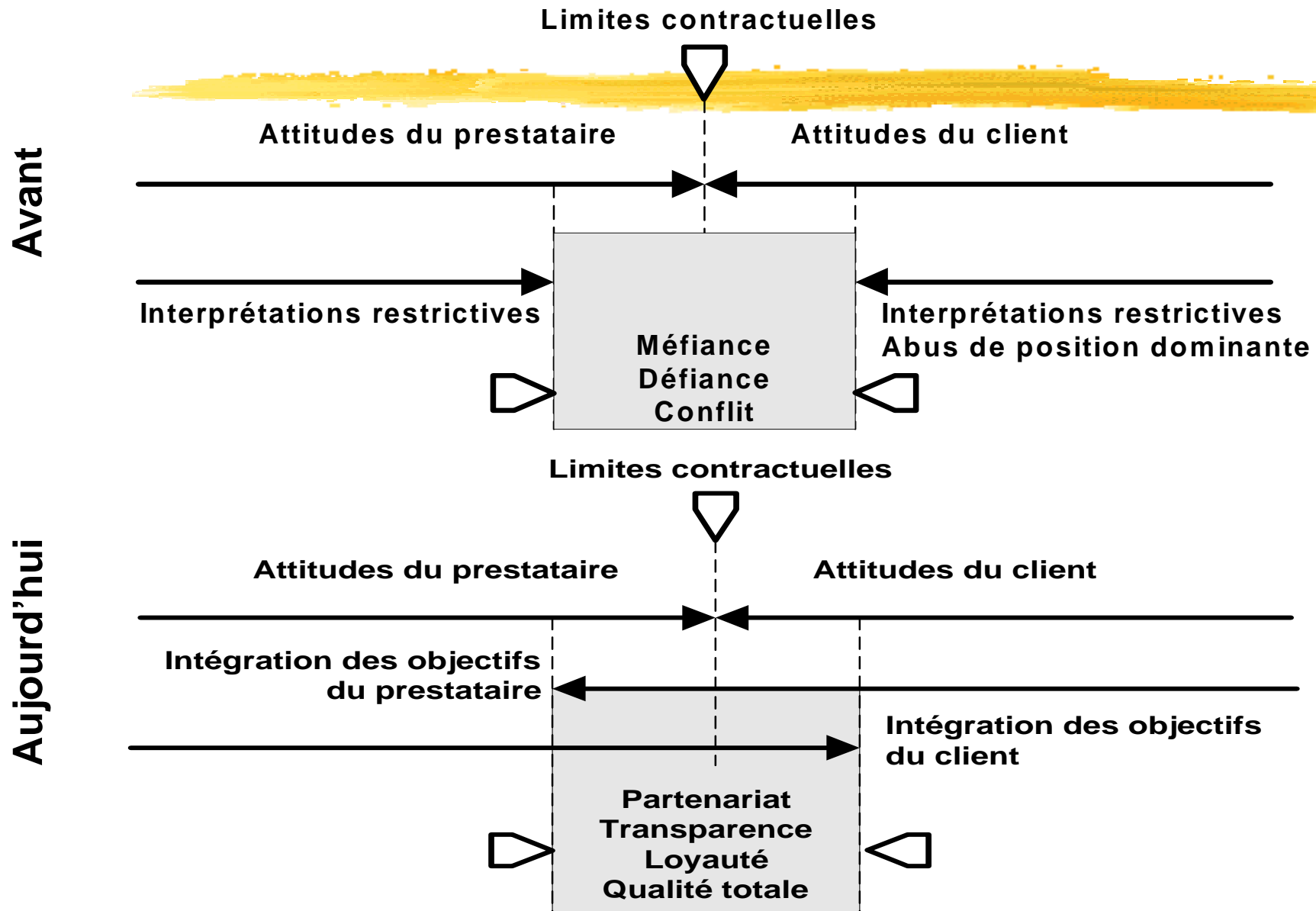
## Interprétation qualitative

Données de l'Observatoire BIPE / AFIM

$\Delta$  = Valeur ajoutée (méthodologique) :  
 Qualité - Sécurité  
 Disponibilité - Productivité  
 Retour d'expérience



L'évolution des relations : de la relation traditionnelle... à la relation « évoluée » (**gentleman agreement**)



# Expression / Connaissance des besoins :

## Une étape déterminante

- **Les enjeux respectifs**
- **Convergence des intérêts des "parties"**
- **La démarche pré-contractuelle :**
  - **Inventaire - Diagnostic**
  - **Expression des besoins**
  - **Identification - Présélection (connaissance) des candidats**
- **Les prestations et performances souhaitées**
- **Les contraintes : réglementaires, normatives, d'exploitation...**
- **Engagements de résultats ou obligation de moyens ?**
- **Les écueils à surmonter - Précautions élémentaires -  
Le « bon contrat »**

**AFIM Alsace**  
**Jeudi 13 Mars 2008**



***B. Les enjeux des partenaires***

# Coûts et performances (les principes de base)

## Les enjeux du donneur d'ordres



- **Réduction des coûts indirects**
  - ➔ Sûreté de fonctionnement
  - ➔ Disponibilité du patrimoine
  - ➔ Qualité des services procurés
  - ➔ Sécurité (Biens, personnes, environnement)
- **Réduction des coûts directs**
  - ➔ Interventions "juste à temps"
  - ➔ Méthodologies et réactivité adaptées
  - ➔ Productivité des moyens mis en œuvre
  - ➔ « Juste coût » (cadre professionnel et flexible)
- **Réduction des coûts fixes**
  - ➔ Structurels : Peu flexibles - Incompressibles (sinon drastiques et douloureux)
- **Modulation des coûts variables**
  - ➔ Flexibilité des moyens (sans précarité)
  - ➔ Maintenance « juste à temps »
  - ➔ Gisements d'économies (conjoncturelles)

# Coûts et performances (les principes de base)

Les performances attendues



## → Les performances quantitatives

- La disponibilité du bien confié
- La productivité des moyens mis en œuvre

## → Les performances qualitatives

- La sécurité des personnes et la protection de l'environnement
- La qualité des services procurés  
(Gestion des anomalies - Plans de progrès)

# Coûts et performances (les principes de base)

Les enjeux du prestataire



- **Sa part de marché**
- **Sa marge = Frais généraux + Profit**
- **Son image de marque**
- **La durabilité de ses relations contractuelles**

# Coûts et performances (les principes de base)

## La convergence des intérêts des parties



### **Les solutions (politique de l'offre de maintenance) :**

#### → Participation aux risques

Recherche de **l'optimum coûts / performances**

#### → Engagements de résultats

→ **Disponibilité** du bien confié

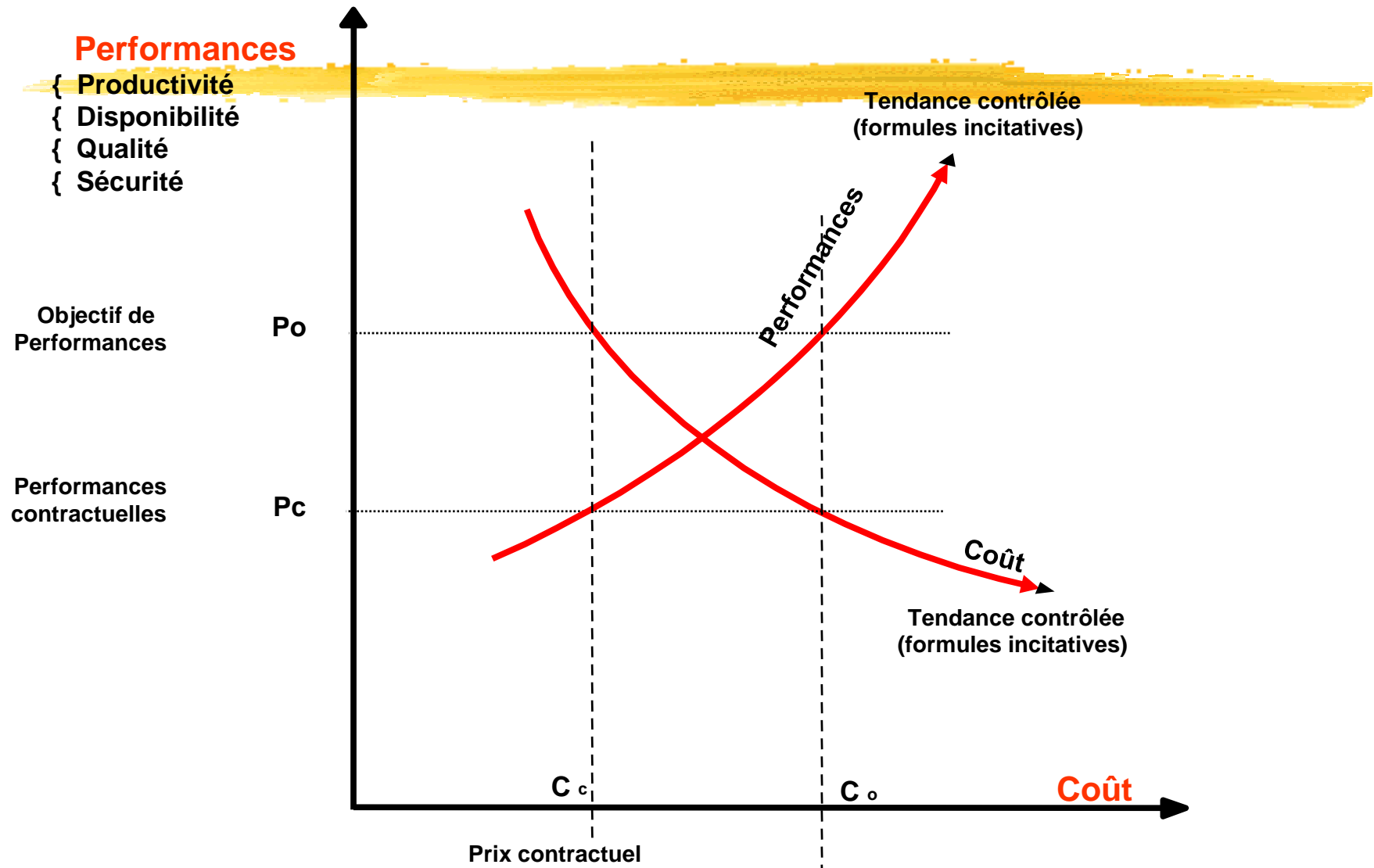
→ **Qualité** du service rendu

→ **Productivité** des moyens mis en œuvre (prix de revient)

→ **Sécurité** – Hygiène - Protection de l'environnement

# Coûts et performances (les principes de base)

Le compromis permanent coût / performances



**AFIM Alsace**  
**Jeudi 13 Mars 2008**



## ***C. Le cahier des charges***

# Expression / Connaissance des besoins :

## Une étape déterminante

- **La démarche pré-contractuelle :**
  - **Inventaire – Diagnostic (Etat des lieux)**
  - **Expression des besoins**
  - **Identification - Présélection (connaissance) des candidats**
  - **Connaissance des enjeux respectifs**
  - **Recherche de convergence des intérêts des "parties"**
- **Les prestations et performances souhaitées**
- **Les contraintes : réglementaires, normatives, d'exploitation...**
- **Engagements de résultats ou obligation de moyens ?**
- **Les écueils à surmonter**
- **Le « bon contrat »**

# Les contours formels de la relation

## Les logiques de base

- **La protection de l'homme** (cf. Code civil Article 16)
- **Relation triangulaire préjudiciable à l'employé =**  
***Délit de « marchandage »***
- **Flexibilité  $\neq$  Précarité de l'emploi**
- **Règles de protection sociale (« Travail clandestin »)**
- **Le contractant (Spécialiste) a une *obligation de conseil et de mise en garde* (Réciprocité)**
- **La concurrence : Règles nationales (CMP) et internationales (Europe, OMC) = *à chacun les mêmes chances d'accès à un marché mondialisé***

# Le cahier des charges-type

Afim / CQM / FFIE / SERCE



- Les sources : *La norme* XP ENV 13269
- Un avant-propos
- Une introduction
- Les qualités d'un « bon contrat »
- Une rédaction-type
- Les commentaires de l'Afnor
- Les commentaires et conseils du GT  
Afim/CQM/FFIE/SERCE

# Le cahier des charges-type

Afim / CQM / FFIE / SERCE



- ⌘ Page de garde
- ⌘ Préambule – Objet du contrat
- ⌘ Définitions contractuelles
- ⌘ Etendue des opérations de maintenance
- ⌘ Clauses techniques
- ⌘ Clauses commerciales
- ⌘ Clauses d'organisation
- ⌘ Clauses juridiques
- ⌘ Annexes-type

# La diversité des formes contractuelles

## ➤ La nature des engagements (mesurables ou pas)

## ➤ Formes de rémunération

- ➔ Forfait partiel
- ➔ Bordereaux
- ➔ Bordereaux + Forfait

## ➤ Métiers requis

- ➔ Un seul métier
- ➔ Plusieurs métiers
- ➔ Tous corps d'état (régulation, électricité, mécanique, chaudronnerie ...)

## ➤ Périmètres d'interventions

- ➔ Un équipement isolé
- ➔ Une famille d'équipements
- ➔ Un ensemble fonctionnel complet
- ➔ Un procédé de fabrication

## ➤ Missions diverses

- ➔ Interventions
- ➔ Exécution + Préparation
- ➔ Totalité de la mission (y/c manœuvres d'exploitation)

**AFIM Alsace**  
**Jeudi 13 Mars 2008**



## ***D. Les aspects juridiques***

Expression / Connaissance du besoin  
La démarche pré-contractuelle  
La Situation de départ



- **Le bien existant**
- **Les données d'exploitation**
- **Les données de maintenance**
- **Le personnel organique et ses fonctions**
- **Les moyens internes matériels**
- **Les coûts directs de maintenance** (budget)
- **Les coûts d'exploitation** (indirects = non maintenance)
- **Durée de vie des équipements** (prévisionnelle)

Expression / Connaissance du besoin

La démarche pré-contractuelle

Les contraintes

## → **Réglementaires**

- **Etablissement classé**
- **Equipements soumis**  
(sous pression, corrosion, environnement, manutention, véhicules ...)

## → **Normatives**

- **Directives européennes**
- **Normes spécifiques**

## → **Contraintes d'exploitation**

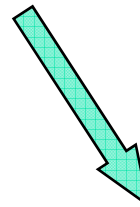
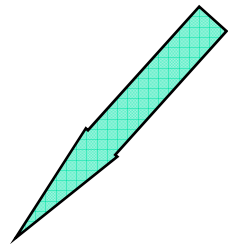
- **Hygiène / Sécurité / Environnement**
- **Les états du bien**

# LA RESPONSABILITE CONTRACTUELLE

UN CONTRAT



TROIS PREUVES



Un préjudice

dû directement à une

FAUTE

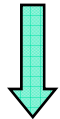
ZOOM page suivante



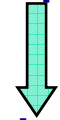
➤ DES DOMMAGES ET INTERETS

# Quelle partie supporte la charge de la preuve suivant le contenu du contrat ?

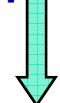
Engagements sur des résultats mesurables (délai, disponibilité, ..)



Pas normal qu'un l'engagement ne soit pas respecté



Charge de la preuve pèse sur le prestataire



On dit qu'il y a «Obligation de résultat »

Pas d'engagements sur des résultats particuliers car la nature de la prestation comporte un aléa

Pas anormal que l'objet du contrat ne soit pas réalisé

Charge de la preuve pèse sur le client

On dit qu'il y a «Obligation de moyen »

## Quelle preuve doit être apportée ?



### ■ Obligation de résultat :

Faute présumée ; exonération si le prestataire prouve :

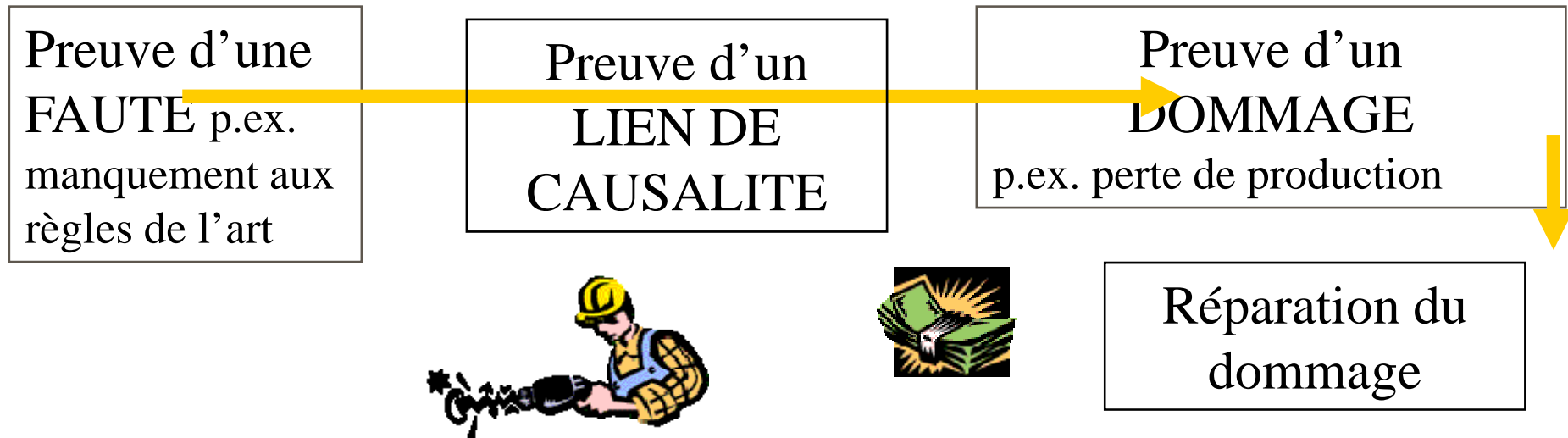
- Force majeure
- Faute du client
- Faute d'un tiers (sauf si c'est son sous-traitant)

### ■ Obligation de moyen :

Le client supporte le poids de la preuve ; il prouve le manquement aux règles de l'art

# RESPONSABILITE ET PENALITES

## Responsabilité : 3 conditions à remplir pour être indemnisé



## Pénalité : 1 condition à remplir pour être indemnisé



# REVERSIBILITE



- **Informations transférées (savoir-faire)**
- **Éléments à transférer (pièces de rechanges)**
- **Plan de mise en œuvre (Modalités opérationnelles, figurant au PAQ)**
- **Assistance administrative (Transfert des autorisations, des contrats ...)**
- **Assistance technique (machines restituées)**
- **Dispositions financières (gratuit pour rupture du contrat aux torts du prestataire)**

**AFIM Alsace**  
**Jeudi 13 Mars 2008**



***E. Comment réussir un « bon  
contrat » pour les deux parties***

## Les écueils à surmonter



- **Conservatisme des donneurs d'ordre**
- **Incertitudes du cahier des charges**
- **Offre mal identifiée et conservatrice**
- **Mauvais choix de l'offre :**

**Moins-disante ≠ mieux-disante**

- **Dépendance / Ingérence du Client**
- **Investissements immatériels insuffisants**

**(Ingénierie de maintenance : Méthodes + Pièces de rechange,  
+ Retour d'expérience + GMAO ...)**

## Les qualités d'un « bon contrat »

### ➤ **Contrat = Acte formel**

→ **Acceptable** et **accepté** bilatéralement

→ Outil d'**organisation** et de **gestion**

### ➤ **Contrat cohérent**

→ Avec **politiques** et **stratégies** des deux entreprises

### ➤ **Information, communication, conseil, prudence, diligence**

→ Obligations réciproques

→ Moyens de **suiti**, de **contrôle** et de **traçabilité** (ex: **GMAO**)

### ➤ **Réelle valeur ajoutée du prestataire de service**

→ Structures, aptitudes, compétences et expériences éprouvées

→ Eviter au donneur d'ordres **dépendance** et/ou **ingérence**

# La mise en œuvre

## L'organisation du prestataire



≠ Suivant


Obligation de moyens

Engagement de résultats

- Le choix du chargé d'affaire
- La structure du prestataire
- Le transfert des pouvoirs
- L'apprentissage du site
- L'intégration des co et ss-traitants
- La mise en confiance du client

# La mise en œuvre

## L'organisation des interfaces

- 
- Interfaces techniques (opérationnelles)
  - Interfaces commerciales
  - Recours aux services fonctionnels
  - Le dialogue client / prestataire

# La mise en œuvre

## L'apprentissage du site

- La documentation générale
- La hiérarchisation des équipements
- Les historiques
- Les procédures d'exploitation
- Les procédures d'intervention
- La gestion des pièces de rechange
- Les contraintes extra - contractuelles

# Evaluation des prestations



- ➔ **Contrôle des prestations**
  - Obligations de moyens
  - Engagement de résultats
- ➔ **Réception des prestations**
  - (Exécution fautive - Charge de la preuve)
  - Indicateurs de performance
  - Pénalités / intéressement
  - Base de données maintenance
- ➔ **Optimisation**
  - La démarche de progrès
  - Les méthodologies d'aide au progrès
    - Retour d'expérience
    - Analyse de la valeur

# Evaluation des prestations



- **La revue de contrat : un nouveau métier ?**
- **Les clauses contractuelles sont-elles respectées ?**
- **Les clauses contractuelles sont-elles pertinentes ?**
- **Analyse fonctionnelle**
- **Analyse de la valeur**

# Normes Afnor et CEN



- ⌘ **XP ENV 13269 - Guide de préparation des contrats de maintenance - 2001 (continuité des normes FD X-008 - Projet d'externalisation de la maintenance ; XP X 60-105 - Relations contractuelles - 1996)**
- ⌘ **FDX 60-090 / 1995 - Choix des types de contrats**
- ⌘ **FDX 60-100 / 1981 - Inventaire de départ**
- ⌘ **FDX 60-101 / 1981 - Règles d'appels d'offres (privés)**
- ⌘ **FDX 60-150 / 94 - Evaluation des prestataires de maintenance**
- ⌘ **EN 13-306 / 2001 - Terminologie de maintenance**
- ⌘ **FDX 60-000 / 2002 - Fonctions et concepts de maintenance**

# Bibliographie

- ⌘ **AFIM - Guide national de la maintenance - 2004**
- ⌘ **Daniel Bachelier - Contrats de maintenance - Conseils et rédaction - Ed. d'Organisation - 2004**
- ⌘ **Danièle Véret - 100 questions pour comprendre et agir - L'externalisation de la maintenance - Ed. Afnor - 2003**
- ⌘ **Jean-Claude Francastel - Externalisation de la maintenance - Stratégies - Méthodes et Contrats - Dunod - 2001 (2<sup>ème</sup> édition - 2005)**
- ⌘ **Sylvain Martin – Réglementation de la maintenance in Pratique de la maintenance industrielle (Référentiel Dunod)**
- ⌘ **Claude Mousny - Maintenance et marchés publics in Pratique de la maintenance industrielle (Référentiel Dunod)**
- ⌘ **Le contrat-type de prestations de maintenance (AFIM 2007)**
- ⌘ **Guide national de la maintenance (AFIM 2007)**
  - AFIM ([www.afim.asso.fr](http://www.afim.asso.fr)) -CQM ([www.club-maintenance.org](http://www.club-maintenance.org))
  - FFIE ([www.ffie.fr](http://www.ffie.fr)) - SERSE ([www.serce.fr](http://www.serce.fr))