

# Systeme Informatisé de Gestion en Cloud

Eléments-clés pour réussir sa négociation contractuelle et financière



*Ce modèle de document réalisé par ADA, dans le cadre du programme Digital Finance Initiative, est disponible librement sur le site [www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)*

# Introduction

- Ce guide a été créé à l'attention des institutions de microfinance (IMF) et Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) engagés dans une démarche de changement de leur Système Intégré de Gestion (SIG). Il vise à mettre en avant quelques éléments clés dans la négociation des contrats avec un fournisseur, afin d'assurer un bon déroulement de la mise en œuvre et de l'utilisation future de la solution.
- La phase de pré-vente est la phase clé car tant que rien n'est signé avec le fournisseur, tout peut être négocié et le fournisseur sera plus enclin à discuter. Une fois le contrat signé (et donc gagné) par le fournisseur, il sera moins enclin à offrir gracieusement de nouvelles prestations, mais au contraire à essayer de vendre des modules fonctionnels et des prestations de service supplémentaire.
- La revue de cet ensemble de points ne permet pas de s'affranchir d'une revue juridique des contrats. Elle permet de s'assurer d'une maîtrise des risques sur des points clés d'un achat de logiciel et qui peuvent constituer -en fonction du contexte- des leviers de négociations utiles. Il est recommandé aux institutions de microfinance de faire relire tout contrat avec leurs juristes avant signature.



# Table des matières

- Expression des besoins
- Analyse de la couverture fonctionnelle
- Développements spécifiques
- Contrat de mise en œuvre du SIG
- Négociation du contrat: Licence logicielle
- Négociation du contrat: Maintenance logicielle
- Négociation du contrat: Support utilisateur
- Négociation du contrat: Hébergement
- Négociation financière du contrat
- Négociation du calendrier de paiement
- Ce qu'il faut retenir



*Ce modèle de document réalisé par ADA, dans le cadre du programme Digital Finance Initiative, est disponible librement sur le site [www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)*

# Expression des besoins

La négociation contractuelle est la dernière étape de sélection d'un logiciel, et ne peut être réussie que si les étapes précédentes ont été correctement effectuées:

## 1. Une analyse fine des besoins de l'utilisateur:

Cette première étape du processus de changement de SIG donne lieu à l'élaboration des cahiers des charges de besoins (fonctionnels et techniques) de l'institution. Le plus grand soin doit être apporté à ce cahier des charges, qui est inclus en annexe du contrat d'implémentation, et contractualise ainsi ce qui sera délivré par le fournisseur.

L'enjeu pour l'institution est d'arriver à mettre en valeur les éléments essentiels pour les processus fondamentaux de l'institution, (tels que les produits de crédit, d'épargne, et la comptabilité des opérations), au lieu d'essayer de détailler toutes les fonctionnalités, et également de se projeter de manière réaliste dans ses besoins futurs.

A titre d'exemple, une IMF ou un SFD en zone UEMOA pourra inclure dans ses besoins futurs des solutions digitales de type *application mobile* pour ses agents de terrain et pour ses clients, mais n'a pas d'intérêt à demander l'édition de moyens de paiements de type chèques, virements bancaires, ou cartes de crédit, si elle ne possède pas de une licence bancaire (ou équivalent selon la réglementation en vigueur)

D'autre part, un biais généralement rencontré par les SFD est d'essayer d'identifier une solution « tout-en-1 » ayant la plus vaste couverture fonctionnelle, au détriment de la qualité de chaque fonction. Mieux vaut un SIG robuste et flexible sur les dimensions opérationnelles et financières, couplé à des logiciels tiers (paie, immobilisations, stocks., Bl..) qu'un logiciel cherchant à couvrir toutes ces fonctions, sans pouvoir égaler chacune de ces solutions spécialisées.



Ce modèle de document réalisé par ADA, dans le cadre du programme Digital Finance Initiative, est disponible librement sur le site [www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)

# Expression des besoins

## **2. Une étude de marché**

Afin de faciliter la projection dans ses besoins futurs et enrichir son cahier des charges, l'institution peut réaliser une étude de marché. Celle-ci prend en compte:

- Les obligations réglementaires du pays ou de la zone dans laquelle elle opère, le SIG sélectionné devant se conformer à ces obligations
- Les fonctionnalités qu'utilisent les concurrents directs de l'institution (autres institutions de microfinance)
- Les meilleures pratiques du marché et des industries connexes, comme par exemple les opérateurs mobiles, les émetteurs de monnaie électronique, les services de transferts d'argent...

Afin de réaliser cette étude de marché, l'institution peut s'appuyer sur la littérature existante (notamment les sites du CGAP-Findev, du GSMA...), sur des consultants, sur ses partenaires financiers réguliers, et discuter avec d'autres IMF et SFD.

Le [guide technique des systèmes d'information du CGAP](#) fournit un cadre méthodologique de qualité pour réussir la sélection du SIG.



*Ce modèle de document réalisé par ADA, dans le cadre du programme Digital Finance Initiative, est disponible librement sur le site [www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)*

# Expression des besoins

## **3. Un appel d'offre**

L'appel d'offre permet la mise en concurrence de différents fournisseurs de solutions.

Il est intéressant de ne pas limiter la comparaison des offres aux fonctionnalités du SIG, mais également aux services annexes proposés, au plan d'implémentation, au mécanisme de pricing, à l'accompagnement et la formation des utilisateurs, aux méthodologies utilisées, aux capacités techniques du fournisseur, à la langue principale du fournisseur, à ses éventuels sous-traitants... l'étude des atouts et faiblesses des différents fournisseurs sera un élément clé pour la négociation finale.

A titre d'exemple, un fournisseur peut décider de prendre à sa charge les jours d'implémentation supplémentaires en cas de dépassement du projet, un autre peut proposer d'offrir la première année de maintenance, un autre possède un représentant local actif et techniquement compétent dans le pays où l'institution opère... ces arguments une fois identifiés peuvent être mis en avant dans la phase de négociation.



*Ce modèle de document réalisé par ADA, dans le cadre du programme Digital Finance Initiative, est disponible librement sur le site [www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)*

# Exemple de matrice d'analyse d'un SIG

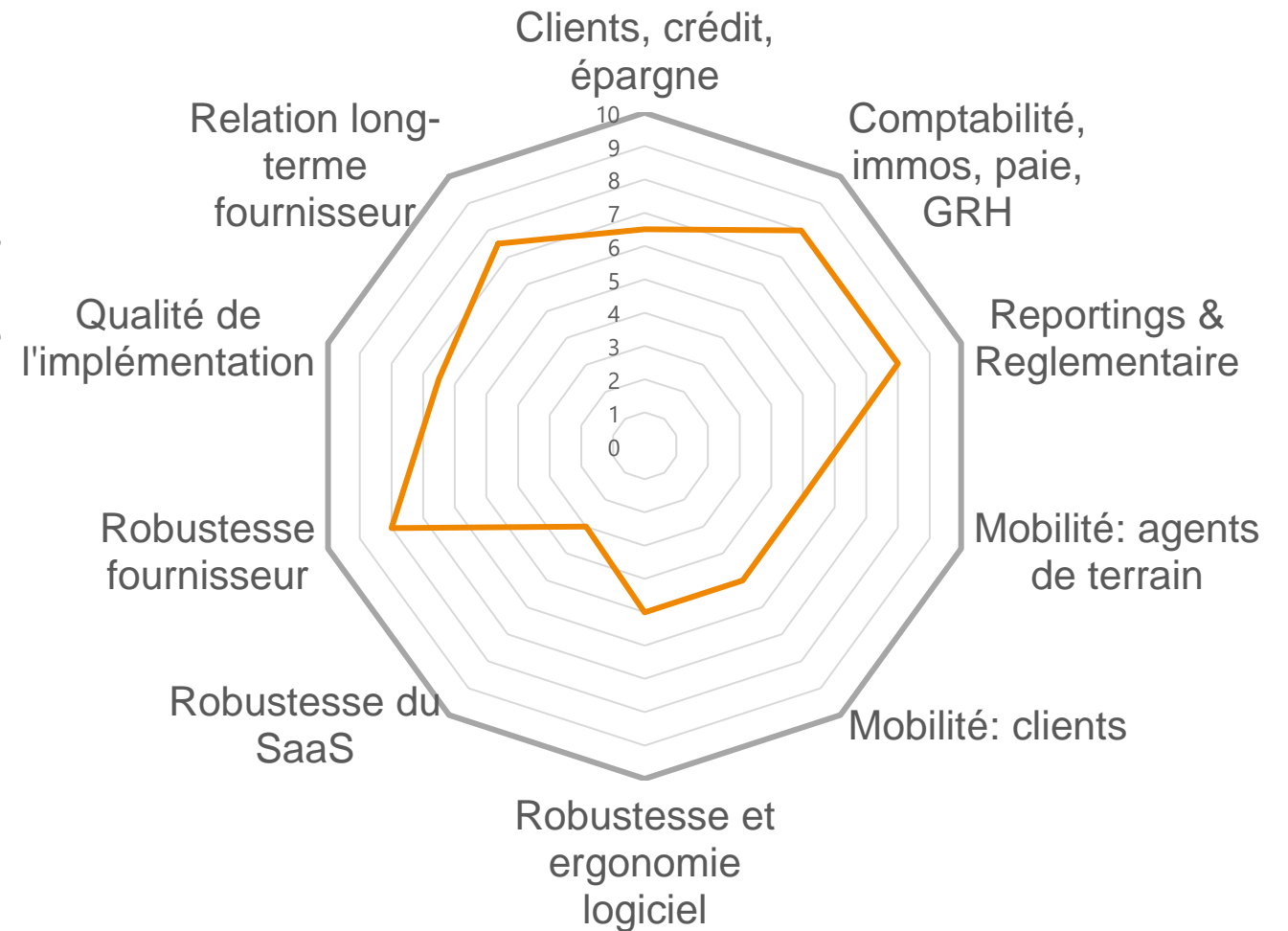


## • Forces

- Couverture fonctionnelle adaptée
- Expérience du fournisseur pour les IMF
- Représentant local sérieux, 17 IMF clientes dans le pays
- Expérience de Migration depuis l'ancienne solution

## • Faiblesses



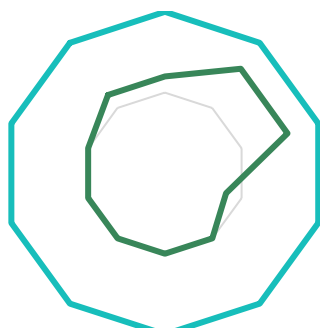
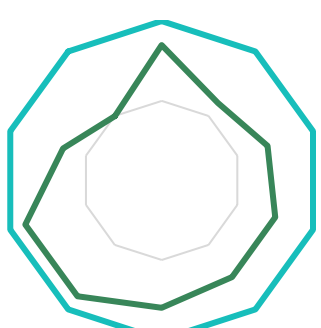
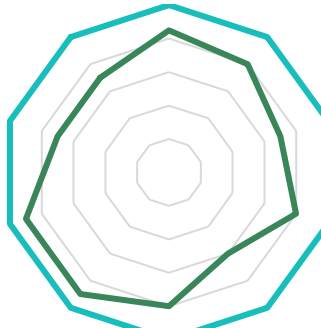
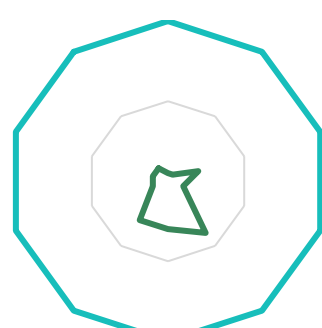
- Faible expérience Cloud
- Applications mobiles débutantes
- Ergonomie et qualité logicielle



Ce modèle de document réalisé par ADA, dans le cadre du programme Digital Finance Initiative, est disponible librement sur le site [www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)

# Exemple de comparaison des SIG



Fournisseur #1	Fournisseur #2	Fournisseur #3	Fournisseur #4	Fournisseur #5	Fournisseur #6
					
<b>30%*</b>	<b>63%*</b>	<b>54%*</b>	<b>72%*</b>	<b>78%*</b>	<b>16%*</b>

\* Cette pondération reflète une première compréhension des fournisseurs et solutions à l'issue de la phase de dépouillement des offres Cette compréhension devra être affinée dans la phase de démonstration des solutions



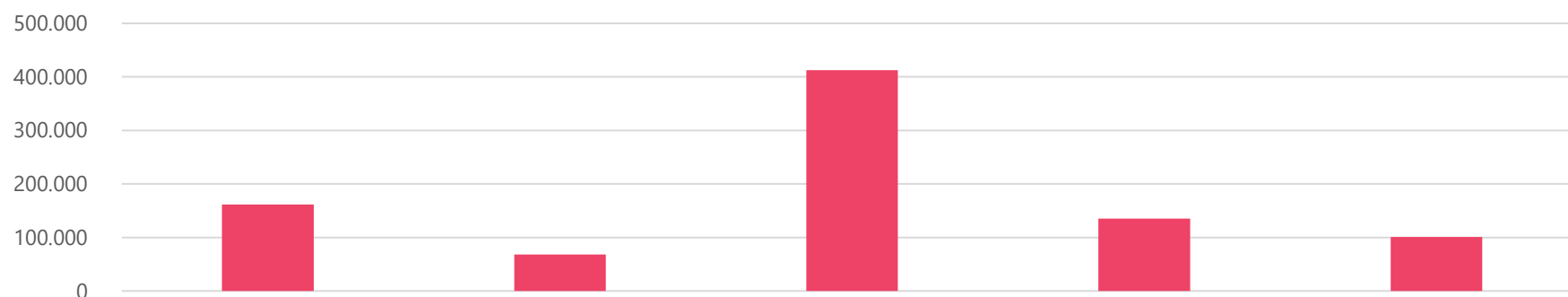
Ce modèle de document réalisé par ADA, dans le cadre du programme Digital Finance Initiative, est disponible librement sur le site [www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)



# Exemple de comparatif financier des SIG



Coût total de possession sur 5 ans, en M XOF



Fournisseur #1	Fournisseur #2	Fournisseur #3	Fournisseur #4	Fournisseur #5
<b>160 000 MXOF</b>	<b>70 000 MXOF</b>	<b>410 000 MXOF</b>	<b>135 000 MXOF</b>	<b>100 000 MXOF</b>

## Investissement initial

Implémentation	10 000	10 000	70 000	20 000	5 000
Licence	70 000	30 000	120 000	30 000	35 000

## Coûts d'exploitation 5 ans

Maintenance	80 000	25 000	120 000	85 000	30 000
Hébergement Cloud	0	5 000	100 000	0	30 000



Ce modèle de document réalisé par ADA, dans le cadre du programme Digital Finance Initiative, est disponible librement sur le site [www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)

# Analyse de la couverture fonctionnelle

La couverture fonctionnelle est la liste de l'ensemble des fonctionnalités (ou actions) que devra pouvoir effectuer le SIG. C'est un des éléments-clés du contrat, car toutes les fonctionnalités non-présentes et nécessaires à l'institution devront faire l'objet de développements spécifiques.

La réponse à l'appel d'offre donne un premier aperçu de la couverture fonctionnelle d'une solution, cependant, certains fournisseurs pour passer les premières étapes de sélection n'hésitent pas à indiquer de manière enthousiaste dans leur réponse des fonctionnalités qui ne sont pas toujours matures.

Afin de valider la bonne couverture fonctionnelle, il est recommandé de négocier avec les fournisseurs:

- Une démonstration approfondie (de 4h à 8h) sur la base de scénarios d'essai écrits par l'institution, idéalement avec des jeux de données du client
- Un accès à une base de test en Cloud pour une durée de 10 jours, permettant de tester en profondeur les scénarios. Cette étape étant chronophage, ne tester au maximum que deux solutions (en accentuant les tests sur la plus pertinente). Les guides utilisateurs et bases documentaires du fournisseur sont des alliés précieux pour évaluer la couverture fonctionnelle réelle de la solution.
- Des discussions avec des clients utilisant les fonctions clés (comptabilité dans le même référentiel comptable, solutions mobiles pour le même type d'opérations : par exemple si l'institution privilégie le crédit de groupe, la collecte d'épargne régulière...) afin de valider la robustesse des processus-clés.

Une fois la couverture fonctionnelle EFFECTIVE bien déterminée, l'institution peut lister les fonctions non-présentes et leur degré de criticité ([voir la matrice en exemple ci-après](#)). Ce travail en profondeur d'analyse est fréquemment effectué en première phase d'implémentation, mais l'anticiper dans la phase précontractuelle permet de mieux cadrer le projet et en limiter les risques.



# Analyse de la couverture fonctionnelle

Il est couramment admis qu'un bon SIG peut couvrir environ 80% des besoins de l'institution. Pour les 20% restants, lorsque cela est possible, il est fortement recommandé d'adapter les processus de l'institution plutôt que de demander des développements spécifiques. En effet ceux-ci présentent un nombre de risques élevés:

- **Risque de périmètre fonctionnel:** à moins d'avoir une expertise dédiée au sein de l'institution, il n'est pas toujours évident de bien spécifier fonctionnellement et techniquement son besoin, notamment si celui-ci n'était pas déjà bien défini et couvert dans un ancien système.
- Les **impacts d'une nouvelle fonctionnalité sur les fonctionnalités existantes ne sont pas toujours bien identifiées en amont**, et à moins d'avoir une expertise interne en test et qualité logicielle, l'institution en tant que premier client risque d'avoir une fonctionnalité qui ne satisfait pas le besoin à la première itération et devra travailler en cycles d'amélioration avec le fournisseur jusqu'à stabiliser le système (ceci pouvant prendre plusieurs mois)
- De nouvelles fonctions nécessitent un (ou plusieurs) cycle de développement, impliquant **des délais à l'implémentation**. Or plus l'implémentation dure, plus son impact sur **la productivité de l'institution** (et par conséquent son résultat financier) est important car celle-ci mobilise le temps des ressources clés de l'institution, qui ne sont pas disponibles à d'autres tâches génératrices de revenus immédiats (acquisition client, croissance du portefeuille, recouvrement...)
- Le fournisseur facture des **coûts de développement supplémentaire** aux nouvelles fonctions. Le coût est défini en amont, mais si la fonctionnalité a été mal définie ou ses impacts mal analysés, le fournisseur refacturera ces surcoûts.



*Ce modèle de document réalisé par ADA, dans le cadre du programme Digital Finance Initiative, est disponible librement sur le site [www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)*

# Exemple: développements spécifiques



Les développements spécifiques identifiés peuvent-être classés et étudiés selon plusieurs critères (criticité, complexité, risque, surcoût...) à l'aide d'une matrice comme dans l'exemple ci-dessous:

Fonctionnalité	Criticité	Complexité	Risque	Surcoût	Décision
#1: Valider le numéro de téléphone du client à l'enrôlement par l'envoi d'un code SMS (également appelé One Time Password - OTP)	<u>Moyenne:</u> permettrait de réduire la fraude (clients fictifs) mais implique des coûts d'envoi de SMS.	<u>Forte:</u> nécessite la mise en place d'un module OTP chez le fournisseur + la contractualisation et l'intégration avec une plateforme de SMS.	<u>Faible:</u> Risque de retard du projet mais la fonction pourrait être contournée si elle ne fonctionne pas dès l'implémentation	<u>Fort:</u> <i>si aucune intégration de plateforme SMS est déjà en place.</i>	<u>Non</u> Fonction probablement déjà dans la roadmap du fournisseur. Demander à en bénéficier quand celle-ci sera disponible, sans surcoût
#2 Editer automatiquement la liasse réglementaire liée au nouveau référentiel comptable de la BCEAO	<u>Critique:</u> Ces états doivent être produits périodiquement et leur élaboration est chronophage et source d'erreurs	<u>Moyenne:</u> l'édition d'états implique la lecture d'information dans la base de données, mais pas de modification des fonctionnalités existantes	<u>Critique:</u> la non-production de ces rapports entraîne un risque réglementaire de l'institution	<u>Faible:</u> cette demande étant standard pour l'ensemble des SFD de la zone, elle est probablement déjà dans la roadmap du fournisseur.	<u>Oui:</u> Demander à en bénéficier dans le cadre de l'implémentation sans surcoût, car le fournisseur l'avait indiqué comme « fonctionnel » dans la réponse à l'appel d'offre

*Note: en cas de développements spécifiques payés par le client, l'éditeur informatique peut vous concéder un droit d'usage dans le cadre d'une licence ou vous transmettre les droits de propriété industrielle par cession de droits.*

*Ces modalités sont à négocier et à inclure dans le contrat.*



Ce modèle de document réalisé par ADA, dans le cadre du programme Digital Finance Initiative, est disponible librement sur le site [www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)

# Contrat de mise en œuvre du SIG

- La mise en œuvre du SIG (également appelée « implémentation ») fait l'objet d'un contrat spécifique de prestation informatique.

Ce contrat doit spécifier à minima:

- **Le périmètre de l'implémentation:** l'installation et le paramétrage du logiciel, la reprise des données, la migration de l'infrastructure, la mise en place de la mobilité...
- **Les rôles et responsabilités de chacun:** institution, fournisseur, consultant tiers... Il est recommandé d'utiliser une matrice « RACI » afin de formaliser ces responsabilités (voir exemple page suivante)
- **Le plan projet,** avec un découpage par activité, la définition des étapes-clés et des livrables associés, et le calendrier de paiement du prestataire aligné sur ces livrables.
- S'il y a **nécessité d'un ou plusieurs pilotes** (sur une agence, sur un nombre d'agents de crédit...) ces points sont également à mentionner dans le contrat ou dans ses annexes.

Note: il est fortement recommandé d'annexer au contrat d'implémentation:

- Le cahier des charges de besoins, ou à défaut la matrice de spécifications fonctionnelles éditée dans le cadre de l'appel d'offre. Indiquer que contractuellement le prestataire s'engage à implémenter, former et supporter le client sur l'ensemble des fonctionnalités qu'il a indiqué comme « disponibles » dans son cahier des charges
- Les spécifications fonctionnelles des développements spécifiques (si nécessaires) avec le coût de développement associé
- Le calendrier d'implémentation précisant les dates de réception des livrables associés



*Ce modèle de document réalisé par ADA, dans le cadre du programme Digital Finance Initiative, est disponible librement sur le site [www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)*

# Exemple de matrice RACI



La matrice **RACI** définit les rôles et responsabilités sur un projet. Cet acronyme **RACI** signifie :

**R: Réalise:** C'est la Ressource qui **Réalise** l'activité. Il peut y avoir plusieurs **R**.

**A: Autorité:** A l'autorité pour approuver le travail de **R**. Il n'y a qu'un seul **A**.

**C: Consulté:** Est consulté par **R**. La communication entre **R** et **C** est bidirectionnelle. Il peut y avoir plusieurs **C**.

**I: Informé:** Est uniquement informé des travaux de **R**. Il peut y avoir plusieurs **I**.

Activité du projet	Chef de projet SFD	Directeur SFD	Directeur Financier	Directeur Opérations	Directeur IT	Fournisseur SIG
Plan de migration du SIG	R	A	C	C	C	R
Infrastructure des agences et points de service	A	C	I		R	C
Migration des données	A, R	I	I	C	R	R
Test du SIG	A, R	I	R	R	R	R



Ce modèle de document réalisé par ADA, dans le cadre du programme Digital Finance Initiative, est disponible librement sur le site [www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)

# Mécanismes de tarification de la mise en œuvre

Il existe 2 grands mécanismes de facturation des prestations informatiques, chacun ayant ses avantages et ses inconvénients:

- Dans un **contrat au forfait**: la rémunération est fixée à l'avance, en fonction de la réalisation de l'objectif attendu. Cela implique que l'objectif aura été défini dans un cahier des charges et que la manière d'en constater l'aboutissement l'aura été aussi (recettes). **Le prestataire a une obligation de résultats** (et y alloue les moyens nécessaires). Les changements éventuels en cours de projet sont généralement plus difficiles à obtenir du prestataire
- Dans un **contrat en régie**: (ou au réel) la rémunération est proportionnelle aux moyens humains (nombre de jours/hommes) et matériels (transport, per-diem...) mis à la disposition du client, là aussi selon les modalités du contrat. **Le prestataire a principalement une obligation de moyens (et de résultats)**. Il est généralement plus ouvert aux changements de projet (qu'il facture au réel) la contrepartie étant que le prix initial risque d'augmenter au fil du temps et des modifications.

Une situation généralement confortable pour un projet d'implémentation est d'arriver à négocier avec le fournisseur un contrat au forfait avec un prix fixe et une obligation de résultats, et d'y inclure une clause où il précise les moyens minimums qu'il s'engage à mettre en œuvre pour y parvenir (par exemple le nombre de jours sur site pour chaque ressource, pour chaque phase de l'implémentation)



# Exemple: planning de mise en œuvre du SIG



Nom de la tâche	Début	Fin	Ressour ce #1	Resso urce #2	T1			T2			T3			
					janv.	févr.	mars	avr.	mai	juin	juil.	août	sept.	
<b>IMPLEMENTATION SIG</b>	<b>01/03/19</b>	<b>05/08/19</b>	<b>38</b>	<b>18,5</b>										
<b>Organisation et cadrage du projet</b>	<b>15/03/19</b>	<b>19/03/19</b>	<b>4</b>	<b>0,5</b>										
Atelier de cadrage, démarrage de la mission	15/03/19	18/03/19	2	0,5			■							
Définition et validation du plan d'implémentation et des pilotes (infrastructure, digitalisation, migration)	15/03/19	18/03/19	1				■							
Mise en place des outils collaboratifs de gestion du projet, de communication et de gestion du support fournisseur (tickets)	15/03/19	19/03/19	1				■							
<b>Infrastructure et connectivité</b>	<b>01/03/19</b>	<b>24/04/19</b>	<b>0</b>	<b>5</b>										
Définition du standard infrastructure: siège, agence et point de service (routeur, access point, firewall/VPN)	01/03/19	05/03/19		1			■							
Définition du standard de mobilité pour les agents de crédit et collecteurs (Modèle de smartphone ou tablette, forfait...)	01/03/19	05/03/19		0,5			■							
Identification du matériel et des fournisseurs, achats, formation et pilote sur 2 agences, 2 agents de crédit et 2 collectrices	15/03/19	21/03/19		1			■							
Test pilote de l'infrastructure sur 2 agences (1 site urbain, 1 site rural)	21/03/19	10/04/19		1,5				■						
Validation du pilote et déploiement sur toutes les agences	11/04/19	24/04/19		1					■					
<b>Pilote digitalisation des opérations pour les agents terrain</b>	<b>15/03/19</b>	<b>10/07/19</b>	<b>13</b>	<b>1</b>										
Atelier avec les équipes opérations – revue du parcours d'une collectrice et d'un agent de crédit	15/03/19	19/03/19	2				■							
Revue des formulaires papiers utilisés par la collectrice et l'agent de crédit sur le terrain	15/03/19	19/03/19	1				■							
Définition des nouveaux parcours clients et agents	15/03/19	19/03/19	1				■							
Définition des hypothèses de validation du pilote	15/03/19	19/03/19	1				■							
Adaptation et configuration dans le SIG et dans les applications mobiles des nouveaux processus	01/04/19	26/04/19	1	1					■					

Note: ce modèle de planning peut être retrouvé sur l'outil de planification [Smartsheet via ce lien](#)



Ce modèle de document réalisé par ADA, dans le cadre du programme Digital Finance Initiative, est disponible librement sur le site [www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)



# Négociation du contrat: licence logicielle

Le contrat de licence logicielle est un des éléments à regarder avec attention lors de la phase de négociation. Les articles à étudier précisément sont:

1. **La portée du contrat de licence.** Celle-ci peut être indexée sur un ou plusieurs indicateurs comme:

- Le nombre d'utilisateurs total, ou de postes de travail, ou d'agences... Idéalement une licence unique permettant un nombre illimité permet à l'institution d'envisager sereinement sa croissance. Il faut notamment prendre en compte le cas du client « self-service » où l'ensemble des clients de l'institution peuvent accéder

=> Note: Dans certains cas il pourrait être pertinent pour l'institution cliente de stipuler une variation de la redevance en fonction du nombre d'utilisateurs du logiciel. Cette variation doit alors pouvoir être contractuellement renégociable périodiquement à la hausse ou à la baisse

- Le volume de données traités (clients, crédits, comptes...): Idéalement une licence unique permettant un nombre illimité permet à l'institution d'envisager sereinement sa croissance

2. **La durée du droit d'utilisation:** idéalement illimité

3. La **transférabilité des licences**, dans le cas où le client souhaite migrer de serveur, ou repasser d'une version « Cloud » à une version hébergée localement (« On-Premise »)

4. Le **prix du contrat de licence.** Dans le cadre d'un contrat « Licence + Maintenance », la licence est due une seule fois et la maintenance annuelle est généralement indexée au prix de licence initial (il peut également s'agir d'un prix fixe dans certains cas)



*Ce modèle de document réalisé par ADA, dans le cadre du programme Digital Finance Initiative, est disponible librement sur le site [www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)*

# Négociation du contrat: licence logicielle

5. Les **modules additionnels et développements spécifiques**: vérifier qui détient les droits de propriété des développements effectués et les licences logicielle éventuelles qui s'appliquent.
6. Le client veille à conserver la **propriété de l'ensemble des données traitées** via la solution logicielle, et pourra extraire ses données facilement et gratuitement lorsque il en aura besoin
7. Le client peut s'assurer de la **pérennité de la solution logicielle** choisie en négociant une clause d'accès au code source du logiciel (dans le cas où le fournisseur ferait faillite par exemple)
8. **La clause de recette et le calendrier de paiement de la licence**:
  - Après une période de tests, l'institution peut prononcer la *recette provisoire* si le logiciel remplit les exigences de son cahier des charges. Il s'agit généralement de la date de mise en production
  - La *recette définitive* a lieu après une vérification du service rendu. La vérification permet de constater le bon fonctionnement du logiciel. Le prononcé de la recette définitive marque le point de départ des garanties (généralement quelques mois après la mise en production)
  - Il est recommandé de payer la licence en tranches, notamment le solde une fois la recette définitive effectuée (voir la rubrique « calendrier de paiement»)



# Négociation du contrat: maintenance logicielle

- La maintenance logicielle comporte 2 composantes:
  - La maintenance **corrective** vise à résoudre les erreurs de logiciels (bugs)
  - La maintenance **évolutive** vise à mettre à jour périodiquement le logiciel permettant au client de bénéficier de fonctionnalités améliorées

Le détail de l'application des conditions de maintenance est généralement spécifié dans une matrice de conditions de service (ou Service Level Agreement – SLA). Ce contrat est habituellement couplé avec celui de support utilisateur, et peut être couplé au contrat d'hébergement dans le cas de solutions en SaaS ou en Cloud.

La maintenance est généralement due à la date de mise en production du logiciel - le calendrier de paiement de la maintenance doit être aligné aux calendriers d'implémentation et de paiement de la licence (voir la rubrique « calendrier de paiement»)



# Négociation du contrat: maintenance logicielle

Les points d'attention sur le volet de **maintenance corrective** sont les suivants:

- Le fournisseur ne peut pas rompre unilatéralement la maintenance
- Le fournisseur ne peut pas modifier unilatéralement les conditions du contrat de maintenance
- Le fournisseur ne peut pas modifier unilatéralement le tarif du contrat de maintenance
- Vérifier ce que le fournisseur s'engage à réparer (en cas de bugs) ou pas
- S'assurer de l'effectivité de l'assistance technique dont elle pourrait bénéficier au titre du contrat de licence.
- Vérifier les délais de prise en charge des éventuels erreurs (dans la matrice de conditions de services)
- Vérifier les coûts additionnels en cas de déplacement du fournisseur chez le client (que ce soit pour les maintenance correctives et évolutives)

Les fournisseurs les plus sérieux proposent un outil de gestion de tickets en ligne pour suivre les demandes de maintenance corrective et s'assurer que les conditions de services sont proposées. Dans le cas où votre fournisseur ne le propose pas, vous pouvez lui proposer de mettre en place un outil spécifiquement pour ce projet ([freshdesk](#) propose par exemple une version gratuite et en français suffisante pour du suivi de tickets), ou à défaut partager un fichier en ligne de suivi des incidents (par exemple [Google Spreadsheet](#))



# Négociation du contrat: maintenance logicielle

- Les points d'attention sur le volet de **maintenance évolutive** sont les suivants:
  - La **fréquence de mise à jour** est à définir (idéalement annuelle ou bi-annuelle selon la complexité du logiciel, sa capacité à évoluer rapidement, et la maturité des équipes informatiques du client à absorber les mises à jour)
  - Les **modalités techniques de mises à jour**: peut-elle se faire à distance ou nécessite-t-elle un déplacement physique du fournisseur ou d'un de ses partenaires ? Dans ce cas quel est le coût additionnel de ces prestations ?
  - La **possibilité pour le client de tester les nouvelles versions sur un environnement dédié** (de type bac à sable, ou sandbox) avec ses données réelles
  - La documentation de chaque mise à jour, avec
    - La liste des modifications, qu'il s'agisse de corrections de bugs ou de nouvelles fonctions (release note)
    - Le guide utilisateur mis à jour avec si nécessaire les outils de formations pour les utilisateurs du logiciels



# Négociation du contrat: support utilisateurs

- Les conditions d'application du support utilisateur sont généralement régies par 2 documents, qui idéalement sont annexés au contrat:
  - **Les conditions de services (ou SLA)** - communes à la maintenance corrective, permettent de qualifier le niveau de gravité d'une erreur (selon la criticité de la fonctionnalité affectée et le nombre d'utilisateurs affectés), et indiquent les délais maximum de prise en charge de l'incident par le support et de résolution de cet incident et de rétablissement du service, en fonction de cette gravité
  - La **matrice d'escalade du support** indique les niveaux de hiérarchie auxquels contacter le prestataire et ses partenaires dans le cas où un incident reste non-résolu

Dans cette matrice de condition de services, il est essentiel pour le client de personnaliser et définir précisément les niveaux de gravité en fonction de son activité. A titre d'exemple,

- Un bug empêchant les opérations d'épargne pourra être pénalisant pour certains clients, et non pour d'autres qui se feraient que du crédit.
- Un bug touchant les applications web et mobiles des client aura un impact faible pour une institution réalisant la majorité de son activité via ses agents, mais sera critique pour une institution fonctionnant exclusivement en « client self-service »



*Ce modèle de document réalisé par ADA, dans le cadre du programme Digital Finance Initiative, est disponible librement sur le site [www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)*

# Négociation du contrat: hébergement logiciel

De plus en plus de fournisseurs proposent leurs logiciels en tant que service (Software as a Service - SaaS) ou hébergé dans un datacenter (le Cloud).

Cette approche est généralement très bénéfique pour IMF et SFD, car elle permet au département informatique de se décharger d'un grand nombre de tâches techniquement complexes, à risque, et à faible valeur ajoutée, pour se concentrer sur d'autres activités (comme un meilleur support utilisateur)

Le sujet du Cloud étant assez complexe, et relativement récent chez les fournisseurs de SIG, dont certains n'appréhendent pas encore tous les enjeux à ce jour, il est important de comprendre quelques concepts-clés afin de ne pas faire d'erreur dans le contrat d'implémentation

- Le niveau de service proposé par le vendeur: généralement catégorisé en 3 niveaux: Infrastructure as a Service (IaaS), Platform as a Service (PaaS) et Software as a Service (SaaS) comme présenté dans le tableau de la page suivante. Le plus approprié est généralement le SaaS, qui sera développé dans la suite de ce document.
- Le prestataire (ou hébergeur) sur lequel s'appuie le fournisseur de SIG. Sa robustesse, et sa renommée sont généralement des gages de qualité du service. Trois « géants du web » se partagent la majorité du marché de l'infrastructure Cloud et sont généralement signe de confiance: Amazon Web Services (ou AWS), Google Cloud, et Microsoft Azure.

Note: ces fournisseurs d'infrastructure offrent une garantie de qualité dans la mesure où le prestataire de SIG maîtrise ces offres. Ne pas hésiter à vérifier les certifications AWS, Google ou Azure détenues par les salariés du fournisseur de SIG.



*Ce modèle de document réalisé par ADA, dans le cadre du programme Digital Finance Initiative, est disponible librement sur le site [www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)*

# Comparatif des hébergements logiciels



## « On Premise »

Applications

Données

Runtime

Intégrations

Système d'exploitation

Virtualisation

Serveurs

Stockage

Réseau

Géré par le client

## Infrastructure as a Service

Applications

Données

Runtime

Intégrations

Système d'exploitation

Virtualisation

Serveurs

Stockage

Réseau

Géré par le fournisseur

## Platform as a Service

Applications

Données

Runtime

Intégrations

Système d'exploitation

Virtualisation

Serveurs

Stockage

Réseau

## Software as a Service

Applications

Données

Runtime

Intégrations

Système d'exploitation

Virtualisation

Serveurs

Stockage

Réseau



Ce modèle de document réalisé par ADA, dans le cadre du programme Digital Finance Initiative, est disponible librement sur le site [www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)



# Négociation du contrat: hébergement logiciel

- **Les points clés du contrat d'hébergement SaaS:**

- Négocier un plafonnement des prix au renouvellement du contrat (généralement annuel) pour s'assurer que les coûts des contrats de SaaS restent dans le budget. (habituellement, la hausse ne dépasse pas 3 %)
- Identifier et négocier de manière proactive les éventuels frais « cachés » qui peuvent s'appliquer au contrat de SaaS (coût de stockage des données, appels d'API)
- S'assurer de la mise à disposition d'un ou plusieurs espaces de tests (Bac à sable)
- Passer soigneusement en revue les modalités relatives à la sécurité et à la confidentialité des données pour s'assurer de la conformité avec les impératifs de l'institution. Exiger un niveau minimum de sécurité (minimum SOC2 et ISO 27001 et 27002, idéalement une certification PCI DSS)
- S'assurer que le fournisseur de SaaS assume la responsabilité de ses sous-traitants
- Inclure des niveaux de service clés (SLA) et des recours appropriés, tels que la définition du temps d'arrêt, les temps de réponse aux incidents, les temps de résolution des incidents, les objectifs de reprise après sinistre.
- Négocier un droit de résilier le contrat à tout moment dans le futur si les niveaux de service convenus n'étaient pas respectés pendant trois mois quelconques sur une période continue de 12 mois
- Négocier une réplication locale quotidienne des données afin de se conformer à la réglementation locale
- S'assurer qu'il sera possible d'extraire et de réutiliser les données de l'institution facilement ou gratuitement lorsque elle en aura besoin



# Négociation financière du contrat

- L'avantage de l'appel d'offre est de permettre la mise en concurrence de plusieurs fournisseurs. Essayez de garder le plus longtemps possible une négociation avec 2 fournisseurs (ou la possibilité de vous retourner vers votre second choix technique) pour garder des atouts durant la négociation (ne pas indiquer à un fournisseur que vous êtes en négociation exclusive avec lui)
- Trop souvent, la négociation financière se fait sur une vision court-terme. Afin d'avoir une meilleure visibilité il est intéressant de consolider l'ensembles des coûts sur une période donnée, avec par exemple 2 scenarios: le coût total de possession à 5 ans et à 10 ans
- En fonction de ce tableau, il est alors possible de négocier du montant le plus important au moins significatif. Généralement dans le cas d'un contrat de licence + maintenance dans l'ordre suivant:
  - Le coût de licence logicielle (module par module)
  - La possibilité de fixer le prix d'un module mais de l'activer plus tard, en fonction des besoins
  - Le taux (%) de maintenance annuelle
  - Le modèle de partage de commissions (montant fixe ou pourcentage de la commission, dans le cas de certains services (comme l'intégration en API avec un prestataire de scoring ou de M-Wallet)
  - Le coût de l'hébergement ou du service SaaS
  - La possibilité d'offrir la maintenance la première année (période de garantie offerte)
  - Le coût de la prestation d'implémentation
  - La prise en charge directement par le client des frais sur site (hôtel, restauration, perdiem, transport...)

Les conditions et délais de rétractation doivent également être négociés et contractualisés

# Négociation du calendrier de paiement

Le client peut se retrouver avec 3, 4 ou 5 contrats pour les différents aspects du projet (licence, maintenance, support, hébergement, implémentation, développements spécifiques) et il est recommandé, dans la mesure du possible d'aligner l'ensemble des calendriers de paiement de ces contrats.

La logique est que le client paie par tranche les contrats en fonction des services rendus et livrés.

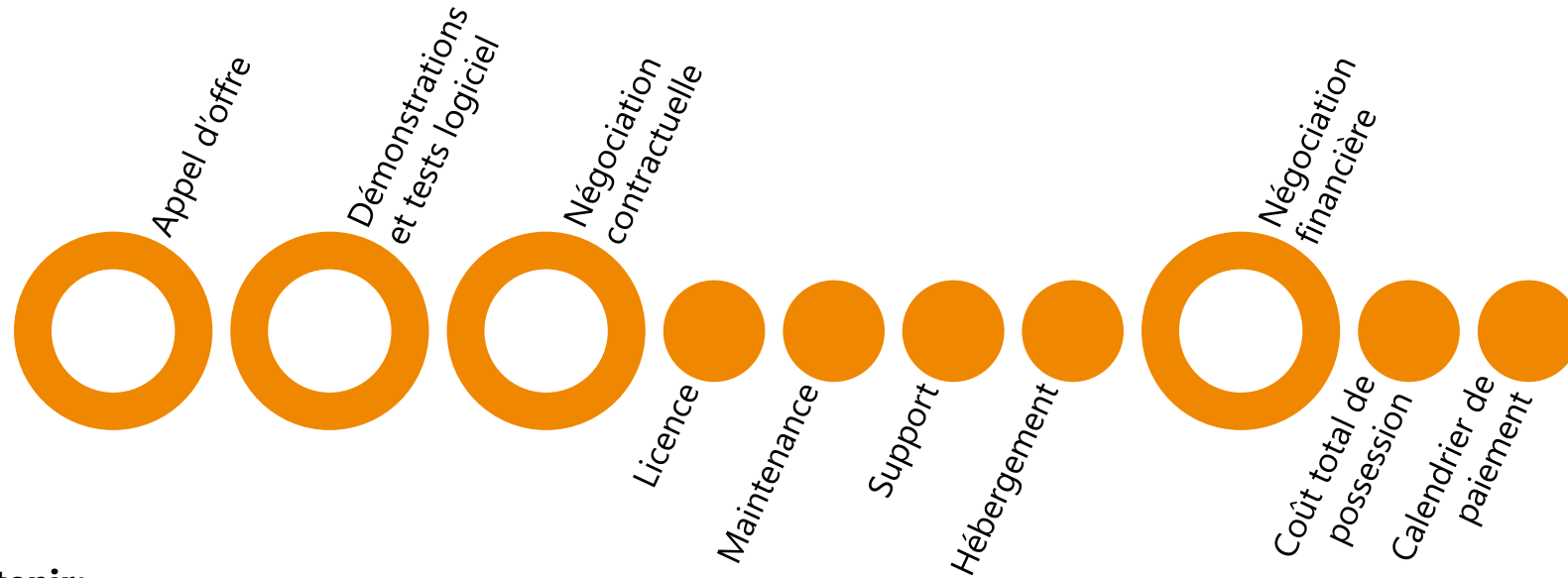
Le fournisseur, lui, aura tendance à vouloir encaisser les montants le plus tôt possible indépendamment des phases (et des risques) du projet.

Les grandes lignes ci-dessous permettent d'établir le calendrier de paiement:

- Paiement de la phase d'implémentation par tranches (mensuelles) en lien avec les livrables validés du plan d'implémentation
- Paiement de la licence à l'issue de la phase d'implémentation, 50% à la recette provisoire (mise en production), 50% à la recette définitive (au bout de quelques mois d'utilisation, une fois que l'ensemble des tickets d'incidents d'implémentation sont résolus)
- L'hébergement Cloud ou SaaS, périodiquement, à la mise en production.
- La maintenance, périodiquement, à l'issue de la recette définitive, en considérant la période de garantie.



# Conclusion: étapes de sélection



## Ce qu'il faut retenir:

1. Conduire l'appel d'offre pour trouver une solution adaptée aux besoins commerciaux de l'institution et un partenaire offrant une qualité de service et étant dans une dynamique de relation long-terme. Pas uniquement la meilleure solution technique.
2. Réduire le risque en réalisant une démonstration complète du produit sélectionné et une série de tests poussés sur les fonctions clés pour l'institution. Identifier les gaps fonctionnels éventuels et les inclure dans la négociation.
3. Conduire la négociation sur les volets contractuels du contrat, en regardant dans le détail les volets de licence logicielle, de maintenance, de support et d'hébergement
4. Conduire la négociation financière sur la base des contrats, en gardant en tête le coût total de possession à 5 ans de la solution et le calendrier de paiement



Ce modèle de document réalisé par ADA, dans le cadre du programme Digital Finance Initiative, est disponible librement sur le site [www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)

# Contact

Yoann GUIRIMAND – PHB Development

*yguirimand@phbdevelopment.com*



*Ce modèle de document réalisé par ADA, dans le cadre du programme Digital Finance Initiative, est disponible librement sur le site [www.ada-microfinance.org](http://www.ada-microfinance.org)*