

Dossiers Club Achats 2010

Le point sur... le cloud computing, les audits de licences, l'offshore, les achats IT éco-responsables et l'infogérance

Synthèse

L'organisation des achats IT associe différentes directions : SI, Achats, Juridique, etc. Les procédures internes, l'évolution des réglementations, et la préoccupation des acteurs face au respect de la concurrence et à la non-cartellisation des fournisseurs, ont incité le CIGREF à créer le Club Achats, lieu d'échange de bonnes pratiques et de mise en relations des différents interlocuteurs de la DSI.

Depuis 2003, le Club Achats réunit DSI, acheteurs *IT* et juristes, et constitue un lieu de réflexion et d'échange sur des problématiques techniques, stratégiques, juridiques mais aussi organisationnelles. Les membres confrontent leurs points de vue, se conseillent et échangent sur leur organisation et leurs modes de fonctionnement.

En 2009-2010, les membres du Club Achats ont souhaité traiter les thèmes suivants :

- *Cloud computing* : intérêt financier, risques et problèmes juridiques en relation avec les achats, pièges à éviter ;
- Audit de licences : charte de bonnes pratiques et leviers de négociation ;
- *Offshore* : risques et problèmes juridiques en relation avec les achats, pièges à éviter ;
- Achats *IT* éco-responsables : un exemple avec l'écolabel EPEAT ;
- Gestion du patrimoine applicatif : nouvelles tendances, nouvelles offres, gouvernance, SLAs, ... ;
- *Outsourcing* : état du marché en France, nouvelles tendances, SLAs, ...

Vous trouverez dans ce document, qui s'adresse en priorité à un public expert en termes d'achats *IT* (DSI, acheteurs, juristes), cinq fiches de synthèse portant respectivement sur les sujets suivants :

- *Fiche 1* : Bonnes pratiques d'achats, risques et pièges à éviter en matière de *cloud computing* ;
- *Fiche 2* : Bonnes pratiques des audits de licences ;
- *Fiche 3* : Enjeux et conséquences juridiques de l'achat de prestations *offshore* ;
- *Fiche 4* : Achats *IT* éco-responsables, un exemple avec l'écolabel EPEAT ;
- *Fiche 5* : Infogérance, nouvelles tendances et bonnes pratiques.

Remerciements

Le Club Achats du CIGREF est piloté par Marie-Hélène Fagard (DSI Mazars) et Philippe Rouaud (DSI France Télévisions).

Cette synthèse, réalisée par Sophie Bouteiller (Chargée de mission CIGREF), est basée sur :

- Des témoignages d'experts de l'écosystème *IT* ;
- Des ressources documentaires issues du CIGREF, notamment des compte-rendus de réunions avec les membres ;
- Des retours d'expériences d'entreprises membres.

Ainsi, nous tenons à remercier tout particulièrement les DSI, Acheteurs et Juristes suivants pour leurs contributions essentielles :

Allagnat Valentine	VINCI
Arnold Gérald	Systalians
Audias Bruno	Renault-Nissan
Azoulay Philippe	Euro Disney
Bancole Kader	Renault-Nissan
Bartolo Cyril	Lagardère
Bascompte Benoit	La Poste
Basma Jayr	PSA
Berge Christine	Sanofi-aventis
Betton Eric	Société Générale
Bitterlin Georges	Total
Bobin François	Euro Disney
Boilet Ludovic	Nexter Group
Boillot Joël	Renault-Nissan
Boucher Pascal	France Telecom
Brotttes Josselin	L'Oréal
Buendia Philippe	PPR
Cardinaël Patrick	JC Decaux

Cathelineau Jean-Claude	Air France
Coquelet Fabienne	Geodis
Du Jeu Alexis	Total
Faure Philippe	Gemalto
Fihma Devora	Pôle emploi
Foures Jean-Claude	Société Générale
Fourmont Jérôme	Clarins
Frédine Marine	La Poste
Geai Patrick	La Poste
Gitton François	Renault-Nissan
Guyenet Thomas	Sanofi-aventis
Hadjali Soumia	Canal +
Huchard Xavier	Michelin
Koenig Anne-Laure	Pôle emploi
Lacramioara Georghita	Banque de France
Le Du Hervé	Service des Achats de l'Etat
Lobrot Nicolas	Vallourec
Lubecki Cédric	Société Générale
Martinet Caroline	Essilor
Matelot Sophie	Euro Disney
Maurial Caroline	Société Générale
Mencel Marc	Nexter Group
Mervilon Willy	Sodexo
Meunier Elisabeth	SAUR
Mimaud Olivier	SNCF
Molly-Mitton Claude	Ministères Economique et Financier
Monier Isabelle	Ministère de l'Intérieur
Nibert Anne-Sophie	Sanofi-aventis

Patel Anissa	Pôle emploi
Poissonnier Emmanuel	Amadeus
Povéro Alexis	Société Générale
Prévost Antoine	RATP
Primot Mathieu	Saint Gobain
Rémy Florent	Michelin
Roux Angeline	Norbert Dentressangle
Seyer Marc	Vallourec
Simonian Sébastien	Société Générale
Spielmann Yves	Euro Disney
Soularue Isabelle	PMU
Tournier Hubert	Groupement des Mousquetaires
Vancanèghem Gisèle	Banque de France
Vandaele Laurence	Nexans
Vincent André	Société Générale

Nous tenons également à remercier les différents experts, intervenus sur les sujets suivants :

- Maître Amouzou et Maître Navarro, Hoche Société d'Avocats - *Cloud computing : intérêt financier, risques et problèmes juridiques en relation avec les achats, pièges à éviter* ;
- Edouard Mossuz, Deloitte - *Audit de licences : charte de bonnes pratiques et leviers de négociation* ;
- Maître Amouzou et Maître Navarro, Hoche Société d'Avocats - *Offshore : risques et problèmes juridiques en relation avec les achats, pièges à éviter* ;
- Sarah O'Brien, Green Electronics Council – EPEAT et Françoise Berthoud, CNRS - *Achats IT éco-responsables : un exemple avec l'écolabel EPEAT* ;
- Laurent Gautier et Maurice Milon, HP - *Infogérance : nouvelles tendances et bonnes pratiques* ;
- Philippe Roques, Capgemini Consulting - *Gestion du patrimoine applicatif : nouvelles tendances, nouvelles offres, gouvernance, SLAs, ...* .

Publications CIGREF 2009-2010

- L'architecture d'entreprise dans les Grandes Entreprises
- Cahier de recherche n° 6 : Pratiques et discours des grandes entreprises sur la valeur et la performance des SI - *Etude Exploratoire*
- Communication et influence de la DSI
Quelle démarche pour une communication au service d'un leadership durable ?
- Les dossiers du Club Achats 2010 : *le point sur ... le cloud computing, les audits de licences, l'offshore, les achats IT éco-responsables et l'infogérance*
- Du Green IT aux SI éco-responsables
2ème édition, augmentée des conclusions du groupe de travail CIGREF 2010
- Impact du Cloud computing sur la fonction SI et son écosystème
Rapport d'étape et témoignages d'entreprises
- Maturité et gouvernance de l'Open source : la vision des Grandes Entreprises
- Nomenclature 2010 : premier pas vers l'Europe des compétences IT
Les emplois-métiers du SI dans les grandes entreprises, complété par le référentiel européen des compétences IT
- Le rôle de la fonction SI dans la gestion des grands risques
Un exemple avec la Grippe A(H1N1)
- Position du CIGREF sur le Cloud Computing
- Relations avec Orange Business Services (*réservé aux membres du CIGREF*)
- Sécurisation de la mobilité

Publications en partenariat

- Audit de la gouvernance des SI (avec l'AFAI et l'IFACI) – A paraître fin 2010
- Les fonctions SI et Organisation au service des métiers (*avec l'AFOPE*) *Optimiser la création de valeur pour l'entreprise*
- L'information : prochain défi pour les entreprises - Pratiques de création de valeur par les SI et leur usage (*avec Capgemini Consulting*)
- Information: the next big challenge for business - Harnessing best practice in IS-driven value creation: 2009 map (*with Capgemini Consulting*)
- SAP Bonnes pratiques commerciales (*avec l'USF*) – A paraître fin 2010

Sommaire

Le Club Achats du CIGREF.....	3
Présentation	3
Contexte.....	3
Finalité.....	3
Travaux antérieurs	3
Public cible et organisation du Club Achats	4
Public cible	4
Pilotage et organisation	4
Fiche 1 : Bonnes pratiques d'achats, risques et pièges à éviter en matière de <i>cloud computing</i>	5
Termes et réalités opérationnelles.....	5
Définition	5
Concordance des services et des termes.....	6
Une démarche d'achat de service <i>cloud computing</i> en 12 étapes	7
Découpage de la démarche	7
Bonnes pratiques d'achat en phase pré-contractuelle	9
Les risques propres à la phase d'exploitation : quelques bonnes pratiques.....	10
Les clauses de sortie du contrat	11
Fiche 2 : Bonnes pratiques des audits de licences	12
Définition juridique de la licence.....	12
Etapas clés d'un audit de licences	12
Le fait générateur.....	12
Principales étapes	12
Détail des étapes 2 à 5	12
Points d'attention	14
Périmètre des droits et périmètre des déploiements	14
Travail à 2 niveaux avec le client	14
Les droits acquis.....	14
Fiche 3 : Enjeux et conséquences juridiques de l'achat de prestations <i>offshore</i>	16
Caractéristiques clés de l' <i>offshore</i>	16
L' <i>offshore</i> : état des lieux à mi-2009	16
Les risques spécifiques à l' <i>offshore</i> : attention aux coûts cachés, et aux impacts sur la qualité, les délais, le climat social et l'organisation	17
Négociation, conclusion et exécution des contrats <i>offshore</i> : bonnes pratiques.....	17
Cycle de vie d'une relation contractuelle	17
Les clauses en relation directe avec l'achat.....	20
Autres clauses du contrat	21

Fin du contrat.....	23
Fiche 4 : Achats <i>IT</i> éco-responsables, un exemple avec l'écolabel EPEAT.....	24
Agir pour réduire l'impact environnemental de l' <i>IT</i>	24
Les leviers.....	24
Acheter éco-responsable... pas si simple !.....	25
Une bonne pratique : l'utilisation des écolabels par les acheteurs → un exemple avec EPEAT	25
Qu'est-ce qu'EPEAT (<i>Electronic Product Environmental Assessment Tool</i>) ?.....	25
Pourquoi EPEAT ?	27
Déclaration des fabricants et vérification de la conformité.....	27
Fonctionnement d'EPEAT : principe déclaratif, puis vérification	27
Vérification des déclarations	28
Rapport annuel sur les bénéfices environnementaux des produits certifiés EPEAT (<i>Environmental Benefits Report</i>).....	28
Evolution des critères d'EPEAT	28
Utilisation d'EPEAT aux Etats-Unis et dans les pays européens.....	29
Informations complémentaires sur EPEAT.....	29
Fiche 5 : Infogérance, nouvelles tendances et bonnes pratiques.....	30
Définition de l'infogérance	30
Le marché de l'infogérance en France	30
Etat de l'art du marché de l'infogérance en France	30
Les nouvelles tendances	31
Les facteurs clés de succès pour une infogérance réussie.....	32

Le Club Achats du CIGREF

Présentation

Contexte

L'organisation des Achats Informatiques & Télécom associe souvent différentes directions (SI, Achats, Juridique, etc.). Les nouvelles procédures internes, l'évolution des réglementations et la préoccupation grandissante du respect de la concurrence et de la non-cartellisation des fournisseurs ont incité le CIGREF à créer, dès 2003, un club d'échange de bonnes pratiques et de mise en relation des différents acteurs.

Finalité

Le Club Achats du CIGREF a 3 objectifs :

- Favoriser l'échange au sein de la communauté des acheteurs informatiques des entreprises membres du CIGREF ;
- Faciliter la mise en relation des acheteurs avec les autres entités de l'entreprise ;
- Identifier les bonnes pratiques en matière d'achats informatiques et d'organisation de la fonction achats IT & Télécom.

Travaux antérieurs

Depuis 2003, les travaux du Club Achats ont conduit à la publication de plusieurs documents librement téléchargeables sur le site du CIGREF (www.cigref.fr) :

- Charte CIGREF-Syntec (2003) : ensemble de recommandations relatives aux orientations applicables à toutes les prestations réalisées entre un client et un prestataire ;
- Rapport sur la fonction Achats informatiques et Télécom (2004) : point sur l'organisation d'une direction des Achats et enjeux de la fonction Achats IT ;
- 4 mémentos de pilotage (2006) : Contrats d'infogérance et de TMA / Conseil / Ingénierie et intégration de systèmes / Sélection et mise en œuvre de progiciels ;
- Dossier du Club Achats 2007 : fiches de synthèse sur les achats de prestations informatiques intellectuelles, sur l'évolution des pratiques commerciales et sur la convergence des télécoms ;
- Dossier du Club Achats 2008 : fiches de synthèse sur l'organisation de la fonction Achats IT et sur le référentiel *eSCM (eSourcing Capability Model)*.

Public cible et organisation du Club Achats

Public cible

Ce présent document regroupe plusieurs fiches de synthèse réalisées sur la base de témoignages d'experts et d'échanges entre les collaborateurs d'entreprises membres du CIGREF. Il s'adresse notamment aux Acheteurs *IT*, DSI et Juristes désireux de mieux appréhender et de mieux s'organiser sur les sujets suivants :

- *Cloud computing* ;
- Audit de licences ;
- *Offshore* ;
- Achats *IT* éco-responsables ;
- *Outsourcing*.

Pilotage et organisation

Les thèmes présentés dans ce livrable ont été sélectionnés par les membres du Club Achats lors du lancement de l'activité en novembre 2009, et validés par les pilotes d'activité : Marie-Hélène Fagard (DSI Mazars) et Philippe Rouaud (DSI France Télévisions).

Le Club Achats s'est réuni 7 fois, de novembre 2009 à juin 2010, à raison d'une réunion mensuelle.

Fiche 1 : Bonnes pratiques d'achats, risques et pièges à éviter en matière de *cloud computing*¹

Cette fiche a été élaborée à partir des éléments présentés en réunion par Maître Amouzou et Maître Navarro, Hoche Société d'Avocats.

Termes et réalités opérationnelles

Définition²

« Le *cloud computing* permet de consommer et d'acheter des services *IT* dans le monde à travers un réseau. Il s'articule autour de quatre critères clés :

- La mutualisation des ressources ;
- Le paiement à l'usage ;
- La modularité ;
- La standardisation des fonctions proposées.

Selon les approches des entreprises, trois formes de *cloud computing* se distinguent :

- *Software as a Service : SaaS*
Ce concept apparu au début des années 2000 prend la suite de celui du fournisseur de service applicatif (« *Application Service Provider* » - *ASP*). Le *SaaS* offre une informatique applicative standardisée, telle que des outils collaboratifs, des outils applicatifs liés aux processus de l'entreprise comme le CRM, des outils de gestion de forces de vente ou encore des outils de comptabilité/gestion de trésorerie... (exemples : SalesForces, Gmail ...) ;
- *Platform as a Service : PaaS*
Le *PaaS* offre une informatique applicative spécifique. Chacun est libre de développer sa propre application sur un environnement et des infrastructures mises à sa disposition (exemples : Azure, Force.com ...) ;
- *Infrastructure as a Service : IaaS*
L'*IaaS* offre une informatique de bas niveau, c'est-à-dire de la puissance de calcul ou du stockage (exemples : Amazon Web Services ...).

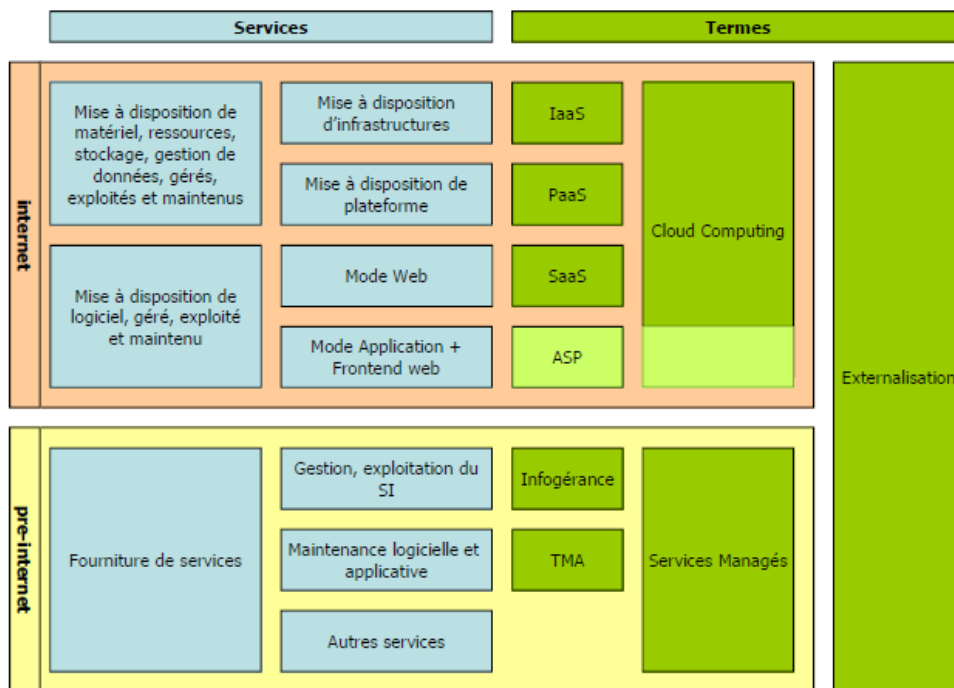
Chacune de ces catégories peut exister dans un environnement public, interne ou privé (hybride).

¹ Voir aussi : Rapport « Impacts du *cloud computing* sur la Fonction SI » - 2010 – www.cigref.fr, rubrique Publications 2010

² In Rapport « Impacts du *cloud computing* sur la Fonction SI » - 2010, CIGREF (p. 3)

- *Cloud public* : c'est l'accès à un service mutualisé, hébergé chez un fournisseur ;
- *Cloud interne* : c'est le déploiement, en interne, d'un service géré par l'entreprise ;
- *Cloud privé (ou hybride)* : c'est le déploiement, en interne, d'une version « privatisée » du service (mais toujours gérée à distance par le fournisseur), ou la mise à disposition d'un *datacenter* privé, exploité spécifiquement pour l'entreprise par un fournisseur tiers. »

Concordance des services et des termes



Source : *Présentation sur le Cloud computing pour le Club Achats du CIGREF – Janvier 2010*
 (M^{es} Amouzou et Navarro - Cabinet Hoche, société d'avocats)

Le *cloud computing* permet de **vendre du service (accès au service + prestation de service)**, ce qui impacte directement les contrats, et donc les obligations de chaque partie. Dans tous les cas, l'utilisateur se trouve dans une **logique d'externalisation**. Le *cloud computing* est davantage une **révolution des mentalités, et des usages** qu'une révolution technologique.

Une démarche d'achat de service *cloud computing* en 12 étapes

Découpage de la démarche

Démarche proposée

Une **démarche possible** pour un projet d'achat de service *cloud computing* réussi et bien mené, proposée par Maîtres Amouzou et Navarro du Cabinet Hoche, peut être la suivante :

- Expression des besoins ;
- Identification des solutions disponibles sur le marché ;
- Appel d'offres ;
- Dépouillement, étude comparative et choix ;
- *Due diligences* réciproques (*go / no go*) ;
- Mise au point des documents projets : référentiel commun de conformité, matrices de responsabilité et organisationnelles ;
- Négociation du contrat et rédaction du document principal (et des annexes) ;
- Démarrage de la phase projet ;
- Recette provisoire, formation, transfert de compétences, accompagnement au changement et migration ;
- Ouverture du service aux utilisateurs ;
- Recette définitive, vérification et suivi des SLA ;
- Réversibilité.

Etapes clés de la démarche à surveiller

Les **étapes essentielles** à surveiller dans la démarche sont :

- L'**appel d'offres** ;
- La **période de *due diligences* réciproques** : cette période est essentielle car elle permet de s'assurer que l'offre commerciale retenue par le client est adéquate et que les parties se sont bien comprises.

→ **Remarque sur la période de *due diligences* réciproques**

- Pour le prestataire, « s'être bien compris » signifie : aller chez le client et s'assurer de la bonne compréhension du métier du client, de ses règles et de ses contraintes.
A noter : certains prestataires basant leurs offres sur la massification et la banalisation, voir ce que font leurs clients ne les intéresse donc pas ; d'ailleurs, certains ne répondent même pas aux appels d'offre ;
- Pour le client, « s'être bien compris » signifie : se rendre chez le prestataire et s'assurer qu'il dispose bien des moyens techniques et opérationnels pour honorer le contrat et fournir le service (le client peut se renseigner sur l'infrastructure du prestataire, sa politique, ses serveurs, les moyens dont il dispose, ...).

- La **mise au point des documents projets**, notamment le référentiel commun de conformité, est aussi essentielle dans la phase avant-contrat.

Critères de choix d'une offre *cloud computing*

Avant de faire le choix d'une solution *cloud computing*, il faut vérifier que les fonctionnalités Métier ne peuvent pas entrer dans une solution progicielle existante. En effet, le *cloud computing* ne fonctionne que sur des fonctionnalités génériques et contrairement aux offres en ASP, les **offres SaaS sont rigides, difficilement adaptables à des besoins spécifiques**. Il faut donc jongler entre solutions massifiées et standardisées des éditeurs et offres sur mesure devant répondre à des besoins « critiques ». Finalement, plus on se rapproche du métier du client, plus on fait du spécifique et moins le *cloud computing* semble indiqué.

Par ailleurs, si le client constate dès le départ que la solution ne couvre pas le besoin, la meilleure option est de ne **pas s'orienter vers une offre *cloud computing***. Par exemple, le SaaS peut convenir à des besoins non spécifiques, sur des processus Métiers transverses qui ne nécessitent pas de profondes adaptations (un peu de « customisation » à la rigueur mais pas davantage).

Le coût quant à lui ne doit pas être un argument : ce qui constitue un critère de choix, c'est le **temps de mise à disposition des solutions et la dynamique d'évolution des fonctionnalités** des solutions (fonctions additionnelles, co-innovation avec d'autres fournisseurs).

Enfin, concernant l'**hébergement des données**, une bonne pratique serait de considérer le principe suivant : « **pas de *cloud computing* sans garantie d'hébergement des données en Europe** ».

→ Remarque sur l'hébergement des données

Aujourd'hui, Google garantit l'hébergement des données en Europe mais ne sait pas dire précisément où elles se trouvent. La question de l'hébergement des données se pose surtout au moment de la réversibilité / de la sortie du contrat, mais l'hébergement peut constituer un veto à lui seul : tous les feux peuvent être au « vert » dans le contrat, mais si l'hébergement n'est pas en Europe, cela peut mettre un point d'arrêt final à la négociation.

Mode de facturation et clauses contractuelles en mode SaaS

En mode SaaS, le client paie pour accéder à un service (non pas pour utiliser un logiciel). Pour protéger ses données, le client a tout intérêt à intégrer des **clauses de propriété intellectuelle** dans ses contrats *cloud computing*. Par ailleurs, la clause sur le secret des affaires n'est pas efficace ici car cette clause ne vaut que pour les collaborateurs d'une même entreprise : le non respect de cette clause par un prestataire est difficilement démontrable. Dès lors, même si cela peut sembler compliqué à mettre en œuvre, le plus efficace reste l'**accord de confidentialité** que le prestataire, dans l'idéal, doit faire signer à l'ensemble de ses collaborateurs intervenant sur le projet (surtout quand il s'agit d'activités critiques pour le client).

Quant au **pricing**, le client doit être particulièrement attentif et étudier la construction du modèle de prix du prestataire, en vérifiant notamment les **seuils de rentabilité pour le client**. Avant d'opter pour une solution *cloud computing*, une **bonne pratique** peut être de **modéliser les coûts en mode cloud computing v/s acquisition de licences**, puis d'identifier le moment où le *cloud computing* va être plus ou moins intéressant que les licences propriétaires (exploitation et maintenance des licences incluses).

Sur la **réversibilité et la récupération des données**, il faut prévoir et organiser la restitution des données, les protocoles, le format d'exportation des données, ... La réversibilité doit pouvoir fonctionner pendant toute la durée du contrat.

Enfin, quelques **points d'attention** sur les clauses contractuelles en matière de *cloud computing* :

- Ne pas laisser de clause en préambule du contrat stipulant, par exemple, que « le client a validé que le prestataire disposait de tous les moyens nécessaires à la bonne réalisation du contrat » ;
- Prévoir dans le contrat une clause d'audit du prestataire.

Bonnes pratiques d'achat en phase pré-contractuelle

En matière de *cloud computing*, la **phase pré-contractuelle est essentielle** : si chaque étape est respectée et bien menée, alors le contrat sera solide et répondra parfaitement aux besoins du client.

Cette phase pré-contractuelle couvre les **3 étapes** suivantes :

- **Expression des besoins** du client par le Métier, avec la DSI ;
- **Appel d'offres** (ouvert, restreint ou gré à gré) et réalisation des documents pré-contractuels :
 - Matrice de conformité ;
 - Mentions de sécurité ;
 - Notification du choix du prestataire ;
- **Devoir d'information réciproque des parties** :
 - Obligations générales du client et du prestataire ;
 - *Due diligences* réciproques.

Les risques propres à la phase d'exploitation : quelques bonnes pratiques

Les **obligations réciproques** doivent être définies aussi pendant le contrat : elles concernent notamment la **recette**, l'**accompagnement du changement** et la **formation**. Non prévus au contrat, ces trois points peuvent être de vrais pièges pour le client ... Par ailleurs, les clauses relatives à la **phase d'exploitation** doivent être également définies : le **périmètre fonctionnel et technique**, les **niveaux de service** (ou SLAs), la **maintenance**, le **support** et l'**assistance**.

Concernant les **SLAs**, la seule question à se poser est la suivante : « **pendant combien de temps le Métier peut-il supporter l'indisponibilité de la solution ?** ». Les SLA se définissent toujours par rapport au Métier (niveau de dégradation supportable par exemple, indisponibilité, ...). Les indicateurs (KPIs) doivent pouvoir se comprendre facilement et figurer en nombre restreint (ne pas dépasser 7 par exemple) : la manière dont se mesure le taux de disponibilité par exemple doit être détaillée. Enfin, il faut toujours avoir une base de référence pertinente (les taux de panne des équipements ne nous intéressent pas à ce stade, par exemple).

En matière de **maintenance, support et assistance**, les utilisateurs doivent être formés pour être en mesure de reconnaître les dysfonctionnements, et il faut donc adapter les **outils de déclaration des incidents** (convivialité, fonctionnement et disponibilité). De plus, en mode *cloud computing*, les indicateurs relatifs aux niveaux de service, comme par exemple la « Garantie de Temps d'Intervention (GTI) » et la « Garantie de Temps de Rétablissement (GTR) » sont quasiment transparents pour le client (mail de prise en charge, *reporting* par le prestataire, ...) mais cela n'empêche pas de **prévoir des pénalités dans le contrat**.

→ Remarques sur les pénalités

- Préciser qu'elles sont non forfaitaires et non exhaustives ;
- Quand les pénalités sont chiffrées, s'assurer qu'elles sont cohérentes avec les indicateurs et correspondent à un chiffre précis (pas à un pourcentage d'une ligne budgétaire).

Par ailleurs, en mode *cloud computing*, comme nous l'avons vu, le client paie un accès à un service et une prestation de services. L'offre se décompose donc en 2 parties : abonnement d'une part, et tarif à la consommation d'autre part. Ceci est séduisant mais dangereux ! Il faut **examiner les unités de facturation de manière très précise** (facturation au nombre de clics, au nombre de sessions ouvertes, ou à la quantité de bande passante consommée, ...). **Attention aux effets de seuil : le prix peut s'envoler au-delà d'un certain nombre d'utilisateurs ...** Les évolutions réglementaires peuvent également être un piège : il faut donc **prévoir la possibilité de sortir du contrat ou de dégrader le niveau de mutualisation** (i.e. sortir de la *roadmap*... quand elle existe !).

Enfin, concernant la **confidentialité, la sécurité et la protection des données**, quand les données sont critiques pour l'entreprise mais qu'une solution *cloud computing* s'avère plus intéressante qu'une solution propriétaire, le client doit **imposer leur hébergement en France, ou à défaut en Europe**. Dans ce dernier cas, bien que cela semble « infaisable » en pratique, il faut que ce soit le droit du pays dans lequel est signé le contrat qui s'applique, avec une garantie d'hébergement des données dans ce même pays. A défaut, et en prévention, il faut **prévoir dans le contrat une clause permettant de télécharger ses données à tout moment** (certains fournisseurs commencent à proposer cette possibilité).

Les clauses de sortie du contrat

Les clauses de sortie du contrat sont de plusieurs natures :

- La **réversibilité** : définir le champ, les pré-requis, la durée, le coût, et les conditions de mise en œuvre ;
- La **responsabilité** : prévoir les exclusions et les limitations de responsabilité des parties (principe, faute, manquement à une obligation, clause d'exclusion) ;
- La **clause attributive de juridiction** : préciser la localisation des serveurs hébergeant les données (impact sur la désignation du Tribunal compétent) et insérer dans le contrat une clause d'attribution de juridiction du pays de l'entreprise.

Fiche 2 : Bonnes pratiques des audits de licences

Cette fiche a été élaborée à partir des éléments présentés en réunion par Edouard Mossuz, Deloitte.

Précisions préalables :

Un audit de licences peut être réalisé soit par l'éditeur lui-même, soit par un auditeur tiers (missionné chez le client par l'éditeur). Cette fiche traite des bonnes pratiques d'audit de licences lorsque celui-ci est réalisé par un auditeur tiers. Ainsi, les références à l'auditeur concernent le cas où l'audit est mené par un tiers. Cependant, certaines bonnes pratiques énoncées dans cette fiche peuvent tout à fait s'appliquer dans le cas où l'audit est mené par l'éditeur.

Définition juridique de la licence

La licence est un contrat établi entre l'éditeur et le client : elle offre un droit pour le client d'utiliser un logiciel dans certaines conditions. Dans le cadre des licences, tout ce qui n'est pas autorisé explicitement est interdit.

Etapes clés d'un audit de licences

Le fait générateur

L'éditeur exerce la clause d'audit prévue au contrat : le contrat définit ce qui doit être mesuré pour établir un/le déploiement. L'audit a pour finalité d'identifier les écarts entre ce qui est autorisé par le contrat et le déploiement réel.

Principales étapes

1. Nomination du client par l'éditeur de logiciels ;
2. Lancement et préparation ;
3. Analyse des droits acquis ;
4. Collecte des déploiements ;
5. Réconciliation et traitement des écarts éventuels entre l'éditeur de logiciels et son client.

Détail des étapes 2 à 5

Lancement et préparation (étape 2)

Cette phase de présentation générale de la revue nécessite impérativement la **présence des 2 ou 3 parties** :

- Soit l'éditeur et le client si l'audit est réalisé par l'éditeur lui-même ;

- Soit l'éditeur, le client et l'auditeur (missionné par l'éditeur pour mener l'audit).

A cette étape, l'auditeur cherche à **comprendre l'organisation du client** (ce qui lui permet de cerner la méthodologie), **définit le périmètre** et **identifie les bonnes personnes** pour répondre aux questions.

→ **A savoir :**

- *L'éditeur définit les clients à auditer ; ce n'est pas le rôle de l'auditeur d'aider l'éditeur à définir les clients à auditer (par contre, des analyses de données peuvent être faites en amont par les auditeurs) ;*
- *Un critère d'analyse peut être le chiffre d'affaires du client par exemple.*

Analyse des droits acquis (étape 3)

Cette phase a pour objectif d'établir **une vue consolidée des droits du client** et des **conditions d'utilisation des licences** et de **comprendre les unités de mesure** (qu'est-ce qu'un utilisateur par rapport à ce que définit le contrat ?). A l'issue de cette étape, deux livrables (constitués par l'auditeur) sont produits :

- La table des droits ;
- Les conditions d'utilisation.

→ **A savoir :**

- *Le travail de l'auditeur est basé sur les informations communiquées par l'éditeur mais aussi par le client, d'où le besoin d'échanges fréquents entre l'auditeur et le client pour vérifier la bonne compréhension des parties. Si l'auditeur constate des désaccords / des incompréhensions, il réunit les 2 parties pour les lever. L'une des incompréhensions majeures entre les parties est souvent due à la différence d'interprétation du droit du contrat ;*
- *La table de l'éditeur est souvent considérée comme la référence valable par les auditeurs, ce qui peut desservir le client : pour s'assurer que le client n'est pas lésé, l'auditeur se référera toujours au contrat « papier » car c'est ce document qui prévaut ;*
- *Principe général de l'audit : c'est au client de prouver qu'il a bien acquis ses droits*
 - *Idéalement, il faut conserver toutes les factures (si elles existent) ;*
 - *Hormis les factures, les contrats, les lettres et les numéros de série des licences constituent aussi des preuves.*

Collecte des déploiements (étape 4)

Il s'agit ici de **définir le nombre de logiciels déployés** (éléments la plupart du temps fournis par la DSI, mais si par exemple l'unité de mesure est le nombre d'employés, alors l'auditeur se rapprochera de la DRH). Le livrable lié à cette étape est la **table des déploiements**. Par ailleurs, dans le cadre de la collecte, la licence (qui fait office de contrat) définit les informations à collecter par l'auditeur.

La **méthodologie de collecte** est variable : l'auditeur peut proposer des **scripts**, ou s'appuyer sur un **outil de gestion de parc**, mais cela peut aussi être fait **manuellement**.

→ **A savoir :**

- *Généralement, les auditeurs préfèrent utiliser leurs scripts mais il y a un risque d'altération et de dégradation du SI d'une part, et l'installation de scripts peut entrer en opposition avec la politique de sécurité de l'entreprise auditée d'autre part. Mais le script n'est qu'une proposition faite au client par l'auditeur : en cas de problème, l'auditeur et la DSI peuvent réfléchir à la méthode la plus efficace pour collecter les informations ;*
- *Le choix de l'éditeur de missionner un cabinet d'audit pour mener les audits de licence est à la discrétion dudit éditeur.*

Réconciliation des tables (étape 5)

L'étape de réconciliation des tables est celle de la **discussion contradictoire** avec le client sur les conclusions de l'audit. A l'issue de cette phase, les **conclusions de l'audit** doivent être **validées par le client** et **transmises à l'éditeur** par l'auditeur.

Points d'attention

Périmètre des droits et périmètre des déploiements

Attention à ce que le périmètre des droits et celui des déploiements soient cohérents... Quand ce n'est pas le cas, auditeurs et clients ont des travaux complémentaires à effectuer jusqu'à ce que les périmètres correspondent.

Travail à 2 niveaux avec le client

Pour rendre la coopération efficace, l'auditeur doit pouvoir travailler à 2 niveaux avec le client audité :

- Avec un **sponsor**, qui va chapeauter et supporter la démarche dans l'entreprise auditée ;
- Avec un **coordinateur**, qui va être le point de contact de l'auditeur pour son travail sur le terrain.

Des **points d'avancement réguliers entre l'éditeur de logiciel, le client et l'auditeur** faciliteront l'achèvement des travaux dans des délais maîtrisés.

Les droits acquis

Quand le client achète des licences supplémentaires, il peut être intéressant qu'il fasse mentionner dans son contrat le **nombre consolidé de licences** dont il dispose, en tenant compte des licences précédemment acquises.

Par ailleurs, il faut que ceux qui négocient les contrats (Achats) et ceux qui déploient les licences (SI) discutent ensemble dans l'entreprise : « Voilà ce pour quoi nous avons signé, et voilà ce à quoi cela nous donne droit ».

Fiche 3 : Enjeux et conséquences juridiques de l'achat de prestations *offshore*

Cette fiche a été élaborée à partir des éléments présentés en réunion par Maître Amouzou et Maître Navarro, Hoche Société d'Avocats.

Caractéristiques clés de l'*offshore*

L'*offshore* se caractérise par le fait que l'organisation exécute - ou fait exécuter - une prestation informatique à l'étranger, pour répondre à un besoin sur son territoire national.

Les objectifs de l'*offshore*, pour l'organisation, peuvent être de plusieurs natures :

- Réduire, optimiser les dépenses ;
- Maîtriser le budget ;
- Recentrer les activités de l'entreprise sur son *core business* (*cœur de métier*)

Différentes approches sont possibles en matière d'*offshore* : l'organisation peut créer des filiales captives, des *joint ventures* internationales, passer contrat avec une SSII qui recourt à l'*offshore*, ou encore passer contrat directement avec des prestataires étrangers.

L'*offshore* : état des lieux à mi-2009

En matière d'*offshore*, **les pays les plus auxquels les organisations ont le plus souvent recours** sont (par ordre alphabétique) : l'Argentine, la Chine, l'Ile Maurice, l'Inde, Madagascar, le Maroc, le Mexique, la Roumanie et l'Ukraine.

Le **poids économique** de l'*offshore* en France³

- 3% des prestations informatiques ont été réalisées en *offshore* en 2009 ;
- L'*offshore* pourrait progresser de 30 à 40% en 2010 ;
- L'*offshore* progresse plus vite que la totalité du secteur *IT*, ce qui s'explique notamment par la crise financière qui a généré un resserrement des coûts dans les entreprises.

Les **activités pouvant être « *offshorisées* »** sont les suivantes : Administration, *Business Process Outsourcing (BPO)*, *Call center*, Développement, Exploitation à distance, *Helpdesk*, *Hotline*, Infogérance, Support, Tierce Maintenance Applicative (TMA). Mais les entreprises externalisent aussi de plus en plus leurs activités de R&D...

³ Etude Syntec informatique : « Bilan et perspectives du secteur Logiciels et Services » (juin 2009)

Les risques spécifiques à l'*offshore* : attention aux coûts cachés, et aux impacts sur la qualité, les délais, le climat social et l'organisation

En matière d'*offshore*, il faut porter une attention particulière aux coûts cachés, et aux impacts sur la qualité, les délais, le climat social et l'organisation.

- **Risques culturels, sociaux, géographiques**, pouvant générer des coûts cachés liés aux problèmes de traduction, à la gestion des jours ouvrables, aux difficultés d'exécution du contrat du fait de spécificités juridiques locales, ...
- **Risques économiques**, liés à l'inflation dans certains pays fournisseurs de prestations *offshore* ; en effet, les acteurs de l'*offshore* sont présents dans des pays à forte croissance, les coûts des prestations peuvent donc augmenter dans des proportions très importantes d'une année sur l'autre ;
- **Risques politiques**, pouvant entraîner une instabilité et des troubles de l'ordre susceptibles d'empêcher la délivrance du service ;
- **Risques d'image et de réputation** : l'entreprise qui a recours à l'*offshore* doit s'assurer que les prestations sont effectuées dans le respect des règles internationales du travail.

Négociation, conclusion et exécution des contrats *offshore* : bonnes pratiques

Un projet *offshore* est un projet IT ! A ce titre, il faut appliquer la même méthodologie de gestion de projets, se fixer des règles et les respecter.

Cela signifie qu'il faille **identifier, connaître et maîtriser les contraintes particulières du pays dans lequel est implanté le prestataire** : si l'organisation n'a pas une vision claire sur le contexte social, sur les impacts Métiers et la méthodologie alors, il est préférable de renoncer...

Cycle de vie d'une relation contractuelle

La phase pré-contractuelle

Cette phase vise l'**identification**, l'**expression** et la **formalisation** des besoins :

- Elaboration du cahier des charges, définition des matrices de responsabilité et de conformité juridique ;
- Consultation des fournisseurs : de gré à gré, appels d'offre (ouverts ou restreints) ;
- Soit : négociation et signature du contrat ; soit : échec des négociations et, dans ce cas, reprise du processus précontractuel ou abandon du projet.

La phase pré-contractuelle est **une étape sensible**, car elle est **basée sur un échange d'informations stratégiques pour** l'organisation, il faut donc garantir la confidentialité des échanges dès ce stade :

- Prévoir la signature d'un accord de confidentialité, qui définit le processus de communication des informations stratégiques ;
- Limiter le nombre d'intervenants sur le projet pour limiter les risques de fuites ;
- Demander un accord de confidentialité spécifique (type IPCR) pour chaque personne intervenant sur le projet, et au travers duquel ces personnes s'engagent, vis-à-vis de leur employeur, à ne pas divulguer d'informations relatives au projet de l'organisation

→ **En matière de confidentialité, seule la pédagogie fonctionne**

- *Informers systématiquement, en interne, tous les récipiendaires des informations stratégiques de l'existence d'un accord de confidentialité qui prévoit un processus d'échanges des informations relatives au projet ;*
- *Exiger du prestataire qu'il fasse signer un accord de confidentialité (IPCR) à chaque collaborateur qu'il fait intervenir sur le projet et lui demander de communiquer la liste de tous les IPCR signés individuellement.*

→ **Remarques**

- *L'IPCR doit lier le prestataire et son (ses) salarié(s), non pas l'organisation cliente et le prestataire ;*
- *L'organisation peut exiger la copie des IPCR que le prestataire a fait signer à ses salariés ;*
- *Les IPCR individuels sont le seul moyen d'éviter les fuites d'information, et de responsabiliser chaque intervenant sur les projets offshore ;*
- *Comme sur tout projet, l'engagement de l'organisation vis-à-vis de son prestataire doit être limité dans le temps.*

Obligations réciproques des parties

Le **prestataire** est obligé d'**informer**, de **renseigner**, de **mettre en garde** et de **conseiller** son client. L'organisation, quant à elle, est obligée d'**informer** et de **coopérer** avec son prestataire.

→ **En matière d'obligations des parties, retenir quelques bonnes pratiques spécifiques à l'offshore**

- *Vérifier que le prestataire dispose bien des moyens humains, matériels et organisationnels : par exemple, dans le cas de l'externalisation d'un call center, l'entreprise cliente devra faire un audit documentaire, s'informer sur les qualifications et compétences du personnel, sur les équipements et les processus du prestataire, ... ;*
- *Vérifier que le prestataire est conscient des écarts éventuels entre le besoin de son client et la solution proposée, s'assurer qu'il est en mesure de proposer une solution alternative ;*
- *Comprendre le contexte culturel du pays ;*

- *Au moment de la recette (phase souvent négligée), l'organisation cliente doit mettre à disposition du prestataire toutes les ressources nécessaires pour évaluer la qualité des solutions fournies.*

→ **Remarques**

- *Une des causes d'échec des projets offshore résulte d'une inadaptation des solutions aux besoins de l'organisation (cahier des charges mal renseigné, manque d'informations relatives aux besoins et aux contraintes de l'entreprise) ;*
- *Lorsqu'une prestation se passe mal, il faut l'écrire (mails, courriers, ...) : les écrits constituent des preuves recevables en cas de contentieux.*

Evaluation d'opportunité

Cette phase est essentielle, une fois que le cahier des charges a été rédigé et validé. En effet, l'évaluation d'opportunité :

- Permet de décider de contractualiser ou non : cette phase est un excellent moyen pour définir si le projet est bien « externalisable » en *offshore* ;
- Permet de notifier au prestataire les points d'ajustement que l'organisation peut attendre de lui ;
- Permet de bien préciser les matrices de responsabilité ;
- Permet de formuler les réserves éventuelles sur les offres retenues et d'anticiper les conséquences possibles.

→ **La phase d'évaluation d'opportunité suppose que l'organisation ait bien identifié les contraintes locales**

- *Idéalement, l'organisation devrait disposer de compétences locales indépendantes pour l'aider à externaliser des contrats : en matière d'offshore, la double culture est un véritable atout (connaissance du terrain) ;*
- *L'offshore est séduisant sur le plan économique, mais il ne faut pas négliger les autres aspects (culturels, politiques, ...) : avoir une bonne maîtrise de ces aspects est essentiel pour faire aboutir un projet réalisé en offshore.*

→ **Remarque**

La réalité fait qu'en général, une entreprise a rarement les clés pour faire une étude d'opportunité : manque de maturité des acteurs en matière de management inter-culturel notamment, difficulté à trouver des chefs de projet compétents pour rédiger un cahier des charges bien formalisé, retraçant parfaitement les besoins clients, ... D'où, la nécessité pour l'entreprise de se faire accompagner par une personne possédant la double culture (généralement, difficile à trouver).

Consultation des fournisseurs

La phase de consultation des fournisseurs comprend :

- L'appel d'offre (ouvert ou restreint) ;
- La communication du cahier des charges ;

- La matrice de conformité ;
- L'absence d'engagement définitif et la durée (ou validité) de l'offre : attention, sur ces 2 points, les aspects culturels sont importants !

Choix du prestataire

Une fois le choix du prestataire fait, l'organisation doit :

- **Notifier le choix** du prestataire ;
- Eventuellement, adresser au prestataire retenu une **lettre d'intention sous condition de la levée des réserves** identifiées dans l'évaluation d'opportunité.

Les clauses en relation directe avec l'achat

Les Service Level Agreements (ou SLAs)

Les SLAs permettent de **mesurer la qualité de la prestation**. Les clauses relatives aux SLAs sont **souvent trop confuses** : bien souvent, l'organisation ne comprend plus ce qu'elle achète comme type de service. Attention donc à ne pas se laisser enfermer dans des développements excessifs, qui risquent de ne pas répondre au besoin de l'utilisateur final...

→ La question des SLAs doit être abordée dès la phase de négociation, puis dans le contrat

- *Dès la négociation, car c'est sur les SLAs que le prestataire chiffre et facture ses prestations : penser aux clauses SLAs en terme « Métiers » → un SLA doit toujours être défini par rapport aux impératifs « Métiers » ;*
- *Dans le cadre du contrat, car les SLAs évoluent souvent au cours du contrat : définir des SLAs par indicateur, en précisant où seront mesurés les SLAs (accès à distance, réseau, ... ?) et en s'assurant, au bout d'un temps déterminé, que les SLAs sont toujours représentatifs et pertinents pour l'organisation.*

→ Remarque

Règle d'or : définir 5 à 7 SLAs au maximum dans le contrat, pertinents pour l'organisation.

Prix et monnaie de référence : forfait vs régie

En matière de prix et de monnaie de référence, l'organisation doit **identifier la monnaie de référence** et **préciser la parité contractuelle** (non pas officielle), en définissant par exemple définir une **fourchette de variation** (i.e. : plancher / plafond, soit le « tunnel »). Bien évidemment, le risque de change de cette démarche doit être couvert (assurance).

→ Conséquences possibles en cas de sortie du « tunnel »

- *Le risque de change est couvert : dans ce cas, les impacts pour l'organisation sont limités (la couverture du risque est généralement du ressort de la direction financière) ;*
- *Le client paie en monnaie locale (mais cela suppose des rentrées d'argent en monnaie locale) et renégocie le contrat pour l'adapter ;*

- *Le prestataire est assuré : dans ce cas, le coût sera répercuté sur l'organisation.*

Révision des prix du prestataire

En cas de révision des prix de la part du prestataire, il peut être prévu au contrat une **clause de « comparaison concurrentielle »** (*benchmarking*) sur laquelle l'organisation pourra s'appuyer pour demander une vérification des prix. Attention, cette clause est valable sur les contrats de longue durée.

Validation / recette

Cette phase est **souvent négligée**, alors qu'elle est **source de coûts** cachés importants. La clause de recette doit préciser et prévoir le **cahier de recette**, les **jeux d'essais**, les **recettes provisoires et définitives**, les **recettes tacites**, les **conditions d'une recette à distance**. Attention : si la recette doit être assurée par des utilisateurs finaux, il faut penser à les former. S'ils ne sont pas formés, ils ne détecteront pas les anomalies, ou utiliseront mal la solution. Et si la recette implique un nombre important d'utilisateurs, ce point doit être précisé dans la clause de recette.

Flexibilité

Le contrat doit prévoir des **mécanismes d'ajustement ou de sortie du contrat** pour adapter le contrat en cas d'évolution de l'environnement économique (due par exemple à une crise politique et / ou économique).

Autres clauses du contrat

Langue d'exécution du contrat

Pour **s'assurer de la bonne compréhension entre les parties**, une bonne pratique peut être de **traduire le contrat, article par article**, et de préciser dans le contrat la version (langue de l'organisation ou langue du prestataire) qui fait foi. Les **langues de rédaction et d'exécution du contrat peuvent différer**, mais dans ce cas, mieux vaut le **préciser et intégrer cela dans le contrat** pour éviter les coûts cachés.

Droits de propriété intellectuelle (PI)

Tous les pays ne connaissent pas nécessairement la notion de PI. Dans certains pays, cette notion est même absente du langage (en général, dans ces pays, le simple droit de propriété n'existe pas). Dès lors, **en matière de PI, c'est le droit suisse** (canton de Zurich) qui est **le plus souvent utilisé dans les contrats internationaux**.

→ **La gestion des droits de propriété intellectuelle dans un contexte international**

Si le prestataire refuse de signer un contrat régi par le droit français, et que l'organisation ne veut pas signer dans le droit du pays du prestataire, le mieux est de signer un contrat dans un droit étranger à celui des 2 parties (et le plus souvent, c'est le droit suisse qui est choisi par les parties).

On peut aussi choisir le droit suisse, et prévoir de recourir à l'instance arbitrale d'un autre pays en cas de contentieux (type CMAP⁴ en France par exemple).

→ **Remarque**

Le droit français a longtemps été réputé être à l'avantage des organisations clientes françaises. Mais désormais, le juge est tout à fait compétent pour juger les contentieux IT. Dès lors, si l'organisation cliente n'a pas correctement rempli toutes ses obligations vis-à-vis de son fournisseur, le juge n'hésite pas à mettre en cause l'obligation de collaboration de l'entreprise cliente, et non pas l'obligation de résultat du prestataire... Le droit français n'est pas plus systématiquement favorable à l'organisation cliente !

Protection du savoir-faire et de la confidentialité

L'exécution d'un contrat *offshore* peut nécessiter le transfert de compétences de l'organisation vers le prestataire, pouvant impliquer la **transmission d'une partie du savoir-faire du client**. Contrairement aux brevets, dessins ou encore modèles, le savoir-faire est un bien économique qui ne s'approprie pas : il recouvre un ensemble de connaissances secrètes, qui ont une valeur stratégique pour l'entreprise.

Le savoir-faire ne peut pas être protégé par le droit de propriété mais il **peut être couvert, tout ou partie, par le secret de fabrique** (protégé pénalement). Le savoir-faire peut se communiquer contre de l'argent, à travers un contrat de communication du savoir-faire.

→ **Bonnes pratiques en matière de protection du savoir-faire**

- *Encadrer la révélation du savoir-faire, via un contrat de communication du savoir-faire ;*
- *Prévoir des pénalités lourdes en cas de non respect du contrat, car une fois révélé, le savoir-faire ne peut plus être protégé : il faut donc que les pénalités soient vraiment dissuasives ;*
- *Impliquer juridiquement toutes les personnes récipiendaires du savoir-faire : signature d'un accord individuel de confidentialité (IPCR) ;*
- *Prévoir et organiser la chaîne de transmission du savoir-faire ;*
- *Définir / préciser la durée de la confidentialité.*

→ **Remarque**

Veiller à équilibrer la confidentialité en définissant plusieurs niveaux : stratégique / critique / standard.

⁴ Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris

Sécurisation des données personnelles

Dès lors que les données sortent de France, elles sont soumises à la réglementation sur les flux transfrontières des données personnelles.

Dans le cadre d'un transfert de données entre pays membres de l'Union Européenne (UE), il existe des contrats types que le prestataire doit obligatoirement signer. Dans le cadre d'un transfert de données vers un pays en dehors de l'UE, le pays destinataire doit disposer d'un dispositif de protection adéquat. Enfin, dans le cadre d'un transfert de données vers les Etats-Unis depuis l'UE, l'entreprise basée aux Etats-Unis et récipiendaire des données doit adhérer aux principes du *Safe Harbor*⁵.

Fin du contrat

Clause de résiliation

La fin du contrat doit également être organisée. Pour cela, il faut **prévoir les modes de résiliation** et le **délai de préavis**.

Attention au **délai de prévenance sur les contrats offshore** : le rapatriement des ressources prend plus de temps que sur un contrat classique !

Clause de réversibilité

Cette clause est **souvent négligée** dans les contrats, alors qu'elle est essentielle. En effet, elle permet notamment de **prévoir les conditions dans lesquelles l'organisation pourra récupérer ses données et documents**, et de **s'assurer que le prestataire fournira bien la documentation nécessaire**.

Faire exécuter une décision de justice en cas de litige

Pour faire exécuter la décision d'un tribunal suite à un litige opposant une organisation cliente et son prestataire, l'organisation devra engager un **processus d'exécution de la décision** via son service juridique. Deux cas de figures se présentent alors :

- La décision émane d'un pays membre de l'UE : pour faire exécuter la décision, le juge du pays doit reconnaître la décision du tribunal comme exécutoire (attention : le juge peut refuser une telle reconnaissance !);
- La décision émane d'une juridiction hors UE : il existe des conventions bilatérales ou multilatérales de reconnaissance réciproque des décisions.

Dans tous les cas, faire exécuter une décision de justice prendra du temps !

⁵ Pour plus d'informations sur ce point, voir site de la CNIL : www.cnil.fr

Fiche 4 : Achats IT éco-responsables, un exemple avec l'écolabel EPEAT⁶

Cette fiche a été élaborée à partir des éléments présentés en réunion par Françoise Berthoud (CNRS) et Sarah O'Brien (Green Electronic Council - EPEAT).

Agir pour réduire l'impact environnemental de l'IT

Les leviers

Plusieurs leviers permettront à l'écosystème informatique (fournisseurs, fabricants, entreprises utilisatrices, ...) d'agir pour réduire l'impact environnemental de l'IT :

- **En gérant les actifs informatiques de l'entreprise** qui constituent « *l'ensemble des pratiques commerciales qui relient les fonctions financières, contractuelles et d'inventaire pour soutenir la gestion du cycle de vie et la prise de décisions stratégiques relatives à l'environnement informatique ; ces actifs comprennent tous les éléments (logiciels et matériels) se trouvant dans l'environnement des entreprises* »⁷.
- **En achetant des matériels éco-efficaces**, par l'introduction, dans les appels d'offres et dans les contrats, d'exigences relatives :
 - A la réduction des teneurs toxiques dans les matériels ;
 - Au recyclage du contenu des matériels après utilisation ;
 - A la possibilité de prolonger le cycle de vie des matériels ;
 - A une plus grande facilité de recyclage des composants ;
 - Au programme de recyclage fourni par les fabricants.
- **En privilégiant**, dans la démarche d'achat, **la moindre consommation d'énergie des matériels** (critère *Energy Star* d'EPEAT par exemple).
- **En allongeant, autant que possible, la durée de vie des matériels** : soit par redéploiement du parc au sein de l'organisation en fonction des profils d'utilisateurs, soit en revendant le parc à un prestataire spécialisé (idéalement certifié, capable de fournir les certificats de traçabilité de tous les composants recyclés ou détruits).

⁶ Voir aussi : Rapport « Du *green IT* aux SI éco-responsables » - 2nde édition, 2010 (Annexe 2 : proposition pour une démarche d'achats IT éco-responsable, p. 63 et svtes) – www.cigref.fr, rubrique Publications 2010

⁷ Définition donnée par le *Green Electronics Council* (organisme qui gère EPEAT)

Acheter éco-responsable... pas si simple !

Pour acheter éco-responsable, les acheteurs ont **besoin d'offres variées**, mais surtout de **produits performants** et **répondant aux besoins des utilisateurs**, à des **prix comparables** d'un fournisseur à l'autre. Pour cela, les acheteurs doivent pouvoir baser leurs choix sur des **critères de performance environnementale**, faire des évaluations uniformes et des comparaisons entre les offres, suivre les bénéfices réalisés.

Or, acheter éco-responsable en matière IT n'est pas simple car :

- Les produits et la chaîne d'approvisionnement sont complexes ;
- Certaines questions scientifiques restent encore sans réponse satisfaisante ;
- Les utilisateurs remettent en cause la performance des produits ;
- Les programmes environnementaux des fournisseurs ne sont pas cohérents ;
- Les infrastructures pour le recyclage et le reconditionnement des matériels sont insuffisantes.

Les **acheteurs doivent donc être demandeurs** : leur rôle est d'**entraîner le marché**. Pour cela, ils doivent se focaliser sur les **caractéristiques des produits**, définir des **cahiers des charges**, en cohérence avec les acheteurs qui travaillent sur d'autres catégories d'achats pour accroître l'impact sur le marché, et renforcer la **rigueur des exigences** au fil du temps.

Une bonne pratique : l'utilisation des écolabels par les acheteurs → un exemple avec EPEAT

EPEAT est un écolabel **ouvert à tous, sans frais pour l'organisation acheteuse et transparent**. Il offre une gamme très large de produits (+/- 1500 répertoriés) et joue un rôle de **guichet unique pour les acheteurs**. Il permet de **comparer des produits provenant de tous les fournisseurs abonnés**, sur des critères de performance spécifiques.

→ A savoir

Dans l'appel d'offres, l'acheteur peut demander au fabricant de prouver que ses matériels sont bien certifiés EPEAT. Dans ce cas, le fabricant doit fournir au client la copie du certificat officiel qu'EPEAT envoie à tous les fabricants et attestant que leurs matériels sont éco-conçus. Cependant, le seul document standard et officiel est le registre disponible sur le site d'EPEAT (www.epeat.net). Le rapport d'audit (voir plus loin) est également une bonne preuve.



Qu'est-ce qu'EPEAT (*Electronic Product Environmental Assessment Tool*) ?

Le *Green Electronics Council*, dont dépend EPEAT, est un **programme à but non lucratif** de l'*International Sustainable*

Development Foundation. Sa mission est « d’encourager et soutenir la conception, la fabrication, l’utilisation et le recyclage plus efficaces des produits électroniques, afin de contribuer à un monde plus sain, équitable et prospère ». Le *Green Electronics Council* a été sélectionné en 2005 par les parties prenantes d’EPEAT pour gérer le système EPEAT.

EPEAT est un **système d’évaluation et de certification environnementales pour les produits électriques et électroniques** (écrans, ordinateurs fixes et portables, serveurs, clients légers), utilisé actuellement par 41 pays.

Ce système est :

- **Pour les acheteurs** : un moyen de comparer et sélectionner les produits selon leurs performances environnementales ;
- **Pour les fabricants** : un moyen d’obtenir la reconnaissance du marché pour les qualités environnementales de leurs produits.

L’écocertification EPEAT repose sur un **principe de combinaison de 51 critères** (23 obligatoires et 28 facultatifs), et propose **3 niveaux de certification** (bronze, argent et or), ce qui laisse le choix au fabricant de combiner ses critères dans chaque catégorie.

Catégorie de performance	Nombre de critères	
	exigés	facultatifs
Critères spécifiques au produit		
Matériaux nocifs pour l’environnement	3	8
Sélection des matériaux	3	3
Conception en vue de la fin de vie	6	5
Longévité / extension du cycle de vie	2	2
Economies d’énergie	1	3
Emballages	3	4
Critères spécifiques à l’entreprise		
Gestion de la fin de vie (reprise et recyclage)	2	1
Performance de l’entreprise	3	2

Cette **approche multi-critères** permet d’inclure des critères très difficiles – facultatifs – à atteindre, mais qui vont constituer pour le fabricant un but à atteindre, un *challenge*, qui va le pousser à progresser. Cela crée de la concurrence entre les fabricants, qui veulent être les 1^{ers} à intégrer un critère qu’aucun n’a encore jamais atteint.

Pour être référencé dans EPEAT, **le fabricant doit adhérer** par le biais d’un abonnement. Le montant des abonnements à EPEAT varie en fonction du chiffre d’affaires des entreprises fabricantes : le montant des cotisations est déterminé avec les parties prenantes. L’abonnement permet au fabricant d’enregistrer ses produits dès qu’ils arrivent

sur le marché, de déclarer ou de retirer des critères en fonction de l'évolution des matériaux utilisés et de la chaîne logistique, d'archiver un produit qui n'est plus fabriqué.

→ **A savoir**

Afin de gérer le risque consistant à calquer les exigences d'EPEAT propres au marché américain aux pays européens et asiatiques (alors que ces pays ont des contraintes réglementaires et des marchés différents), le système de déclaration pour adhérer à EPEAT est organisé par pays, non pas par fabricant. De ce fait, chaque enregistrement se fait par rapport aux contraintes réglementaires en vigueur dans chaque pays.

Pourquoi EPEAT ?

L'écolabel EPEAT a été créé et développé dans le but :

- **D'encadrer et de limiter l'utilisation des ressources** : extraction et consommation des ressources telles que matières premières, combustibles fossiles, eau, produits chimiques ;
- **De réduire les contenus toxiques des matériels informatiques** : chrome hexavalent, plomb, retardateurs de flammes bromés, mercure, cadmium, baryum, béryllium ;
- **De mieux encadrer la fin de vie des matériels et leur recyclage** : aujourd'hui, entre 55 et 70% des déchets électriques et électroniques en Europe ne sont pas recyclés → ils sont incinérés, enfouis, ou envoyés dans les pays émergents où ils sont stockés dans des décharges à ciel ouvert.

Déclaration des fabricants et vérification de la conformité

Fonctionnement d'EPEAT : principe déclaratif, puis vérification

EPEAT fonctionne selon le **principe déclaratif** : déclaration des produits par le fabricant avec vérification après déclaration. La **vérification est donc essentielle** : des contrôles sont régulièrement organisés auprès des fabricants, avec publication des résultats (différents des systèmes de certification classiques).

Le système parfait serait le suivant : « pré-certification + surveillance + vérification ». Mais dans le secteur *IT*, les **produits changent très fréquemment** et il est **très difficile de suivre les progrès et la régularité des déclarations** sur plusieurs années.

Vérification des déclarations

La **gouvernance d'EPEAT** est organisée à **plusieurs niveaux** :

- Un **Board of Advisors**, composé de 3 représentants de la communauté des acheteurs, 3 fabricants, 1 recycleur et 2 ONG : son rôle consiste à donner des conseils et rendre des avis ;
- Un **Board of Directors**, composé de membres du *Green Electronics Council* : son rôle est de faire des choix et prendre des décisions, sur la base des avis et des conseils formulés par le *Board of Advisors* ;
- Des **enquêteurs indépendants (Verifyors)** assurent les missions de vérification auprès des fabricants : ils collectent les preuves et les données, analysent et rendent un rapport d'audit, positif ou négatif ;
- Un **Product Verification Committee** prend les décisions finales de certification, sur la base des rapports rendus par les *Verifyors*.

Lorsque suite à une vérification, un **fabricant certifié EPEAT n'est plus conforme** aux critères (très rare), il est radié. La **procédure** est la suivante :

- Envoi d'une lettre au fabricant pour lui demander une mise à niveau si sa déclaration est non conforme ;
- Si le fabricant ne s'est pas mis à niveau dans le délai imparti, il est radié.

Par ailleurs, **EPEAT est en train d'améliorer les procédures de vérification et de suivi des fabricants** : la future méthode consistera, en plus de la procédure de vérification de conformité actuelle, en une évaluation préalable des déclarations par EPEAT avant publication d'une déclaration officielle.

Rapport annuel sur les bénéfices environnementaux des produits certifiés EPEAT (*Environmental Benefits Report*)

Tous les fabricants abonnés à EPEAT doivent **rendre compte annuellement de leurs ventes (à l'unité) de produits certifiés par EPEAT**. Le *Green Electronics Council* calcule les **avantages environnementaux** pour toutes les ventes et les publie sous forme de tableau qui récapitule les impacts d'EPEAT sur les ventes de l'année écoulée.

Evolution des critères d'EPEAT

EPEAT intégrant les critères de l'écolabel *Energy Star*, lorsque ceux-ci évoluent, EPEAT évolue également.

Dans la future version d'EPEAT, il y aura de **nouveaux critères basés sur 2 autres écolabels : *Energy Star* et sur 80+ (d'ici fin 2010 - début 2011)**.

Utilisation d'EPEAT aux Etats-Unis et dans les pays européens

Les **structures publiques des Etats-Unis**, quel que soit l'Etat, ont **obligation d'acheter 95% au moins d'équipements certifiés EPEAT**.

Ensuite, au **niveau européen, tout dépend des pays et des organismes** :

- Certains pays intègrent EPEAT dans leur cahier des charges ou appels d'offres ;
- D'autres pays, comme l'Ecosse ou la Pologne, fonctionnent par cantons ou par régions ;

La **difficulté majeure** est d'arriver à **recenser de manière exhaustive les utilisateurs d'EPEAT** : tout le monde peut l'utiliser sans le dire, donc tous les utilisateurs ne sont pas identifiés.

Informations complémentaires sur EPEAT

- Liste des fabricants abonnés : www.epeat.net/Companies.aspx
- Base de données produits : www.epeat.net/Search.aspx
- Exemples de contrats d'achats : www.epeat.net/RFP.aspx
- *Environmental Benefits Reports* : www.epeat.net/FastBenefits.aspx
- Liste des critères EPEAT : www.epeat.net/criteria.aspx

Fiche 5 : Infogérance, nouvelles tendances et bonnes pratiques

Cette fiche a été élaborée à partir des éléments présentés en réunion par Laurent Gautier et Maurice Milon, HP.

Définition de l'infogérance⁸

« On parle d'infogérance lorsqu'une **organisation sous-traite à un prestataire la gestion de tout ou partie de son système d'information**. Ce terme, utilisé en France, correspond globalement au terme anglo-saxon d'**outsourcing** appliqué au système d'information.

Pour maîtriser à la fois le déroulement de la prestation et la qualité du service rendu, **trois pôles doivent être gérés d'un commun accord** et selon une même vision entre le client et son prestataire :

- Le pôle qualité ;
- Le pôle prévention et risques ;
- Le pôle productivité.

La **mise en place d'outils communs et identiques**, au niveau des instruments de mesures, des indicateurs et des tableaux de bord, doit permettre une vision identique de la réalité. Tout ceci ne pourra se réaliser que s'il existe **une transparence et une atmosphère de travail basée sur une confiance réciproque**. »

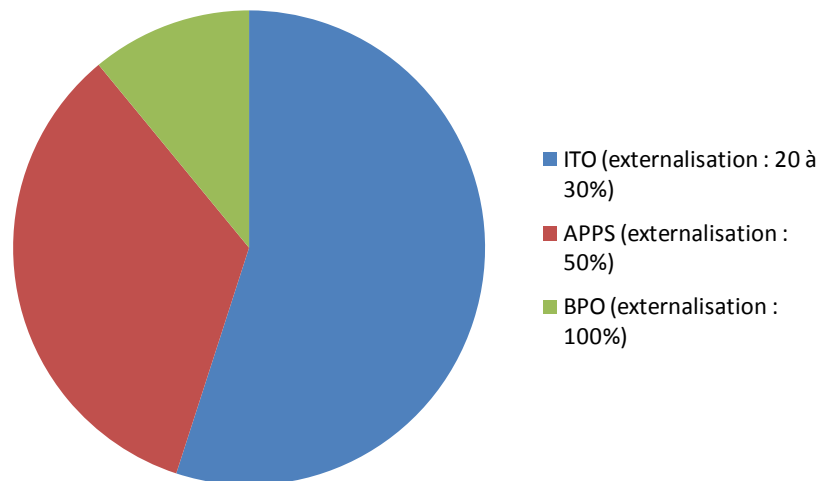
Ainsi, cette définition met bien en évidence le fait que, pour qu'une prestation d'infogérance se déroule au mieux entre une organisation cliente et son prestataire, les 2 acteurs doivent établir, dès le début de leur collaboration, une **relation de partenariat**.

Le marché de l'infogérance en France

Etat de l'art du marché de l'infogérance en France

Le marché de l'infogérance dans le monde représente **environ \$ 18 milliards** et est inégalement réparti entre l'*IT Outsourcing (ITO, 55%)*, la partie *Applicative (APPS, 34%)* et le *BPO (Business Process Outsourcing – BPO, 11%)*.

⁸ Voir également Charte CIGREF-Syntec : « Mémento de pilotage pour des contrats d'infogérance et de TMA », 2006 – www.cigref.fr, Rubrique Publications 2006



Source : Hewlett Packard (juin, 2010)

Les **prévisions de croissance** du marché d'ici **2013** sont évaluées à 4,5% pour l'ITO, 3,8% pour la partie applicative et 3,3% pour le BPO.

Les nouvelles tendances

Plusieurs tendances sont en train de **faire évoluer l'offre et la demande** :

- Le financement de nouveaux projets ;
- La réduction des coûts
- Les modèles de *sourcing* et la globalisation ;
- Les modèles de *pricing* ;
- L'industrialisation des services ;
- Le *cloud computing* ;
- La virtualisation et le développement des processus de décision centralisés.

Toutes ces tendances constituent autant de **leviers pour l'infogérance**, comme par exemple la transformation du poste de travail, la consolidation des *datacenters*, l'automatisation, la virtualisation, ...

Les **modèles d'infogérance** actuels vont devoir **s'adapter et évoluer** probablement vers des **modèles hybrides**, combinant l'**infogérance** traditionnelle et un modèle à l'usage. Cette évolution devra s'accompagner de **contrats financiers modulaires**, comprenant une partie fixe et une partie variable, impliquant ainsi une facturation à l'usage. Enfin, il faudra organiser l'**accompagnement au changement** auprès des clients, car pour eux, ces nouveaux modèles se caractérisent par :

- Une perte de contrôle au niveau local, qui s'accompagne d'une certaine résistance à confier à un prestataire des infrastructures techniques hors site ;
- Une crainte relative à la réversibilité ;
- Une incompatibilité de ces futurs nouveaux modèles avec les politiques de sécurité en place.

Les facteurs clés de succès pour une infogérance réussie

Voici quelques « **fondamentaux** » pour une **infogérance réussie**, du point de vue d'une entreprise utilisatrice :

- Imaginer et prévoir le pire (car il peut arriver - et en général, il arrive) ;
- Etre très vigilant et volontaire, de part et d'autre du partenariat ;
- Externaliser uniquement ce que l'on maîtrise déjà de manière satisfaisante ;
- Soigner la phase de transition (prévoir entre 8 et 12 mois), qui couvre le transfert de connaissances et de compétences → cette phase est trop fréquemment bâclée, alors qu'elle est une condition clé de réussite.

Ces « fondamentaux » doivent être complétés par les **principes directeurs** suivants :

- Retenir un partenaire unique et sur un ensemble déterminé de prestations ;
- Gérer la relation comme un projet à part entière, avec des structures de gouvernance adaptées :
 - Comité de pilotage économique (choix d'investissements) ;
 - Comité de direction (suivi du projet) ;
 - Comité stratégique (réunissant des décideurs de part et d'autre) ;
 - Comité exécutif (faire le bilan d'un projet, tirer les enseignements des erreurs et des difficultés, définir des grandes orientations futures, ...) ;
 - Etc.
- Inscrire le partenariat dans la durée (de 3 à 5 ans) car il faut du temps aux partenaires pour apprendre à se connaître et pour bien travailler ensemble :
 - Si un des partenaires veut sortir du contrat avant son terme, il devra payer et assurer la réversibilité ;
 - Par ailleurs, les débuts de la relation sont souvent difficiles, mais une fois trouvés les indicateurs de performance communs, et l'alignement assuré entre les partenaires, en général les éventuels blocages se lèvent d'eux-mêmes.
- Garder la maîtrise des projets avec les différents partenaires : il peut arriver que, sur certains projets transversaux, plusieurs partenaires soient amenés à travailler ensemble → dans ce cas, le client doit assurer le filtre et garder la main sur les instructions ;
- Adopter le principe du co-management entre l'organisation cliente et le partenaire, appuyé sur une vision partagée des objectifs, des indicateurs de performance, des processus et méthodes.