

2007

BAROMETRE GOUVERNANCE SYSTEMES D'INFORMATION

*Cadre d'évaluation d'une
démarche de gouvernance
du système d'information*

Evaluer votre
gouvernance
en 4 heures

CiGREF

*« Promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur
de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise »*

Publications du CIGREF en 2006-2007

*Analyse et Gestion des risques dans les grandes entreprises :
impacts et rôles pour la DSI*

*Baromètre Gouvernance SI :
Evaluer sa démarche de gouvernance du système d'information*

*Changement et transformation du SI :
Note de synthèse*

*Exemples d'offshoring :
Retours d'expériences et leçons apprises au sein de grandes entreprises*

*Faire face aux changements de périmètre d'entreprise :
guide de survie à l'usage des dirigeants en cas de changement de périmètre d'entreprise*

*Gestion des actifs immatériels :
kit de démarrage et études de cas*

*Les dossiers du Club Achats :
Synthèse des activités 2007*

*Management d'un Centre de Services Partagés informatiques :
Quels modèles ? Quels bénéfices pour l'entreprise ? Quels impacts sur le métier de DSI ?*

*Marketing de la DSI :
Cadre de mise en œuvre*

*Outil de scénarisation prospective des besoins Ressources Humaines de la SI :
Facteurs clés de l'évolution des métiers et des compétences*

*Pilotage économique du Système d'information :
Présentation des coûts informatiques et fiches d'amélioration par processus*

Plan Stratégique Système d'Information

*Tableau de bord des Ressources Humaines :
Indicateurs clefs*

*Tableau de bord Sécurité :
Indicateurs clefs de la sécurité système d'information*

Document réalisé au premier semestre 2007 par un groupe de travail du CIGREF, piloté par Jean Chavinier, DSI du Groupe Pernod Ricard et administrateur du CIGREF.

La rédaction a été assurée par Renaud Phelizon, directeur de missions du CIGREF.

Avec la collaboration de Rémi Bariety et Emmanuel Phelut, dans le cadre de leur mission du Mastère Spécialisé HEC MINES Management des Systèmes d'Information et des Technologies.

Sommaire

Introduction.....	7
Modèle général.....	9
Evaluation : comment procéder.....	11
Volet Facteurs	17
Facteur Leadership et <i>Sponsorship</i>	18
Facteur Humain	19
Facteur Politique et stratégie	20
Facteur Référentiels et méthodes.....	21
Facteur Processus.....	22
Facteur Processus : Planification du système d'information / Architecture d'entreprise	23
Facteur Processus : Alignement système d'information sur les activités métiers (projets, organisation, infrastructure...)	24
Facteur Processus : Gestion du portefeuille de projets système d'information	25
Facteur Processus : Budget et contrôle de gestion du système d'information	26
Facteur Processus : Gestion des projets système d'information	27
Facteur Processus : Fourniture de services et optimisation des processus système d'information	28
Facteur Processus : Gestion des risques liés au système d'information.....	29
Facteur Processus : Gestion des solutions et des compétences en SI.....	30
Facteur Processus : Communication sur le système d'information / Gestion des relations	31
Facteur Processus : Gestion et mesure de la performance du système d'information	32
Volet Résultats	33
Résultat Création de valeur	34
Résultat Performance des processus du SI	35
Résultat Aspects financiers	36
Résultat Compétences et solutions	37
Résultat Risques.....	38
Résultat Conformité	39
Volet Transparence	41
Volet Innovation et apprentissage	43
Restitution visuelle.....	45
Cadre de référence : pratiques de gouvernance	47
Pratiques de gouvernance et Cobit V4.....	48
Guide utilisateur.....	49

Introduction

Objectifs du baromètre

Aider le DSI à savoir où en est sa démarche de gouvernance

Identifier des points d'amélioration, de risque

Pouvoir faire du *benchlearning* au sein d'une entreprise et entre entreprises

Points clefs des exigences

Etre adaptable à tout type d'organisation, quelque soit sa « maturité » dans la gouvernance

Etre indépendant vis-à-vis de référentiels et méthodes, mais permettre un couplage

Etre assez léger pour une mise en œuvre simple et rapide mais assez rigoureux pour être utilisable

Ne pas se substituer à un référentiel d'audit interne ou externe

Positionnement du baromètre

Le baromètre est un outil de représentation partagée. Il permet à un groupe de personnes de construire ensemble une représentation de la démarche de gouvernance du SI. Il travaille sur la perception des individus.

Il est important de garder cela à l'esprit dans son utilisation. Le niveau de granularité est important. Il est trop important pour une analyse fine. Il ne faut pas essayer de faire faire à cet outil autre chose. Il peut être utile pour initier une analyse fine, pour demander un diagnostic ou commanditer un audit. Il ne peut s'y substituer.

Liens avec l'audit et Cobit

Le baromètre n'est pas un outil d'audit. Il peut préparer ou compléter un audit mais il n'est pas conçu pour le remplacer.

Les entreprises qui souhaitent mener un audit interne ou être auditées en externe doivent / peuvent se référer à Cobit.

Le couplage avec Cobit a été favorisé autant que possible, sans exclusivité. En particulier, les 10 pratiques du bloc processus sont reliées aux processus Cobit.

Cobit est un référentiel pour la gouvernance du SI, mais laisse libre de la démarche de gouvernance. Le baromètre travaille sur le second point.

Modèle général

Construction

Le modèle a été bâti en trois étapes :

- Identifier les points clefs d'une démarche de gouvernance et les réunir en blocs
- Donner un poids relatif à chacun des blocs
- Fournir une méthode d'évaluation rapide (*scoring*) de chacun des blocs

Composants

Le modèle distingue quatre volets :

- les facteurs, qui représentent ce qui est mis en œuvre dans le cadre de la démarche de gouvernance
- Les résultats qui mesurent l'efficacité de la démarche
- La transparence, aspect transverse
- L'innovation et l'apprentissage, qui représentent les aspects dynamiques, et ne sont pas évalués dans le baromètre

Chaque volet est divisé en blocs.

Chaque bloc est évalué séparément, en fonction de points d'évaluation (2 mini à 5 maxi)

La note globale est la somme des notes des différents blocs.

NB : Le modèle s'inspire très librement de l'approche EFQM, sans autre lien.

Paramétrages

L'utilisation du baromètre est libre. Aucune obligation n'y est associée. C'est pourquoi, chaque utilisateur pourra le paramétrer autant que de besoin. Il est possible de supprimer ou d'ajouter des composants, de modifier ceux proposés, de les regrouper différemment.

Il est possible de modifier les poids relatifs des composants. Les poids relatifs indiqués dans le document représentent un consensus d'un groupe de travail. Dans une évaluation, chacun est libre de les adapter. Il est même recommandé de le faire, cela fait partie du processus de construction d'une représentation commune.

Il est également possible d'utiliser le modèle sans utiliser de poids relatif.

Un des intérêts du poids relatif est de limiter l'impact des notes extrêmes.

Attention, tous les éléments listés dans le modèle sont importants et nécessaires. Il ne faut pas traduire un poids relatif minime comme la suggestion du caractère accessoire de l'élément en question. De plus, l'angle de vue est celui de la démarche de gouvernance du système d'information. Il ne résume pas l'importance des éléments pour l'entreprise. Le poids relatif n'indique pas non plus la priorité, propre à chaque organisation.

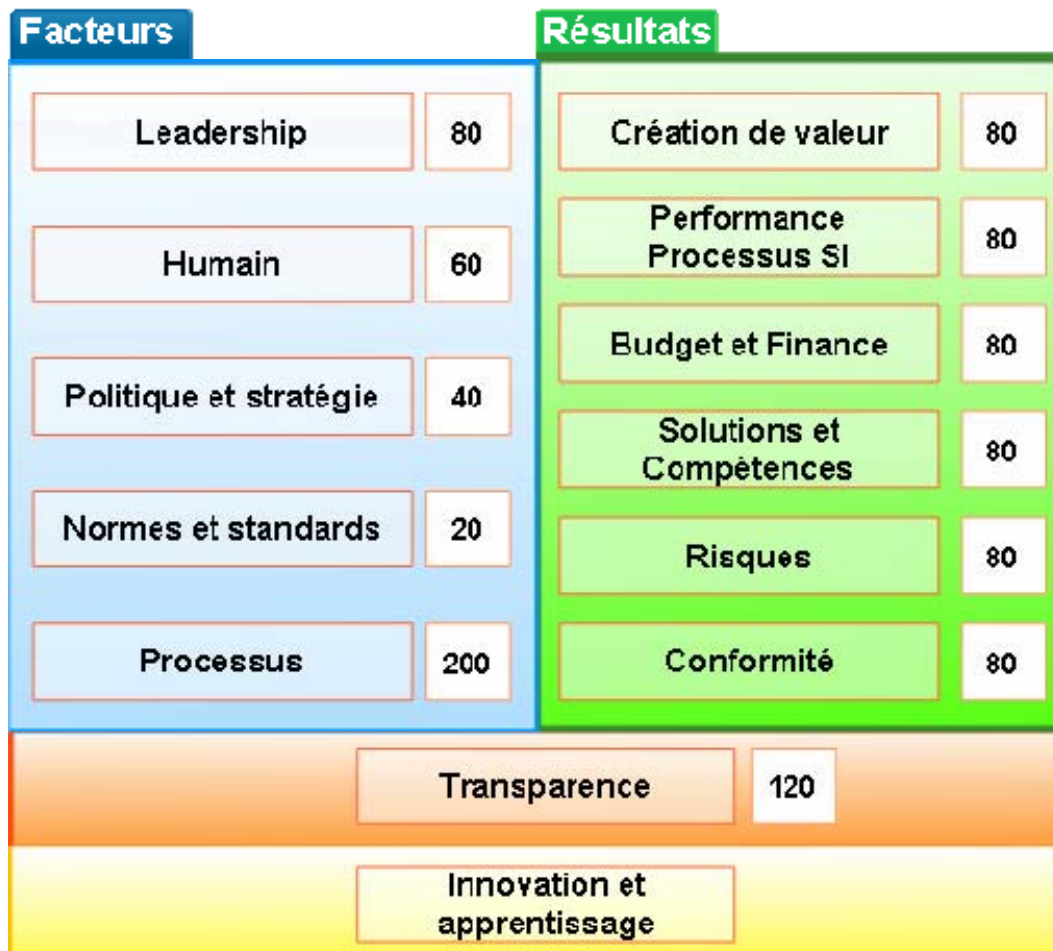
Relations entre les composantes

Dans un souci de simplicité, aucune relation (causalité, dépendance...), entre les différents composants du modèle n'a été proposée. Or, ces relations existent. D'abord, le modèle présuppose qu'il doit exister un lien entre les facteurs mis en œuvre et les résultats obtenus. Dans une perspective dynamique, les résultats doivent aussi influencer sur les facteurs, par effet de rétroaction. Ensuite, il est probable que des liens plus spécifiques existent. Par exemple, on peut sup-

poser qu'une relation existe entre le « Facteur Processus gestion des risques » et le « Résultat Risques ». Mais d'une part, la qualification des liens aurait largement dépassé le cadre et les moyens du groupe de travail. Ensuite, toute qualification a priori serait discutable. Une qualification a posteriori ne serait possible qu'avec un grand nombre d'utilisateurs. Enfin, le caractère systémique rend difficile la mise en évidence d'une causalité (puisque si A entraîne B, B entraîne A).

Vue générale du modèle

Figure 1 : Vue générale du modèle



Source : CIGREF

Evaluation : comment procéder

Rappel : le baromètre n'est pas un outil d'analyse. L'évaluation doit permettre une représentation de la perception de l'individu ou du groupe. Il faut toujours privilégier une approche au plus près de cette perception. Il faut accepter la subjectivité. La granularité est assez grosse. La précision n'est pas l'objectif premier. L'analyse viendra ensuite, mais elle n'est pas dans le champ du baromètre.

Préparer et adapter

- Définir son ou ses objectif(s)
- Réunir les personnes adéquates
- Fixer les règles du jeu (type d'évaluation, temps disponible, modalités...)
- Préparer matériellement la séance de mise en œuvre du baromètre (édition de questionnaires, préparation d'un support de projection...).

Evaluation individuelle et évaluation collective

Le processus d'évaluation peut reposer sur une démarche individuelle ou collective. Il est à dissocier du *scoring*, à l'étape suivante, qui consistera à noter à proprement parler sur une échelle, une grille ou suivant des critères définis au préalable. Dans le cas d'une démarche individuelle, chaque participant s'approprie intégralement le baromètre. Néanmoins, le résultat définitif peut être une moyenne des évaluations individuelles. Cette solution, à défaut d'éliminer tout biais cognitif, permet de réduire la part de subjectivité citée précédemment. L'évaluation peut aussi être réalisée de manière collégiale ou bien collaborative.

Figure 2 : Exemples de processus d'évaluation possibles :

	Intervenants	Perspective	Phase 0 (facultatif)	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Exploitation / bilan
Individuelle	Le DSI Responsable IT-gouvernance	Vision Top-down (un seul angle de vue)	Adaptation des pondérations des différents blocs	Scoring complet	Sans objet	Définition des objectifs à atteindre en termes de gouvernance arrêtés et chiffrés grâce au baromètre	Etat des lieux
	Collaborateurs DSI	Vision croisée par secteur (différentes perspectives)		Scoring complet	Consolidation (moyenne min et max)		Bilan interne moyen
Collective	Groupe de travail sur la gouvernance	Vision consensuelle		Scoring pas à pas, négociation pour chaque note	Sans objet		Contrat d'objectifs et plan d'action pour la gouvernance de la DSI
	Responsables de domaine (panel)	Vision d'experts (travail collaboratif)		Evaluation cloisonnée par responsable de domaine	Fusionnement		Audit rapide de l'état de la gouvernance

Source : CIGREF

Réaliser le *scoring* : 4 options

A priori : une demi-journée suffit pour le *scoring* si le panel adéquat est réuni.

L'important est de partager et construire une représentation de la réalité, la finesse du résultat est secondaire.

Plusieurs modes d'évaluation sont envisageables. Nous en proposons quatre à titre d'exemples. Chacun est libre d'adopter la méthode d'évaluation la plus pratique et la plus confortable pour son besoin. Il faut rester conscient que ce n'est pas la note en soi qui importe.

Evaluation en couleur ou « Abaque de Régnier »

(Les éléments graphiques sont librement adaptés du site www.colorvote.com)

C'est une méthode mise au point par François Régnier pour améliorer l'efficacité des réunions.

Principe : Les items sont présentés aux participants. Pour chaque item, le participant choisit une couleur parmi sept (cf. Fig. 3 Avis en couleur). Particulièrement adaptée à une évaluation collective, elle permet une perception globale et immédiate de l'information.

Figure 3 : Avis en couleur

Vert foncé	Je suis tout à fait d'accord
Vert clair	Je suis d'accord
Jaune	Je suis mitigé
Rouge	Je ne suis pas d'accord
Marron	Je ne suis pas du tout d'accord
Blanc	Je ne sais pas
Noir	Je ne veux pas répondre

Figure 4 : Exemple - Evaluation du Bloc Résultats par Abaque de Régnier

Item : Les résultats pour chacun des domaines suivants sont en phase avec les objectifs.

Domaines	Marie	Jean	Yvette	Daniel	Sophie	Gontran
Création de valeur	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé	Vert foncé
Performance des processus SI	Vert foncé	Vert clair	Vert foncé	Vert foncé	Vert clair	Jaune
Aspects Financiers	Vert foncé	Vert clair	Vert foncé	Vert clair	Vert clair	Jaune
Solutions et compétences	Vert clair	Vert clair	Vert clair	Vert clair	Vert clair	Jaune
Risques	Vert clair	Blanc	Vert clair	Marron	Marron	Rouge
Conformité	Vert clair	Jaune	Rouge	Marron	Rouge	Noir

Figure 5 : De l'avis en couleur à la note

Couleur	Avis	Note
Vert foncé	Je suis tout à fait d'accord	4
Vert clair	Je suis d'accord	3
Jaune	Je suis mitigé	2
Rouge	Je ne suis pas d'accord	1
Marron	Je ne suis pas du tout d'accord	0
Blanc	Je ne sais pas	0
Noir	Je ne veux pas répondre	0

Evaluation graduée

L'évaluateur positionne une note de 0 à 5 ou de 0 à 10 si on souhaite un éventail plus large. En général, il est préférable de ne pas proposer une note moyenne.

On peut aussi préférer fournir une évaluation plus lissée avec un curseur, qui donne plus de nuances.

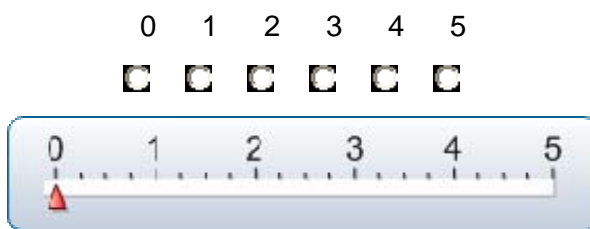
Pour les facteurs

0 (tout reste à faire) à 5 (tout est opérationnel)



Pour les résultats

0 (aucun résultat tangible) à 5 (les résultats sont obtenus avec efficacité)



Ensuite, on traduit, cette note en pourcentage du poids relatif du bloc, par exemple, avec une évaluation linéaire :

0 = 0%	1=20%	2=40%	3=60%	4=80%	5=100%
--------	-------	-------	-------	-------	--------

Il est possible d'avoir une retranscription non linéaire, par exemple :

0 = 0%	1=15%	2=30%	3=60%	4=90%	5=100%
--------	-------	-------	-------	-------	--------

Une évaluation directe

L'évaluateur donne une note directe du bloc, soit grâce à sa connaissance : on parlera de « dire d'expert », soit en se basant sur un élément existant (exemple : conclusion d'audit conformité à SOX).

Une évaluation guidée

Nous proposons pour chacun des blocs des questions avec un niveau de réponse pour guider l'évaluation.

Lors de l'évaluation, les personnes doivent choisir la réponse dont ils se sentent le plus proche. Il n'existe pas de concordance parfaite entre la situation réelle et les réponses proposées.

Evaluer la tendance

Pour compléter l'évaluation, il peut être utile d'indiquer si les choses s'améliorent ou pas. Cette évaluation est optionnelle. Cela n'influe pas sur le score, mais donne un élément de contexte pour l'analyse. Une synthèse des tendances est reprise dans la visualisation.

Figure 6 : Cadre d'évaluation de la tendance d'un bloc



Source : CIGREF

Figure 7 : Notice Fiche scoring d'un bloc

Nom du bloc évalué — **Résultat Création de valeur**

Nombre de points maximum pour le bloc évalué — **80 points** **16 % de vote Résultat** **8% de total**

Poids relatif du bloc évalué —

Evaluation de la tendance (optionnel) —

Éléments pour l'évaluation guidée —

Formule de calcul du score —

Importance

Cadre d'analyse / Pourquoi

Une gouvernance efficace se traduit par de meilleures décisions qui doivent se voir en termes de valeur créée par (valeurs) et grâce au système d'information (valeurs pour les autres).

Cadre d'évaluation / Comment

Evaluation graduée de 0 (aucun résultat tangible) à 5 (tous les objectifs sont atteints)

Evaluation guidée

La création de valeur par / grâce au SI est en phase avec les objectifs

Réponse (max R1A = 40)	R1A
OUI	1
OUI avec un écart acceptable (80%)	0,8
NON avec un écart conséquent (50%)	0,6
NON avec une faible création de valeur	0,2
NON, sans création de valeur	0
Fax de mesure de la création de valeur	-0,1
NON et écart croissant	-0,3

Les résultats métiers des projets sont conformes aux attentes définies dans des business cases (ou projets) et/ou favorables

Réponse (max R1B = 40)	R1B
OUI dans plus de 90% des cas	1
OUI dans les trois quarts des cas	0,8
OUI dans la moitié des cas	0,6
OUI dans un tiers de cas	0,2
Fax de business case existant et crédible	0
Absence de reporting	-0,1
NON et écart croissant	-0,3

Calcul

$score R1 = maxR1A * R1A + maxR1B * R1B$

Source : CIGREF

Exploitation du baromètre

Bilan à chaud de l'évaluation (débriefing)

Il convient d'exploiter les résultats en particulier lorsque l'utilisation du baromètre a impliqué plusieurs collaborateurs.

- Synthèse et consolidation des résultats
- Diffusion des résultats
- Communication autour des résultats

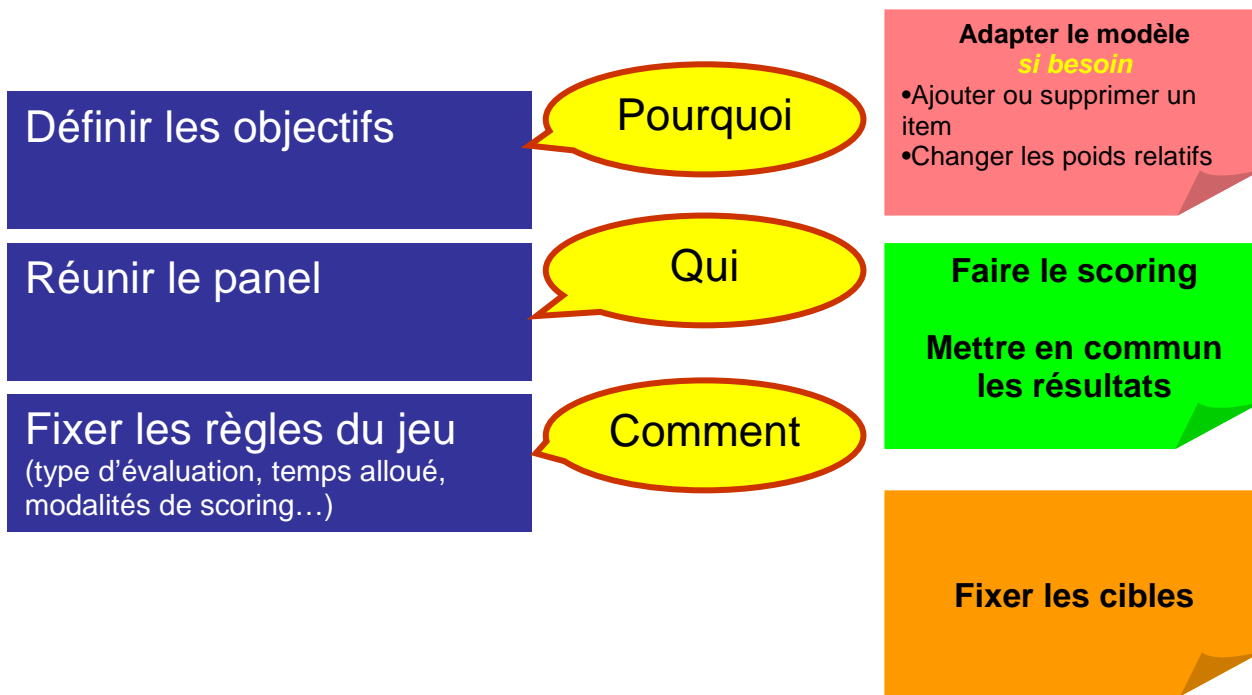
Utilisation dynamique

L'utilisation du baromètre peut s'inscrire dans un processus de gouvernance et ainsi devenir récurrente. Elle fournit un état des lieux de la gouvernance du système d'information de l'entreprise à un instant donné. De cette « photographie » peuvent être tirés des objectifs à atteindre en termes de score par exemple. Une utilisation dynamique du baromètre est alors envisageable. Une utilisation à intervalle régulier peut permettre de définir une tendance.

Le baromètre peut également être utilisé comme un outil de *Benchmark* entre les filiales d'une entreprise.

En résumé : 3 étapes préparatoires et 3 étapes d'application

Figure 8 : Etapes préparatoires et étapes d'application



Source : CIGREF

Volet Facteurs

Composition

Le volet Facteurs est découpé en cinq blocs :

- Leadership et *sponsorship*
- Humain
- Politique et stratégie
- Référentiels et Méthodes
- Processus, découpé en 10 parties

Domaines

Le modèle fait largement référence à des domaines. Il s'agit en fait de « découper logiquement » la gouvernance en différents aspects. Dans cette version, nous avons repris le découpage en 10 pratiques réalisé par l'IGSI, voir «Cadre de référence : pratiques de gouvernance» page 47. Chacun pourra l'adapter si besoin.

Facteur Leadership et Sponsorship

Importance

80 points

20 % du volet facteurs

8% du total

Cadre d'analyse / Pourquoi

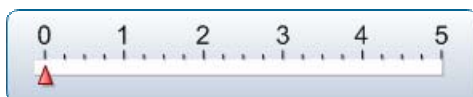
Une démarche de gouvernance nécessite un champion (leader) qui soit porteur de la « vision » et qui impulse la dynamique.

Une démarche de gouvernance doit avoir des soutiens (sponsors) qui permettent de lever les obstacles.

Cadre d'évaluation / Comment

Evaluation graduée de 0 (tout reste à faire) à 5 (tout est opérationnel)

0 1 2 3 4 5



Tendance

Evaluation guidée

Est-ce que le *leadership* de la démarche de gouvernance est en place ?

Réponse	maxF1A (le score maximum pour F1A) = 40	[F1A]
Oui sur tous les domaines et efficace		1
Oui sur tous les domaines mais connaît des défaillances		0,8
Oui, partiellement (efficace sur certains domaines, absent ou défaillant sur d'autres)		0,6
Embryonnaire sur certains domaines		0,3
Non		0

Est-ce que le *sponsorship* de la démarche de gouvernance est en place ?

Réponse	maxF1B (le score maximum pour F1B) = 40	[F1B]
Oui sur tous les domaines et efficace		1
Oui sur tous les domaines mais connaît des défaillances		0,8
Oui, partiellement (efficace sur certains domaines, absent ou défaillant sur d'autres)		0,6
Embryonnaire sur certains domaines		0,3
Non		0

Calcul

$$\text{scoreF1} = (\text{maxF1A} * \text{F1A}) + (\text{maxF1B} * \text{F1B})$$

Facteur Humain

Importance

60 points

15 % du volet facteurs

6% du total

Cadre d'analyse / Pourquoi

Une démarche de gouvernance exige une implication forte des décideurs, des collaborateurs et des partenaires et fournisseurs de l'entreprise. Les personnes impliquées dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des différents dispositifs doivent avoir les moyens, les compétences et la motivation de le faire. Les personnes concernées doivent être correctement sensibilisées et informées des aspects qui les concernent.

Cadre d'évaluation / Comment

Evaluation graduée de 0 (tout reste à faire) à 5 (tout est opérationnel)

0 1 2 3 4 5



Tendance

Evaluation guidée

Est-ce que les individus impliqués dans la démarche ont les moyens à leur disposition, les compétences nécessaires et la motivation adéquate pour exercer correctement leur rôle, missions et responsabilités ?

Réponse	maxF2A (le score maximum pour F2A) = 40	[F2A]
Oui, suffisamment et sur tous les domaines		1
Oui sur tous les domaines mais insuffisamment		0,8
Oui, partiellement (efficace sur certains domaines, absent ou défaillant)		0,6
Embryonnaire sur certains domaines		0,3
Non		0

Est-ce que toutes les personnes concernées par la démarche et ses conséquences (règles, processus, structures ...) sont sensibilisées et motivées pour la bonne atteinte des objectifs ?

Réponse	maxF2B (le score maximum pour F2B) = 20	[F2B]
Oui, suffisamment et sur tous les domaines		1
Oui sur tous les domaines mais insuffisamment		0,8
Oui, partiellement (efficace sur certains domaines, absent ou défaillant)		0,6
Embryonnaire sur certains domaines		0,3
Non		0

Calcul

$$\text{scoreF2} = (\text{maxF2A} * \text{F2A}) + (\text{maxF2B} * \text{F2B})$$

Facteur Politique et stratégie

Importance

40 points

10 % du volet facteurs

4% du total

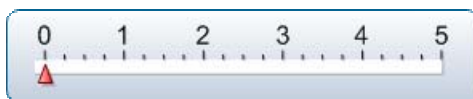
Cadre d'analyse / Pourquoi

Une démarche de gouvernance suppose une stratégie qui en fixe les objectifs majeurs, ainsi qu'une vision et une politique de mise en œuvre qui traduisent cette stratégie dans les faits.

Cadre d'évaluation / Comment

Evaluation graduée de 0 (tout reste à faire) à 5 (tout est opérationnel)

0 1 2 3 4 5



Tendance



Evaluation guidée

Est-ce que la démarche est explicitée et documentée (charte, manuel...)?

Réponse	maxF3A (le score maximum pour F3A) = 10	[F3A]
OUI		1
Intermédiaire		0,5
NON		0

Est-ce que des objectifs (qualitatif et / ou quantitatif) sont associés à la démarche ?

Réponse	maxF3B (le score maximum pour F3B) = 10	[F3B]
OUI		1
Intermédiaire		0,5
NON		0

Est-ce qu'un « plan de déploiement » ou « une *roadmap* de mise en œuvre » existe ?

Réponse	maxF3C (le score maximum pour F3C) = 10	[F3C]
OUI		1
Intermédiaire		0,5
NON		0

Est-ce qu'une communication adaptée est en place pour accompagner la démarche dans ces différentes facettes et étapes ?

Réponse	maxF3D (le score maximum pour F3D) = 10	[F3D]
OUI		1
Intermédiaire		0,5
NON		0

Calcul

$$\text{scoreF3} = (\text{maxF3A} * \text{F3A}) + (\text{maxF3B} * \text{F3B}) + (\text{maxF3C} * \text{F3C}) + (\text{maxF3D} * \text{F3D})$$

Facteur Référentiels et méthodes

Importance

20 points

5 % du volet facteurs

2% du total

Cadre d'analyse / Pourquoi

Une démarche de gouvernance peut se nourrir de référentiels et de méthodes, reconnus. Le recours explicite à des référentiels tels que Cobit peut aider à la reconnaissance interne et externe de la qualité de la démarche.

La référence à des normes et standards accroît la crédibilité de la démarche et facilite son intégration dans une gouvernance globale de l'entreprise.

Cadre d'évaluation / Comment

Evaluation graduée de 0 (tout reste à faire) à 5 (tout est opérationnel)

0 1 2 3 4 5



Tendance

Evaluation guidée

Est-ce que la démarche s'appuie explicitement sur un référentiel ?

Réponse	maxF4A (le score maximum pour F4A) = 10	[F4A]
Oui, sur un référentiel spécifique à la gouvernance du SI et reconnu par tous		1
Oui sur un référentiel spécifique à la gouvernance du SI peu ou non reconnu		0,8
Oui mais le référentiel n'est pas spécifique à la gouvernance du SI		0,6
Oui, sur une partie d'un référentiel		0,3
Non		0

Est-ce que la référence à des normes et standards (pour les différents domaines) est ?

Réponse	maxF4B (le score maximum pour F4B) = 10	[F4B]
Systématique et explicite avec les normes les plus reconnues		1
Explicite mais pas systématique		0,8
Explicite avec des normes peu reconnues		0,6
Implicite		0,3
Absente		0

Calcul

$$\text{scoreF4} = (\text{maxF4A} * \text{F4A}) + (\text{maxF4B} * \text{F4B})$$

Facteur Processus

Importance

200 points 20 points par pratique	50 % du volet facteurs 5 % du volet facteurs par pratique	20% du total 2% du total par pratique
--------------------------------------	--	--

Cadre d'analyse / Pourquoi

Une démarche de gouvernance se construit à travers des pratiques dans différents domaines. Le modèle d'analyse retenu ici est celui développé par l'IGSI.

Cadre d'évaluation / Comment

L'évaluation se fait dans chaque pratique.

Dans chaque pratique, c'est la mise en œuvre opérationnelle de dispositifs clefs qui est questionnée.

Attention : on ne s'interroge pas sur les résultats, qui seront analysés dans le volet Résultats

Options d'évaluation des processus

Solution 1 : évaluer le processus correspondant, s'il existe.

Solution 2 : évaluer sur la base des livrables.

A priori, il est meilleur d'évaluer le processus. Mais s'il n'y a pas de processus en place ou s'il n'existe pas de processus spécifique identifiable, alors, il faut se contenter d'une évaluation sur une base de livrables.

Personnalisation du baromètre

Le CIGREF propose une vision des processus selon les 10 pratiques de la gouvernance. Ces pratiques cherchent à couvrir les processus les plus répandus de la DSI. Il est toutefois possible d'adapter et de personnaliser le volet *facteur processus* du baromètre à l'entreprise. La cartographie des processus en place, Cobit ou bien un autre référentiel de processus peut être utilisé.

Relations avec Cobit (V4) : traduction des 4 domaines de processus

Planning & Organisation	Planification et Organisation
Acquire & Implement	Acquisition et implémentation
Delivery & Support	Fourniture et Support des services
Monitor & Evaluate	Mesure et Evaluation

Calcul

$$\text{scoreF5} = \text{scoreF51} + \text{scoreF52} + \text{scoreF53} + \text{scoreF54} + \text{scoreF55} \\ + \text{scoreF56} + \text{scoreF57} + \text{scoreF58} + \text{scoreF59} + \text{scoreF510}$$

Facteur Processus : Planification du système d'information / Architecture d'entreprise

Importance

20 points

5 % du volet facteurs

2% du total

Cadre d'analyse / Pourquoi

La planification du SI doit être reliée au processus de planification globale de l'entreprise et à l'architecture d'entreprise.

Cadre d'évaluation / Comment

Evaluation graduée de 0 (tout reste à faire) à 5 (tout est opérationnel)

Evaluation processus : Processus d'urbanisation (Club Urba EA)

0 1 2 3 4 5



Tendance



Evaluation guidée

Est-ce que les éléments suivants sont opérationnels ?

- Cartographie du SI (processus, fonctions, applications, infrastructure technique)

Réponse	[F51A]
OUI	0,33
Intermédiaire	0,2
NON	0

- Plan d'urbanisation et processus d'urbanisation

Réponse	[F51B]
OUI	0,33
Intermédiaire	0,2
NON	0

- Processus de macro-planification (*masterplanning*)

Réponse	[F51C]
OUI	0,33
Intermédiaire	0,2
NON	0

Relations avec Cobit (V4)

Planning & Organisation : 1, 2, 3	Acquire & Implement : N/A
Delivery & Support : 11	Monitor & Evaluate : 4

Calcul

$$\text{scoreF51} = 20 * (\text{F51A} + \text{F51B} + \text{F51C})$$

Facteur Processus : Alignement système d'information sur les activités métiers (projets, organisation, infrastructure...)

Importance

20 points

5 % du volet facteurs

2% du total

Cadre d'analyse / Pourquoi

Une démarche de gouvernance doit assurer l'adéquation du fonctionnement du SI et de son évolution avec celui des activités de l'entreprise.

Cadre d'évaluation / Comment

Evaluation graduée de 0 (tout reste à faire) à 5 (tout est opérationnel)

0 1 2 3 4 5



Tendance

Evaluation guidée

Est-ce que les éléments suivants sont opérationnels ?

- Correspondant SI dans (auprès) les métiers [relier les personnes]

Réponse	[F52A]
OUI	0,33
Intermédiaire	0,2
NON	0

- Processus d'alignement [relier les organisations]

Réponse	[F52B]
OUI	0,33
Intermédiaire	0,2
NON	0

- Veille technologique

Réponse	[F52C]
OUI	0,33
Intermédiaire	0,2
NON	0

Relations avec Cobit (V4)

Planning & Organisation : 1, 4	Acquire & Implement : 2, 3, 5
Delivery & Support : N/A	Monitor & Evaluate : 3, 4

Calcul

$$\text{scoreF52} = 20 * (\text{F52A} + \text{F52B} + \text{F52C})$$

Facteur Processus : Gestion du portefeuille de projets système d'information

Importance

20 points

5 % du volet facteurs

2% du total

Cadre d'analyse / Pourquoi

Une démarche de gouvernance inclut un processus récurrent qui assure que les ressources financières et humaines sont orientées vers les bons projets.

Cadre d'évaluation / Comment

Evaluation graduée de 0 (tout reste à faire) à 5 (tout est opérationnel)

Evaluation processus : Gestion de portefeuille de projets (CIGREF)

0 1 2 3 4 5



Tendance



Evaluation guidée

Est-ce que les éléments suivants sont opérationnels ?

- Outils de consolidation et visualisation du portefeuille de projets [reporting]

Réponse	[F53A]
OUI	0,5
Intermédiaire	0,3
NON	0

- Processus de management du portefeuille de projets [management]

Réponse	[F53B]
OUI	0,5
Intermédiaire	0,3
NON	0

Relations avec Cobit (V4)

Planning & Organisation : 1, 5	Acquire & Implement : 6
Delivery & Support : N/A	Monitor & Evaluate : 4

Calcul

$$\text{scoreF53} = 20 * (\text{F53A} + \text{F53B})$$

Facteur Processus : Budget et contrôle de gestion du système d'information

Importance

20 points

5 % du volet facteurs

2% du total

Cadre d'analyse / Pourquoi

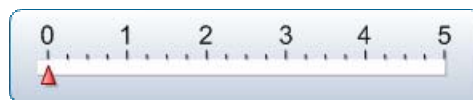
Une démarche de gouvernance doit assurer une gestion financière globale du SI.

Cadre d'évaluation / Comment

Evaluation graduée de 0 (tout reste à faire) à 5 (tout est opérationnel)

Evaluation processus : Modèle de Benchmarking des coûts informatiques (IGSI)

0 1 2 3 4 5



Tendance



Evaluation guidée

Est-ce que les éléments suivants sont opérationnels ?

- Modèle de coûts ou une comptabilité analytique pour la DSI

Réponse	[F54A]
OUI	0,33
Intermédiaire	0,2
NON	0

- Processus de contrôle de gestion

Réponse	[F54B]
OUI	0,33
Intermédiaire	0,2
NON	0

- Processus budgétaire (prévisionnel et réalisé) pour la DSI

Réponse	[F54C]
OUI	0,33
Intermédiaire	0,2
NON	0

Relations avec Cobit (V4)

Planning & Organisation : 5	Acquire & Implement : N/A
Delivery & Support : 6	Monitor & Evaluate : 1, 2, 4

Calcul

$$\text{scoreF54} = 20 * (\text{F54A} + \text{F54B} + \text{F54C})$$

Facteur Processus : Gestion des projets système d'information

Importance

20 points

5 % du volet facteurs

2% du total

Cadre d'analyse / Pourquoi

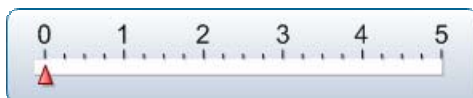
Une démarche de gouvernance doit permettre un suivi pertinent des projets en cours sur les plans financier et d'état d'avancement

Cadre d'évaluation / Comment

Evaluation graduée de 0 (tout reste à faire) à 5 (tout est opérationnel)

Evaluation processus : CMMI, PMBoK

0 1 2 3 4 5



Tendance



Evaluation guidée

Est-ce que les éléments suivants sont opérationnels ?

- Utilisation effective d'une méthode commune de gestion de projets

Réponse	[F55A]
Oui, pour tous les projets	0,5
Oui, à partir d'un seuil moyen et sur la majeure partie de l'organisation	0,4
Oui, seulement pour les « gros projets » ou sur certaines parties de l'organisation	0,3
Oui, seulement pour les projets clefs	0,15
Non	0

- Consolidation effective des informations clefs sur l'avancement des projets

Réponse	[F55B]
Oui, pour tous les projets	0,5
Oui, à partir d'un seuil moyen et sur la majeure partie de l'organisation	0,4
Oui, seulement pour les « gros projets » ou sur certaines parties de l'organisation	0,3
Oui, seulement pour les projets clefs	0,15
Non	0

Relations avec Cobit (V4)

Planning & Organisation : 10	Acquire & Implement : 4, 5, 7
Delivery & Support : N/A	Monitor & Evaluate : N/A

Calcul

$$\text{scoreF55} = 20 * (\text{F55A} + \text{F55B})$$

Facteur Processus : Fourniture de services et optimisation des processus système d'information

Importance

20 points

5 % du volet facteurs

2% du total

Cadre d'analyse / Pourquoi

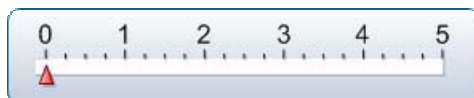
Une démarche de gouvernance doit permettre de fournir des services de qualité à l'utilisateur en s'appuyant sur des processus maîtrisés.

Cadre d'évaluation / Comment

Evaluation graduée (tout reste à faire) à 5 (tout est opérationnel)

Evaluation processus : ITIL

0 1 2 3 4 5



Tendance



Evaluation guidée

Est-ce que les éléments suivants sont opérationnels ?

- Cartographie des processus système d'information

Réponse	[F56A]
OUI	0,33
Intermédiaire	0,2
NON	0

- Mise sous contrôle (un pilote désigné) et mesures d'efficacité des processus SI

Réponse	[F56B]
OUI	0,33
Intermédiaire	0,2
NON	0

- Définition d'un catalogue de services

Réponse	[F56C]
OUI	0,33
Intermédiaire	0,2
NON	0

Relations avec Cobit (V4)

Planning & Organisation : 4, 8	Acquire & Implement : 4
Delivery & Support : I à I3	Monitor & Evaluate : 2, 4

Calcul

$$\text{scoreF56} = 20 * (\text{F56A} + \text{F56B} + \text{F56C})$$

Facteur Processus : Gestion des risques liés au système d'information

Importance

20 points

5 % du volet facteurs

2% du total

Cadre d'analyse / Pourquoi

Une démarche de gouvernance doit permettre une gestion efficace des risques liés au SI.

Cadre d'évaluation / Comment

Evaluation graduée de 0 (tout reste à faire) à 5 (tout est opérationnel)

Evaluation processus : Cadre de référence de la gestion des risques (FERMA) ou COSO

0 1 2 3 4 5



Tendance



Evaluation guidée

Est-ce que les éléments suivants sont opérationnels ?

- Cartographie des risques liés au SI

Réponse	[F57A]
OUI	0,25
Intermédiaire	0,15
NON	0

- Plan de continuité d'activité

Réponse	[F57B]
OUI	0,25
Intermédiaire	0,15
NON	0

- Plan de reprise après désastre

Réponse	[F57C]
OUI	0,25
Intermédiaire	0,15
NON	0

- Politique de sécurité informatique

Réponse	[F57D]
OUI	0,25
Intermédiaire	0,15
NON	0

Relations avec Cobit (V4)

Planning & Organisation : 9	Acquire & Implement : N/A
Delivery & Support : 5	Monitor & Evaluate : 4

Calcul

$$\text{scoreF57} = 20 * (\text{F57A} + \text{F57B} + \text{F57C} + \text{F57D})$$

Facteur Processus : Gestion des solutions et des compétences en SI

Importance

20 points

5 % du volet facteurs

2% du total

Cadre d'analyse / Pourquoi

Une démarche de gouvernance assure une mise à disposition des compétences nécessaires au bon fonctionnement du système d'information et fiabilise les solutions de prestations externes.

Cadre d'évaluation / Comment

Evaluation graduée de 0 (tout reste à faire) à 5 (tout est opérationnel)

Evaluation processus : Référentiel CIGREF pour les compétences et e-SCM pour les contrats

0 1 2 3 4 5



Evaluation guidée : Est-ce que les éléments suivants sont opérationnels ?

- Utilisation d'un référentiel des compétences SI

Réponse	[F58A]
OUI	0,25
Intermédiaire	0,15
NON	0

- Gestion des parcours professionnels (haut potentiel, profil critique, plan de succession)

Réponse	[F58B]
OUI	0,25
Intermédiaire	0,15
NON	0

- Politique de *sourcing* : existe-t-il une politique achat (sélection, contractualisation) ?

Réponse	[F58C]
OUI	0,25
Intermédiaire	0,15
NON	0

- Existe-t-il un processus de pilotage des contrats en cours ?

Réponse	[F58D]
OUI	0,25
Intermédiaire	0,15
NON	0

Relations avec Cobit (V4)

Planning & Organisation : 7	Acquire & Implement : 1, 2, 3, 4, 5
Delivery & Support : 7	Monitor & Evaluate : N/A

Calcul

$$\text{scoreF58} = 20 * (\text{F58A} + \text{F58B} + \text{F58C} + \text{F58D})$$

Facteur Processus : Communication sur le système d'information / Gestion des relations

Importance

20 points

5 % du volet facteurs

2% du total

Cadre d'analyse / Pourquoi

Une démarche de gouvernance nécessite une mise en œuvre d'une véritable politique de communication et de suivi des relations avec les parties prenantes du SI

Cadre d'évaluation / Comment

Evaluation graduée de 0 (tout reste à faire) à 5 (tout est opérationnel)

0 1 2 3 4 5



Tendance

Evaluation guidée

Est-ce que les éléments suivants sont opérationnels ?

- Un plan de communication défini et connu

Réponse	[F59D]
OUI	0,25
Intermédiaire	0,15
NON	0

- Un suivi des relations avec les contacts clefs (DG, métiers, utilisateurs clefs, ...)

Réponse	[F59D]
OUI	0,25
Intermédiaire	0,15
NON	0

- Un reporting systématique en fonction des différentes cibles

Réponse	[F59D]
OUI	0,25
Intermédiaire	0,15
NON	0

- Une communication de crise prête (scénarios, rôles, procédures, systèmes et outils)

Réponse	[F59D]
OUI	0,25
Intermédiaire	0,15
NON	0

Relations avec Cobit (V4)

Planning & Organisation : 1, 6	Acquire & Implement : N/A
Delivery & Support : N/A	Monitor & Evaluate : N/A

Calcul

$$\text{scoreF59} = 20 * (\text{F59A} + \text{F59B} + \text{F59C} + \text{F59D})$$

Facteur Processus : Gestion et mesure de la performance du système d'information

Importance

20 points

5 % du volet facteurs

2% du total

Cadre d'analyse / Pourquoi

Une démarche de gouvernance permet la mise en œuvre d'un outil de pilotage de la performance de type *Balanced Scorecard*.

Cadre d'évaluation / Comment

Evaluation graduée de 0 (tout reste à faire) à 5 (tout est opérationnel)

0 1 2 3 4 5



Tendance

Evaluation guidée

Est-ce que les éléments suivants sont opérationnels ?

- Une carte stratégique (ou équivalent : ensemble d'indicateurs de performance avec relations de causalité)

Réponse	[F510A]
OUI	0,33
Intermédiaire	0,2
NON	0

- Alimentation et diffusion de la carte stratégique (ou équivalent)

Réponse	[F510B]
OUI	0,33
Intermédiaire	0,2
NON	0

- Définition et suivi des plans d'actions en fonction de critères de performance

Réponse	[F510C]
OUI	0,33
Intermédiaire	0,2
NON	0

Relations avec Cobit (V4)

Planning & Organisation : N/A	Acquire & Implement : N/A
Delivery & Support : N/A	Monitor & Evaluate : 1, 2, 4

Calcul

$$\text{scoreF510} = 20 * (\text{F510A} + \text{F510B} + \text{F510C})$$

Volet Résultats

Composition

Le Volet Résultats est découpé en 6 points :

- Création de valeur
- Performance de processus système d'information
- Aspects financiers
- Fourniture des solutions et des compétences
- Risques
- Conformité

Pas de résultat sans preuve de résultat

L'hypothèse majeure est qu'il n'existe pas de résultat sans preuve donc sans mesure du résultat.

L'absence de mesure entraîne a priori une pénalité.

Un coefficient de -0,1 est appliqué sur le volet.

NB : dans la visualisation, un pictogramme représentant un point d'interrogation apparaît.

La sanction de la contre-performance

La gouvernance du SI a pour objectif de faire du SI un levier pour la création de valeur pour l'entreprise. La contre performance, considérée comme synonyme de destruction de valeur, est en conséquence sanctionnée négativement.

Un coefficient de -0,3 est appliqué.

NB : dans la visualisation, un pictogramme représentant un signal d'alerte apparaît.

Poids relatifs

L'hypothèse de base est l'équivalence de ces 6 blocs, avec 80 points chacun en poids relatif. Chacun pourra faire évoluer les pondérations en fonction de son organisation et du contexte.

Résultat Création de valeur

Importance

80 points

16 % du volet Résultats

8% du total

Cadre d'analyse / Pourquoi

Une gouvernance efficace se traduit par de meilleures décisions qui doivent se voir en termes de valeur créée par (valeur en soi) et grâce au système d'information (valeur pour les autres).

Cadre d'évaluation / Comment

Evaluation graduée de 0 (aucun résultat tangible) à 5 (tous les objectifs sont atteints)

0 1 2 3 4 5



Evaluation guidée

La création de valeur par / grâce au SI est en phase avec les objectifs

Réponse (maxR1A = 40)	[R1A]
OUI	1
OUI avec un écart acceptable (80%)	0,8
NON avec un écart conséquent (50%)	0,6
NON avec une faible création de valeur	0,2
NON, sans création de valeur	0
Pas de mesure de la création de valeur	-0,1
NON et destruction de valeur	-0,3

Les résultats métiers des projets sont conformes aux attentes définies dans des *business cases* (ou l'écart se réduit favorablement)

Réponse (maxR1B = 40)	[R1B]
OUI dans plus de 90% des cas	1
OUI dans les trois quarts des cas	0,8
OUI dans la moitié des cas	0,6
OUI dans un tiers de cas	0,2
Pas de <i>business case</i> crédible	0
Absence de reporting ou de <i>business case</i>	-0,1
NON et l'écart croît	-0,3

Calcul

$$\text{scoreR1} = \text{maxR1A} * \text{R1A} + \text{maxR1B} * \text{R1B}$$

Résultat Performance des processus du SI

Importance

80 points

16 % du volet Résultats

8% du total

Cadre d'analyse / Pourquoi

Une gouvernance efficace se traduit par une performance reconnue du système d'information.

Cadre d'évaluation / Comment

Evaluation graduée de 0 (aucun résultat tangible) à 5 (tous les objectifs sont atteints)

 0 1 2 3 4 5


 Tendence

Evaluation guidée

Somme des impacts financiers des pertes métiers liés aux interruptions SI

Réponse (maxR2A = 30)	[R2A]
Quasiment imperceptible	1
Très limitée	0,8
Limitée et acceptable (pas de plan d'actions spécifique à prévoir)	0,6
Significative et / ou non acceptable	0,2
Très significative	0
Non mesurée	-0,1
Cause de pertes majeures ou met en péril l'activité	-0,3

Tenue des conventions de services (SLA)

Réponse (maxR2B = 30)	[R2B]
OUI dans plus de 95% des cas	1
OUI dans 90% des cas	0,8
NON (seulement 85% des cas)	0,6
NON (seulement 80% des cas)	0,2
Pas de SLA en place	0
Pas de suivi des indicateurs du SLA	-0,1
NON (inférieur à 80% des cas)	-0,3

Satisfaction utilisateur (maxR2C = 20)

Réponse	[R2C]
Total réponses « satisfait » à plus de 90% des cas	1
Total réponses « satisfait » à plus de 80% des cas	0,8
Total réponses « satisfait » à plus de 70% des cas	0,6
Total réponses « satisfait » à plus de 60% des cas	0,2
Total réponses « satisfait » à plus de 50% des cas	0
Pas de mesure de satisfaction	-0,1
Total réponses « satisfait » inférieur à 50% des cas	-0,3

Calcul

$$\text{scoreR2} = (\text{maxR2A} * \text{R2A}) + (\text{maxR2B} * \text{R2B}) + (\text{maxR2C} * \text{R2C})$$

Résultat Aspects financiers

Importance

80 points

16 % du volet Résultats

8% du total

Cadre d'analyse / Pourquoi

Une démarche de gouvernance se traduit par la tenue des engagements et la capacité à accroître la capacité de dépenses « discrétionnaires », c'est-à-dire « non contraintes ».

Cadre d'évaluation / Comment

Evaluation graduée de 0 (aucun résultat tangible) à 5 (tous les objectifs sont atteints)

 0 1 2 3 4 5


 Tendence

Evaluation guidée

Tenue des engagements budgétaires (maxR3A = 50)

Réponse	[R3A]
Engagements tenus	1
Engagements tenus à 95% (± 5% de marge)	0,8
Engagements tenus à 90% (± 10% de marge)	0,6
Engagements tenus entre 80% à 90% (entre 10% et 20% de marge)	0,2
Engagement tenus à moins de 80%	0
Budget non suivi	-0,1
Engagements tenus à moins de 70%	-0,3

Ratio dépenses discrétionnaires / dépenses totales en hausse (maxR3B = 30)

Réponse	[R3B]
Dépenses discrétionnaires à plus de 40%	1
Dépenses discrétionnaires entre 35% et 40%	0,8
Dépenses discrétionnaires entre 25% à 35%	0,6
Dépenses discrétionnaires entre 20% à 25%	0,2
Dépenses discrétionnaires entre 10% à 20%	0
Dépenses discrétionnaires non mesurées	-0,1
Dépenses discrétionnaires inférieures à 10%	-0,3

Calcul

$$\text{scoreR3} = (\text{maxR3A} * \text{R3A}) + (\text{maxR3B} * \text{R3B})$$

Résultat Compétences et solutions

Importance

80 points

16 % du volet Résultats

8% du total

Cadre d'analyse / Pourquoi

Une démarche de gouvernance permet à l'entreprise de disposer des compétences nécessaires pour le bon fonctionnement et la bonne utilisation du SI ainsi que d'une fiabilisation des solutions fournies par les prestataires extérieurs.

Cadre d'évaluation / Comment

Evaluation graduée de 0 (aucun résultat tangible) à 5 (tous les objectifs sont atteints)

0 1 2 3 4 5



Tendance

Evaluation guidée

Les compétences nécessaires sont à disposition (maxR4A = 50)

Réponse	[R4A]
Toutes les compétences requises sont à disposition	1
Manques passagers sur compétences non critiques	0,8
Manques passagers sur compétences critiques	0,6
Manques durables de compétences critiques	0,2
Manques majeurs et durables de compétences	0
Absence de politique sur les compétences SI et la RH	-0,1
Gestion désastreuse des compétences SI en interne	-0,3

Les solutions externes sont fiabilisés par le *sourcing* et la contractualisation (maxR4B = 30)

Réponse	[R4B]
Fiabilité maximale sur tous les périmètres	1
Fiabilité forte mais avec défaillances mineures et passagères	0,8
Fiabilisation forte des solutions critiques	0,6
Fiabilité moyenne des solutions critiques	0,2
Fiabilité insuffisante	0
Pas de politique de gestion des solutions externes	-0,1
Mauvaise gestion des solutions externes	-0,3

Calcul

$$\text{scoreR4} = (\text{maxR4A} * \text{R4A}) + (\text{maxR4B} * \text{R4B})$$

Résultat Risques

Importance

80 points

16 % du volet Résultats

8% du total

Cadre d'analyse / Pourquoi

Une démarche de gouvernance doit réduire le niveau de risque, réduire l'occurrence des risques et réduire leur impact en cas de survenue.

Cadre d'évaluation / Comment

Evaluation graduée de 0 (aucun résultat tangible) à 5 (tous les objectifs sont atteints)

0 1 2 3 4 5



Tendance

Evaluation guidée

Le niveau de risque effectif lié au SI est en phase avec la prise de risque souhaitée par l'entreprise dans le but d'accroître la création de valeur (cf. « *risk appetite* » du COSO 2) :

Réponse (maxR5A : 40 points)	[R5A]
Oui dans tous les cas et sur tous les domaines	1
Oui mais avec un écart acceptable	0,8
Oui mais uniquement sur les domaines critiques	0,6
Ecart important sur certains domaines critiques	0,2
Ecart important sur tous les domaines	0
La prise de risque effective et/ou souhaitée n'est pas mesurée	-0,1
Le niveau de risque est très inférieur ou très supérieur au niveau souhaité	-0,3

La gravité des risques survenus

Réponse (maxR5B : 40 points)	[R5B]
Gravité en baisse forte	1
Gravité en baisse moyenne	0,8
Gravité en baisse minime	0,6
Gravité stable	0,2
Gravité en hausse minime	0
Gravité non suivie	-0,1
Gravité en hausse notable	-0,3

Calcul

$$\text{scoreR5} = (\text{maxR5A} * \text{R5A}) + (\text{maxR5B} * \text{R5B})$$

Résultat Conformité

Importance

80 points

16 % du volet Résultats

8% du total

Cadre d'analyse / Pourquoi

Une démarche de gouvernance doit permettre à l'entreprise d'atteindre les niveaux de conformité exigés par la réglementation et la législation ou par des politiques internes à l'entreprise.

Cadre d'évaluation / Comment

Evaluation graduée de 0 (aucun résultat tangible) à 5 (tous les objectifs sont atteints)

0 1 2 3 4 5



Evaluation guidée

Le niveau de conformité requis est-il atteint ?

- Pour les éléments généraux (SOX, LSF...)

Réponse (maxR6A = 40 points)	[R6A]
Conformité obtenue avec « bonus » (création d'opportunités, exemple : dépassement des attentes, avance par rapport à l'entrée en vigueur...)	1
Conformité stricte	0,8
Conformité obtenue « non durablement »	0,6
Conformité incomplète ou en cours d'obtention	0,2
Conformité non atteinte mais pas de sanctions directes subies par l'entreprise	0
Conformité non mesurée	-0,1
Conformité non atteinte et sanctions directes subies par l'entreprise	-0,3

- Pour les éléments sectoriels ou spécifiques (exemple Bâle 2 pour la banque)

Réponse (maxR6B = 40 points)	[R6B]
Conformité obtenue avec « bonus » (création d'opportunités, exemple : dépassement des attentes, avance par rapport à l'entrée en vigueur...)	1
Conformité stricte	0,8
Conformité obtenue « non durablement »	0,6
Conformité incomplète ou en cours d'obtention	0,2
Conformité non atteinte mais pas de sanctions directes subies par l'entreprise	0
Conformité non mesurée	-0,1
Conformité non atteinte et sanctions directes subies par l'entreprise	-0,3

En précisant si c'est atteint à un niveau acceptable / conforme en terme de coûts et d'impacts business

Calcul

$$\text{scoreR6} = (\text{maxR6A} * \text{R6A}) + (\text{maxR6B} * \text{R6B})$$

Volet Transparence

Importance

120 points

100 % du volet Transparence

12% du total

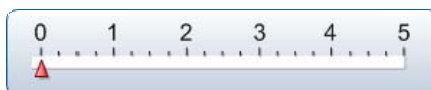
Cadre d'analyse / Pourquoi

La transparence est l'un des buts ultimes de la gouvernance. Elle est l'une des conditions de la crédibilité et donc la porte ouverte au dialogue entre la fonction SI et les autres fonctions de l'entreprise.

Cadre d'évaluation / Comment

Facteur : de 0 (tout reste à faire) à 5 (tout est opérationnel)

0 1 2 3 4 5



Tendance

Evaluation guidée

Les informations concernant le système d'information sont rendues accessibles, pertinentes et compréhensibles

Réponse (max T1 = 60 points)	[T1]
Politique volontariste pour rendre accessible et compréhensible l'information pertinente et adaptée à chaque partie prenante	1
Fourniture d'accès à une information sélectionnée, mise en forme et expliquée, sans distinction de cible	0,8
Fourniture d'accès à une information sélectionnée et mise en forme	0,6
Fourniture d'un accès à une information utile « en l'état »	0,2
Pas d'effort particulier en la matière	0
Pas d'avis en la matière	-0,1
Actions explicites pour réduire la transparence	-0,3

Résultat : de 0 (aucun résultat tangible) à 5 (tous les objectifs sont atteints)

0 1 2 3 4 5



Tendance

Evaluation guidée

Les parties prenantes trouvent l'information sur le SI

Réponse (maxT2 = 60 points)	[T2]
Exemplaire	1
Adéquate	0,8
Acceptable	0,6
Lacunaire	0,2
Pas d'avis en la matière	-0,1
Particulièrement obscure	-0,3

Calcul

$$\text{scoreT} = (\text{maxT1} * \text{scoreT1}) + (\text{maxT2} * \text{scoreT2})$$

Volet Innovation et apprentissage

De la nécessité d'intégrer les nouveautés

Une démarche de gouvernance est dynamique par nature. La nature et l'étendue des attentes et des pratiques évoluent sans cesse. Il est crucial de faire évoluer la démarche.

Ce baromètre se veut, modestement, l'un des outils pour participer à l'évolution de la démarche en pointant les forces et les faiblesses de la démarche de gouvernance effectivement à l'œuvre dans l'entreprise.

L'idée n'est pas d'évaluer l'innovation et l'apprentissage. Il s'agit d'attirer l'attention sur le fait qu'il faut régulièrement apporter du nouveau et capitaliser sur les pratiques et les expériences en cours.

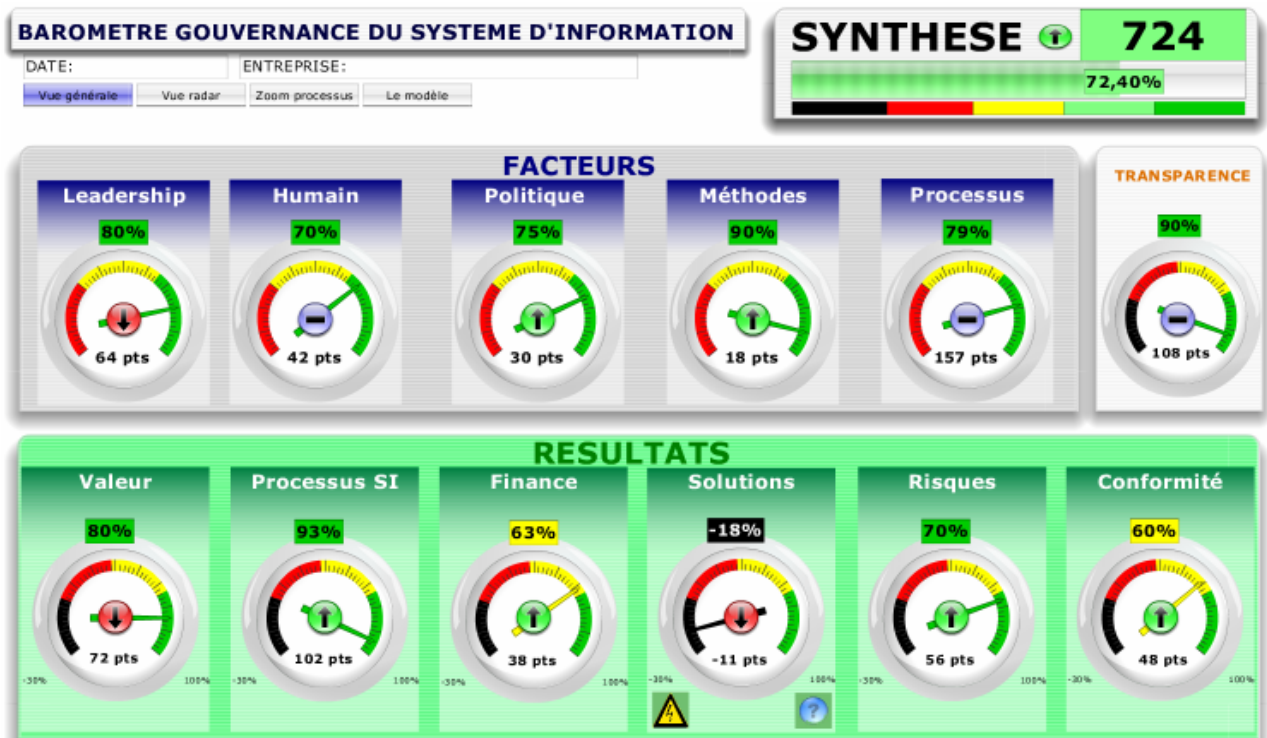
Exemple d'évolution

Par exemple, nous constatons le développement d'approches de gestion du portefeuille applicatif dans certaines entreprises. Il ne s'agit pas encore d'une pratique courante, mais, cela constitue une bonne pratique. Il serait normal qu'une entreprise, qui met en place une gestion de son portefeuille applicatif, crée dans la partie Facteur Processus une évaluation de cette pratique. Elle pourrait en l'occurrence adapter la fiche de la pratique sur la gestion de portefeuille de projets.

Restitution visuelle

Le baromètre est un outil d'échange et peut constituer un bon vecteur de communication sur et autour de la démarche de gouvernance du système d'information. C'est pourquoi un effort spécifique de représentation et de visualisation du baromètre a été fait.

Figure 9 : Visualisation du Baromètre Gouvernance



NB : Visualisation réalisée avec le logiciel Xcelsius de Business Objects. Le modèle est disponible sur le site CIGREF.

Cadre de référence : pratiques de gouvernance

Le Baromètre capitalise sur les 10 pratiques définies par l'IGSI dans son document de référence : « Place de la gouvernance du SI dans la gouvernance générale de l'entreprise ».

Figure 10 : Les 10 pratiques de gouvernance

1	Planification du système d'information reliée au processus de planification globale de l'entreprise et l'architecture d'entreprise
2	Alignement système d'information / activités (projets, organisation, infrastructure...)
3	Gestion du portefeuille de projets système d'information orientée vers la création de valeur
4	Budget et contrôle de gestion du système d'information
5	Gestion des projets système d'information
6	Fourniture de services système d'information et optimisation des processus système d'information orientés vers les clients
7	Gestion des risques liés au système d'information
8	Gestion des solutions et des compétences en système d'information orientées vers le futur
9	Communication sur le système d'information Gestion des relations
10	Gestion et mesure de la performance du système d'information

Source : IGSI (www.itqi-france.com)

Pratiques de gouvernance et Cobit V4

Toutes les pratiques ont un lien sur au moins un processus Cobit.
Tous les processus Cobit ont un lien sur une pratique de gouvernance.

Des pratiques de gouvernance vers Cobit

Pratique 1	Pratique 2	Pratique 3	Pratique 4	Pratique 5
PO1, PO2, PO3 DS11 ME4	PO1, PO4 AI2, AI3, AI5 ME3, ME4	PO1, PO5 AI6 ME4	PO5 DS6 ME1, ME2, ME4	PO10 AI4, AI5, AI7
Pratique 6	Pratique 7	Pratique 8	Pratique 9	Pratique 10
PO4, PO8 AI4 DS1 à DS13 ME2, ME4	PO9 DS5 ME4	PO7 AI1, AI2, AI3, AI4, AI5 DS7	PO1, PO6	ME1, ME2, ME4

De Cobit vers les pratiques de gouvernance

Domaines COBIT	Processus COBIT	Pratiques de Gouvernance IGSI									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan and Organise	PO1 Define a strategic IT plan.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						<input checked="" type="checkbox"/>	
	PO2 Define the information architecture.	<input checked="" type="checkbox"/>									
	PO3 Determine technological direction.	<input checked="" type="checkbox"/>									
	PO4 Define the IT processes, organization, and roles.		<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>				
	PO5 Manage the IT investment.			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						
	PO6 Communicate management aims and objectives.									<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	PO7 Manage IT human resources.								<input checked="" type="checkbox"/>		
	PO8 Manage quality.						<input checked="" type="checkbox"/>				
	PO9 Assess and manage IT risks.							<input checked="" type="checkbox"/>			
	PO10 Manage projects.					<input checked="" type="checkbox"/>					
Acquire and Implement	AI1 Identify automated solutions.								<input checked="" type="checkbox"/>		
	AI2 Acquire and maintain applications.		<input checked="" type="checkbox"/>						<input checked="" type="checkbox"/>		
	AI3 Acquire and maintain technology.		<input checked="" type="checkbox"/>						<input checked="" type="checkbox"/>		
	AI4 Enable operation and use.					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	AI5 Procure IT resources.		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		
	AI6 Manage changes.			<input checked="" type="checkbox"/>							
	AI7 Install and accredit solutions and services.					<input checked="" type="checkbox"/>					
Deliver and Support	DS1 Define and manage service levels.						<input checked="" type="checkbox"/>				
	DS2 Manage third-party services.						<input checked="" type="checkbox"/>				
	DS3 Manage performance and capacity.						<input checked="" type="checkbox"/>				
	DS4 Ensure continuous service.						<input checked="" type="checkbox"/>				
	DS5 Ensure systems security.						<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
	DS6 Identify and allocate costs.				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>				
	DS7 Educate and train users.						<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
	DS8 Manage service desk and incidents.						<input checked="" type="checkbox"/>				
	DS9 Manage the configuration.						<input checked="" type="checkbox"/>				
	DS10 Manage problems.						<input checked="" type="checkbox"/>				
	DS11 Manage data.	<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>				
	DS12 Manage the physical environment.						<input checked="" type="checkbox"/>				
	DS13 Manage operations.						<input checked="" type="checkbox"/>				
Monitor and Evaluate	ME1 Monitor and evaluate IT performance.				<input checked="" type="checkbox"/>					<input checked="" type="checkbox"/>	
	ME2 Monitor and evaluate internal control.				<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
	ME3 Ensure regulatory compliance.		<input checked="" type="checkbox"/>								
	ME4 Provide IT governance.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

Guide utilisateur

Rappel de la méthode

- 1) Initier une démarche volontaire pour estimer l'état de gouvernance au sein de l'entreprise (et notamment définir les objectifs poursuivis).
- 2) Autour du DSI ou du responsable de la gouvernance, réunir un panel de personnes adéquates.
- 3) Fixer les modalités d'utilisation de l'outil (type d'évaluation, temps disponible...).
- 4) Choisir les poids relatifs des différents blocs ou bien s'en remettre à ceux proposés.
- 5) Re-calibrer si nécessaire les échelles proposées pour chaque question de l'évaluation graduée en fonction de la situation de l'entreprise, de ses objectifs et de l'état de l'art
- 6) Faire l'évaluation à proprement parler.
- 7) Choisir une restitution visuelle possible.

Outils disponibles

Le CIGREF propose sur son site internet une version d'évaluation guidée sous format « excel » à télécharger.

Un outil de visualisation graphique peut être associé au fichier « excel ». Il fournit une vision des résultats du baromètre de gouvernance du CIGREF. Cette vision statique peut être réutilisée et insérée avantageusement dans une présentation comme un outil de communication sur l'état de la gouvernance au sein de la DSI de l'entreprise. Le CIGREF peut fournir à ses membres un tel fichier sous un format de type flash, qui à défaut de pouvoir être modifié peut au moins être réutilisé par l'entreprise. Il suffit d'adresser au correspondant du CIGREF, chargé de mission autour du baromètre, les données à exploiter.

Il est rappelé que le Baromètre de gouvernance n'est pas un outil de benchmark, mais bien un outil interne d'auto-évaluation. A ce titre, le CIGREF ne fera aucun usage des données de ses membres sans leur accord préalable.



Le CIGREF, Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, est une association d'entreprises. Sa mission est de promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise.

Le CIGREF regroupe des grandes entreprises de tous secteurs (assurance, banque, distribution, énergie, industrie, services, services sociaux et santé et transport).

Le CIGREF favorise le partage d'expériences et l'émergence des meilleures pratiques. C'est un interlocuteur des pouvoirs publics français et européens sur les domaines des technologies de l'information.

Le CIGREF fait valoir les attentes légitimes des grands utilisateurs d'informatique et de télécommunications. Les thématiques d'échanges du CIGREF sont *le SI au service des métiers de la DG, la performance durable du SI et le management de la fonction SI.*

CIGREF
21, avenue de Messine
75008 Paris

Tél. 01 56 59 70 00
Fax 01 56 59 70 01

E-mail : cigref@cigref.fr
www.cigref.fr