

# 2007

## PILOTAGE ECONOMIQUE DU SYSTEME D'INFORMATION

*Définir et présenter  
les coûts informatiques*

**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*

## Sommaire

Publications et travaux CIGREF de référence .....	5
Engagement du CIGREF sur le pilotage économique .....	5
Publications CIGREF de référence .....	5
1 Démarrer le pilotage économique du SI : les marches de la performance .....	7
1.1 Une démarche au-delà du contrôle de gestion .....	7
1.2 Pourquoi y aller ? .....	7
1.3 Enjeux de la connaissance des coûts .....	7
1.4 Gravir les marches de la performance.....	8
1.5 Etapes de la démarche .....	8
2 Présentation des coûts informatiques : un modèle pro forma .....	9
2.1 Le modèle général .....	9
2.2 Ventilation des coûts .....	9
2.3 Découpage en processus.....	9
2.4 Découpage des processus en domaines.....	9
2.5 Découpage par nature de dépenses.....	9
2.6 Conditions d'utilisation .....	10
3 Processus 1 : Mise à disposition des PC .....	11
4 Processus 2 : Mise à disposition des imprimantes .....	12
5 Processus 3 : Mise à disposition des autres périphériques .....	13
6 Processus 4 : Mise à disposition des applications .....	14
7 Processus 5 : Maintenance évolutive .....	15
8 Processus 6 : Projets.....	16
9 Exemples d'utilisation.....	17
9.1 Structure de coûts par processus .....	17
9.2 Structure de coûts par type de dépenses.....	18
9.3 Structure de coûts par services .....	19



## Publications et travaux CIGREF de référence

### *Engagement du CIGREF sur le pilotage économique*

Le CIGREF travaille sur les sujets du pilotage et de contrôle de gestion informatique depuis plusieurs années.

Les travaux et publications de référence en termes de modèle de pilotage des coûts ont été réalisés dans le cadre de l'Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information ([www.itgi-france.com](http://www.itgi-france.com)).

Ce document poursuit ces efforts de clarification, d'harmonisation et d'outillage.

### *Publications CIGREF de référence*

<b>Année</b>	<b>Titre</b>
2006	Modèle du Benchmarking des coûts informatiques et guide de mise en œuvre
2005	Modèle IGSI de Benchmarking des Coûts Informatiques en collaboration avec l'AFAI
2005	Plan de comptes informatiques en collaboration avec l'AFAI
2005	Vers un standard de pilotage des couts informatiques en collaboration avec l'AFAI

Il convient d'ajouter à cette liste les publications touchant plus généralement la démarche de gouvernance du système d'information.



# 1 Démarrer le pilotage économique du SI : les marches de la performance

## 1.1 Une démarche au-delà du contrôle de gestion

La mise en œuvre de connaissances des coûts n'a de sens que dans un rapprochement des aspects économiques et des aspects techniques. Ce chantier ne doit pas être seulement la propriété et la responsabilité du contrôle de gestion. Il faut impliquer la direction et l'ensemble des acteurs de la conception (direction des études), de la production et du support, et bien sûr le contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion ainsi compris est au service d'une démarche d'amélioration continue, à coupler avec les démarches qualité et processus déjà en place ou à venir.

## 1.2 Pourquoi y aller ?

Une mise au clair des coûts de l'informatique va permettre de :

- communiquer vers la direction générale et les directions métiers
- mobiliser les collaborateurs de la DSI sur des objectifs de progrès
- échanger entre les parties prenantes pour mettre en œuvre des mécanismes vertueux en matière de budget, de gestion de la demande, de refacturation...
- réagir aux évolutions de l'entreprise et leurs impacts en termes de budget informatique

## 1.3 Enjeux de la connaissance des coûts

Il n'est pas possible d'engager une démarche d'amélioration continue de la fonction SI sans passer d'abord par la mise en œuvre d'un référentiel technico-économique qui va définir :

- les processus clefs
- les activités principales
- les unités d'œuvre
- les inducteurs de coût

La démarche la plus courante aujourd'hui pour bâtir ce type de référentiel est l'approche ABC / ABM. Pour le système d'information, le CIGREF, en collaboration avec l'AFAI, a été établi un modèle fondé sur ABC.

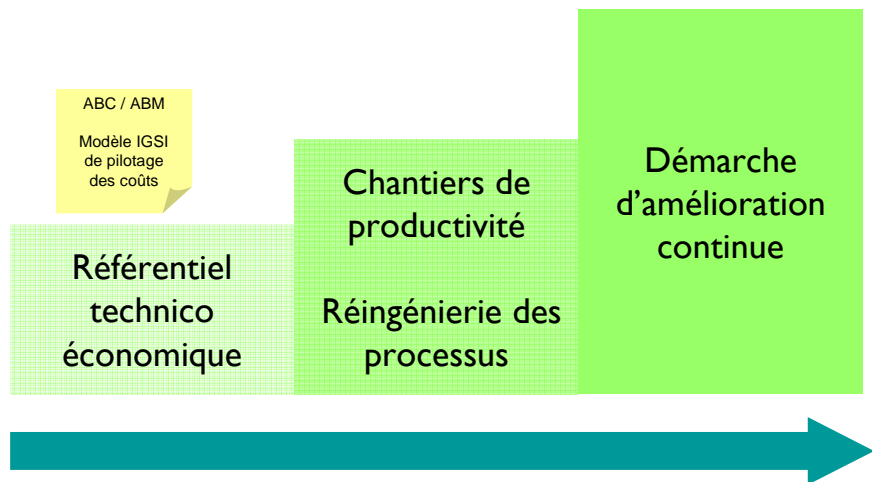
(Voir Publications CIGREF de référence)

En général, les entreprises découvrent un certain nombre de chantiers de productivité à mener avant de pérenniser une démarche d'amélioration continue. Ces chantiers peuvent inclure une réingénierie plus ou moins poussée des processus de la DSI.

### 1.4 Graver les marches de la performance

Il faut graver une à une les marches de la performance.

#### Les marches de la performance



Source : CIGREF, adaptée d'une présentation de COSTHOUSE (juin 2007)

### 1.5 Etapes de la démarche

Etape	Action
1	Partage de la démarche et des objectifs
2	Analyse détaillée de l'existant Catalogue de prestations Définition / validation des activités sur la base du modèle AFAI / CIGREF
3	Collecte des données, analyse des ressources sur la base des éléments de comptabilité et ventilation sur les activités
4	Définition des modalités de calcul des inducteurs d'activité et valorisation des inducteurs
5	Adaptation du modèle et simulation numérique
6	Analyse, partage et validation



## 2 Présentation des coûts informatiques : un modèle pro forma

### 2.1 Le modèle général

Pour une présentation plus large du modèle de pilotage des coûts informatiques, voir le package complet mis à disposition sur : [www.itgi-france.com](http://www.itgi-france.com), rubrique Publications.

### 2.2 Ventilation des coûts

Trois dimensions sont utilisées pour ventiler les coûts :

- Processus (logique d'activité)
- Type de services (logique de service)
- Nature des dépenses (logique budgétaire)

### 2.3 Découpage en processus

Le modèle est construit autour de 6 processus :

- Mise à disposition des PC
- Mise à disposition des imprimantes
- Mise à disposition des autres périphériques
- Mise à disposition des applications
- Maintenance évolutive
- Projets

### 2.4 Découpage des processus en domaines

Chaque processus est découpé en phases. Les phases peuvent être redécoupées en activités. Ces activités sont regroupées en quatre domaines :

- Acquisition
- Services (spécifiques à chaque processus)
- Environnement (principalement les coûts liés aux réseaux)
- Frais généraux

### 2.5 Découpage par nature de dépenses

Les coûts sont ventilés par nature de dépenses :

- Matériels et logiciels (comprend les coûts de maintenance et l'amortissement)
- Ressources internes
- Ressources externes (achats de prestations)
- Frais généraux

## *2.6 Conditions d'utilisation*

L'utilisation de ce modèle nécessite un effort d'adaptation et de convergence entre les pratiques de l'entreprise et le modèle. Il n'est cependant pas nécessaire d'avoir une « conformité » stricte avec le modèle IGSI. En particulier, il faut garder à l'esprit qu'il s'agit ici de présenter les coûts d'une manière compréhensible pour les décideurs hors de la DSI. Il ne s'agit pas de présenter l'organisation interne de la DSI.

### 3 Processus 1 : Mise à disposition des PC

Présentation du processus *Mise à disposition des PC*

Processus 1 - Mise à disposition des PC						
Activités	Matériels & logiciels	Ressources internes	Ressources externes	Frais généraux	TOTAL	Coût par poste en %
Référencement / Acquisition Approvisionnement Masterisation Logistique Maintenance Hot Line Formation sous-total						
Réseau LAN Messagerie Réseau WAN sous-total						
Gestion administrative						
<b>TOTAL</b>						

Source : CIGREF

## 4 Processus 2 : Mise à disposition des imprimantes

Présentation du processus Mise à disposition des imprimantes

Processus 2 - Mise à disposition des imprimantes						
Activités	Matériels & logiciels	Ressources internes	Ressources externes	Frais généraux	TOTAL	Coût par imprimante en %
<b>Acquisitions</b>						
Référéncement / Acquisition						
<b>Services</b>						
Approvisionnement						
Logistique						
Maintenance						
Hot Line						
sous-total						
<b>Environnement</b>						
Réseau LAN						
Réseau WAN						
sous-total						
<b>Gestion Administrative</b>						
Gestion administrative						
<b>TOTAL</b>						

Source : CIGREF

## 5 Processus 3 : Mise à disposition des autres périphériques

Présentation du processus Mise à disposition des autres périphériques

Processus 3 - Mise à disposition des autres périphériques						
Activités	Matériels & logiciels	Ressources internes	Ressources externes	Frais généraux	TOTAL	Coût par périphérique en %
<b>Acquisitions</b>						
Référencement / Acquisition						
<b>Services</b>						
Approvisionnement						
Masterisation						
Logistique						
Maintenance						
Hot Line						
<b>sous-total</b>						
<b>Environnement</b>						
Réseau LAN						
Réseau WAN						
<b>sous-total</b>						
<b>Gestion Administrative</b>						
Gestion administrative						
<b>TOTAL</b>						

Source : CIGREF

## 6 Processus 4 : Mise à disposition des applications

Présentation du processus Mise à disposition des applications

		Processus 4 - Mise à disposition des applications						Coût par application	en %
		Matériels & logiciels	Ressources internes	Ressources externes	Frais généraux	TOTAL			
<b>Acquisitions</b>	<b>Activités</b>								
	Acquisition								
<b>Services</b>	Exploitation de l'application								
	Sécurité								
	Stockage et archivage des données								
	Flux d'informations sortantes de la DSI								
	Maintenance corrective								
	Mise en production								
	Hot Line								
	Formation								
	<b>sous-total</b>								
<b>Environnement</b>	Réseau WAN								
<b>Gestion Administrative</b>	Gestion administrative								
<b>TOTAL</b>									

Source : CIGREF

## 7 Processus 5 : Maintenance évolutive

Présentation du processus *Maintenance évolutive*

<b>Processus 5 - Maintenance évolutive</b>						
<b>Activités</b>	<b>Matériels &amp; logiciels</b>	<b>Ressources internes</b>	<b>Ressources externes</b>	<b>Frais généraux</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Coût par application en %</b>
<b>Acquisitions</b>						
<b>Services</b>	Etude préalable					
	Développement					
	Recette et qualification					
	Mise en production					
	<b>sous-total</b>					
<b>Environnement</b>						
<b>Gestion Administrative</b>						
	Gestion administrative					
<b>TOTAL</b>						

Source : CIGREF

## 8 Processus 6 : Projets

### Présentation du processus *Projets*

Processus 6 - Projets							en %
Activités	Matériels & logiciels	Ressources internes	Ressources externes	Frais généraux	TOTAL	Coût par projet	
Acquisitions							
Services	Etude préalable						
	Pilotage du projet						
	Conception générale et détaillée						
	Développement						
	Recette et qualification						
	Mise en production						
	sous-total						
Environnement							
Gestion Administrative							
TOTAL							

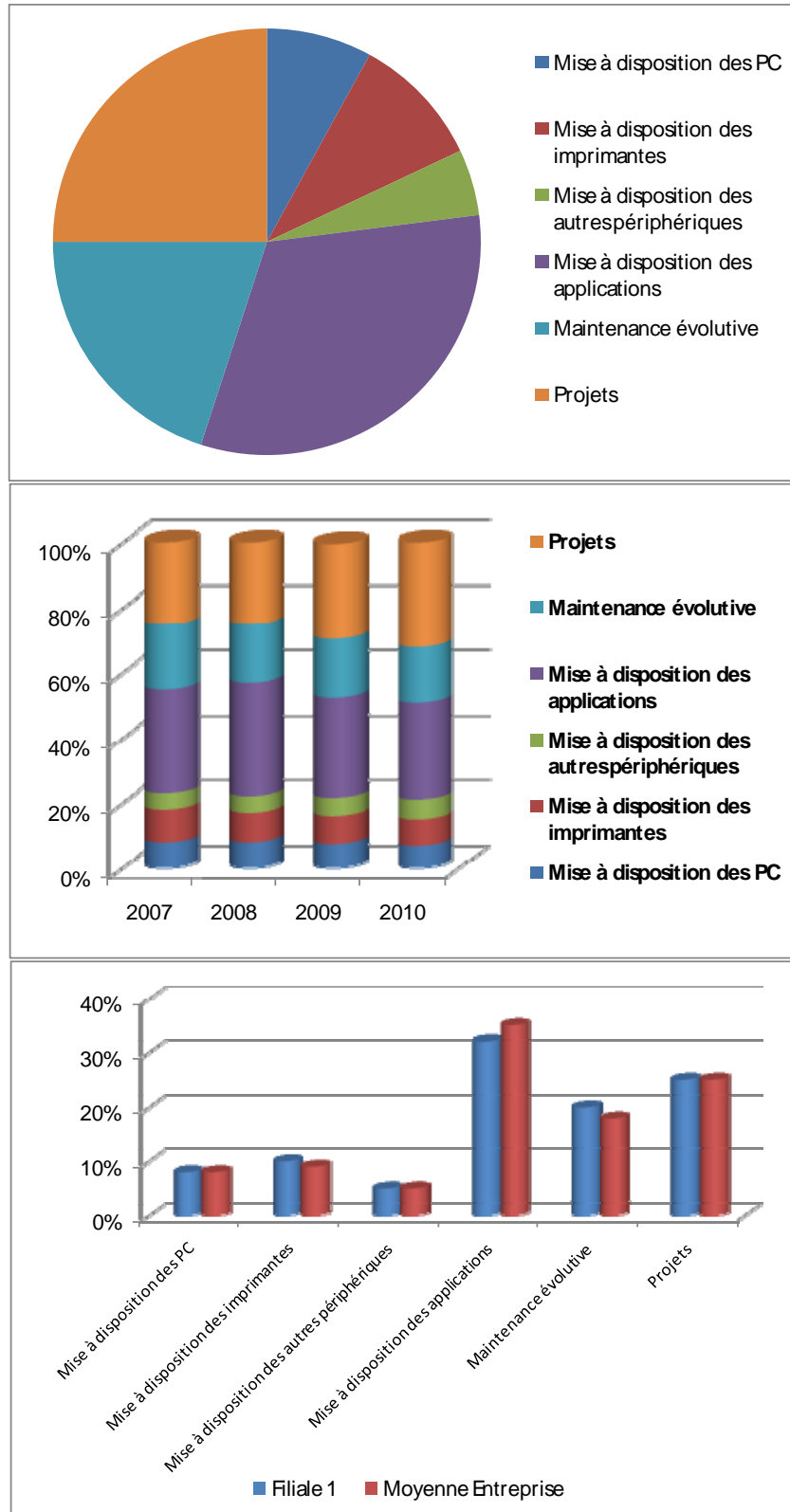
Source : CIGREF



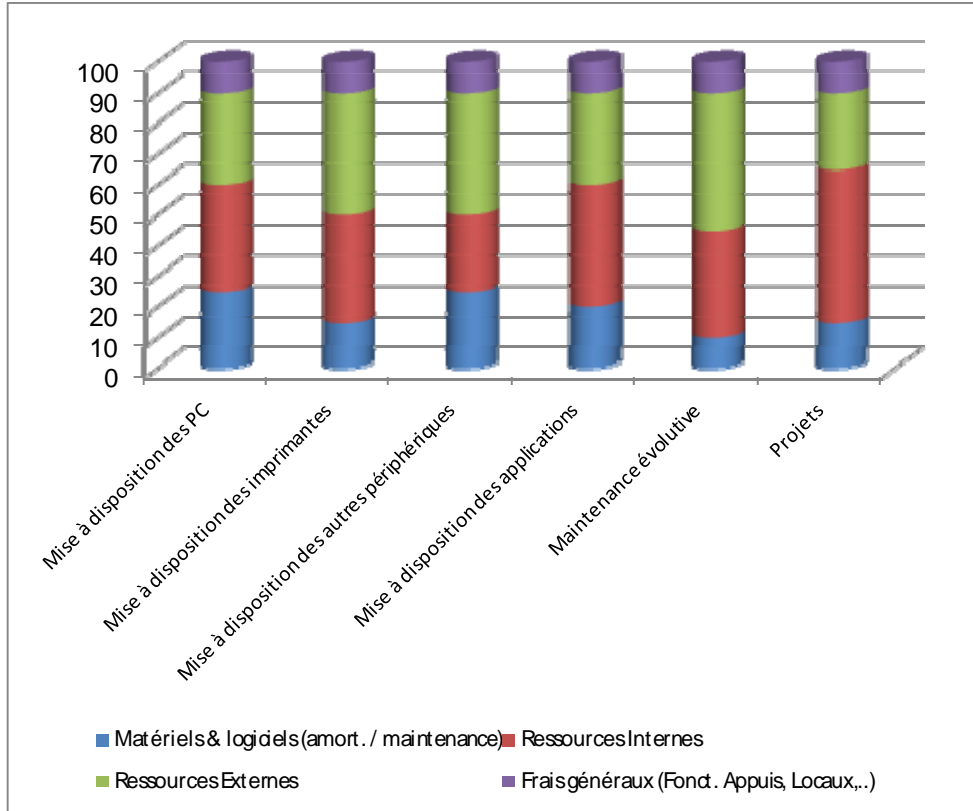
## 9 Exemples d'utilisation

*Nota Bene : les chiffres utilisés ici sont fictifs. Il s'agit d'illustrer l'utilisation possible du modèle.*

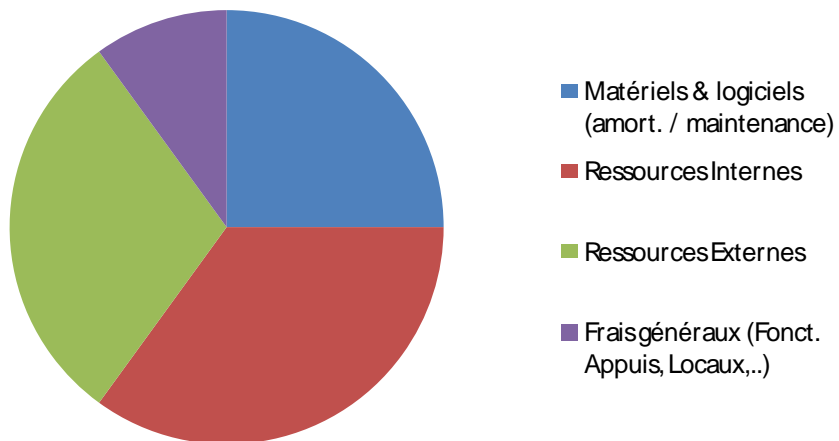
### 9.1 Structure de coûts par processus



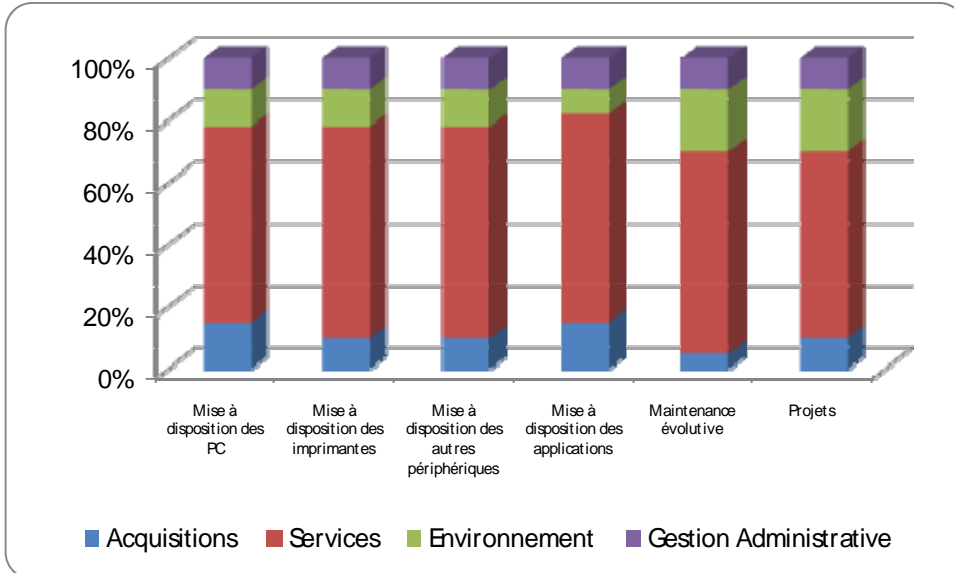
## 9.2 Structure de coûts par type de dépenses



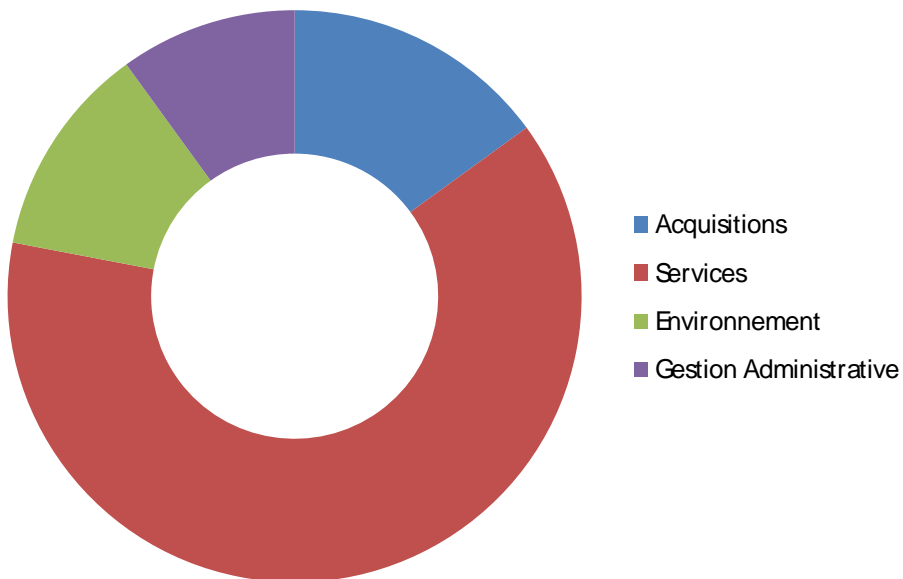
### Mise à disposition des PC



### 9.3 Structure de coûts par services



#### Mise à disposition des applications





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](mailto:cigref@cigref.fr)**

**[www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)**