Présentation

Guide d'audit de la Gouvernance du SI



ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Cigref
RÉUSSIR
LE NUMÉRIQUE

afai
ISACA

Outil commun :

- DG, Métiers, DSI, Auditeurs, ..
- Langage commun
- Compréhensible par tous
- Unique vs COBIT, ITIL, TOGAF...

Check-list pratique :

- BP de Gouvernance SI
- Facilement utilisable
- Rapprochant DSI & Métiers
- Au quotidien

Vocation universelle :

- Entreprises
- Monde académique,
- Consultants,
- Auditeurs, managers,

Référentiel managérial :

- Vision globale
- Exhaustif
- Cohérent COBIT, ITIL, TOGAF ...
- Plans d'action

ESPRIT DU GUIDE #GAGSI2019

Aider l'entreprise à améliorer la Gouvernance de son SI

#GAGSI2019

Un guide pratique pour auditer la gouvernance du SI

Au total

12	328	108
Vecteurs	Critères d'évaluation	Pages
68	443	30
Bonnes Pratiques	Commentaires d'aide à l'évaluation	Entreprises contributrices



ifaci institut français de l'audit et du contrôle internes
Cigref RÉUSSIR LE NUMÉRIQUE
afai ISACA Paris – France Chapter

#GAGSI2019

Douze vecteurs pour auditer la gouvernance du SI

1. Stratégie

Intégrer les **enjeux numériques** dans le plan stratégique de l'entreprise

2. Innovation

Diffuser la culture numérique et promouvoir les technologies innovantes

3. Risques

Prendre en compte les risques numériques dans les enjeux stratégiques et les processus métiers

4. Données

Gérer, **valoriser et protéger** les données de l'entreprise

5. Architecture

Aligner l'**architecture du SI** avec les enjeux stratégiques

6. Portefeuille de projets

Optimiser la **valeur du patrimoine SI** et gérer ses évolutions

7. Projets

Maîtriser la **réalisation des projets** et solutions

8. Ressources humaines

Organiser et **manager les talents** et les compétences

9. Prestataires & Fournisseurs

Piloter les **relations avec les fournisseurs** de solutions et services numériques

10. Services

Fournir des **services numériques** conformes aux attentes clients

11. Budget & Performance

Piloter le budget et la **performance du SI**

12. Marketing & Communication

Valoriser les services et **communiquer sur les enjeux** technologiques

ifaci institut français de l'audit et du contrôle internes
Cigref RÉUSSIR LE NUMÉRIQUE
afai ISACA Paris – France Chapter

#GAGSI2019

Structuration d'un Vecteur (Exemple : Vecteur 1 – Stratégie)

ENJEUX POUR L'ENTREPRISE

1. Enrichir la stratégie de l'entreprise par une vision métier de sa transformation numérique et de son SI futur.
2. Optimiser la contribution du SI à la stratégie de l'entreprise, en identifiant les initiatives informatiques et organisationnelles à favoriser dans les années à venir.
3. Intégrer, dans la stratégie de l'entreprise, des opportunités de nature technologique, qui sont de plus en plus importantes pour les processus métiers.
4. Aligner les évolutions du SI avec les enjeux stratégiques de l'entreprise en impliquant la Direction générale et les métiers.
5. Être au rendez-vous de la transformation numérique qui touche toutes les entreprises.

MENACES POUR L'ENTREPRISE

1. Perdre en compétitivité en passant à côté d'opportunités de nature technologique.
2. Perdre en compétitivité en ayant des difficultés pour intégrer les projets liés à la transformation numérique.
3. Ne pas tirer le meilleur parti des investissements numériques par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise, en n'anticipant pas suffisamment « en amont » un plan d'actions approprié.

FACTEURS DE RISQUES ASSOCIÉS

1. Manque de connaissance de la stratégie de l'entreprise.
2. Manque d'adaptation et d'efficacité du SI.
3. Manque de connaissance de l'impact des nouvelles technologies sur le modèle économique.
4. Manque de dialogue entre la fonction SI et la Direction générale.

BONNES PRATIQUES

1. **ORGANISATION** ✓
   Processus de planification et de transformation.
2. **CONTENU STRATÉGIQUE** ✓
   Intégration des cibles métiers et technologiques.
3. **COMMUNICATION** ✓
   Communiquer pour la compréhension et l'adhésion des métiers.
4. **INDICATEURS** ✓
   Indicateurs financiers et non-financiers définis.
5. **PILOTAGE** ✓
   Pilotage de la mise en œuvre de la stratégie SI.

ORGANISATION — Bonne pratique n°1

La DSI est associée au processus de planification et de transformation de l'entreprise (stratégie, plan à moyen terme et budget).

CRITÈRE 1

La DSI participe à l'élaboration du plan stratégique et du budget de l'entreprise.

- La DSI s'assure que les métiers prennent en compte les possibilités offertes par les nouvelles technologies ainsi que les contraintes du SI existant.
- La DSI participe pleinement à l'élaboration du plan stratégique de l'entreprise (intervention de la DSI dans la prise de décision sur les programmes stratégiques de l'entreprise concernant la faisabilité technique, donnant des ordres de grandeur en termes de délais et de coûts).

CRITÈRE 2

Les résultats de la veille **(CF. VECTEUR 2 INNOVATION)** sont partagés avec les responsables impliqués dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

- Ces résultats peuvent être par exemple des restitutions au COMEX des découvertes et observations faites dans des événements technologiques, dans l'optique d'un usage métier.
- Les idées d'innovation incluent, en plus de l'innovation produit/outil, les nouveaux usages, modèles économiques, services, processus, etc.
- Certaines décisions concernant les programmes stratégiques sont impulsées par des ruptures technologiques (ex : Internet des objets, *blockchain*...).
- La DSI s'organise pour être force de proposition dans la démarche de planification de l'entreprise en proposant les innovations technologiques dont l'entreprise pourrait bénéficier.
- Des propositions faites par la DSI relatives à des innovations sont reprises dans le plan stratégique de l'entreprise.

CRITÈRE 3

En collaboration avec les métiers, la DSI a élaboré le volet numérique du plan stratégique de l'entreprise.

- Ce volet numérique est élaboré conjointement avec les métiers dans le cadre du processus de planification à moyen terme de l'entreprise.
- La DSI explicite les étapes techniques majeures (grands paliers d'évolution) qui sont pré-requises par rapport aux différents objectifs du plan stratégique de l'entreprise.
- Les caractéristiques particulières de l'entreprise (nouvelles offres de service, nouveaux marchés, croissance externe ou interne, internationale, acquisition ou recentrage, etc.) sont intégrées pour déterminer les axes majeurs de la stratégie numérique.
- Toutes les entités (Lignes de Services et/ou Géographiques) associent pleinement les responsables SI (centraux ou délocalisés) dans leur processus d'élaboration de la stratégie.

CRITÈRE 4

Le volet numérique est cohérent et intégré au plan stratégique de l'entreprise au même titre que celui des autres fonctions de l'entreprise.

- Le plan stratégique de l'entreprise ayant pour vocation de coordonner les plans des différentes fonctions et d'allouer à chacune d'elles les ressources nécessaires, le volet numérique en fait nécessairement partie.
- Les affectations budgétaires sont cohérentes avec la contribution attendue du SI au plan stratégique de l'entreprise.

#GAGSI2019

Structuration d'une Bonne Pratique

Exemple : Bonne Pratique 1 – Organisation

→ Entre 5 à 7 bonnes pratiques par vecteur

→ Entre 5 à 8 critères d'évaluation par bonne pratique

→ Des commentaires d'aide à l'évaluation par critère

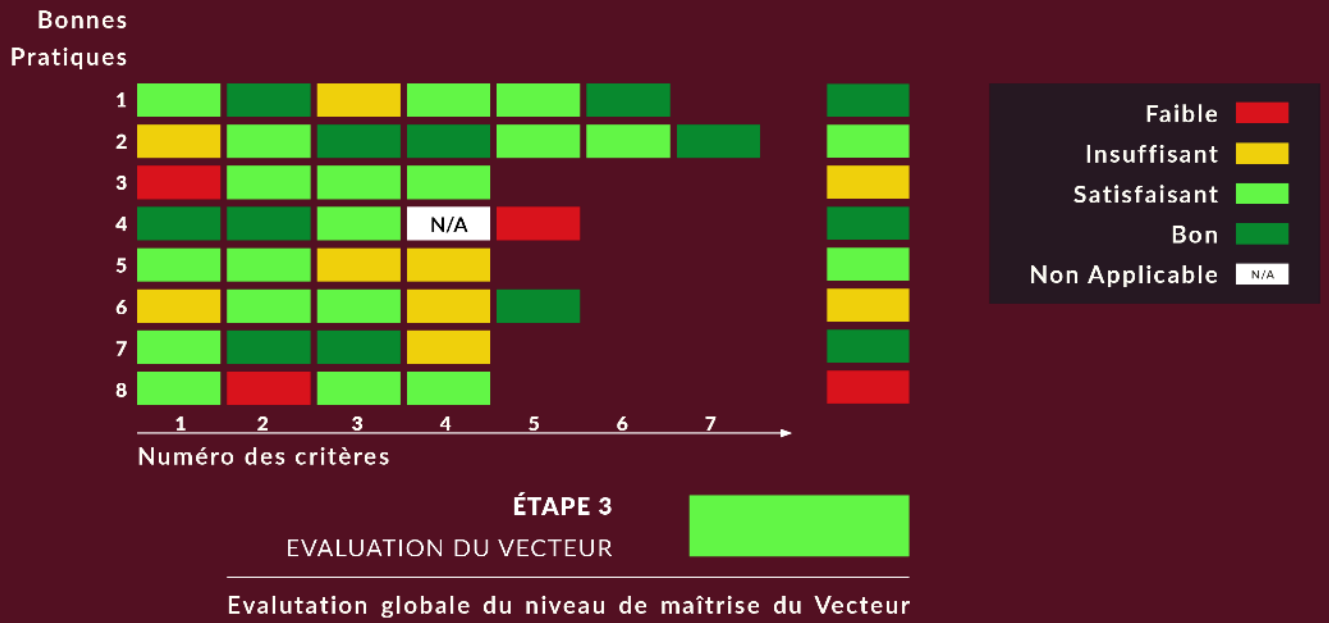
#GAGSI2019

Evaluation pratique des vecteurs

EXEMPLE D'ÉVALUATION

ÉTAPE 1
EVALUATION
DE CHAQUE CRITÈRE

ÉTAPE 2
EVALUATION
DE LA PRATIQUE



ÉTAPE 3
EVALUATION DU VECTEUR

Evalutation globale du niveau de maîtrise du Vecteur

#GAGSI2019

Les Douze Vecteurs du Guide d'audit de la gouvernance du SI

1. VECTEUR STRATEGIE
2. VECTEUR INNOVATION
3. VECTEUR RISQUES
4. VECTEUR DONNEES
5. VECTEUR ARCHITECTURE
6. VECTEUR PORTEFEUILLE DE PROJETS
7. VECTEUR PROJETS
8. VECTEUR RESSOURCES HUMAINES
9. VECTEUR PRESTATAIRES & FOURNISSEURS
10. VECTEUR SERVICES
11. VECTEUR BUDGET & PERFORMANCE
12. VECTEUR MARKETING & COMMUNICATION

ifaci institut français de l'audit et du contrôle internes
Cigref RÉUSSIR LE NUMÉRIQUE
afai ISACA

#GAGSI2019

Structuration du Vecteur 1 · Stratégie

ENJEUX POUR L'ENTREPRISE

1. Enrichir la stratégie de l'entreprise par une vision métier de sa transformation numérique et de son SI futur.
2. Optimiser la contribution du SI à la stratégie de l'entreprise, en identifiant les initiatives informatiques et organisationnelles à favoriser dans les années à venir.
3. Intégrer, dans la stratégie de l'entreprise, des opportunités de nature technologique, qui sont de plus en plus importantes pour les processus métiers.
4. Aligner les évolutions du SI avec les enjeux stratégiques de l'entreprise en impliquant la Direction générale et les métiers.
5. Être au rendez-vous de la transformation numérique qui touche toutes les entreprises.

MENACES POUR L'ENTREPRISE

1. Perdre en compétitivité en passant à côté d'opportunités de nature technologique.
2. Perdre en compétitivité en ayant des difficultés pour intégrer les projets liés à la transformation numérique.
3. Ne pas tirer le meilleur parti des investissements numériques par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise, en n'anticipant pas suffisamment « en amont » un plan d'actions approprié.

FACTEURS DE RISQUES ASSOCIÉS

1. Manque de connaissance de la stratégie de l'entreprise.
2. Manque d'adaptation et d'efficacité du SI.
3. Manque de connaissance de l'impact des nouvelles technologies sur le modèle économique.
4. Manque de dialogue entre la fonction SI et la Direction générale.

BONNES PRATIQUES

1. **ORGANISATION**
   Processus de planification et de transformation.
2. **CONTENU STRATÉGIQUE**
   Intégration des cibles métiers et technologiques.
3. **COMMUNICATION**
   Communiquer pour la compréhension et l'adhésion des métiers.
4. **INDICATEURS**
   Indicateurs financiers et non-financiers définis.
5. **PILOTAGE**
   Pilotage de la mise en œuvre de la stratégie SI.

#GAGSI2019

Structuration du Vecteur 2 · Innovation

ENJEUX POUR L'ENTREPRISE

1. Garantir la capacité d'innovation numérique de l'entreprise au profit du développement de sa compétitivité.
2. Avoir la capacité d'identifier et de décliner les opportunités de nature technologique au sein de l'entreprise.
3. Communiquer autour de l'innovation au sein de l'entreprise et auprès des instances décisionnelles.
4. Créer les conditions les plus favorables au développement d'innovations concrètes : veille technologique, *benchmark, lab, open innovation,* écosystème *startups.*

MENACES POUR L'ENTREPRISE

1. Services ou produits obsolètes par rapport à la concurrence : perte de marché, moindre capacité à augmenter les prix et à financer la R&D.
2. Manque d'avantage concurrentiel et défaut d'image de l'entreprise.
3. Manque d'attractivité RH (recrutement, départs, *turn over*...) et de compétences adéquates pour faire face aux évolutions technologiques.

FACTEURS DE RISQUES ASSOCIÉS

1. Absence d'organisation adaptée à l'innovation, et de compétences adéquates.
2. Manque de compréhension des opérations et de la stratégie de l'entreprise.
3. Manque de compétences en communication et absence d'instance susceptible d'évaluer les opportunités proposées.

BONNES PRATIQUES

1. **VISION GLOBALE**
   Vision établie et diffusée au sein de l'organisation
2. **ORGANISATION**
   Organisation avec une instance en charge de l'effort d'innovation
3. **VEILLE TECHNOLOGIQUE**
   Veille éclairant les efforts d'innovation et la stratégie
4. **RAPIDITÉ**
   Rapidité pour traiter dans les initiatives d'innovation
5. **COMMUNICATION ET PERFORMANCE**
   Evaluation de son efficacité et amélioration continue

#GAGSI2019

Structuration du Vecteur 3 · Risques

ENJEUX POUR L'ENTREPRISE

1. Permettre d'inscrire les risques numériques (technologiques et cyber) dans la gestion globale des risques de l'entreprise et sa cartographie métier, et aider à la prise de décisions stratégiques.
2. Réciproquement, intégrer les impacts métiers dans la gestion des risques numériques en tenant compte de la gravité et de la probabilité de ces impacts.
3. Réduire les facteurs de risque inhérents à l'utilisation des technologies numériques porteuses des processus critiques et métiers au regard du fonctionnement continu et de l'exécution de la stratégie de l'entreprise (et des métiers).

MENACES POUR L'ENTREPRISE

1. Manque de fiabilité, de conformité, d'intégrité, de disponibilité et de confidentialité des informations critiques ou sensibles de l'entreprise (données financières, commerciales, personnelles, stratégiques, ou liées au savoir-faire de l'entreprise).
2. Manque de capacité de l'entreprise à faire face aux risques numériques sur les applications majeures, les infrastructures clés et les données critiques.

FACTEURS DE RISQUES ASSOCIÉS

1. Absence de processus systématiques d'identification et de gestion des risques.
2. Manque de communication et d'échange avec les directions métiers et la Direction générale.

BONNES PRATIQUES

1. **CADRE DE GESTION DES RISQUES NUMÉRIQUES**
   Cadre de gestion des risques numériques dans la gestion globale.
2. **CONTRÔLES EMBARQUÉS DES APPLICATIONS**
   Contrôles embarqués des applications avec les métiers.
3. **ENJEUX MÉTIERS ET STRATÉGIQUES**
   Enjeux métiers et stratégiques des risques.
4. **EVALUATION DES CONTRÔLES SI**
   Evaluation des contrôles SI régulière et en regard des enjeux.
5. **CONTRÔLE DES PROCESSUS SI**
   Contrôles de prévention, de détection et de réaction.
6. **RÉACTIVITÉ FACE AUX INCIDENTS MAJEURS**
   Mise en place de scénarios de traitement efficaces et testés.
7. **REPORTING DES RISQUES**
   Reporting des risques à la DG pour prendre les décisions appropriées.

#GAGSI2019

Structuration du Vecteur 4 · Données

ENJEUX POUR L'ENTREPRISE

1. Gouverner les données comme un actif stratégique pour l'entreprise.
2. Tirer profit des données pour développer des nouveaux projets/services.
3. Donner un avantage compétitif à l'entreprise par la différentiation vis-à-vis de la concurrence.
4. Développer la confiance dans l'utilisation des données recueillies (internes et externes).

MENACES POUR L'ENTREPRISE

1. Perte de réputation et d'image.
2. Blocage des systèmes.
3. Perte de maitrise du système.
4. Coûts financiers et/ou baisse du chiffre d'affaires.

FACTEURS DE RISQUES ASSOCIÉS

1. Absence d'organisation et des compétences permettant d'aligner la connaissance des données, la stratégie et les opérations de l'entreprise.
2. Insuffisance du dispositif de contrôle interne permettant d'assurer la protection des données (non-altération) et le respect des réglementations.
3. Perte et fuite de données (vol, fuite involontaire, intrusion, sabotage...).

BONNES PRATIQUES

1. **RÉFÉRENTIEL DES DONNÉES**
   Référentiel des données pour les gérer comme actif majeur.
2. **VALORISATION**
   Utilisation des données pour créer de la valeur pour l'entreprise.
3. **SÉCURISATION**
   Sécurisation mise en place pour protéger ses données.
4. **RÉGLEMENTATION**
   Respect de la réglementation relative aux données.
5. **ETHIQUE**
   Ethique sur les actions menées pour un numérique responsable.

#GAGSI2019

Structuration du Vecteur 5 · Architecture

ENJEUX POUR L'ENTREPRISE

1. Concrétiser, au niveau des processus métiers, le volet SI du plan stratégique pour favoriser l'implication du management et maximiser les chances d'atteindre les objectifs visés.
2. Définir la trajectoire et les principales étapes pour atteindre la cible SI du plan stratégique en prenant en compte notamment les ressources et investissements requis pour chacune d'elles.
3. Fournir un cadre d'architecture au portefeuille de projets pour s'assurer qu'ils contribuent à l'atteinte de la cible SI.
4. Réduire les coûts du SI et accroître son adaptabilité en le rationalisant, en le simplifiant, en favorisant la réutilisation de fonctionnalités et en tirant parti des opportunités de services externalisés.

MENACES POUR L'ENTREPRISE

1. Ne pas atteindre la cible stratégique par mauvaise identification et planification des moyens (financiers, organisationnels, compétences, etc.).
2. Ne pas tirer parti des innovations, des offres de produits et services et des opportunités technologiques.
3. Induire des surcoûts et brider la capacité d'évolution du SI par manque de rationalisation et augmentation de sa complexité.
4. Exposer l'entreprise à des incidents de sécurité et des non-conformités (CNIL, RGPD, traçabilité, etc.).
5. Perdre le contrôle du SI (exemple « *Shadow IT* » généralisé, utilisation anarchique des offres *cloud* et SaaS, etc.).

FACTEURS DE RISQUES ASSOCIÉS

1. Absence de connaissance de la stratégie de l'entreprise.
2. Manque de communication et de coordination entre métiers et SI.
3. Manque de compétences adéquates à la DSI et dans les métiers.
4. Manque d'organisation et de méthodologie nécessaire pour la gestion du SI.

BONNES PRATIQUES

1. **CARTOGRAPHIE**
   Cartographie des applications, données, flux et infrastructures.
2. ***ROADMAP* SI**
   Feuille de route / schéma directeur déclinant la stratégie numérique de l'entreprise.
3. ***CORE* ET *FAST IT***
   Core et *Fast IT* cohabitent avec l'intégration de multiples *clouds*.
4. **COMMUNICATION VERS LES MÉTIERS**
   Communication vers les métiers pour partager les enjeux et impacts.
5. **RÈGLES ET PRINCIPES**
   Règles et principes d'architecture avec des modalités d'application.
6. **GOUVERNANCE DE L'ARCHITECTURE**
   Basée sur un cadre de référence et prise en compte des évolutions.

#GAGSI2019

Structuration du Vecteur 6 · Portefeuille de projets

ENJEUX POUR L'ENTREPRISE

1. Couvrir de façon équilibrée, et en tenant compte des enjeux des métiers et des objectifs stratégiques de l'entreprise, l'ensemble de ses besoins en termes d'évolution du SI.
2. Garantir le caractère réaliste du portefeuille en fonction d'une estimation d'ensemble des ressources à mobiliser, des changements à conduire et des compétences nouvelles à développer.
3. Trouver un équilibre optimal entre création de valeur, risques et ressources.
4. Affecter les ressources de l'entreprise aux projets les plus contributifs à la création de valeur.
5. Concrétiser les objectifs de création de Valeur en obtenant un niveau d'engagement suffisant de la part des dirigeants tout au long des étapes du projet (lancement, réalisation, déploiement).

MENACES POUR L'ENTREPRISE

1. Passer à côté des projets stratégiques pour l'entreprise.
2. Gaspiller les ressources de l'entreprise sur des projets peu contributifs, ou mal cadrés, voire concurrents.
3. Accroître le coût du SI par manque de maîtrise des coûts récurrents des nouvelles applications.
4. Ne pas atteindre les bénéfices escomptés des projets par manque d'implication suffisante des responsables métiers et de la Direction générale

FACTEURS DE RISQUES ASSOCIÉS

1. Absence de *roadmap IT* formalisée et validée par la Direction générale et les métiers.
2. Absence de méthodologie pour l'élaboration de *business cases* adaptés à la typologie des projets.
3. Absence de méthodologie pour la gestion des priorités de lancement des projets.
4. Lancement de projets, autres que *fast IT*, sans *business case*.
5. Manque d'organisation et de définition des responsabilités en termes de pilotage du portefeuille de projets pendant toute leur durée de vie.

BONNES PRATIQUES

1. **RÉFÉRENTIEL DES PROJETS**
   Référentiel des projets unique pour la gestion globale.
2. ***BUSINESS CASE***
   Business case pour chaque projet fait avec les métiers et la DSI.
3. **INNOVATION**
   Innovation intégrée dans le portefeuille de projets.
4. **GESTION DES PRIORITÉS DE LANCEMENT**
   Gestion des priorités de lancement basée sur les *business cases*.
5. **SUIVI ET RECADRAGE DES PROJETS LANCÉS**
   Basé sur le reporting fiable et exhaustif.
6. **BILAN DE PROJET**
   Bilan de projet pour tirer les enseignements nécessaires.

#GAGSI2019

Structuration du Vecteur 7 · projets

ENJEUX POUR L'ENTREPRISE

1. S'inscrire en adéquation avec le portefeuille de projets défini par l'entreprise, ce qui doit garantir l'alignement avec les besoins métiers et le plan stratégique de l'entreprise.
2. Concevoir le projet comme un projet métier avec un volet numérique (et non l'inverse), en définissant bien l'implication, les rôles, les responsabilités par les directions métiers et DSI dans le pilotage et dans la conduite du projet en intégrant les processus métiers et les besoins de compétences métiers à faire évoluer (conduite du changement).
3. Mettre en place les conditions du bon déroulement du projet par rapport aux objectifs du business case (étude d'opportunité), notamment en termes de coûts, délais, fonctionnalités développées, bénéfices attendus et appropriation par les utilisateurs.
4. Assurer la bonne cohabitation de diverses méthodes de projet (par ex. « agile » *vs* celle plus classique du « cycle en V »). Cette démarche doit intégrer les critères de décision d'utilisation d'une méthode par rapport à d'autres.

MENACES POUR L'ENTREPRISE

1. Manque d'optimisation des ressources de l'entreprise.
2. Incapacité à générer les bénéfices métiers attendus.
3. Perte de compétitivité par un dysfonctionnement de l'entreprise.

FACTEURS DE RISQUES ASSOCIÉS

1. Non-respect de la stratégie du SI et du portefeuille projet.
2. Absence de définition des rôles et responsabilités (SI et métier).
3. Absence de méthodologie de gestion de projet.
4. Maitrise insuffisante des différentes méthodologies de gestion de projet.

BONNES PRATIQUES

1. **OBJECTIFS MÉTIERS DES PROJETS** ✓
   Objectifs métiers des projets explicites, cohérents et partagés.
2. **GOUVERNANCE DES PROJETS** ✓
   Gouvernance des projets claire, légitime et reconnue.
3. **MÉTHODE DES PROJETS** ✓
   Méthode des projets liée aux objectifs escomptés.
4. **CONFORMITÉ DU PROJET** ✓
   Conformité du projet et sécurité intégrée dès la phase de conception.
5. **PILOTAGE DES JALONS** ✓
   Pour le suivi des dérives des objectifs.
6. **RECETTES TECHNIQUES ET FONCTIONNELLES** ✓
   Recettes techniques et fonctionnelles avant mise en production.
7. **BILAN DE PROJET SI** ✓
   Bilan de projet SI réalisé et partagé.

#GAGSI2019

Structuration du Vecteur 8 · RH

ENJEUX POUR L'ENTREPRISE

1. Anticiper les besoins de l'entreprise en investissant sur les compétences qui permettront de réaliser les projets de demain.
2. Maintenir la motivation et l'employabilité des collaborateurs en valorisant leurs compétences.
3. Rendre attractifs les métiers SI et numériques de l'entreprise pour attirer de nouveaux talents.
4. Faire collaborer des personnes de générations et de compétences différentes pour garantir le fonctionnement et l'évolution du SI.

MENACES POUR L'ENTREPRISE

1. Démotiver le personnel de la filière SI et perdre des compétences du fait d'un *turnover* non maitrisé.
2. Ne pas pouvoir recruter les ressources dont l'entreprise a besoin.
3. Un vieillissement non maitrisé de la moyenne d'âge de la filière SI.
4. Une perte de compétitivité de l'entreprise.

FACTEURS DE RISQUES ASSOCIÉS

1. Inadéquation entre les objectifs et les projets de l'entreprise d'une part et l'évolution des ressources d'autre part.
2. Manque de connaissance et de pilotage des compétences des ressources.
3. Manque de connaissance des technologies et des modes d'organisation attractifs.
4. Absence d'arbitrage entre l'intérêt technologique (ce qui est attractif) et la pertinence pour l'entreprise, manque de communication autour des projets et modes d'organisation attractifs.
5. Manque d'accompagnement au changement des modes de fonctionnement et des différentes générations.

BONNES PRATIQUES

1. **OBJECTIFS DES RH**
   Objectifs des RH anticipant les futurs besoins de la DSI. ✓
2. **RÉFÉRENTIEL**
   Référentiel des compétences formalisé. ✓
3. **GESTION PRÉVISIONNELLE DES COMPÉTENCES**
   Gestion prévisionnelle des compétences en adéquation. ✓
4. **ÉVALUATION**
   Réalisation de l'évaluation des compétences. ✓
5. **RECRUTEMENT**
   Plan de recrutement pour répondre aux besoins SI. ✓
6. **DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES**
   Offre de formation SI et numérique. ✓

#GAGSI2019

Structuration du Vecteur 9 · Prestataires & fournisseurs

ENJEUX POUR L'ENTREPRISE

1. Disposer d'un processus efficace et des éléments nécessaires pour décider du « faire ou faire faire » (« *make or buy* »)
2. Garantir une bonne gouvernance dans les phases de choix, de lancement, de suivi au quotidien et de clôture d'une activité externalisée.
3. Gérer efficacement la relation client/ fournisseur en associant toutes les parties prenantes (métiers, DSI, sous-traitants).
4. Acquérir les solutions adéquates pour accélérer le Time-to market des projets de l'entreprise, en tenant compte des ressources internes (RH, finance,...)

MENACES POUR L'ENTREPRISE

1. Perte de contrôle et dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs.
2. Fuite d'informations à la concurrence.
3. Risques juridiques et financiers liés au pilotage des contrats d'externalisation.
4. Impacts sociaux dans l'entreprise liés à une mauvaise gestion des actions de l'externalisation.
5. Dégradation de l'image de l'entreprise.

FACTEURS DE RISQUES ASSOCIÉS

1. Ne pas disposer des critères partagés permettant d'identifier et sélectionner les opportunités de « faire ou ne pas faire ».
2. Méconnaissance de l'écosystème des fournisseurs de solutions et de services numériques, manque de méthodologie dans le pilotage de la relation client/fournisseur.

BONNES PRATIQUES

1. **STRATÉGIE ET GOUVERNANCE**
   Stratégie et gouvernance des services externalisés définies
2. **ETUDE**
   Etude d'opportunité et de faisabilité
3. **DÉMARCHE**
   Démarche incluant une transition et une conduite du changement
4. **GESTION**
   Gestion organisée et au quotidien des services
5. **CLÔTURE ET RÉVERSIBILITÉ**
   Définies en fonction des enjeux métiers
6. **RELATION FOURNISSEURS**
   Relation fournisseurs organisée et suivie

#GAGSI2019

Structuration du Vecteur 10 · Services

ENJEUX POUR L'ENTREPRISE

1. Connaitre les besoins des métiers et leur évolution.
2. Garantir un niveau de service conforme aux besoins des métiers prenant en compte les contraintes budgétaires.
3. Proposer un catalogue de services répondant à l'évolution des besoins des clients ou des utilisateurs.

MENACES POUR L'ENTREPRISE

1. Non-alignement des services rendus par rapport aux besoins des métiers et des collaborateurs.
2. Allocation inadaptée de ressources (sur ou sous allocation) entrainant à une perte de compétitivité des fonctions opérationnelles mal servies.
3. Dégrader le fonctionnement des processus métiers notamment en termes de disponibilité, d'intégrité et de confidentialité.

FACTEURS DE RISQUES ASSOCIÉS

1. Manque de communication avec les métiers et le COMEX se traduisant par une méconnaissance de leurs besoins.
2. Manque de compréhension et de réactivité au regard de l'évolution des besoins des métiers.
3. Absence de processus structuré et de méthodologie permettant de délivrer avec le niveau d'efficacité attendu.

BONNES PRATIQUES

1. **CATALOGUE DE SERVICES CLIENT SI**
   Catalogue de services client SI proposé et clair.
2. **DEMANDE CLIENT**
   Gestion de la demande client mise en place sur les services existants.
3. **CONTRATS DE SERVICE**
   Contrats de service mis en place et gérés.
4. **AMÉLIORATION CONTINUE DES SERVICES**
   Amélioration continue de la qualité de services perçue par les utilisateurs.
5. **ACTIVITÉ DE PRODUCTION**
   Activité de production pilotée à l'aide de tableaux de bord.

#GAGSI2019

Structuration du Vecteur 11 · Budget & performance

ENJEUX POUR L'ENTREPRISE

1. Aligner les objectifs de performance du SI sur les objectifs de l'entreprise.
2. Assurer l'atteinte des objectifs de performance du SI en gérant la meilleure allocation des ressources au meilleur coût.
3. Maîtriser le budget du SI (fonctionnement récurrent et projets).
4. Associer les différentes parties prenantes (COMEX, métiers, DSI) à la gestion du SI grâce à un processus de communication sur la performance du SI.

MENACES POUR L'ENTREPRISE

1. Prendre de mauvaises décisions par manque de maîtrise de l'ensemble des éléments de coûts.
2. Ne pas maîtriser les facteurs de « dérapage » des projets.
3. Générer une incompréhension entre la Direction générale, la Direction financière, les directions métiers et la DSI sur l'évolution du budget SI et des coûts des prestations fournies par la DSI à ses clients, ce qui peut se traduire par une perte de confiance préjudiciable à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

FACTEURS DE RISQUES ASSOCIÉS

1. Méconnaissance des objectifs de l'entreprise et des attentes des métiers.
2. Manque de compréhension sur la contribution du SI aux objectifs de l'entreprise.
3. Absence de *roadmap IT* et de gestion du portefeuille de projets.
4. Absence de processus structuré de suivi de la performance et du budget du SI.
5. Manque de culture économique et de compétences en contrôle de gestion du SI.

BONNES PRATIQUES

1. **OBJECTIFS DE PERFORMANCE SI**
   Objectifs de performance SI alignés avec ceux de l'entreprise.
2. **INDICATEURS**
   Indicateurs sur la mesure de la performance et l'atteinte des objectifs.
3. **BUDGET**
   Budget géré avec un processus d'arbitrage de la DG.
4. **COÛTS COMPLETS DES SERVICES**
   Coûts complets des services calculés pour co-responsabiliser les métiers.
5. **PROJETS**
   Projets suivis selon les coûts, délais et fonctionnalités.

#GAGSI2019

Structuration du Vecteur 12 · Marketing & communication

ENJEUX POUR L'ENTREPRISE

1. Faire évoluer l'image de la DSI, comme étant un acteur stratégique à forte valeur ajoutée.
2. Donner de la transparence sur la performance du SI afin de favoriser la connaissance des enjeux et chantiers de la DSI pour les métiers.
3. Faciliter l'adhésion des collaborateurs dans les plans de transformation numérique.
4. Anticiper et être en mesure de communiquer en situation de crise.

MENACES POUR L'ENTREPRISE

1. Manque de transparence et perte d'information pouvant favoriser le *Shadow IT* et dégrader l'image de la DSI auprès des clients internes.
2. Effet négatif de la « boite noire » ou « tour d'ivoire » vis-à-vis des utilisateurs finaux.
3. Manque d'attractivité pour les talents à rejoindre la DSI et l'entreprise.

FACTEURS DE RISQUES ASSOCIÉS

1. Méconnaissance de la stratégie de l'entreprise, et non-alignement de la stratégie du SI avec celle de l'entreprise.
2. Absence de processus de communication avec les métiers.
3. Sous-estimation de l'impact culturel des projets de transformation.
4. Absence de processus de communication et de méthodologie de gestion des crises.

BONNES PRATIQUES

1. **FONCTION MARKETING DE LA DSI** ✓
   Fonction marketing de la DSI organisée et orientée clients du SI.
2. **PLAN DE COMMUNICATION** ✓
   Plan de communication formalisé et partagé.
3. **COMMUNICATION INTERNE DE LA DSI** ✓
   Communication interne de la DSI.
4. **COMMUNICATION INTERNE À L'ENTREPRISE** ✓
   Communication interne à l'entreprise.
5. **COMMUNICATION EN SITUATION DE CRISE** ✓
   Communication en situation de crise anticipée

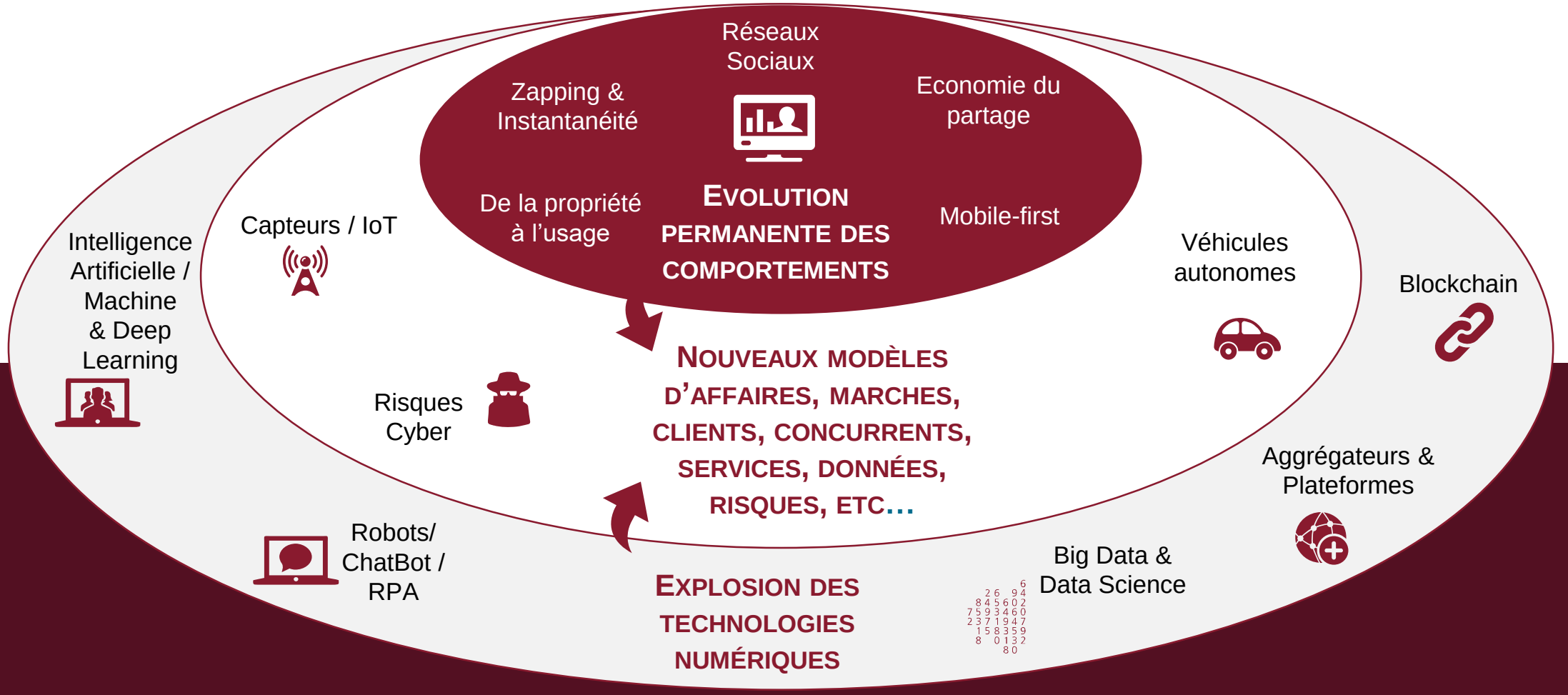
#GAGSI2019

Comment évolue la gouvernance du SI à l'ère du numérique ?

- Comment évolue l'Entreprise à l'ère du numérique ?
- Comment évolue le Système d'Information à l'ère du numérique ?
- Comment évolue la Gouvernance du SI à l'ère du numérique ?

ifaci institut français de l'audit et du contrôle internes
Cigref RÉUSSIR LE NUMÉRIQUE
afai ISACA

Impacts de la transformation numérique sur l'entreprise



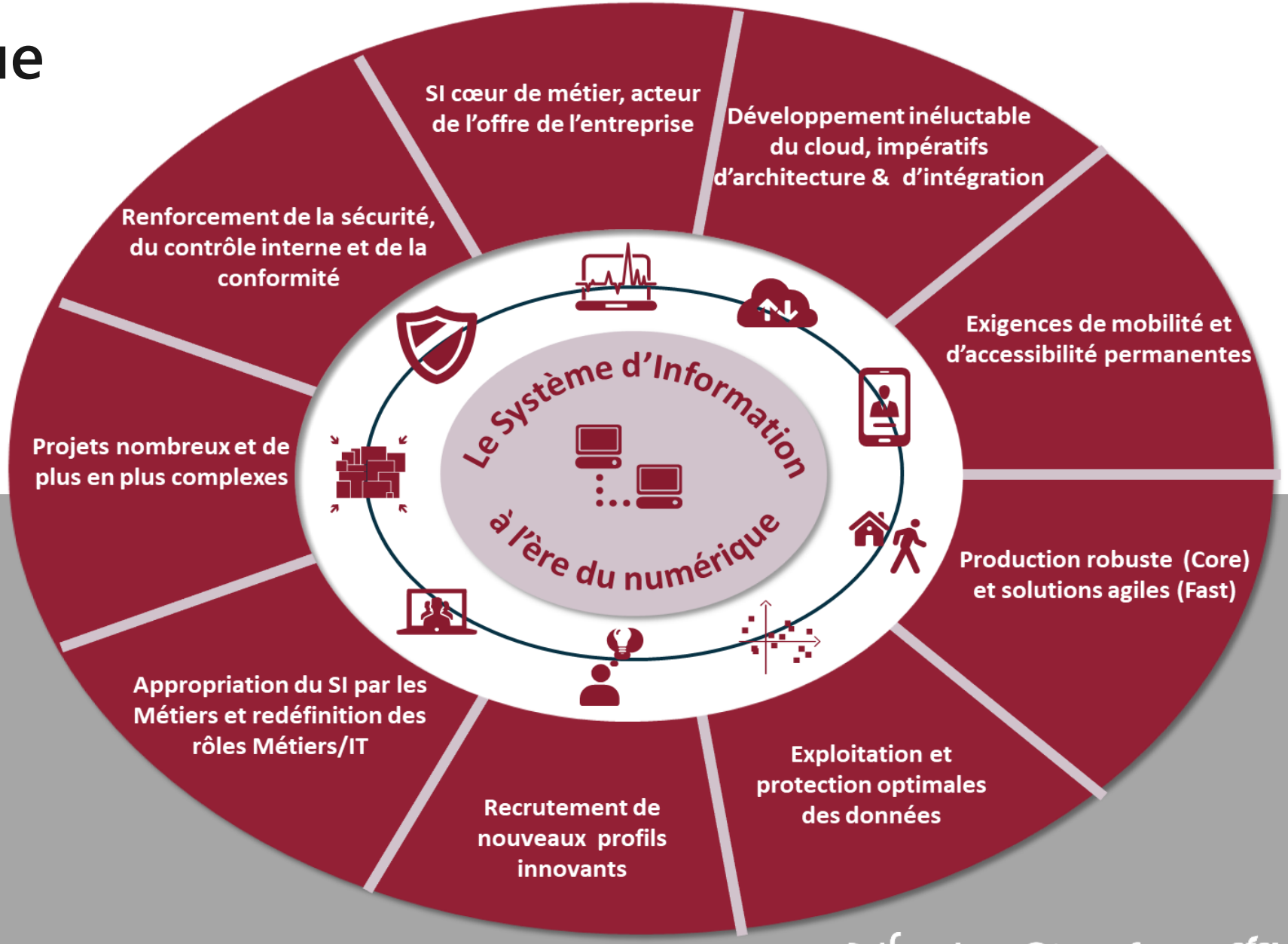
#GAGSI2019

Comment évolue l'Entreprise à l'ère du numérique ?



#GAGSI2019

Comment évolue le Système d'Information à l'ère du numérique ?



Ecosystème. Agile. Cloud. Cyber. Talents.

Innovation. Ethique. GDPR. Marketing. Données.

Architecture. Intégration. CDO. Risques.

Réglementations. Shadow. Fast. Immédiateté.

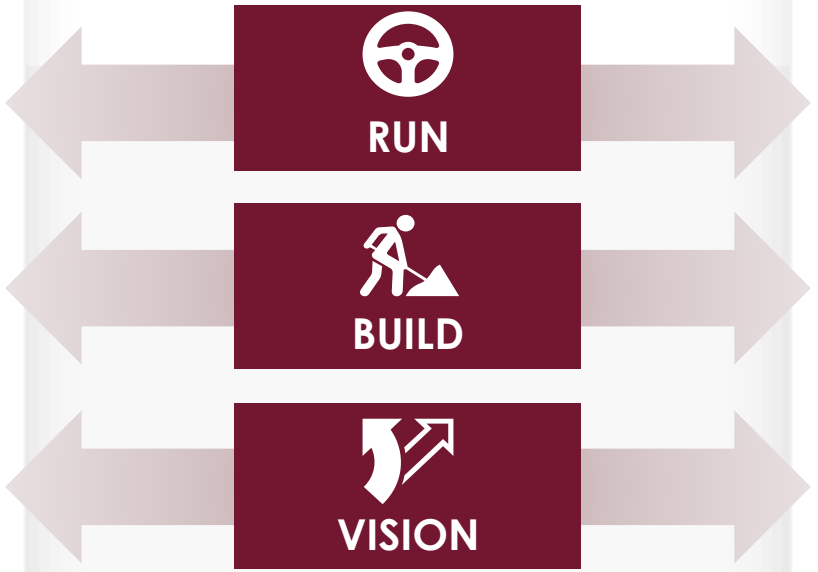
Usage. Mobilité. Partenariats. Coopétition.

Collaboration. Services. Modèles d'affaires

Les 3 fondamentaux de la DSI restent…mais leur contenu est fortement impacté par la révolution numérique.

Rôles de la DSI

- Fournisseur de service
- Partenaire des Métiers
- Stratège



Mandats de la DSI

Excellence opérationnelle de tous les services en place

Achèvement des projets dans le respect du périmètre, du budget et du calendrier

Elaboration de la stratégie d'évolution du SI







Vers une nouvelle gouvernance du système d'information

01

Le numérique engendre une large transformation de nos entreprises et de leur écosystème

02

Chaque groupe définit sa gouvernance optimale, en fonction de son contexte, de sa maturité, de ses hommes et de ses femmes

03

Les Métiers et la DSI ont, d'une manière ou d'une autre, la responsabilité d'exécuter cette transformation du système d'information de la société

En savoir plus sur l'AFAI ISACA

L'Association Française de l'Audit et du conseil Informatiques est l'association de référence des métiers des systèmes d'information. Présidée par Pascal Antonini (EY), l'AFAI est le chapitre français de l'ISACA, association internationale qui regroupe plus de 140 000 membres dans 188 pays, et rassemble aujourd'hui près d'un millier de professionnels en France.

www.afai-isaca.fr 3 rue du Colonel Moll 75017 Paris +33 1 40 08 47 81 afai@afai.fr

En savoir plus sur l'IFACI

L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes rassemble les 5 500 professionnels de l'audit et du contrôle internes et, plus largement, de toutes les fonctions contribuant à la maîtrise des risques.
Présidé par Jean-Marie Pivard (Publicis Group), l'IFACI est affilié à « The IIA », réseau mondial représentant plus de 190 000 professionnels.

www.ifaci.com 98 bis boulevard Haussmann 75008 Paris +33 1 40 08 48 00 institut@ifaci.com

En savoir plus sur le Cigref

Association de grandes entreprises et d'administrations publiques françaises, le Cigref se donne pour mission de développer leur capacité à intégrer et maîtriser le numérique. Présidé par Bernard Duverneuil (Elior Group), il regroupe près de 150 grandes entreprises et administrations publiques de tous secteurs d'activité, utilisateurs de solutions et services numériques.

www.cigref.fr 21 avenue de Messine 75008 Paris + 33 1 56 59 70 00 cigref@cigref.fr


ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes
Cigref
RÉUSSIR
LE NUMÉRIQUE
afai
ISACA