



Gouvernance et contrôle des Systèmes d'Information

RÉFÉRENCE
DSI



Jour 7 : Les indicateurs de la DSI

Jean-Marc Montels
Maximilien Stebler
Philippe Tronc

➤ BYOD = « Bring Your Own Device »

- Pratique qui consiste pour une entreprise publique ou privée de permettre, sous certaines conditions, à ses salariés, consultants ou prestataires extérieurs d'utiliser leurs matériels personnels (ordinateurs portables, tablettes et smartphones) à des fins professionnelles.
- La Commission générale de terminologie et de néologie traduit officiellement l'acronyme en AVEC pour « Apportez Votre Equipement Personnel de Communication » (JO du 24 mars 2013)



Les niveaux d'intervention de la DSI :

Technique tactique et stratégique

◆ Le niveau **stratégique** :

définir les priorités d'évolution du système d'information, anticiper



Compétitivité

◆ Le niveau **tactique** :

assurer l'évolution du système d'information selon les directions fixées



Performance

◆ Le niveau **technique** :

assurer le bon fonctionnement technique du système d'information



Productivité

Les niveaux d'intervention de la DSI :

Gouverner et contrôler les risques :

1) Le niveau **technique** :

assurer le bon fonctionnement technique du système d'information

2) Le niveau **tactique** :

assurer l'évolution du système d'information selon les directions fixées

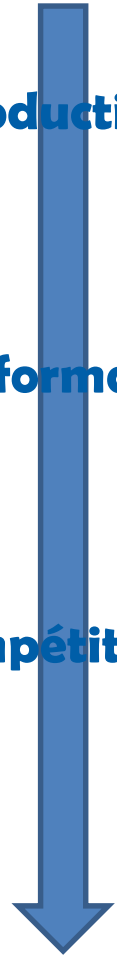
3) Le niveau **stratégique** :

définir les priorités d'évolution du système d'information, anticiper

Productivité

Performance

Compétitivité



Les indicateurs de la DSI

Glossaire :

- **Budget DSI** : Dans le budget DSI seront comptabilisés les coûts des études et développements, de la production informatique, des télécommunications, de la bureautique , du service d'assistance aux utilisateurs (helpdesk) , de tout le personnel interne rattaché à la DSI , de toutes les sous-traitances externes travaillant directement pour le SI , des locations , des amortissements .
- **Chiffre d'affaires** : Chiffre d'affaires HT réalisé sur le périmètre réel « couvert » par le système d'information concerné (filiale , agence , secteur , division , etc.) et en cas d'utilisation de l'IT Groupe par l'une des filiales : il faut consolider le CA global donc le budget informatique local.
- **Coûts projets SI** : Chaque projet est pris en compte de son lancement jusqu'à sa recette de mise en production et tous les coûts (matériels , logiciels , personnel externe , personnel interne, coût de retrait de l'ancien et du nouveau système, en cas de fin prévisible, etc.) sont inclus.

Les indicateurs de la DSI

Glossaire :

- **Projets** : Ensemble d'actions structurées et spécifiques qui permettra, à l'aide d'intervenants et de moyens préalablement définis de constituer progressivement et méthodiquement une réalité, un objectif souhaité par un sponsor parfaitement identifié, pour un business case maîtrisé, dans un délai définit. (un seuil minimum de charge peut être défini pour engager un projet)
- **Poste de travail** : Tout poste informatique utilisable pour l'entreprise , hors les postes spécifiques directement rattachés à des process ou à des équipements industriels, et non utilisables directement sur le système d'informations de l'entreprise (reliés au réseau de l'entreprise)
- **Production Informatique et telecom**: les activités d'exploitation des systèmes informatiques et télécommunications, de support niveau 1 (voire niveau 2) utilisateur et d'éditique sont reprises sous ce terme.
- **Utilisateur** : Tout collaborateur interne ou externe qui , dans le cadre de sa fonction , est amené à utiliser le système d'informations , à partir d'un poste de travail identifié , pour une durée variable et à une fréquence variable .

Les indicateurs de la DSI

Liste et classification :

- Les indicateurs présentés sont au nombre de 25
- Les indicateurs sont pré-regroupés en 4 rubriques :
 - Indicateurs financiers
 - Performance intrinsèque de l'IT
 - Importance donnée à l'IT
 - Respect du Légal

Les indicateurs de la DSI

Indicateurs Financiers – Benchmarking :

Investissements, amortissements, coûts récurrents (achats externes/masse salariale) en distinguant HW, SW, services et en introduisant des vues d'avancement budgétaire

➤ **Rapport Budget SI / CA :**

- *Rapport entre le budget de fonctionnement annuel de la DSI tel que défini dans les définitions générales et le chiffre d'affaires annuel réalisé sur le périmètre de la DSI. Le résultat est exprimé sous forme de pourcentage.*

➤ **Rapport Budget RH / Budget S.I.**

- *Rapport entre le budget RH (salaries et prestations externes : infogérance, projets, consulting) et le budget de fonctionnement de la DSI*

➤ **Rapport Projets SI / Budget SI :**

- *Rapport entre les coûts totaux des projets SI « engagés » dans l'année et ramené à la « quote-part » de la DSI (tel que défini dans les définitions générales) et le budget de fonctionnement annuel de la DSI (tel que déjà défini) toujours dans une logique de périmètre identique. Le résultat est exprimé sous forme de pourcentage*

➤ **Existence d'un Plan Informatique chiffré**

- *Existence d'une liste de projets priorisés et chiffrés en ligne avec la stratégie de l'entreprise.*
- *Note de 0 à 5. (0 = Non / 5 = projets budgétés, engageants, durables)*

Les indicateurs de la DSI

Indicateurs Financiers – Benchmarking :

➤ Rapport Coût de production / Budget SI

- **Rapport coût réel annuel de la partie Production / Total du budget de fonctionnement DSI**
- **Rapport Coûts infrastructure / Coûts de production**
–Part (en %) des coûts matériels (postes, serveurs, équipements réseaux lignes) dans les coûts de production Informatique. Infogérance ?
- **Rapport Coûts logiciels / Coûts de production**
–Part (en %) des coûts de licences logicielles dans les coûts de production (Licence et maintenance par type logiciels de base – logiciels métiers) ASP et SAAS ?
- **Rapport Coûts RH / Coûts de production**
– Part (en %) des coûts RH liés à la production (salaires et prestations externes) dans les coûts de production.

➤ Rapport Coût externe / Budget SI. Infogérance ?

- Rapport entre le coût total des prestations externes engagées dans le budget DSI et la totalité du budget DSI (tel que défini dans les définitions générales)

➤ Rapport Coûts télécoms / CA

- Rapport entre les dépenses totales en télécoms (réseaux, téléphonie, mobiles...) et le CA Global

➤ Rapport Budget SI / nombre d'utilisateurs

- Rapport entre le budget de fonctionnement annuel de la DSI et le nombre d'utilisateurs du système d'information.

➤ Rapport Budget SI / nombre de sites

- Rapport entre le budget de fonctionnement annuel de la DSI et le nombre de sites utilisant le système d'information. Significatif ?

Trouver les bons indicateurs par site type coût telecom/ site

Les indicateurs de la DSI

Performance intrinsèque :

➤ **Nombre d'appels par utilisateurs et par mois**

- *Nombre moyen d'appels passés par les utilisateurs du périmètre DSI concernant le système d'informations (incident, questions, demandes, etc...) ramené par utilisateur et par mois*

➤ **Taux de disponibilité du SI**

- Il convient de cartographier chaque application avec une plage horaire de disponibilité, un nombre d'utilisateurs et une criticité (O/N). La disponibilité totale correspond au nombre d'heure de la plage horaire * nb d'utilisateur pour chaque applicatif.
- La non disponibilité correspond, pour chaque applicatif au nombre d'heure d'indisponibilité * nb d'utilisateurs concernés.
- Le rapport non disponibilité / disponibilité totale donne le taux d'indisponibilité.

➤ **Sécurité du SI / continuité d'activité :**

- *Existence d'au moins un PRA au sein du SI . O/N ; PRA = plan de reprise d'activité en cas d'incident majeur (destruction de site)*

➤ **Le taux de pénétration SI par direction métier.**

- *Concerne le taux d'appropriation et d'utilisation par chaque département des logiciels métiers. Note de 0 à 5. 0 = tableur – 5 > 80 % de profondeur d'utilisation*

Les indicateurs de la DSI

Performance intrinsèque :

➤ **Existence d'une enquête de satisfaction clients**

- Réponse sous forme (Oui , Non). La formalisation au niveau du tableau comparatif sera ensuite exprimée en pourcentage de réponses positives

➤ **Complexité du SI : Le nombre de fournisseurs**

- Nombre de fournisseurs ayant un contrat de fourniture ou de service avec la DSI ?

Les indicateurs de la DSI

Importance donnée :

➤ Niveau hiérarchique du DSI :

- *Niveau hiérarchique DSI = Nombre de niveaux de hiérarchie existants entre le PDG de l'entreprise et le niveau du DSI (exemple : DSI directement rattaché au PDG = 1 ; DSI rattaché à un DAF lui-même rattaché directement au PDG = 2 ; etc...)*

➤ Rapport effectif de la DSI (interne + externe) / Effectif total :

- *Rapport en ETP entre l'effectif DSI (interne DSI et externe travaillant dans des contrats de sous-traitance négociés par la DSI) et l'effectif total (interne + externe) tous secteurs et toutes compétences rattachées au périmètre d'intervention couvert par la DSI*

➤ Nombre de comités stratégiques informatique :

- *annuel*

➤ Le Taux de pénétration de la mobilité :

- *Par direction métier, nombre d'utilisateurs équipés sur effectif de la Direction métier*

➤ Enquête auprès des directions métiers sur l'impact de l'informatique dans la relation avec les tiers (fournisseurs et clients)

Les indicateurs de la DSI

Respect Légal :

➤ Existence d'une déclaration CNIL

- Réponse sous forme (Oui , Non). La formalisation au niveau du tableau comparatif sera ensuite exprimée en pourcentage de réponses positives

➤ Existence d'une charte informatique

- Réponse sous forme (Oui , Non). La formalisation au niveau du tableau comparatif sera ensuite exprimée en pourcentage de réponses positives

➤ Taux de piratage

- Valeur de licence piratée sur valeur totale licences utilisées (base dernier prix d'achat connu)

La mesure de la performance

Balance Scorecard

- L'objectif principal de ce tableau de bord est de faciliter la déclinaison des objectifs stratégiques de l'Entreprise en termes opérationnels et de suivre la progression des « réalisations » pour l'atteinte des objectifs fixés à chaque niveau.
- Dans ce but, chaque « volet » comprendra :
 - des Objectifs : description, enjeux,...
 - des Plans d'Action associés aux Objectifs : description, résultats attendus, délais, moyens alloués, responsable,....
 - des Indicateurs associés aux Plans d'Action permettant de mesurer la progression des résultats vers la « cible » à atteindre

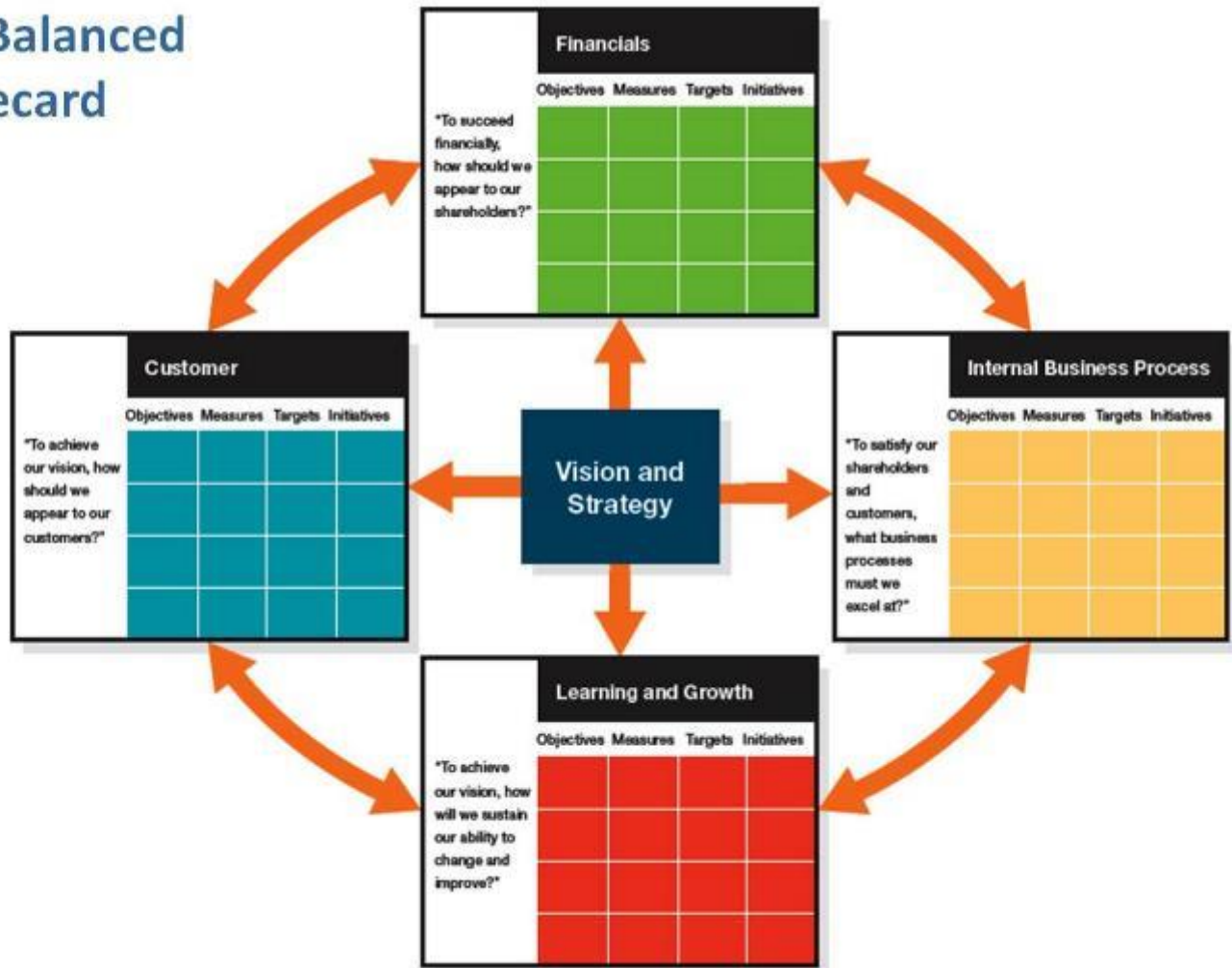
- Mettre au point un tableau de bord prospectif inclut quatre processus :
 - Traduire la vision en objectifs opérationnels ;
 - Communiquer la vision et la décliner en performance individuelle ;
 - Planification d'activité ;
 - Feedback et apprentissage, puis ajustement de la stratégie en fonction.

- la carte stratégique, diagramme stratégique causes-effets, se compose de quatre axes :
 - Finance ou bénéfices financiers ;
 - Ce que l'on apporte aux actionnaires ,comment sommes-nous perçus par nos actionnaires?
 - Client ou impact client ;
 - Ce qu'attendent les clients ,comment sommes-nous perçus par nos clients?
 - Processus internes ou processus clés
 - Quels processus apportent de la valeur ? , quels sont les processus internes dans lesquels nous devons exceller pour réussir ?
 - Apprentissage organisationnel et développement ou capacités stratégiques
 - Implication des RH ou de l'infrastructure; comment optimiser notre capacité à changer et à nous améliorer ?

Balance Scorecard

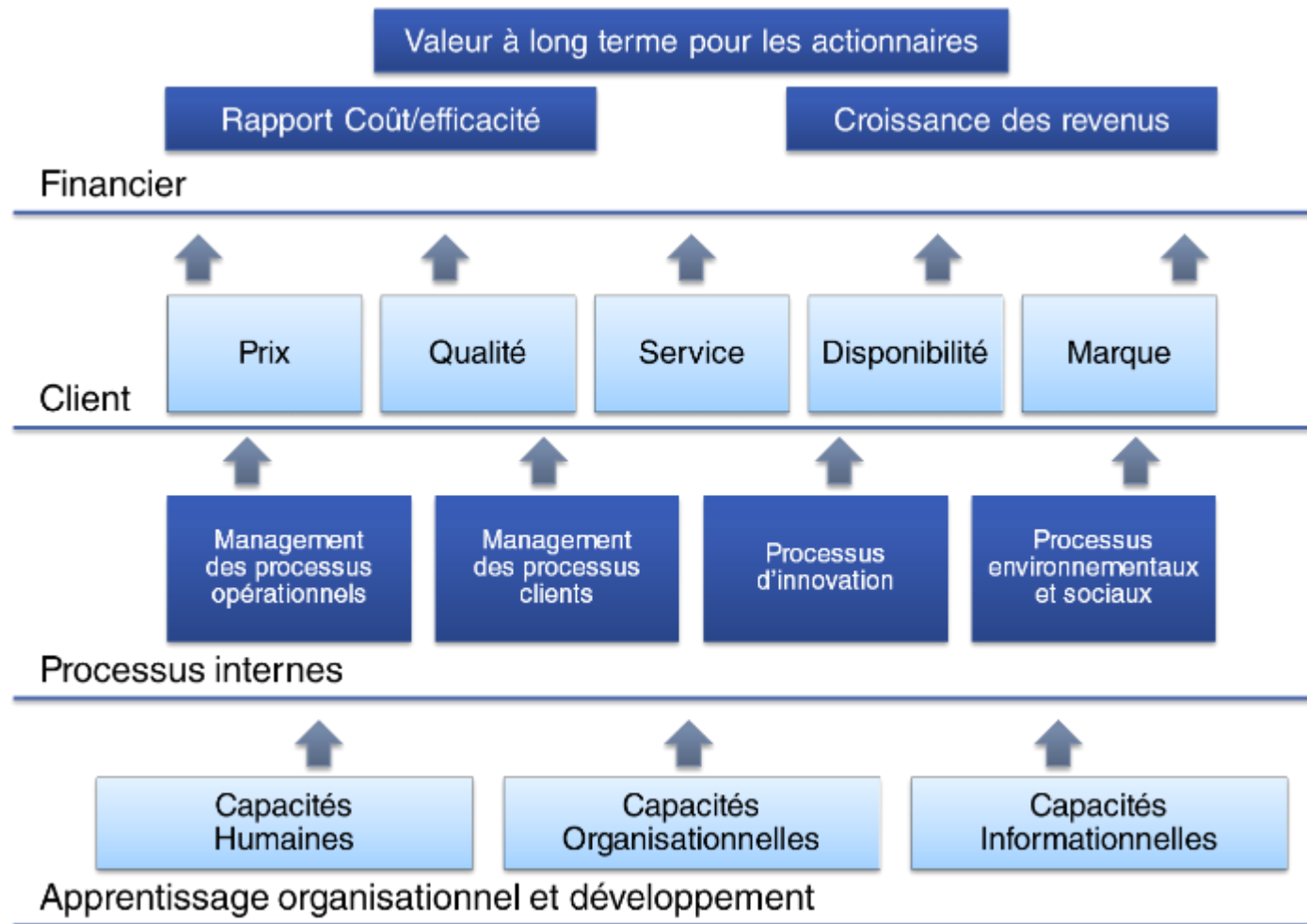
Une approche interessante

The Balanced Scorecard



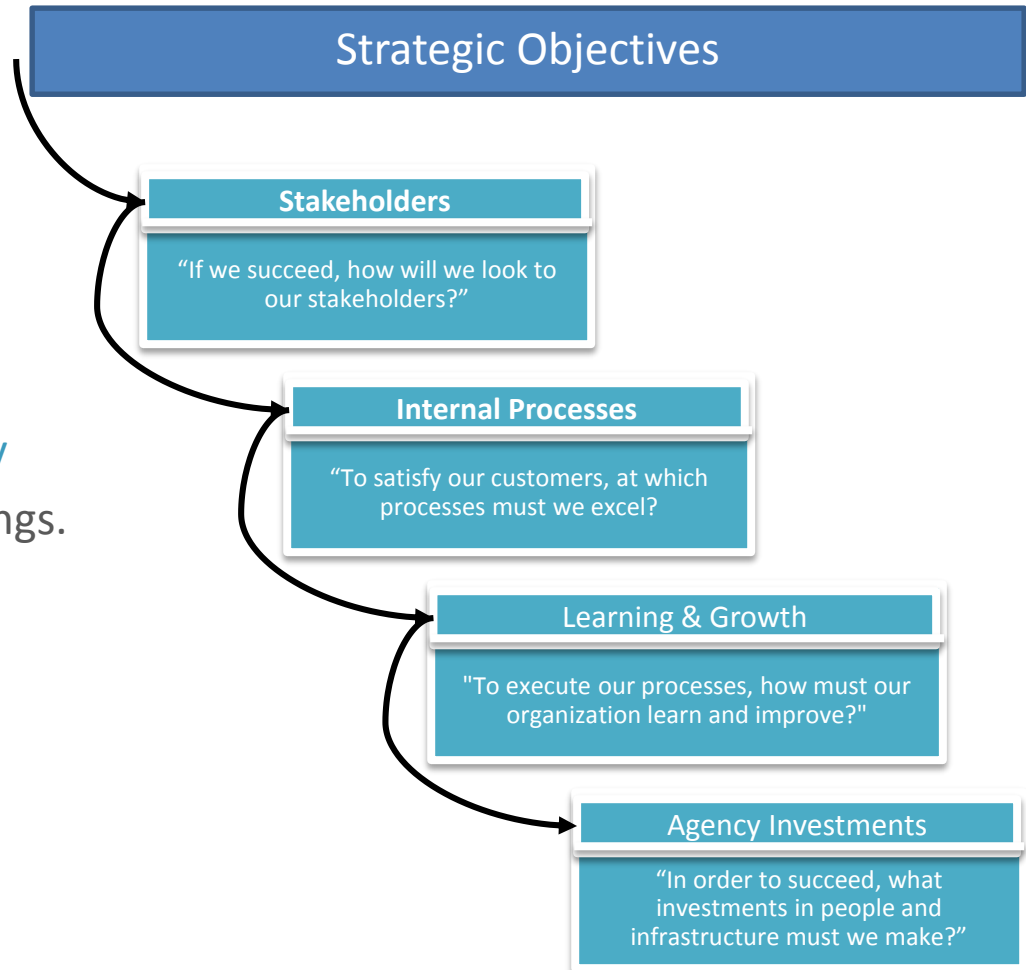
Balance Scorecard

Une approche interessante



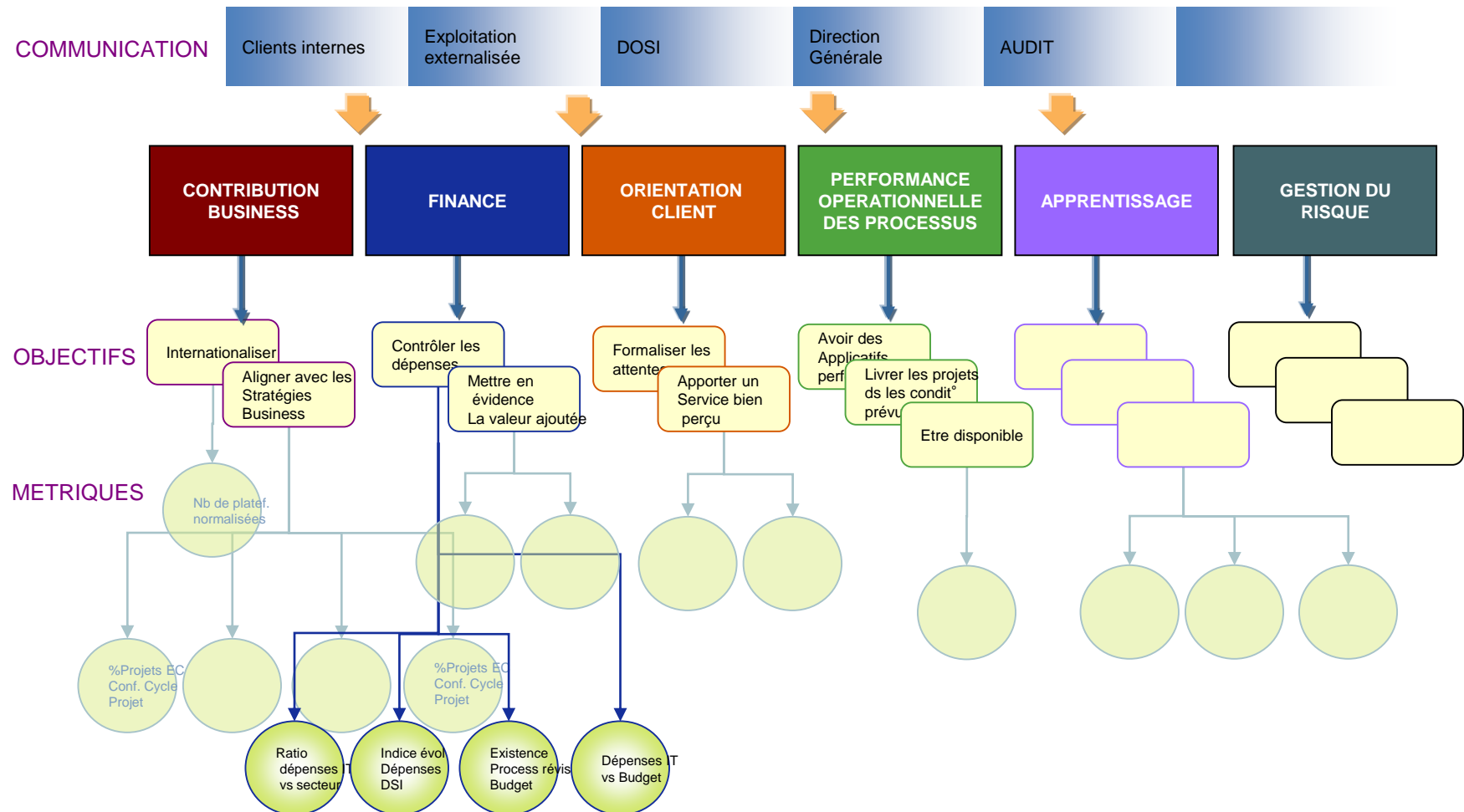
Four Views of Performance

- Strategy can be described as a series of cause and effect relationships.
- Provides a “line of sight” from strategic to operational activity
 - working on the “right” things.

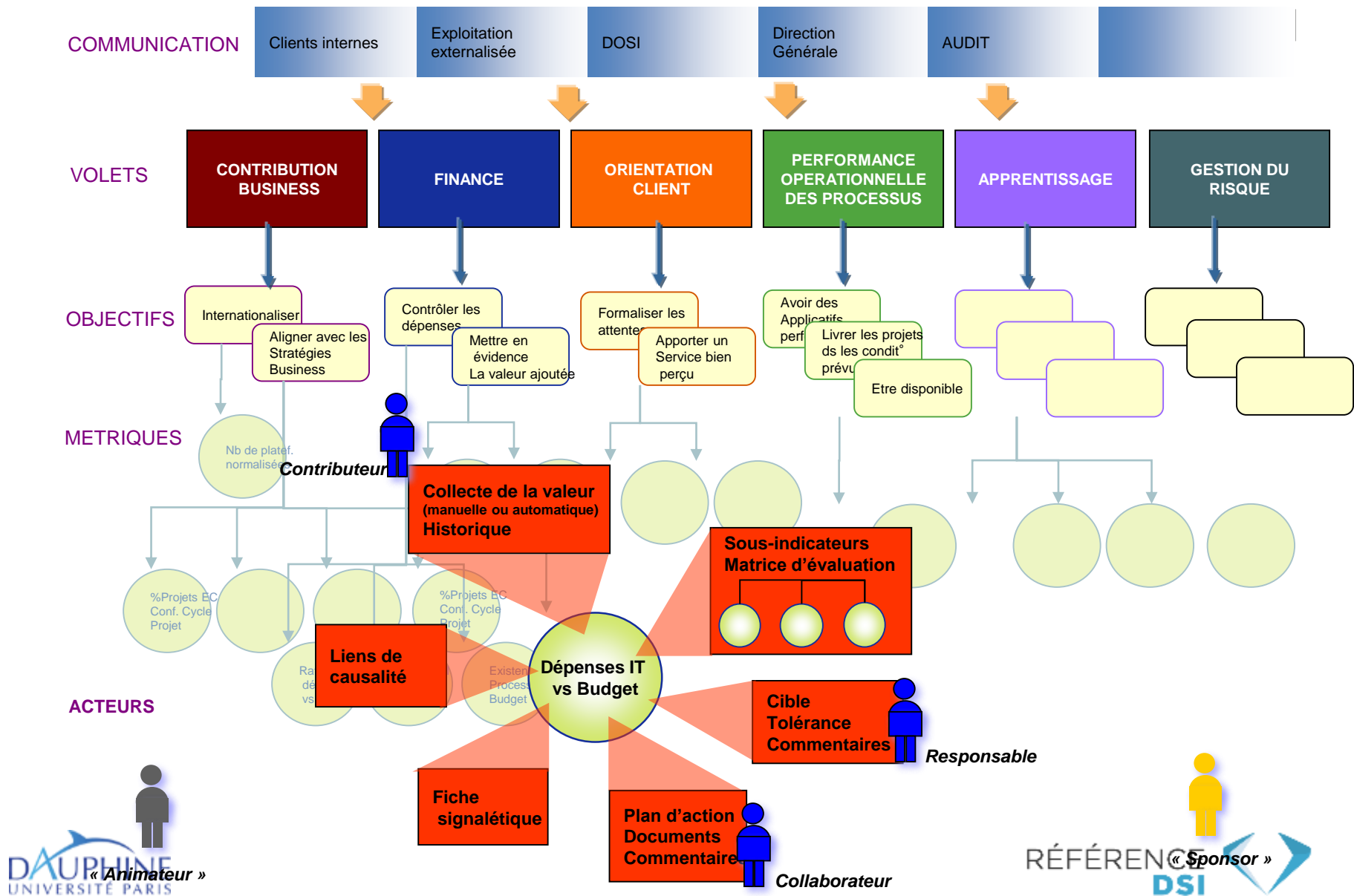


Mesure de la performance

IT Scorecard



Mesure de la performance



La mesure de la performance

Balance Scorecard

- L'ensemble des indicateurs opérationnels et économiques de la DSI peuvent être regroupés dans les 5 volets du Tableau de Bord de pilotage global (IT scorecard) :
- Contribution au Business
 - Performance Economique
 - Performance des processus informatiques
 - Orientation « Clients »
 - Apprentissage et préparation du Futur
 - Un volet supplémentaire concernant la qualité de la « Gestion du risque » a été rajouté.

La mesure de la performance

Rappel : Balance Scorecard

- L'objectif principal de ce tableau de bord est de faciliter la déclinaison des objectifs stratégiques de l'Entreprise en termes opérationnels et de suivre la progression des « réalisations » pour l'atteinte des objectifs fixés à chaque niveau.
- Dans ce but, chaque « volet » comprendra :
 - des Objectifs : description, enjeux,...
 - des Plans d'Action associés aux Objectifs : description, résultats attendus, délais, moyens alloués, responsable,....
 - des Indicateurs associés aux Plans d'Action permettant de mesurer la progression des résultats vers la « cible » à



La mesure de la performance

Exercice d'application :

- Pour les indicateurs opérationnels définis ci avant :
 - Positionnez chaque indicateurs dans un des 5 volets
 - Proposez pour 2 d'entre eux un modèle Balance Scorecard

FIN
DE LA
SEPTIEME JOURNEE