

# CONCOURS EXTERNE D'ADMINISTRATEUR TERRITORIAL

---

OCTOBRE 2006

---

## COMPOSITION PORTANT SUR LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

---

### EPREUVE N°33

**Durée : 5 heures**  
**Coefficient : 2**

#### **Sujet :**

Dans le cadre de votre formation initiale d'administrateur territorial, vous avez accepté un stage au Conseil général (dénommé ici CG99).

Le directeur général des services est assisté de 5 directeurs généraux adjoints en charge chacun d'un domaine :

- Administration des ressources (Moyens généraux, gestion des assemblés, finances et marchés, ressources humaines, affaires juridiques, systèmes d'information)
- Solidarités
- Citoyenneté et qualité de vie
- Equipements et environnement
- Aménagement et développement des territoires.

La Direction des Systèmes d'information (DSI), en tant que direction fonctionnelle rattachée au DGA Administration des ressources, est prestataire auprès des autres directions.

Appréciée par son savoir faire, elle est certes à l'écoute des directions métiers et de la direction générale, mais son alignement stratégique avec ces acteurs, la gestion de son portefeuille de projet et des comparatifs (financiers notamment) avec d'autres conseils généraux manquent.

Conscient de ce besoin, le Directeur des Systèmes d'Information avait alors remis au Directeur général des services un premier projet de gouvernance des systèmes d'information.

Sur la base des documents remis, le DGS vous demande de rédiger une note présentant les principes de la gouvernance des systèmes d'information.

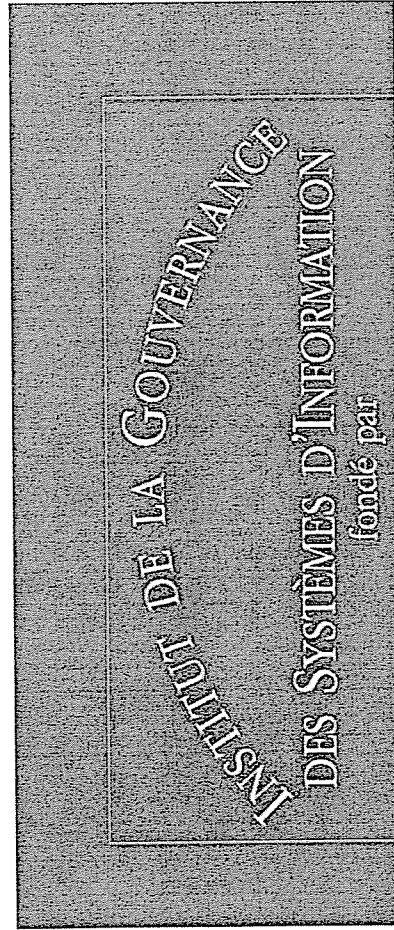
Dans une deuxième partie, en vous appuyant sur vos propres compétences et votre opinion vous proposerez une approche pour répondre aux attentes du Directeur Général des Services.

### LISTE DES DOCUMENTS :

Document 1 : Place de la gouvernance du système d'information dans la gouvernance générale de l'entreprise - <a href="http://www.itgi-france.com/">http://www.itgi-france.com/</a> - Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information 2005.	Page 3
Document 2 : Extraits du livre IT Gouvernance - Maîtrise d'un système d'information - Edition Dunod - Mai 2005.	Page 8
Document 3 : Synthèse colloque « l'IT gouvernance en actions » <a href="http://www.cigref.fr">www.cigref.fr</a> - Mai 2004	Page 15
Document 4 : Principe du Cobit - <a href="http://www.guide-informatique.com">www.guide-informatique.com</a>	Page 17
Document 5 : Enquête DSI 2005 de Cogitis	Page 25
Document 6 : La gouvernance informatique déformée - <a href="http://www.cio-online.com/">http://www.cio-online.com/</a> - 20/01/2006	Page 35
Document 7 : Gouvernance des systèmes d'information ? Oui, mais pas celle là ! - <a href="http://www.journaldunet.com">www.journaldunet.com</a> - 08/06/2005	Page 38
Document 8 : Trame du projet de gouvernance des systèmes d'information - Directeur des systèmes d'information du CG99 - Mai 2006.	Page 40

### **NOTA :**

- Les épreuves sont d'une durée limitée. Aucun brouillon ne sera accepté, la gestion du temps faisant partie intégrante des épreuves.
- Les candidats ne doivent porter aucun signe distinctif sur les copies : pas de signature (signature à apposer uniquement dans le coin gommé de la copie à rabattre) ou nom, grade, même fictifs. Seuls la date du concours et le destinataire, ainsi que le nom fictif de la collectivité déjà mentionné dans l'énoncé, peuvent être portés sur la copie.



**A F A I** **CiGREF**

Place de la gouvernance du  
système d'information dans la  
gouvernance générale de  
l'entreprise

Equilibrer  
Performance et Conformité

## Sommaire

1. Introduction
2. Gouvernance d'entreprise
3. Gouvernance institutionnelle
4. Gouvernance d'activité
5. Positionner la gouvernance des systèmes d'information
6. Qu'est ce que la gouvernance du système d'information ? 7 piliers
7. Pratiques de la gouvernance du système d'information
8. Contribution des 10 pratiques aux 7 piliers
9. Conclusion



# Introduction

Alors que de nombreuses entreprises reconnaissent les bénéfices potentiels que la technologie peut produire, celles qui réussissent comprennent et gèrent également les risques associés avec la mise en oeuvre de nouvelles technologies.

Parmi les défis et préoccupations de ces entreprises se trouvent :

- Aligner la stratégie système d'information avec la stratégie de l'entreprise
- Cascader la stratégie et les objectifs à l'intérieur de l'entreprise
- Fournir les structures organisationnelles qui facilitent la mise en oeuvre de la stratégie et des objectifs
- Exiger qu'un cadre de contrôle soit adopté et appliqué pour le système d'information
- Mesurer la performance du système d'information

Des mesures efficaces et opportunes visant à adresser ces préoccupations de décideurs doivent être favorisées par la couche de gouvernance de l'entreprise. Par conséquent, les administrateurs et les décideurs doivent prolonger la gouvernance, déjà exercée dans l'entreprise, au système d'information.

Source : IT Governance Institute <wED

# Gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise est un équilibre entre performance et conformité.

## Gouvernance de l'entreprise

### Gouvernance Institutionnelle Processus de conformité

- Président du C.A. / PDG
- Administrateurs externes
- Comité d'audit
- Comité des rémunérations
- Gestion des risques
- Audit Interne

### Gouvernance d'activité Processus de performance

- Planification stratégique et alignement
- Prise de décision Stratégique
- Gestion des risques stratégiques
- Tableaux de bords
- Systèmes stratégiques de l'entreprise
- Amélioration continue

### Responsabilité Assurance

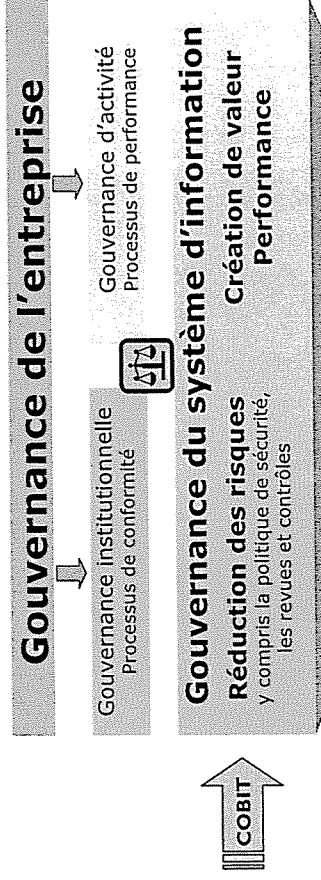
### Création de valeur Utilisation des ressources

Source : adapté depuis CIMA

4

## Positionner la gouvernance des systèmes d'information

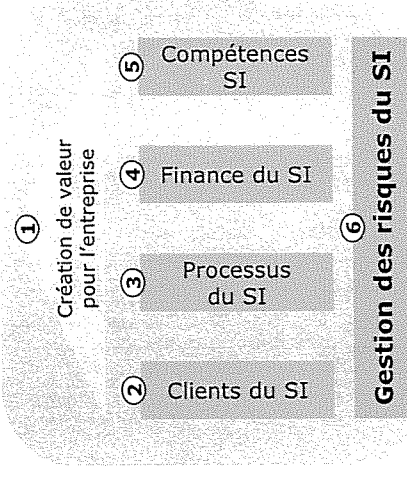
Au sein de la gouvernance d'entreprise, la gouvernance des systèmes d'information soutient à la fois la gouvernance institutionnelle et la gouvernance d'activité.



## Qu'est ce que la gouvernance du système d'information ? 7 piliers

La gouvernance du système d'information est un processus de management, fondé sur des bonnes pratiques, permettant à l'entreprise de diriger la fonction système d'information dans le but de :

- Soutenir ses objectifs de création de valeur
  - Accroître la performance des processus du système d'information et leur orientation clients.
  - Maîtriser les aspects financiers du système d'information
  - Développer des solutions et des compétences en système d'information dont l'entreprise aura besoin dans le futur
  - Assurer que les risques liés au système d'information sont gérés
- Tout en développant la transparence.



# Pratiques de Gouvernance

Mettre en oeuvre ces pratiques dans une approche qualité tournée vers les bonnes pratiques.

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

## Contribution des 10 pratiques aux 7 piliers

	Création de valeur	Clients du SI	Processus du SI	Finance	Compétences	Gestion des risques	Transparence et relations
Planification du système d'information	X	X			X	X	X
Alignement système d'information / Activités	X	X				X	X
Gestion du portefeuille de projets système d'information	X	X				X	X
Budget et contrôle de gestion du système d'information		X		X		X	X
Gestion des Projets système d'information		X	X				X
Fourniture de Services et Optimisation des processus système d'information		X	X		X	X	X
Gestion des risques liés au système d'information			X			X	X
Gestion des compétences en système d'information			X		X		X
Gestion de la communication sur le SI	X	X					X
Gestion et mesure de la performance du SI	X	X				X	X

## Conclusion

- ☐ La gouvernance des systèmes d'information est plus qu'une recette « processus et organisation ».
- ☐ La gouvernance des systèmes d'information est avant tout un défi de gestion prenant en compte la culture de l'entreprise.
- ☐ C'est un long voyage.

## Les fondateurs de l'Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information



### AF AI

88, rue de Courcelles  
75008 Paris  
Tél. 01 55 62 12 22  
Fax 01 47 47 70 43  
E-mail : [afai@afai.fr](mailto:afai@afai.fr)  
[www.afai.fr](http://www.afai.fr)

L'AF AI Association Française de l'Audit et du Conseil Informatiques a pour but de développer l'emploi des techniques et des méthodes visant la maîtrise des systèmes d'information.

Créée en 1982, l'AF AI regroupe aujourd'hui plus de quatre cents membres représentant les auditeurs externes, les consultants et diverses fonctions au sein des entreprises : direction de l'informatique, de l'audit, de la finance et du contrôle de gestion.

L'AF AI est le chapitre français de l'ISACA (Association internationale) qui compte plus de 20 000 membres dans une centaine de pays, et le représentant de l'IT Governance Institute.

L'AF AI organise des conférences, des formations, anime des groupes de recherche et publie des résultats d'enquêtes et d'études, des ouvrages ainsi qu'une revue.

Par ailleurs, l'AF AI organise chaque année, les examens du CISA et du CISM qui constituent des certifications internationales.

### CIGREF

21, avenue 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)

Le CIGREF regroupe 120 des plus grandes entreprises utilisatrices des technologies de l'information (assurance, banque, énergie, distribution, industrie, services...).

Ces entreprises représentent plus du tiers du budget informatique et télécommunications de l'ensemble de l'Hexagone. Elles regroupent 120 000 professionnels des systèmes d'information et 4 millions d'utilisateurs finaux.

Présidée par Jean-Pierre Corniou, l'association fait valoir les attentes légitimes des grands utilisateurs d'informatique et de télécommunications. Pour cela, elle entretient des relations avec les principaux décideurs dans le domaine des technologies de l'information.

En savoir plus sur l'Institut de la Gouvernance des Systèmes d'Information

[www.itgi-france.com](http://www.itgi-france.com)

7

extraits du livre IT Gouvernance – Maîtrise d'un système d'information –  
Edition Dunod – Mai 2005

## Préface de Thierry CHAMFRAULT Bouygues Telecom

La prise de conscience collective du poids de l'information dans l'entreprise est sans aucun conteste une réalité qui stimule le monde du business et du management des systèmes d'informations (IT). Cependant notre capacité à appréhender, comprendre et maîtriser le fonctionnement opérationnel de nos entreprises reste toujours aussi difficile.

Le monde industriel est fondé sur deux principes directeurs : une aptitude à **s'adapter** et une aptitude à **évoluer**. C'est ainsi qu'il a pu passer d'une modalité de fonctionnement type « exploit » à une modalité « exploitation ». Mais si ces deux modalités de pilotage sont bien entendues nécessaires aux organisations basées sur « l'IT management », elles sont encore loin d'être suffisantes au regard des décisions devant être prises.

La découverte majeure, en ce début du XXIème siècle, est sans doute le pilotage par le client, et par le service. Il se concrétise par une prise de conscience de bout en bout avec un accompagnement du client dans son cheminement et une analyse de son comportement dans l'utilisation des services qui lui sont offerts. Il est ainsi fort de constater qu'une composante de la décision d'opérer est en quelque sorte à l'extérieur de l'entreprise, chez le client. Et ce qui est assez paradoxal, c'est que « l'accompagnement par le service augmente la qualité de l'offre et son acceptation par le client, tout en en diminuant son coût ».

La gouvernance, comme le précise très justement l'auteur, est un concept qui vise à rassembler les institutions, les règles et les comportements afin d'obtenir des décisions bénéfiques ou à défaut acceptable de tous (surtout le client). L'IT gouvernance doit ainsi permettre une meilleure « écoute » du client par les organisations opérationnelles dans le but d'opérer à un **alignement « client »** par le service.

Ne serions-nous pas en train de réapprendre à écouter, à observer, mais aussi à appréhender qui nous sommes, quelle est notre valeur ajoutée et ce que nous avons concrètement à offrir ? Les fondamentaux « naturels » seraient-ils de retour ?

L'émergence des référents de « best practices » est sans aucun doute un début de réponse à ces interrogations. Elle devrait favoriser, au sein des organisations IT, une prise de conscience collective du niveau de leur maturité et permettre leurs passages de la culture coût à la culture business. La « gouvernance » prend ainsi tout son sens et trouve son efficacité. Un mot certes, mais encore plus une modalité de vie, d'échanges, de règles où le service offert au client est un axe directeur de motivation.

Cependant tout ceci est impossible sans une maîtrise forte des changements. Le degré de mise en oeuvre de ce processus par une organisation atteste de son niveau de maturité. Et s'il m'est permis de compléter l'approche, je parlerais même, dans le cas de l'IT gouvernance, de processus de gestion du changement sociologique des organisations opérationnelles.

»»



## L'ITG AU SERVICE DE L'EFFICACITÉ DES ENTREPRISES

Après le remaniement de la plupart des équipes de direction et des conseils d'administration, les audits financiers internes apparaissent. Sur le plan purement structurel, les premiers résultats relèvent que le coût global des moyens informatiques représente entre 10 et 40 % des coûts de fonctionnement de l'entreprise selon le secteur d'activité. Pour une activité considérée jusqu'à présent comme support logistique de l'entreprise, cela semble à première vue totalement disproportionné. Face à ce constat, beaucoup de managers vont chercher à aller plus loin et vont demander des audits spécifiques pour comprendre les enjeux mais aussi vérifier le rendement et l'efficacité de leur direction informatique.

Les rapports qui leur sont remis sont accablants, à tel point que certains managers vont commander des contre-expertises et des audits comparatifs afin de savoir si le problème est local ou récurrent dans ce secteur d'activité. Mais les chiffres sont là 30 à 35 % des projets initiés ne voient jamais le jour, environ 25 % de ceux qui arrivent à terme ont du retard, dépassent les budgets ou ne sont pas opérationnels lors de leur mise en place. Le taux d'incidents sur les projets est en augmentation constante de 2 à 4 % par an selon les cas sur les dix dernières années. Les entreprises les plus importantes constatent un taux d'échec presque deux fois supérieur. Dans certains cas, seuls 15 à 20 % du budget est réellement productif (Source : Standish Group). Les systèmes d'informations (interne et externe) ne valent guère mieux. Leurs structures reposent le plus souvent sur des briques empilées depuis plus de vingt ans et forment des ensembles instables, dont le coût de maintenance est tout simplement exorbitant. Les services de supports techniques sont quant à eux dans l'incapacité de gérer les phases de changement dans des conditions acceptables. Pour les grands groupes internationaux, y compris dans le monde bancaire, les problèmes ne se limitent pas aux projets ou aux systèmes d'informations. Certaines directions des services informatiques ignorent l'existence de plusieurs dizaines voire centaines de machines. Inutile d'être un expert de la sécurité pour comprendre ce que cela peut signifier en termes de risque notamment dans le monde bancaire. Côtés serveurs, ils sont en moyenne exploités entre 20 et 30 % de leurs capacités. Quant aux comportements tout y passe : prés carrés dans les services, baronnies au niveau des directions, choix technologiques aberrants, lobbying, etc.

Il faut donc changer cet état de fait, améliorer fortement la rentabilité des services informatiques, mettre en place des moyens de supervision et de contrôle : c'est la naissance de l'ITG Gouvernance (ITG) appelée aussi « Gouvernance Informatique » (Figure).

<i>Gouvernance d'entreprise</i>	<i>IT Gouvernance</i>
Maîtrise des risques	Alignement sur objectifs
Adaptation des ressources	Ajustement des processus IT
Surveillance	Supervision

### *De la gouvernance d'entreprise à l'ITG*

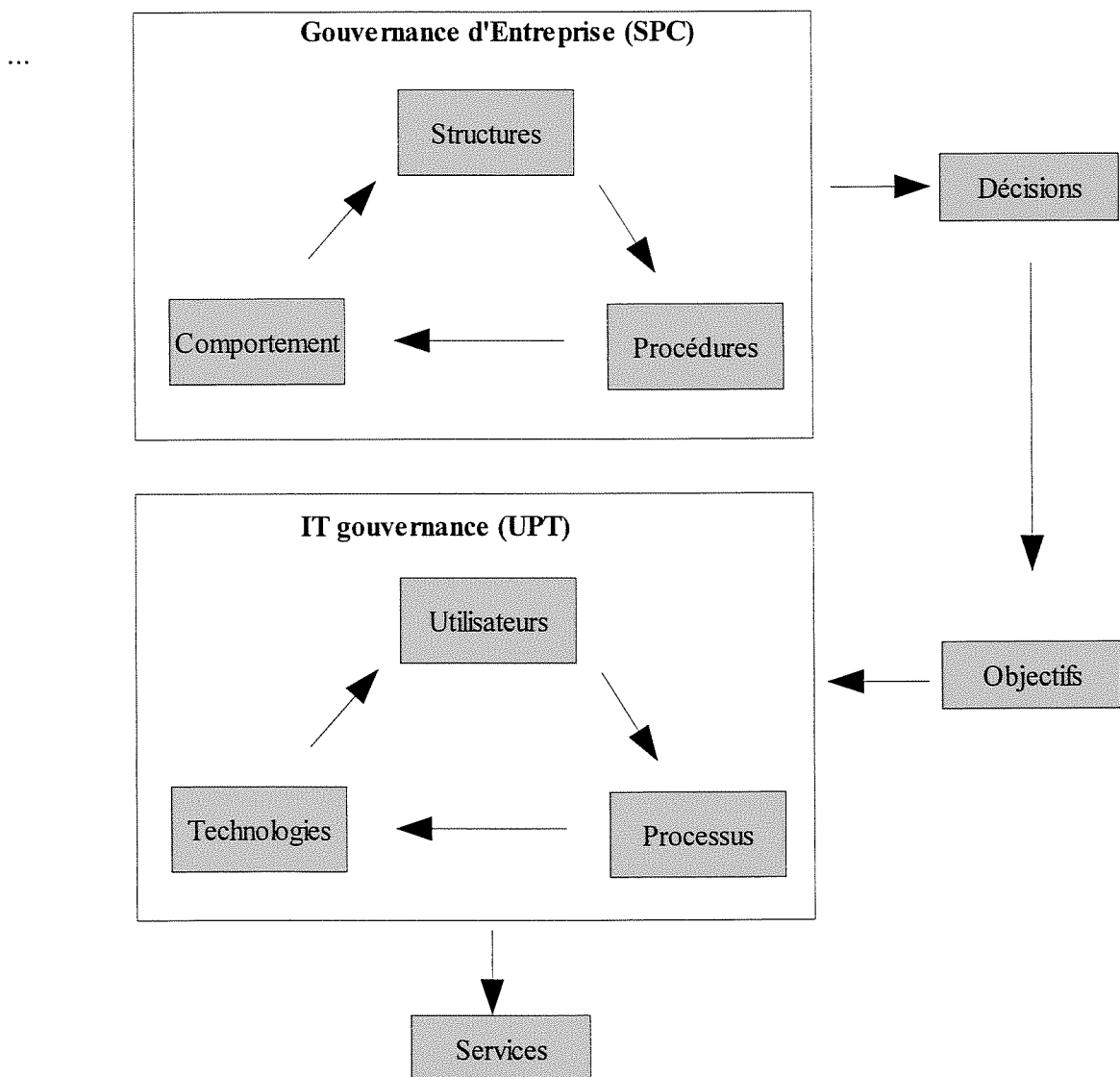
Il est à noter que dans le cas de la gouvernance informatique, l'acronyme IT étend sa définition d'origine (*Information Technology*) à une prise en compte globale recouvrant les infrastructures, les applicatifs, les méthodologies et les stratégies techniques. Plusieurs objectifs sont recherchés au travers de l'ITG :

- un meilleur contrôle de l'activité informatique
- une meilleure gestion décisionnelle au niveau du top management,
- une clarification du rôle de chaque intervenant en amont et en aval de la DSI,
- une responsabilisation accrue des personnels et des prestataires,
- une maîtrise optimisée des processus qui amènent à délivrer un service.

L'idée de gouvernance dédiée à un domaine aussi spécifique que l'informatique, fait évoluer le schéma structurel couramment utilisé dans la Gouvernance d'Entreprise : Structure, Procédure, Comportement (SPC) vers un schéma propre pouvant se définir ainsi : Utilisateur, Processus, Technologie (UPT). Dans le cadre de l'entreprise, le SPC cherche à obtenir une décision, alors que dans celui de l'informatique UPT cherche à délivrer un service.

...

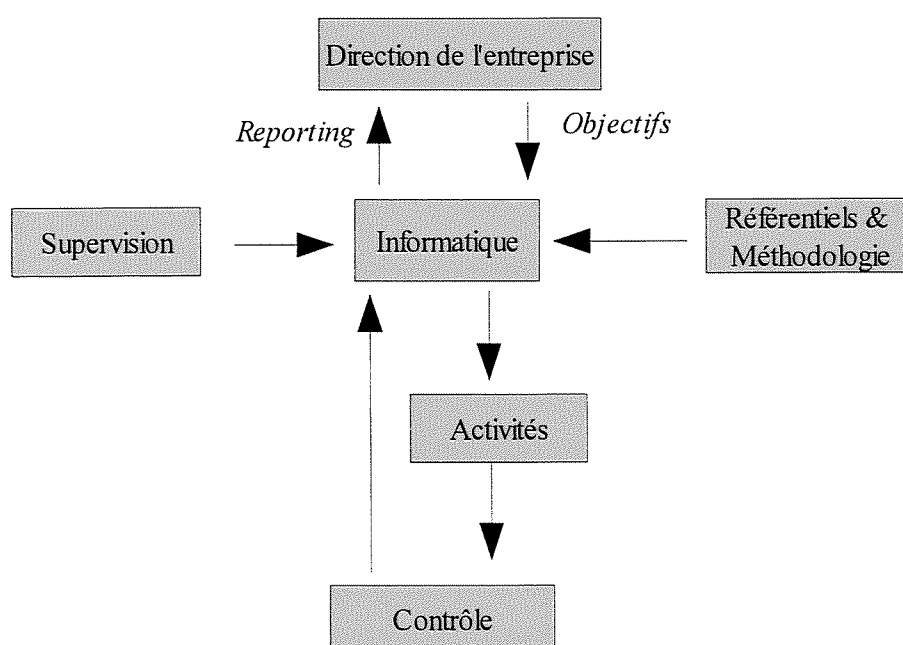
Les instances d'administration de l'entreprise sont donc responsables des objectifs qu'elle fixe aux directions opérationnelles. Dans le cas de l'informatique, il incombe donc aux managers en charge de l'application des principes d'IT Gouvernance, de mettre en place la stratégie et les moyens correspondants à l'accompagnement de la mission qui leur est dévolue.



*Relations entre Gouvernance d'Entreprise et IT Gouvernance*

## LES CONSTATS

Premier constat : Il est possible de s'inspirer de l'expérience acquise avec la Gouvernance d'Entreprise. Cela signifie que les dispositifs de surveillance peuvent être intégrés dans la démarche ITG. En outre, le « top management » doit prendre part aux orientations stratégiques de l'informatique et des systèmes d'information. Erik Guldentops, Cobit Steering Committee Chairman, écrit à ce sujet : « Les conseils d'administration et les équipes de direction doivent s'assurer que l'informatique contribue adéquatement à l'enrichissement de l'entreprise, qu'elle comporte des risques minimes et que ses pratiques s'harmonisent avec les objectifs de l'entreprise ». Cette déclaration est importante car elle souligne à la fois le changement de position des moyens informatiques dans l'entreprise, mais aussi l'intégration de nouveaux paramètres dans leurs dimensions fonctionnelles telles que le rendement et l'efficacité sur le plan économique et stratégique.



*Schéma des flux Objectifs / Reporting*

### **Les contraintes spécifiques de l'informatique**

Second constat : Il est nécessaire d'intégrer dans les principes de gouvernance les spécificités propres à l'informatique. Ainsi, plusieurs points doivent être pris en compte :

- La technologie, car elle implique des facteurs restrictifs dans le périmètre fonctionnel, des facteurs de risques liés à la sécurité, aux délais et aux coûts mais aussi des facteurs de captation d'activité (la téléphonie IP étant l'un des exemples les plus récents). En outre, l'évolutivité naturelle de la technologie augmente la difficulté à stabiliser un schéma directeur à moyen terme et donc à mesurer son impact global.
- La responsabilité, car toutes les directions d'une entreprise dépendent du fonctionnement de l'ensemble des services informatiques.

- L'organisation, car l'externalisation des moyens (BPO : Business Process Outsourcing) implique un management permettant de faire face à des problématiques spécifiques.
- L'adaptation, puisque la définition même de l'informatique est d'être un outil permettant de développer des solutions métiers qui offrent des services adaptés aux besoins de chacun.
- influence sur l'organisation de l'entreprise car depuis près de vingt ans ce sont le plus souvent les structures qui ont évolué autour de l'outil informatique que l'inverse.

Enfin, le principe de gouvernance informatique doit être applicable à toute entité, indépendamment de sa localisation, de son statut et de son activité. Si l'objectif est le même, il est toutefois nécessaire d'adapter cette démarche à la taille de l'organisation.

### Éléments clés de l'ITG

Ces points ainsi identifiés les lignes directrices d'une gouvernance spécifique au monde informatique se mettent en place. Bien que le nombre et la nature des critères à prendre en compte dans la démarche de Gouvernance IT n'aient jamais été officiellement établis, on peut en définir huit :

- 1 - Alignement sur la stratégie de l'entreprise et les processus (Alignement IT),
- 2 - Management des ressources et des infrastructures (Management IT),
- 3 - Gestion de la gouvernance et des ressources humaines (Ressources IT),
- 4 - Maîtrise des risques sur le plan technologique et structurel (Risques IT),
- 5 - Gestion de la performance des services délivrés (Performance IT),
- 6 - Contrôle et audit des processus et des systèmes (Contrôle IT),
- 7 - Valeur économique des ressources informatiques (Valeur IT),
- 8 - Maturité des infrastructures et des processus (Maturité IT).

...

### Management Stratégique des ressources IT

Il existe aujourd'hui plusieurs référentiels permettant de définir une architecture d'entreprise...Le référentiel de Zachman est sans aucun doute le plus adapté à la logique de gouvernance des systèmes d'information dans le cadre de la stratégie de déploiement des ressources. Peu connu en France John A. Zachman, chercheur pour IBM, a développé en 1987 un modèle appelé *Entreprise Architecture a Framework* qui permet de définir et d'intégrer l'ensemble des ressources composant un système d'information.

Zachman a basé son approche sur les pratiques de l'architecture traditionnelle. Il part du principe que l'architecture est une dimension clé car elle doit nécessairement prendre en compte des paramètres aussi fondamentaux que les objectifs, les hommes, les méthodes, les matériaux, les technologies et les contraintes.

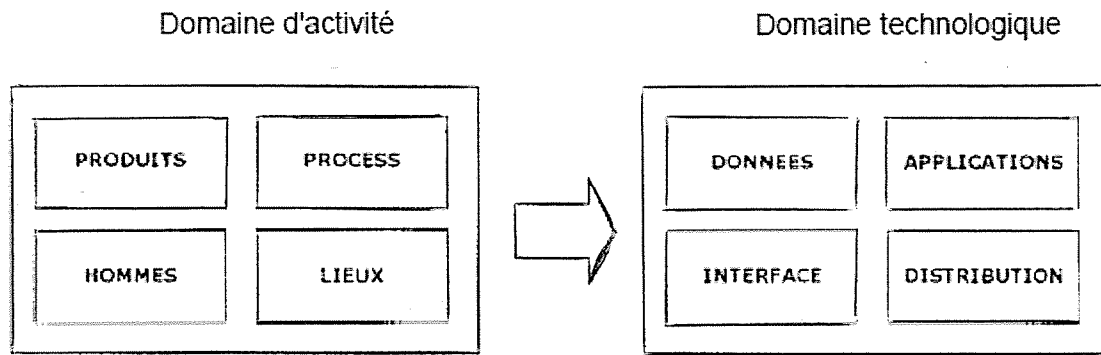
La force de Zachman en tant qu'analyste est d'avoir su adapter ces pratiques de l'architecture pour définir un cadre universel permettant l'analyse, la description, la classification et la catégorisation des différents processus logiques d'une organisation.

Zachman construit une matrice dédiée au système d'information qui est basée sur l'entreprise. Il place sur l'axe vertical les points de vue des principaux acteurs impliqués et utilise sur l'axe horizontal une classification des aspects fondamentaux du système d'information. Chaque cellule formée par l'intersection d'une ligne et d'une colonne représente donc un aspect du système à partir d'un point de vue particulier. Le référentiel de Zachman propose ainsi une structure complète pour la représentation descriptive de tous les éléments du système d'information nécessaires à l'entreprise.

	<b>Données (ce qui)</b>	<b>Fonction (comment)</b>	<b>Réseau (où)</b>	<b>Les gens (qui)</b>	<b>Temps (quand)</b>	<b>Motivation (pourquoi)</b>
<b>Objectifs/portée</b> {Contextuel}	Liste de choses importantes pour l'entreprise	Liste de processus que l'entreprise effectue	Liste d'endroits où l'entreprise fonctionne	Liste d'unités d'organisation	Liste d'événements/des cycles d'affaires	Liste de buts d'affaires/de stratégies
<b>Modèle des affaires</b> {Conceptuel}	Diagramme de rapport d'entité	Modèle de processus d'affaires (les données physiques organigramme)	Réseau de logistique (noeuds et liens)	Organigramme, avec des rôles ; ensembles de compétence ; fixez les questions.	Programme principal d'affaires	Plan d'affaires
<b>Modèle du système d'information</b> {logique}	Modèle de données (entités convergées, entièrement normalisées)	Les données essentielles organigramme ; architecture d'application	Architecture distribuée de système	Architecture d'interface humaine (rôles, données, accès)	Diagramme de dépendance, histoire de vie d'entité (structure de processus)	Modèle de principe économique
<b>Modèle de technologie</b> {Physique}	Architecture de données (tables et colonnes) ; carte aux données de legs	Conception de système : diagramme de structure, pseudo-code	Architecture de système (matériel, types de logiciel)	Interface utilisateur (comment le système se comportera) ; conception d'action	Diagramme « commandez écoulement » (la structure de commande)	Conception de principe économique
<b>Représentation détaillée</b> Déploiement	Les données conçoivent (denormalized) , conception physique de stockage	Conception détaillée de programme	Architecture de réseau	Écrans, architecture d'action (qui peut voir ce qui ?)	Définitions de synchronisation	Spécifications de règle dans la logique de programme
<b>Système de fonction</b> Fonctionnel	Données converties	Programmes exécutables	Équipements de communications	Personnes qualifiées	Événements d'affaires	Règles imposées

### *Spécification générique du cadre d'Entreprise Architecture*

Cette articulation offre à Zachman la possibilité d'apporter une réponse au problème de l'alignement des infrastructures IT sur l'activité et les objectifs de l'entreprise, dès la conception de l'architecture.



*Relation entre l'activité de l'entreprise et la technologie IT*

Le cadre *Entreprise Architecture* est donc construit pour identifier et décrire les processus de circulation de l'information à partir des activités de l'entreprise.

**Document 3 : synthèse colloque « l'IT gouvernance en actions » -  
www.cigref.fr – Mai 2004**

***Marc Renaud intervenait en fin de matinée lors du colloque «L'IT Governance en actions» organisée le 11 mai 2004 par l'Afai et le Cigref.***

Les débats de ce matin ont été très riches. Je n'ai pas la prétention d'en faire la synthèse. Je souhaiterais simplement jouer mon rôle de Candide et vous indiquer ce que j'ai retenu de ces débats.

## **.I Préoccupations d'un DSI**

### **.1 Missions essentielles**

Comme tout directeur informatique, je dois mener quatre types de mission. Mon DG me demande en effet de :

- s'assurer que les systèmes mis en place fonctionnent ;
- réduire ses coûts ;
- adapter le système d'information aux besoins métiers, le rendre flexible ;
- donner aux métiers des outils concurrentiels.

Par ailleurs, je me pose de manière permanente la question suivante : comment puis-je rapprocher la direction informatique des directions métiers ? Aujourd'hui, nous n'y sommes pas encore parvenus.

### **.2 L'évolution de l'image des SI**

Dans l'exemple des « Mousquetaires », j'ai retenu que l'image de l'informatique a évolué au cours des années. De « mal nécessaire », l'informatique est devenue un « centre de coûts », pour devenir finalement une partie intégrante de la stratégie de l'Entreprise. Aujourd'hui, le directeur informatique est un « homme heureux ». En effet, non seulement on l'invite aux réunions, mais en plus on l'invite de temps à autre à prendre la parole !

### **.3 Fédérer les savoir-faire**

Nous formons un grand groupe international qui est fondé sur des *business units* relativement autonomes. Comment peut-on les fédérer et fédérer notamment notre savoir-faire informatique, qui est au cœur de nos métiers ? Chez Thalès, nous avons appris que l'un des moteurs est le management opérationnel et la volonté de faire travailler tout le monde ensemble, et pour cela de se doter de normes. J'ai été frappé d'apprendre que Thalès a réussi à parvenir à ce résultat en peu de temps, par la mise en place d'un outil informatique.

Enfin, comment peut-on donner de la crédibilité à la direction informatique ? Nous avons tous connu des projets dont l'accouchement a été plus que difficile. Nous avons connu des projets qui n'ont, pour certains, pas abouti du tout. Nous avons connu des explosions de coûts. Par ailleurs, nous avons été confrontés au mécontentement très fort des utilisateurs. Ces derniers ont le sentiment que l'informatique dicte ses volontés plus qu'elle n'écoute les besoins des uns et des uns, qu'elle est « reine » et que les utilisateurs ne parviennent pas à se faire comprendre d'elle. Cela soulève une question essentielle. A quoi sert-on ? J'espère, entre parenthèses, que nous ne finirons pas tous sur un divan devant un psychanalyste dans quelques années.

Ces questions sont, à mon sens, fondamentales. Elles sont au centre de mes préoccupations.

## **.II « L'IT-gouvernance », effet de mode ou notion pertinente ?**

Par ailleurs, aujourd'hui, nous avons soulevé la question de « l'IT-gouvernance » ? Celle-ci peut-elle nous être utile ou est-ce un effet de mode ? Je retiens en tout cas des deux témoignages d'aujourd'hui que l'IT-gouvernance fonctionne en pratique. On est capable de partir d'une méthodologie et de mettre en place un outil qui fonctionne et qui est partagé par un grand nombre de personnes, et cela même dans des groupes industriels de taille significative.

## **.III Mise en place d'une « boîte à outils »**

Par ailleurs, j'ai retenu des débats d'aujourd'hui la notion de « boîte à outils ». J'ai aimé cette notion parce que, dans le fond, je suis convaincu que les méthodes ne sont pas l'essentiel. Les méthodes sont certes importantes, mais ce qui compte vraiment reste le management. Dans les deux exemples présentés, je suis certain qu'une forte volonté managériale s'est exprimée dans l'exécution du projet. Je parle de volonté managériale non pas seulement au sens hiérarchique, mais également au sens de « partage ». En effet, les gens semblent s'être appropriés les méthodes développées.

## **.IV L'existence de risques**

Par ailleurs, j'ai noté qu'il pouvait exister certains risques. Le premier risque reste le fanatisme. Ainsi, si l'on applique une méthode sans intelligence, on n'aura que ce que l'on mérite et, en tout cas, certainement pas les effets escomptés.

Le deuxième risque me semble porter sur la question de la sécurité. Deux intervenants nous en ont parlé. Tous deux ont affirmé que les normes « n'adressaient » pas vraiment la sécurité. A mon sens, la sécurité est un problème important. Nous nous sommes de plus en plus souvent confrontés à ces questions.

## **.V Conclusion**

Pour conclure, j'ai retenu qu'il y a encore un long chemin à parcourir. Nous sommes face à un changement de culture. Ainsi, nous avons parlé d'éducation et de pédagogie. Ainsi, des universités, entre autres Paris-Dauphine, interviennent sur ces questions. Il s'agit, à mon sens, d'un problème d'éducation. Or l'éducation dans l'entreprise sera sans doute un long chemin à parcourir, et sans doute pas une question ponctuelle que l'on pourra résoudre par la mise en place d'un simple référentiel.

Enfin, je souhaiterais vous remercier, car vous m'avez donné envie de me lancer dans cette aventure des référentiels métiers pour tenter de résoudre les quatre questions que j'ai évoquées dans mon introduction et qui sont mes préoccupations majeures aujourd'hui.



## Document 4 : Principe du Cobit – [www.guide-informatique.com](http://www.guide-informatique.com)

# Principe du COBIT

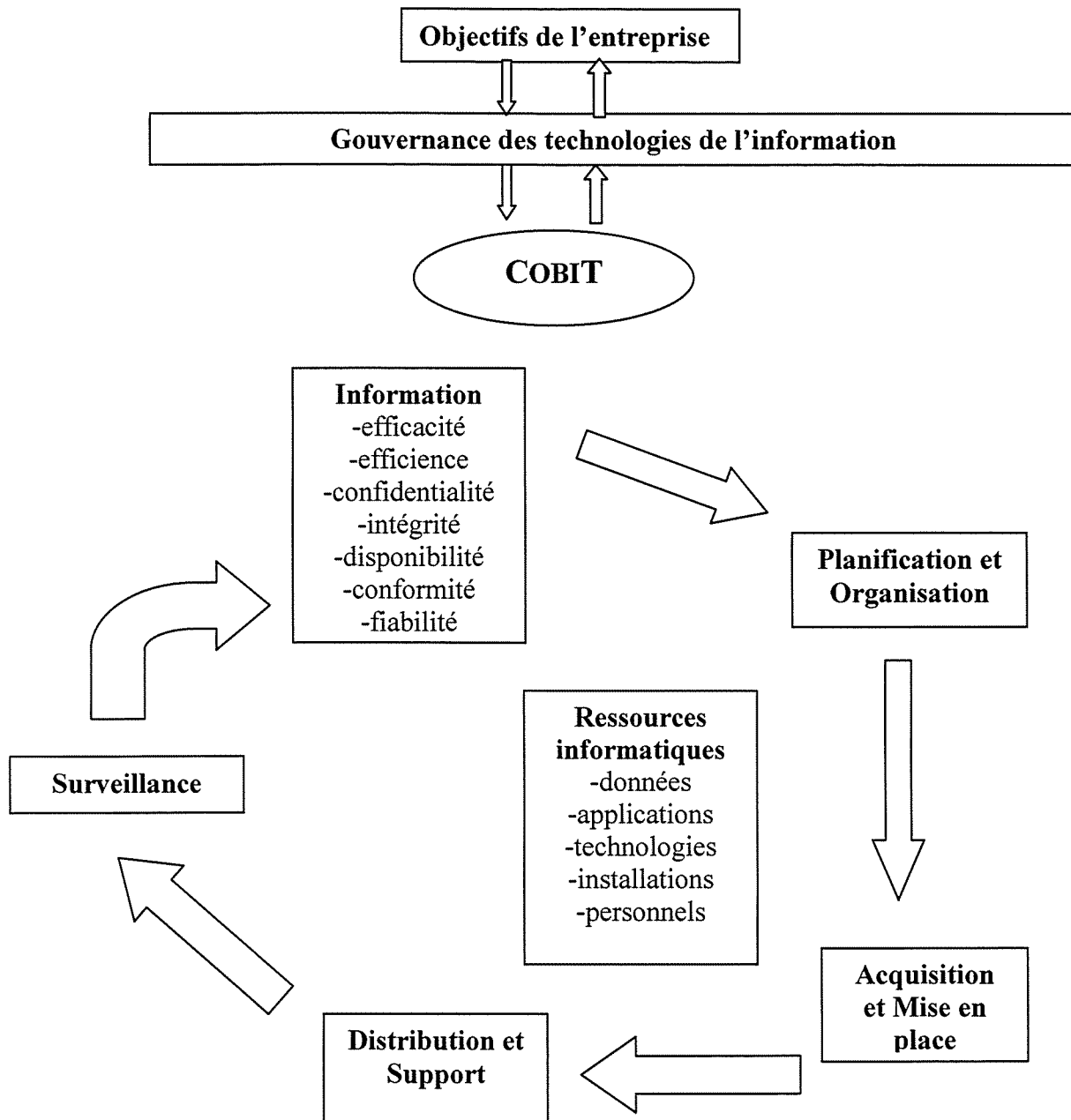
Le fonctionnement de la plupart des grandes entreprises repose complètement sur le traitement de l'information.

L'enjeu crucial, face à cette dépendance, est de savoir si les technologies de l'information sont en cohérence avec les objectifs pris au sens le plus large, et la stratégie de l'entreprise. Le COBIT (Common Objectives for Business Information Technology) est un outil puissant qui œuvre dans ce sens.

## Qu'est-ce que le COBIT ?

Développé par l'ISACA (Information System Audit & Control Association) dont l'AFAI (Association Française de l'Audit et du conseil Informatique) assure la diffusion francophone, COBIT est un référentiel de gouvernance des systèmes d'information qui couvre 34 processus (voir la liste en annexe), répartis en quatre domaines :

- planning et organisation,
- acquisition et mise en place,
- fourniture du service et support,
- surveillance.



*Couverture de Cobit. Doc. Dominique Moisand, Afai*

## COBIT pour l'auditeur informatique

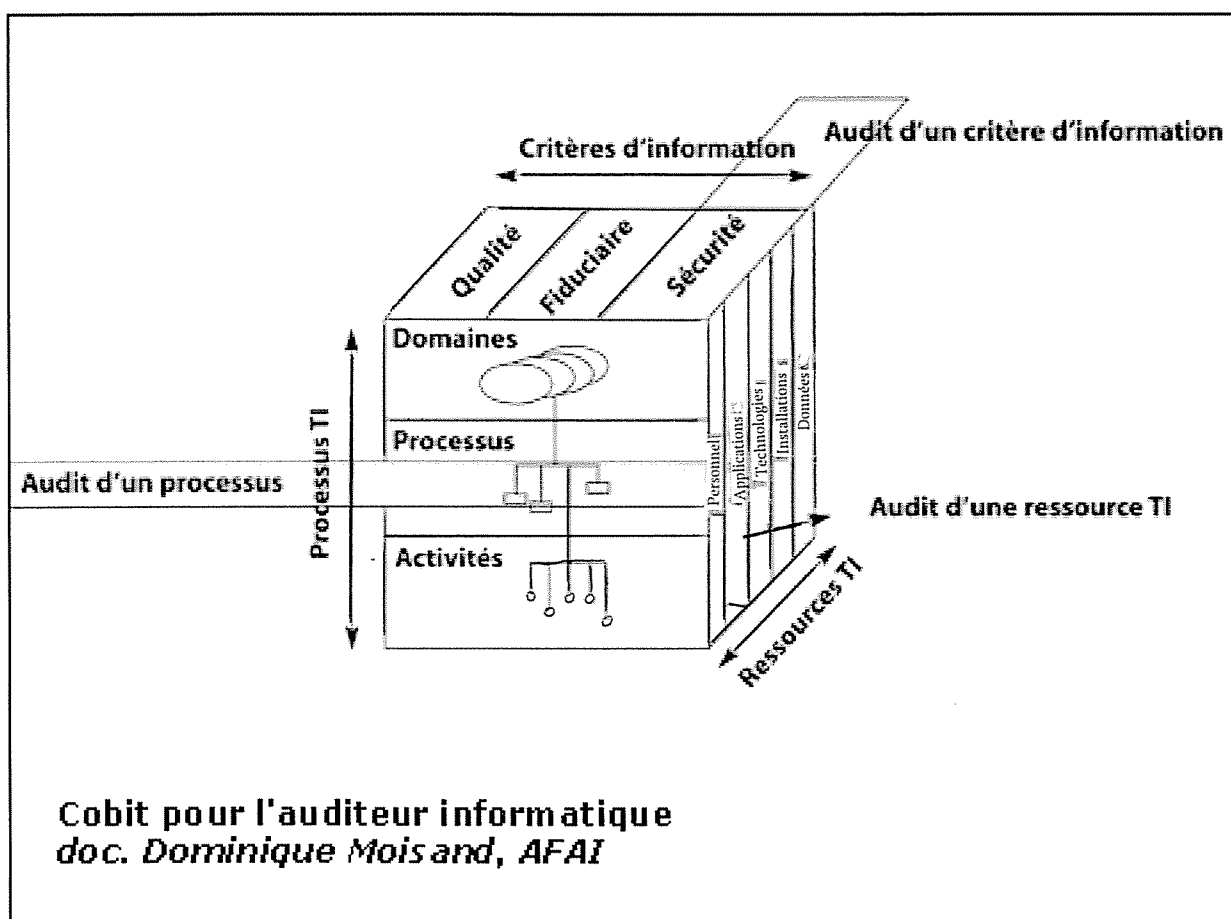
A l'origine, les premières versions de COBIT ont été développées pour les auditeurs informatiques, dans la droite ligne des travaux de l'ISACA et du souci d'accompagner au mieux la profession des auditeurs des systèmes d'information.

Notons d'ailleurs que l'ISACA avait depuis plus de 10 ans lancé une certification mondiale des auditeurs de système d'information (CISA).

Dans cette logique, COBIT peut être utilisé pour mener toute forme d'investigation.

Le schéma n°2 illustre l'organisation du référentiel selon un cube permettant d'auditer un processus, un critère d'information et une ressource

*Précisions : les Ressources TI dans le schéma ci-dessous sont composées du Personnel, des applications, des technologies, des installations et des données*



## Comment est utilisé le COBIT

A partir de ce référentiel général, COBIT donne une liste détaillée de plus de 300 objectifs de contrôle qui permettent à l'auditeur de cadrer son investigation.

COBIT est utilisé comme une base solide de points de contrôles, il aide à la sélection des zones critiques et à leur évaluation. Même s'il est parfois nécessaire de le compléter en fonction des spécificités du sujet (pour un audit de sécurité il conviendra par exemple d'ajouter les aspects propres aux dispositifs de sécurité existants ; il en sera de même pour tout ce qui a trait au domaine légal et réglementaire), COBIT permet de prendre en compte des points qui n'auraient pas été

évoqués, faute d'y songer ou par manque de connaissance.

Le référentiel d'audit et/ou de contrôle établi à partir de COBIT permet à des auditeurs non informaticiens de mener de façon professionnelle des audits informatiques intégrés aux audits généraux. Il sert aussi à établir les questions à dérouler lors des entretiens.

Construire un référentiel métier est une démarche de fond dont les entreprises ne peuvent faire l'économie. Le COBIT apparaît de l'avis général comme une bonne base pour cela. Ceci n'exclut pas pour autant de le compléter par d'autres référentiels (SAC Report, normes ISO, ITIL, par exemple).

## Cobit pour le dialogue entre Audit Interne et DSI

Pour la DSI (Direction des Systèmes d'Information), COBIT est fréquemment utilisé comme outil d'auto évaluation.

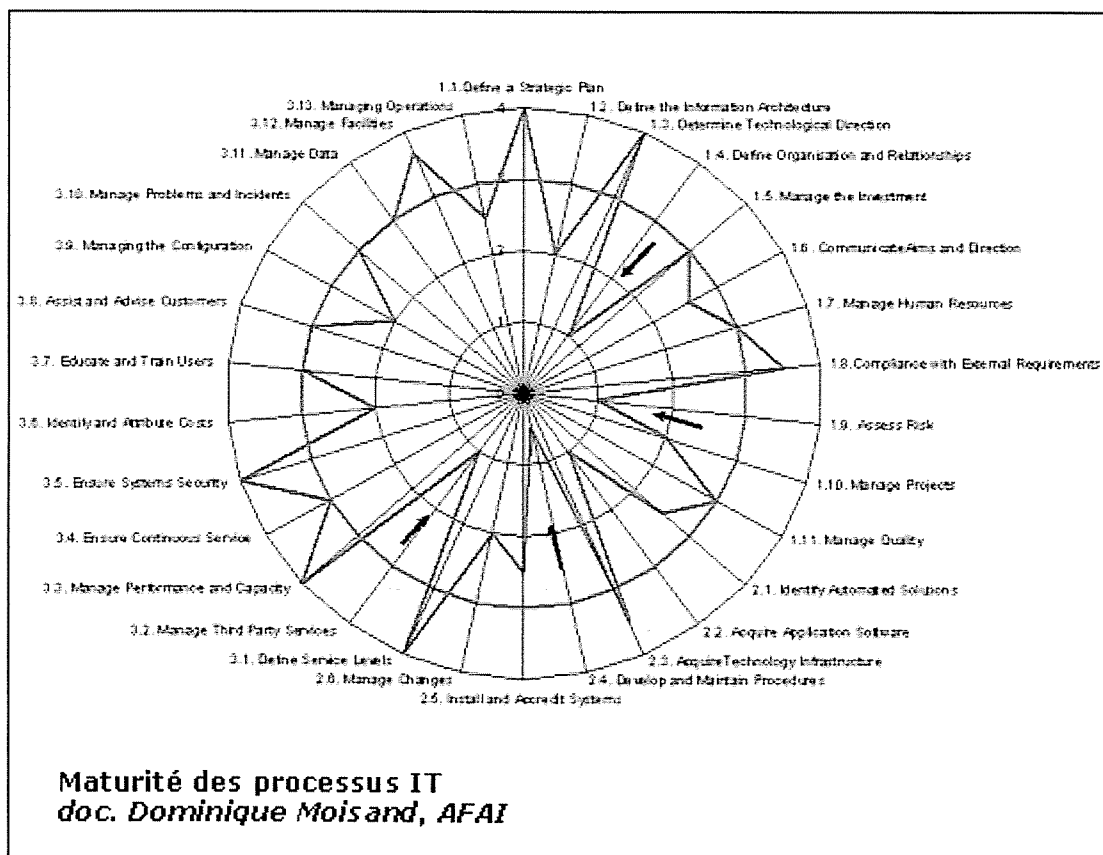
C'est un moyen pour elle de démontrer à sa hiérarchie, et ce de façon proactive, que son niveau de maîtrise des systèmes d'information est bon, sur tous les aspects relevant de sa responsabilité.

Et les auditeurs peuvent valider la qualité de l'évaluation à l'aide du même outil. Cette approche peut être un moyen de justifier l'importance de mener des projets d'amélioration... et de débloquer des budgets !

## COBIT pour le pilotage des systèmes d'information

Le guide de management COBIT est un outil précieux d'évaluation de la maturité des processus.

**Remarque : Les informations de la représentation graphique ci-dessous ne sont pas utiles à la compréhension du texte. Les flèches permettent d'identifier les principales faiblesses.**



Une représentation graphique des résultats permet de donner clairement et simplement à une Direction Générale une vision des points forts et des points faibles de l'entreprise

Cette approche met en lumière le niveau d'homogénéité des processus des systèmes d'information de l'entreprise. Identifier les maillons faibles amène parfois à réviser certaines stratégies manquant de cohérence.

## Ce qu'apporte le COBIT sur la gouvernance des systèmes d'information

21

Les entreprises qui déploient des modèles de processus basés sur COBIT se rendent compte de la clarification et de la simplification que cela apporte aux processus.

Le management y trouve aussi une transparence qui permet de dépolitiser le débat autour de la valeur ajoutée des systèmes d'information. Tout ceci engendre un climat favorable aux bonnes prises de décision pour accroître l'efficacité, optimiser les investissements et éclairer les choix, pour le plus grand bénéfice de l'entreprise.

A partir du standard COBIT, l'entreprise peut bâtir ses standards pour mettre sur pied un modèle de gouvernance des systèmes d'information (IT Gouvernance). Cette approche permet d'identifier les pistes de progrès que le management doit prendre en charge :

- adéquation des compétences aux enjeux,
- allocation des ressources,
- définition claire des processus ou réduction des risques en matière de sécurité des systèmes d'information.

Pour chacune des activités spécifiquement, le standard COBIT propose une série de facteurs clés de succès, des indicateurs cibles, des indicateurs de performance et un maillage entre processus (voir en particulier le chapitre : " définir des niveaux de service ") et un modèle de maturité dont les stades sont détaillés pour chaque processus.

COBIT est aussi utilisé pour faire un benchmark de différentes entités de l'entreprise.

Il permet, avec les restrictions d'usage, de se comparer avec d'autres entreprises. Plus facilement, il conduit à la définition de ses propres objectifs et à leur évaluation périodique.

Les membres de l'ISACA utilisent COBIT dans beaucoup de secteurs d'activité, partout dans le monde. Les spécificités culturelles, les différences d'avance au plan technologique, ne semblent pas limiter l'adéquation de COBIT pour l'alignement des systèmes d'information aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

## COBIT et le Balanced Scorecard

Le Balanced ScoreCard peut être utilisé pour la gouvernance des systèmes d'information, en application des méthodes préconisées par Kaplan pour la gouvernance d'entreprise.

Contribution		Clients et utilisateurs	
	Contrôle des coûts		Niveaux de service (SLA)
	Réduction des coûts		Conformité aux besoins
	ROI / automatisation		Exigences réglementaires
Alignement			Respect d'un budget
	Adaptative value (croissance, partenariats)		Niveau de demande
	Value management		
indicateurs		indicateurs	
	Budget informatique, benchmarks, ratios de performance de l'entreprise		Qualité du service au regard des SLA, consommation du service, satisfaction des utilisateurs & des clients, réclamations.
Futur et anticipation		Performances opérationnelles	
	Gestion des compétences		Approvisionnements
	Sourcing, achats		Conduite de projets
	Veille technologique		Maintenance des applications
	Architecture technique		Exploitation, administration
	Urbanisation		Support, etc
indicateurs		indicateurs	
	Influence sur : performances, coûts, niveaux de service		Performances, benchmarks et tendances, coûts standards
<b>IT Balanced ScoreCard</b> <i>doc. Dominique Moisand, AFAI</i>			

Dans cette représentation, le quadrant *Performances opérationnelles* s'intéresse aux processus informatiques eux-mêmes qui peuvent faire l'objet de benchmarks et d'indicateurs concrets, au sein de l'entreprise ou d'une entreprise à une autre. Les efforts menés sur ce quadrant sont typiquement du ressort de la direction informatique qui cherche à se professionnaliser au mieux.

Dans cet effort de progression, elle se heurte à deux contraintes :

- *Clients et utilisateurs* à la fois sous l'angle du niveau de service à rendre mais aussi, sous l'angle de la consommation du service
- *Contribution* et *Alignement* qui mettent l'informatique sous contrainte de coûts, de flexibilité et de performance.

Le quadrant *Futur et anticipation* représente la veille qu'il faut mener pour optimiser à 3 à 5 ans le système d'information (choix d'investissement, recrutements, externalisation, etc.).

Cet outil de la gouvernance IT scorecard peut être mappé avec les processus de COBIT.

## COBIT et le changement

COBIT est encore utilisé dans le cadre de refonte de méthodologie. C'est un outil d'accompagnement au changement. Il apporte une structure qui permet de clarifier les problèmes. Il contribue à faire travailler ensemble différents départements.

Enfin, en cas d'externalisation de tout ou partie de son activité informatique, ce référentiel aide à déterminer ce qu'on attend de son prestataire. Il permet également d'établir les mesures qui, à l'avenir, permettront de s'assurer que le contrat est correctement exécuté.

Dans le cadre d'approche qualité type ISO 9000, très orientée processus, COBIT est aussi un outil précieux.

## En conclusion

COBIT est un outil fédérateur qui permet d'instaurer un langage commun pour parler de la gouvernance des systèmes d'information tout en intégrant les apports d'autres référentiels comme l'ISO 9000, ITIL, CMMi ou, de façon plus générale, les spécificités de l'entreprise.

Il a l'avantage d'avoir été conçu pour une approche globale et le désavantage, pour le pilotage, d'être issu de l'audit, ce qui fait que son volet *guide de management* est méconnu.

Enfin, un *COBIT Quickstart* permet un démarrage encore plus rapide et une bonne appropriation du référentiel.

## Annexe : liste des processus du COBIT

### Planification et organisation

- PO1 - Définir un plan informatique stratégique
- PO2 - Définir l'architecture de l'information
- PO3 - Déterminer l'orientation technologique
- PO4 - Définir l'organisation et les relations de travail
- PO5 - Gérer l'investissement informatique
- PO6 - Faire connaître les buts et les orientations du management
- PO7 - Gérer les ressources humaines
- PO8 - Se conformer aux exigences externes
- PO9 - Évaluer les risques
- PO10 - Gérer les projets
- PO11 - Gérer la qualité

### Acquisition et mise en place

- AMP1 - Trouver des solutions informatiques
- AMP2 - Acquérir des applications et en assurer la maintenance
- AMP3 - Acquérir une infrastructure et en assurer la maintenance
- AMP4 - Développer les procédures et en assurer la maintenance
- AMP5 - Installer les systèmes et les valider
- AMP6 - Gérer les changements

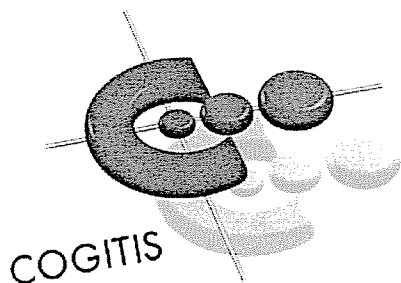
## Distribution et support

- DS1 - Définir et gérer des niveaux de service
- DS2 - Gérer des services tiers
- DS3 - Gérer la performance et la capacité
- DS4 - Assurer un service continu
- DS5 - Assurer la sécurité des systèmes
- DS6 - Identifier et imputer les coûts
- DS7 - Instruire et former les utilisateurs
- DS8 - Assister et conseiller les clients
- DS9 - Gérer la configuration
- DS10 - Gérer les problèmes et les incidents
- DS11 - Gérer les données
- DS12 - Gérer les installations
- DS13 - Gérer l'exploitation

## Surveillance

- S1 - Surveiller les processus
- S2 - Évaluer l'adéquation du contrôle interne
- S3 - Acquérir une assurance indépendante
- S4 - Disposer d'un audit indépendant





SYNDICAT MIXTE  
POUR LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION  
ET LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

## DOCUMENT N° 5

R  
a  
p  
p  
o  
r  
t

### Enquête DSI 2005

Rapport d'accompagnement

*Assemblée des Départements de France*

Auteur : Cogitis  
Service : Direction  
Date : 13/12/2005  
Référence : R2005\_01040  
N° Version : 01

#### COGITIS

Parc Euromédecine CS 74307- 153, av. Pr. Jean-Louis Viala – 34193 Montpellier cedex 5  
Tél. 04 67 16 18 00 – Fax 04 67 16 18 01 – [www.cogitis.fr](http://www.cogitis.fr)

Établissement public local à vocation industrielle et commerciale, créé par arrêté préfectoral n° 98 1 00 86 du 15 janvier 1998  
n° SIRET : 253 403 216 000 18, Code APE : 721 Z

# 1 Préambule

L'Assemblée des départements de France, en partenariat avec COGITIS, Syndicat mixte pour le traitement de l'information et les nouvelles technologies, a sollicité en 2005 les D.S.I. des Départements pour répondre à une enquête nationale portant sur l'exercice 2004.

Cette enquête déjà conduite par COGITIS en 2003 (33 réponses) et 2004 (44 réponses) permet de construire et publier une série d'indicateurs nationaux portant sur les dépenses informatiques, les effectifs, les équipements, les solutions logicielles et les projets TIC.

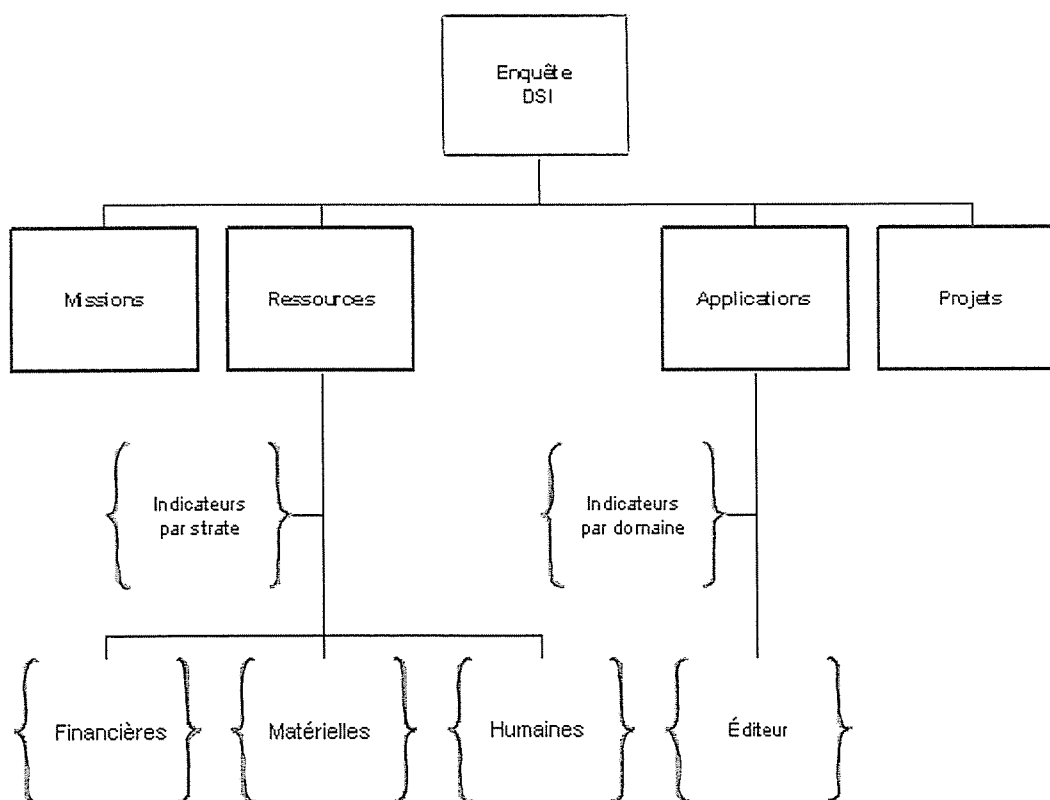
Cette année, **53 Départements ont répondu à l'enquête DSI- 2005**, soit une progression de 20 % par rapport à 2004, ce qui confirme l'intérêt exprimé depuis le lancement de cette opération.

Le présent document récapitule les résultats commentés de cette enquête. Ce rapport rédigé par Cogitis donnera lieu à la publication d'une synthèse par l'Assemblée des Départements de France.

## 2 Cadre de l'enquête

### 2.1 Périmètre

Le périmètre de l'Enquête DSI des Départements reflète une approche " *Observatoire*" du domaine des TIC.



## 2.2 Période et support

Cette enquête a été adressée aux DSI de l'ensemble des Départements, au mois de juillet 2005, par messagerie électronique avec un questionnaire au format PDF. Celui-ci était pré-rempli pour les Départements qui avaient déjà répondu à l'enquête DSI 2004.

Sur ce plan, deux bonifications peuvent être apportées à l'avenir :

- ↳ d'une part le formulaire pourrait être directement accessible en ligne, avec une sécurité d'accès garantissant la confidentialité de la saisie des données ;
- ↳ d'autre part, la période de lancement de cette enquête annuelle pourrait être avancée au mois de juin, les comptes administratifs de l'exercice précédent étant alors approuvés.

## 2.3 Département participants

Le dépouillement des résultats de l'enquête DSI 2005, qui portent sur les données à fin 2004, s'est effectué selon deux natures de strate : par population et par budget.

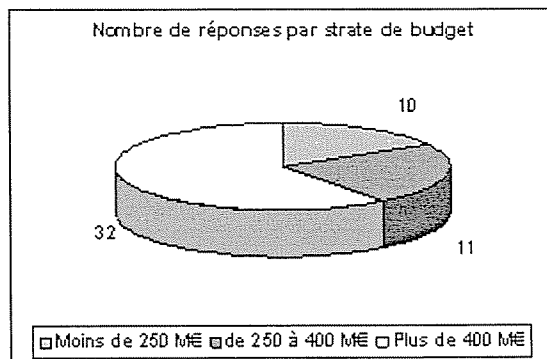
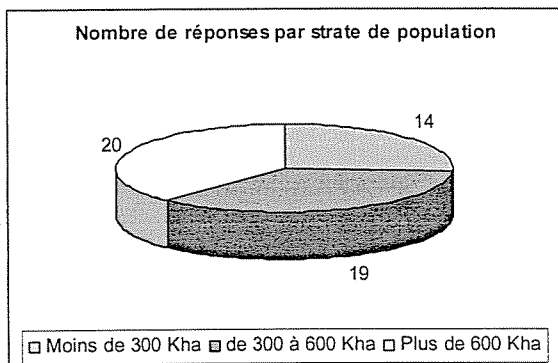
### 2.3.1 Par strate de population

Moins de 300 K habitants		de 300 à 600 K habitants		Plus de 600 K habitants	
CG04	Alpes de Haute-Provence	CG11	Aude	CG06	Alpes Maritimes
CG07	l' Ardèche	CG16	Charente	CG13	Bouches-du-Rhône
CG09	l' Ariège	CG17	Charente-Maritime	CG14	Calvados
CG15	Cantal	CG22	Côtes-d'Armor	CG30	Gard
CG19	Corrèze	CG24	Dordogne	CG33	Gironde
CG32	Gers	CG25	Doubs	CG34	Hérault
CG36	Indre	CG26	Drôme	CG38	Isère
CG39	Jura	CG27	Eure	CG42	Loire
CG43	Haute-Loire	CG28	Eure-et-Loir	CG45	Loiret
CG52	Haute-Marne	CG37	Indre-et-Loire	CG49	Maine-et-Loire
CG53	Mayenne	CG47	Lot-et-Garonne	CG60	Oise
CG58	Nièvre	CG50	Manche	CG62	Pas-de-Calais
CG61	Orne	CG66	Pyrénées-Orientales	CG63	Puy-de-Dôme
CG65	Hautes-Pyrénées	CG71	Saône-et-Loire	CG64	Pyrénées-Atlantiques
	<b>14 départements</b>	CG80	Somme	CG67	Bas-Rhin
		CG81	Tarn	CG78	Yvelines
		CG84	Vaucluse	CG83	Var
		CG86	Vienne	CG91	Essonne
		CG99	Alpes-Atlantiques	CG94	Val-de-Marne
			<b>19 départements</b>	CG95	Val-d'Oise
					<b>20 départements</b>

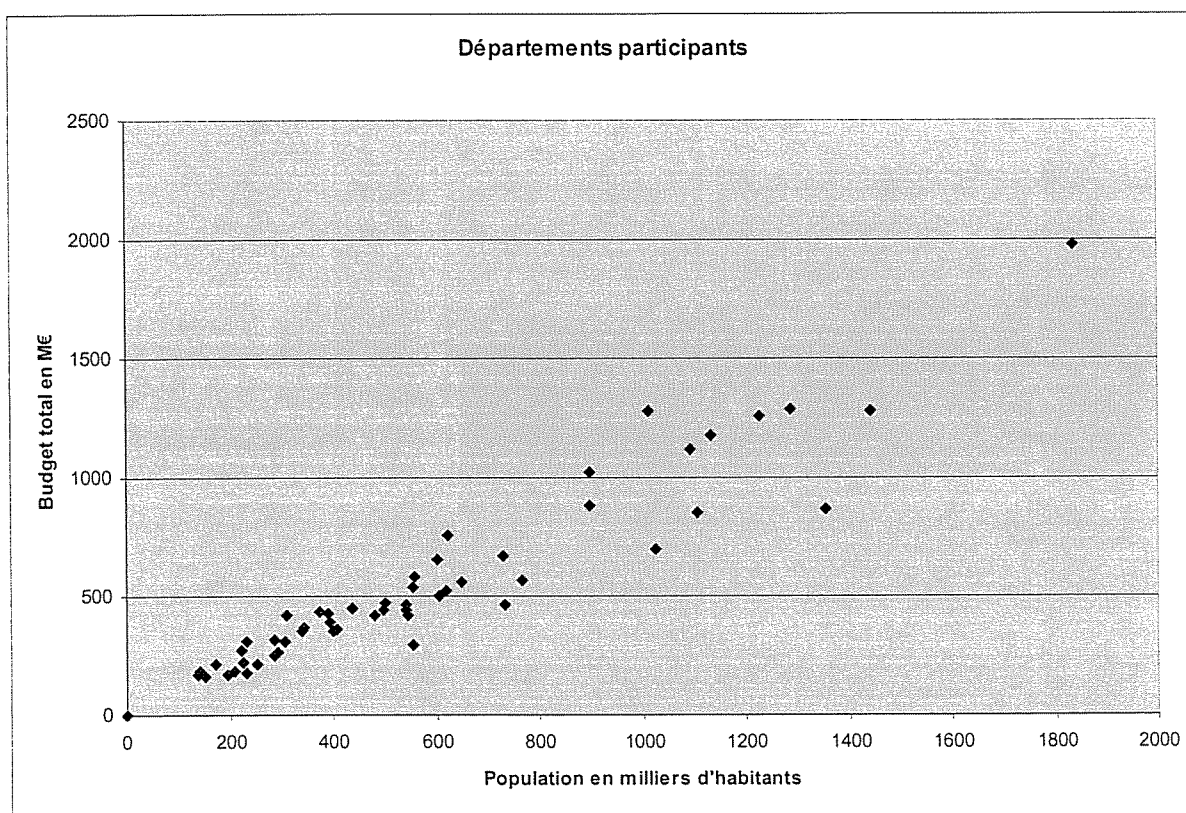
## 2.3.2 Par strate de budget

Moins de 250 M€		de 250 à 400 M€		Plus de 400 M€	
CG04	Alpes de Haute-Provence	CG07	Ardèche	CG06	Alpes Maritimes
CG09	Ariège	CG16	Charente	CG11	Aude
CG15	Cantal	CG28	Eure-et-Loir	CG13	Bouches-du-Rhône
CG19	Corrèze	CG47	Lot-et-Garonne	CG14	Calvados
CG32	Gers	CG53	Mayenne	CG17	Charente-Maritime
CG36	Indre	CG61	Orne	CG22	Cotes-d'Armor
CG39	Jura	CG65	Hautes-Pyrénées	CG24	Dordogne
CG43	Haute-Loire	CG66	Pyrénées-Orientales	CG25	Doubs
CG52	Haute-Marne	CG80	Somme	CG26	Drôme
CG58	Nièvre	CG81	Tarn	CG27	Eure
	10 départements	CG86	Vienne	CG30	Gard
			11 départements	CG33	Gironde
				CG34	Hérault
				CG37	Indre-et-Loire
				CG38	Isère
				CG42	Loire
				CG45	Loiret
				CG49	Maine-et-Loire
				CG50	Manche
				CG60	Oise
				CG62	Pas-de-Calais
				CG63	Puy-de-Dôme
				CG64	Pyrénées-Atlantiques
				CG67	Bas-Rhin
				CG71	Saône-et-Loire
				CG78	Yvelines
				CG83	Var
				CG84	Vaucluse
				CG91	Essonne
				CG94	Val-de-Marne
				CG95	Val-d'Oise
				CG99	Alpes-Atlantiques
					32 départements

Contrairement à l'enquête conduite en 2004 sur les mêmes strates, il s'avère que l'enquête 2005 révèle un déséquilibre entre la ventilation des Départements par strate de population et celle par budget :



Il serait judicieux dans les prochaines enquêtes de retenir des strates plus homogènes entre population et budget, compte tenu de la répartition constatée ci-dessous.



C'est pourquoi l'option de privilégier l'analyse des indicateurs par strate de population a été prise dans le présent rapport, celle-ci étant plus propice à la comparaison avec les résultats de l'année précédente.

## 2.4 Retraitement des données

Les données relatives aux dépenses informatiques liées aux personnels ont été retraitées pour disposer d'une base de comparaison homogène quel que soit le mode de fonctionnement :

- gestion complète en interne,
- externalisation de ressources,
- sous-traitance.

Comme dans les enquêtes précédentes, il a été intégré aux dépenses informatiques les frais de personnel sur la base d'un coût moyen de **65 K€ / an**, par salarié du service informatique interne à la collectivité.

Ce coût moyen comprend les salaires, les charges, les frais directs (formation, déplacement, ...) et une participation aux frais de structure. Il avait été calculé pour l'exercice 2003 par une collectivité et validé par plusieurs autres Départements.

Cette approche permet d'évaluer en **coûts complets** les dépenses informatiques.

Ce coût moyen, non actualisé sur l'exercice 2004, devra être révisé pour la prochaine enquête, avec le concours de contrôleurs de gestion.

### 3 Missions dévolues aux DSI

#### Résultats de l'enquête DSI 2005

31

Missions	Tous 53 réponses				< 300 kha 14 réponses				300-600 kha 19 réponses				> 600 kha 20 réponses			
Domaines	Nb rép	Dsi	Sous trait	Dsi + st	Nb rép	Dsi	Sous trait	Dsi + st	Nb rép	Dsi	Sous trait	Dsi + st	Nb rép	Dsi	Sous trait	Dsi + st
<b>Assistance maîtrise d'ouvrage</b>																
Schéma directeur	51	26	5	20	14	9	2	3	19	8	1	10	18	9	2	7
Etudes amont	53	21	4	28	14	6	1	7	19	10	1	8	20	5	2	13
Mission TIC	28	11	3	14	10	3	2	5	10	5	0	5	8	3	1	4
<b>Maîtrise d'ouvrage technique</b>																
Infrastructure	51	25	3	23	14	6	2	6	22	11	2	9	17	8	0	9
Développement	46	16	9	21	11	7	1	3	18	7	5	6	18	2	3	13
Intégration	52	25	3	24	14	6	1	7	21	9	3	9	18	9	0	9
Télécom	44	20	3	21	10	2	2	6	20	10	1	9	15	8	1	6
Reprographie	13	10	0	3	5	3	0	2	6	4	0	2	3	3	0	0
<b>Maîtrise d'œuvre</b>																
Assistance technique	53	25	2	26	14	6	0	8	19	10	1	8	20	9	0	9
Assistance fonctionnelle	51	26	5	20	14	11	0	3	19	9	4	6	18	6	0	10
Formation	40	10	9	21	12	3	3	6	16	6	4	6	12	1	2	7
S.I.G.	35	25	1	9	10	9	0	1	11	8	0	3	14	8	1	5
Téléphonie	42	19	1	22	9	4	0	5	17	9	1	7	16	6	0	10
<b>Actions pour compte de tiers</b>																
Collège	27	7	6	14	8	2	3	3	11	5	1	5	8	0	2	6
Organismes associés	27	11	1	15	7	2	1	4	12	7	0	5	8	2	0	6

#### Analyse

##### Assistance maîtrise d'ouvrage

- Les schémas directeurs sont réalisés par la DSI seule dans la moitié des cas, et avec l'aide d'un prestataire extérieur dans 40 % des cas.
- La mission TIC ne relève pas des missions dévolues aux DSI, dans 47 % des Départements.

## Maîtrise d'ouvrage technique

- 50 % des Départements font appel à la sous-traitance en matière d'infrastructures techniques, ce taux passe à 55 % en matière de télécommunications.
- Plus de 65 % des Départements sous-traitent tout ou partie de leurs développements, ce qui est particulièrement notable pour les grands Départements.
- L'intégration suit la même tendance.
- La reprographie relève des missions confiées à la DSI dans seulement 19 % des cas. On constate que cette proportion est constante depuis 2003.

## Maîtrise d'œuvre

- Dans la moitié des Départements, les tâches d'assistance technique et fonctionnelle sont exclusivement assurées par la DSI, sans recours à un prestataire. Une sous-traitance complète est très rarement observée.
- A l'inverse, en matière de formation, les Départements s'attachent dans 75 % des cas le concours d'un prestataire extérieur.
- En matière de S.I.G., la DSI, dans 44 % des Départements, n'assure pas cette mission, alors qu'un SIG est présent dans la collectivité, à des degrés divers, dans 85 % des cas.
- La téléphonie relève le plus souvent des missions de la DSI, pour 80 % des Départements.

## Actions pour compte de tiers

- La moitié des Départements agissent par ailleurs pour le compte de tiers (Collège ou organismes associés).

# 4 Indicateurs financiers

## 4.1 Résultats de l'enquête DSI 2005

				Par strate de population			Par strate de budget			
Indicateurs	Ind		Tous	< 300 Kha	300 - 600 Kha	> 600 Kha	< 250 M €	250 - 400 M €	CG99	> 400 M €
DEPENSES INFORMATIQUES										
Dépenses informatiques / budget total collectivité	B1 %	Moyenne	1,02	1,15	0,97	0,99	1,19	0,97	0,72	0,98
		Ecart type	0,39	0,48	0,04	0,33	0,48	0,46		0,34
Dépenses informatiques / Effectif total collectivité	B4 €	Moyenne	3620,06	3831,03	3 347,78	3731,04	3961,22	3 209,28	3090	3631,15
		Ecart type	1 12,59	1 637,62	769,00	599,22	1 806,80	1 354,26		1 290,64
Dépenses informatiques / Nb poste agent	B7 €	Moyenne	4230,69	4 686,06	3 704,41	4 411,89	4 885,27	3 694,48	3543	4 173,25
		Ecart type	1490,10	884,58	564,04	2 017,46	1 947,87	1 348,66		1 313,15
Dépenses informatiques investissement / Dépenses informatiques totales	B10 %	Moyenne	56,74	53,82	59,56	56,10	53,97	56,05	59	57,91
		Ecart type	16,49	16,95	18,01	22,00	17,97	14,99		16,81
DEPENSES TELECOMS										
Dépenses Télécom. / budget total collectivité	B2 %	Moyenne	0,15	0,12	0,15	0,17	0,12	0,15	0,24	0,16
		Ecart type	0,06	0,06	0,09	0,03	0,05	0,07		0,06
Dépenses Télécom (euros) / Effectif total collectivité	B5 €	Moyenne	526,49	414,15	545,50	601,05	397,78	538,46	1021	570,17
		Ecart type	224,08	216,12	338,56	422,40	183,04	237,00		222,76
DEPENSES INFORMATIQUES + TELECOMS										
Dépenses informatiques + Télécom / budget total collectivité	B3 %	Moyenne	1,15	1,26	1,11	1,12	1,30	1,11	0,97	1,12
		Ecart type	0,41	0,54	0,13	0,36	0,49	0,50		0,34
Dépenses informatiques + Télécom / effectif total collectivité	B6 €	Moyenne	4092,35	4 252,74	3 919,59	4 160,64	4 381,86	3 784,98	4164	4 087,57
		Ecart type	1 88,28	1 853,74	330,87	641,46	1 976,65	1 601,56		1 275,52
Dépenses informatiques + télécom / NB poste agent	B9 €	Moyenne	4849,99	5 152,65	4 339,97	5 177,87	5 344,62	4 374,87	4775	4 826,06
		Ecart type	1565,58	990,77	1 080,02	2 209,26	2 087,90	1 551,63		1 357,54



## 4.2 Analyse

### Dépenses informatiques

#### **Indicateur B1 : % des dépenses informatiques / budget total du Département**

- Tous Départements confondus, on constate une baisse tendancielle de ce ratio depuis trois ans, celui-ci passant respectivement de 1,2 en 2002 à 1,16 en 2003, puis à 1,02 en 2004.
- Cette situation révèle que, toute proportion gardée, l'évolution des dépenses informatiques n'a pas suivi la progression des budgets des collectivités.
- Il est à noter que les petits Départements consacrent à l'informatique, en proportion, plus de moyens financiers que les Départements plus importants.

#### **Indicateur B4 : Dépenses informatiques (euros) / Effectif total de la collectivité**

- On constate que ces dépenses, en moyenne de 3 620 € par agent, sont en baisse de 4% par rapport à l'année précédente.

#### **Indicateur B7 : Dépenses informatiques (euros) / Nb. poste agent**

- Le coût de l'informatique ramené à un poste de travail baisse un peu plus fortement (12%) par rapport à l'année précédente et s'établit à 4 230 €.
- Cette baisse peut s'expliquer par le taux d'équipement par agent qui a augmenté sensiblement, l'indicateur P1 (Cf. page 17) étant passé de 77 % à 82 %, et par le fait que les dépenses informatiques n'ont pas progressées en proportion.

#### **Indicateur B10 : Dépenses informatiques d'investissement / Dépenses informatiques totales**

- Cet indicateur est relativement stable, les dépenses d'investissement représentant presque 57 % des dépenses informatiques totales, tous Départements confondus.
- Il est à remarquer que les petits Départements ont investi moins, en proportion, que les Départements de taille moyenne.

### Dépenses Télécom.

#### **Indicateur B2 : % Dépenses Télécom. / budget total du Département**

- Ce ratio, qui est 0,15 % pour l'ensemble des Départements évolue en fonction de la taille de la collectivité de 0,12 à 0,17 %.
- Dans le même temps les écarts type constatés sont importants pour les petits et moyens Départements.

#### **Indicateur B5 : Dépenses Télécom (euros) / Effectif total de la collectivité**

- De même cet indicateur suit la taille de la collectivité (de 414 € à 601 €) alors que le niveau de déconcentration reste similaire entre les différentes strates.
- L'écart type constaté est plus fort dans la strate des grands Départements.
- Aucune explication ne peut être tirée directement de ces 2 constats.
- Notons cependant que cet indicateur baisse de 8 % entre 2003 (573 €) et 2004 (526 €).

### Dépenses Informatiques + Télécom.

#### **Indicateur B3 : % Dépenses informatiques + Télécom / budget total du Département**

- Compte tenu du poids des dépenses informatiques dans le budget total du Département, cet indicateur reflète pour l'essentiel la baisse constatée pour l'indicateur B1 par rapport à 2003.

#### **Indicateur B6 : Dépenses informatiques + Télécom (euros) / effectif total CG**

- Cet indicateur suit la double baisse du coût des télécom. par agent (B5) et du coût de l'informatique par agent (B1). Il se situe à 4 092 € par agent en 2004 alors qu'il était de 4 408 € en 2003.

#### **Indicateur B9 : Dépenses informatiques + télécom (euros) / NB poste agent**

- Cet indicateur suit la forte baisse du coût informatique par poste (B7), et s'établit à 4 850 € par agent.

## 5 Conclusions

En ce qui concerne les DSI des départements, deux tendances ressortent :

- au plan de l'organisation : la mission TIC n'est pas rattachée à la DSI dans 50 % des cas, de même que le SIG mais à un degré moindre.
- au plan de la politique informatique : dans la moitié des cas environ les DSI recourent en totalité ou en partie à des prestataires extérieurs pour leur schéma directeur, les études et développement, l'intégration et la formation.

Les indicateurs financiers montrent que les crédits affectés à la fonction informatique n'ont pas suivi, en proportion, l'évolution du budget de la collectivité.

La baisse des dépenses informatiques rapportées au budget total de la collectivité se confirme sur 3 années successives, ce ratio s'établissant en moyenne à 1,02 % en 2004.

Ceci se traduit mécaniquement par une baisse sensible des coûts informatiques par agent de la collectivité ainsi que par poste de travail.

Par contre la pénétration de l'outil informatique au sein des Départements s'est poursuivie pour atteindre un taux d'équipement des agents en poste de travail de 82 %.

De façon générale, la connexion de ces postes de travail à l'Internet et à la messagerie électronique a fortement progressé en 2004 : 67 % des agents ont ainsi la possibilité d'accéder à l'Internet, la proportion étant encore plus forte pour l'accès à la messagerie électronique (75%) et l'accès à l'Intranet de la collectivité (79 %).

Les ressources humaines mobilisées par les DSI ont évolué apparemment dans les mêmes proportions que l'effectif global de la collectivité : on compte environ 2,5 informaticiens pour 100 agents.

Une progression de la productivité globale des DSI est néanmoins sensible puisque l'indicateur du nombre de postes rapporté à un informaticien progresse par rapport à l'enquête de l'année précédente.

Enfin, les réponses recueillies concernant les solutions logicielles en service confirment la faiblesse de l'intensité concurrentielle sur le marché des logiciels départementaux. Deux voire trois éditeurs détiennent souvent à eux seuls une grande partie de ce marché, selon les domaines.

## La gouvernance informatique déformée

Christophe Legrenzi - PDG de la société de conseil Acadys

[www.cio-online.com](http://www.cio-online.com)

(20/01/2006)

**La gouvernance n'est pas synonyme de bonnes pratiques internes et ce concept a été largement dévoyé. Non, Cobit, ITIL ou CMM ne permettent pas d'assurer une bonne gouvernance informatique.**

Depuis l'Antiquité, l'objectif fondamental de la gouvernance est d'assurer qu'un état ou un système soit juste, libre et géré efficacement, à la fois pour les instances dirigeantes (CA, actionnaires) et les citoyens. Cela montre sans discussion aucune que la gouvernance possède avant tout un caractère exogène. Elle s'adresse principalement, voire uniquement, aux instances externes à l'organisation. Que ce soient les philosophes grecs, les philosophes des Lumières ou plus récemment les États qui ont légiféré en ce domaine, ils ont toujours eu cette perspective et cette préoccupation. Alors pourquoi cette précision ? Tout simplement parce que le concept de gouvernance informatique a largement été dévoyé en dépit de ses racines et de ses fondements.

Dans le microcosme franco-français, on a une nouvelle fois (cas de la maîtrise d'ouvrage-maîtrise d'oeuvre) une définition très endémique de la gouvernance informatique, en contradiction totale avec les définitions élémentaires et la science managériale. Le plus grave est que ce sont les instances officielles devant représenter ce mouvement qui sont à l'origine de cette confusion, pour ne pas dire cacophonie.

Plus concrètement, on n'hésite pas à affirmer haut et fort que Cobit, ITIL ou CMM sont des référentiels (voire synonymes) permettant d'assurer une bonne gouvernance informatique. C'est évidemment faux et doit être réfuté au plus vite, sous peine d'entraîner des entreprises et les DSI sur de bien mauvaises voies.

En citant Cobit, ITIL ou CMM/CMM-I, on fait une erreur de management assez basique en confondant allègrement la notion de "bonnes pratiques de gestion interne", qui représentent avant tout une vision endogène, et celle de "gouvernance", dont l'orientation est principalement exogène. La gouvernance n'est pas, et n'a jamais été synonyme de bonnes pratiques de gestion interne. Il ne s'agit nullement de critiquer ces bonnes pratiques internes, fort utiles au demeurant, mais d'affirmer qu'elles ne répondent pas en grande majorité aux questions que se posent les actionnaires ou les dirigeants d'une entreprise à propos de l'informatique. Ces bonnes pratiques internes sont avant tout destinées aux professionnels de l'informatique afin de gérer au mieux leurs activités. Les acteurs externes à l'informatique, actionnaires, dirigeants, sont intéressés par des informations d'un autre niveau. Ainsi de telles questions : quelle est la nature du gaz employé dans le centre de calcul en cas d'incendie (cf. Cobit) ? comment est structuré le processus de gestion des sauvegardes informatique (cf. ITIL) ? quel est le niveau de maturité du processus de gestion des projets informatiques (cf. CMM/CMM-I), qualifient avant tout le niveau de professionnalisation de la fonction informatique, mais ne répondent en aucun cas aux questions fondamentales que se posent les acteurs externes.

Ce leurre franco-français - aucun autre pays francophone n'a commis cette erreur grossière - est d'autant plus inexplicable que l'Isaca, association mondiale des auditeurs certifiés en informatique et éditeur depuis ses débuts de Cobit, a créé l'Institut de la gouvernance informatique (IT Governance

Informatique ou ITGI) où elle a proposé une toute autre définition que celle proposée par les soi-disant experts ou plutôt promoteurs maladroits de la gouvernance informatique en France. La définition proposée par l'ITGI est certes critiquable et encore largement perfectible. Mais elle a le mérite d'exister. De plus, elle est conforme à l'esprit du concept de gouvernance tel que promulgué depuis l'Antiquité et est parfaitement en phase avec cette vision exogène de la gouvernance. Il s'agit bel et bien d'assurer aux acteurs externes que la fonction informatique est bien gérée.

N'oublions pas que l'ITGI est affilié à l'Isaca, seule organisation habilitée à certifier des auditeurs informatiques. La conséquence est simple mais importante. Si aujourd'hui, un actionnaire ou un dirigeant d'entreprise souhaite effectuer un audit de gouvernance informatique ou sur les pratiques managériales de la DSI, et que cet audit est confié à un auditeur certifié - une pratique quasi systématique dans les pays anglo-saxons, moins courante dans les pays latins -, alors l'audit sera effectué suivant la définition de l'ITGI. On remarquera au passage qu'à aucun moment Cobit, ITIL ou CMM-I ne sont mentionnés.

Les cinq piliers de la gouvernance informatique tels que définis par l'ITGI sont :

- l'alignement stratégique (IT Strategic Alignment) ;
- la création de valeur (IT Value Delivery) ;
- la gestion du risque informatique (IT Risk Management) ;
- la mesure de performance (Performance Measurement) ;
- la gestion des ressources (IT Resource Management).

Chaque pilier pourrait être l'objet d'un article en décrivant à la fois la vision de l'ITGI et en la confrontant aux meilleures pratiques. Aussi, il ne s'agit pas dans cet article de reproduire la vision détaillée de l'ITGI, mais plutôt de résumer sommairement l'esprit de la définition de la gouvernance informatique.

Pour chaque pilier il s'agit de faire un état des lieux, d'élaborer des recommandations et enfin établir un plan d'action.

#### \* L'alignement stratégique

Il s'agit d'analyser le schéma directeur, ainsi que les plans informatiques opérationnels, d'étudier le positionnement de la DSI au sein de l'entreprise, ses attributions, son organisation et ses compétences, etc.

#### \* La création de valeur

Les méthodes de gestion de la valeur des SI, tant au niveau des projets que des activités, sont étudiées (justification économique des projets, typologie de bénéfices, matrices de portefeuilles, analyse de la valeur, etc.).

#### \* La gestion du risque

Il s'agit d'analyser la connaissance du risque pris par l'entreprise à travers ses systèmes informatiques (cf. cartographie du risque informatique) et ce, en termes d'impact métier.

#### \* La mesure de performance

Cela concerne l'analyse des pratiques en matière de pilotage et de contrôle de gestion informatique (tableaux de bord, reporting, etc.).

#### \* La gestion des ressources

Il s'agit d'analyser la connaissance et les principes de gestion des actifs matériels et logiciels, des ressources humaines, ainsi que des politiques de sous-traitance et d'externalisation.

N'en déplaise à tous les promoteurs opportunistes ou maladroits de la gouvernance informatique, certaines vérités se doivent d'être rappelées. L'objectif de ce modeste article est bel et bien de se remémorer les fondamentaux (quitte à être impopulaire), de les resituer à la fois historiquement et dans l'esprit de la science managériale pour mieux les comprendre et ainsi les utiliser.

La gouvernance est un sujet extrêmement sérieux qui se doit d'être traité sérieusement. Il l'est d'autant plus que les DSI sont aujourd'hui à un carrefour important de leur existence. La DSI a un avenir florissant au sein des entreprises à condition de réaliser les bons tournants. Une voie est aujourd'hui incontournable : la maîtrise des pratiques managériales. Compte tenu des enjeux et comme nous l'avons déjà titré à maintes reprises : le DSI du futur doit être un manager et un leader

ou ne sera pas !

Dans ce contexte, l'utilisation des principes de gouvernance peuvent lui permettre de se rapprocher de sa direction générale en initiant des débats qui sont de son niveau sur de véritables enjeux. Ces principes de gouvernance sont en phase avec les pratiques managériales fondamentales : établir une stratégie efficace, disposer d'outils de pilotage pertinents, démontrer la valeur et la contribution de ses actions, connaître les risques encourus et gérer le patrimoine informatique. Aussi, les DSI ont tout intérêt, et ce dès à présent, à faire le point sur leur propre situation et à lancer les actions qui leur permettront de se rapprocher des meilleures pratiques managériales. Il est important de garder un esprit critique et de ne pas succomber aux sirènes qui chantent faux. L'avenir de la fonction informatique ainsi que le futur du DSI se jouent sans aucun doute sur ce terrain.

PAR CHRISTOPHE DESHAYES Président, Documental - Observatoire des Technologies de l'Information ;  
organisateur de la deuxième université d'été du management des systèmes d'information

## Gouvernance des systèmes d'information ? Oui, mais pas celle là !

*A en croire le tapage médiatique, la gouvernance des systèmes d'information serait aujourd'hui LA préoccupation majeure des DSI. Mais que cache ce concept ?*

A première vue, on découvre des notions plutôt floues et surtout une boîte à outils hétéroclite, véritable capharnaüm de normes (ISO, ITIL, CMM...), d'outils dits de gestion (tableaux de bords divers et variés, notions de gestion de portefeuille projets, gestion des risques), de procédures de contrôle (Cobit...).

Certes, ces outils peuvent contribuer ici ou là à résoudre cette grande problématique. Mais il ne faudrait pas, comme c'est trop souvent le cas dans l'industrie informatique, qu'un tel ensemble hétéroclite d'outils soit présenté comme capable de tout solutionner, y compris, les problèmes les plus mal posés. Pour éviter de tomber dans ce piège, ne convient-il pas d'abord de s'interroger sur les réelles attentes de l'entreprise en matière de gouvernance des systèmes d'information ?

### Une planche de salut... plutôt étroite

Les DSI qui s'expriment sur la gouvernance la présentent comme un moyen de justifier voire de démontrer que les systèmes d'information sont "bien gérés, bien gouvernés" avec comme conséquence "logique" : une facture informatique (enfin ?) maîtrisée. Les DSI les plus engagés sur la question aimeraient être perçus comme irréprochables sur la gestion (le gouvernement) des ressources que l'entreprise leur a confiées. Le sentiment, largement répandu chez les DSI, d'être bouc émissaire de l'entreprise explique sans doute pour une part importante cette approche plutôt défensive et centrée sur le seul DSI.

### Mais être irréprochable ne signifie pas être exemplaire !

Il fut un temps où, pour être irréprochable, mieux valait acheter son matériel chez IBM, se faire conseiller par Arthur..., confier son projet à Capgemini, etc. Ce système de protection ayant fait long feu, la gouvernance des SI n'est-elle pas finalement ni plus ni moins qu'un grigri plus puissant, censé immuniser celui qui l'exerce contre un remerciement anticipé ?

### Parce que le DSI le vaut bien

Mais suffit-il d'appliquer ou de prétendre appliquer tel référentiel ou telle procédure pour diriger les systèmes d'information, au mieux des intérêts de l'entreprise et donc aussi des collaborateurs qui y travaillent ?

Bien sûr que non ! Et se satisfaire de la seule apparence serait d'autant plus dommage que systèmes d'information et concept de gouvernance valent l'un et l'autre beaucoup mieux que cela. Et que dire de l'entreprise et de la personne de son DSI qui méritent, elles aussi bien mieux que cette recherche permanente de l'illusoire risque zéro !

### Gouvernance en trois dimensions

Les systèmes d'information ne constituent un ensemble homogène, ni du point de vue de leur architecture technique ou fonctionnelle ni du point de vue de leur utilité économique ou sociale.

En fait, pour progresser sur la gouvernance, il serait sûrement utile de considérer les SI selon trois dimensions très différentes :

- 1- Les systèmes d'information comme outils de reporting, outils d'aide à la décision et outils de consolidation de l'information financière.
- 2- Les systèmes d'information en tant qu'Etat dans l'Etat. Cette structure que personne ne comprend, au budget si considérable et qu'il convient d'après certains de mettre au pas.
- 3- Les systèmes d'information intégrés dans les produits et services vendus par l'entreprise.

La première dimension est celle par laquelle la gouvernance est arrivée. Ce qui fait dire à certains que l'Europe et la France en particulier seraient en retard par rapport aux Etats-Unis. C'est aussi la dimension la plus clairement comprise par les DG en quête de gouvernance de leur système d'information.

L'explication est simple : elle apparaît comme la déclinaison informatique de la gouvernance d'entreprise qui pèse si exclusivement sur les épaules des PDG, surtout ceux des grandes entreprises cotées qui doivent répondre aux obligations de lois telles que Sarbanes-Oxley édictées à la suite des affaires Enron-Andersen, Worldcom... Il n'est pas étonnant de retrouver dans cette dimension les auditeurs financiers et les auditeurs

informatiques (AFAI par exemple). On découvre donc, non loin des structures "dédiées" à la gouvernance des systèmes d'information, de grands cabinets d'audit anglo-saxons. Par chance, il s'agit plutôt de ceux dont le nom n'a pas été mêlé aux scandales précités...

C'est sur la deuxième dimension que les DSI essaient de mobiliser la gouvernance afin d'améliorer leur sort et éventuellement celui de leurs équipes. Cette tentative, pour intéressante qu'elle soit, semble bien trop centrée sur la personnalité du seul DSI pour être réellement capable d'entraîner l'ensemble de l'entreprise. Or, la problématique de l'Etat dans l'Etat ne peut se résoudre que collectivement. Même la direction générale ne pourrait s'y atteler seule. On retrouve ici tout l'enjeu de la gestion de la complexité : complexité des décisions, complexité de l'action dans un cadre instable qui dépasse celui de l'entreprise (partenaires), complexité de la communication, complexité du contrôle...

Sans doute la plus prometteuse, la troisième dimension, celle des systèmes d'information consubstantiels des produits et services de l'entreprise, serait sans doute aussi la plus offensive, et surtout elle permettrait à tout le monde de se mettre d'accord. Une gouvernance incarnée au quotidien, à laquelle tout le monde participerait... Dommage, celle-ci, personne n'en parle !

### **Des travaux sérieux... mais joyeux.**

Réduire le flou qui règne autour du concept de gouvernance pour, le cas échéant, le rendre plus offensif et résolument inscrit dans des pratiques quotidiennes, tel est le thème de la deuxième Université d'été du management des systèmes d'information.

Des universitaires de plusieurs disciplines (politique, économie, sociologie...) échangeront avec des responsables de systèmes d'information afin de tracer des pistes de réflexions et surtout d'actions. Gageons que cette gouvernance là, davantage tournée vers la croissance et la création de valeur se révélera plus joyeuse et plus mobilisatrice pour les collaborateurs de l'entreprise chargés de lui donner vie au quotidien...

## Document 8 : Projet de gouvernance des systèmes d'information

### Objectifs du comité de pilotage stratégique des SI :

- Informer de l'état d'avancement des projets en cours de réalisation notamment des :
  - Calendriers des livrables
  - Des risques liés au projet (conduite du projet, techniques, financiers, conduite du changement...)

Evoluer vers :

- Un alignement stratégique des demandes
  - Sur les politiques publiques
  - En Vérifiant les conditions de réalisation (financières, techniques, humaines)
- Une gouvernance des SI comme outil d'aide à la décision
  - Offrant un cadre méthodologique
  - En faisant arbitrer sur quelques règles simples
  - En communiquant sur les règles d'arbitrage

### **Lecture des pages suivantes :**

La cartographie applicative au 1<sup>er</sup> semestre 2006 du CG99 montre le nombre élevé des applications existantes (page suivante).

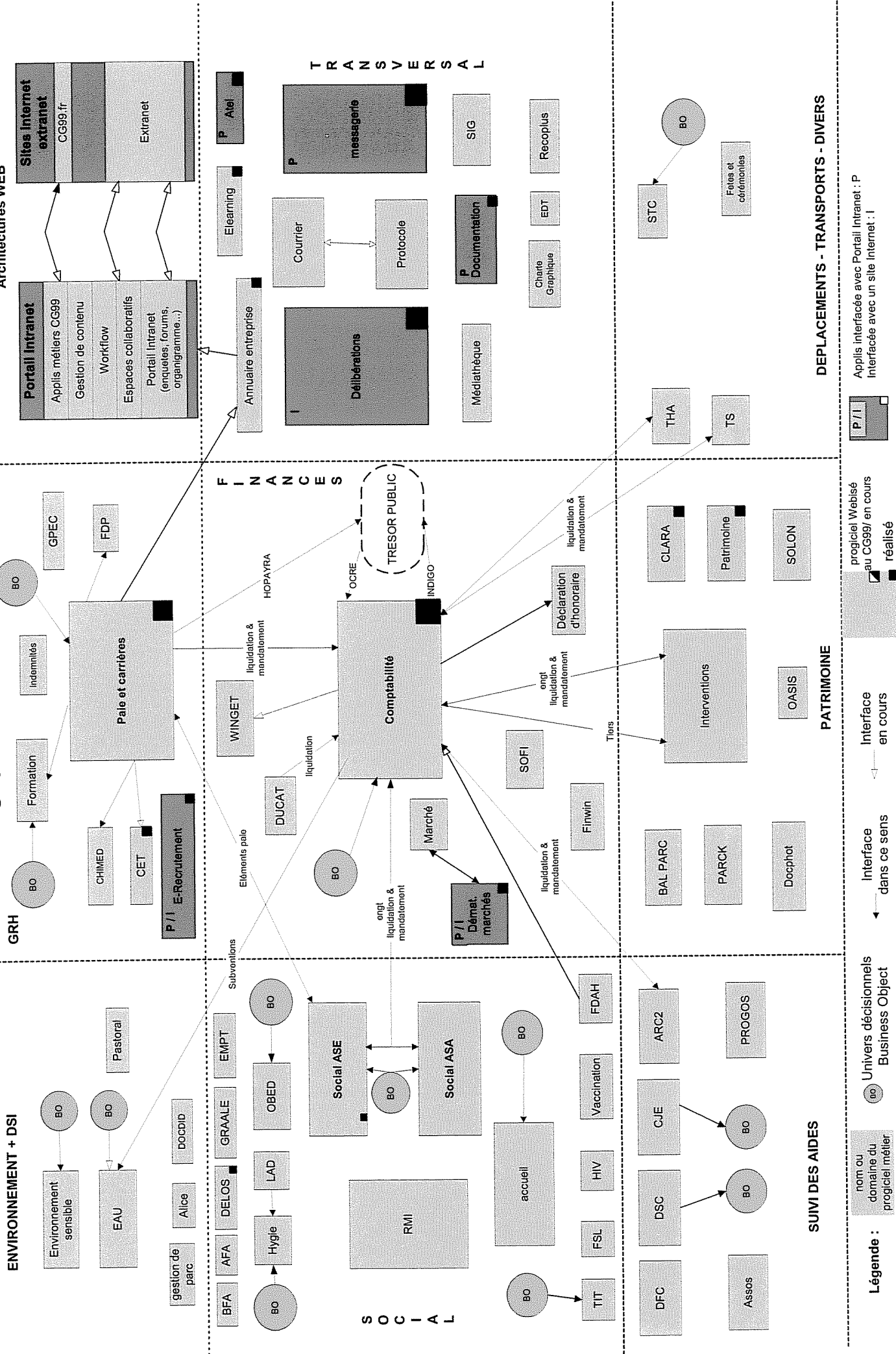
Les flux d'information inter applicatifs sont concentrés pour l'essentiel à ce jour sur le logiciel de gestion financière (grand Angle).

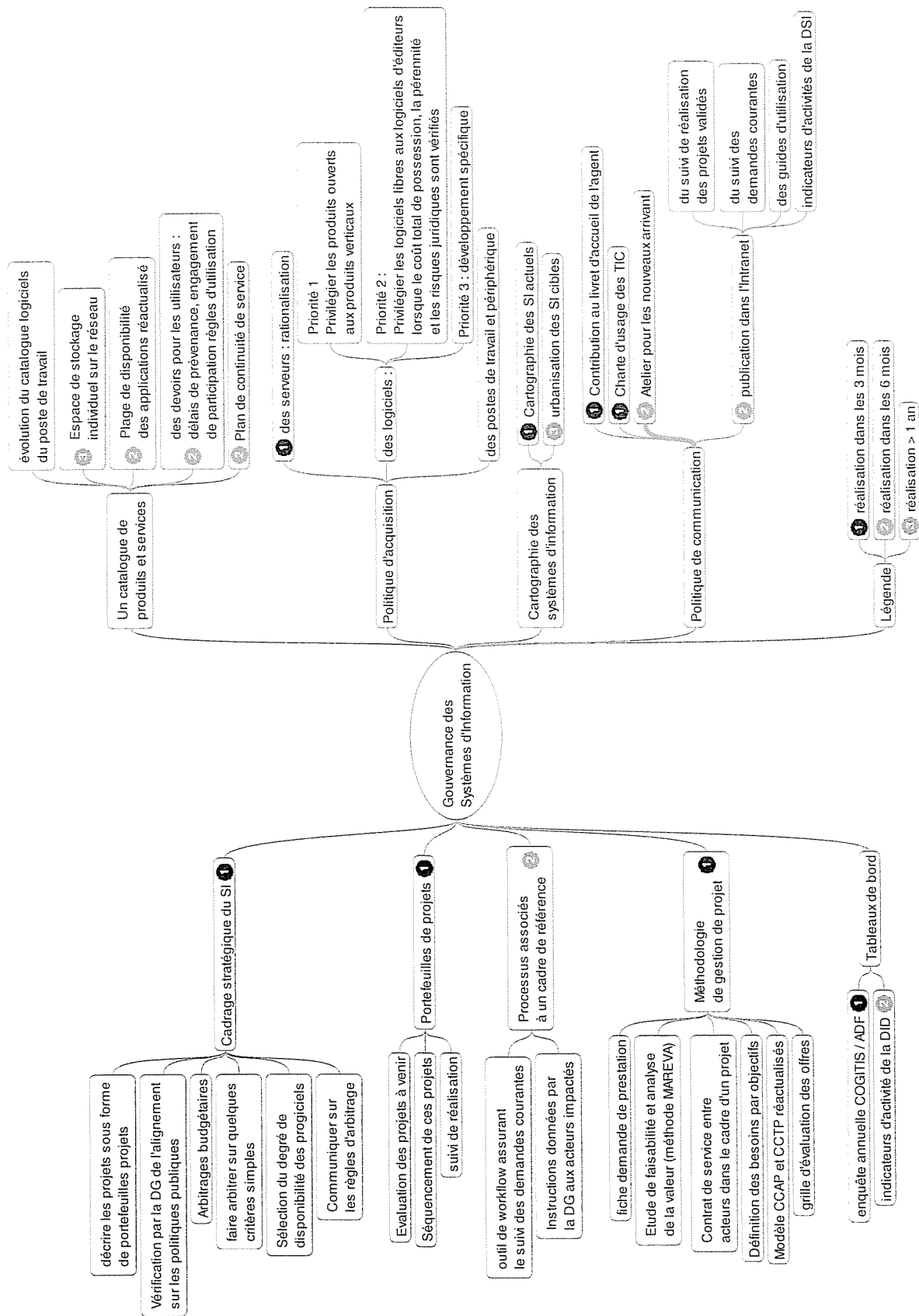
Dans le cadre de l'évolution des SI vers l'e-administration orientée vers une informatique de services et non plus une informatique de gestion, les échanges de données internes et externes (élus, agents, citoyens, partenaires) vont s'accroître sensiblement au travers des services transversaux à mettre en place.

Il est alors nécessaire d'urbaniser le système d'information pour le rendre plus modulaire et apte à gérer rapidement ces échanges d'information dématérialisés.



# Cartographie Applicative du CG99





# Évolution des principales composantes du système d'information

