

## Chapitre 6

# Projet de gouvernance financière du SI

### 1. Introduction et objectifs

Les départements informatiques doivent aujourd'hui faire face à des défis complexes de réalisation de projets de plus en plus coûteux dans un contexte de réduction des budgets.

Leurs responsables sont contraints de maîtriser l'ensemble des coûts (de réalisation des projets, d'exploitation des applications mises en production).

C'est pour cela qu'une gouvernance financière des services bien élaborée va amener un certain nombre de bénéfices pour le fonctionnement du système d'information. Une bonne gestion va permettre, en particulier, une meilleure utilisation des ressources informatiques disponibles avec un contrôle plus élaboré des budgets liés aux décisions et projets associés, ceci en considérant le coût global investi.

Ce processus de gestion est utilisé pour :

- mieux prendre en compte les investissements (acquisitions, renouvellements...) concernant principalement les actifs ;
- évaluer et identifier les éléments non nécessaires, non utilisés ou encore non rentables pour l'exploitation des services ;
- mettre en place une facturation ou refacturation selon les services fournis, de façon plus adaptée et précise ;

## 230 — La gouvernance du SI dans les PME

Pratiques et évolutions

- intégrer les dépenses non planifiées ou imprévues consécutives à des changements critiques nécessaires ou des interventions sur les matériels ou des logiciels.

Les objectifs principaux vont consister à gérer et à contrôler les investissements en cours ou prévus de façon à optimiser les ressources, qu'elles soient humaines ou matérielles, et à garantir un retour sur investissement idéal.

Ils consistent aussi à mettre en place une démarche de gestion rigoureuse des actifs et des ressources du système d'information en adéquation avec la stratégie de l'entreprise. Cela comprend aussi les bonnes pratiques de gestion des coûts pour les projets réalisés en interne ou par l'intermédiaire de prestataires externes.

Mettre en place une gouvernance financière adéquate s'avère être un outil essentiel pour le calcul du budget du système d'information. En effet, le référentiel ITIL insiste beaucoup sur la mesure de la rentabilité de l'existant et sur l'évaluation des projets impliquant l'infrastructure, les services et les nouvelles applications pour l'attribution de budget et la prévision des coûts.

Souvent, une partie de ces hypothèses n'est pas évaluée par manque d'intérêt ou d'importance, d'où l'absence de prise en compte. Cette ignorance, volontaire ou involontaire, dans la gestion des actifs et les projets d'investissement peut amener le département informatique à se retrouver dans une situation délicate et difficile à appréhender.

Ce projet va proposer plusieurs étapes qui vont aider le responsable du département informatique dans sa réflexion.

## 2. Phase d'étude

### 2.1 Audit du système actuel

Une telle opération est l'occasion de dresser un état des lieux du système d'information afin de déceler les faiblesses pour le faire évoluer et le rendre opérationnel tout en maîtrisant les coûts. Le thème principal sera orienté vers les aspects financiers, organisationnels et fonctionnels. Il est aussi le préalable à un ensemble d'actions liées aux systèmes d'information.

Dans le cas d'une petite entreprise, cet audit permettra de mesurer l'adéquation des services proposés avec les coûts opérationnels quotidiens. Il permettra aussi d'améliorer leur offre tout en optimisant le budget.

### 2.2 Analyse financière des services informatiques

Cette évaluation peut être réalisée grâce au processus ITIL de la gestion financière des services. En effet, il est parfois difficile d'évaluer si ce qui est délivré à l'organisation et ses départements métier sont en adéquation avec les besoins réels. En conséquence, il est utile de bien appréhender les coûts à affecter au système d'information afin de les gérer de la manière la plus rigoureuse possible.

Une gestion financière appropriée devient davantage nécessaire pour donner une visibilité sur son rôle, et plus précisément :

- la fourniture de services en adéquation avec les prévisions budgétaires négociées avec les entités clientes ou autres centres (de coûts et de profit) ;
- la garantie d'avoir des accords de niveau de service conformes et correctement négociés ;
- l'assurance d'un suivi des charges et des produits (facturation des services) ;
- l'évaluation des systèmes de coûts entre les ressources internes et externes (prestataires) ;
- la connaissance des données comptables précises et fiables concernant les projets en cours et futurs.

# 232 — La gouvernance du SI dans les PME

Pratiques et évolutions

Sa mise en œuvre implique de solliciter les différents sous-processus ci-dessous :

- la planification stratégique ;
- l’aspect comptable (général et analytique) ;
- la gestion prévisionnelle et budgétaire (prévision, budgétisation, contrôle) ;
- la facturation et les produits (sens comptable) ;
- l’élaboration de tableaux de bord.

Ces sous-processus permettent de réaliser les tâches principales suivantes :

- évaluation des coûts ou charges prévus correspondant aux services rendus ;
- étude prévisionnelle des sources de revenus des projets en cours ;
- établissement de budgets pour les services fournis ;
- analyse des coûts de service actuels en fonction de l'utilisation du système d'information ;
- évaluation et recommandations entre les possibilités de faire ou faire faire pour les projets ;
- traitement des factures correspondant aux différents clients ;
- réception des règlements des services fournis aux clients, facturation des centres utilisateurs de ces services ;
- élaboration de l’ensemble des charges (de structures comprises) du système d'information en fonction de leur activité ;
- calcul du coût total de propriété (appelé aussi TCO (*Total Cost of Ownership*) ou coût total de possession).

### Relations avec les autres processus ITIL

Dans ITIL, tous les processus sont en interrelation, c'est particulièrement le cas de la gestion financière avec les processus suivants :

- la gestion des niveaux de service (*Service Level Management*) : dans le cadre de l'établissement des accords de niveau de service de la gestion, des coûts par rapport aux attentes ou exigences de la part des utilisateurs ou des clients, de la négociation sur les demandes supplémentaires par rapport aux services spécifiques.
- la gestion des capacités (*Capacity Management*) : estimation des dépenses pour des projets liés à l'infrastructure ou la sécurité des données.
- la gestion des configurations (*Configuration Management*) : toutes les informations concernant les actifs et l'ensemble des composants des infrastructures (coûts d'immobilisation, amortissement, licences, maintenance...) doivent être répertoriées.
- la gestion des changements (*Change Management*) : toute modification de l'infrastructure devra faire l'objet d'estimation de coûts selon les cas de changement.

La gestion financière du système d'information se caractérise par trois sous-processus principaux :

- la préparation budgétaire ou budgétisation ;
- la comptabilité ;
- la facturation.

## **3. Phase de réalisation de gouvernance**

### **3.1 Planification (mise en œuvre) - 3 à 6 mois**

La première étape consiste à mettre en place un comité de projet composé des parties prenantes : les responsables du système d'information, du département financier, un représentant des clients ou entités utilisant les services, et la direction de l'entreprise.

# 234 — La gouvernance du SI dans les PME

Pratiques et évolutions

Ensuite, comme pour tout projet, il est indispensable d'élaborer une étude de faisabilité qui pourra concerner les points suivants :

- évaluation des coûts et bénéfices prévisionnels ;
- liste de recommandations sur la politique de facturation ;
- rédaction du plan de projet ;
- identification des ressources nécessaires pour la mise en œuvre et la partie pratique de la comptabilité et de la facturation ;
- indicateurs de réalisation.

Le plan de projet va consister à :

- réaliser une analyse des coûts et de la politique comptable en place pour le système d'information ou dans l'entreprise ;
- définir la conception et le développement des processus (comptabilité et facturation) ;
- effectuer la mise en œuvre ;
- identifier les objectifs métier de l'entreprise et les départements concernés ;
- déterminer le type de facturation ;
- établir les unités de coûts et les indicateurs (méthode ABC).

Pour l'étude et la conception du modèle de coûts et des processus associés, il est nécessaire de connaître la stratégie de l'entreprise en ce qui concerne son ou ses métiers, ce qui permet d'aligner les dépenses prévisionnelles du système d'information.

Ensuite, il sera nécessaire de répertorier les charges actuelles du département informatique et de se projeter dans l'avenir, c'est-à-dire d'évaluer les coûts futurs. Finalement, l'équilibre complet devra être réalisé en prenant en compte le montant du budget prévisible et le total des coûts des ressources allouées aux clients.

Dans tout projet, la mise en place d'indicateurs de performance et de contrôle est requise. Ils vont définir la précision avec laquelle les coûts de recouvrement sont réalisés. Il est aussi intéressant de connaître le chiffrage des revenus suite à la facturation par rapport aux montants censés être attendus sur les services.