

Introduction	13
Chapitre 1 – Les objectifs de l’ouvrage	14
0 1 1 Les trois grandes préoccupations du DSI	15
0 1 2 Ce que démontre cet ouvrage	16
0 1 3 A quels lecteurs est destiné cet ouvrage ?	18
0 1 4 Guide de lecture des chapitres du livre	19
Chapitre 2 – Les défis du DSI	21
0 2 1 L’imbrication entre les objectifs métiers et les missions de la DSI	21
0 2 2 La complexité de l’usine de fabrication des solutions informatiques	22
Chapitre 3 – Le cadre de référence du pilotage	24
0 3 1 Gouvernance ou Pilotage : quelle différence ? Définition	24
0 3 2 Comment organiser les objectifs du pilotage : le modèle ITGI	25
0 3 1 Les cinq axes du pilotage	25
0 3 2 Le cadre de référence du pilotage décliné selon les objectifs	26
0 3 3 Le cadre de référence du pilotage décliné selon les processus	26
0 3 3 Relation entre les cadres de référence ITGI, ITIL, CoBIT, CMMI...	28
Partie 1 – Les processus de pilotage	29
Chapitre 1 – Relations entre les processus de pilotage et les processus opérationnels	30
Chapitre 2 – La planification stratégique	33
1 2 1 Objectifs de la planification stratégique	33
1 2 2 Intérêt de la planification stratégique	34
1 2 3 Exemples de stratégies d’entreprise et classement	35
1 2 4 Illustration de difficultés rencontrées lors du processus de plan stratégique	36
1 2 5 Comment relier stratégie et bénéfices ?	37
Les indicateurs stratégiques métiers (Business Drivers)	37
Les indicateurs de résultat économique (Accounting Drivers)	38
1 2 6 Complémentarité de l’approche stratégique et de l’approche économique	40
1 2 7 Comment décliner les initiatives stratégiques en programmes ou en projets	41

1 2 8	La détermination des poids pour classer l'importance des projets	43
1 2 9	Relation entre la construction du plan d'affaire et du plan informatique	44
1 2 10	Étapes du processus de plan stratégique	45
1 2 11	Sélection des projets selon leur priorité	47
1 2 12	Livrables du plan stratégique	49
1 2 13	La mesure de l'alignement stratégique par les « Business drivers »	50
1 2 14	Processus d'engagement d'un projet et « Business case »	52
Chapitre 3 – À quoi sert le budget d'une DSI		54
1 3 1	Le budget annuel	54
1 3 2	Critiques le plus souvent faites au processus budgétaire	55
1 3 3	Les différents processus budgétaires	56
1 3 4	Les deux grandes options pour définir la forme d'un budget informatique	57
Chapitre 4 – La construction d'un budget informatique « traditionnel »		58
1 4 1	Introduction	58
1 4 2	Objectifs du budget selon les clients	60
1 4 3	Vision Plan de Moyens et vision par activité	61
1 4 4	Quelles unités choisir : jour.homme, Euro ?	63
1 4 5	Fixation des capages ou enveloppes	65
	Étapes de construction du Plan de Moyens	65
	Quels capages définir ?	66
1 4 6	Le processus de construction du budget détaillé (approche descendante)	68
1 4 7	Le processus de construction du budget détaillé (approche montante)	70
1 4 8	Le référentiel budgétaire des activités	72
1 4 9	Le classement des activités vu sous l'angle budgétaire	74
	Les activités de changement et les activités de continuité	74
	Les activités transversales : support, infrastructure...	76
1 4 10	Le référentiel vu sous l'angle de l'aide à la décision d'investissement	78
1 4 11	Le référentiel vu comme une aide à l'amélioration de la productivité	79

1 4 12	Le processus de plan d'actions :	80
	Mécanisme de rapprochement entre les actions et les lignes budgétaires	80
	Dispositif de contrôle de la saisie du plan d'actions	83
	Contrôle des consommés	84
1 4 13	Le processus de révision des allocations budgétaires	85
1 4 14	Synthèse des inconvénients d'un budget traditionnel appliqué à la DSI	87
Chapitre 5 – La gestion budgétaire par les plans de charge		88
1 5 1	Pourquoi la gestion traditionnelle des budgets est inadaptée à une DSI ?	88
1 5 2	Vérifications préliminaires avant de s'orienter vers une gestion budgétaire par les charges	89
	Vérifier la pertinence des règles de gestion utilisées par la DSI	89
	Clarifier le vocabulaire pour distinguer les informations pertinentes	89
1 5 3	Maîtriser le budget sans gérer le plan de moyens ?	92
1 5 4	Concilier les visions « charge » et « financement »	93
1 5 5	Règles concrètes pour établir un budget par les plans de charge	94
	Les natures de frais	94
	Les unités de gestion par nature de frais	94
	L'expression du budget par organisation (plan de moyens)	94
	La charge ou allocation par activité	95
	La forme du budget de la DSI	96
1 5 6	La description des activités à réaliser :	97
	Le plan d'actions	97
	Forme du plan de charge	97
1 5 7	Modalités de gestion du plan de charge	99
	L'allocation de réserve pour les activités non définies	99
	Principes de révision des charges	99
	L'engagement d'un projet	99
	L'affectation des ressources	100
	Le suivi des dépenses	100
1 5 8	Modalités de révision du plan de moyens à partir du plan de charge	101
1 5 9	Autres modalités de révision du plan de moyens	102
1 5 10	Qui est responsable du respect des budgets ?	103
1 5 11	Précision d'un budget bâti sur les plans de charge	104

1 5 12	Processus type de construction du budget par les plans de charge	106
1 5 13	Conclusion	108
Chapitre 6 – Les processus de pilotage par les plans de charge		
1 6 1	Inconvénients d'un pilotage ignorant les plans de charge	110
1 6 2	Caractéristiques de la gestion par les charges	111
1 6 3	La nécessité d'une gestion de Pool de ressources	112
1 6 4	Ajustement de l'allocation budgétaire de chaque projet selon son avancement	113
	Processus de révision de l'allocation budgétaire selon les phases d'un projet	113
	Processus mensuel d'ajustement des charges	114
	Contenu de la réunion mensuelle d'ajustement des charges et des ressources	116
1 6 5	La planification détaillée est-elle nécessaire pour gérer le « reste à faire » ?	118
1 6 6	Comment comparer le « reste à faire » et les moyens disponibles ?	119
Chapitre 7 – La mesure de la rentabilité et le choix d'investissement		
1 7 1	L'estimation des dépenses	121
	L'estimation budgétaire	121
	L'incertitude de l'estimation du coût d'un projet	122
	Les méthodes d'estimation des charges d'un projet	123
1 7 2	Calcul de la rentabilité	124
	Méthode comptable : le ROI	124
	Méthode financière : la VAN et le TRI	124
1 7 3	Les méthodes d'évaluation	127
	Le Business case : méthodes intégrant le risque et excluant le risque	127
	L'analyse de la valeur	130
	L'arbre de décision	131
	La méthode ABC (« Activity Based Costing »)	132
1 7 4	Comparaison des méthodes d'évaluation : quelle méthode pour quoi	133
1 7 5	Y a-t-il un intérêt à généraliser la pratique du Business case ?	135
Chapitre 8 – Le suivi des bénéfices		
1 8 1	Les difficultés rencontrées pour mesurer les bénéfices	136

	Bénéfices tangibles et bénéfices intangibles	136
	Les bénéfices sont plus difficiles à mesurer dans le secteur tertiaire	136
1 8 2	Les deux approches pour mesurer les bénéfices	138
	L'approche projet	138
	L'approche économique globale	138
	La complémentarité des deux approches	138
	Chapitre 9 – Conseils pour mieux réussir son pilotage budgétaire	140
	Partie 2 – L'organisation de la DSI	141
	Chapitre 1 – L'intérêt de distinguer Maîtrise d'ouvrage (MOA) et Maîtrise d'œuvre (MOE)	142
2 1 1	Rappel des trois grands types d'organisation	142
	L'organisation fonctionnelle	142
	L'organisation par projets	143
	L'organisation matricielle	144
2 1 2	Articulation entre objectifs de pilotage, responsabilités et organisation	146
	Classement des objectifs du pilotage en deux finalités	146
	Comment concilier responsabilités et objectifs	146
	Comment concilier responsabilités et organisation	147
2 1 3	Rapprocher Maîtrise d'ouvrage et Maîtrise d'œuvre dans la DSI	148
	Organisation 1 : séparation des départements MOA et MOE	149
	Organisation 2 : fusion des départements MOA et MOE par métier	151
	Organisation 3 : pool de ressources pour la MOE	152
	Chapitre 2 – La gestion d'un Pool de ressources	154
2 2 1	Une organisation sans Pool de ressources : inconvénients	154
2 2 2	Dans quel type d'organisation introduire un pool de ressources ?	155
	Quelles sont les personnes à introduire dans le pool de ressources ?	155
2 2 3	Forme simplifiée et déconseillée de gestion d'un pool de ressources	156
	Inconvénients de la gestion de pool simplifiée	156
2 2 4	Il n'y a pas d'administration de ressource sans planification prévisionnelle	157
2 2 5	Pourquoi mettre en place une administration des ressources ?	158

	Les objectifs de la mise en place d'une administration des ressources	158
2 2 6	Facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un pool de ressources	159
2 2 7	Répartition des rôles et responsabilités	160
	Les chefs de projet	160
	Le PMO	160
	L'administrateur des ressources	160
	La DRH	160
2 2 8	Exemples d'objectifs à fixer à l'Administrateur de ressources	161
	Objectifs à fixer pour la mise en place du Pool	161
	Objectifs à fixer pour le bon fonctionnement du Pool	161
2 2 9	Bénéfices obtenus par la mise en place du pool de ressources	162
2 2 10	Le projet de mise en place de la gestion de pool	163
	Lot 1 : gestion des compétences et des souhaits d'évolution	163
	Lot 2 : mise en œuvre de l'outil de gestion des affectations	163
2 2 11	Faut-il absolument gérer les compétences ?	165
2 2 12	Synthèse des procédures à mettre en place dans le cadre d'une gestion de pool	166
2 2 13	Exemples d'organisations avec gestion de pool	167
	Cas d'une organisation matricielle forte	167
	Cas d'une organisation par projets	167
2 2 14	Synthèse des avantages apportés par la gestion d'un pool de ressources	169
	Chapitre 3 – Le PMO corporatif	170
2 3 1	La nécessité de se doter d'un PMO corporatif	170
2 3 2	Principaux objectifs du PMO corporatif	171
2 3 3	Périmètre des activités du PMO corporatif	172
2 3 4	Justification du PMO corporatif	173
2 3 5	Mise en place d'un PMO corporatif	174
	Risques d'échec du projet de mise en place du PMO corporatif	174
	Taille du PMO corporatif	174
2 3 6	Le PMO facilite la communication des objectifs et de la culture d'entreprise	175
2 3 7	Le PMO permet de démarrer chaque projet dans les meilleures conditions	176

Chapitre 4 – L’organisation des comités de décision	177
2 4 1 Recommandations générales pour définir les comités	177
2 4 2 Comment faire intervenir suffisamment vite un comité	179
2 4 3 Comités pour gérer les projets et les programmes	181
Structure générale des comités utilisés pour les projets	181
Structure des comités pour gérer un programme	181
2 4 4 Organisation et répartition des décisions entre les comités	183
Gestion des décisions fonctionnelles (relatives aux besoins métiers)	183
Gestion des décisions de financement	183
Gestion des choix de gestion du projet	184
 Partie 3 – Les outils du pilotage	 185
 Chapitre 1 – Pourquoi se doter d’un outil de pilotage ?	 186
3 1 1 Les processus de pilotage à instrumenter	186
3 1 2 Périmètre du projet d’instrumentation	187
3 1 3 Nécessité d’instrumenter	188
3 1 4 Les avantages attendus de l’outil de pilotage	189
3 1 5 Autres avantages récupérés du projet d’instrumentation	190
 Chapitre 2 – Quel outil choisir ?	 191
3 2 1 Les différents types d’outils disponibles sur le marché	191
Les segments du marché des progiciels de pilotage	191
Comparaison entre les outils de contrôle de gestion et les outils de gestion de portefeuille d’activités	192
3 2 2 Les choix importants avant le lancement de l’appel d’offres pour le choix d’un outil	194
Connaître les objectifs et les règles de gestion structurantes à adopter	194
3 2 3 Acquérir un outil intégré ou plusieurs outils complémentaires ?	197
Les étapes de l’analyse	197
Première étape : choisir les règles de gestion cible	197
Deuxième étape : modélisation et localisation des données	199
Combien de référentiels pour décrire les données ?	199
Dans quel(s) outil(s) loger le(s) référentiel(s) ?	199
Troisième étape : caractéristiques générales de l’outil	199

	Quatrième étape : appel d'offres	200
	Arguments pour un outil intégré	200
3 2 4	Exemple de modélisation dans un outil de la partie financière du pilotage	202
Chapitre 3 – Le tableau de bord		204
3 3 1	Comment vérifier la tenue des engagements de la DSI ?	204
3 3 2	Tableau de bord interne et tableau de bord externe	206
3 3 3	Exemple d'indicateurs pour un tableau de bord interne	208
Conclusion		211
Glossaire		215
Références documentaires		227
Annexes		229
	Annexe 1 – Cycle de vie général d'un projet	231
	Annexe 2 – Phases d'un projet vu du MOA et vu du MOE	232
	Annexe 3 – Étapes d'un parcours pour acquérir un progiciel	233
	Annexe 4 – Définition des indicateurs d'avancement de projet	234
	Annexe 5 – Exemple de questionnaire d'alignement stratégique	235
	Annexe 6 – Exemple d'organisation des comités de décision d'une DSI organisée par projets	237
	Annexe 7 – Description du poste d'Administrateur de ressources	238
	Annexe 8 – Exemple de fiche descriptive ou sommaire d'un projet	239