

Pilotage et maîtrise des coûts informatiques dans les entreprises marocaines

Quels leviers pour piloter vos coûts ?



LIVRE BLANC réalisé en partenariat entre :

COSTHOUSE



Préface

Dans le cadre de la production de contenus partagés avec la communauté opérant dans les Systèmes d'Information, l'AUSIM propose à ses membres et à la communauté, pour cette année 2014, un livre blanc sur le thème du Pilotage de la Performance.

Dans un monde de plus en plus digital, de plus en plus interconnecté, nous autres DSI sommes appelés à présenter notre performance davantage par le prisme des services que nous délivrons et par les activités et processus que nous pilotons. Il s'agit d'une rupture nette avec les modèles de costing classiques se limitant à fournir des indicateurs comptables trop globaux, ne mettant pas en valeur les efforts déployés et ne permettant pas la comparabilité et le benchmark.

Ce livrable est le fruit d'un travail d'équipe qui a réuni, autour des travaux réalisés par nos collègues du CIGREF, des DSI, des managers IT et des contrôleurs de gestion issus de plusieurs entreprises marocaines accompagnés du cabinet spécialisé Cost House.

Il s'inscrit dans une démarche plus globale dont l'objectif est de positionner l'AUSIM en pointe sur le pilotage et la maîtrise des coûts informatiques :



La finalité de ce projet collaboratif est de :

- faire le point sur le niveau de maturité de nos Directions des Systèmes d'Information en matière de pilotage de la performance : modèles de costing et budgets, performance des achats informatiques et référentiels de management de projets SI.
- proposer et décrire les bonnes pratiques de pilotage des SI : quels sont les "best-inclass" des modèles utilisés dans l'environnement numérique actuel.
- et enfin suggérer un référentiel d'indicateurs de performance et des leviers d'optimisation qui soient simples à mettre en œuvre par nos DSI et surtout pouvant servir de base à des benchmark inter-DSI.

Notre ambition ultime est la mise en place dans une seconde phase d'un observatoire des coûts des DSI du Maroc.

Tel est le fil conducteur de ce livre blanc. Nous espérons à travers lui, contribuer à conférer aux DSI les outils qui les aideront à mieux positionner la fonction SI dans la gouvernance économique de leur entreprise.

Bonne lecture !

Hassan El Kholti

Président du bureau de l'AUSIM

Synthèse

Comme partout dans le monde, les DSI du Maroc n'échappent pas aux assertions qui se propagent et durent dans l'entreprise à propos du Système d'Information :

- L'informatique coûte trop cher ! ;
- Le budget de la DSI ne cesse d'augmenter ;
- Les projets de la DSI dépassent les coûts et les délais annoncés ;
- Le système d'information n'est pas fiable ;
- Les demandes ne sont pas traitées assez rapidement.

Force est de constater que ces affirmations péremptoires ont surtout tendance à se développer et se propager lorsqu'il n'existe pas d'éléments objectifs et factuels pour les étayer ou les contredire.

Les résultats du questionnaire sur la maturité du dispositif de pilotage économique des DSI du Maroc, détaillés dans la présente étude montrent, en effet, que peu de DSI d'entreprises marocaines ont mis en place les démarches nécessaires pour le pilotage de la performance de leur DSI. Il est vrai que ces dernières années, elles ont dû faire face à des plans de charge importants afin d'accompagner le développement de leurs entreprises et de suivre le rythme effréné des évolutions que connaît le monde des nouvelles technologies : moderniser ses infrastructures, restructurer et enrichir le patrimoine applicatif de l'entreprise, se mettre en conformité en termes de sécurité informatique, de continuité d'activité, de protection des données à caractère personnel, etc.

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel et contraint, la compréhension et la réduction des coûts informatiques, le dialogue avec les directions métiers pour trouver des leviers d'optimisation, le benchmarking avec d'autres DSI deviennent des enjeux forts et primordiaux.

La bonne nouvelle est que la majorité des DSI du Maroc dispose des pré-requis nécessaires pour mettre en place rapidement un dispositif de pilotage économique performant, comme le montrent les résultats de l'enquête.

Les travaux du groupe de travail de l'AUSIM montrent que la montée en maturité de la performance des DSI devrait passer, prioritairement, par :

- La structuration et le renforcement de la fonction « Performance IT » regroupant, selon les organisations, le Contrôle de Gestion IT et/ou les Achats IT et/ou la fonction PMO ;
- La mise en place d'un modèle économique de la DSI, selon un référentiel standard, permettant l'analyse et le benchmarking des ressources, activités et services rendus aux métiers ;
- La construction de tableaux de bord et d'indicateurs permettant le pilotage de la DSI.

Après avoir présenté les résultats de l'enquête réalisée auprès des membres de l'AUSIM, le présent livre blanc définit le modèle d'analyse et de benchmarking des coûts informatiques de l'AUSIM adossé à celui du CIGREF actualisé en octobre 2014, esquisse une démarche et les principaux leviers d'optimisation des coûts et de la valeur du SI et propose une sélection d'indicateurs pour l'observatoire annuel des coûts de l'AUSIM.

Bonne lecture

Karim Faidi
Directeur Associé
Cost House Middle East Africa

Joachim Treyer
Directeur Général
Cost House

Remerciements

Nos remerciements vont à **Mohamed BENNIS**, DSI de Meditel et **Hassan DEBBAGH**, DSI de la Banque Centrale Populaire qui étaient à l'origine de ce livre blanc.

Nous tenons à remercier **Hassan EL KHOLTI**, DSI de Centrale Laitière qui a piloté ce livre blanc, **Karim FAIDI** et **Joachim TREYER**, Associés COST HOUSE, qui l'ont accompagné.

Nous remercions également les experts qui ont activement contribué à ce livre blanc :

Fadoua LOUAH – BANK AL MAGHRIB

Nadia AHCHOUCH – LES EAUX MINERALES
OULMES

Abdelhay KAJOUT- ATTIJARI WAFI BANK

Ainsi que toutes les personnes qui ont contribué ou participé aux réunions de travail :

Nadia TAZI – RENAULT MAROC

Mohamed Amine MAHFOUDI – FONDATION
MOHAMED VI EDUCATION

Akram ZIADI – MEDITEL

Abdelwahed KHARCHAFI – MANAGEM

Abla HOSNI – AUSIM

Hafed CHAHIR – MANAGEM

L'AUSIM tient à remercier très chaleureusement le CIGREF pour avoir autorisé l'AUSIM à exploiter les travaux réalisés ces dernières années pour la mise en place d'un référentiel d'analyse et de benchmarking des coûts informatiques.

Sommaire

Préface	2
Synthèse.....	3
Remerciements	4
Sommaire.....	5
Modèle de maturité du pilotage de la performance des DSI du Maroc	6
Introduction.....	6
Méthodologie et échantillon	6
Courbe de maturité	7
<i>Fonction Contrôle de Gestion IT</i>	9
<i>Modèle économique des coûts de la DSI</i>	10
<i>Modèle économique – Facturation des services et répartition analytique</i>	12
<i>Démarche budgétaire</i>	14
<i>La gestion du « Portefeuille Projets »</i>	15
<i>Tableau de bord de la DSI</i>	16
<i>Fonction Achats IT</i>	17
Modèle d'analyse et de benchmarking des coûts informatiques	18
Introduction.....	18
<i>Historique</i>	18
<i>Objectifs du modèle</i>	19
Principes fondateurs.....	20
<i>Méthode de répartition des coûts « Activity Based Costing »</i>	20
<i>Périmètre</i>	20
<i>Familles et catalogue de services</i>	21
<i>Principes de séparation entre dépenses de « matière grise » et autres dépenses</i>	21
<i>Principe de mutualisation des infrastructures</i>	21
<i>Différentes vues financières</i>	22
<i>Les Familles de services</i>	23
<i>Le Modèle d'activité</i>	25
<i>Les inducteurs d'activité</i>	28
<i>Le Modèle de Ressources</i>	33
Leviers d'optimisation des coûts SI	35
Démarche de compétitivité	35
Pertinence des benchmarks	36
Exemples de leviers d'optimisation	37
<i>Niveau « Ressources »</i>	38
<i>Niveau « Activités RUN »</i>	38
<i>Niveau « Activités BUILD »</i>	40
<i>Niveau « Activités ENABLE »</i>	41
<i>Niveau « Services »</i>	42
Observatoire des coûts des DSI du Maroc	43
KPWhy ?.....	43
Observatoire des coûts de l'AUSIM	43
Conclusion.....	46
AUSIM	47
Cost House	48

Modèle de maturité du pilotage de la performance des DSI du Maroc

Introduction

Réalisée par l'AUSIM et Cost House auprès des directions des Systèmes d'Information d'entreprises et administrations marocaines sur le thème du pilotage de la performance du SI, cette enquête avait pour principal objectif de mesurer le niveau de maturité des dispositifs de pilotage de la performance des DSI.

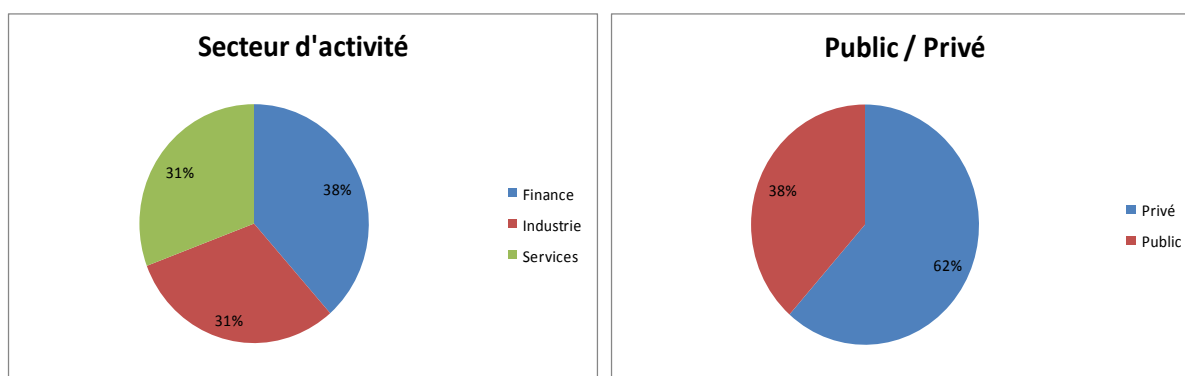
Méthodologie et échantillon

Cette enquête a été réalisée sur la base d'un questionnaire composé de 27 questions permettant d'identifier le type de DSI concernées et de cerner les principales caractéristiques de leur dispositif de pilotage de la performance.

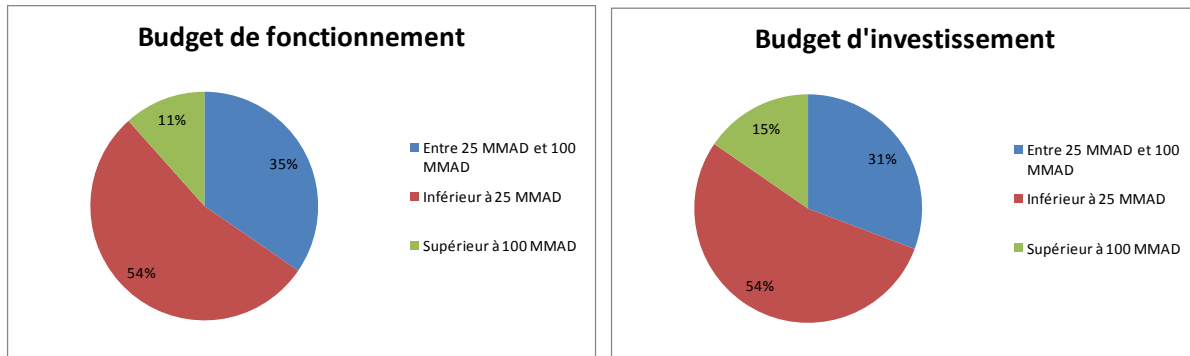
Le questionnaire a porté sur les thèmes suivants :

- Fonctions contrôle de gestion IT et Achats IT ;
- Mise en place d'un modèle économique des coûts IT et disponibilité des pré-requis nécessaires ;
- Facturation des services IT et répartition analytique des coûts de la DSI ;
- Démarche budgétaire ;
- Valeur du SI ;
- Gestion du portefeuille de projets ;
- Tableau de bord de la DSI ;
- Sensibilité des équipes de la DSI et de la Direction Financière à la connaissance et à la maîtrise des coûts IT.

Plus de 50% des DSI membres de l'AUSIM ont répondu au questionnaire, équilibrés sur l'ensemble des secteurs d'activité :

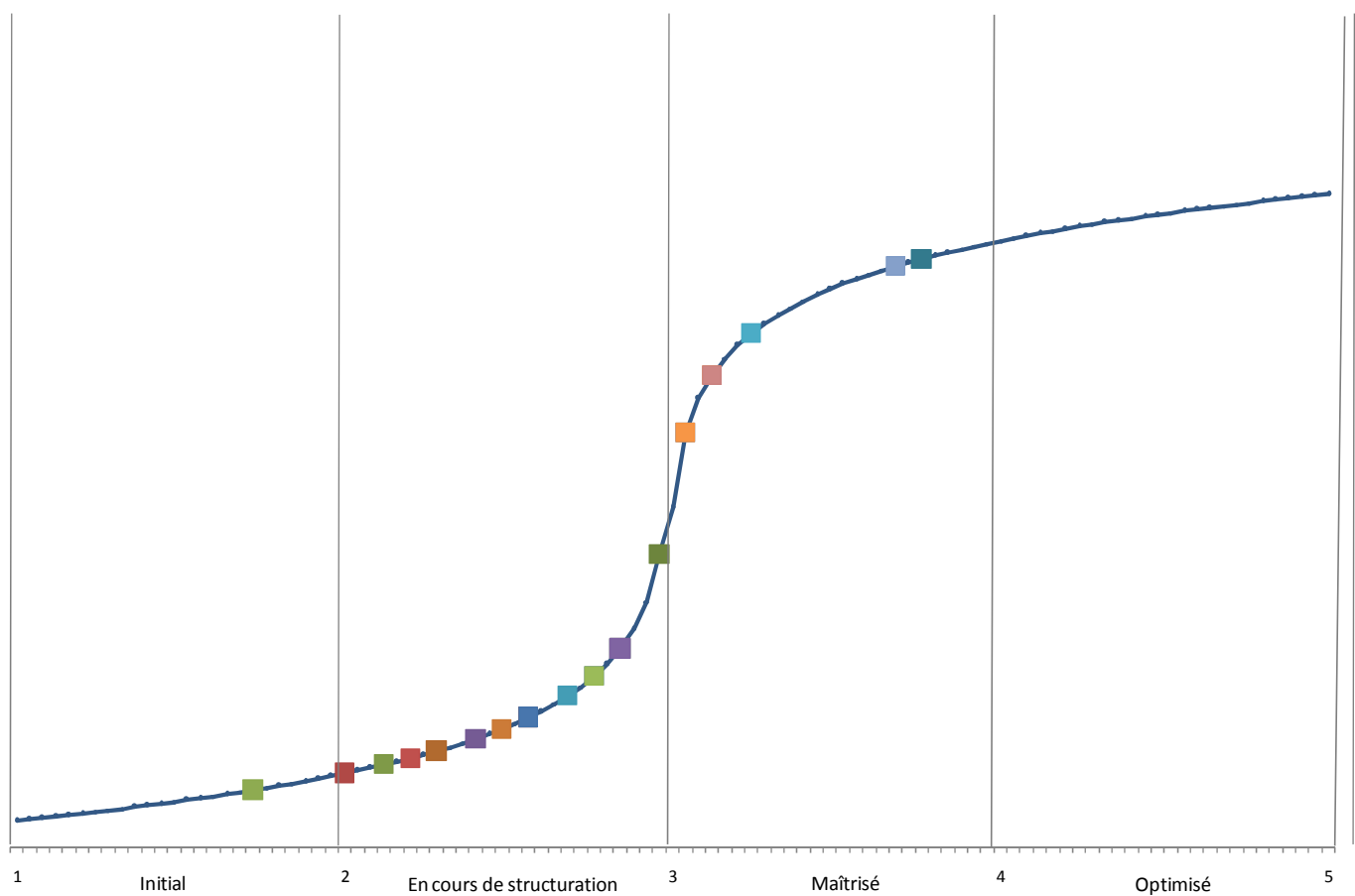


Les DSI participantes sont de tailles très disparates allant de 2 MMAD de budget à plusieurs centaines de MMAD. La majorité des DSI ont toutefois des budgets de fonctionnement et d'investissement inférieurs à 100 MMAD.










Courbe de maturité

En dehors de quelques « bons élèves » essentiellement dans le secteur financier privé et public dont le dispositif paraît maîtrisé, la majorité des DSI du Maroc sont dans une phase de structuration de leur dispositif de pilotage économique.

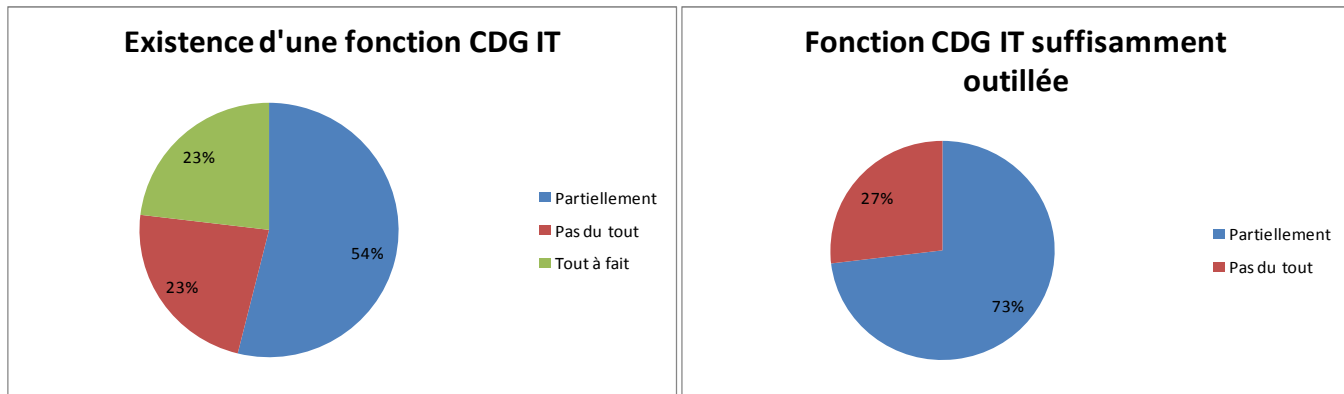


De manière détaillée, nous pouvons positionner la moyenne des DSI du Maroc par thème selon 5 niveaux, le niveau 1 étant le plus élevé :

	Tier 5	Tier 4	Tier 3	Tier 2	Tier 1
Fonction Contrôle de gestion IT	Fonction administrative (Factures)	Simple fonction de contrôle comptable et budgétaire =informer 	Fonction de contrôle, de production de reporting et d'analyse a posteriori =expliquer	Proactivité de la fonction dans le pilotage opérationnel de l'activité (business partner) =animer	Intégration de la fonction en tant que partie prenante à la stratégie de la DSI =anticiper
Modèle Economique IT	La DSI ne dispose pas des pré-requis nécessaires pour la mise en place d'un modèle Economique des coûts	La DSI dispose de l'ensemble des éléments nécessaires pour la mise e œuvre d'un modèle Economique (Catalogue de services, Cartographie à jour, Suivi des temps, Métriques techniques de production, etc.) 	La DSI dispose d'un modèle économique, s'appuyant, par exemple, sur une démarche Activity Based Costing (ABC), qui donne la mesure des coûts complets des services rendus aux utilisateurs et des activités réalisées par les équipes	La DSI a industrialisé son modèle ABC et le valorise de manière régulière (Budget, Forecast, Arrêté)	La DSI a mis en place un dispositif de refacturation aux Métiers et aux filiales basé sur des Unités d'Œuvres calculées à travers le modèle Economique
Construction budgétaire		Il n'existe pas de démarche structurée de construction du budget de la DSI	Une démarche structurée a été mise en œuvre avec une ventilation entre budget d'investissement et budget de fonctionnement	Un Plan Moyen Terme actualisé annuellement a été mis en œuvre pour le budget d'investissement. Le budget de fonctionnement N est adapté de N-1 sans lien structuré avec l'activité de l'entreprise. 	Mise en place d'une démarche de type ABB ou BBZ couvrant les budgets d'investissement et de fonctionnement.
Gestion du Portefeuille projets	Il n'existe pas de dispositif de gestion du portefeuille de projets.	La DSI a mis en place un processus annuel de recensement des besoins et d'arbitrage des demandes en associant les métiers.	La DSI a mis en place des outils simples ou avancés d'aide à la décision pour le criblage des demandes métiers (Enjeux / Risques / Rentabilité) 	Le dispositif couvre l'analyse du patrimoine, la gestion des demandes, le support au pilotage des projets et les bilans des projets.	Le dispositif couvre l'ensemble des projets de l'entreprise (IT compris), et les arbitrages se font sur la base des coûts complets intégrant les coûts récurrents.
Reportig	Il n'existe pas de reporting formalisé au sein de la DSI	Plusieurs reportings "techniques" ou "financiers" sont formalisés en fonction des besoins (disponibilité, etc.) 	Un reporting "projets" a été mis en œuvre pour le suivi des délais, coûts et risques des projets.	Le Management dispose d'un reporting périodique qui intègre les éléments financiers et techniques sur le Build et le Run.	La DSI a mis en place un tableau de bord stratégique selon une démarche IT BSC
Performance	Aucun chantier de compétitivité n'a été mis en œuvre au sein de la DSI	Des chantiers de compétitivité ont été mis en œuvre sur les dernières années, essentiellement sur le volet ressources (Achats) 	Des chantiers de compétitivité ont été mis en œuvre sur la base d'une estimation des coûts complets et d'un benchmark.	La DSI a mis en œuvre une démarche d'analyse de la valeur impliquant les métiers / utilisateurs	La DSI a lancé une démarche de type Lean permettant d'identifier la chaîne de création de valeur des services IT
Achats IT	La DSI est soumise aux contraintes de la procédure "Marchés publics"	La fonction Achats IT, avec des compétences dédiées, est bien identifiée au sein de la Direction des Achats ou de la DSI 	Un processus Achats a été mis en place entre Direction des Achats et DSI permettant d'associer en amont les Achats.	Les achats de la DSI s'appuient sur les bonnes pratiques e-SCM	Des approches achat en rupture de type "IT Design To Cost" ont été mises en œuvre

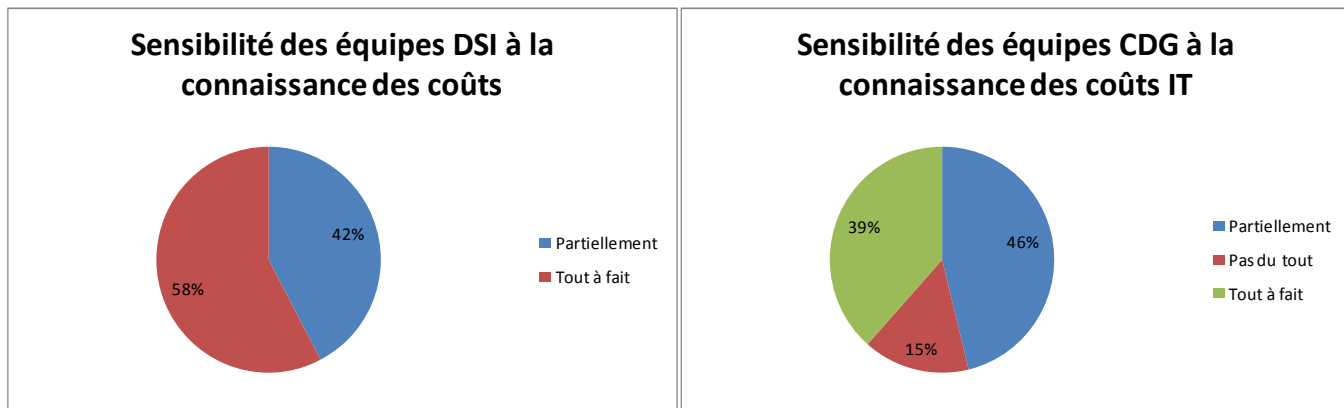
Fonction Contrôle de Gestion IT

L'enquête révèle que seuls 23% de répondants estiment disposer d'une fonction Contrôle de Gestion IT, et aucun répondant n'estime que la fonction contrôle de gestion IT est suffisamment structurée en termes de compétences, de méthodes et d'outils.



Pourtant, l'ensemble des DSI s'estiment sensibles aux enjeux économiques (58% tout à fait et 42% partiellement).

A contrario, seulement 1/3 des DSI estiment que les équipes de la Direction Financière sont sensibles à la connaissance des coûts informatiques et au pilotage de la performance économique SI



Compte tenu des enjeux, de plus en plus croissants, du Système d'Information dans les entreprises marocaines, en termes de coût mais surtout en termes de valeur créée pour l'entreprise, la mise en place d'une fonction de CDG IT suffisamment structurée en termes de compétences et d'outils est un pré-requis important d'un bon pilotage financier de la DSI.

Modèle économique des coûts de la DSI

Les données économiques issues de la comptabilité générale donnent une vision des coûts par nature (Dépense « prestations », « matériel », « logiciel »,...). Les leviers d'optimisation se limitent, de ce fait, principalement à des actions de type « achats ».

Pour aller plus loin, il est nécessaire de :

- Savoir si les dépenses engagées sont utilisées de manière efficace par les activités de la DSI.
- Connaître le coût des services mis à disposition des métiers par la DSI.

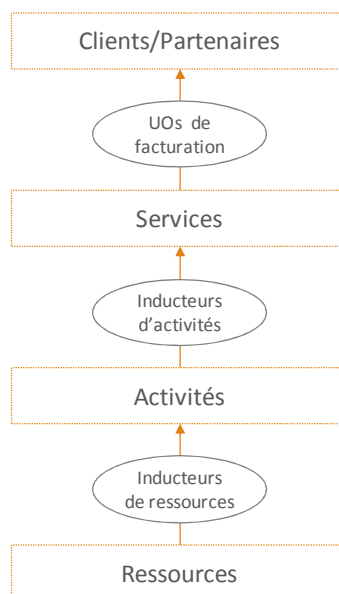
Un modèle de costing IT a précisément pour objet de permettre une évaluation des coûts des activités et des services fournis par la DSI.



Une approche Activity Based Costing introduit justement les notions d'activités et de services dans l'évaluation des coûts :

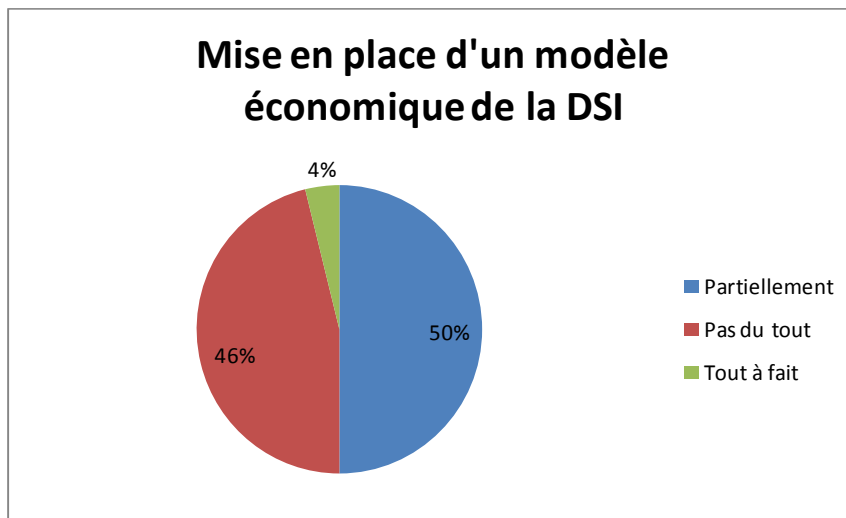
- Les clients bénéficient de services formalisés au sein d'un catalogue.
- Ces services consomment des activités.
- La mesure de cette consommation se fait au moyen d'inducteurs qui représentent une réalité technique.
- Ces activités, qui représentent les tâches opérationnelles des différents métiers, consomment des ressources.
- Ces ressources représentent les différents postes de coût.

La méthode ABC (Activity Based Costing) permet de construire un lien de causalité entre les postes de dépenses et les services.



L'enquête révèle que seules 4% des DSI déclarent disposer d'un modèle économique, valorisé régulièrement, qui donne la mesure des coûts complets des services rendus aux utilisateurs et des activités réalisées par les équipes.

Par ailleurs, aucune DSI n'a mis en place un modèle de coûts s'appuyant sur une démarche Activity Based Costing (ABC), même si les coûts informatiques d'un certain nombre d'entreprises sont intégrés dans le modèle ABC global de l'entreprise.



Pourtant, la majorité des DSI déclarent disposer des pré-requis nécessaires pour la mise en place d'un modèle économique basé sur l'Activity Based Costing :

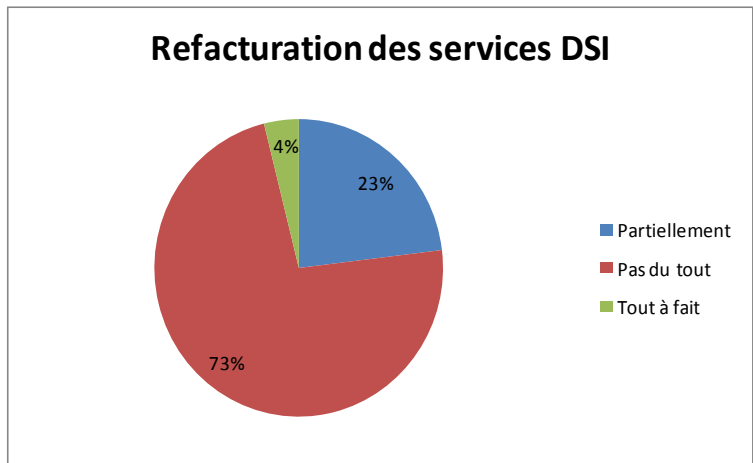
- **Existence d'un catalogue de services** : 88% déclarent avoir mis en place complètement ou partiellement un catalogue de services. Toutefois, ce catalogue de services n'est pas toujours orienté « clients » (utilisateurs), formalisé et publié.
- **Cartographie applicative** : 100% des DSI déclarent avoir formalisé une cartographie applicative totalement (71%) ou partiellement (29%). La cartographie applicative est à jour et est partagée avec le métier pour 96% des DSI.
- **Modèle d'activité** : 100% des DSI déclarent disposer d'un modèle d'activités qui structure la DSI en processus (Build / Run) et en activités dans chaque Processus (Avant projet, Définition,.....Exploitation, Helpdesk, Management, Sécurité, etc.)
- **Référentiels Qualité (ITIL, CMMI, PMBOOK, PRINCE, COBIT, etc.)** : la majorité des DSI (88%) ont partiellement ou totalement mis en place les référentiels Qualité standards et des bonnes pratiques ITIL et CMMI.
- **Gestion de parc** : 100% des DSI disposent d'une gestion de parc structurée totalement (58%) ou partiellement (42%).
- **Outils de mesure de données de production** : 96% des DSI disposent d'outils d'extraction de données de production totalement (50%) ou partiellement (45%).
- **Suivi des Achats et des Amortissements par famille** : pré-requis existant dans la majorité des DSI.

Le seul pré-requis peu déployé dans les DSI du Maroc est la Gestion de Temps où seules 21% des DSI ont mis en place un outil de gestion des temps et des activités (GTA) permettant de gérer les relevés de temps des équipes (internes et externes) sur les activités de la DSI. Toutefois, plusieurs DSI mènent des réflexions sur la mise en place de tels outils, notamment dans le cadre de projets PPM.

Dans le cadre d'une démarche ABC, cette difficulté peut être contournée en utilisant les fiches de postes des collaborateurs de la DSI qui peuvent faire apparaître les activités dont ils ont la responsabilité ou « à dire d'expert » en travaillant avec les responsables d'équipes.

Modèle économique – Facturation des services et répartition analytique

La majorité des DSI du Maroc ne refacture pas ses prestations aux métiers ou aux Business Units. Ceux qui le font sont plus dans une démarche d'imputation budgétaire calculée sur la base de clés de répartition qu'une refacturation au réel basée sur les unités d'œuvre consommées.

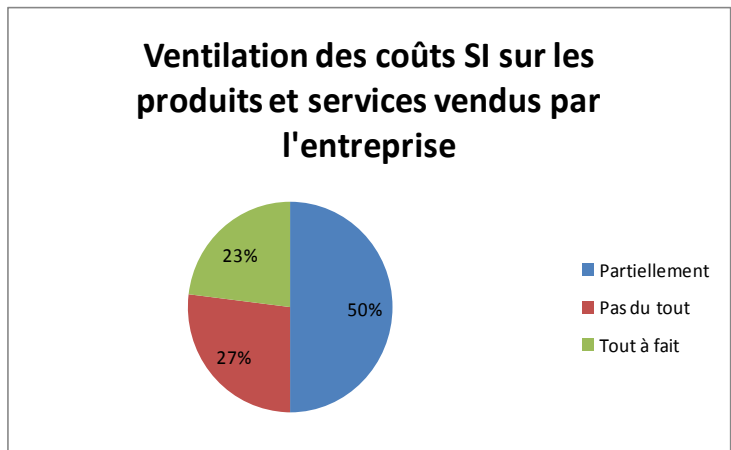


Pourtant, la refacturation des prestations et services de la DSI permet de responsabiliser les métiers et de mieux réguler le flux des demandes projets et évolutions.

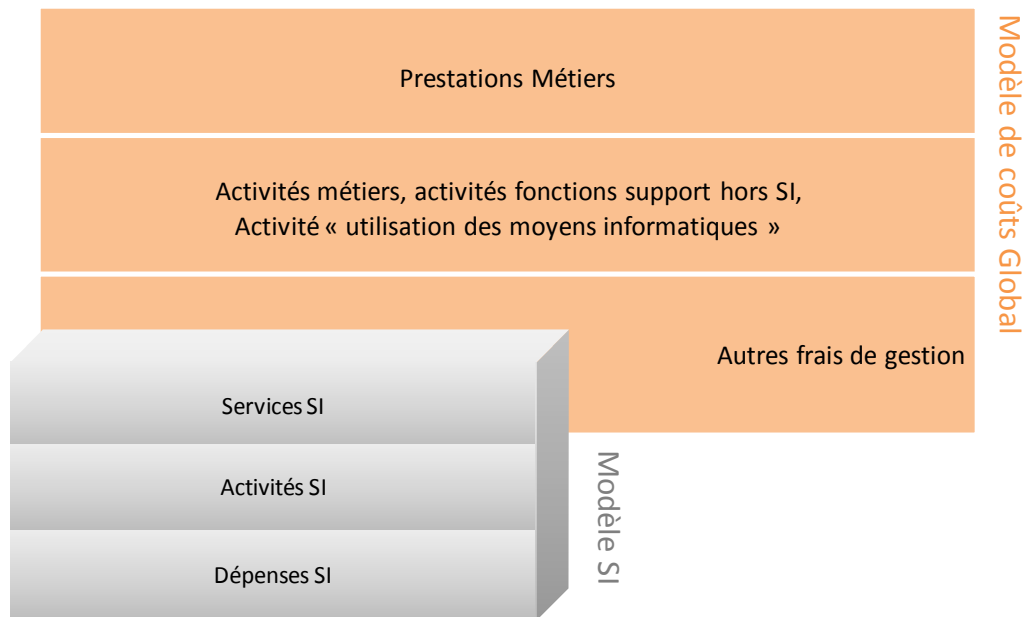
Encore plus surprenant, les DSI Groupe ne refacturent pas la consommation IT de leurs filiales. La pratique la plus utilisée est d'affecter dans les comptes des filiales les charges externes (Licences, Forfaits, etc.) sans refacturation des charges internes et/ou communes (data center, serveurs virtualisés, etc.).

Cette pratique est dictée par l'absence d'exonération de TVA dans le cadre de refacturations intra-groupe comme c'est le cas en Europe par exemple. Cette contrainte fiscale rend complexe la consolidation de l'IT d'un Groupe au sein d'une DSI Groupe localisée dans une filiale ou d'un GIE, qui est un levier important d'optimisation des coûts IT des Groupes.

Par ailleurs, les coûts IT font généralement l'objet d'une répartition analytique sur les produits et services dans le cadre de modèles de comptabilité analytique « classique » (par sections homogènes) dont la pertinence est discutable s'agissant de coûts « indirects » comme les coûts IT.



Pour les entreprises dont les coûts IT représentent une part significative des frais de gestion, comme les entreprises du secteur financier par exemple, la démarche la plus pertinente est de transformer les services d'un modèle de coûts SI en ressources pour un modèle de coût global à l'entreprise.

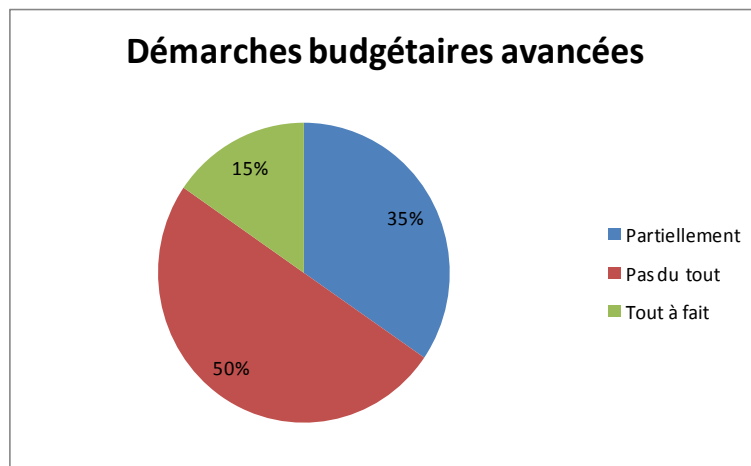


Démarche budgétaire

La démarche budgétaire la plus usitée dans les DSI au Maroc est une démarche « classique » qui consiste à considérer comme acquis le budget de l'année précédente et à travailler de manière incrémentale :

- **Budget de fonctionnement** : reconduction des budgets « n-1 » en tenant compte de l'évolution de la masse salariale, des nouvelles maintenances, des dotations des investissements passés, etc.
- **Budget d'investissement** : décision du management en fonction des orientations stratégiques et du Schéma Directeur.

Certaines DSI ont, toutefois, mis en place des démarches budgétaires avancées telles que la démarche BBZ (Budget Base Zéro), complète ou sur un certain nombre de postes.



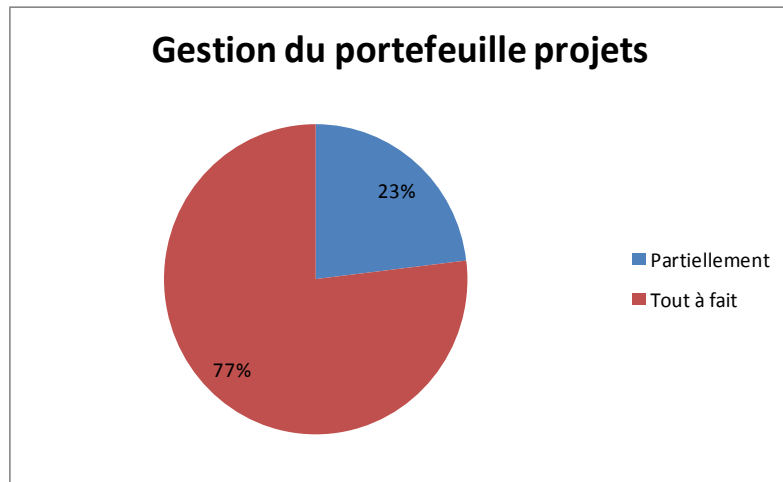
BBZ (Budget Base Zéro) : Allouer les ressources de manière la plus efficace possible en « repensant » chaque dépense : toutes les dépenses doivent être justifiées « ab initio » puisqu'on attribue à chaque poste budgétaire une valeur 0 et que l'on ne l'augmente qu'au vu des résultats attendus.

Les volumes de ressources doivent être exprimés à l'aide d'unités d'œuvre permettant d'en dériver le dimensionnement des équipes et des ressources en général. D'où l'importance de la mise en place d'un modèle « ressources / activités / services ».

ABB (Activity Based Budgeting) : L'idée est de construire le budget sur la base du modèle économique des coûts ABC, en partant de la déclinaison de la vision stratégique à venir sur les besoins métiers, à savoir les services. On en déduit les activités nécessaires pour produire ces services, puis finalement les ressources.

La gestion du « Portefeuille Projets »

L'ensemble des DSI du Maroc a mis en place une Gestion de Portefeuille de Projets pour le recensement et l'arbitrage des demandes de projets.



Toutefois, seules 50% des DSI ont mis en place des méthodes de criblage de projets basées sur des études des enjeux, des risques et de la rentabilité. Les autres le font sur les principaux projets ou ne le font pas.

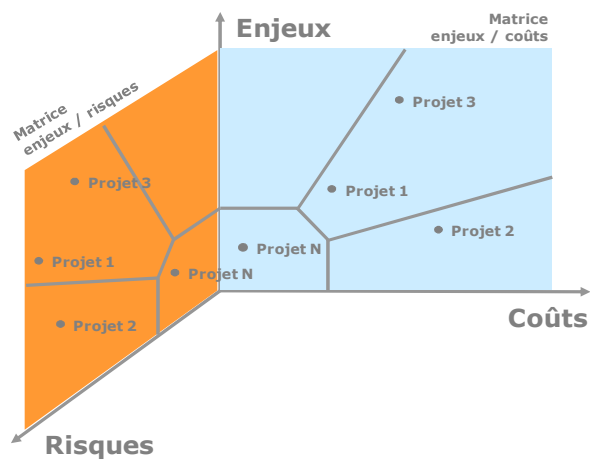
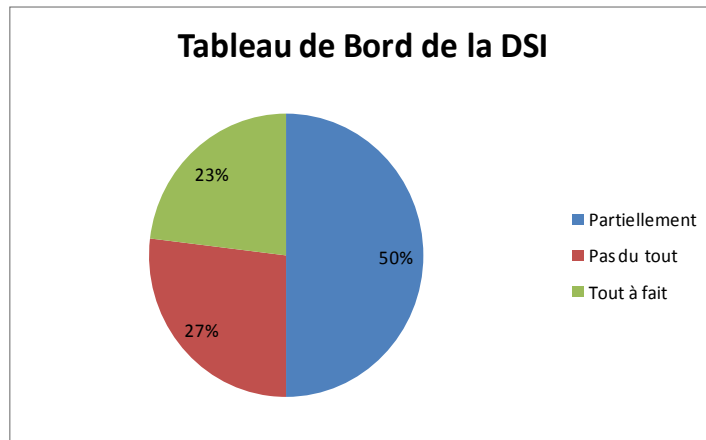


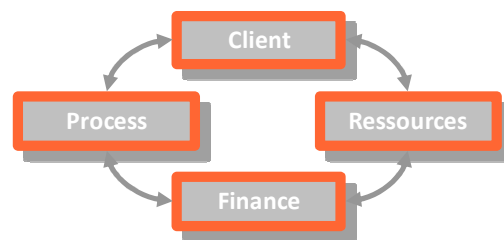
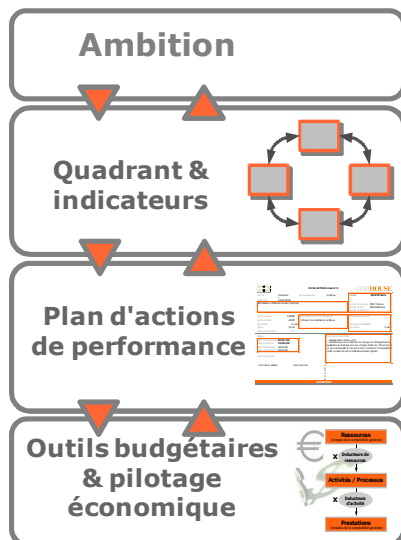
Tableau de bord de la DSI

L'enquête révèle que 27% des DSI du Maroc déclarent disposer d'une IT Balanced ScoreCard, permettant d'établir un lien direct entre la vision stratégique et les actions opérationnelles.



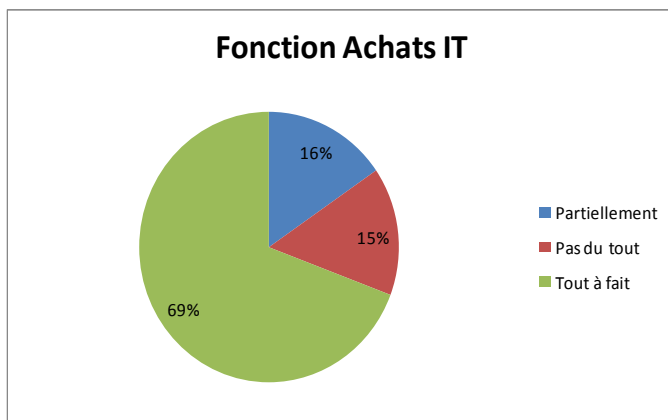
Pour le reste, le dispositif de reporting des DSI se limite en général au suivi budgétaire, à l'état d'avancement des projets et à quelques indicateurs de Run (disponibilité, incidents, etc.)

La définition d'un tableau de bord doit s'articuler selon les 4 axes d'une démarche Balanced ScoreCard et proposer des KPIs relatifs à ces axes. D'autres axes pourraient être rajoutés, notamment des axes RSE ou Capital Immatériel.



Fonction Achats IT

Si des fonctions Achats IT ont été structurées au sein des DSI ou des Directions Achats, les démarches d'achat se limitent essentiellement à des consultations / Appels d'Offres.



Aucune DSI, par exemple, n'a mis en place le référentiel e-SCM (eSourcing Capability Model), qui propose un ensemble de bonnes pratiques pour améliorer la gestion de la relation client/fournisseur dans le cadre de la fourniture de services informatiques.

De la même manière, aucune DSI n'a mis en place de démarches en rupture telles que la démarche IT Design Cost. Cette approche est née de la transposition des bonnes pratiques industrielles au monde des Systèmes d'Information. L'approche s'appuie sur quelques fondamentaux simples :

- Le pilotage par les coûts dès l'amont de la démarche ;
- L'intégration de l'ensemble des parties prenantes en amont ;
- Le partage de la compréhension des inducteurs de coûts.

L'enquête révèle, par ailleurs, les difficultés pour les DSI du secteur public de réconcilier « Performance Achats » et « Code des Marchés Publics ». Ces contraintes peuvent générer des retards importants des projets (délais des marchés, marchés infructueux, etc.), des difficultés de sourcing pour les DSI et des choix qui peuvent être plus dictés par les dossiers administratifs et le coût que par la valeur apportée.

Modèle d'analyse et de benchmarking des coûts informatiques

Introduction

Historique

Le CIGREF travaille depuis plusieurs années sur le pilotage et la maîtrise des coûts informatiques en proposant un « modèle d'analyse et de benchmarking des coûts ».

Une première version a été publiée en 2006 suivie d'une seconde en 2009.

Depuis 2009, plusieurs dizaines de DSI ont déployé un modèle de coûts s'appuyant directement sur ce « modèle d'analyse et de benchmarking des coûts informatiques ». Lors de ces déploiements opérationnels, la structure et les principes directeurs du modèle ont montré leur robustesse et en assurent la pérennité.

Ces retours d'expérience de plus de 5 ans de mises en œuvre opérationnelles permettent néanmoins de mettre en évidence un certain nombre d'améliorations dont la consolidation constitue la troisième version du modèle, dite « version 2014 ».

Avec l'accord du CIGREF, le groupe de travail de l'AUSIM s'est attelé à analyser l'adéquation de ce modèle au contexte des DSI et des entreprises marocaines.

Sans surprise, le modèle d'analyse et de benchmarking des coûts informatiques « version 2014 » est parfaitement compatible avec les activités des DSI du Maroc : mêmes processus, mêmes technologies, etc.

Ce chapitre présente les principes essentiels du « modèle d'analyse et benchmarking des coûts informatiques » du CIGREF (Version 2014) que l'AUSIM préconise donc d'adopter pour la mise en place de modèle de coûts au sein des DSI marocaines.

Les paragraphes suivants sont extraits du document « Le modèle d'analyse et de benchmarking des coûts informatiques du CIGREF » publié le 3 novembre 2014 et dont le texte intégral est disponible à l'adresse suivante :

<http://www.cigref.fr/le-modele-danalyse-et-de-benchmarking-des-couts-informatiques-du-cigref>

Objectifs du modèle

Le « modèle d'analyse et de benchmarking des coûts informatiques » a deux objectifs principaux formulés directement dans son titre :

- Le modèle doit, d'une part, permettre l'analyse et le pilotage des coûts d'une DSI.
- Le modèle doit, d'autre part, permettre d'effectuer un benchmark des coûts entre plusieurs DSI l'ayant adopté.

Utilisation du modèle à des fins de benchmark

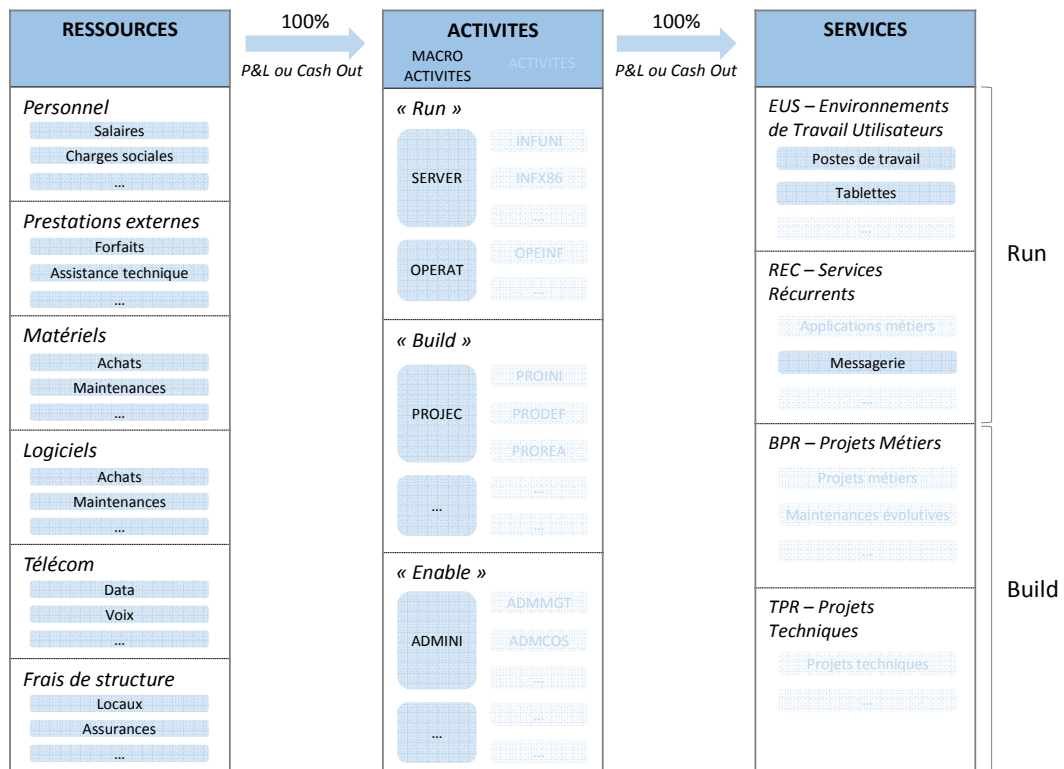


Figure 1 : utilisation du modèle à des fins de benchmark

Au-delà des deux objectifs principaux mentionnés ci-dessus, le modèle pourra être aussi utilisé à des fins :

- d'analyse des coûts ;
- de standardisation de la structure de coûts informatiques ;
- de présentation des coûts aux métiers ;
- de facturation ;
- de construction budgétaire ;
- ...

Dans le cas d'une utilisation du modèle dans une optique de facturation, le modèle devra être complété de façon à gérer la répartition des coûts des services vers les « clients ».

Méthode de répartition des coûts « Activity Based Costing »

Le « modèle d'analyse et de benchmarking des coûts informatiques » est adossé à l'approche « Activity Based Costing » (ABC) pour la répartition et le calcul des coûts. Cette approche s'articule sur trois niveaux : le niveau des ressources, le niveau des activités et le niveau des services. Ces trois niveaux sont liés les uns aux autres : les services sont fournis au travers d'activités qui consomment des ressources représentant les différents postes de dépenses de la DSI.

- Le niveau « ressources » correspond à ce que la DSI dépense.
- Le niveau « activités » correspond à ce que la DSI réalise (le récurrent, les phases projet, la maintenance, etc.),
- Le niveau « services » correspond à ce que la DSI délivre (les services),

Chaque niveau représente 100% des dépenses de la DSI.

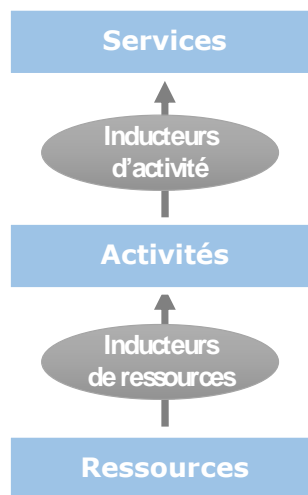


Figure 2 : Principes de l'approche « Activity Based Costing »

Périmètre

Le périmètre couvert par le modèle est celui de la DSI, hors MOA et AMOA.

Dans le cadre d'une mise en œuvre du modèle, il est naturellement possible de l'enrichir pour prendre un compte un périmètre plus large incluant, par exemple, l'AMOA ou l'éditique qui ne fait pas partie non plus du périmètre standard du modèle pour tout ce qui concerne la chaîne d'impression, façonnage ou mise sous pli.

Familles et catalogue de services

L'approche retenue pour mesurer et analyser les coûts informatiques s'appuie sur la notion de « services » structurés en « familles ».

La DSI se positionne ainsi en tant que fournisseur de services vis-à-vis de ses « clients » (i.e. généralement les directions métiers de l'entreprise).

Outre l'environnement de travail utilisé par les collaborateurs de l'entreprise, la DSI met à disposition un ensemble de services correspondant classiquement à des applications supportant les différents processus métiers. Les environnements de travail utilisateurs et les applications constituent les deux familles de services récurrents mis à disposition par la DSI, autrement dit le « RUN ».

Au-delà des services récurrents, la DSI fournit aussi la maintenance évolutive de ces services et des projets demandés par les métiers : implémentation de nouvelles fonctionnalités, mise en place d'un nouveau service, ...

Les projets métiers et, par extension, la maintenance évolutive, constituent la troisième famille de services du modèle.

Enfin, de façon à assurer la pérennité des services qu'elle propose, la DSI se doit de mener des projets d'évolution technique visant, à minima, à éviter l'obsolescence de ses systèmes et de son infrastructure. Les projets techniques constituent la quatrième et dernière famille de services du modèle.

Ces deux familles « projets métiers » et « projets techniques » constituent le « BUILD », c'est-à-dire la part arbitrale des dépenses de la DSI.

L'ensemble des services de la DSI, au moins ce qui concerne les services récurrents, est généralement décrit au sein d'un catalogue de services.

Cette notion de catalogue de services correspond à une approche de calcul des coûts utilisée dans le cadre d'un dialogue avec les métiers. Il ne faut, à ce titre, pas la confondre avec d'autres types de catalogues de services comme ceux proposés dans le cadre d'ITIL, par exemple, qui mettent en avant des services à une granularité différente non adaptée à une approche économique.

Principes de séparation entre dépenses de « matière grise » et autres dépenses

Dans la version 2009 du modèle, la plupart des activités proposées étaient constituées soit de « matière grise » soit d'autres dépenses. Il existait toutefois un certain nombre d'activités « mixtes ».

Ce principe de séparation a été renforcé dans la version 2014 du modèle, de sorte qu'il n'existe plus d'activités mixtes.

Principe de mutualisation des infrastructures

Au-delà des activités représentant des tâches opérationnelles, le modèle intègre un ensemble d'activités représentant les coûts relatifs à une technologie particulière (différents types de serveurs, stockage, réseau, logiciels,...).

Le principe de mutualisation adopté dans le modèle est le suivant : toutes les dépenses relatives à une technologie (serveurs X86 par exemple) sont affectées à une même activité qui sera répartie sur les services récurrents, qui s'appuient sur cette technologie, à l'aide d'un inducteur technique (nombre de cœurs utilisés par service par exemple).

En termes d'allocation de coûts vers les services, le modèle ne fait ainsi aucune différence entre des infrastructures « anciennes » (potentiellement amorties mais représentant des coûts de maintenance élevés) et des infrastructures plus « récentes » (non amorties mais représentant des coûts de maintenance plus faibles).

Ce principe n'est pas un choix par défaut mais traduit bien la volonté du modèle de renforcer la capacité de la DSI à opérer les bons choix en termes de renouvellement et optimisation de ses infrastructures.

Les utilisateurs des services pourront naturellement vouloir comparer les coûts des services mais aussi des activités qui les composent par rapport à des offres du marché. A ce titre, la comparaison pourra porter sur le coût unitaire d'une technologie au sein de la DSI en comparaison d'autres DSI ou d'autres fournisseurs du marché. En revanche, les utilisateurs ne pourront pas « imposer » le renouvellement ou le « non-renouvellement » d'une infrastructure sous un prétexte économique, ce qui conduirait à empêcher la DSI de prendre toute initiative en termes de mutualisation et d'optimisation technico-économique de ses infrastructures.

Différentes vues financières

Le budget de la DSI est souvent décomposé en une part dite de « fonctionnement » et une part « investissement ».

Cette décomposition répond à des attentes différentes des acteurs de la DSI et de ses clients. Certains souhaiteront connaître le coût récurrent de l'infrastructure et des applications mises à disposition par la DSI, ces coûts intégrant les amortissements des matériels, des logiciels et des projets immobilisés.

D'autres souhaiteront connaître les coûts d'investissement relatifs aux projets, ces coûts intégrant les acquisitions de serveurs et de logiciels au-delà des jours-hommes et des forfaits de sous-traitance.

Ces différentes attentes doivent être prises en compte au travers de vues financières distinctes. En effet, le premier exemple se situe dans une vue financière de type « compte de résultats » (ou « Profit & Losses » - « P&L ») alors que le second se situe dans une vue financière de type « coûts décaissés » (ou « Cashout »).

Le modèle d'analyse et de benchmarking des coûts intègre ces différentes vues de façon à répondre aux diverses attentes. Le modèle fournit ainsi deux axes d'analyse complémentaires. La prise en compte de ces différentes vues aura un impact direct sur le modèle. En effet, dans une vue P&L (ou « compte de résultats »), la quote-part d'amortissement d'un serveur sera affectée à la mise à disposition d'un service alors que, dans une vue « Cashout », le montant total d'acquisition de ce même serveur sera affecté au projet dans le cadre duquel il a été acheté.

A cette fin, des activités dédiées aux différentes vues ont été définies pour prendre en compte respectivement les amortissements ou les coûts d'investissement.

- La vue « P&L » permet de présenter une vue « lissée » (via le mécanisme d'amortissement) du coût des services mis à disposition des clients de la DSI.
- La vue « Cashout » permet de piloter les investissements faisant évoluer le SI. Ces investissements pouvant être considérés comme des projets (métiers ou techniques).

Les Familles de services

Les services sont structurés en 4 familles :

EUS – Environnements de Travail Utilisateurs

Cette famille rassemble les services correspondant à des équipements mis à disposition des utilisateurs « localement » (c'est-à-dire dans un environnement physiquement proche des utilisateurs).

Les services de cette famille peuvent être typiquement les suivants :

- PCs fixes ou mobiles ;
- Smartphones ;
- Tablettes ;
- Téléphones fixes ;
- Imprimantes ;
- Etc.

Les services de cette famille n'embarquent pas de services applicatifs issus de la famille REC. A ce titre, la valorisation d'un service de type PC correspondra au PC « nu » (intégrant une suite bureautique si elle est installée sur le PC).

Il est cependant naturellement possible de combiner un tel service de mise à disposition de PC avec des services de type messagerie ou application métier de la famille REC afin de présenter le coût complet d'un package « poste de travail ».

Par ailleurs, la mise à disposition d'un PC Virtuel doit être considérée comme la consolidation de deux services des familles « EUS » et « REC » :

- Service « Terminal léger » de la famille « EUS » qui ne concerne que la mise à disposition du terminal.
- Service « Bureau virtuel » de la famille « REC » qui concerne la mise à disposition d'une image PC Virtuel. Ce service consomme des infrastructures, des logiciels et du réseau comme les autres services de la famille « REC ».

REC – Services récurrents

Cette famille a pour objet de fournir aux clients de la DSI, de façon récurrente, un ensemble de services s'appuyant sur les infrastructures centrales gérées par la DSI.

Ces services correspondent typiquement aux applications mises à disposition par la DSI. La notion de « service » dépasse néanmoins le cadre strict des applications et intègre aussi la notion de commodités. La mise à disposition d'un serveur de fichiers pour le partage de documents, par exemple, peut être ainsi considérée comme un service mis à disposition des utilisateurs, clients de la DSI. De la même façon, la « téléphonie » constitue aussi un service de la famille REC.

Les services applicatifs de la famille REC peuvent être structurés en 2 groupes ou « sous-familles » :

- Les applications métiers propres au contexte spécifique de chaque entreprise.
- Les outils facilitateurs (ou « enablers ») que constituent par exemple la messagerie, les outils collaboratifs, les réseaux sociaux d'entreprise,...

BPR – Projets Métiers

Cette famille rassemble les projets et les maintenances évolutives qui ont pour objet de faire évoluer les services fournis par la famille REC.

Le sponsor des projets appartient à une direction métier. Les projets fournis par cette famille correspondent typiquement aux projets « métier » de l'entreprise (ex : refonte d'un SI RH, mise en place d'un outil de relation client...). Ces projets ont un impact direct sur les services récurrents mis à disposition par la DSI : modification / évolution d'un service, création d'un nouveau service,...

Par ailleurs, les projets ou les évolutions réglementaires doivent bien être associés à la famille BPR et peuvent constituer une sous-famille au sein des projets métiers.

TPR – Projets Techniques

Cette famille rassemble les projets et les évolutions techniques qui ont pour objet de faire évoluer l'infrastructure et le système d'information notamment pour éviter les risques d'obsolescence technologique.

Le sponsor des projets est la DSI. Les services fournis par cette famille correspondent typiquement à des projets techniques (ex : changement de version d'un progiciel, migration technique ...).

Les Services Techniques Intermédiaires

Les services techniques intermédiaires jouent un double rôle dans le modèle version 2014, sachant que lors de la mise en œuvre opérationnelle du modèle version 2009 de tels services intermédiaires ont, le plus souvent, été ajoutés.

Les services techniques intermédiaires proposés dans la version 2014 sont les suivants :

- Plates-formes hors production : plates-formes de développement, tests, recette, pré-production, formation,...
- Plates-formes de virtualisation : plates-formes de type x86 mettant en œuvre un hyperviseur et des machines virtuelles utilisées par les services applicatifs récurrents.
- Plates-formes de sécurisation : plates-formes de type « Plan de Reprise d'Activité » (PRA) ou « Plan de Continuité d'Activité » (PCA).
- SI de la DSI : ensemble des services applicatifs récurrents mis en œuvre par la DSI pour ses propres besoins (outils de « time tracking », de gestion d'incidents, de cartographie applicative, ordonnanceurs,...).

Ces services peuvent naturellement être affinés, déclinés ou complétés par d'autres selon le contexte de chaque DSI.

Les services techniques intermédiaires représentent des services « récurrents » et font donc partie de la famille REC.

Par ailleurs, dans certains cas, les services intermédiaires peuvent aussi être mis directement à disposition des clients de la DSI sans être « réalloués » sur d'autres services métiers. Cela peut être le cas, notamment, de plates-formes de développement dont le coût est présenté aux clients.

Le Modèle d'activité

Le modèle dans sa version 2014 comporte 65 activités de 3 types différents :

- Activités concourant spécifiquement à la fourniture de services « RUN »,
- Activités concourant spécifiquement à la fourniture de services « BUILD »,
- Activités de type « ENABLE » concourant à la fourniture de services « RUN » et de services « BUILD ».

Le passage de 39 à 65 activités entre les versions 2009 et 2014 s'explique notamment par une déclinaison plus fine des activités relatives aux infrastructures selon les différents types de technologies. Les 65 activités de la version 2014 ne s'appliquent donc pas à toutes les DSI qui disposent en général d'un sous-ensemble des technologies prises en compte dans le modèle.

Les activités sont, par ailleurs, regroupées en « macro-activités » présentées dans le tableau ci-dessous :

Type	Macro-activité	Libellé macro-activité
BUILD	PROJEC	Projets
	PERMAI	Maintenance évolutive
	PROENA	Facilitateurs de projets
	INFPRO	Matériels investis dans le cadre des projets
	SOFPRO	Logiciels investis dans le cadre des projets
	CAPCOS	Production immobilisée
RUN	SERVER	Plates-formes serveurs
	MIDWAR	Middleware
	STORAG	Plates-formes de stockage et archivage
	NETWOR	Infrastructure réseau voix et data
	TELECO	Abonnements et consommations télécom
	SECURI	Sécurité
	EUSDEV	Terminaux environnement de travail utilisateurs
	DEDSOF	Logiciels dédiés à des services
	EXTSRV	Services externalisés
	DATCEN	Infrastructure <i>datacenter</i>
	OPERAT	Exploitation
	OPEENA	Facilitateur de production
	INCDEM	Traitement des incidents et demandes
	CORMAI	Maintenance corrective
	ENABLE	ARCURB
QUAMET		Qualité, méthodes
MANAGE		Encadrement et management
ADMINI		Gestion et frais administratifs
GOVERN		Gouvernance

Le tableau ci-dessous présente la liste synthétique des activités du modèle :

Type	Macro-activité	Code Activité	Libellé activité		
BUILD	PROJEC	PROINI	Etude d'opportunité, pré-étude		
		PRODEF	Etudes, conception et spécifications		
		PROREA	Réalisation, développements et tests unitaires		
		PROTST	Qualification, recette, intégration et pré-production		
		PROGLV	Mise en production et déploiement		
		PROCLO	Clôture projet		
		PROMGT	Pilotage et management des projets		
		PROCHG	Formation donnée et conduite du changement		
		PERMAI	PERMAI	Maintenance évolutive	
		PROENA	CONSUL	Etudes et conseils	
			DEVSUP	Support à la conception et au développement	
			PMOGOV	Gouvernance du portefeuille de projets	
			FCTDTA	Gestion fonctionnelle des environnements hors production	
			INFPRO	Investissements matériels (vue "Coûts décaissés")	
			SOFPRO	Investissements logiciels (vue "Coûts décaissés")	
			CAPCOS	Production immobilisée	
		RUN	SERVER	INFMAI	Infrastructure serveurs Mainframe
				INFMIN	Infrastructure serveurs "mini"
				INFUNI	Infrastructure serveurs Unix
				INFX86	Infrastructure serveurs X86 (Linux / Windows)
INFAPP	Infrastructure "appliances"				
MIDWAR	SOFMAI			Middlewares Mainframe	
	SOFMIN			Middlewares "mini"	
	SOFUNI			Middlewares Unix	
	SOFX86			Middlewares X86	
	SOFVIR			Logiciels de virtualisation X86	
STORAG	INFSTO		Infrastructure de stockage		
	INFARC		Infrastructure d'archivage et de sauvegarde		
NETWOR	INFDNW		Infrastructure réseau data		
	INFVNW		Infrastructure réseau voix		
TELECO	INFVDB		Abonnements et consommations data et voix		
SECURI	INFSEC		Infrastructure de sécurité		
	SOFSEC		Logiciels de sécurité		
EUSDEV	INFEUS		Matériels environnement de travail utilisateurs		

Type	Macro-activité	Code Activité	Libellé activité
	EUSDEV	SOFEUS	Logiciels environnement de travail utilisateurs
	DEDSOF	SOFBUS	Logiciels métiers
		SOFDTA	Logiciels pour les environnements hors production
		SOFTEC	Logiciels techniques
		PRODEP	Amortissements de projets immobilisés
		SOFENA	Logiciels facilitateurs
	EXTSRV	EXIAAS	Infrastructure en tant que service
		EXPAAS	Plate-forme en tant que service
		EXSAAS	Logiciels en tant que service
	DATCEN	INFDAT	Infrastructure <i>datacenter</i>
	OPERAT	OPEINF	Exploitation des infrastructures centrales
		OPEMN	Monitoring, pilotage et supervision
		OPENET	Exploitation des infrastructures réseaux et téléphonie
		OPEDRP	Exploitation de la sécurisation
		OPEDAT	Exploitation <i>datacenter</i>
		OPEAPP	Exploitation des applications
		OPEDTA	Exploitation des environnements hors production
		OPEEUS	Exploitation des environnements de travail utilisateur
		OPESEC	Exploitation de la sécurité
		OPEANA	Analyse de données
	OPEENA	REFOPE	Gestion des référentiels et des processus de production
		SLAMGT	Gestion des conventions et du catalogue de services
	INCDEM	SUPLE1	Support niveau 1
		SUPL23	Support niveau 2 & 3
	CORMAI	CORMAI	Maintenance corrective
ENABLE	ARCURB	ARCURB	Urbanisation et architecture.
		TECWAT	Veille technologique
	QUAMET	QUAMET	Qualité, méthodes
	MANAGE	MANAGE	Encadrement et management
	ADMINI	ADMMGT	Gestion administrative
		ADMCOS	Frais administratifs
	GOVERN	ISGOVE	Gouvernance du SI

Les inducteurs d'activité

Le choix des inducteurs d'activités est structurant pour la valorisation des services :

- Un inducteur doit être le plus représentatif possible de la consommation des activités par les services.
- Il doit, à ce titre, être choisi ou validé par le responsable opérationnel de l'activité à laquelle il s'applique.
- Il doit être clairement défini et mesurable de la même façon au fil du temps.

Les inducteurs proposés dans la version 2014 du modèle correspondent à des cas typiques de mise en œuvre opérationnelle. Ils peuvent cependant naturellement être adaptés au contexte de chaque DSI.

Pour rappel, les inducteurs doivent bien être définis à la maille « activité » et non pas à la maille « macro-activité » qui ne sert pas à la valorisation des services.

Inducteurs pour les activités de type « Run »

Les activités de type « RUN » sont celles qui disposent principalement d'inducteurs techniques nécessitant de disposer d'éléments de métrologie au niveau des infrastructures.

Les inducteurs « KMAD par service » correspondent à une affectation directe des dépenses à des services en « transitant » par une activité. A titre d'exemple, les dépenses pour des logiciels métiers sont directement affectées aux services concernés tout en transitant par l'activité SOFBUS (Logiciels métiers).

Les inducteurs « répartition au prorata » correspondent à une répartition du coût de l'activité concernée au prorata des coûts déjà affectés aux services via les autres activités. Une répartition au prorata est un choix par défaut. Il convient donc de limiter au minimum le nombre d'activités utilisant une telle répartition.

Macro-activité	Code Activité	Libellé activité	Proposition d'inducteur
SERVER	INFMAI	Infrastructure serveurs Mainframe	MIPS / service (MIPS en pointe ou MIPS-heure)
	INFMIN	Infrastructure serveurs "mini"	CPW / service
	INFUNI	Infrastructure serveurs Unix	tpmc ou speclnt par service
	INFX86	Infrastructure serveurs X86 (Linux / Windows)	(nombre de cœurs + RAM en Go / 4) par service
	INFAPP	Infrastructure "appliances"	KMAD par service
MIDWAR	SOFMAI	Middlewares Mainframe	MIPS / service (MIPS en pointe ou MIPS-heure)

Macro-activité	Code Activité	Libellé activité	Proposition d'inducteur
	SOFMIN	Middlewares "mini"	CPW / service
	SOFUNI	Middlewares Unix	A définir en fonction des middlewares
	SOFX86	Middlewares X86	A définir en fonction des middlewares
	SOFVIR	Logiciels de virtualisation X86	Affecté à 100% aux services techniques "plates-formes de virtualisation"
STORAG	INFSTO	Infrastructure de stockage	Go / service (surface disque totale)
	INFARC	Infrastructure d'archivage et de sauvegarde	Go / service (espace total)
NETWOR	INFDNW	Infrastructure réseau data	Bande passante ou affectation directe à un service "Réseau Data"
	INFVNW	Infrastructure réseau voix	Bande passante ou affectation directe à un service "Réseau Voix" ou "Téléphonie"
TELECO	INFVDB	Abonnements et consommations data et voix	Bande passante ou affectation directe à des services "Réseau Voix" et "Réseau Data"
SECURI	INFSEC	Infrastructure de sécurité	Répartition au prorata
	SOFSEC	Logiciels de sécurité	Répartition au prorata
EUSDEV	INFEUS	Matériels environnement de travail utilisateurs	KMAD par service
	SOFEUS	Logiciels environnement de travail utilisateurs	KMAD par service
DEDSOF	SOFBUS	Logiciels métiers	KMAD par service
	SOFDTA	Logiciels pour les environnements hors production	Affecté à 100% aux services techniques "plates-formes hors production"
	SOFTEC	Logiciels techniques	Affecté à 100% au service technique "SI de la DSI"
	PRODEP	Amortissements de projets immobilisés	KMAD par service
	SOFENA	Logiciels facilitateurs	KMAD par service
EXTSRV	EXIAAS	Infrastructure en tant que service	Unité de puissance ou VM (Virtual Machine) par service
	EXPAAS	Plate-forme en tant que service	Unité de puissance ou VM (Virtual Machine) par service
	EXSAAS	Logiciels en tant que service	KMAD par service

Macro-activité	Code Activité	Libellé activité	Proposition d'inducteur
DATCEN	INFDAT	Infrastructure datacenter	Inducteur imbriqué : répartition par technologie en fonction de la place ou KWh consommés puis répartition sur les services en fonction des inducteurs des activités d'infrastructure des technologies concernées
OPERAT	OPEINF	Exploitation des infrastructures centrales	Poids par service à définir
	OPEMON	Monitoring, pilotage et supervision	Nombre d'alertes par services
	OPENET	Exploitation des infrastructures réseaux et téléphonie	Bande passante ou affectation directe à des services "Réseaux" et / ou "Téléphonie"
	OPEDRP	Exploitation de la sécurisation	Affecté à 100% à un service technique "plate-forme de sécurisation"
	OPEDAT	Exploitation datacenter	Inducteur imbriqué : répartition par technologie en fonction de la place ou KWh consommés puis répartition sur les services en fonction des inducteurs des activités d'infrastructure des technologies concernées
	OPEAPP	Exploitation des applications	Poids par service à définir
	OPEDTA	Exploitation des environnements hors production	Affecté à 100% aux services techniques "plates-formes hors production"
	OPEEUS	Exploitation des environnements de travail utilisateur	Poids par service en fonction des IMAC (Install, Move, Add, Change) notamment
	OPESEC	Exploitation de la sécurité	Répartition au prorata
	OPEANA	Analyse de données	Poids par service à définir
OPEENA	REFOPE	Gestion des référentiels et des processus de production	Répartition au prorata
	SLAMGT	Gestion des conventions et du catalogue de services	Poids par service à définir en fonction des services faisant l'objet d'une convention
INCDEM	SUPLE1	Support niveau 1	Tickets niveau 1 par service
	SUPL23	Support niveau 2 & 3	Tickets niveaux 2 et 3 par service
CORMAI	CORMAI	Maintenance corrective	KMAD (J-H convertis en KMAD via les TJM ou KMAD de forfaits)

Inducteurs pour les activités de type « Build »

Les activités de type « BUILD » sont celles qui disposent principalement d'inducteurs « jours-hommes ». Un inducteur « jours-hommes » correspond à l'affectation directe d'une dépense, correspondant à un temps passé, sur un service. Ainsi, des jours passés en développement ou en tests sur un projet seront affectés aux activités concernées mais aussi directement au projet.

En outre, dans la mesure où des ressources externes au forfait sont amenées à intervenir sur ce type d'activités, il convient de convertir les « jours-hommes » en Dirhams à l'aide d'un ou plusieurs taux journaliers par profil par exemple) de façon à pouvoir intégrer les forfaits qui ne sont exprimés qu'en Dirhams.

Macro-activité	Code Activité	Libellé activité	Proposition d'inducteur
PROJEC	PROINI	Etude d'opportunité, pré-étude	KMAD (J-H convertis en KMAD via les TJM ou KMAD de forfaits)
	PRODEF	Etudes, conception et spécifications	KMAD (J-H convertis en KMAD via les TJM ou KMAD de forfaits)
	PROREA	Réalisation, développements et tests unitaires	KMAD (J-H convertis en KMAD via les TJM ou KMAD de forfaits)
	PROTST	Qualification, recette, intégration et pré-production	KMAD (J-H convertis en KMAD via les TJM ou KMAD de forfaits)
	PROGLV	Mise en production et déploiement	KMAD (J-H convertis en KMAD via les TJM ou KMAD de forfaits)
	PROCLO	Clôture projet	KMAD (J-H convertis en KMAD via les TJM ou KMAD de forfaits)
	PROMGT	Pilotage et management des projets	KMAD (J-H convertis en KMAD via les TJM ou KMAD de forfaits)
	PROCHG	Formation donnée et conduite du changement	KMAD (J-H convertis en KMAD via les TJM ou KMAD de forfaits)
PERMAI	PERMAI	Maintenance évolutive	KMAD (J-H convertis en KMAD via les TJM ou KMAD de forfaits)
PROENA	CONSUL	Etudes et conseils	KMAD (J-H convertis en KMAD via les TJM ou KMAD de forfaits)
	DEVSUP	Support à la conception et au développement	Poids par projet à définir
	PMOGOV	Gouvernance du portefeuille de projets	Poids par projet à définir
	FCTDTA	Gestion fonctionnelle des environnements hors production	Affecté à 100% aux services techniques "plates-formes hors production"
INFPRO	INFPRO	Investissements matériels (vue "Coûts décaissés")	KMAD par service

Macro-activité	Code Activité	Libellé activité	Proposition d'inducteur
SOFPRO	SOFPRO	Investissements logiciels (vue "Coûts décaissés")	KMAD par service
CAPCOS	CAPCOS	Production immobilisée	KMAD par service

Inducteurs pour les activités de type « Enable »

Les activités de type « Enable » sont, pour la plupart, réparties au prorata.

Macro-activité	Code Activité	Libellé activité	Proposition d'inducteur
ARCURB	ARCURB	Urbanisation et architecture.	Répartition au prorata
	TECWAT	Veille technologique	Répartition au prorata
QUAMET	QUAMET	Qualité, méthodes	Répartition au prorata
MANAGE	MANAGE	Encadrement et management	Répartition sur l'ensemble des services en fonction de la contribution "jours-hommes" issue de la répartition des autres activités
ADMINI	ADMMGT	Gestion administrative	Répartition au prorata
	ADMCOS	Frais administratifs	Répartition au prorata
GOVERN	ISGOVE	Gouvernance du SI	Répartition au prorata

La version 2014 du modèle conserve à l'identique la structuration des ressources en rubriques et sous-rubriques, en ajoutant simplement une codification telle que présentée ci-dessous :

Rubriques du budget	Sous-rubriques	Code sous-rubrique	Description
Personnel	Salaires	HRC01	Salaires, appointements, indemnités, primes, gratifications pour le personnel interne
	Charges sociales	HRC02	Cotisations de sécurité sociale, Cotisations aux caisses de retraite, Cotisations aux mutuelles, Prestations familiales, Assurances accidents de travail Charges sociales diverses
	Formations reçues	HRC03	Ensemble des formations reçues par les collaborateurs, hormis les transferts de compétences spécifiques dans le cadre de projets dont le coût sera imputé à une activité projet.
	Notes de frais	HRC04	Frais de déplacement, frais de mission, de repas, du personnel interne
	Autres frais de personnel	HRC05	Ensemble des autres natures comptables liées au frais de personnel (frais de recrutement, médecine du travail, tickets restaurant, indemnités de transport, etc.)
	Autres frais de personnel	HRC05	Ensemble des autres natures comptables liées au frais de personnel (frais de recrutement, médecine du travail, tickets restaurant, indemnités de transport, etc.)
	Véhicules de service / fonction	HRC06	Entretien et location matériel de transport, assurances matériel de transport
Prestations externes	Forfaits	ECC01	Infogérance d'exploitation, forfaits de développement, TMA, etc. Natures comptables relatives à la sous-traitance informatique en mode forfait
	Achat de service	ECC02	Prestations intégrant matériel, logiciel et matière grise. Ex : ASP ou SaaS
	Assistance technique (contrats avec obligation de moyens)	ECC03	Natures comptables relatives à la sous-traitance informatique Etudes, à l'assistance externe, aux frais de mission des personnes externes.
	Honoraires de conseil	ECC04	Honoraires de conseil (juridique, conseil DSI, audit, etc.)
Matériels	Achats	HAR01	Achats, dotations amortissements du matériel informatique (bureautique, serveurs, poste, etc.)
	Maintenance	HAR02	Maintenance, entretien et réparation du matériel informatique

Rubriques du budget	Sous-rubriques	Code sous-rubrique	Description
	Locations	HAR03	Location, crédit-bail du matériel informatique
	Achats de petits matériels	HAR04	Frais d'entretien et petit équipement, fournitures informatiques
	Consommables	HAR05	Consommables pour les matériels informatiques (cartouches, CD, etc.)
Logiciels	Achats	SOF01	Achats, dotations amortissements des logiciels (bureautique, serveurs, poste, etc.
	Maintenance	SOF02	Maintenance des logiciels informatiques
	Locations & redevances	SOF03	Locations & redevances des logiciels informatiques
	Achats de petits logiciels	SOF04	Achats de petits logiciels
Telecom	Data	TEL01	Réseau de communication de données, équipements réseau
	Voix	TEL02	Consommation de communication téléphonique voix, équipements télécom, autocommutateur
Frais de structure	Locaux hors salles machines	OVE01	Correspond à l'ensemble des charges relatives aux loyers, dotations amortissements immeubles, agencements et installations, charges locatives, entretien des locaux, eau, énergie...
	Salles machines	OVE02	Correspond à l'ensemble des charges relatives aux loyers, dotations amortissements immeubles, agencements et installations, charges locatives, entretien des locaux, eau, énergie...
	Assurances hors locaux	OVE03	Assurances multirisques, transports, etc.
	Assurances locaux	OVE04	Assurance locaux
	Impôts et taxes hors locaux	OVE05	Tous les impôts et taxes autres que sur locaux
	Impôts et taxes locaux	OVE06	Impôts et taxes sur locaux
	Autres	OVE07	Abonnements, frais de réception, etc.
	Prestations rendues par les autres entités internes (DRH, Contrôle de Gestion, Achats, Juridique,...)	OVE08	

Leviers d'optimisation des coûts SI

La mise en place d'un modèle économique de la DSI ne doit pas être considérée comme une fin en soi, mais doit, au contraire, servir de support ou de tremplin à des démarches ou des chantiers d'amélioration pouvant prendre plusieurs formes.

L'une des premières applications opérationnelles d'un modèle économique s'appuyant sur une méthode Activity Based Costing consiste à revoir l'approche budgétaire selon les démarches Activity Based Budgeting (ABB) ou Budget Base Zéro (BBZ). L'idée est de construire le budget sur la base du modèle.

Au-delà de l'approche budgétaire, la deuxième inclinaison naturelle d'une méthode ABC concerne la mise en place d'un système de management par les activités, autrement dénommé ABM (Activity Based Management). Cette mise en place peut ainsi se traduire par la mise en responsabilité des équipes de la DSI sur les différentes activités et la définition des indicateurs financiers (issus du modèle) et non financiers permettant le pilotage de la DSI.

Un modèle économique d'une DSI est également un excellent support de compétitivité dans la mesure où il permet de faire le lien entre les coûts (les dépenses à travers les activités quotidiennes de la DSI) et la valeur (ce que les métiers négocient au travers d'un catalogue de services).

Démarche de compétitivité

A l'heure où les Directions Générales sont de plus en plus exigeantes et regardantes sur les budgets alloués à la DSI, la tentation du « cost killing » peut devenir prégnante au sein des DSI et des Directions financières. Or, ces démarches sont, par nature, pénalisantes et destructrices de valeur sur le long terme.

Dans ce contexte, une démarche de compétitivité ne peut consister en l'application d'une « recette miracle » mais plutôt en la mise en place d'un chantier structuré et adapté au contexte et aux objectifs de chaque DSI. Les bonnes pratiques d'un chantier de compétitivité structuré peuvent être déclinées comme suit :

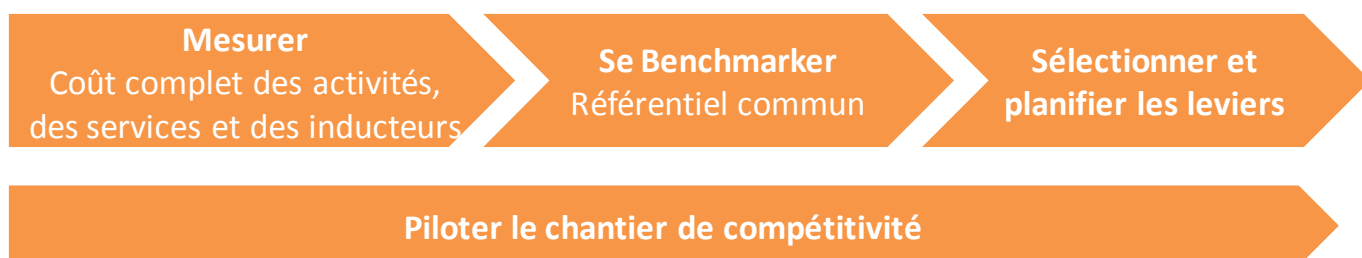


Figure 3 : Les marches de la performance

Pertinence des benchmarks

Pour maîtriser et piloter ses coûts informatiques, il est d'abord nécessaire de bien les connaître, les évaluer et les comparer avec ses pairs.

Le benchmark des coûts informatiques est un exercice auquel la plupart des DSI se sont déjà frottés volontairement ou contre leur gré (demande d'une Direction Générale à sa DSI de justifier ses coûts au regard de ceux pratiqués sur le marché).

La démarche la plus répandue en termes de benchmark consiste à s'adresser à un cabinet spécialisé qui, après une collecte et une analyse des données financières de la DSI, positionnera le coût des services fournis par rapport au marché. Ce type d'analyse permet de disposer d'un positionnement des coûts informatiques par rapport à un panel rassemblant en général un grand nombre d'entreprises, éventuellement du même secteur d'activités.

En revanche, de tels benchmarks ne permettent pas ou que difficilement d'expliquer les raisons d'un positionnement atypique (vers le haut ou vers le bas) des coûts informatiques d'une entreprise. En effet, les modèles permettant d'estimer les coûts restent le plus souvent la propriété des cabinets de benchmark qui ne souhaitent pas en dévoiler le fonctionnement.

On voit ainsi apparaître le rôle clé joué par le modèle de coûts associé à un benchmark.

Un benchmark classique comme nous venons de le présenter s'adosse à un panel étendu mais ne permet d'analyse ou d'investigation en profondeur.

Nous préconisons une approche alternative en termes de benchmark en mettant justement en avant la possibilité pour les DSI qui se plient à l'exercice d'analyser en profondeur leurs structures de coûts.

Une telle analyse permettant de comprendre comment sont constitués les coûts des services mis à disposition par une DSI nécessite d'avoir déployé un modèle économique s'appuyant sur un référentiel commun entre les participants au benchmark.

Le modèle d'analyse et de benchmarking des coûts informatiques du CIGREF (repris par l'AUSIM) joue, à ce titre, un rôle très important : ce référentiel ouvert et publié permet à des DSI de toutes tailles et de tous secteurs d'activités de partager un modèle économique commun garant de la pertinence des analyses comparatives qui peuvent être menées sur les structures de coûts informatiques.

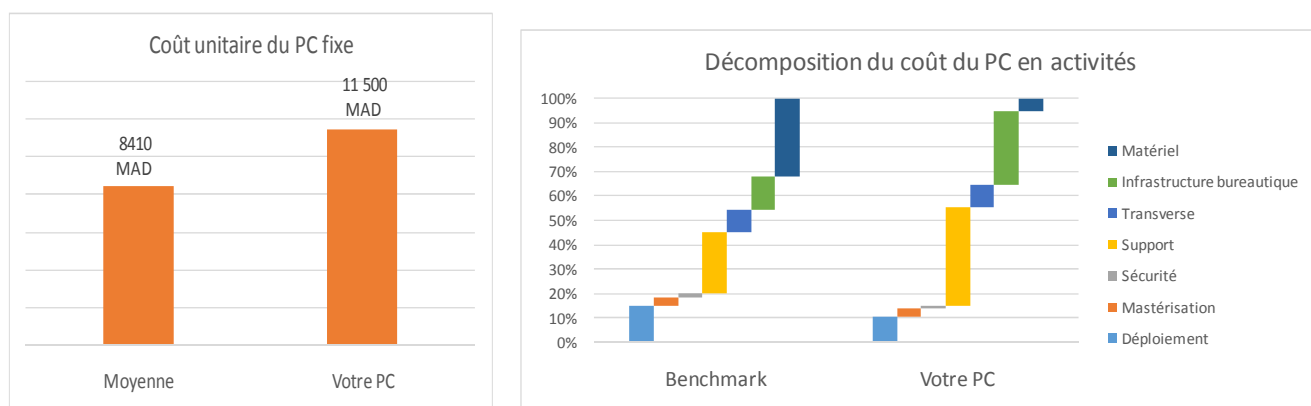


Figure 4 : exemple d'une décomposition de coût d'un service (poste de travail) par rapport au benchmark.

Exemples de leviers d'optimisation

Le modèle d'analyse et de benchmarking des coûts informatiques permet d'identifier les leviers activables à chaque niveau du modèle.

Axes	Leviers	Exemples
Services <i>(ce qui est délivré)</i>	"Est-ce que ce que je fais est utile pour mes clients / partenaires ?"	"J'ai mené une action d'amélioration de mon support niveau 2 qui traite plus d'incidents. Le niveau 3 n'est activé que lorsque cela est réellement nécessaire"
▲ <i>Inducteurs d'activités</i> ▲		
Activités <i>(tâches réalisées)</i>	"Est-ce que je fais bien ce que je fais ? (efficacité)"	"J'ai l'assurance que le fournisseur travaille correctement, car le coût unitaire d'un ticket d'incident niveau 3 est compétitif par rapport au marché"
▲ <i>Inducteurs de ressources</i> ▲		
Ressources <i>(dépenses)</i>	"Est-ce que je gère bien mes dépenses?"	"Je sais que la prestation externe payée pour le support de niveau 3 n'est pas trop chère, car le TJM est faible"

Figure 5 : Les questions à se poser à chaque étage du modèle

Comme explicité ci-dessous, l'objectif ici n'est pas d'identifier des leviers d'optimisation applicables à l'ensemble des DSI, mais plutôt de faire le point sur les principaux leviers « activables » à mettre en œuvre en fonction de la taille, la structure des coûts, l'organisation, la maturité,....de chaque DSI. Un diagnostic rapide devant permettre à chaque DSI d'identifier les leviers les plus adaptés à sa spécificité.

Niveau « Ressources »

Les données économiques issues de la comptabilité générale donnent une vision des coûts par nature (Dépense « prestations », « matériel », « logiciel », etc.).

Les leviers d'optimisation se limitent, de ce fait, principalement à des actions de type « achats ».

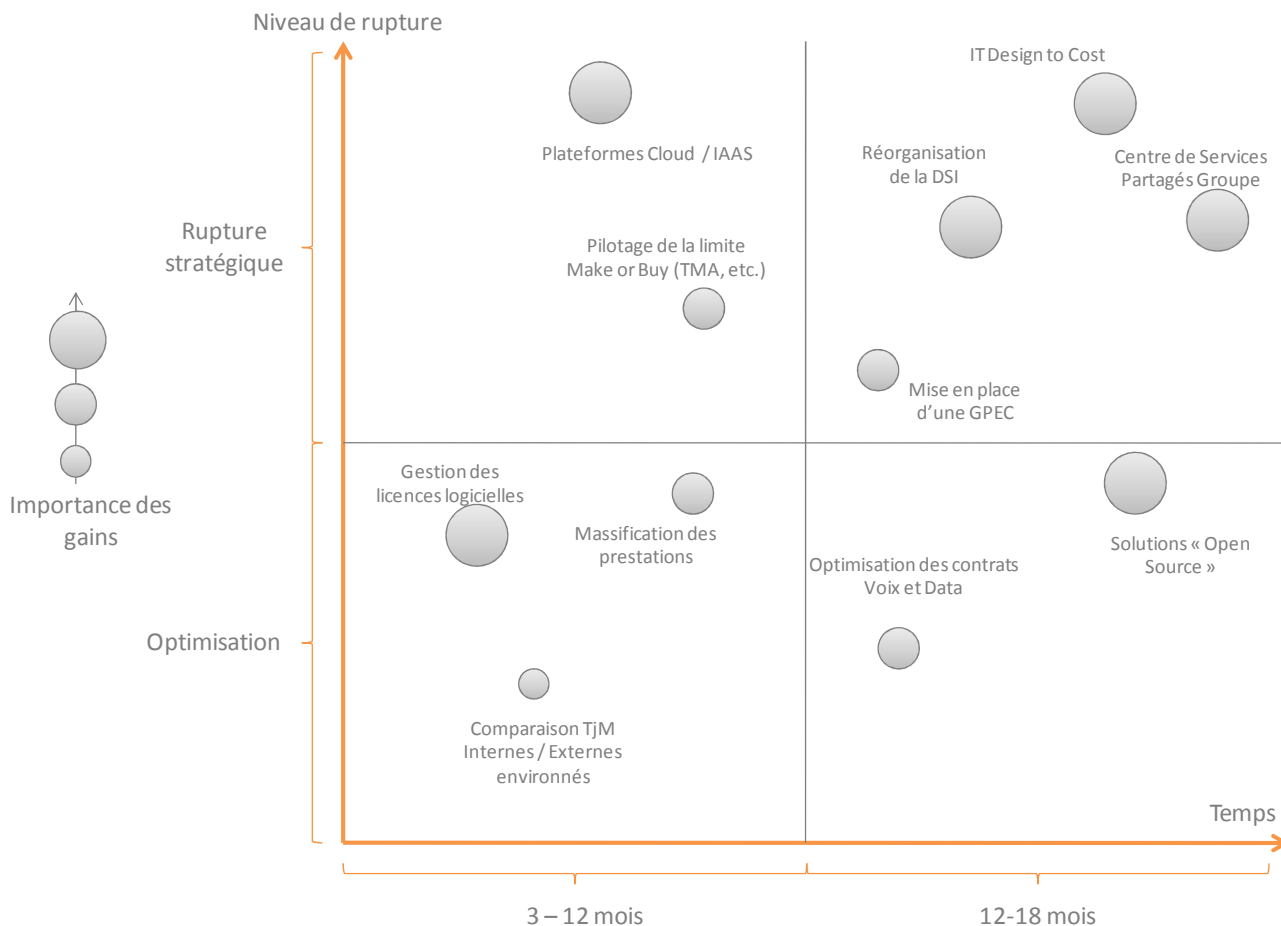


Figure 6 : Exemples de leviers d'optimisation des ressources.

Niveau « Activités RUN »

Plusieurs facteurs conduisent à une augmentation régulière des coûts récurrents de la DSI, périmètre dénommé « RUN » :

- Les projets, qui constituent le « BUILD », génèrent des coûts récurrents après leur mise en production. L'accumulation de projets sans décommissionnement en contrepartie conduit à un accroissement régulier des coûts du « RUN ». La dispersion en termes de technologies matérielles et logicielles que peuvent causer les projets constitue un facteur aggravant de l'évolution de ces coûts.

- Les coûts de l'énergie qui font naturellement partie du « RUN » sont amenés à croître de façon très importante dans les années à venir. Selon les projections de la CRE (Commission de Régulation de l'Énergie)¹, le prix de l'électricité augmenterait de 50% à horizon 2020. De façon plus générale, les postes de dépense représentant des facteurs d'émission les plus importants en termes de gaz à effet de serre vont subir une augmentation de coût plus sensible que les autres.

Dans ce contexte, la maîtrise des coûts du « RUN » devient un enjeu majeur pour les DSI et les entreprises qui souhaitent éviter que le budget alloué aux projets ne soit asphyxié par des coûts récurrents en constante augmentation

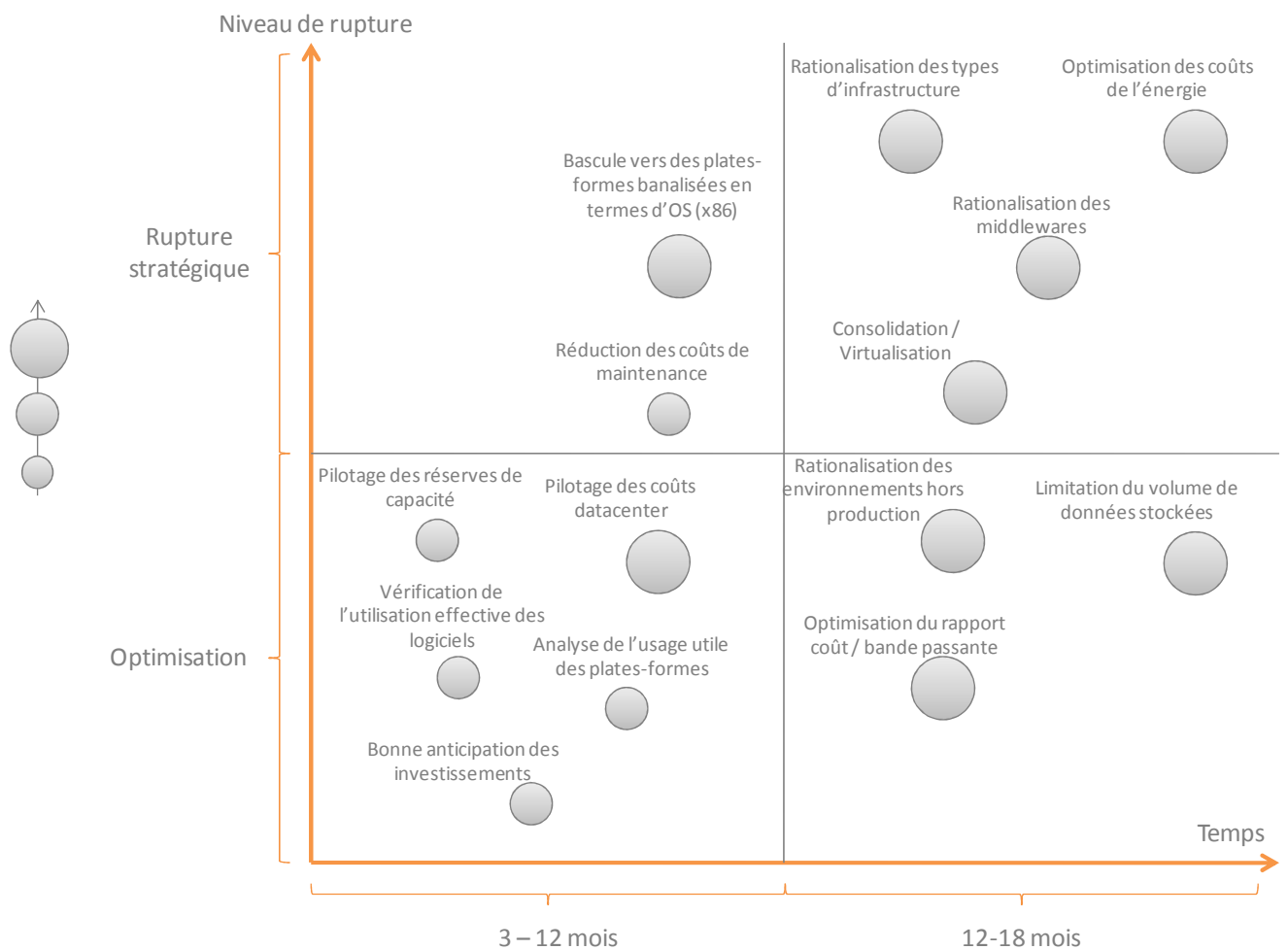


Figure 7 : Exemples de leviers d'optimisation des coûts des activités RUN

¹ Autorité administrative indépendante chargée de veiller au bon fonctionnement des marchés de l'électricité et du gaz en France

Niveau « Activités BUILD »

Le « Build », composé des projets et de la maintenance évolutive des applications, peut être considéré comme la partie la plus « variable » (au sens « arbitrable ») du budget de la DSI.

Dans un contexte d'optimisation ou de réduction des coûts informatiques, le fait d'arbitrer les demandes métiers peut permettre de limiter les dépenses d'un exercice. En revanche, ce levier « binaire » ne permet pas d'assurer la performance économique du « Build », qui doit être envisagé dans la durée et en prenant en compte les effets induits sur les coûts du « RUN ».

Dans ce contexte, la maîtrise des coûts du « Build » devient un enjeu majeur pour les DSI et les entreprises qui souhaitent s'assurer que le budget alloué aux projets ne dérive pas, que les besoins des métiers sont satisfaits en termes de qualité et de réactivité et que les impacts sur le « RUN » sont maîtrisés.

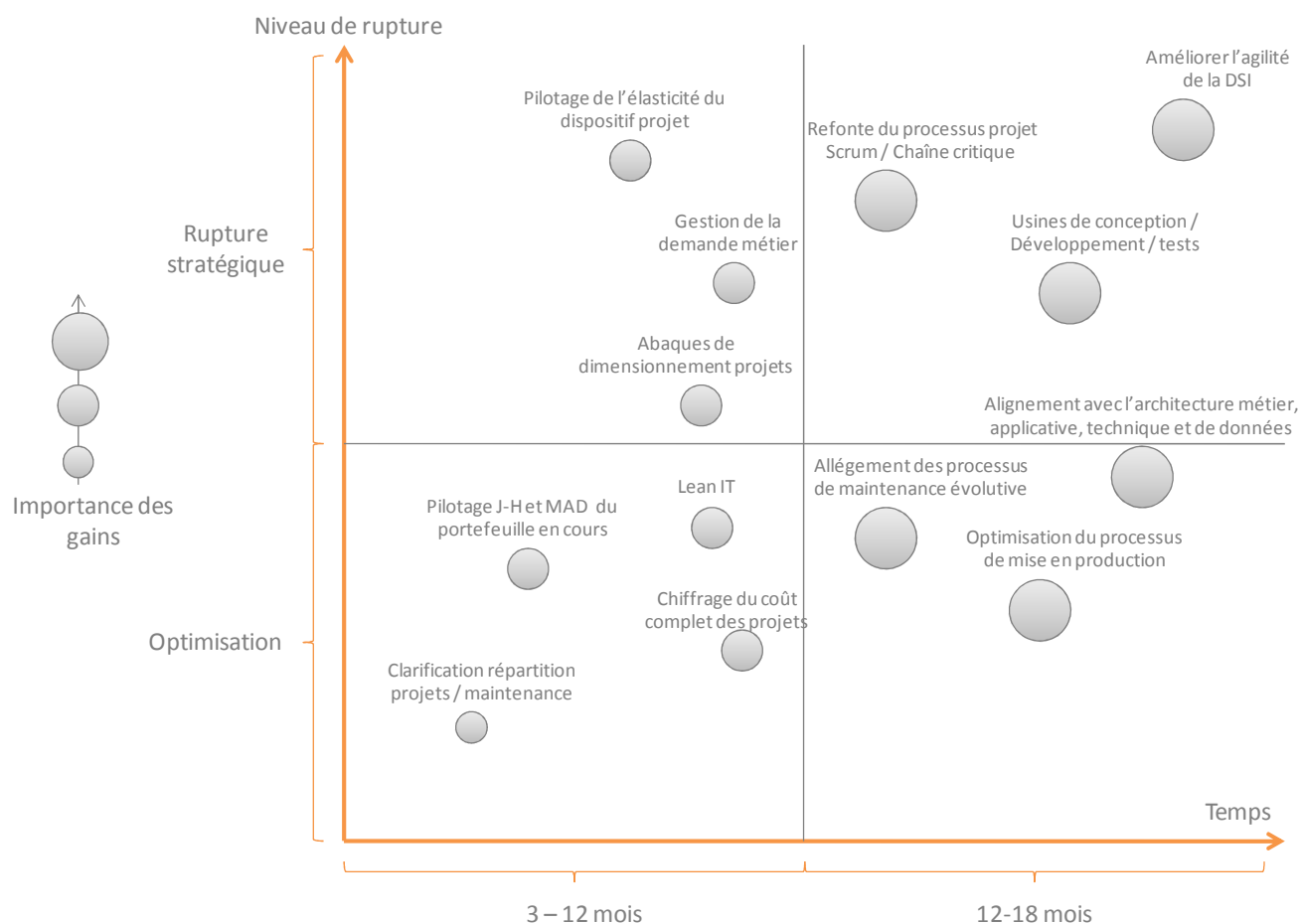


Figure 8 : Exemples de leviers d'optimisation des coûts des activités BUILD

Niveau « Activités ENABLE »

Les activités « Enable » sont des activités transverses « facilitatrices » contribuant, selon les cas, à la mise à disposition de services « Run » et / ou « Build »

Elles regroupent essentiellement l'encadrement et le management, les activités « administratives » (contrôle de gestion, achats, etc.) ainsi que les activités liées à la gouvernance du SI, la qualité et méthodes et l'urbanisation et architecture.

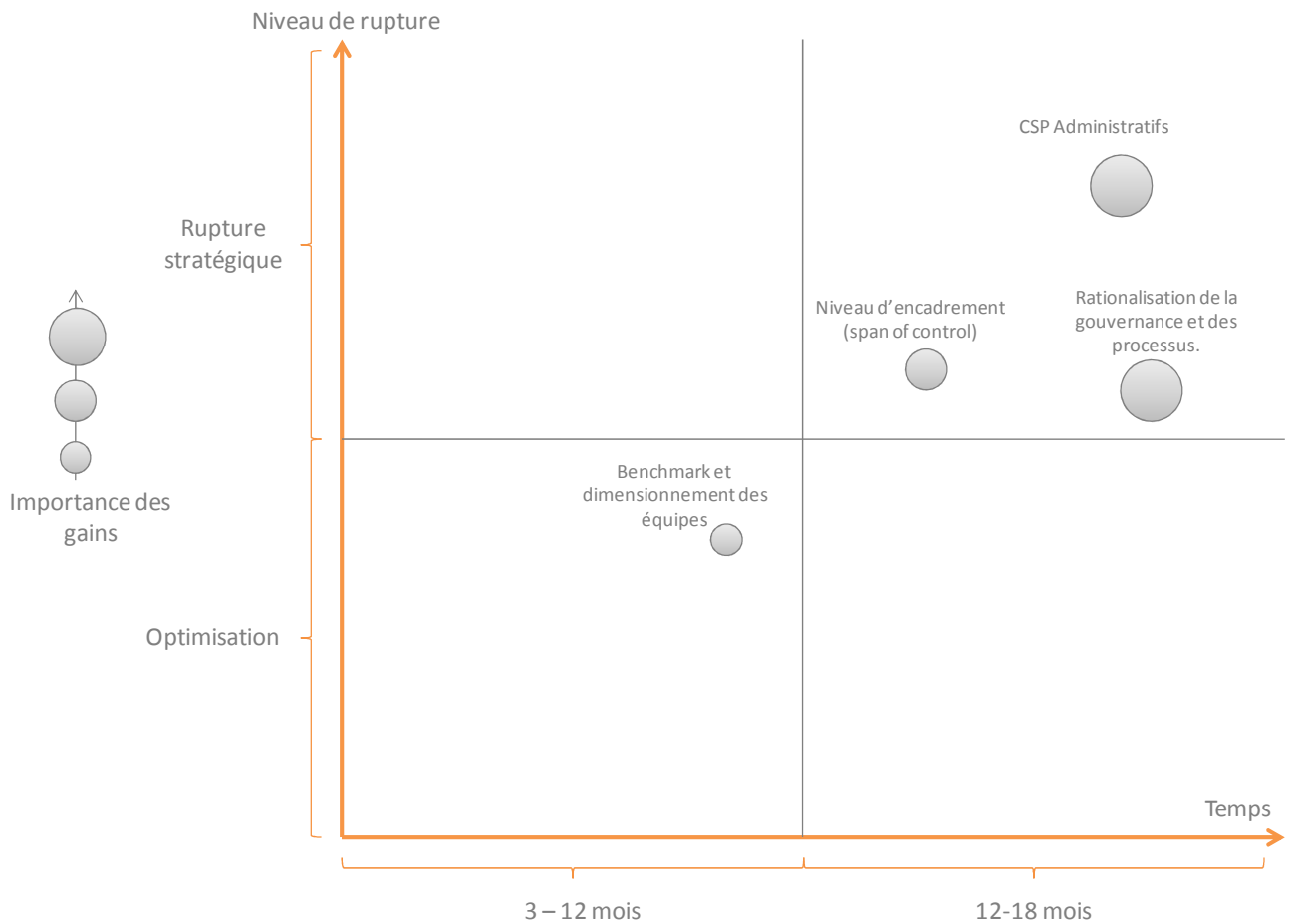


Figure 9 : Exemples de leviers d'optimisation des coûts des activités « ENABLE »

Niveau « Services »

Les leviers activables dans le cadre des projets métiers et techniques ont été identifiés au niveau des activités « Build ».

Nous nous concentrons dans cette partie sur les leviers activables au niveau « des environnements de travail utilisateurs » et « des services récurrents ».

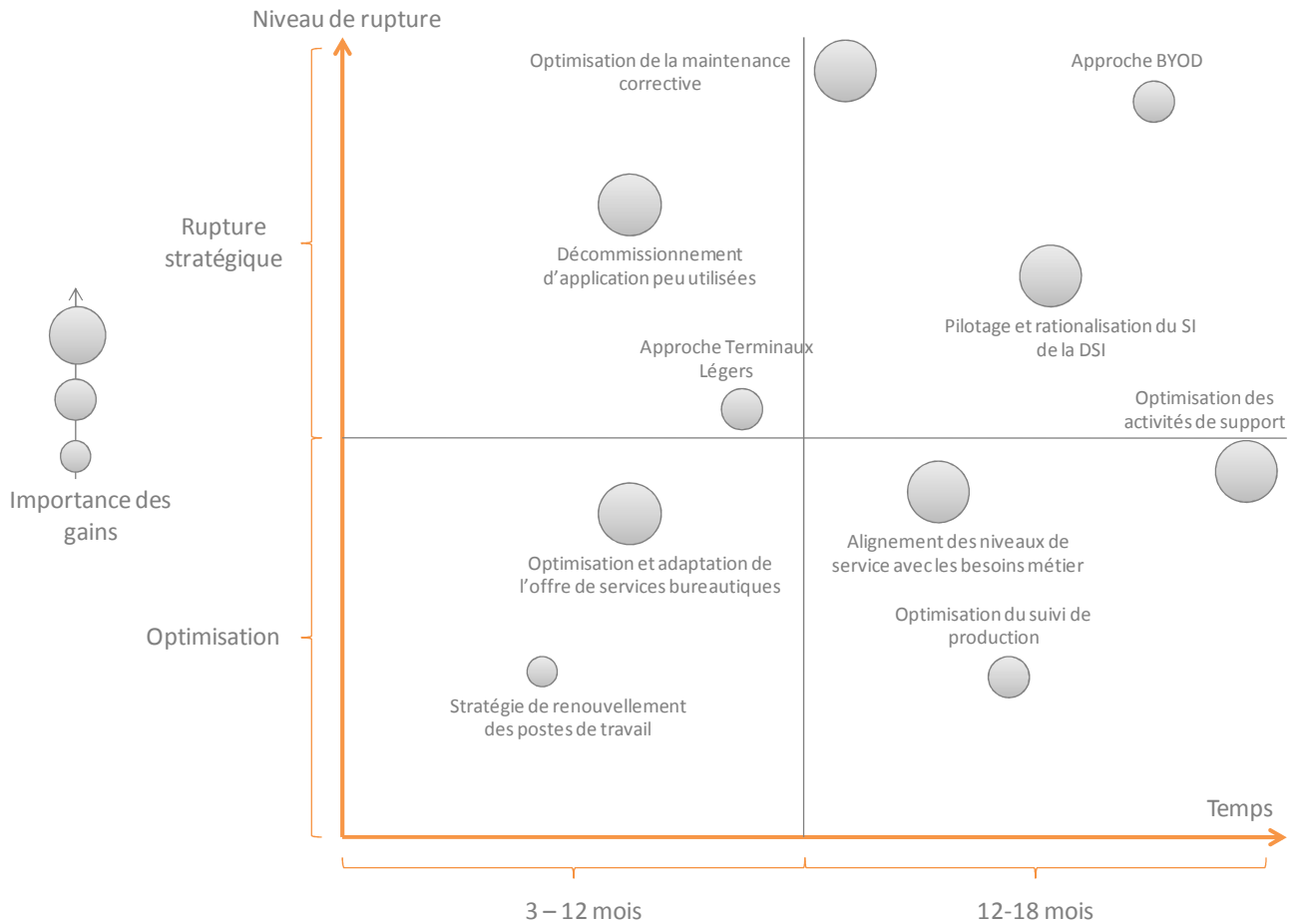


Figure 10 : Exemples de leviers d'optimisation des coûts de services

KPWhy ?

La mise en œuvre d'un modèle d'analyse et de benchmarking des coûts informatiques permet aux DSI de disposer de plus d'une centaine d'indicateurs financiers dont il faut sélectionner les plus adaptés à son contexte pour constituer un tableau de bord de pilotage et réaliser des benchmarks avec ses pairs.

Pour être pertinent, un indicateur ou KPI doit respecter un certain nombre de critères :

- **Représentativité** : la valeur d'un indicateur doit correspondre à une réalité opérationnelle.
- **Sensibilité** : la valeur d'un indicateur doit évoluer en cas d'évolution de l'activité couverte.
- **Valeur de référence** : une valeur de référence initiale doit être disponible pour chaque indicateur.
- **Valeur cible** : une valeur cible doit être définie pour chaque indicateur.
- **Valeur temporelle** : les valeurs de référence et cible doivent être définies sur un axe temps.

Observatoire des coûts de l'AUSIM

Le groupe de travail de l'AUSIM a identifié une quinzaine d'indicateurs qui devraient faire l'objet d'un observatoire annuel permettant aux DSI du Maroc de se benchmarker entre eux. Ce jeu d'indicateurs pourra être enrichi au fil des années afin de constituer un benchmark couvrant l'ensemble des activités et services rendus par les DSI.

Afin de rester cohérent avec le modèle d'analyse et de benchmarking des coûts informatiques, ces indicateurs ont été déclinés selon les différents étages du modèle :

Carte d'identité de la DSI :

- Effectif de l'entreprise
- Effectif interne de la DSI
- Total budget SI (vision P&L)
- Poids du SI par salarié (sectoriel)
- Poids du SI / CA et Frais de gestion (sectoriel)

Indicateurs généraux :

- Part du Run / Build
- Poids par familles de services

Vue ressources :

- Par natures de charges
- Poids de la matière grise
- Taux d'internalisation

Vue activités :

- Coût des serveurs / Run
- Coût hébergement / Run
- Coût de la maintenance corrective / Run

Vue Services :

- Coût d'un poste de travail (PC fixe, PC mobile)
- Coût du SI RH par employé
- Poids des plates-formes hors production

Vue coûts unitaires :

- TjM Interne / Externe (secs et environnés), toutes activités ou par activité.
- Coût de traitement d'un ticket Help Desk
- Coût d'un GO de stockage

Ce jeu d'indicateurs peut par ailleurs être décliné selon les axes stratégiques d'un Balanced ScoreCard dans une démarche de pilotage stratégique :

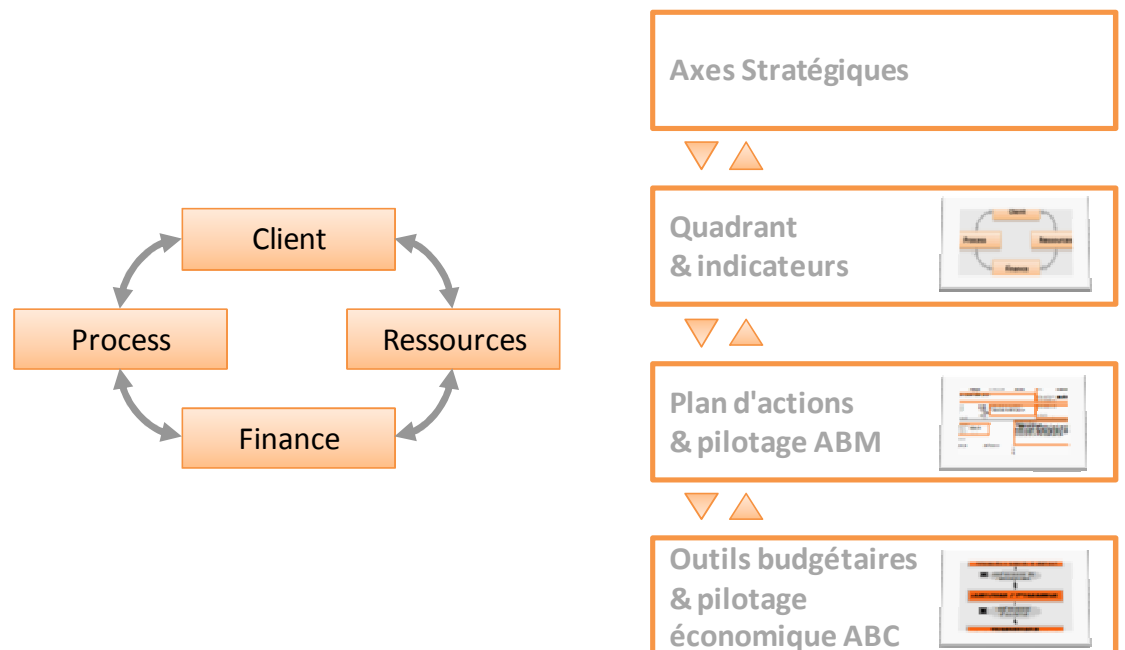


Figure 11 : Pilotage stratégique IT Balanced ScoreCard

Vue « Client »

- Poids par famille de services
- Coût d'un poste de travail (Fixe et Mobile)
- Coût de traitement d'un ticket Help Desk
- Coût du SI RH par employé

Vue « Processus »

- Part du Run / Build
- Coût des serveurs / Run
- Coût hébergement / Run
- Coût de la maintenance corrective / Run
- Poids des plates-formes hors production

Vue « Ressources »

- Effectif de l'entreprise
- Effectif interne de la DSI
- TjM Interne / Externe (secs et environnés)
- Poids de la matière grise
- Taux d'internalisation
- Coût d'un GO de stockage

Vue « Finance »

- Total budget SI (vision P&L)
- Par nature de charges
- Poids du SI par salarié (sectoriel)
- Poids du SI / CA et Frais de gestion (sectoriel)

Conclusion

Le pilotage et la maîtrise des coûts informatiques constituent un exercice délicat dont la vitesse d'évolution des nouvelles technologies ne fait que renforcer la complexité.

C'est justement l'observation et l'analyse de l'évolution rapide de cette industrie encore jeune qui fournissent des clés pour concevoir un modèle de coûts stable, seul à même de permettre une mesure et une comparaison pérenne des coûts au fil du temps, ce qui constitue les fondements nécessaires au pilotage puis à la maîtrise des coûts.

La cadre méthodologique de l'Activity Based Costing, l'existence d'un référentiel métier éprouvé et actualisé et les retours d'expérience concrets dans des DSI de toutes tailles permettent aux DSI aujourd'hui de mettre en œuvre rapidement (3 à 9 mois) et pour un coût de mise en œuvre adapté aux enjeux, un dispositif de pilotage et de performance fiable.

Le projet de l'AUSIM de mettre en place un observatoire des coûts des DSI du Maroc et/ou un groupe de benchmarking ne peut que contribuer à la performance des DSI du Maroc et donc à leur positionnement en tant que centres de services orientés métiers et au service de la création de la valeur de l'entreprise.

AUSIM

L'Association des Utilisateurs des Systèmes d'Information au Maroc– AUSIM – est une association à but non lucratif créée en 1993. Elle compte parmi ses adhérents de nombreuses structures (Offices, Banques, Assurances, Entreprises Industrielles, ...) qui jouent un rôle de leadership sur le plan organisationnel et managérial au Maroc.

L'AUSIM a pris les devants pour démontrer sa volonté de contribuer à la promotion des systèmes d'information au Maroc tout en s'associant aux autres acteurs du secteur, et s'est donné pour objectifs :

- La promotion de l'usage des systèmes d'information au profit de la création de valeur.
- La contribution à la protection des intérêts de ses adhérents.
- Le renforcement des liens qui l'unissent aux associations similaires au Maroc et à l'étranger.
- La diffusion entre les membres des connaissances et des informations relatives aux systèmes d'information.
- La participation aux grandes réflexions et réformes nationales sur le sujet.

L'AUSIM constitue un carrefour privilégié d'échange et de débat autour des problématiques du secteur des technologies de l'information. Ainsi, l'association organise les « RDV de l'AUSIM » sous forme de rencontres périodiques réunissant les membres de l'AUSIM et des experts du secteur autour de problématiques communes à l'ensemble de la communauté. Les « Assises de l'AUSIM », qui se veulent un rendez-vous incontournable des SI au Maroc et un vecteur de propositions concrètes dans tous les domaines relatifs aux TIC, constituent une excellente tribune permettant aux participants et intervenants de débattre de la manière de faire des systèmes d'information un levier de croissance pour l'économie nationale, et un outil de performance et de compétitivité pour les entreprises.

Véritable porte-parole des DSI qui la constituent, l'AUSIM a pour mission principale d'influencer l'écosystème des SI au Maroc, par la coordination avec les divers partenaires et parties-prenantes et par le développement des projets, aussi bien pour les membres que pour la communauté. S'inscrivant dans une démarche de sensibilisation de ses membres, l'AUSIM produit régulièrement des livrables thématiques (bulletins de veille SI périodiques, enquêtes...) visant à les informer régulièrement des dernières actualités, au Maroc et ailleurs, liées aux technologies et aux systèmes d'information ainsi que leur macro environnement. L'AUSIM réalise également des travaux à forte valeur ajoutée au profit de la communauté : des rapports d'études, des enquêtes...et des livres blancs qui constituent une synthèse de bonnes pratiques dans le domaine des SI. Par ailleurs, l'AUSIM soutient la vulgarisation de l'usage des technologies de l'information, par le biais d'actions d'accompagnement associatif. Des partenariats ont été signés avec des associations et des établissements d'enseignement dans ce sens.

Dans cette optique, l'AUSIM s'engage à sensibiliser ses membres et supporter toutes les initiatives visant l'économie.

Cost House

Cost House est un cabinet de conseil expert en Performance Economique. Nous accompagnons les Directions Générales et Financières, DSI, Achats, R&D / Industrielles et les Directions Marketing et Commerciales dans différents secteurs d'activité pour les aider à activer les 3 leviers :



Coûts



Délais



Valeur

Cost House a développé trois domaines d'expertise :

Comprendre vos coûts

Passons du contrôle de gestion à l'ingénierie des coûts



Ingénierie des coûts

Réduire vos coûts

Arrêtons le cost-killing, améliorons la compétitivité et créons de la valeur



Chantiers de compétitivité

Sécuriser l'avenir

Rendons cohérents stratégie, budgets et plans d'actions



Projection & Pilotage Stratégique

Cost House accompagne les Directions Générales et les Directions Financières, Systèmes d'Information, Achats, Industrielles et R&D et Marketing et Commerciales dans de nombreux secteurs d'activité.

Chiffres clés :

140

Références clients

3,5 M€

Chiffre d'affaires Groupe 2014

2004

Date de création

465

Missions de conseil réalisées en 10 ans

15%

Croissance annuelle moyenne

15

Collaborateurs

15

Experts du réseau Cost House Value Network

70%

Fidélité client (en CA)

40 ans

Moyenne d'âge

6

Ouvrages publiés sur la Performance Economique

VALOPTIA.

Easy software for a competitive edge
Approche « conseil outillé »

4

Implantations internationales
France (Paris, Lyon) – Belgique
Brésil - Maroc

Principales offres « DSI »

 <p>Pilotage Stratégique IT BSc</p> <p>Mettre en cohérence les objectifs de la DSI avec ceux de l'entreprise, les décliner dans l'organisation et les associer à des indicateurs et plans d'actions</p>	 <p>Organisation & Processus</p> <p>Optimiser l'organisation, structurer les processus et le pilotage de l'activité IT</p>	 <p>Pilotage investissements & portefeuille projets SI</p> <p>Formaliser et déployer les processus de pilotage des portefeuilles d'investissement IT, y compris la construction de modèles de TCO et de création de valeur</p>
 <p>IT Costing, Pricing & Billing</p> <p>Formaliser le catalogue de services de la DSI, valoriser ces services, les refacturer en s'appuyant sur les modèles métiers du CIGREF et du CRIP</p>	 <p>Groupe de benchmarking Systèmes d'Information</p> <p>Participer à un groupe inter-entreprises d'échange de bonnes pratiques et de ratios technico-économiques</p>	 <p>Diagnostic coûts SI</p> <p>Disposer d'un diagnostic rapide : maturité l'organisation et des processus, niveau de performance économique, plans d'actions de compétitivité</p>
 <p>IT Design to Cost</p> <p>Construire, avec les fournisseurs, des solutions (projets, TMA, investissements ...) en rupture technico-économique.</p>		

Catalogue de formations « DSI »

- Déployer la Stratégie IT par le Balanced ScoreCard (IT BSc) **DSI01**
- Piloter un Portefeuille de Projets SI **DSI02**
- Industrialiser le mode projet **DSI03**
- Déployer les démarches agiles de gestion de projet **DSI04**
- Mettre en œuvre les meilleures pratiques de contrôle de gestion de la DSI **DSI05**
- Elaborer un Modèle Economique SI **DSI06**
- Réconcilier Performance Achats IT et Marchés Publics **ACH02**
- Optimiser sa maturité en termes d'Achats informatiques **ACH07**
- Déployer une démarche d'IT Design to Cost **ACH08**

COSTHOUSE

Cost House Middle East Africa
42, boulevard Rachidi, 20000, Casablanca

Tél : +212 5 22 45 94 14
Mobile : +212 6 15 51 37 41
Fax : +212 5 22 45 94 14
E-mail : kfaidi@cost-house.com
Web : www.cost-house.ma



AUSIM
210, Bd Abdelmoumen, G2-6 - 20 100
Casablanca
Tél : +212 522 23 57 57
Tél : +212 522 98 98 89
Fax : +212 522 98 55 55
E-mail : ausim@ausimaroc.com
Web : www.ausimaroc.com