

## Brevet fédéral en informatique Module 207

### Analyser et budgétiser des prestations TIC



# Sommaire

1. Les fondamentaux de la budgétisation.....	9
1.1 Budget IT, budget SI : les enjeux.....	10
1.2 Mission : budgétisation.....	15
1.3 Le budget, instrument de planification.....	18
1.4 Le budget, instrument de contrôle.....	25
2. Les systèmes de comptabilisation.....	31
2.1 Les centres de responsabilités.....	33
2.2 L'imputation dans les centres de profit.....	35
3. La construction du budget.....	43
3.1 Faire un budget : la démarche de base.....	45
3.2 La prévision d'activité.....	46
3.3 L'évaluation des ressources nécessaires.....	53
3.4 Le calcul des coûts de revient.....	55
4. L'optimisation du budget.....	67
4.1 Le coût standard.....	68
4.2 Les leviers de réduction des coûts.....	70
4.3 L'analyse de la valeur.....	74
Annexe 1 : le TCO.....	85
Annexe 2 : modèles de budgets.....	87
Annexe 3 : listes de tâches des référentiels courants.....	91
Annexe 4 : exemple d'un calcul de coût de revient.....	95
Annexe 5 : exemple de calcul de coûts standards.....	99
Annexe 6 : modèle de SLA.....	101
Lexique.....	105
Bibliographie.....	113

Table des illustrations.....	115
Table des matières.....	117

www.idec.ch



## Introduction

---

Le budget ! Voilà bien un terme que les responsables informatiques se voient souvent opposer lorsqu'ils abordent les autres responsables de l'entreprise ou de l'administration dont ils gèrent le système d'information (SI<sup>1</sup>). Souvent flanqué de son acolyte, la rentabilité, le budget semble être l'ennemi de ceux qui veulent améliorer le qualité de service, proposer de nouvelles fonctionnalités aux utilisateurs ou, tout simplement, mettre à niveau l'infrastructure matérielle et logicielle pour continuer à fournir le service attendu.

Pourtant, analyser la rentabilité d'un projet ou d'une prestation fournie par le SI (service) est une activité bien normale au sein d'organisations

---

<sup>1</sup> Tous les termes soulignés en pointillés sont expliqués dans le lexique, page 105 et suivantes.



### Analogie

Acheter et utiliser une voiture nécessitent au moins deux budget : le premier pour s'assurer qu'on pourra payer les mensualités du crédit (le budget du projet) et le second pour estimer son coût d'utilisation : carburant, maintenance, réparations... (c'est le budget d'exploitation)

qui, comme tout un chacun, ne disposent pas de ressources illimitées et doivent donc opérer des choix. Ces choix se concrétisent sous la forme d'un budget, dont l'objectif est de fixer la quantité de ressources disponibles pour telle ou telle activité.

Budgétiser n'est pas simple car il s'agit ni plus ni moins que de prévoir l'avenir : on prévoit à la fois les montants qui nous seront versés, ceux que l'on devra obligatoirement dépenser et ce qui restera, que l'on pourra dépenser selon notre choix. On peut comparer le budget informatique d'une entreprise à celui d'un particulier pour son automobile – analogie que nous suivrons tout au long de ce manuel – car on y retrouve les mêmes notions de coût d'acquisition, de coût de fonctionnement et d'arbitrage entre les moyens financiers et le souhait des utilisateurs finaux.

Pour prévoir l'avenir avec un minimum de fiabilité, il est habituel d'utiliser les données du passé en partant du principe qu'à conditions égales, les mêmes événements se reproduiront. En d'autres termes, si nous avons acheté l'année dernière pour cinquante mille francs de matériel informatique, peut-on s'attendre à dépenser à nouveau ce montant cette année ? Pas forcément : s'agissait-il de pièces remplacées lors de la maintenance courante ou a-t-on acheté un nouveau serveur ? Dans le premier cas, on devra budgéter la même somme, mais pas nécessairement dans le second car le besoin auquel répondait ce serveur est a priori comblé pour quelques temps.

Il ne suffit donc pas de faire un « copier/coller » des dépenses précédentes pour déterminer le prochain budget, bien loin de là. Il faut tout d'abord analyser ces dépenses pour déterminer lesquelles se reproduiront à l'avenir, dans quelle proportion et s'il est possible de les diminuer tout en préservant la qualité de service.

Ce manuel a pour ambition de mettre à l'aise ses lecteurs avec les activités de calcul des coûts des projets et de l'exploitation informatiques afin qu'ils puissent élaborer leurs budgets et déterminer la rentabilité des différentes activités d'un département informatique.

Le premier chapitre est consacré à la place que tient le budget dans la gestion de l'entreprise, les différentes formes de budgets ainsi que les principes de leur élaboration et de leur présentation.

Dans le second chapitre, nous étudierons les choix qui s'offrent à une organisation soucieuse de maîtriser finement son budget informatique et

notamment de savoir précisément qui consomme quelles prestations et pour quels montants.

Le troisième chapitre est dévolu à la comptabilité analytique et au calcul des coûts de revient, indispensables pour élaborer des budgets fiables et pour répondre à la question précédente, à savoir déterminer la consommation de prestations TIC par les différentes activités de l'entreprise.

Pour terminer, le dernier chapitre aborde naturellement la diminution des coûts.

Pour illustrer ces principes, nous les appliquerons à deux entreprises fictives mais représentatives qui doivent analyser leurs coûts et établir des budgets :

- ☺ Sam Coutte, un fabricant de couteaux suisses « fantaisie » qui vient de prendre une participation majoritaire dans le capital d'une chaîne de 50 boutiques de souvenirs. Sam Coutte envisage de relier chaque point de vente à son système d'information afin que les vendeurs puissent consulter le stock en temps réel et faire venir un article pour le lendemain si le client le souhaite. Avant de prendre sa décision, le directeur souhaite estimer le budget annuel à prévoir pour exploiter 100 terminaux supplémentaires reliés à Internet, au stock central et disposant chacun d'une adresse email.
- ☺ Dispandieuz, l'un des principaux distributeurs suisses de consommables informatiques et de fournitures de bureau, qui considère le logiciel comme un moyen de se démarquer de sa féroce concurrence et développe en interne ses propres applications de gestion commerciale ainsi que son site d'e-commerce. Le prochain projet doit livrer un module de ciblage des campagnes de mailings sous forme papier ou électronique. Un budget doit être établi pour ce projet, nommé Profiler, afin que sa rentabilité soit évaluée.



## 1. Les fondamentaux de la budgétisation

---

Au cours des dernières décennies, les frais liés aux systèmes d'information IT ont augmenté plus que tous les autres frais administratifs du fait de l'accroissement constant de leur complexité et de leur nombre d'utilisateurs.

L'informatique, perçue à l'origine comme un élément de réduction des coûts, s'est rapidement révélée être une source d'importantes dépenses, d'autant que les mutations technologiques impliquent de fréquents changements, indispensables à la « communicabilité » des organisations.

Dès lors, une bonne maîtrise des coûts devient essentielle. La budgétisation permet de décider comment les ressources de l'entreprise

seront allouées en fonction de sa stratégie. Pour le responsable informatique, il s'agira essentiellement de planifier les ressources nécessaires à son activité et d'en estimer les coûts.

En outre, la budgétisation permet de vérifier que les ressources ont bien été dépensées selon la planification validée par la direction lors de la comparaison entre la comptabilisation réelle et le budget.

Budgétiser n'est pas seulement élaborer un budget, c'est avant tout évaluer les besoins et définir le coût des prestations fournies par le département IT aux autres départements de l'organisation.

Ce premier chapitre décrit les différentes missions de la budgétisation au service de l'entreprise, du département informatique et des utilisateurs du système d'information (SI).

Les différents types de budget sont ensuite évoqués car, en fonction de leurs missions, ils peuvent être centralisés ou décentralisés, annuels ou mensuels, généraux ou spécifiques à un projet ou un type d'activité... Comme tous les outils, le budget possède une fonction principale mais prend des formes variées en fonction du contexte dans lequel il doit être utilisé.

Mais commençons par situer les enjeux : ce budget IT, que représente-t-il par rapport au budget général de l'organisation ?

## **1.1 Budget IT, budget SI : les enjeux**

En fonction de la taille et de l'activité de l'organisation, le budget affecté au département informatique interne représente entre 1 et 5 % du budget global, ce qui semble une proportion plutôt raisonnable compte tenu de la place toujours plus grande de l'informatique dans l'économie. En fait, le périmètre des coûts IT ne peut être ramené au budget alloué au système informatique que dans les structures très centralisées et peu dépendantes de l'informatique comme celle de notre fabricant de couteaux suisses : aucun achat lié à l'informatique ne peut se faire sans passer par le responsable informatique, lequel ne dispose d'ailleurs pas de son propre budget et doit faire valider les dépenses importantes par Sam Coutte lui-même.

Mais dès que l'informatique prend de l'ampleur dans les processus métiers d'une entreprise, qu'elle devient indispensable à la majorité des employés, sa maîtrise échappe aux informaticiens car chaque responsable d'unité organisationnelle a besoin d'outils IT pour atteindre ses objectifs et utilise une partie non négligeable de son propre budget pour répondre aux besoins de son métier en matière d'information. C'est pourquoi on distingue le système informatique du système d'information.



Figure 1 : les trois composantes du système d'information

Le schéma précédent nous montre qu'un système d'information ne se limite pas au système informatique : celui-ci fournit l'infrastructure matérielle et logicielle mais c'est le travail des utilisateurs qui fournit les données à y stocker et c'est encore leur travail qui transforme ces données – à l'état brut – en informations utiles.

Chez Dispandieuz, il y a bien longtemps que les commerciaux ne font plus du porte à porte pour rencontrer les clients : ils passent leur temps à étudier les fichiers contenant les ventes, les renseignements sur les clients et à envoyer des emails ; ils sont devenus des travailleurs de l'information. Lorsque l'un d'entre eux passe plusieurs jours à mettre en forme des graphiques de prévisions de vente pour orienter le travail de son équipe, fait-il son métier ou fait-il de l'informatique ? La distinction est impossible à faire : il fait bel et bien du traitement de l'information, ce qui est la mission de l'informatique, mais ce traitement nécessite sa

compétence métier pour que l'information soit pertinente, il fait donc son métier en réalisant ces graphiques, et il travaille ainsi pour le système d'information.



### Analogie

Dans votre budget voiture figurent les coûts visibles mais vous supportez aussi des coûts invisibles : par exemple, l'hypromat et les produits d'entretien, les petits travaux que vous faites vous-même, le temps des déplacements au garage pour les changements de pneus et les révisions courantes, sans oublier le coût du taxi quand elle tombe en panne...

Si l'on regarde au-delà de la perspective purement comptable qui limite le budget IT aux dépenses du système informatique, on s'aperçoit que ces quelques 5% ne sont que la partie émergée de l'iceberg des coûts liés au traitement de l'information. Les estimations<sup>1</sup> de la partie émergée indiquent que le budget SI est dix fois plus important que le budget informatique et que le budget consacré à la valorisation de l'information pourrait représenter 1 à 5 fois la totalité du budget des entreprises... du moins dans celles qui ont pris conscience de la valeur des informations accumulées depuis des décennies dans leur SI et qui sont le plus souvent inexploitées.

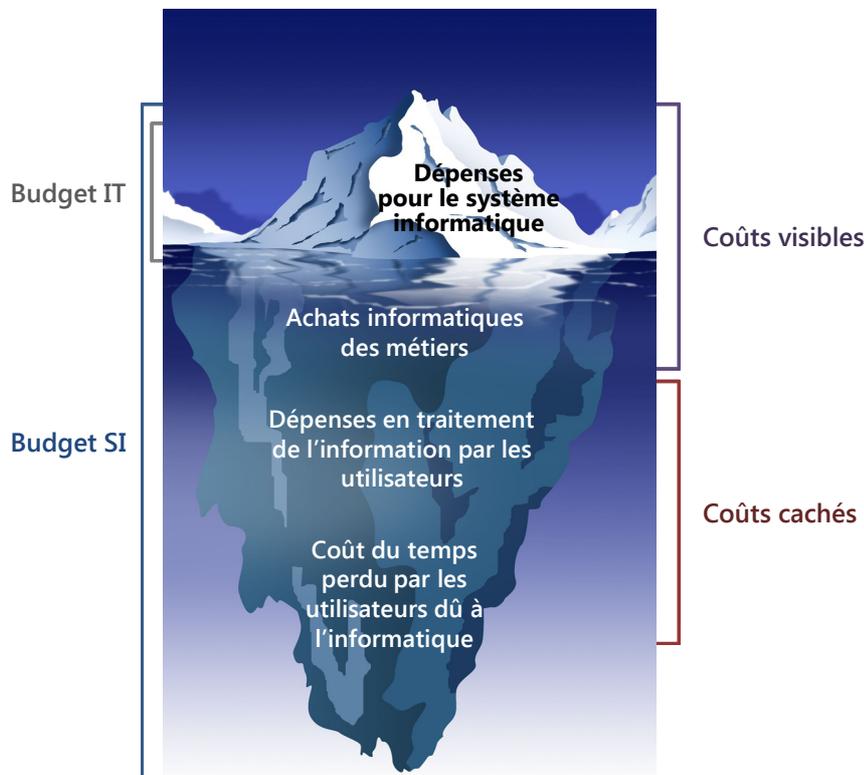


Figure 2 : le budget IT est la partie émergée de l'iceberg des coûts du SI

Ce qui nous amène à une question : dans ce cas, doit-on affecter explicitement à la DSI 50% du budget de l'entreprise, voire davantage dans une entreprise dont le SI est l'unique outil de production ?

<sup>1</sup> Source : C. Legrenzi et J. Nau, Le contrôle de gestion du SI, page 17.