

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 2017, un livre blanc sur le thème de la fonction Project Management Office (PMO) et de la Gestion du Portefeuille Projet (GPP), en partenariat avec le cabinet d'experts en Performance Economique des DSI, Cost House Middle East Africa.

Dans un contexte économique mondial incertain, les entreprises marocaines se trouvent confrontées à un double défi, à l'instar de l'ensemble des entreprises internationales.

Leur premier défi est d'engager des projets de transformation leur permettant de préserver leur compétitivité en développant de nouveaux produits et services. Ces projets de transformation sont aussi le moyen d'entrer de plain-pied dans l'ère de l'entreprise digitale.

Le second défi auquel elles sont confrontées concerne leur capacité à maîtriser leurs coûts, ce qui se traduit en particulier par un pilotage efficace des investissements correspondant aux projets de transformation qu'elles engagent.

L'avènement de l'entreprise numérique renforce ainsi significativement le poids de la composante « Système d'Information » (SI) dans l'ensemble des projets. Cet accroissement implique aussi une complexité plus grande et la nécessité de la contrôler.

Ces défis ont donc rendu la prise de décision extrêmement complexe et en même temps critique pour le succès des organisations et ont, en conséquence, contribué à rendre la Gestion du Portefeuille Projet (GPP) un élément clef pour relever ces challenges. Gérer de manière fine la demande, arbitrer la capacité à faire, optimiser la contention de ressources sont désormais des pratiques incontournables pour le pilotage des capacités de production en fonction de l'alignement stratégique de l'entreprise.

De fait, il a été important de structurer des fonctions PMO au sein des entreprises marocaines et d'en faire la pierre angulaire du fonctionnement de ces démarches.

Au-delà de la mesure du niveau de maturité des pratiques GPP et des fonctions PMO au Maroc, l'objectif sous-jacent de ce livre blanc est de permettre aux entreprises marocaines de se benchmarker par rapport à un échantillon représentatif en matière de mise en place de fonctions PMO et des démarches de Gestion de Portefeuille Projet.

Après avoir détaillé la méthodologie et la typologie des participants, le présent livre blanc présente et analyse le profil et l'organisation des fonctions PMO au Maroc, le lien entre la stratégie d'entreprise et la GPP, les processus opérationnels de la GPP et son outillage. Il fait le point par ailleurs sur les difficultés rencontrées par les fonctions PMO, et présente les bonnes pratiques afin de faire monter en maturité nos fonctions PMO, au service de la productivité de nos entreprises et donc de notre pays.

Bonne lecture !

Mohamed Saad

Président du bureau de l'AUSIM

Introduction

La Gestion du Portefeuille de Projets est au cœur de la performance économique de l'entreprise. Elle fait le lien entre le passé (le patrimoine de l'entreprise) et le futur (le projet), par la décision qui doit être prise au présent (le lancement ou non d'un projet, la réussite de sa réalisation). Le patrimoine de l'entreprise, constitue le paysage, avec ses atouts et ses faiblesses, issus des décisions passées. Le projet est souvent décrit sous une forme plus dynamique : il est décrit par les flux financiers futurs qu'il est supposé produire (réduction de dépenses, accroissement des revenus, etc.). La Gestion du Portefeuille de Projets fait ainsi le lien entre ces deux univers. C'est principalement une mission de prise de décision.

Afin de « porter » ces pratiques, les entreprises se sont rapidement dotées de « fonctions PMO », comme étant les garants de leur bon fonctionnement. Selon le Project Management Institute (PMI), une fonction PMO est « un groupe physique ou non de professionnels en gestion, au sein d'une organisation, ayant la responsabilité de fournir du support, du contrôle et du conseil interne pour assurer que les projets sont mis en œuvre et exécutés uniformément, dans le respect des processus et normes de l'entreprise, et avec les moyens nécessaires et suffisants afin d'atteindre le succès attendu par la stratégie de l'entreprise ».

Réalisée par l'AUSIM et Cost House auprès des directions des Systèmes d'Information d'entreprises et administrations marocaines sur la fonction PMO et la Gestion du Portefeuille Projets, cette enquête avait pour principal objectif de mesurer la maturité et la perception d'intérêt pour cette fonction et permettre aux organisations de se comparer à un échantillon représentatif en matière de mise en place et d'usage des cellules PMO.

Cette enquête a été réalisée sur la base d'un questionnaire composé de 47 questions permettant d'identifier le type de DSI concernées et de cerner les principales caractéristiques de leur fonction PMO.

Le questionnaire a porté sur les thèmes suivants :

- Organisation de la fonction PMO ;
- Objectifs et missions de la fonction PMO ;
- Gestion de Portefeuille Projets et Stratégie ;
- Formalisation des objets de la Gestion de Portefeuille ;
- Evaluation et arbitrage du Portefeuille Projet ;
- Outils de la Gestion de Portefeuille ;
- Difficultés de la fonction PMO.

Les restitutions ci-dessous, ont été inspirées de l'ouvrage « Gestion de Portefeuille de Projets », rédigé par Olivier Brongniart et Joachim Treyer, associés Cost House. Cet ouvrage s'est appuyé notamment sur le retour d'expérience d'une vingtaine de DSI de grandes entreprises Françaises permettant ainsi un benchmark avec les bonnes pratiques.



Les résultats de l'enquête démontrent que **la fonction PMO a de plus en plus de succès au Maroc, et tend à se généraliser à l'ensemble des entreprises**. Son périmètre d'intervention reste, toutefois, limité aux projets informatiques dans la majorité des cas alors même que ces derniers ne sont généralement que la traduction technologique d'un projet d'entreprise (lancement d'un nouveau produit, etc.).

En ce qui concerne les objectifs et les fonctions des fonctions PMO, il apparaît clairement que les Fonctions PMO au sein des entreprises marocaines **sont plutôt orientées Contrôle et Reporting que Performance Economique (Coûts, Délais et Valeur) et ont plutôt un rôle de support et de consolidation qu'un rôle décisionnaire ou d'aide à la prise de décision**. Comment il pourrait en être autrement, alors même que plus de la moitié des PMO interrogés ne disposaient pas du plan stratégique de leur entreprise et de sa déclinaison en chantiers informatiques.

Par ailleurs, le périmètre d'intervention des fonctions PMO **se limite généralement à la gestion de la demande et la constitution du portefeuille projets**. Des activités aussi primordiales **que l'analyse et la gestion du patrimoine applicatif, la gestion du portefeuille de projets en cours ou la réalisation des bilans de projets sont généralement délaissées**.

Le niveau de maturité **des méthodes de chiffrage de projets et d'aide à la décision d'arbitrage** reste également à optimiser. Il en est de même pour le Reporting et la communication du portefeuille projets.

Si les participants à l'enquête déclarent que leur principale difficulté concerne l'outillage de la démarche, **nous restons persuadés que la structuration d'une fonction PMO et la mise en place d'une démarche de gestion de portefeuille de projets performante est d'abord une question de processus, d'organisation et de conduite du changement, l'outillage n'étant qu'accessoire**. Les difficultés liées à la définition du rôle et des objectifs de la fonction et à son acceptation au sein de l'entreprise, nous paraissent plus problématiques.

En espérant que ce livre blanc puisse vous servir d'outil de montée en maturité de vos fonctions PMO et de vos processus GPP, nous vous en souhaitons une bonne lecture !

Karim Faidi – Directeur Associé

Cost House Middle East Africa

Joachim Treyer – Directeur Général

Cost House France

Remerciements

Nos remerciements vont à **M. Mohamed SAAD**, DSI de la Bourse de Casablanca et Président du Bureau de l'AUSIM qui était à l'origine de ce livre blanc.

Nous tenons à remercier **M. Hafed CHAHIR** qui a piloté ce livre blanc, **Karim FAIDI et Joachim TREYER**, Associés COST HOUSE, qui l'ont accompagné.

Ainsi que l'ensemble des DSI membres de l'AUSIM qui ont accepté de répondre au questionnaire.

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

Hanane SAHBANI, AttijariWafa Bank

Moulay Hachem BABA HABIB, ONHYM

Anass BOULAICH, RCAR CNRA

Sofia Ouali, PMO Freelance

Anouar RAIS, Banque Centrale Populaire

Siham FATHI, RCAR CNRA

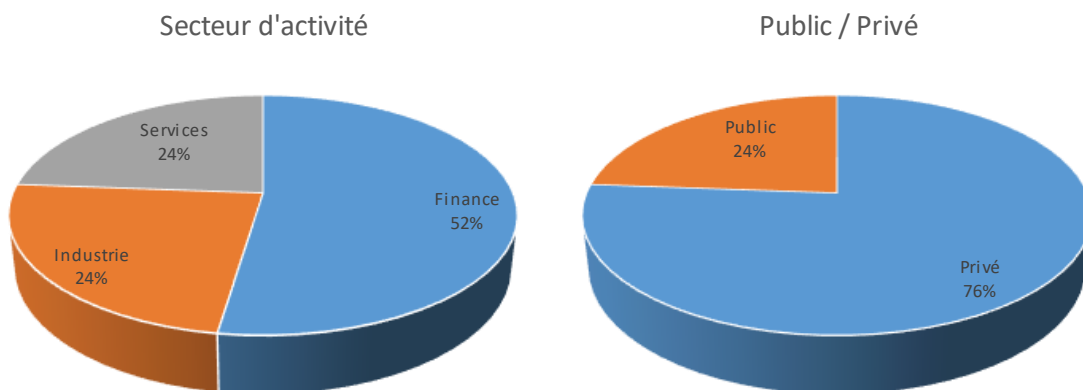
Amine HARRARI, Bourse de Casablanca

Sommaire

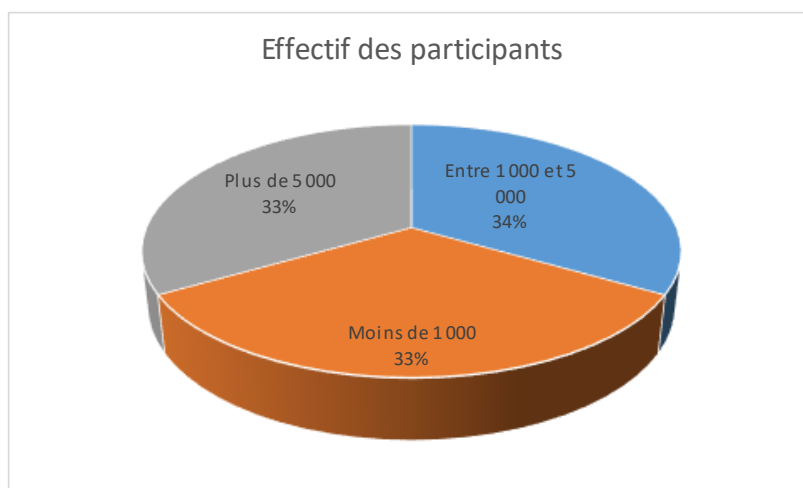
Préface	2
Introduction	3
Synthèse.....	4
Remerciements	5
Sommaire	6
Typologie des participants	7
Profil de la fonction PMO	9
Existence de la fonction PMO	9
Ancienneté de la fonction PMO	10
Effectif de la fonction PMO	10
Positionnement de la fonction PMO	11
Acteurs de la fonction PMO.....	12
Objectifs d'une entité PMO	13
Fonctions d'une entité PMO.....	13
Gestion de Portefeuille Projets et Stratégie	15
Stratégie d'entreprise	15
Schéma Directeur Informatique	16
Schéma d'architecture et plan d'urbanisme	16
Budget de la DSI.....	17
Processus de la Gestion de Portefeuille Projets	18
Analyse et gestion du patrimoine.....	19
Gestion de la demande.....	19
<i>Notion de demande</i>	19
<i>Qualification des demandes</i>	20
Evaluation et arbitrage des demandes métiers.....	21
<i>Pilotage de la capacité à faire</i>	21
<i>Chiffrage des demandes métiers</i>	23
<i>Démarches d'aide à la décision d'arbitrage</i>	24
<i>Critères d'évaluation des demandes métiers</i>	24
<i>Reporting « Portefeuille Projets »</i>	26
Pilotage du portefeuille de projets en cours	27
<i>Processus Projet</i>	27
<i>Organisation « projets »</i>	27
<i>Contrôle qualité « projets »</i>	29
<i>Tableau de bord « projets »</i>	30
<i>Processus « Maintenance Evolutive »</i>	30
Bilan projets.....	31
Outils de la Gestion de Portefeuille	32
Utilisation des outils	32
Couverture fonctionnelle	33
Difficultés de la fonction PMO	34
AUSIM	35
COST HOUSE	36

Typologie des participants

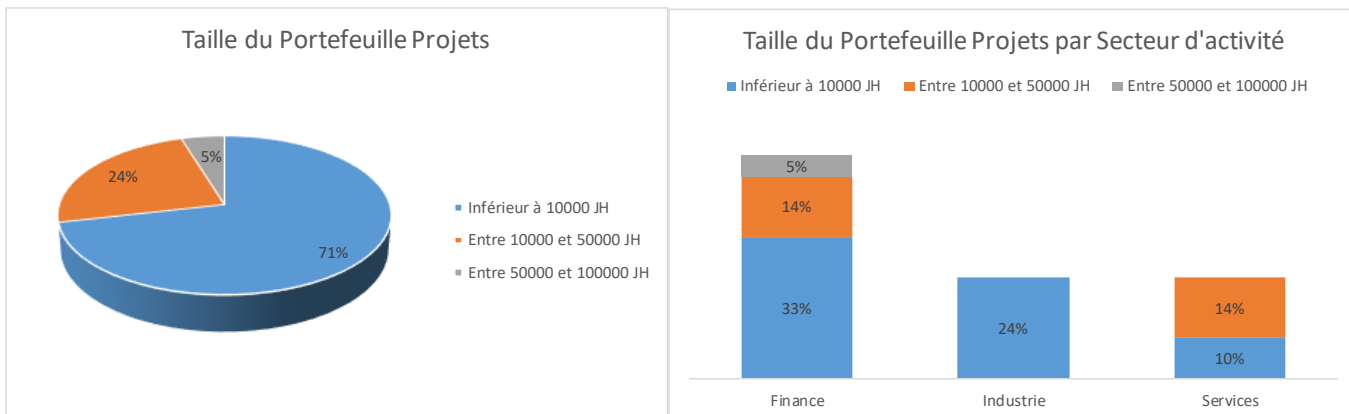
Plus de 50% des DSI membres de l'AUSIM ont répondu au questionnaire avec une forte participation des entreprises privées du secteur Financier :



La taille des entreprises participantes, en termes d'effectif, est totalement équilibrée entre les « petites » entreprises de moins de 1000 collaborateurs, les « moyennes » entre 1000 et 5000 collaborateurs et les « grandes » entreprises à plus de 5000 collaborateurs :



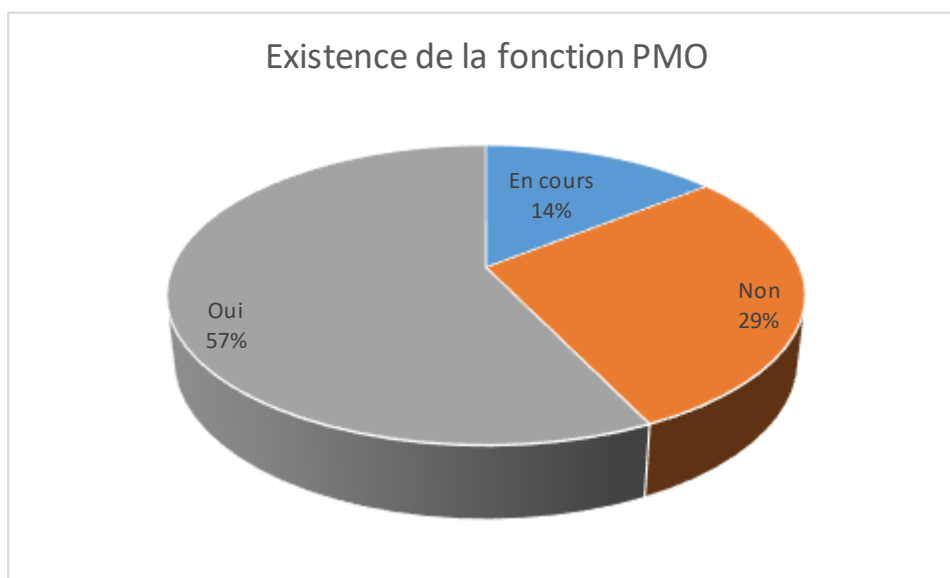
A l'opposé, les DSI participantes sont de tailles très disparates, en termes d'investissement projet, allant de 2000 JH par an à 100 000 JH. La majorité des DSI ont toutefois des Portefeuilles projets inférieurs à 10 000 JH.



Existence de la fonction PMO

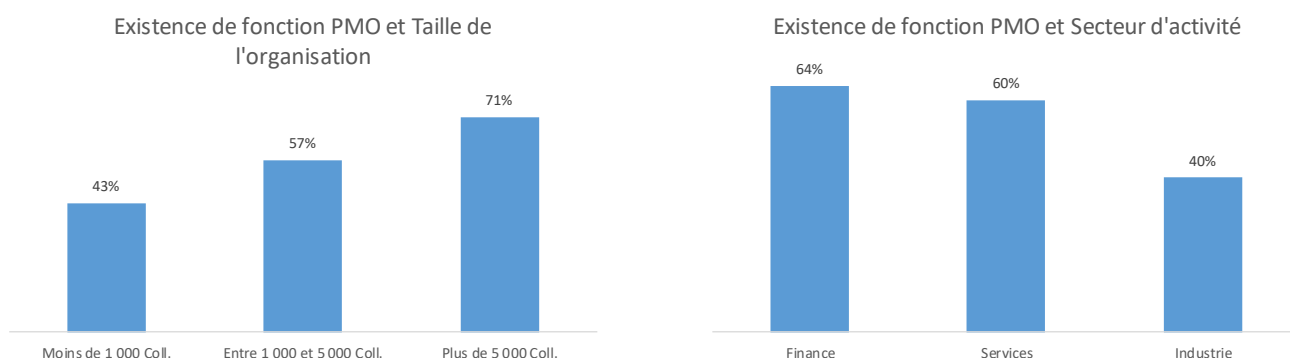
L'enquête révèle que 57% des participants affirment déjà disposer d'une fonction PMO dans leur entreprise. Parmi ceux ayant affirmé ne pas en disposer, 33% sont entrain de la mettre en place.

En les prenant en compte, 71% des participants ont, ou sont sur le point, de structurer une fonction PMO dans leur entreprise.



Ces chiffres démontrent que la fonction PMO a de plus en plus de succès au Maroc, et tend à se généraliser à l'ensemble des entreprises.

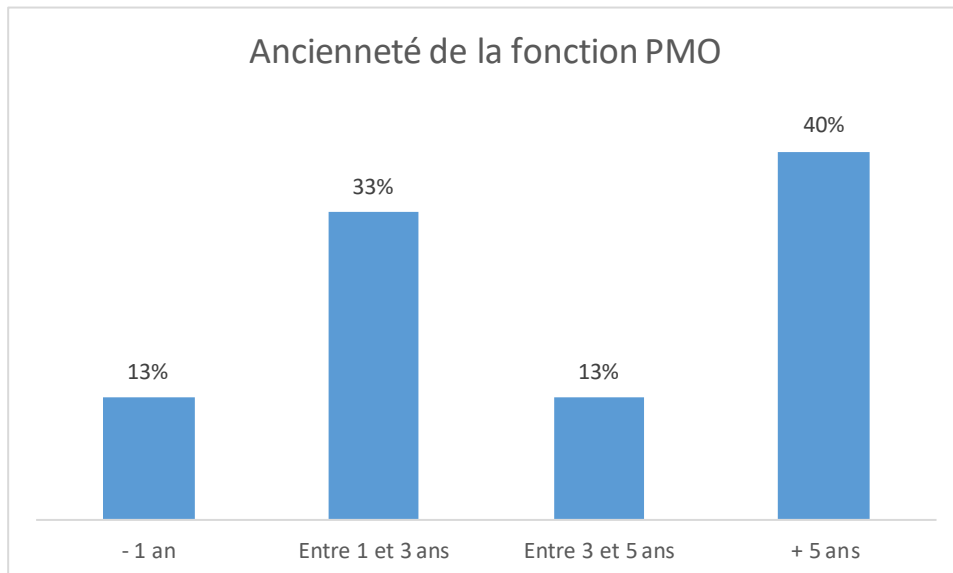
Le graphique suivant croise les réponses à la question sur l'existence d'une fonction PMO dans l'organisation avec la taille de celle-ci et son secteur d'activité.



Ancienneté de la fonction PMO

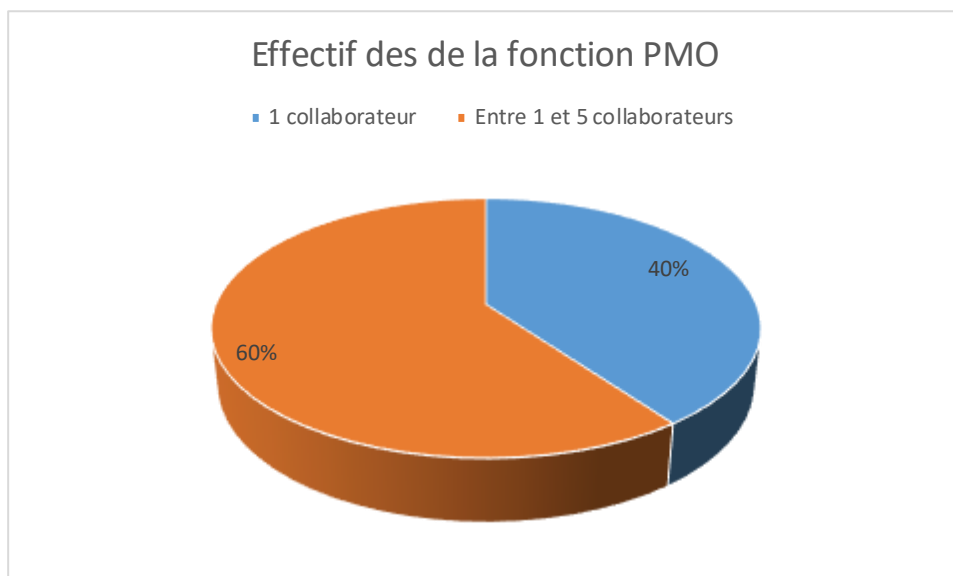
La majorité des participants (60%) disposent d'une fonction PMO depuis moins de 5 ans. Il s'agit donc d'un dispositif nouveau en phase de montée en maturité.

Il est à noter que 40% de participants disposent d'une fonction PMO depuis plus de 5 ans. Il s'agit essentiellement de grandes entreprises du secteur Financier.



Effectif de la fonction PMO

40% des fonctions PMO s'appuient sur un seul collaborateur et aucune fonction PMO ne dispose de plus de 5 collaborateurs.

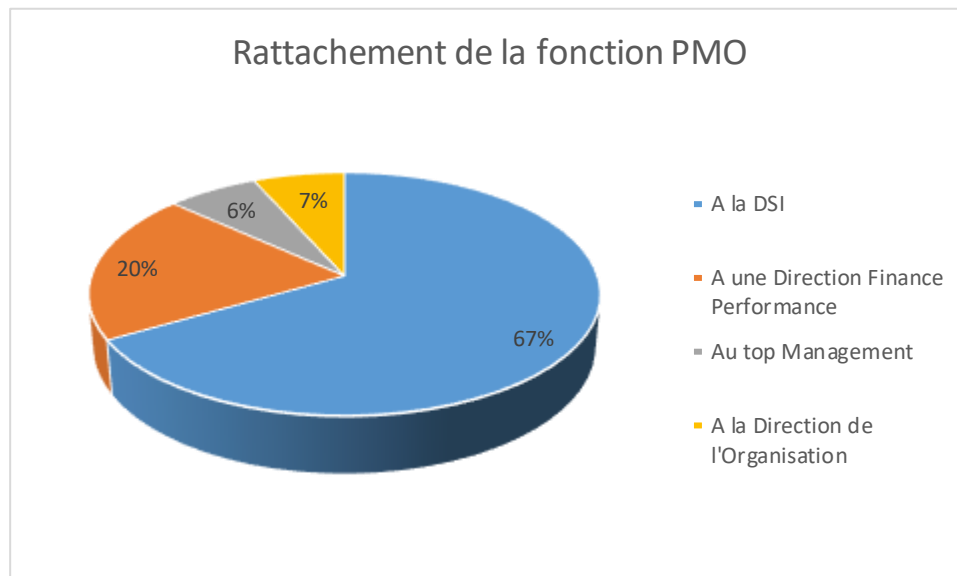


Le croisement de ces données avec les données sur les fonctions PMO fait ressortir deux typologies de fonctions PMO en fonction de leur taille :

- Les fonctions PMO avec un seul collaborateur sont en général chargés uniquement de la Gestion du Portefeuille Projet depuis la demande métier jusqu'au lancement des projets et le Reporting ;
- Les fonctions PMO plus importantes accompagnent, en plus, les projets de manière plus opérationnelle.

Positionnement de la fonction PMO

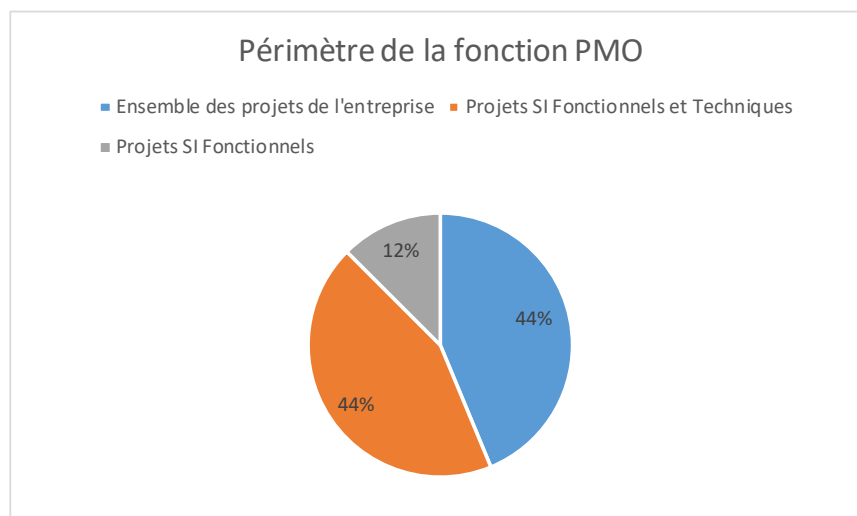
Dans la majorité des cas, il existe une seule fonction PMO localisée généralement au sein de la DSI (67%).



Très peu de participants, ont mis en place une fonction PMO Centrale rattachée à la Direction Générale ou à la Fonction Finance et une fonction PMO décentralisée au sein de la DSI.

Si cette statistique peut paraître flatteuse pour le positionnement de la DSI au sein de l'entreprise, Il est à nuancer quand on regarde le périmètre d'intervention de la fonction PMO, limité uniquement aux projets SI dans la majorité des cas. (Cf. point suivant).

En effet, le périmètre de la fonction PMO couvre l'ensemble des projets d'Entreprise dans seulement 44% des cas. Et au sein de cette catégorie de participants, seuls 29% de PMO sont localisés au sein de la DSI.



Nous notons par ailleurs, que la couverture des projets techniques par la fonction PMO n'est pas encore généralisée.

Acteurs de la fonction PMO

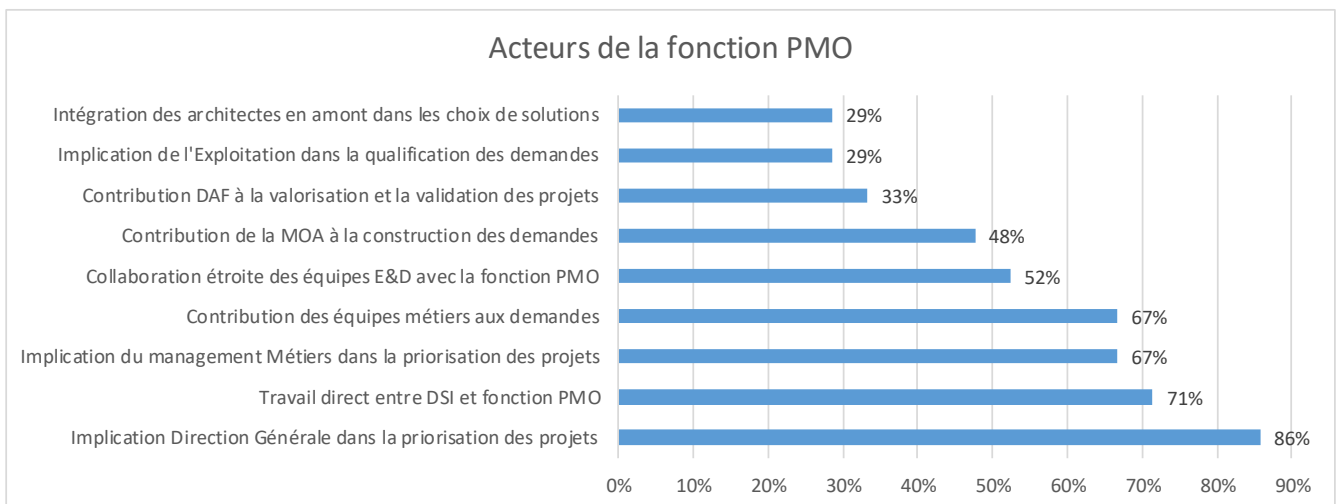
Indépendamment des organisations, les acteurs clés de la fonction PMO restent invariants :

- Direction des Systèmes d'Information ;
- Direction Générale ;
- Direction Financière et Contrôle de Gestion ;
- Direction Métier ;
- Equipes opérationnelles Métier ;
- Maîtrise d'Ouvrage ;
- Equipes Etudes & Développement de la DSI ;
- Equipes d'Exploitation ;
- Architectes fonctionnels et urbanistes.

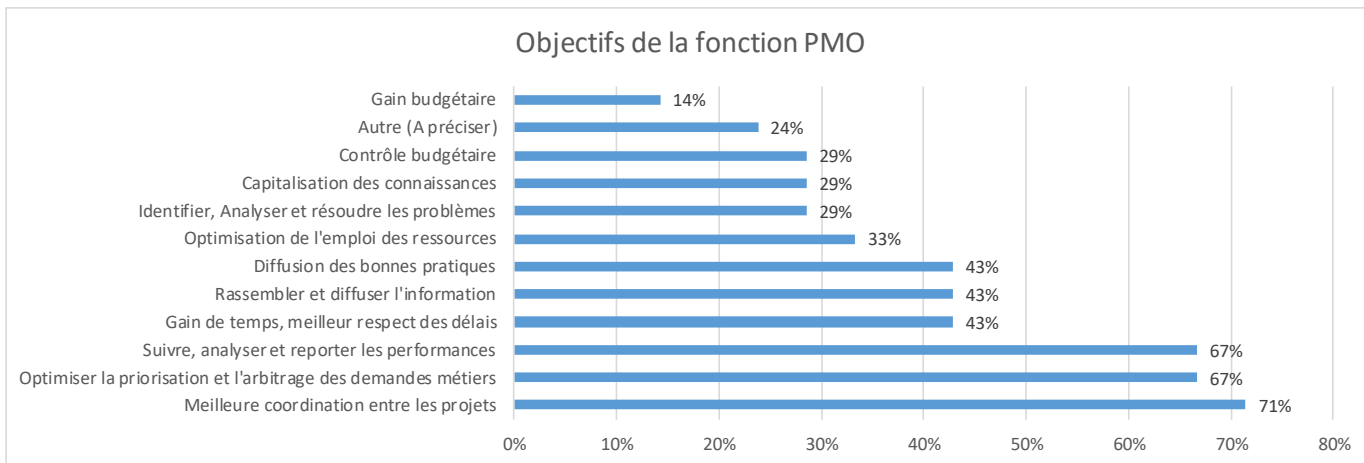
Sans surprise, les Directions Générales sont généralement impliquées dans la priorisation des projets (86%), du moins en tant que valideurs finaux du Portefeuille projet.

A contrario, les équipes métiers ou Maîtrise d'Ouvrage ne sont pas systématiquement associées par les DSI dans la construction des demandes (48%) et la priorisation des projets (67%)

Le point noir en termes de contribution des différents acteurs, reste la faible implication des équipes d'exploitation et d'architecture (seulement à 29%) en amont des projets. Il en est de même pour les Directions Financières (33%). Ce dernier point est à mettre en parallèle avec la faible prise en compte des enjeux économiques dans la priorisation des projets (Cf. plus loin).



Objectifs d'une entité PMO



Les objectifs d'une meilleure coordination entre les projets (71%), de l'optimisation de l'arbitrage des demandes (67%) et de suivi des projets (67%) se dégagent largement dans les objectifs des fonctions PMO qui ont répondu au questionnaire.

S'ensuit des objectifs liés au contrôle des délais et de l'information et de la diffusion des bonnes pratiques.

Les objectifs d'optimisation budgétaire, d'emploi des ressources et de résolution des problèmes figurent parmi les objectifs les moins cités.

Les Fonctions PMO dans les entreprises marocaines sont ainsi plus orientées Contrôle et Reporting que Performance Economique ou Capitalisation des connaissances.

Fonctions d'une entité PMO

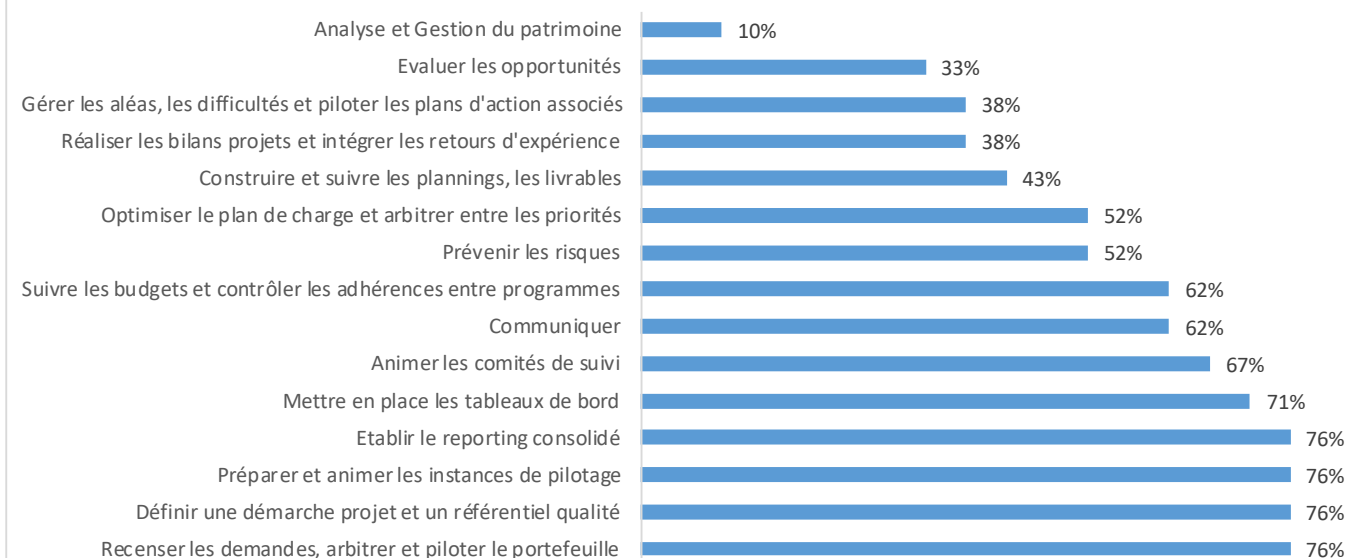
Les principales fonctions des entités PMO des entreprises marocaines sont :

- Le recensement des demandes, l'arbitrage et le pilotage du portefeuille (76%) ;
- La définition de la démarche projet et du référentiel qualité (76%) ;
- L'établissement des Reporting et l'animation des instances de pilotage (76%).

Un deuxième groupe de fonctions se détache et tourne autour de :

- La mise en place des Tableaux de Bord (71%) ;
- L'animation des comités de suivi (67%) ;
- La communication (62%) ;
- Et le suivi des budgets et des adhérences entre programmes (67%).

Fonctions d'une entité PMO



L'analyse et la Gestion du Patrimoine (10%) et la réalisation des bilans projets (38%) figurent parmi les fonctions les moins citées.

Les entités PMO au sein des entreprises marocaines ont donc plutôt un rôle de support et de consolidation qu'un rôle d'aide à la prise de décision.

La mécanique de déclinaison de la stratégie d'entreprise suit un certain nombre d'étapes, qui permettent de réduire le champ temporel d'action. La stratégie donne un plan de route pour l'entreprise pour 3 à 5 années. Cette stratégie va se décliner selon différents axes stratégiques, qui porteront chacun des indicateurs.

En miroir du plan stratégique d'entreprise, le DSI (Directeur des Systèmes d'Information) élabore un Schéma Directeur du Système d'Information. Ce dernier décrit la trajectoire du SI (Système d'Information) (vision de 3 à 5 ans en fonction des organisations). Ce Schéma Directeur est ensuite précisé dans un Plan Informatique, qui donne une vision plus opérationnelle de la trajectoire (vision de 1 à 3 ans généralement). C'est sur cette base que l'on peut construire un budget annuel. Ce budget comprend deux volets principaux : les dépenses récurrentes et les dépenses d'investissement, où l'on retrouve les projets. **La gestion de portefeuille de projets vient s'inscrire dans ce cadre budgétaire, tout en l'alimentant.**

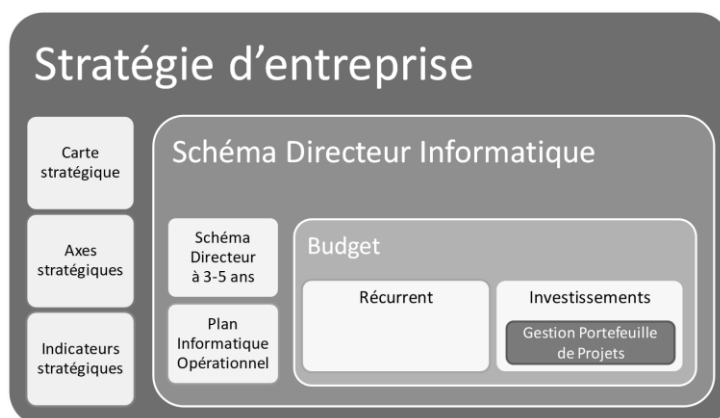
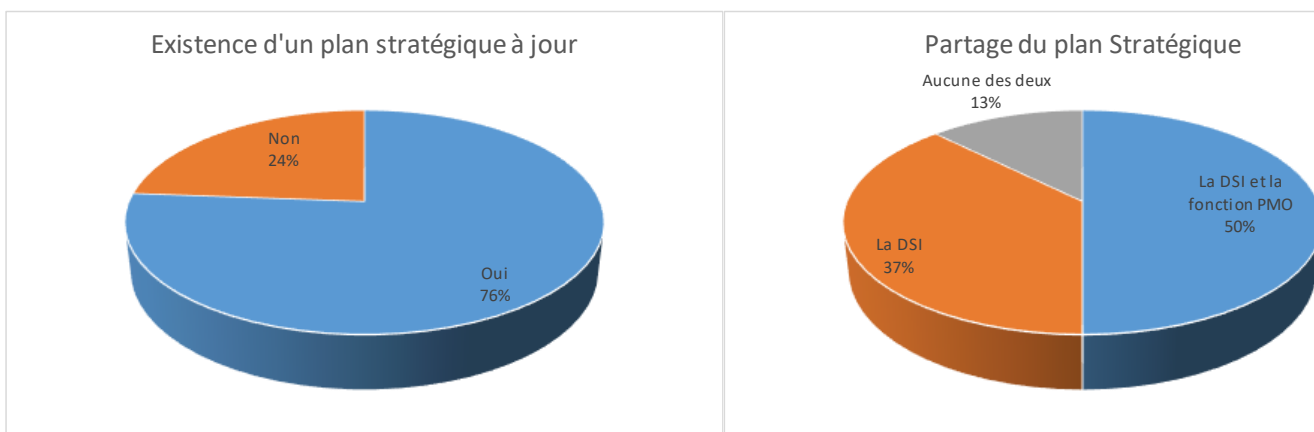
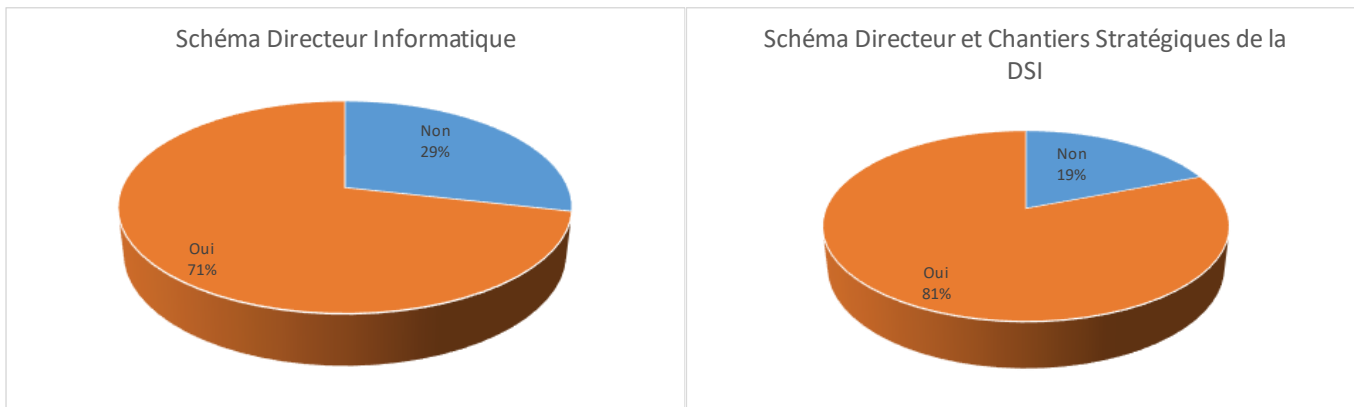


Figure. De la stratégie d'entreprise à la gestion de portefeuille de projets

Stratégie d'entreprise

La majorité des participants à l'Etude (76%) déclarent que leur entreprise dispose d'un plan stratégique à jour, et généralement partagé avec la DSI (87%). **Il est toutefois, à noter, que dans 50% des cas, la fonction PMO ne dispose pas du plan stratégique de l'Entreprise, ses objectifs, ses indicateurs et sa déclinaison en chantiers stratégiques.**





71% des participants à l'Etude déclarent disposer d'un schéma directeur informatique à jour en alignement du plan stratégique de l'entreprise. Il s'agit en effet de pratiquement de l'ensemble des entreprises ayant formalisé leur plan stratégique.

Toutefois, le schéma Le schéma directeur informatique ne fait pas apparaître clairement les chantiers stratégiques de la DSI sur la période couverte pour 19% des DSI l'ayant mis en place.

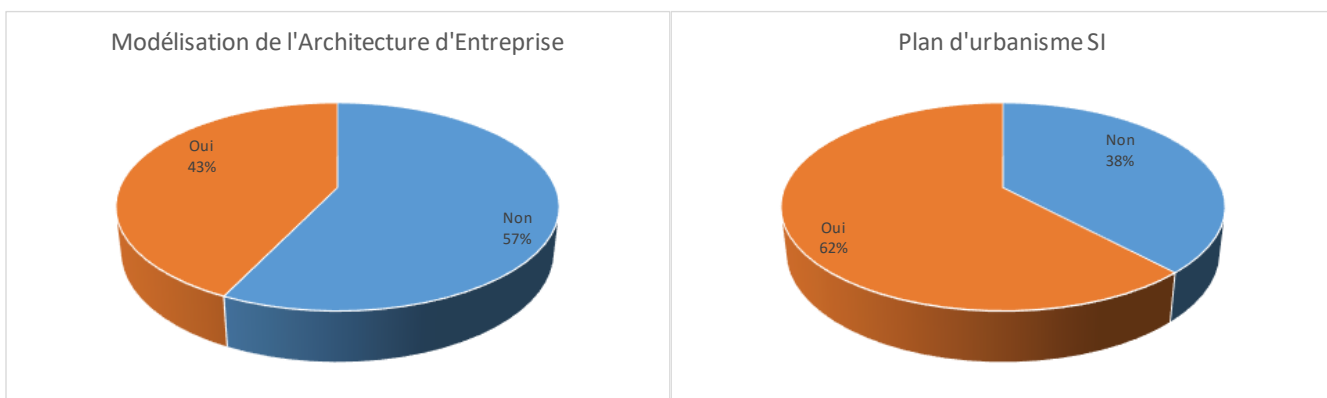
Pourtant, L'élaboration du Schéma Directeur est l'opportunité pour les utilisateurs ou « métiers » de prendre du recul sur leurs attentes en termes de Système d'Information, au-delà des arbitrages projet par projet que leur impose la discipline budgétaire. C'est un outil d'expression globale du besoin des métiers.

Schéma d'architecture et plan d'urbanisme

L'arbitrage des demandes de projets ne doit pas se limiter à des critères financiers mais doit prendre en compte des critères tels que les enjeux stratégiques, les risques ou l'alignement avec les domaines de l'architecture d'entreprise (architecture métier, architecture applicative, architecture de données et architecture technique). L'architecture d'entreprise modélise non seulement l'ensemble des opérations mais également les principes de transformation de l'entreprise, dans une volonté de cohérence globale. Ainsi, l'architecture d'entreprise aide à la conception du portefeuille de projets.

La gestion de portefeuille de projets doit prendre en compte, de fait, non seulement les nouvelles demandes des métiers mais aussi les problématiques relevant de la pure fonction SI en considérant les projets techniques et la rationalisation du patrimoine applicatif.

Pourtant, seuls 43% des entreprises participantes à l'étude ont analysé l'entreprise sous l'angle de l'architecture d'entreprise modélisant les opérations et la transformation de l'entreprise, alors même que la majorité des participants (62%) ont défini un plan d'urbanisme SI sur lequel pourrait s'appuyer une cible d'architecture déclinée selon les axes métier, applicatif, données et technique.

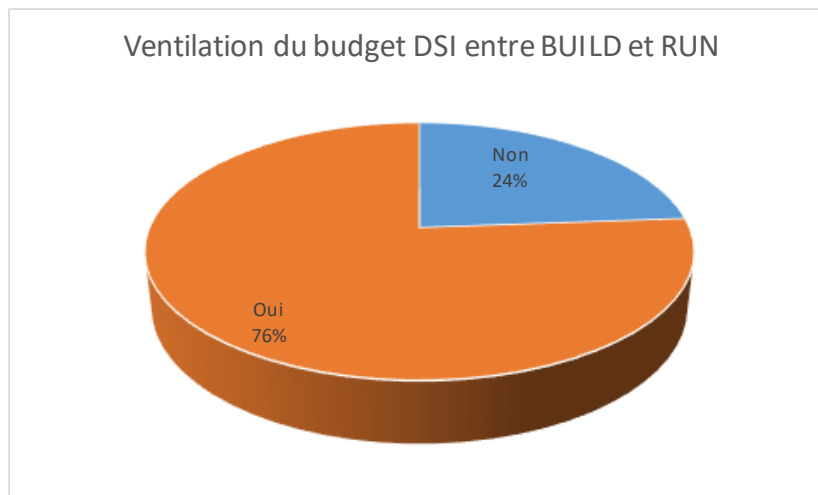


Le cadre pluriannuel ayant été défini dans le Schéma Directeur Informatique, il faut pouvoir le décliner annuellement, sous forme d'un budget. Le budget n'est ni plus ni moins que la traduction chiffrée des moyens que l'entreprise souhaite mobiliser pour son système d'information. Cet exercice fait généralement l'objet de révisions (2 à 3 fois par an), pour intégrer l'évolution de l'environnement de l'entreprise dans les engagements de dépenses.

Le budget d'une DSI est généralement structuré en deux volets :

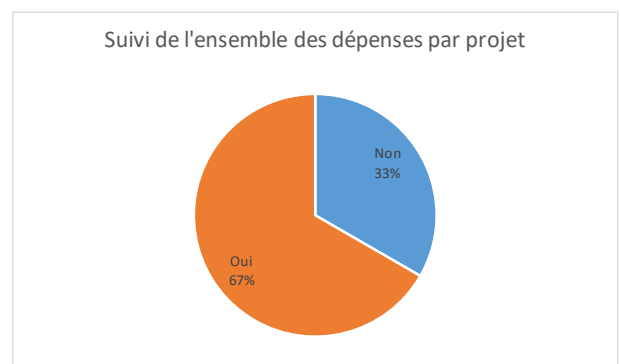
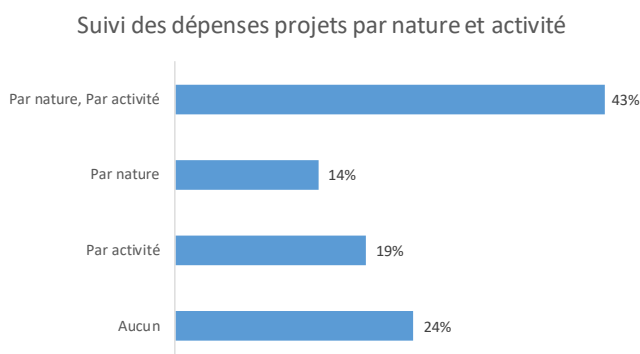
- Le premier volet fait apparaître un budget de fonctionnement en ligne avec un compte de résultats prévisionnel. Cette vision du budget, correspondant à une vue financière « P&L », intègre les amortissements des investissements passés ;
- Le second volet correspond au budget d'investissement de la DSI et recense l'ensemble des dépenses d'investissement selon une vue financière « coûts décaissés ».

Le budget d'investissement d'un projet nécessite un pilotage particulier, afin de respecter le formalisme imposé par la Comptabilité. Il est donc primordial de ventiler le budget de la DSI entre un budget d'investissement (BUILD) et un budget de fonctionnement (RUN). **Pourtant, 24% des entreprises participant à cette étude ne font pas cette distinction.**



Par ailleurs, et afin de pouvoir affiner les chiffrages des projets à venir (abaques) ainsi que les impacts des projets sur les coûts d'exploitation, le budget de la DSI doit permettre de suivre l'ensemble des dépenses engagées par projet d'une part, ainsi que les dépenses par nature (ressource) et par activité (activités CIGREF/AUSIM : Avant-projet, Définition, Construction, etc.).

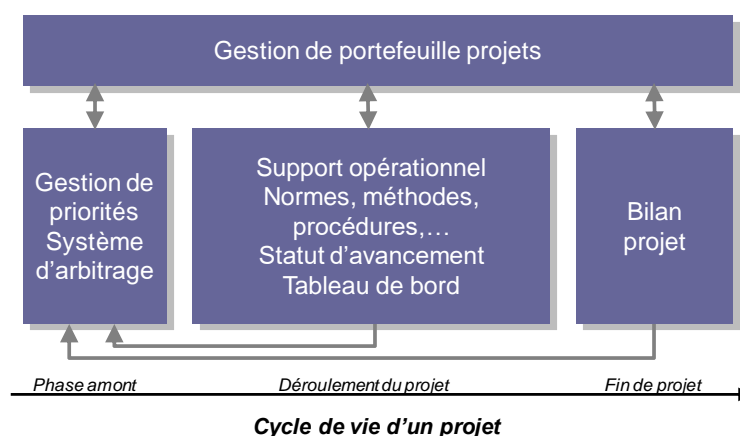
La maturité des entreprises marocaines sur ces deux points reste à optimiser.



Processus de la Gestion de Portefeuille Projets

La Gestion du Portefeuille de Projets couvre une boucle complète de mesure, de prise de décision et de pilotage de réalisation des projets aux différentes étapes de cycle de vie des projets :

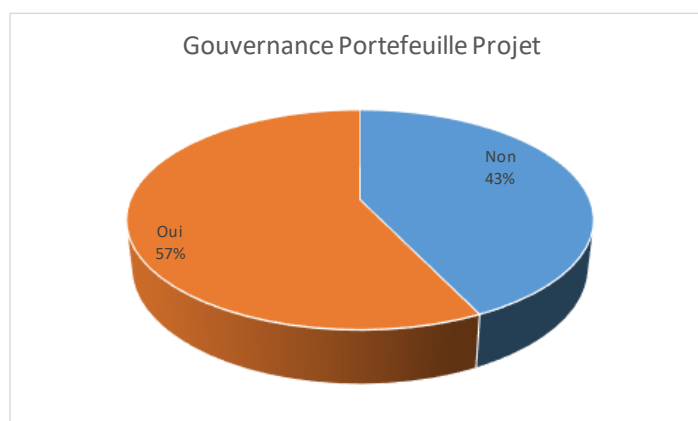
- En amont pour l'amélioration du processus de lancement des projets
 - o Analyse et gestion du patrimoine ;
 - o Mise en place d'un système d'arbitrage / criblage des projets.
- En cours de projet pour l'amélioration du pilotage des projets
 - o Mise en place et maintien de normes, méthodes, procédures, ...
 - o Consolidation de l'état d'avancement des projets (reste à faire, délai, coût) ;
 - o Gestion des risques ;
 - o Mise en place de tableaux de bord synthétiques.
- En fin de cycle de vie projet pour capitaliser sur l'expérience acquise
 - o Gestion de bilans projets à l'aide d'objectifs qui auront dû être définis au moment du lancement du projet.



Et comme nous l'avons vu plus haut, elle sollicite de multiples acteurs à tous les niveaux de l'entreprise.

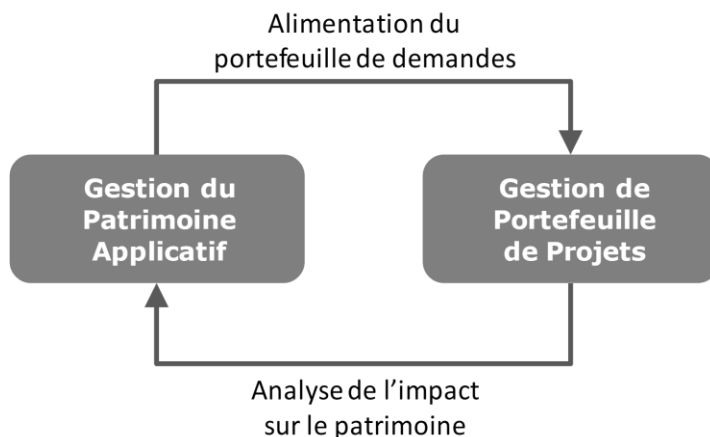
Il est donc primordial de mettre en place une gouvernance de la Gestion du portefeuille projets (comité stratégique IT, comité d'arbitrage, etc.) intégrant l'ensemble des parties prenantes : COMEX, DSI, Métiers, Direction Financière, etc. Ces processus et ces instances doivent naturellement être adaptés et mis en perspective par rapport au contexte spécifique de chaque entreprise, notamment en ce qui concerne les temps de cycles propres au déroulement de ces processus.

Les résultats de l'enquête, montrent que 43% des participants n'ont pas encore mis en place de gouvernance adaptée au Portefeuille Projet.



Dans le point sur les fonctions des entités PMO (Cf. plus haut), nous avons vu que seuls 10% des participants intègrent l'analyse et la gestion du Patrimoine dans leurs fonctions.

Pourtant, l'analyse et la gestion du patrimoine applicatif a des interactions importantes avec la gestion du Portefeuille Projet, que ce soit en termes d'alimentation de portefeuille de demandes ou de contribution aux critères d'analyse des demandes.



La gestion du patrimoine applicatif ou APM (Application Portfolio Management) a pour objectif de permettre une rationalisation du parc applicatif sur lequel s'appuie le système d'information de l'entreprise.

Cette rationalisation s'appuie, de manière générale, sur les tâches suivantes qui doivent être conduites de façon régulière :

- Mise en perspective du parc applicatif avec la cartographie fonctionnelle du système d'information ;
- Identification des zones de redondance fonctionnelle ;
- Mesure du coût des applications ;
- Mesure du niveau qualitatif des applications ;
- Mesure de la valeur des applications ;
- Identification des projets d'évolution prioritaires ;

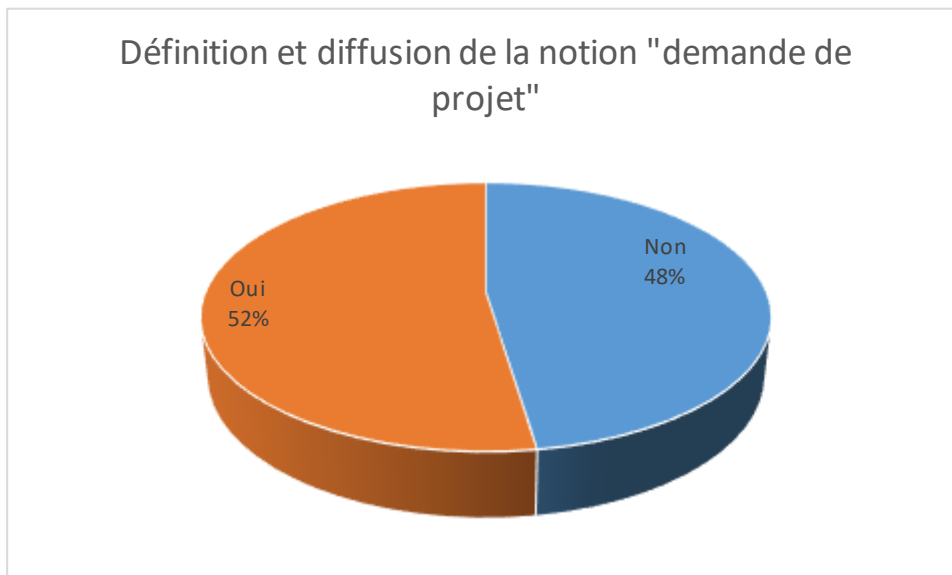
Gestion de la demande

Notion de demande

La collecte des demandes de projets nécessite à la fois un cadre d'organisation et procédural relativement formel. La première question à poser est « qui peut émettre une demande de projets » ? En fonction des organisations, cela peut être très variable. Dans certains cas, ce sont directement les opérationnels des directions métiers qui sont en mesure de les exprimer. Dans d'autres cas, c'est la mission des maîtrises d'ouvrage quand elles existent, de réaliser le travail de collecte et de qualification fonctionnelle. Cela peut permettre un premier niveau de filtre qui limite la quantité de demandes à traiter par la cellule de Gestion du Portefeuille de Projets. Mais la multiplication des interlocuteurs et notamment des intermédiaires, peut nuire à la pertinence des demandes, notamment à la construction de solutions adaptées au plus juste du besoin.

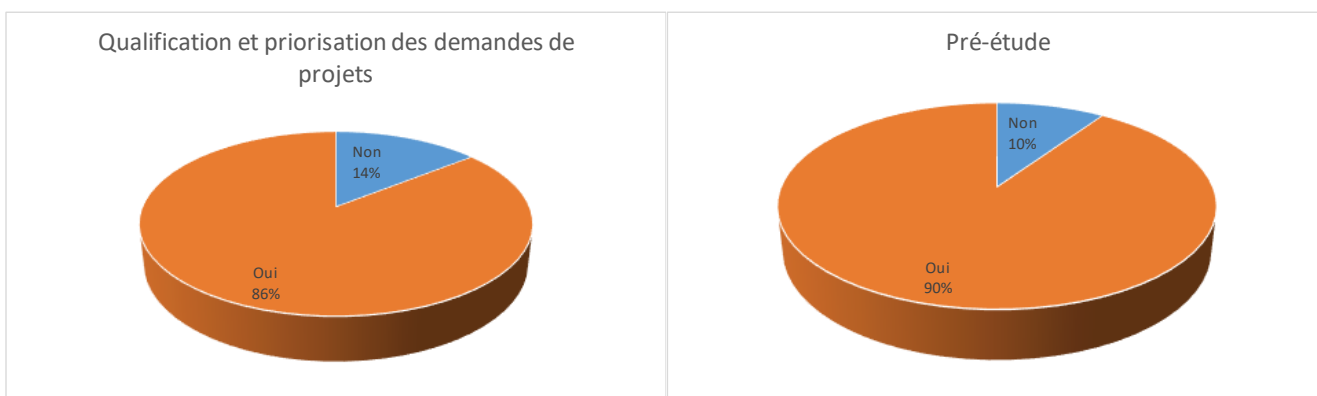
Le deuxième cadre à fixer concerne le contenu d'une demande. Le plus simple est de proposer un formalisme standard qui permet de fournir aux acteurs une liste exhaustive des éléments à collecter et à formuler. On y retrouvera, au-delà de la liste des acteurs (demandeur, sponsor), la description « métier », les avantages attendus, le niveau de criticité, le niveau d'urgence, l'éventuelle date butoir de livraison attendue, etc. On veillera notamment à ce que les demandes ne soient pas exprimées sous forme de solution, mais bien de besoin.

Les résultats de l'étude font apparaître que la notion de "demande de projet" est clairement définie et un format type est largement diffusé et utilisé dans l'entreprise dans seulement 52% des entreprises participantes.

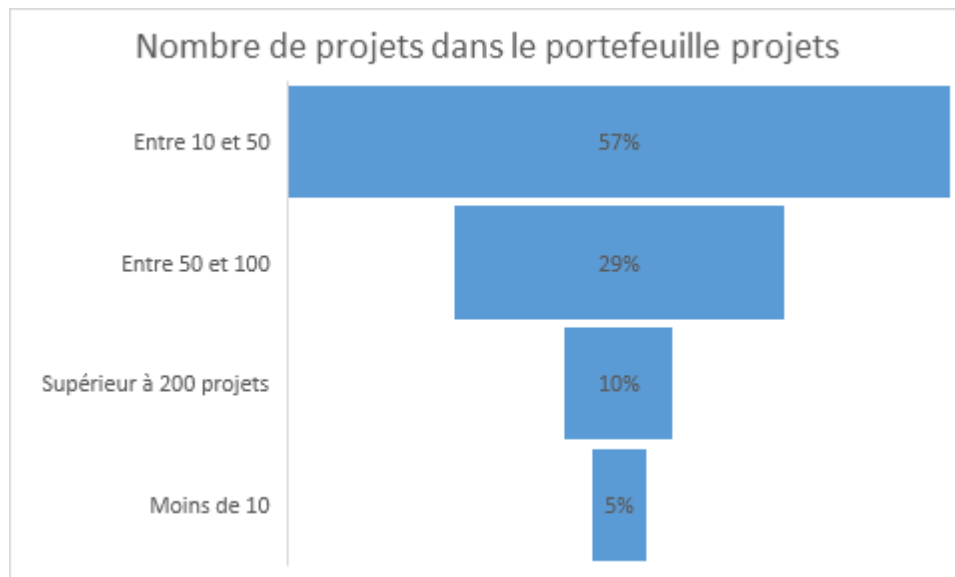


Qualification des demandes

A contrario, la majorité des participants déclarent que les demandes de projet font l'objet d'une qualification puis d'une priorisation (86%) et quand c'est nécessaire, d'une pré-étude avant de valider le lancement formel du projet et l'engagement des dépenses correspondantes. En résumé, **toutes les demandes de projets ne donnent pas lieu au lancement d'un projet.**



L'analyse du nombre de projets dans le portefeuille projets des participants montre, toutefois, un nombre important de projets, souvent de petite taille, par rapport à la taille globale du portefeuille.



En effet, la transformation des demandes métiers en projets (une demande peut correspondre à plusieurs projets et un projet peut couvrir plusieurs demandes) est un exercice délicat rarement mené par les fonctions PMO.

Ce point sera mis en exergue quand on abordera plus loin les seuils entre projet et maintenance évolutive et les efforts d'équilibrage du portefeuille projet.

Evaluation et arbitrage des demandes métiers

Pilotage de la capacité à faire

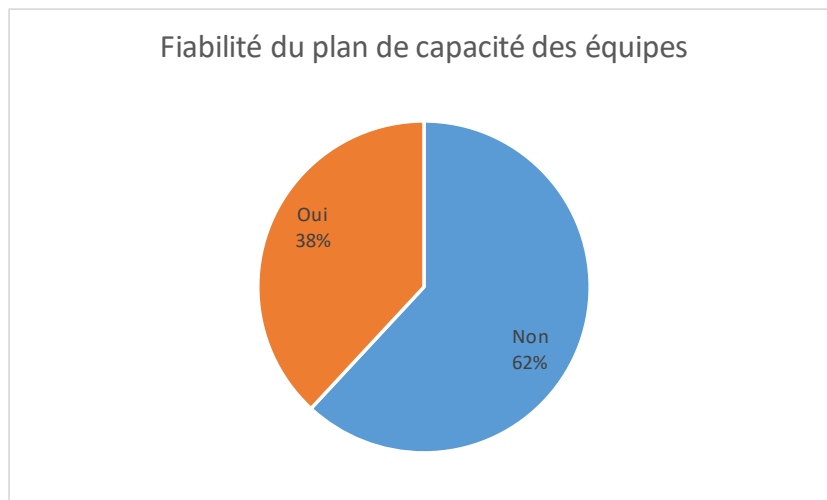
La Gestion de Portefeuille de Projets est une gestion de flux partant en amont d'une demande, passant ensuite par le mode « projet » pour finir dans le « patrimoine ». Tout au long de ce processus, un certain nombre de ressources de l'entreprise – internes ou externes – sont mobilisées. On comprend aisément que l'on peut se retrouver dans des situations de « blocage », si l'on ne prend pas en considération la capacité à faire des équipes.

Au premier abord, l'exercice paraît aisé. On dispose d'une liste de demandes, on projette la charge que cela représente dans l'avenir, et on vérifie qu'elle ne dépasse pas les capacités (notamment des équipes d'études et développements).

La réalité est tout autre. Le portefeuille de demandes de projets se présente tel un entonnoir. On ne peut pas a priori savoir, dans la liste des demandes, quelles sont celles qui seront retenues, et surtout sous quel délai. Par exemple, un démarrage de projet peut être reporté si une pré-étude plus poussée est nécessaire. Par ailleurs, les projets en cours peuvent connaître des aléas et décaler de façon dynamique le plan de charge des équipes. Rapidement, la gestion de capacité des équipes de développement ressemble à la gestion des réservations d'une grande compagnie aérienne : on doit gérer des retards, des annulations, de nouvelles demandes. De la même façon, on met en place de l'over booking (puisque l'on sait que certaines demandes n'aboutiront pas).

Si la gestion prévisionnelle de capacité n'est pas assez performante, les engagements (notamment en délai et coût de mise en œuvre) ne pourront pas être tenus, et les critères de décision de lancement seront biaisés.

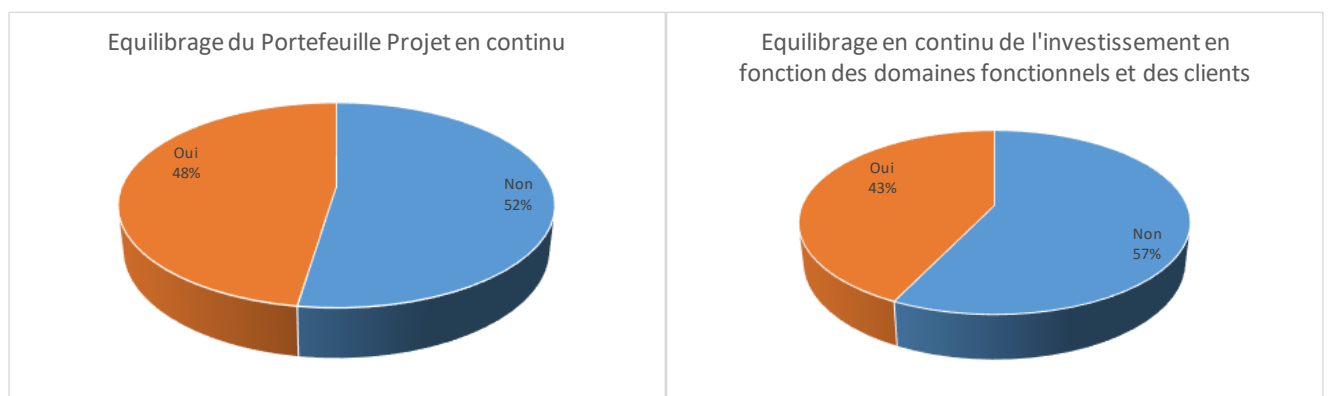
L'étude montre que seuls 38% des participants estiment que leur fonction PMO dispose d'une vue considérée comme fiable du plan de capacité des équipes, notamment de développement.



Pour répondre à cet enjeu, plusieurs pistes sont possibles :

- Disposer d'un outillage commun pour la gestion des charges des équipes, permettant de faire une consolidation, par profil de ressource, des plans prévisionnels de charge.
- Avoir recours à des modes de planification alternatifs : planification par jalon ou planification par la chaîne critique¹ ;
- Diminuer les contraintes, notamment en réservant des degrés de libertés (gestion de buffers).
- Équilibrer le portefeuille : un bon équilibrage du portefeuille assure plus de fluidité et moins d'aléas dans la réalisation des projets ;

Les résultats de l'étude montrent que l'effort d'équilibrage du portefeuille de projets en continu, afin de piloter la contention de ressources et l'effort d'équilibrage de l'investissement en projets informatiques selon les domaines fonctionnels et les clients internes correspondants de façon continue n'est réalisé que par respectivement 48% et 43% des participants à l'étude.



¹ Issue de la Théorie des contraintes de Eliyahu M. Goldratt, la chaîne critique s'appuie sur le chaînage des tâches (pipelining), la gestion des tampons (buffering) et le pilotage global multi-projet (Global Buffer Management)

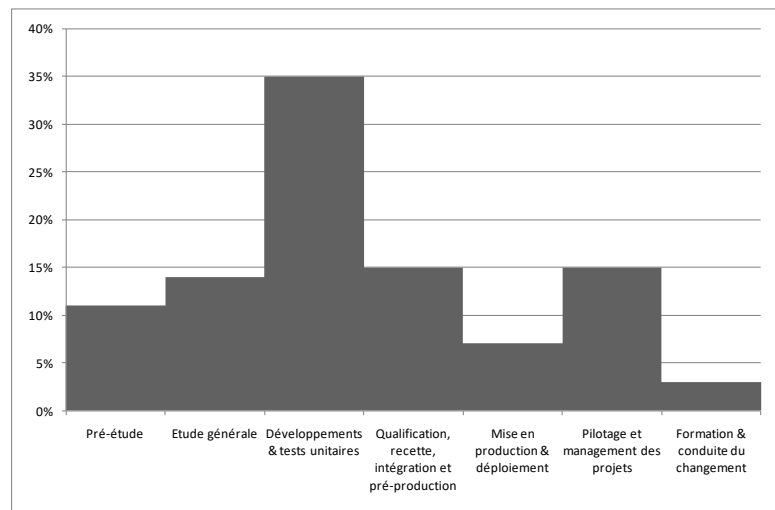
Chiffrage des demandes métiers

Afin de pouvoir analyser le retour sur investissement des projets informatiques et de faciliter donc la démarche d'arbitrage des demandes métiers, il est nécessaire de pouvoir estimer leur coût complet en amont. Il s'agit d'un exercice délicat, notamment quand le besoin n'est pas clairement défini.

Le coût complet des demandes métiers, devrait intégrer :

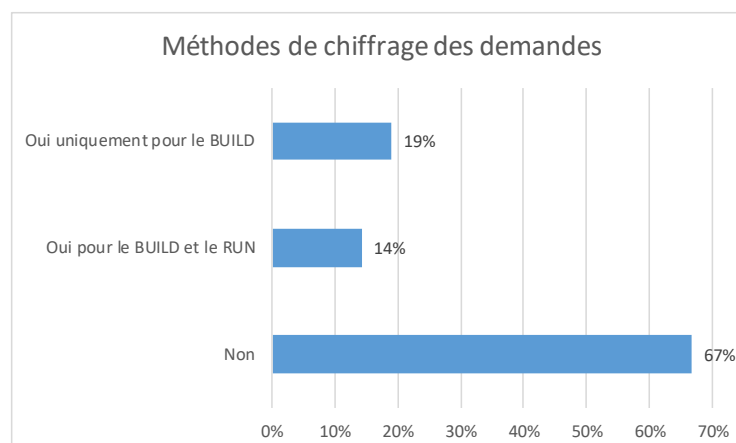
- Coûts avant-projet ;
- Coûts de mise en œuvre des projets :
 - o Coûts métiers ;
 - o Coûts études & développement ;
 - o Coûts des études techniques ;
 - o Coûts d'infrastructure, de matériels et de logiciels ;
- Coûts récurrents induits :
 - o Coûts d'exploitation ;
 - o Coûts de maintenance.

L'estimation des coûts de projets se fait généralement soit par Benchmark ou par les abaques, du fait que des projets « comparables » peuvent être reproductibles. Cela suppose toutefois, l'existence au sein de l'organisation d'un système de Gestion des Temps (GTA) exhaustif et basé sur les grandes phases de projet, ce qui est rarement le cas dans les entreprises marocaines.



L'estimation des coûts récurrents induits nécessite quant à lui la mise en place d'un modèle de costing basé par exemple sur le référentiel de coûts et des activités du CIGREF/AUSIM.

Comme le montre le graphe ci-dessous, l'estimation des demandes métiers est encore embryonnaire au sein des entreprises participantes à l'étude.

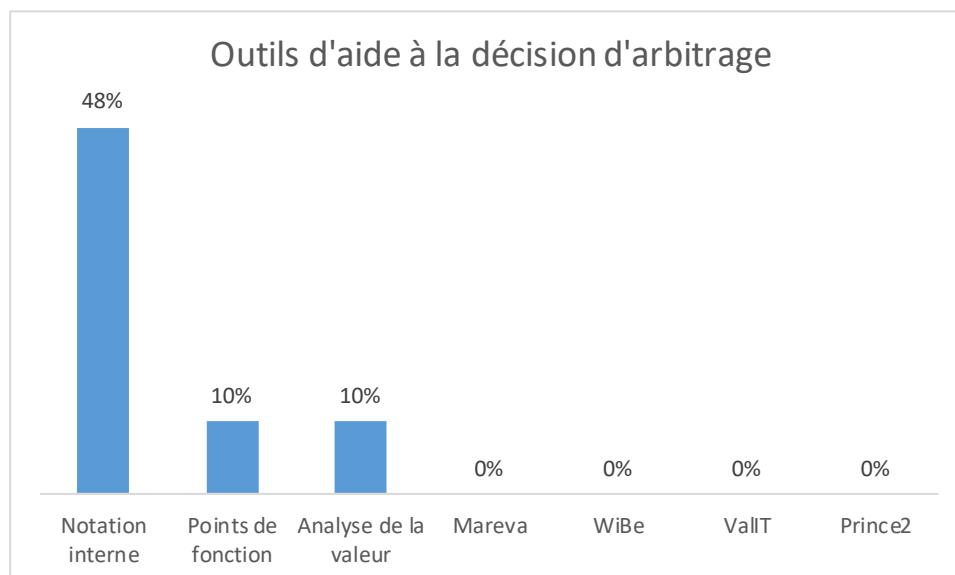


Démarches d'aide à la décision d'arbitrage

Le sujet de l'évaluation des projets, ou plutôt des demandes de projets, n'est pas nouveau et a donné lieu au développement de différentes approches visant à structurer et industrialiser les analyses. Il est intéressant de noter que les méthodes existantes et reconnues ont des origines variées :

- Des initiatives publiques : par exemple, la méthode Mareva développée par une agence de Direction Générale de la Modernisation de l'état Français (DGME) ou de la méthode WiBe développée à la demande du ministère de l'Intérieur allemand ;
- Des démarches du monde industriel : par exemple l'analyse de la valeur ou l'approche « points de fonctions » (qui ne couvre cependant que partiellement le sujet de l'évaluation des demandes de projets) ;
- Des référentiels de bonnes pratiques qui ont étendu leur spectre pour traiter de l'évaluation des projets. C'est le cas, par exemple, de ValIT qui vient compléter le référentiel de bonnes pratiques de gouvernance Cobit.

Les résultats de l'enquête montrent que 68% des participants ont mis en place des démarches d'aide à la décision d'arbitrage, essentiellement un système de notation interne (48%).



Critères d'évaluation des demandes métiers

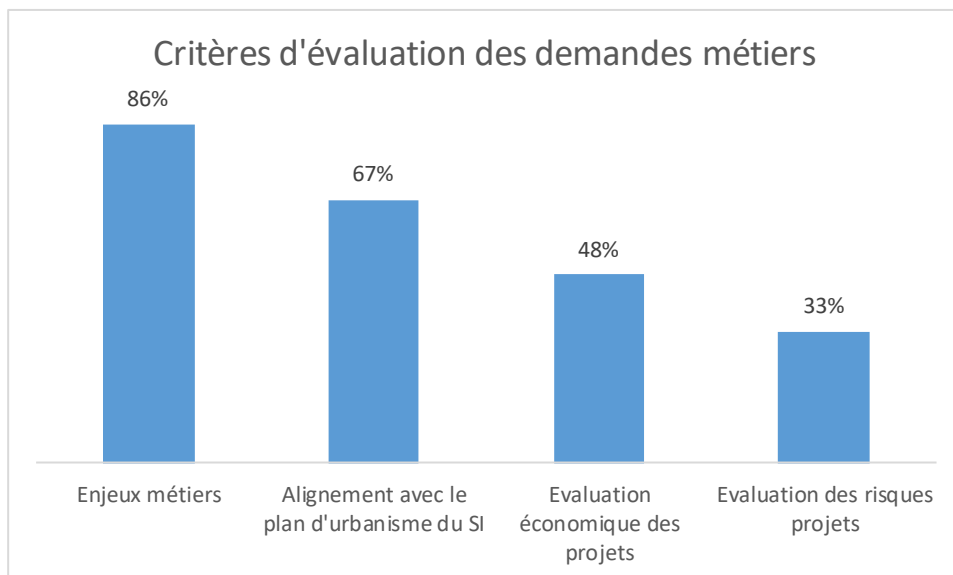
Tous les DSI connaissent le syndrome de « la liste du Père Noël ». Il est, en effet, courant que le nombre de demandes de projet dépasse largement la capacité opérationnelle et financière de l'entreprise. Il faut donc être en mesure de faire des choix, en appliquant un certain nombre de critères.

L'application des critères ne permet pas (ou plutôt, ne doit pas donner lieu à) l'affectation d'une note et finalement d'un classement des demandes de projets. Dans ce cas, il n'y a plus de décision par le management ; la méthode impose la décision, au lieu de la servir. L'ensemble des outils et des méthodes doivent laisser une part à la décision managériale, seule condition de performance et de différenciation pour l'entreprise, donc de compétitivité.

Les critères d'évaluation sont généralement regroupés en quatre grandes familles :

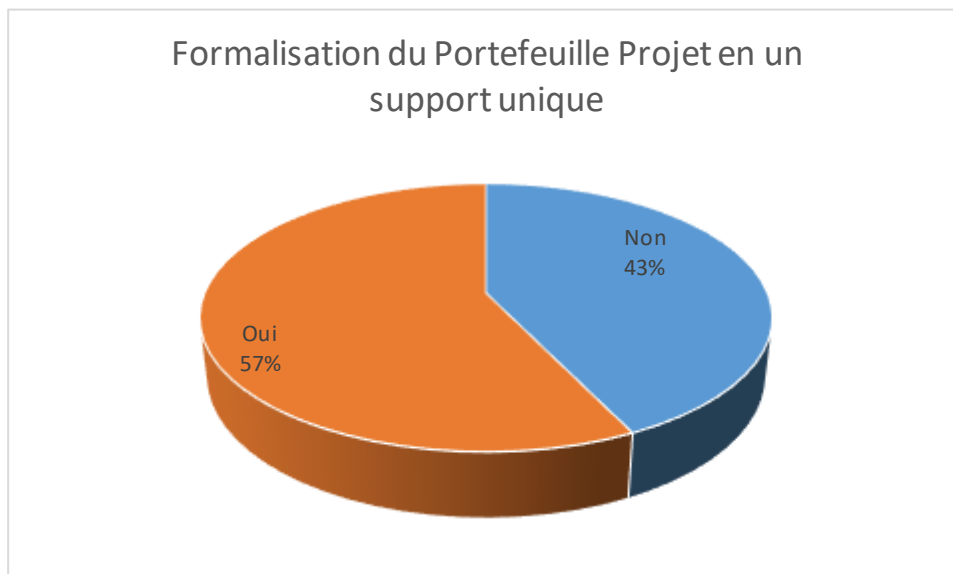
- **Les enjeux métiers** : parcourent l'ensemble des dimensions qui alimentent le capital immatériel d'une entreprise. On trouve ainsi des éléments aussi variés que la satisfaction des clients, la contribution à la productivité des processus internes de l'entreprise, le Time-to-Market, la contribution RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise), la satisfaction des collaborateurs, la relation avec les fournisseurs, la qualité, la sûreté et la sécurité ou encore l'image corporate.
- **L'alignement avec le plan d'urbanisme du SI** : les architectures métier, applicative, de données et technique doivent être analysées pour s'assurer de la cohérence de la demande (notamment en termes de solution avancée).
- **L'évaluation des risques projets** : il convient de comprendre la typologie des risques que présente un projet, d'établir le niveau de criticité des risques identifiés et les plans d'actions préventifs à mettre en œuvre.
- **L'évaluation économique des projets** : L'évaluation économique des projets est souvent le critère d'évaluation qui possède la plus forte pondération dans le mécanisme de sélection et de priorisation. Il faut cependant veiller à équilibrer ces critères avec ceux précédemment évoqués. De plus, il faut choisir les outils adaptés et avoir une compréhension fine de l'information véhiculée par chacun des indicateurs. Ainsi, la valeur actuelle nette (VAN ou NPV en anglais) ne suffit pas, notamment dans une optique de portefeuille de demande, et comprendre les notions d'IP (Indice de profitabilité) et de TIR (Taux interne de rendement) est nécessaire. Enfin, il faut lever la confusion classique qui porte sur la notion de Pay Back Period (durée de retour sur investissement), qui mesure un risque financier et non la profitabilité d'un projet.

Les résultats de l'étude montrent que les principaux critères d'évaluation utilisés par les participants concernent les enjeux métiers (86%) et l'alignement avec le plan d'urbanisme du SI (67%). L'évaluation économique et l'évaluation des risques de projets restent peu utilisées, ou du moins formalisées.



Le Reporting concernant le portefeuille de projets et de demandes est un point clé de la gestion de portefeuille. En effet, la fonction PMO sollicite de nombreux acteurs, notamment pour collecter de l'information. Il est primordial que cette information soit ensuite consolidée, synthétisée, et communiquée à l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus. C'est la condition sine qua non pour maintenir leur implication, mais aussi de pouvoir compter sur leur compréhension des décisions et des arbitrages qui seront pris. Tant que l'information n'est pas disponible, on peut toujours s'imaginer que les choix se font de façon « obscure », sur la base de critères non partagés. Si l'on dispose d'une vue de l'ensemble des demandes et des enjeux correspondants, si l'on peut mieux comprendre les contraintes de réalisation (plan de charge) des équipes de la DSI, que l'on réalise que déjà de nombreux projets sont en cours, alors on peut attendre des changements de comportement vertueux.

L'étude fait ressortir que seules 57% des participants formalisent et communiquent de manière régulière le portefeuille projet en un support unique.



La Gestion du Portefeuille de Projets fait le lien entre le patrimoine de l'entreprise et le projet : d'une part, la connaissance du patrimoine de l'entreprise et la gestion de la demande de projets, d'autre part, l'accompagnement de la réalisation des projets et l'amélioration continue issue des bilans de projets.

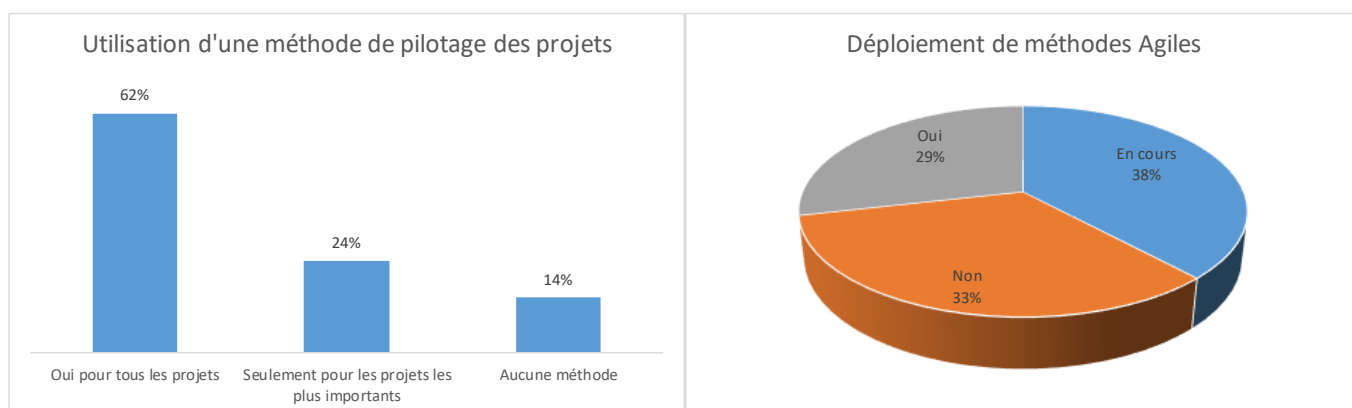
Pour assurer le bon déroulement des projets, les fonctions « PMO » ont généralement les « missions de support » suivantes :

- Réaliser la collecte, la consolidation, l'analyse et la communication des informations concernant le bon avancement des projets ;
- Apporter le support méthodologique et transversal aux équipes projets.

Processus Projet

84% des participants à l'étude déclarent avoir déployé une méthode de pilotage de projets, et 62% affirment l'utiliser sur l'ensemble des projets.

Par ailleurs, le déploiement des démarches agiles de gestion de projet est finalisé ou en cours de l'être pour 67% des participants.

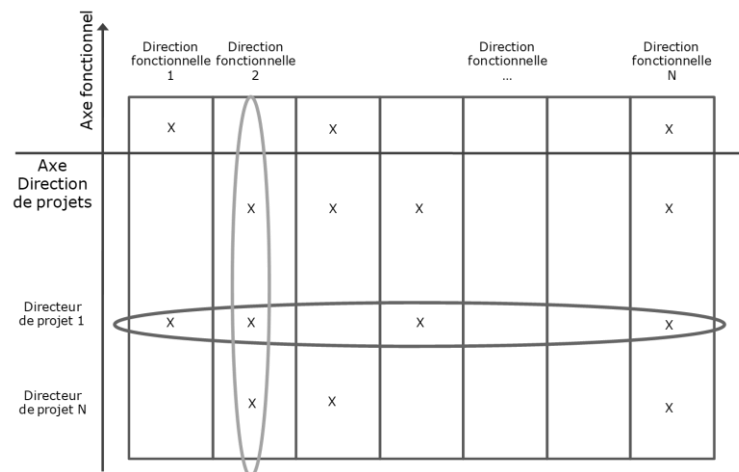


Organisation « projets »

Un projet va nécessiter l'implication d'un ensemble de ressources provenant des différentes directions fonctionnelles sur une certaine période. Ces ressources pourront, selon les cas, être affectées entièrement ou partiellement au projet.

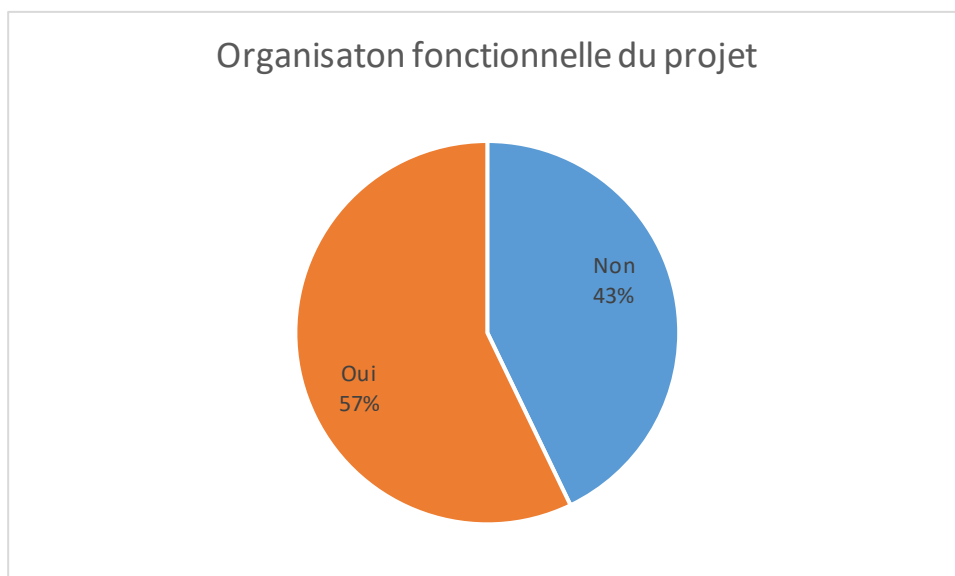
Le pilotage du projet est sous la responsabilité **d'un chef ou d'un directeur de projet (et un seul)** dont la mission est de livrer le projet dans le respect des engagements de coûts, de délais et de qualité.

Le respect de ces engagements implique la capacité du directeur de projets à disposer d'un certain niveau d'autorité sur les ressources intervenant sur le projet dont il a la charge. Ce besoin fait apparaître la problématique des organisations « projets » matricielles croisant les axes « direction fonctionnelle » et « direction projet » comme le présente la figure ci-dessous.



Cette logique d'organisation en matrice offre des multiples possibilités de déclinaison selon le niveau de pouvoir conféré respectivement aux directeurs fonctionnels ou aux directeurs de projets.

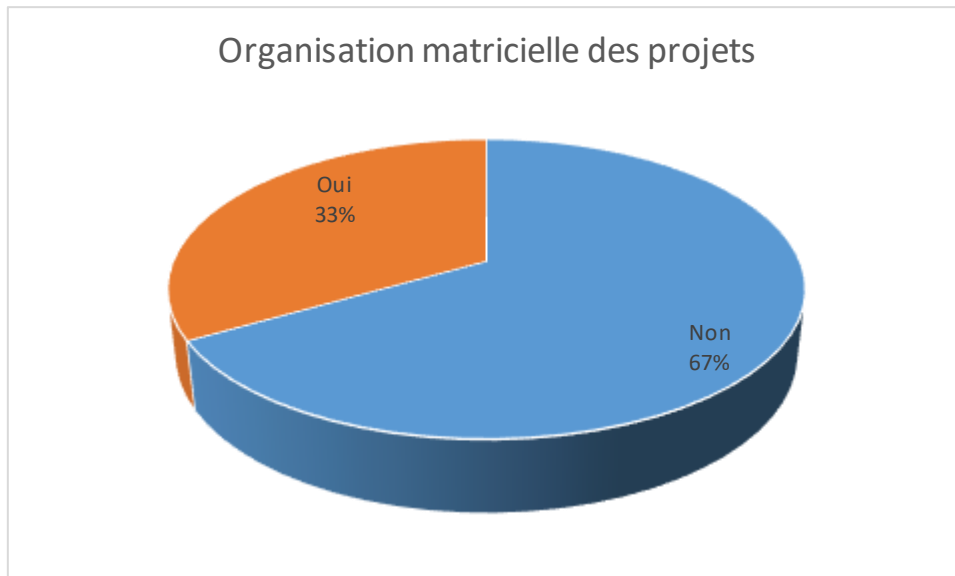
Les résultats de l'étude montrent que 57% des participants ont mis en place une organisation "projets" qui fait clairement apparaître des directions fonctionnelles et une direction "projets".



Dans une organisation dite « matrice forte », le pouvoir est donné aux directeurs de projets. Les directeurs de projets encadrent les ressources intervenant sur leurs projets hormis sur les aspects purement « ressources humaines » (évaluations, formations, congés, etc.).

Lors de l'affectation de ressources à un projet, le directeur de projets sollicite les directions fonctionnelles qui mettent à disposition les ressources. Dans une organisation « matrice forte », un directeur fonctionnel ne peut pas réaffecter l'une de ses ressources d'un projet à un autre sans obtenir l'aval préalable du directeur de projet auquel la ressource est présentement affectée.

Les résultats de l'étude montrent que 33% des participants ont mis en place une organisation "projets" matricielle de type « matrice forte ».



Contrôle qualité « projets »

La mise en place d'une démarche qualité sur les projets, permet de s'assurer du respect de la méthodologie utilisée et de détecter en amont les dérapages de qualité, coûts et délais.

Les résultats de l'étude, montrent que 62% des participants ont mis en place un dispositif de contrôle qualité projets, dont 24% seulement sur l'ensemble des projets.

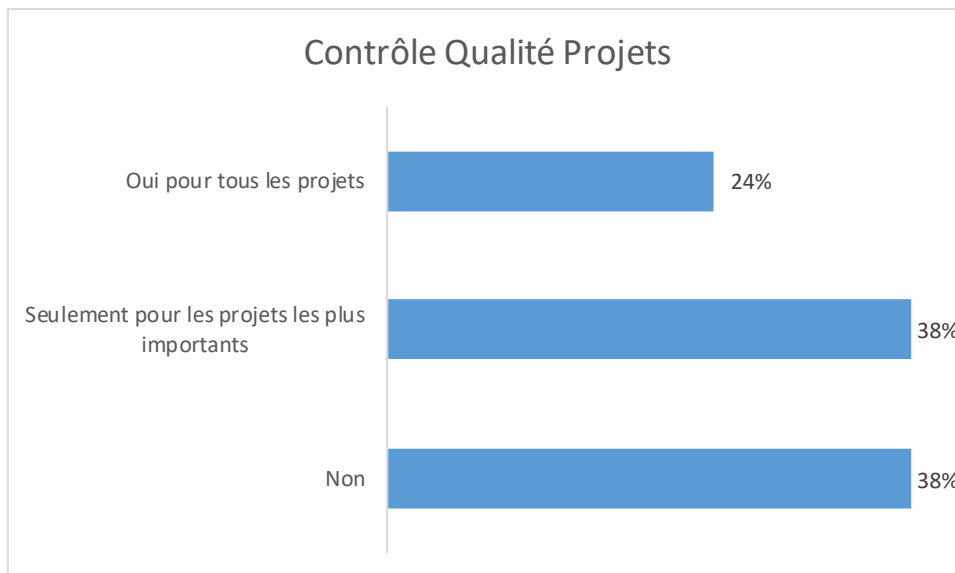


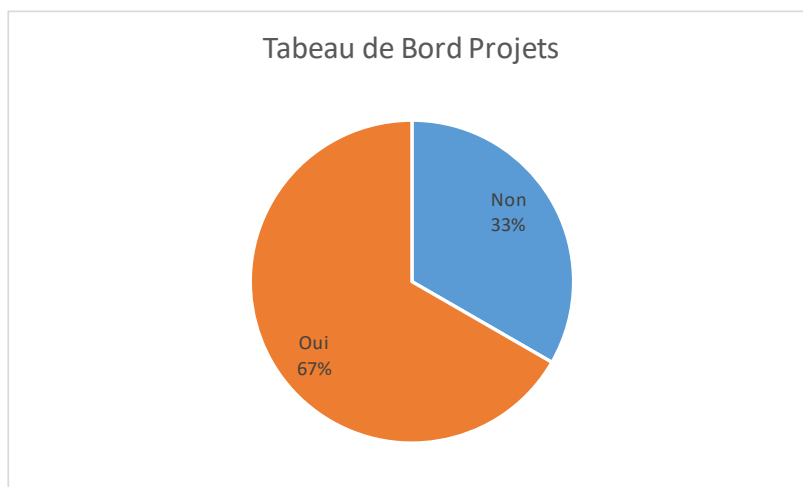
Tableau de bord « projets »

Le tableau de bord « projets » est à la fois un instrument de pilotage et un outil de communication. Il doit permettre de :

- Synthétiser et suivre l'état d'avancement des différents projets en cours de réalisation ;
- Optimiser l'allocation des ressources en fonction des résultats passés ;
- Mettre en évidence les écarts entre prévisions et réalisations sur le projet en termes de coûts et délais ;
- Déterminer le niveau de risque du portefeuille de projets (Somme des risques de l'ensemble des projets pondérés par l'importance stratégique de celui-ci).

Il n'existe pas de tableau de bord type, car celui-ci doit être adapté à la nature des activités des projets et de l'entreprise.

Les résultats de l'étude, montrent que 67% des participants ont mis en place un Tableau de Bord « Projets ».



Processus « Maintenance Evolutive »

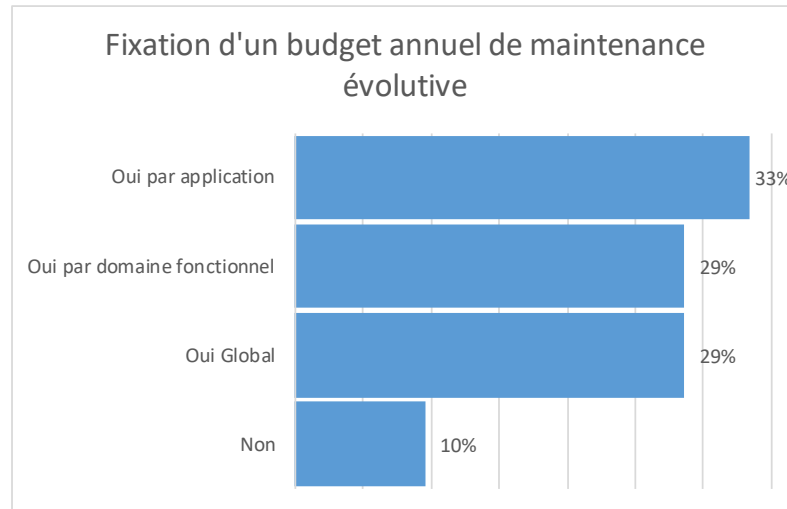
Nous avons considéré jusqu'ici que la réponse à une demande prenait la forme, si elle était retenue, d'un projet. La réalité est légèrement différente. En effet, quand les enjeux sont réduits (notamment en termes de coûts de mise en œuvre et de risque lié à la gestion du changement, qu'elle soit organisationnelle ou technique), la mise en place de la mécanique relativement lourde du mode projet ne paraît pas adaptée. Cela est d'autant plus exact que les DSI sont de plus attendues sur le thème de l'agilité.

L'alternative au mode projet est « la maintenance évolutive ».

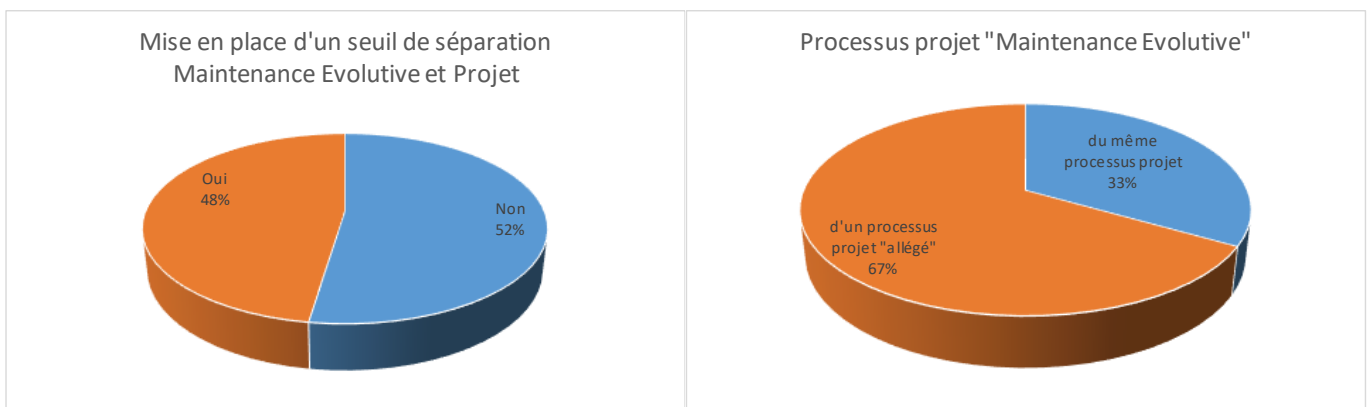
Il convient donc de borner la dépense globale affectée pour la maintenance évolutive en fonction des domaines applicatifs. On peut ainsi « orienter » la dépense vers les domaines applicatifs qui dégagent plus facilement de la valeur, et limiter fortement l'investissement sur des applications en fin de vie qui seront prochainement remplacées.

Le deuxième outil de contrôle réside dans la limite fixée pour la désignation d'une maintenance évolutive (limite projet/maintenance évolutive). Plus cette limite est basse, plus le contrôle est fin, mais au détriment de la charge de traitement de la gestion du portefeuille de demandes. Il faut donc trouver un équilibre entre le gain lié à un pilotage fin des demandes d'évolutions et le poids du contrôle.

Les résultats de l'étude montrent que 62% des participants bornent la dépense globale affectée à la maintenance évolutive par domaine fonctionnel (29%) et par application (33%). Il est à noter que 10% des participants ne fixent pas de budget annuel pour la maintenance évolutive.



Plus surprenant, seuls 48% des participants ont défini des seuils de séparation entre Maintenance Evolutive et Projet. Et parmi ces participants, 67% ont défini un processus projet allégé pour la maintenance évolutive.



Bilan projets

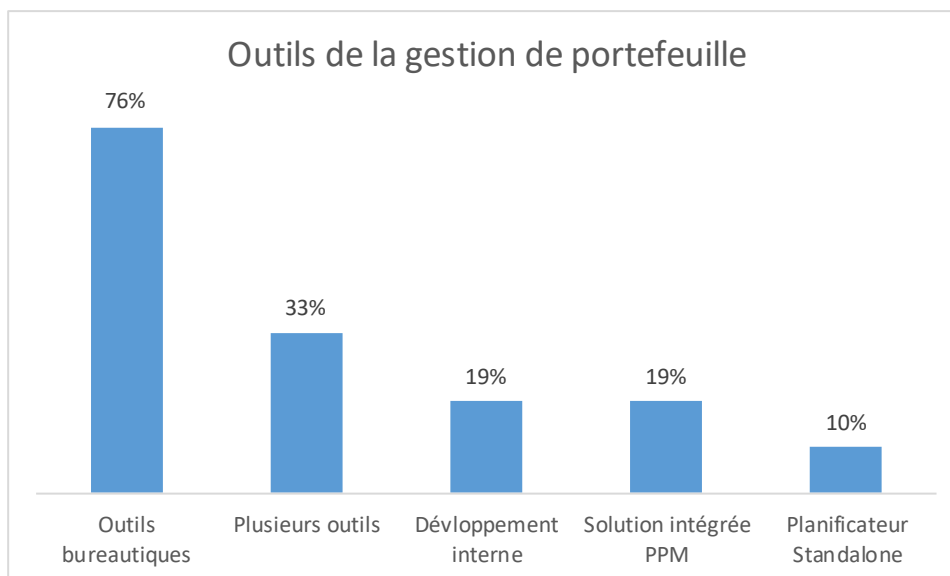
En ce qui concerne les bilans projets, quiconque a vécu l'expérience d'une démarche de ce type, sait que l'on peut, sur la base de l'analyse objective du déroulement d'un projet, tirer de nombreuses pistes d'amélioration, simples et concrètes.

Or, seuls 38% des participants à l'Etude déclarent que la réalisation des bilans projets fait partie de leurs fonctions.

Outils de la Gestion de Portefeuille

Utilisation des outils

Seuls 19% des participants disposent et utilisent une solution intégrée PPM. De plus, l'ensemble de ces participants indiquent utiliser en complément d'autres outils (Bureautique et/ou développement interne).



Cette situation s'explique par plusieurs facteurs :

- Niveau de complexité des outils ;
- Nécessité d'intégrer les outils avec les outils existants ;
- Coût et délais de mise en œuvre ;
- Résistance au changement des équipes ;
- Etc.

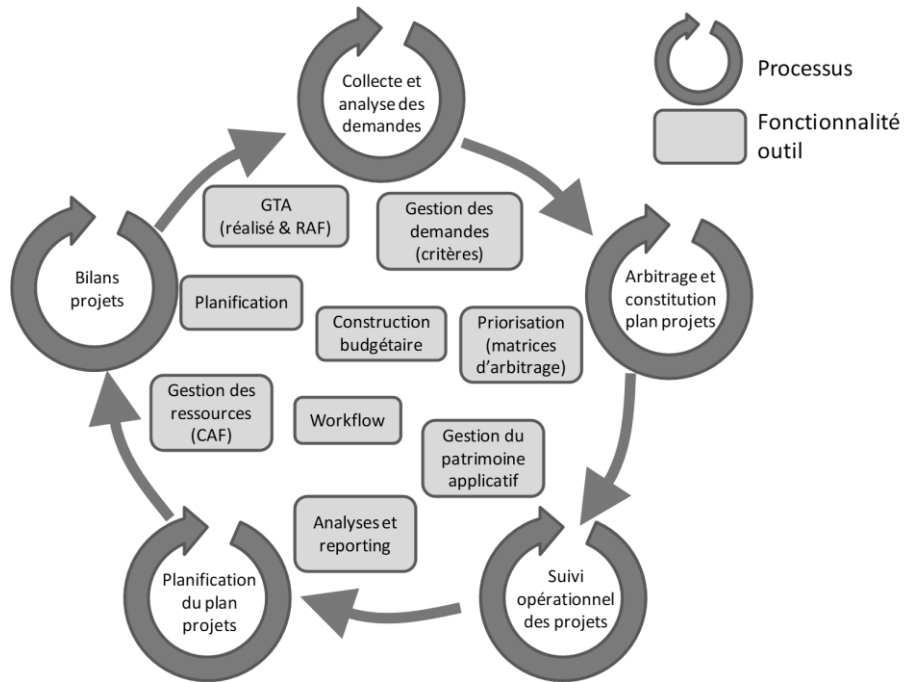
L'alternative à l'approche « progiciel intégré » consiste à supporter les processus de la gestion de portefeuille de projets en s'appuyant sur des outils légers et dédiés chacun à un besoin fonctionnel précis.

Une telle approche permet d'éviter la remise en cause totale des outils existant en venant compléter la couverture fonctionnelle des processus concernés.

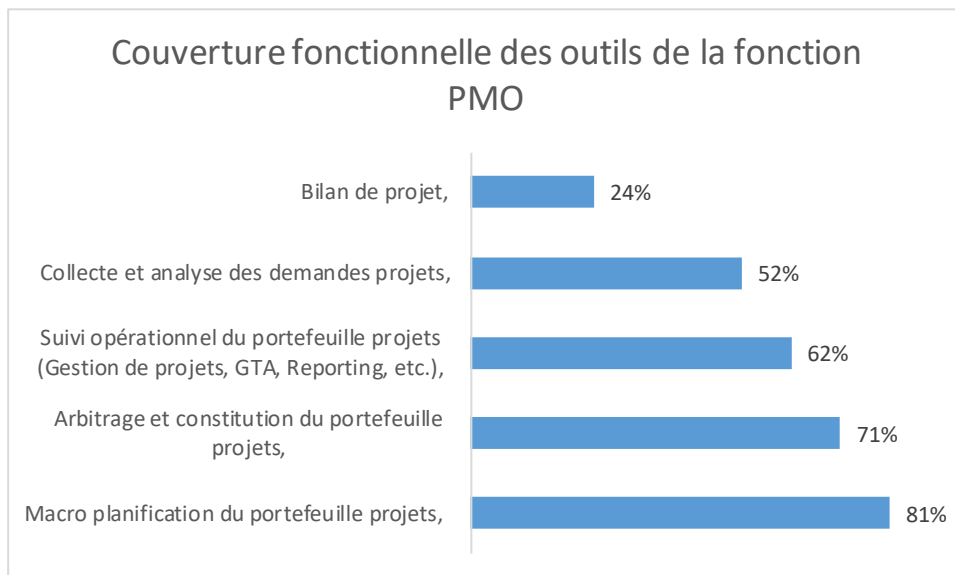
On peut ainsi imaginer d'outiller spécifiquement le processus d'arbitrage et de priorisation par une solution légère qui ne remettra pas en cause les outils de construction budgétaire, de gestion des temps, de planification ou de gestion de projets existants.

Opter pour des outils dédiés à des besoins fonctionnels précis permet aussi d'adapter plus facilement le niveau de complexité aux utilisateurs. Un outil de gestion de projets doit rester simple d'utilisation pour les activités quotidiennes d'un chef de projet, alors qu'on peut concevoir que la macro-planification du portefeuille tenant compte des ressources et des compétences, soit plus complexe mais ne soit pas dévolue aux mêmes utilisateurs.

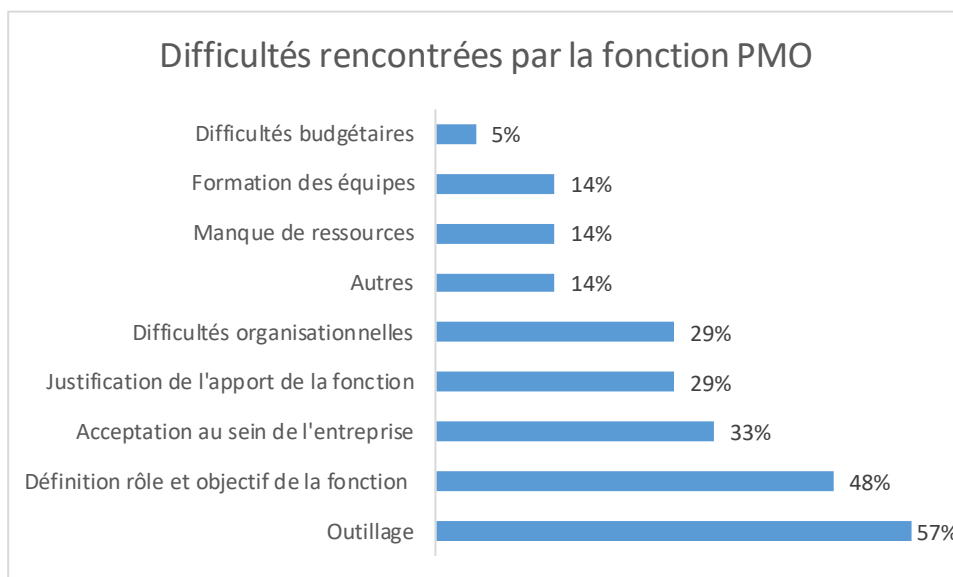
Les différents processus liés à la gestion de portefeuille de projets, résumés par la figure ci-dessous, permettent d'analyser les besoins et contraintes à prévoir en termes d'outillage.



Comme l'indique le graphe ci-dessous, la couverture fonctionnelle des outils de la fonction PMO reflète le niveau de maturité de la fonction axée essentiellement sur le portefeuille projet et le sous outillage de la fonction (essentiellement bureautique).



Difficultés de la fonction PMO



Il ressort de cette étude que la première difficulté rencontrée par la fonction PMO au sein des entreprises marocaines soit l'outillage de la démarche (57%). **Pourtant, nous restons persuadés que la structuration d'une fonction PMO et la mise en place d'une démarche de gestion de portefeuille de projets performante est d'abord une question de processus, d'organisation et de conduite du changement, l'outillage n'étant qu'accessoire.**

Les difficultés liées à la définition du rôle et des objectifs de la fonction (48%) et à son acceptation au sein de l'entreprise, nous paraissent plus problématiques. Il est en effet, plus compliqué de convaincre l'ensemble des parties prenantes au sein de l'entreprise de l'utilité et de l'apport de cette fonction qu'ils perçoivent comme une contrainte supplémentaire. **Le positionnement hiérarchique de la fonction et la mise en place d'un dispositif pragmatique et « léger » permet de répondre partiellement à cette problématique.**

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

Groupe Cost House

Conseil, Formation, Benchmark

Conseil et formation en Performance Economique <ul style="list-style-type: none">▪ Ingénierie des coûts▪ Chantiers de compétitivité▪ Projection stratégique	Groupes de Benchmark <ul style="list-style-type: none">▪ Fonction SI▪ Fonctions transverses	COSTHOUSE
--	---	------------------

Business Performance Software

Edition de Logiciels vaLOPTIA. <ul style="list-style-type: none">▪ Calcul et simulation de coûts complets▪ Indicateurs et tableaux de bord▪ Gestion des temps et des activités▪ Pilotage des plans d'actions▪ Modélisation des organisations	Distribution de Logiciels  <ul style="list-style-type: none">▪ Cleopatra : Costing Projets et Produits▪ EstimFEC : Estimateur de coûts▪ TechniQuote : Chiffrage de composants industriels
---	--

Métier : Conseil en Performance Economique

Comprendre vos coûts

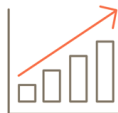
Passer du contrôle de gestion à l'ingénierie des coûts



Ingénierie des coûts

Optimiser vos coûts

Dépasser les approches « cost-killing », améliorer la compétitivité et créer de la valeur



Chantiers de compétitivité

Sécuriser votre avenir

Rendre cohérents stratégie, budgets et plans d'actions



Projection & Pilotage Stratégique

- Nous accompagnons les Directions Générales et les Directions :
 - Financières
 - Systèmes d'Information
 - Achats
 - Industrielles et R&D
 - Marketing et Commerciales
- Nous intervenons dans de nombreux secteurs d'activité

Chiffres clés

<p>200 Références clients</p>	<p>4,6 M€ Chiffre d'affaires Groupe 2016</p>	<p>2004 Date de création</p>
<p>720 Missions de conseil réalisées en 12 ans</p>	<p>15% Croissance annuelle moyenne</p>	<p>22 Collaborateurs</p>
<p>15 Experts du réseau Cost House Value Network</p>	<p>80% Fidélité client (en CA)</p>	<p>41 ans Moyenne d'âge</p>
<p>6 Ouvrages publiés sur la Performance Economique</p>	<p>VALOPTIA. Easy software for a competitive edge Approche « conseil outillé »</p>	<p>4 Implantations internationales France (Paris, Lyon) Brésil - Maroc - Suisse</p>

Approche « Conseil Outillé »

- Valoptia, filiale du groupe Cost House, propose une suite logicielle dédiée à la performance économique :
 - Conçue au plus juste des besoins des utilisateurs « contrôle de gestion » et « opérationnels »
 - Simple et rapide à mettre en œuvre
 - Bénéficiant de l'expertise des consultants Cost House pour la conception de ses offres

VALOPTIA.
Easy software for a competitive edge

- La suite Valoptia

Communiquer	Mesurer les coûts	Piloter la performance
<p>ASC Publier un catalogue de services</p>	<p>ABB Bâtir le budget à partir d'hypothèses business</p>	<p>BSC Piloter la stratégie</p>
<p>BPM Modéliser les processus</p>	<p>ABC Calculer les coûts complets des produits et services</p>	<p>KPI Animer des tableaux de bord de performance</p>
<p>ORG Formaliser l'organisation</p>	<p>ATT Suivre les temps par activités</p>	<p>APM Gérer des plans d'action</p>

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 refactoriser 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**
- Optimiser sa maturité en termes d'Achats informatiques **ACH07**
- Déployer une démarche d'IT Design to Cost **ACH08**

COSTHOUSE

Cost House Middle East Africa
22, rue du Parc, 20000, Casablanca

Tél : +212 5 29 04 08 99
Mobile : +212 6 15 51 37 41
Fax : +212 5 29 04 09 01
E-mail : kfaidi@cost-house.com
Web : www.cost-house.com



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