

◆ Le budget informatique

Par Christophe Legrenzi, chercheur et consultant international,
expert associé de *Best Practices Systèmes d'information*

Les temps sont durs. Les DSI doivent, plus que jamais, démontrer leur capacité de gestionnaire. Le temps des augmentations à deux chiffres des budgets informatiques, sans grande justification, semble bel et bien révolu. Pourtant, les besoins n'ont pas disparu pour autant. Au contraire. Comment réaliser le grand écart entre des ressources souvent attendues en diminution, et des besoins en augmentation ? Un beau dilemme.

1. PRÉSENTATION DE LA « BEST PRACTICE »

Le budget est en général la conséquence d'un processus de planification stratégique qui définit à la fois la vision à moyen-long terme, les objectifs, les orientations, ainsi que la cible, se traduisant par des activités à assurer, des projets, une organisation et des ressources.

La gestion budgétaire est donc l'expression d'un processus d'allocation et de contrôle des moyens financiers mis en œuvre par une entreprise pour gérer son fonctionnement et piloter ses actions de modernisation.

Au départ, un budget d'entreprise est nécessairement prévisionnel. Il doit être en général équilibré avec une colonne de charges et une colonne de produits. Le budget prévisionnel résulte de la prévision des charges (les dépenses) et des produits (les recettes) pour l'exercice à venir.

Il est généralement établi par exercice comptable. Il traduit en termes financiers l'ensemble des activités de fonctionnement et des projets de l'organisation. Ainsi, on distingue le budget de fonctionnement, qui couvre les charges de fonctionnement liées aux activités récurrentes, du budget d'investissement qui couvre les projets de modernisation de l'entreprise en incluant les évolutions réglementaires.

En matière de gestion budgétaire, la fonction informatique se heurte souvent aux incompréhensions suivantes de la part des décideurs d'entreprise, et plus particulièrement des directions financières et des contrôles de gestion :

- ◆ une augmentation de son budget bien supérieure à la moyenne des autres fonctions de l'entreprise, depuis plusieurs décennies ;
- ◆ une incompréhension sur l'utilité de ces nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- ◆ une incapacité à mesurer la contribution de l'informatique au fonctionnement et à la modernisation de l'entreprise ;
- ◆ une gestion en centre de coûts ;
- ◆ l'utilisation abusive de comparatifs sur des ratios de type : dépense informatique sur chiffre d'affaires, dépense informatique par employé, effectifs informatiques comparés aux effectifs totaux, etc.

2. REGARD CRITIQUE

Au-delà des incompréhensions citées plus haut, plus d'une dizaine de « mauvaises » pratiques peuvent être identifiées en matière de gestion des budgets informatiques.

◆ **L'oubli de la stratégie**

Rappelons que le budget n'est pas une fin en soi, mais la conséquence d'un processus de planification stratégique tant pour les activités récurrentes que les nouveaux projets. Aussi, fixer arbitrairement un montant du budget informatique indépendamment des objectifs fixés, c'est ignorer voire renier la stratégie de l'entreprise et celle de la fonction informatique.

◆ **Vision annuelle versus pluriannuelle**

Découlant de la stratégie, forcément à moyen-long terme, les budgets, qu'ils soient de fonctionnement ou d'investissement, ne peuvent pas être appréhendés sans une vision pluriannuelle.

◆ **L'absence de bénéfices/recettes**

Tout budget doit être en général équilibré avec une colonne de charges et une colonne de produits. Après la stratégie, les gains/recettes attendus sont les plus importants à considérer car ils permettent bien souvent de justifier les charges/dépenses pour l'exercice à venir. Ne pas le faire génère inéluctablement une logique de gestion de la fonction informatique en centre de coûts peu pertinente.

◆ **Reconduction budgétaire aménagée**

Bien souvent, le budget informatique de l'année n+1 est identique à celui de l'année n, à quelques modifications près correspondant à l'évolution des coûts unitaires et à la croissance de l'organisation. Ceci éclipse largement les aspects stratégiques et économiques, et entraîne bien souvent une cécité managériale sur les vrais enjeux informatiques. D'autres techniques telles que le BBZ (Budget à Base Zéro) existent. En outre, il a été prouvé que la reconduction budgétaire avait une forte tendance à diminuer la part des projets par rapport aux activités de fonctionnement (maintenance, exploitation, service, etc.).

◆ **Absence de corrélation entre budget informatique et budget métier**

Les activités et projets informatiques introduisent des changements dans l'organisation et les processus métiers, et donc modifient le budget et les ressources nécessaires à ces processus. Leurs impacts sont en général de deux natures : revenus supplémentaires, coûts de gestion inférieurs et/ou apports qualitatifs. Ainsi, une nouvelle application ou service va augmenter les coûts au niveau de l'informatique, qu'il s'agisse de coûts des infrastructures, des

licences logicielles ou des services associés. Or, cette hausse des coûts est rarement mise en perspective avec les bénéfices apportés au métier. Il n'y a que rarement une vision transversale avec une logique de « vases communicants », ce qui devrait être le propre d'une fonction de support.

♦ **La périmètre du budget informatique amputé**

Celui-ci est souvent réduit au périmètre de la fonction informatique, ce qui est particulièrement réducteur. En particulier dans les moyennes et grandes structures, le budget du département informatique ne représente qu'une partie de la dépense variant de 20 à 80 % selon les cas. N'avoir qu'une vision partielle est souvent la cause d'une gestion hétérogène avec des logiques de gestion non cohérentes globalement au niveau de l'entreprise.

♦ **La non-considération de l'évolution des hypothèses entre la préparation-validation du budget et son exécution**

Au départ, un budget est par définition prévisionnel. Particulièrement dans le cadre de la fonction informatique, avec l'évolution des technologies, mais aussi des besoins, il se trouve qu'entre le moment où le budget est préparé, plus d'un an à l'avance en moyenne, et le moment où les ressources sont consommées, le cadre peut changer. Ceci peut engendrer des problèmes au niveau du dimensionnement et de l'adéquation des ressources existantes.

♦ **La confusion entre budget d'exploitation et budget de projet**

La notion « exploitation-projet » distingue les activités récurrentes de l'entreprise de l'ensemble des charges dédiées aux projets. Ceci est une bonne chose. Ce sont à la fois des enjeux (récurrent versus nouveau), des périmètres (informatique versus métier) et des responsabilités (DSI, métiers voire DG) différents. Ne pas les distinguer peut s'avérer dangereux. De même, les budgets de projet sont dans une vision pluriannuelle forcément liés aux budgets de fonctionnement. Ainsi, un projet doit être corrélé dans le temps à une augmentation du budget de fonctionnement informatique.

♦ **La confusion entre budget de fonctionnement et budget d'investissement**

La notion « fonctionnement-investissement » est une vision comptable, limitant la part des projets à la partie amortissable. On en exclut les préétudes, la formation, l'installation ou la mise en exploitation, qui sont intégrées comptablement dans le budget de fonctionnement. La logique comptable et la logique gestion ne font pas forcément bon ménage.

♦ **Les diminutions arbitraires**

Dans le cas de restriction budgétaire, ce sont souvent les projets qui en font les frais. Or, n'oublions pas que les projets représentent l'avenir. Arrêter les projets, c'est geler son processus de modernisation. Quand il s'agit de réduire les activités de fonctionnement, et donc la qualité de service rendu à l'utilisateur, il faut se poser la question si l'improductivité générée au sein de l'organisation (coûts cachés) n'est pas bien supérieure aux économies réalisées (coûts visibles). C'est bien souvent le cas.

♦ **La responsabilité ambiguë des budgets informatiques**

Pour ce qui est des infrastructures et autres services, le DSI est forcément responsable et redevable des dépenses. Pour ce qui est des nouveaux projets, à moins qu'il soit explicitement nommé maître d'ouvrage, ce n'est pas à lui d'en assumer la responsabilité globale, et de défendre ces budgets. On pourrait même étendre cette réflexion aux applications si l'on considère qu'elles sont la propriété des métiers (Cf. *Best practices revues et corrigées : MOA-MOE dans le numéro 11 de Best Practices Systèmes d'Information*).

♦ **L'utilisation de comparatifs ou benchmarks erronés**

Ce sujet sensible amène bien souvent des difficultés et des décisions faussées en l'absence de pratiques rigoureuses et partagées (Cf. *Best practices revues et corrigées : benchmarking informatique, à paraître dans un prochain numéro de Best Practices Systèmes d'Information*).

♦ **Le contrôle budgétaire**

Bien souvent, il est lié à la consommation des ressources durant l'année sans pour autant mettre les réalisations en perspective. De plus, il a également du mal à intégrer les évolutions de périmètre et se cantonne aux hypothèses fixées il y a près d'un an en moyenne. En cela, il est « autiste » et peu pertinent.

3. QUE FAIRE ? QUELQUES PISTES DE SOLUTIONS

En premier lieu, il faut conserver le lien avec la stratégie et établir la transparence sur l'ensemble des budgets, de manière dynamique : de l'élaboration à l'exécution du budget. Il est vital de considérer la totalité des dépenses informatiques et ne pas se focaliser uniquement sur celles du département informatique, afin d'assurer une unité de gestion. Cette étape ne peut se faire sans considérer la valeur induite au niveau des métiers, sous peine de tomber dans une logique de centre de coûts, forcément réductrice. C'est une condition *sine qua non* d'équilibre. A minima, les actifs de nature informatique, présents au bilan, devraient être suivis.

Puis, il faut à la fois distinguer à court terme le budget de fonctionnement du budget de projets, même si dans une vision pluriannuelle à moyen-long terme, le lien entre les projets et les dépenses futures de fonctionnement doit être établi.

Sans rappeler tous les travers mentionnés plus haut à pallier, il est clair qu'une gestion performante des budgets informatiques est caractéristique du niveau de maturité managériale de l'entreprise en matière de système d'information. Aussi, nous recommandons avant toute chose de réaliser un audit des bonnes pratiques en matière de gestion budgétaire informatique afin de sensibiliser tous les acteurs de l'organisation sur les véritables enjeux liés aux systèmes d'information, ce qui permettra de mieux utiliser le levier informatique pour améliorer la performance actuelle et future de son entreprise. ♦