

# IRD

## Schéma directeur des systèmes d'information

*Retour d'expérience  
sur son élaboration*

*Gilles Poncet, directeur des systèmes d'information  
Séminaire AMUE – 26.11.2009 – Un SDSI : comment ?*

**IRD**  
Institut de recherche  
pour le développement





Institut de recherche  
pour le développement

**L'IRD**

**Le contexte d'élaboration du SDSI**

**L'élaboration du schéma directeur**

**Quels enseignements ?**



Institut de recherche  
pour le développement

## L'IRD

Le contexte d'élaboration du SDSI

L'élaboration du schéma directeur

Quels enseignements ?



## L'IRD : Institut de recherche pour le développement (1/2)



### ■ Organisme de recherche (EPST) à finalité politique : le développement durable des sociétés du Sud

- des recherches au Sud, pour le Sud et avec le Sud
- grands enjeux : réchauffement climatique, maladies émergentes, biodiversité, accès à l'eau, migrations, pauvreté, faim dans le monde
- double tutelle : ministère de la recherche ; ministère des affaires étrangères (coopération)
- 66 unités de recherche dont les 2/3 sont mixtes (UMR, UMI)



# L'IRD : Institut de recherche pour le développement (2/2)



Institut de recherche pour le développement

- 2.200 agents dont 40% hors métropole
- Plateformes au Sud
- 50 sites ; 35 pays





Institut de recherche  
pour le développement

L'IRD

**Le contexte d'élaboration du SDSI**

L'élaboration du schéma directeur

Quels enseignements ?



## Le contexte d'élaboration du SDSI (1/1)



Institut de recherche  
pour le développement

- 2000 : aboutissement d'une réforme ; la transformation de l'ORSTOM en l'IRD ; négociation du contrat d'objectif Etat-IRD
  - obsolescence des S.I. après 15 ans de non investissement (incertitude avenir ORSTOM)
  - **mais surtout** : choix des S.I. (informatique + organisation) comme
    - l'un des bras de levier de modernisation
    - et l'un des supports de la réforme
- ⇒ *fin 2000 : création d'une DSI, rattachée au DG ; recrutement d'un directeur, membre du CO-DIR*
- ⇒ *décision de doter l'Institut d'un schéma directeur*



Institut de recherche  
pour le développement

L'IRD

Le contexte d'élaboration du SDSI

**L'élaboration du schéma directeur**

Quels enseignements ?





## L'élaboration du S.D.S.I (1/7)

- lettre de mission du DG au directeur de la DSI  
(SDSI projet d'entreprise au service des enjeux ; servir tous les métiers ; S.I. = informatique + processus ; visibilité pluriannuelle ; préciser rôle DSI ; large association ; date butoir : été 2001 pour budget 2002)

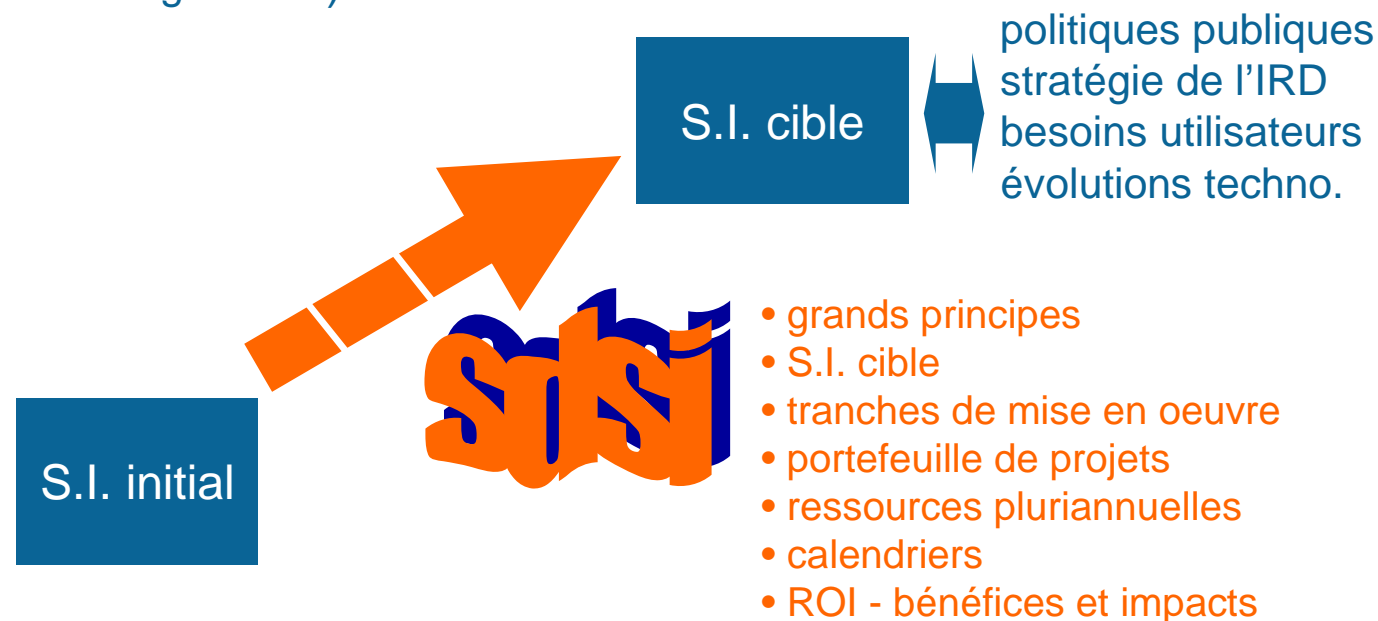


## L'élaboration du S.D.S.I (1/7)



Institut de recherche  
pour le développement

- lettre de mission du DG au directeur de la DSI  
(SDSI projet d'entreprise au service des enjeux ; servir tous les métiers ; S.I. = informatique + processus ; visibilité pluriannuelle ; préciser rôle DSI ; large association ; date butoir : été 2001 pour budget 2002)



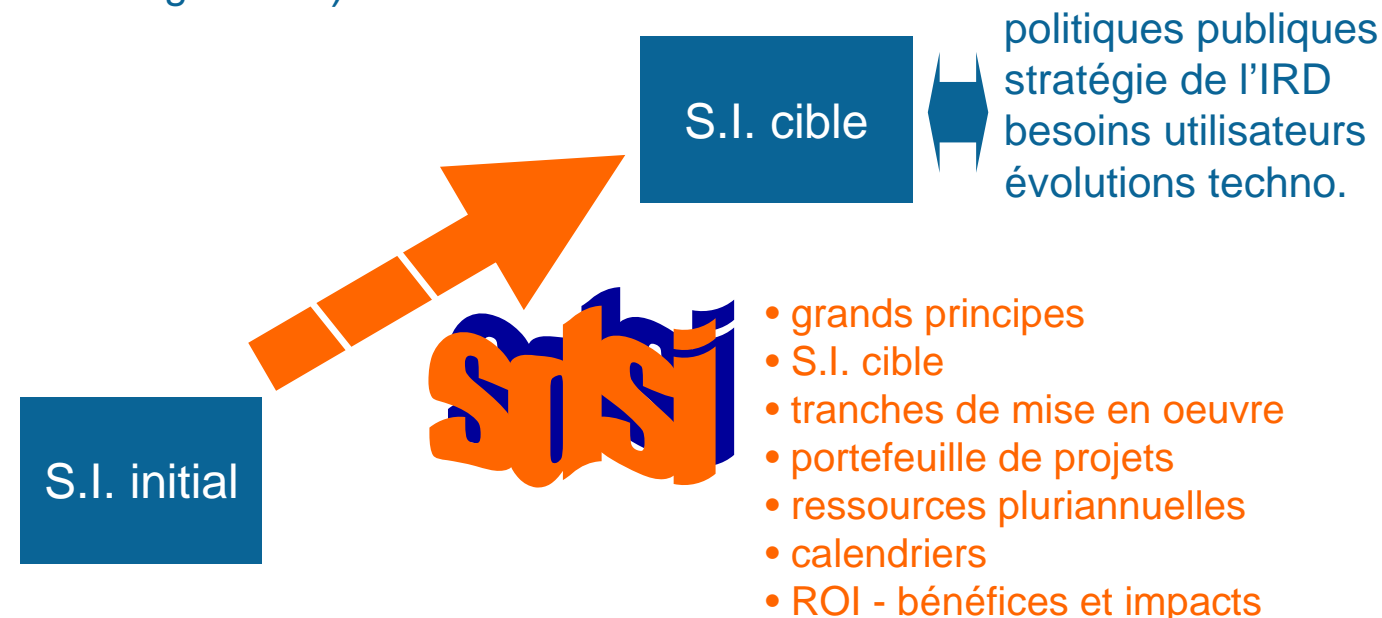


## L'élaboration du S.D.S.I (1/7)



Institut de recherche  
pour le développement

- lettre de mission du DG au directeur de la DSI  
(SDSI projet d'entreprise au service des enjeux ; servir tous les métiers ; S.I. = informatique + processus ; visibilité pluriannuelle ; préciser rôle DSI ; large association ; date butoir : été 2001 pour budget 2002)



- comité de réflexion stratégique sur les S.I. (DG)
- instruction et animation DSI, avec un consultant
- 4 séminaires du comité de réflexion (4\*2j sur 6 mois)9

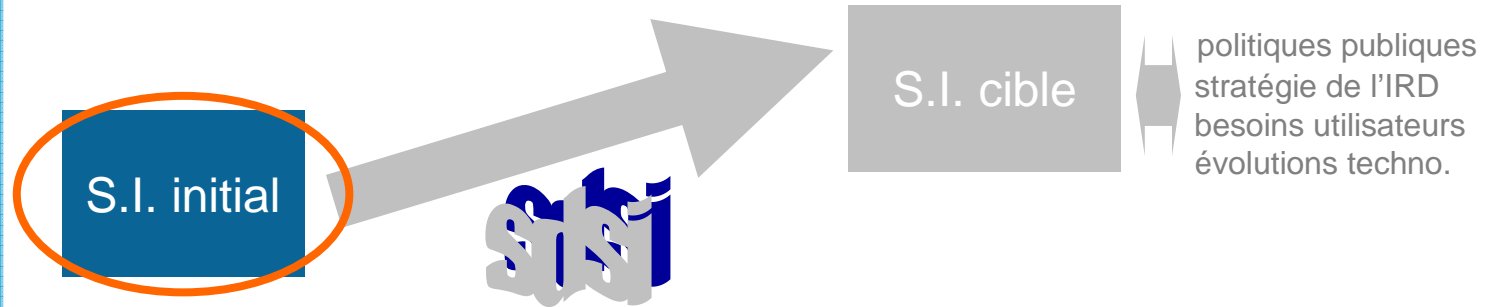


# L'élaboration du S.D.S.I

(2/7) 1<sup>er</sup> trim. / 2<sup>ème</sup> trim. / 3<sup>ème</sup> trim. 2001



Institut de recherche  
pour le développement



## ■ Partager connaissance et compréhension du S.I. initial

- missions sur le terrain ;
- écoute utilisateurs ; membres du CODIR ; agents DSI ; partenaires ; tutelles ; prestataires ...
- approche macroscopique

## ■ Livrables

- factuel : inventaire des applications ; budgets ; RH et compétences ; méthodes ; gouvernance
- ressenti ; besoins ; attentes ; propositions
- qualification : analyse critique ; benchmarking
- => P.P.I. d'un an (contraintes réglementaires)



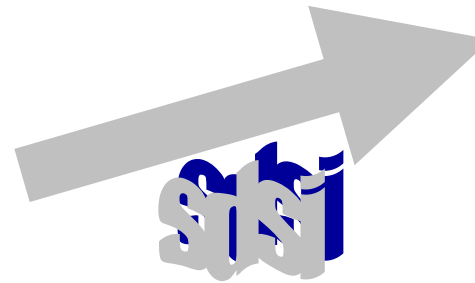
# L'élaboration du S.D.S.I

(3/7) 1<sup>er</sup> trim. / 2<sup>ème</sup> trim. / 3<sup>ème</sup> trim. 2001



Institut de recherche pour le développement

S.I. initial



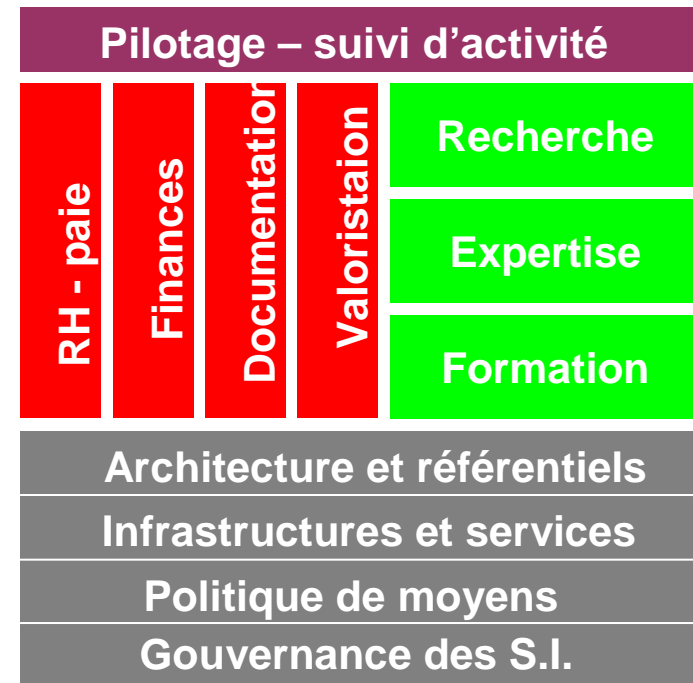
S.I. cible



politiques publiques  
stratégie de l'IRD  
besoins utilisateurs  
évolutions techno.

## ■ S.I. cible

- 8 domaines ; 4 piliers



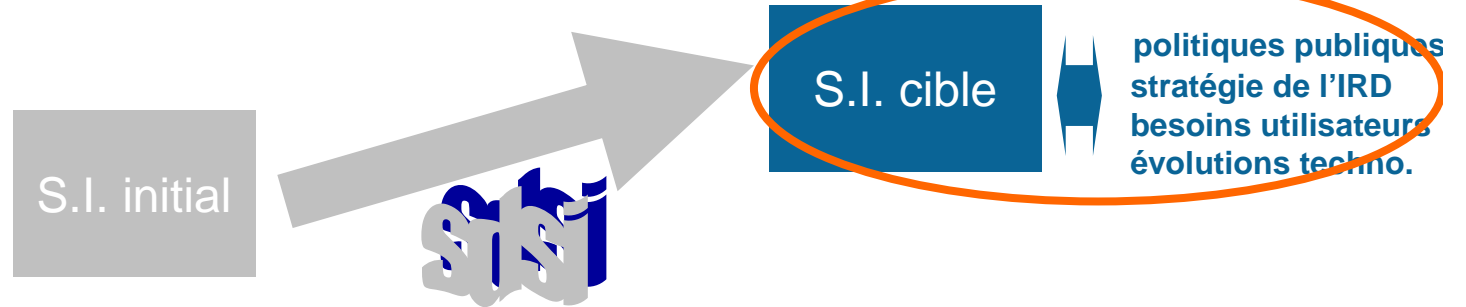


# L'élaboration du S.D.S.I

(3/7) 1<sup>er</sup> trim. / 2<sup>ème</sup> trim. / 3<sup>ème</sup> trim. 2001



Institut de recherche pour le développement



- S.I. cible
  - 8 domaines ; 4 piliers
- Alignement stratégique
  - Matrice C.O. / S.D.S.I.
- Technologies
  - Opportunité, contrainte
- S.I. global et intégré
- S.I. inter-opérable
- Approches transverses (processus) ; PMSA ; ERP !

Pilotage – suivi d'activité				
RH - paie	Finances	Documentation	Valoristaion	Recherche
				Expertise
				Formation
Architecture et référentiels				
Infrastructures et services				
Politique de moyens				
Gouvernance des S.I.				

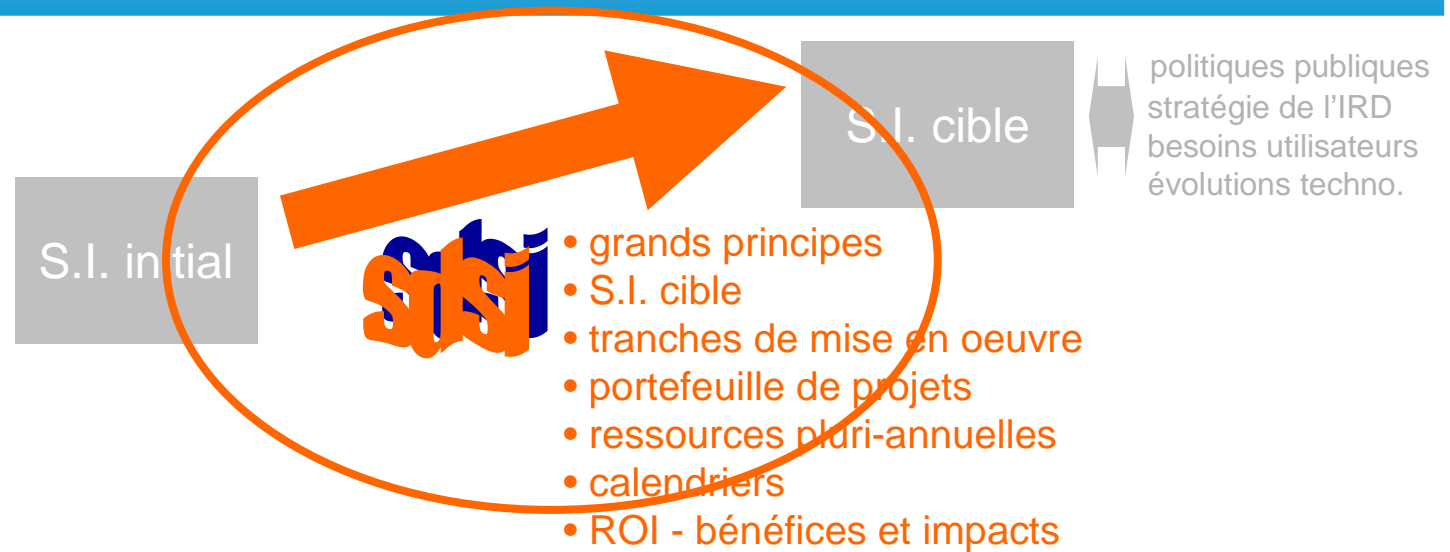


# L'élaboration du S.D.S.I

(4/7) 1<sup>er</sup> trim. / 2<sup>ème</sup> trim. / 3<sup>ème</sup> trim. 2001



Institut de recherche  
pour le développement



## ■ Pour chaque domaine : livrables

- situation actuelle
- enjeux - stratégie
- cible intermédiaire à 4 ans (durée d'un contrat d'objectifs Etat-IRD)
- projets = enjeux ; objectifs ; MOA ; dép. d'investissement puis de fonctionnement ; charges MOA et DSI ; compétences ; calendriers ; jalons ...
- indicateurs



# L'élaboration du S.D.S.I

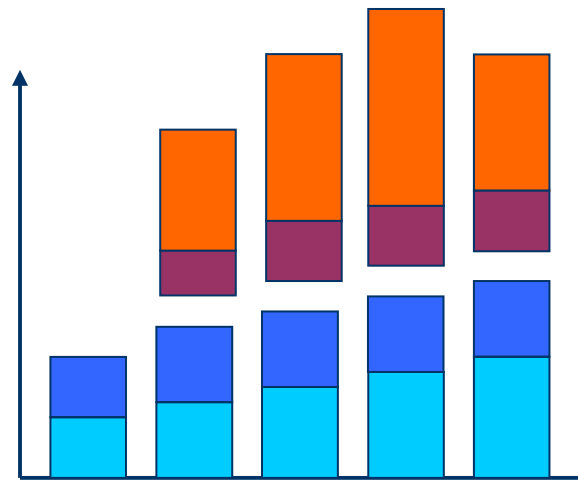
(5/7) 1<sup>er</sup> trim. / 2<sup>ème</sup> trim. / 3<sup>ème</sup> trim. 2001



Institut de recherche  
pour le développement

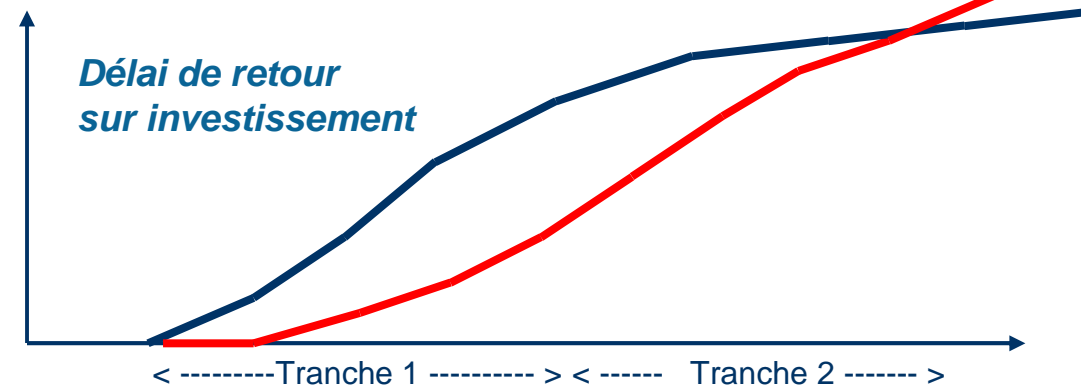


*Coûts d'Investissement*  
*Coûts récurrents de fonct<sup>é</sup>*



## ■ Politique de moyens

- compétences internes / externes ? **externalisations**
- recrutements ?
- programmation pluriannuelle
- financement ? (inv / récurrent)
- effort réaliste pour l'IRD ?
- effort adapté (benchmark) ?
- économiquement viable ?
- politique achat : qui gère le budget ? marchés publics ?



■ Itérations cible / trajectoire / moyens





# L'élaboration du S.D.S.I

(6/7) 1<sup>er</sup> trim. / 2<sup>ème</sup> trim. / 3<sup>ème</sup> trim. 2001



Institut de recherche  
pour le développement

## ■ Gouvernance des S.I.

- en mode stratégique ?
  - ✓ suivi du SDSI :
    - comité de suivi du SDSI : tous les ans (R.O.I ; indicateurs)
    - comité de direction ; CTPC ; C.A. ; Tutelles : tous les ans
    - comité stratégique « domaines support » : tous les 2 mois
    - comité stratégique « domaines recherche, expertise, formation » : tous les 6 mois
    - comité stratégique « infrastructures » : tous les 6 mois
  - ✓ deux niveaux de mise à jour du SDSI :
    - ajustements en cours de tranche : à mi-parcours
    - élaboration d'une nouvelle tranche alignée sur chaque nouveau C.O. Etat-IRD (3 séminaires de 1 j – 3 mois)
- en mode projet ?
  - ✓ Comité de pilotage
  - ✓ MOA = utilisateurs
  - ✓ DSI = AMOA + MOE
  - ✓ Lettre de mission DG au MOA ; Contrat de projet DSI-MOA
- en mode régime établi ?
  - ✓ P.R.E = plan annuel régime établi ; (1<sup>ère</sup> année = P.P.I.)
  - ✓ Contrat de service DSI-utilisateurs



# L'élaboration du S.D.S.I

(7/7) 1<sup>er</sup> trim. / 2<sup>ème</sup> trim. / 3<sup>ème</sup> trim. 2001



Institut de recherche pour le développement

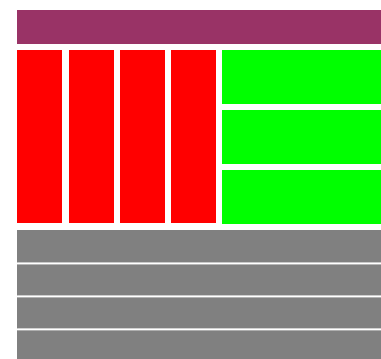


## ■ Décision

- CODIR
- Tutelles - C.Admin.
- Signature DG

## ■ Communication adaptée aux publics

## ■ Mise en œuvre par tranche



politiques publiques

stratégie IRD

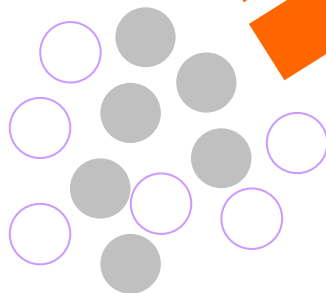
besoins

évolutions technologiques

S.I. cible (global et intégré)



- grands principes
- S.I. cible
- tranches de mise en oeuvre
- portefeuille de projets
- ressources pluri-annuelles
- calendriers
- ROI - bénéfices et impacts



S.I. initial (2001)



Institut de recherche  
pour le développement

L'IRD

Le contexte d'élaboration du SDSI

L'élaboration du schéma directeur

**Quels enseignements ?**



## Quels enseignements ? (1/3)

- SDSI : un projet d'entreprise ; PRE chaque année
- Pour la Direction générale
  - S.I. sont au service de la stratégie
  - vision pluri-annuelle des moyens / résultats attendus
  - vecteur de globalité et de transversalité des réflexions
  - flexibilité : re-prioriser ; ajout d'un domaine (agence) ; lettre de mission DG au MOA ; contrat de projet
  - **MAIS** engagement fort DG/DSI dans la durée
- Pour les utilisateurs
  - conscience partagée sur les S.I. ; montée en maturité
  - création de valeur pr leur structure, leur domaine fonct<sup>nel</sup>
  - relations structurée avec DSI (mode stratégique ; mode projet ; mode régime établi)
  - transparence ; résultats mesurés ; mesure ressenti
  - **MAIS** un SDSI qui les oblige
    - à penser global et transverse
    - à être MOA
    - à prévoir puis mesurer le ROI ; restituer les gains de productivité



## Quels enseignements ? (2/3)

### ■ Pour la DSI et ses agents

- DSI perçue comme partenaire de création de valeur pour les MOA et pour l'Institut ; et non comme centre de coût
- DSI perçue comme proche des métiers ; moins technique
- structuration en domaines restée pérenne lorsque l'organigramme évolue
- principes « opposables »
- accord pluri-annuel sur les ressources
- fédérateur et mobilisateur pour les agents (projets importants pour la direction)
- **MAIS** : - une obligation de transparence
  - DSI / SDSI audité (e)
  - DSI « benchmarkable »
  - s'adapter à l'évolution de la maturité des MOA
  - conduite de changement : mode projet ; « faire » au « faire faire » ; engagement de résultats
  - assez peu travaillé sur urbanisation
  - double rôle du directeur de la DSI



## Quels enseignements ? (3/3)

### ■ Avec des vigilances

- À chaque nouvelle équipe de direction de l'IRD
- A chaque nouveau maître d'ouvrage
- A chaque nouveau contrat d'objectif
- A chaque élaboration annuelle du budget
  
- Pensées verticales ; volontés d' « autonomie »
- Que l'Institut sache libérer les valeurs créées au sein des métiers et transférer une partie des ressources libérées vers le financement des coûts récurrents d'un S.I. plus efficient à périmètre identique mais plus coûteux du fait de la large augmentation des périmètres
- Que sur son propre périmètre, la DSI sache créer de l'efficiency, le montrer, libérer ou ré-affecter les ressources
- Que la hauteur des marches soit réaliste. . .

### ■ MAIS

**ce serait certainement plus difficile sans SDSI !**

# IRD



## Schéma directeur des systèmes d'information

En savoir + = [www.ird.fr/dsi](http://www.ird.fr/dsi)



Institut de recherche  
pour le développement