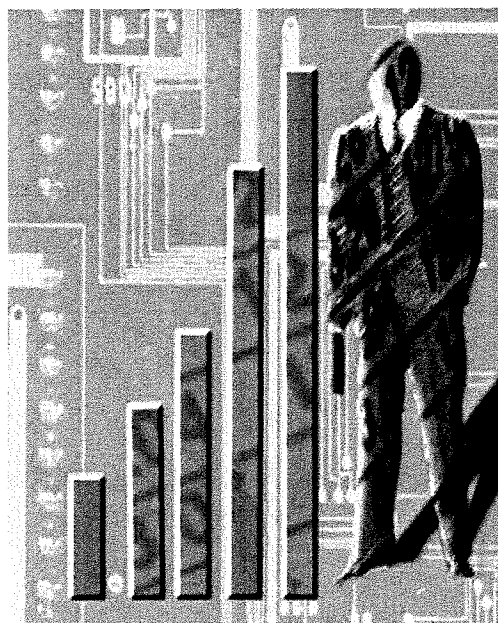


L'Institut Canadien des Comptables Agréés
Comité consultatif sur les technologies de l'information

**Alignement des investissements dans
les technologies de l'information
sur la stratégie d'entreprise —
ce que les directeurs financiers doivent savoir
(Juin 2005)**



Le savoir au service du changement



Avis au lecteur

Les dossiers d'information publiés par le Comité consultatif sur les technologies de l'information (CCTI) de l'ICCA ont pour objectif de sensibiliser davantage les CA et les autres parties intéressées aux questions de TI jugées importantes pour la profession comptable et le monde des affaires. Ils ne visent pas à procurer des directives détaillées.

L'ICCA tient à remercier les auteurs principaux de ce dossier d'information, J. Efrim Boritz, professeur, Université de Waterloo, Ed O'Donnell, professeur adjoint, Arizona State University, et Tony Read, associé directeur, Read & Associates, Toronto. Les autres membres du CCTI, dont les noms figurent à la fin du présent dossier, ont aussi formulé des conseils et des commentaires très appréciés.

Les points de vue exprimés dans le présent dossier sont ceux des auteurs principaux et n'ont pas été cautionnés officiellement par l'ICCA ou le CCTI.

Les lecteurs sont invités à faire part de leurs commentaires sur le présent dossier à Andrée Lavigne, CA, directrice de projets, Monographies, à l'ICCA (andree.lavigne@cica.ca).

Le présent dossier d'information est offert en format PDF sur le site Web de l'ICCA (www.icca.ca/ccti).

Copyright © 2005
L'Institut Canadien des Comptables Agréés
277, rue Wellington Ouest
Toronto (Canada)
M5V 3H2

Available in English
(www.cica.ca/itac)

**ALIGNEMENT DES INVESTISSEMENTS DANS LES TECHNOLOGIES DE
L'INFORMATION SUR LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE —
CE QUE LES DIRECTEURS FINANCIERS DOIVENT SAVOIR**

TABLE DES MATIÈRES

Objectif du présent dossier d'information.....	2
Gouvernance des TI	2
Alignement des TI sur les objectifs de l'entreprise.....	4
1. Alignement des objectifs de performance des TI sur les objectifs stratégiques.....	4
2. Alignement des capacités de communication et de traitement transactionnel sur les objectifs opérationnels.....	4
3. Adhésion à la stratégie de TI et aux objectifs de performance à tous les échelons du service des TI afin d'établir un lien direct entre les objectifs de rendement des employés et les objectifs d'ensemble de l'entreprise.....	5
4. Établissement de politiques et de processus visant à mesurer et à surveiller la valeur créée par les TI, et à atteindre le niveau recherché.....	5
5. Alignement du rôle du chef de l'information sur l'organisation au moyen d'une structure de direction efficace	6
6. Alignement des TI visant à soutenir l'interaction avec les partenaires commerciaux externes	6
7. Sollicitation des commentaires des utilisateurs des TI à l'égard des niveaux de service convenus, et évaluation	7
8. Conception d'une infrastructure flexible des TI pouvant être adaptée aux changements potentiels en matière d'exploitation et aux opportunités futures.....	7
9. Surveillance des innovations en TI afin de repérer les solutions procurant un avantage opérationnel et concurrentiel	7
10. Contribution des TI au respect des exigences réglementaires de contrôle et d'information par l'organisation – Visibilité au niveau du conseil d'administration	8
Exemple.....	8
Gestion du portefeuille de TI.....	10

11. Gestion des risques à l'échelle du service des TI	11
12. Fiabilité des systèmes et intégrité de l'information, confidentialité et protection des renseignements personnels.....	11
13. Mesures permettant de distinguer la performance et le rendement du capital investi (RCI) du portefeuille d'investissements dans les TI	12
14. Procédures d'évaluation comparative des indicateurs de performance des TI par rapport aux meilleures pratiques du secteur	12
15. Ententes sur les niveaux de service des TI et suivi des niveaux de service pour toutes les applications internes et imparties	12
16. Processus efficace et transparent de répartition des coûts des TI à l'échelle de l'organisation	13
17. Bonnes pratiques de gestion des TI et de gestion de projet	13
18. Attribution de ressources en capital suffisantes pour l'infrastructure essentielle des TI	14
19. Regroupement des fonctions de TI à l'échelle de l'organisation ou impartition.....	14
20. Pratiques et politiques de ressources humaines donnant l'assurance que le service des TI compte un effectif suffisant, que les employés ont reçu une formation adéquate, que les tâches sont attribuées de façon appropriée et que les personnes les plus talentueuses sont attirées et retenues.....	14
Exemple.....	15
Conclusion	19

Figures

Figure 1 – Exécution de la stratégie de TI	3
Figure 2 – Cadre assurant l'intégrité de l'information.....	11

Objectif du présent dossier d'information

La présente publication a été élaborée afin d'aider les directeurs financiers à s'assurer que les investissements dans les technologies de l'information (TI) qu'ils sont appelés à approuver, ou pour lesquels ils exercent des responsabilités de surveillance, donneront des résultats à la hauteur des attentes de la direction. Dans la plupart des organisations, les dépenses liées aux TI continuent de monter en flèche, notamment en raison des exigences de la réglementation qui insiste davantage sur la fiabilité de l'information financière. L'équipe de direction comme le conseil d'administration accordent une importance accrue à la réalisation d'un rendement acceptable sur les investissements dans les TI et à la gestion du risque en la matière. Le présent dossier d'information expose les questions que les directeurs financiers doivent se poser lorsqu'ils évaluent la capacité de leur organisation à bien gérer les investissements dans les TI.

Gouvernance des TI

Définition La gouvernance des TI englobe les politiques et pratiques qu'une entreprise met en application pour gérer le risque et créer de la valeur par la gestion de l'information. Dans le contexte d'une entreprise, la gouvernance est synonyme de gestion des dirigeants. À l'égard des TI, la gouvernance implique la surveillance des fonctions de gestion de l'information qu'une organisation doit mettre en œuvre pour soutenir son modèle d'entreprise. En d'autres mots, la gouvernance concerne l'évaluation de la stratégie de TI, la surveillance de la performance des TI en rapport avec cette stratégie et la recherche de l'assurance que les lacunes sont corrigées de manière appropriée.

La stratégie de TI d'une organisation, soit son plan visant la création de valeur pour les actionnaires à partir des investissements dans les TI, détermine les objectifs de performance qui doivent être poursuivis par le plan d'exploitation du service des TI¹. Le IT Governance Institute, affilié à la Information Systems Audit and Control Association², définit deux grands objectifs pour une stratégie de TI : 1) la création de valeur par l'alignement des capacités de TI sur les objectifs de l'entreprise, et 2) le maintien de cette valeur par la gestion efficace du portefeuille d'investissements dans les TI. Le lien entre ces objectifs et la stratégie de TI est illustré à la figure 1.

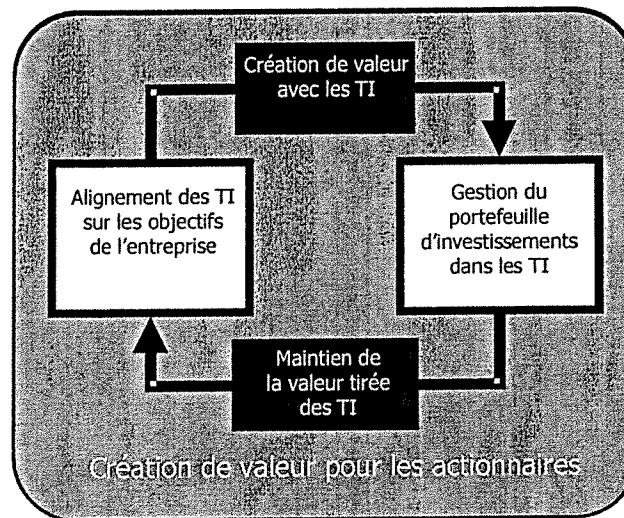
L'alignement des TI sur les objectifs de l'entreprise englobe a) la mise en correspondance des capacités de TI et des processus indispensables pour permettre à l'organisation d'exécuter sa stratégie d'entreprise, et b) la création de possibilités novatrices. Selon la stratégie d'entreprise qui est appliquée, les capacités nécessaires peuvent se limiter à la simple fourniture d'une infrastructure de TI qui contribue à l'efficacité de la communication et du traitement transactionnel. Cependant, d'autres capacités de TI peuvent être mises à contribution pour distinguer les processus opérationnels de l'entreprise, par exemple le déploiement d'un système efficace de gestion des commandes ou de traitement des cartes de crédit. Et d'autres

¹ Dans la présente publication, l'expression «service des TI» sert à distinguer l'organisation des TI de l'ensemble de l'entreprise. Cette distinction tient compte du fait que beaucoup d'organisations des TI consistent en plusieurs services voués à la prestation d'un éventail de services de TI aux utilisateurs et aux unités d'exploitation à l'échelle de l'entreprise.

² Pour plus d'information sur ces associations, veuillez consulter les sites www.itgi.org et www.isaca.org.

investissements stratégiques dans les TI peuvent être consentis afin de procurer un avantage concurrentiel, par exemple par le déploiement de solutions de TI qui favorisent des liens plus étroits avec les clients ou qui assurent un leadership en matière de produits.

Figure 1
Exécution de la stratégie de TI



Les entreprises souhaitent que leurs services des TI produisent une valeur constante et facilitent la gestion des risques d'exploitation. La gestion de portefeuille est un moyen efficace de maximiser la valeur et de réduire au minimum les risques dans un contexte d'incertitude. Ces risques comprennent notamment les menaces pesant sur les processus qui dépendent des TI, les conditions pouvant compromettre la prestation des services de TI et la conformité aux exigences de la réglementation. L'atteinte des objectifs de création de valeur et de gestion des risques d'une organisation passe par un système structuré de procédures visant la surveillance et le contrôle de ses activités de gestion de l'information. Pour évaluer la capacité d'une organisation à rentabiliser ses investissements dans les TI, il faut d'abord se demander si ces procédures sont en place. Les éléments essentiels de la gestion des risques liés aux TI comprennent une infrastructure des TI gérée adéquatement, une architecture d'information appropriée ou «infostructure», un système de contrôles assurant le fonctionnement fiable des systèmes et, partant, l'intégrité et la confidentialité de l'information de même que la protection des renseignements personnels, ainsi que des procédures de surveillance des objectifs de performance opérationnelle. En outre, le risque stratégique en TI doit être géré de façon proactive pour permettre la croissance, grâce à des investissements suffisants dans le développement de nouveaux produits ou marchés.

En résumé, l'évaluation de l'efficacité de la gouvernance des TI consiste essentiellement à déterminer si les pratiques et les procédures servant à l'exécution de la stratégie de TI sont susceptibles de favoriser l'atteinte des objectifs a) de la mise en concordance stratégique des besoins en traitement de l'information de l'entreprise et des technologies de l'information destinées à répondre à ces besoins, et b) de la gestion de portefeuille. Nous avons établi un cadre à partir de ces deux objectifs pour définir les éléments que les directeurs financiers doivent

prendre en considération quand ils cherchent à déterminer si la stratégie de TI de leur organisation peut appuyer les efforts de la direction en vue de la création de valeur pour les actionnaires.

Alignement des TI sur les objectifs de l'entreprise

Une organisation met en application sa stratégie concurrentielle par l'entremise d'un système de processus interdépendants destinés à créer et à offrir de la valeur pour les clients. L'alignement des TI sur les objectifs de l'entreprise implique des investissements dans des solutions de TI qui améliorent ces processus ou contribuent à leur évolution. Une fois que les solutions de TI ont été déployées, l'organisation doit avoir en place un système de suivi de la valeur générée par ces investissements. En d'autres mots, l'organisation doit élaborer un processus visant l'alignement des TI sur sa stratégie, ainsi qu'un processus de surveillance de la performance des TI afin que l'alignement puisse être rectifié si une solution donnée ne répond pas aux attentes initiales.

À ces fins, les directeurs financiers doivent prendre en considération les questions abordées dans les paragraphes qui suivent.

1. Alignement des objectifs de performance des TI sur les objectifs stratégiques

Les organisations qui obtiennent les meilleurs rendements de leurs investissements dans les TI comptent sur des systèmes d'information qui transforment leurs modèles d'entreprise de manière à créer un avantage concurrentiel. Une utilisation inefficace des TI peut avoir des conséquences plus graves que la perte d'occasions. Un mauvais alignement entre les TI et les processus peut affaiblir une entité et véritablement miner son avantage concurrentiel. Les TI doivent être intégrées à la stratégie d'entreprise dès le départ. L'alignement des TI sur les objectifs stratégiques facilite la réalisation de ces derniers. Les occasions d'utiliser les TI pour mettre en œuvre des initiatives stratégiques qui accroissent la valeur pour les clients varient selon les secteurs d'activité et l'intensité de la concurrence. Beaucoup d'organisations comptent sur les systèmes de gestion des relations avec la clientèle pour trouver des moyens bien précis de renforcer les liens avec leurs clients. Cependant, il existe beaucoup d'autres avenues de déploiement de solutions de TI qui peuvent aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques.

2. Alignement des capacités de communication et de traitement transactionnel sur les objectifs opérationnels

La plupart des investissements dans les TI sont motivés, du moins au départ, par des efforts de réduction des coûts. Les TI permettent aux organisations de traiter les transactions et de diffuser l'information par des canaux qui coûtent moins cher grâce à l'automatisation. L'amélioration continue des processus, attribuable à l'automatisation progressive et à la centralisation des processus courants, peut éliminer les sources d'inefficacité et contribuer à réduire les coûts globaux. Les services de communication de base tels que la messagerie vocale, le courriel et les services de dépannage sont des outils absolument indispensables pour la plupart des organisations aujourd'hui. Les services de traitement transactionnel, notamment ceux qui font partie des systèmes de gestion des ressources humaines et des finances, représentent le niveau suivant des capacités. Les activités de contact avec la clientèle et de gestion de la chaîne logistique représentent un autre ensemble d'occasions d'utiliser les processus électroniques pour soutenir les fonctions opérationnelles et réduire les

frais indirects d'exploitation. Par exemple, une solution de gestion des relations avec les fournisseurs peut être déployée afin d'optimiser les procédures, de l'approvisionnement au règlement, à l'échelle d'un réseau international de fournisseurs. À mesure que les organisations évoluent, les technologies de veille stratégique offrent d'autres possibilités d'améliorer les activités de l'entreprise. L'alignement des TI sur les objectifs opérationnels met à profit les investissements dans les TI en aidant l'organisation à atteindre ses objectifs opérationnels avec plus d'efficacité; l'organisation doit cependant pouvoir compter sur un processus lui permettant d'évaluer de façon constante les avantages potentiels des technologies en évolution et ses progrès dans l'adoption de ces technologies.

3. Adhésion à la stratégie de TI et aux objectifs de performance à tous les échelons du service des TI afin d'établir un lien direct entre les objectifs de rendement des employés et les objectifs d'ensemble de l'entreprise

Les politiques et pratiques relatives aux TI définissent des pouvoirs quant à la prise de décisions et attribuent des responsabilités quant à la création de valeur par les investissements dans les TI. L'adhésion aux objectifs à partir de la direction jusqu'au niveau des unités d'exploitation et du service des TI crée un cadre pour le suivi de la chaîne causale dont dépend la rentabilité globale. La mise en correspondance des objectifs des TI et des objectifs stratégiques à l'échelle des unités d'exploitation crée un lien direct entre la performance des TI, celle des unités d'exploitation, et celle de l'entreprise dans son ensemble. L'établissement d'un lien entre les mesures de performance des TI et les objectifs de l'entreprise implique l'identification des objectifs que l'organisation doit atteindre par l'entremise du déploiement des TI. Lorsque ces objectifs et les cibles de performance connexes sont fixés, la responsabilité à l'égard de cette performance peut être répartie dans tout le service des TI.

À l'instar des employés des autres unités d'exploitation, les employés d'un service des TI doivent exécuter les processus qui permettent la réalisation des objectifs de performance liés à la stratégie de TI. Les services des TI qui obtiennent les meilleurs résultats ont trouvé des moyens d'intégrer la stratégie de TI au travail quotidien de tous les employés. Faire en sorte que les membres des services des TI aient des objectifs de performance très clairs en lien avec les objectifs de l'entreprise est un facteur décisif de réussite. Beaucoup d'organisations visent l'adhésion aux objectifs de performance, à partir du service des TI et en aval jusqu'aux membres du personnel, en établissant un lien entre les objectifs de performance individuels et les objectifs de performance qui sous-tendent la stratégie de TI. Certaines veillent à ce que les employés restent concentrés sur leurs objectifs de performance individuels en affichant les mesures courantes des indicateurs de performance clés à l'écran qu'ils utilisent pour accéder aux applications dans le cadre de leur travail.

4. Établissement de politiques et de processus visant à mesurer et à surveiller la valeur créée par les TI, et à atteindre le niveau recherché

Une organisation ne peut gérer ce qu'elle ne peut mesurer et elle ne peut réagir à des mesures dont elle n'assure pas le suivi. Les indicateurs de performance clés pour le service des TI doivent porter sur les questions de performance que ce service peut contrôler. La contribution des TI à l'exécution des processus doit être isolée des autres dimensions relevant de la gestion de l'exploitation. Les conflits entre les objectifs fixés pour le service des TI et ceux qui ont été établis pour les responsables des processus désignés doivent être résolus. Les membres du personnel du service des TI doivent être au fait de leurs objectifs de performance, et la

direction doit avoir en place un processus de suivi de la performance des employés par rapport à ces objectifs afin d'être en mesure de réagir lorsque la performance n'est pas à la hauteur des attentes. Un suivi est nécessaire pour s'assurer que la valeur commerciale inhérente des TI est bel et bien appréhendée et réalisée dans toute l'entreprise.

5. Alignement du rôle du chef de l'information sur l'organisation au moyen d'une structure de direction efficace

L'alignement des TI sur les objectifs de l'entreprise consiste essentiellement à gérer les relations entre les utilisateurs des services de TI et les fournisseurs de ces services. Le chef de l'information doit créer des partenariats efficaces avec la haute direction et être en mesure de participer à l'échange d'information stratégique lors des réunions de la direction. La capacité du chef de l'information de dialoguer avec l'équipe de direction est devenue plus importante encore en raison des nouvelles règles relatives aux contrôles internes. Dans les structures organisationnelles traditionnelles, le chef de l'information relève souvent du directeur financier. Cette structure peut convenir à certaines organisations, mais la priorité accrue qu'accorde le directeur financier aux exigences réglementaires s'appliquant à la fiabilité de l'information financière et à l'efficacité des contrôles internes peut faire perdre de vue à l'organisation le rôle des TI dans le soutien des processus stratégiques. Si le modèle d'entreprise repose dans une large mesure sur les TI, une place importante doit être réservée au chef de l'information dans l'équipe de direction. Gérer les relations entre les services des TI et d'autres services peut s'avérer ardu si le chef de l'information joue un rôle secondaire dans la structure de direction.

6. Alignement des TI visant à soutenir l'interaction avec les partenaires commerciaux externes

La prolifération des processus d'affaires électroniques a entraîné la création d'un réseau de partenaires commerciaux externes qui échangent de l'information en temps réel d'une chaîne de valeur mondiale à l'autre. Cependant, ces partenaires commerciaux comptent souvent sur des infrastructures de TI et des infostructures fondées sur des architectures différentes, ce qui complique l'échange d'information. Pour optimiser les processus d'affaires électroniques, l'organisation doit disposer de systèmes efficaces favorisant l'intégration de son service des TI avec ceux de ses partenaires commerciaux. Sinon, l'intervention humaine requise pour saisir l'information et corriger les erreurs de traitement élimine les gains d'efficacité ayant motivé l'automatisation au départ. De plus, les affaires électroniques reposent sur un degré de confiance élevé entre les partenaires commerciaux et sur l'assurance que l'information partagée sera sécurisée et utilisée de façon appropriée. Un bon alignement entre les systèmes internes et externes, notamment l'alignement des contrôles sur la fiabilité des systèmes, l'intégrité de l'information et la confidentialité, renforce le réseau de confiance indispensable à l'interaction électronique entre les partenaires commerciaux. En l'absence de cet alignement, les organisations dont les clients recherchent des fournisseurs qui peuvent les aider à maintenir des interactions efficaces, efficaces et fiables sont susceptibles de s'exposer à un important désavantage concurrentiel.

7. Sollicitation des commentaires des utilisateurs des TI à l'égard des niveaux de service convenus, et évaluation

Les gens échouent à atteindre leurs objectifs de performance pour l'une des deux raisons suivantes : soit ils ne font pas bien leur travail, soit leurs objectifs sont irréalistes compte tenu des ressources dont ils disposent. Les services des TI doivent constamment se demander si les objectifs de performance établis par les ententes sur les niveaux de service conclues entre les TI et les services d'exploitation sont réalistes compte tenu du niveau d'investissement dans les TI et des contraintes qui échappent au contrôle de l'organisation. Les commentaires, qui proviennent à la fois des responsables des TI et des personnes qui utilisent ou approuvent les investissements dans les TI, constituent une excellente source d'information pour l'évaluation des objectifs de performance. Cependant, il est rare que les commentaires viennent spontanément et l'organisation doit créer des canaux officiels pour obtenir des commentaires régulièrement. L'évaluation par des sondages périodiques de la satisfaction des utilisateurs et de la valeur générée par les TI permet au service des TI de répondre aux attentes de ses utilisateurs.

8. Conception d'une infrastructure flexible des TI pouvant être adaptée aux changements potentiels en matière d'exploitation et aux opportunités futures

Les processus d'affaires d'aujourd'hui et les TI qui permettent leur mise en œuvre évoluent dans un contexte dynamique. Pour conserver un avantage concurrentiel dans un environnement en constante évolution, la plupart des organisations doivent pouvoir compter sur des modèles d'entreprise qui peuvent être adaptés aux nouvelles situations. Comme beaucoup de changements impliquent l'automatisation des processus, les TI ont un rôle crucial à jouer dans la capacité d'adaptation d'une entreprise. Les services des TI bien gérés apportent de l'agilité grâce à des «plateformes» technologiques flexibles facilitant l'adaptation, tant sur le plan technique qu'organisationnel, aux nouvelles opportunités, aux nouvelles connaissances exigées, aux nouvelles interfaces de traitement transactionnel et aux nouveaux modes d'interaction avec les clients. Les investissements dans la standardisation des infrastructures, les systèmes ouverts et la flexibilité organisationnelle procurent à l'entreprise l'agilité nécessaire pour s'adapter à l'évolution des marchés et des affaires et pour composer avec l'incertitude.

9. Surveillance des innovations en TI afin de repérer les solutions procurant un avantage opérationnel et concurrentiel

L'entreprise soucieuse de prendre des décisions stratégiques efficaces doit toujours avoir un œil tourné vers l'avenir. Même si la technologie évolue à un rythme affolant, un petit nombre d'organisations seulement ont des stratégies qui visent à leur permettre de rester à la fine pointe dans les TI. Pour la plupart des organisations, les investissements dans les TI doivent être évalués en fonction de leur capacité à rehausser les objectifs commerciaux, et non du fait que ces organisations sont les premières dans leur secteur à déployer une technologie innovatrice. Cependant, des investissements ciblés dans des technologies d'avant-garde comme l'automatisation de la force de vente, la mobilité et la veille stratégique peuvent contribuer à améliorer les processus sur lesquels le modèle d'entreprise s'appuie. Les services des TI qui réussissent ont mis au point des stratégies pour suivre l'évolution des TI et tenir la direction informée des technologies nouvelles susceptibles d'accroître l'efficacité ou de réduire le coût des processus de base.

10. Contribution des TI au respect des exigences réglementaires de contrôle et d'information par l'organisation – Visibilité au niveau du conseil d'administration

En raison surtout de la législation sur la gouvernance d'entreprise aux États-Unis, la responsabilité des processus de contrôle interne a essaimé du groupe de gestion de l'information jusqu'au conseil d'administration, en passant par l'équipe de direction et par tous les échelons de l'organisation. Les TI peuvent aider les organisations à se conformer aux exigences en matière de reddition de comptes par l'imposition de contrôles plus stricts sur la mise au point et les modifications des programmes, les activités informatiques et les accès aux systèmes. Il est souvent possible de configurer les applications de traitement transactionnel pour créer et mettre en application des processus plus rigoureux d'approbation et de communication des transactions. Le service des TI porte une bonne partie de la responsabilité de la fiabilité des systèmes et de l'intégrité de l'information, ainsi que de l'information qui indique à la direction si les objectifs du contrôle sont satisfaits et les procédés de contrôle, suivis. Le conseil d'administration, et plus particulièrement le comité de vérification, doit être sensibilisé au rôle clé que les TI jouent dans la conformité aux exigences réglementaires et doit veiller à ce que le groupe des TI soit représenté adéquatement dans ses rangs.

Exemple

Les questions d'alignement stratégique abordées dans les points un à dix ci-dessus sont illustrées dans l'exemple suivant.

La Société de services financiers ABC compte trois unités d'exploitation. L'Unité A ne vend que de l'assurance vie, soins de santé et invalidité à long terme. L'Unité B s'occupe d'assurance vie, mais elle est surtout active dans l'assurance risques divers, les produits de retraite et la planification financière personnelle. L'Unité C est un important fournisseur de fonds commun de placement et de prêts hypothécaires.

Les trois unités d'exploitation comptent principalement sur le service des TI d'ABC, qui fournit ses services sur une base commune. Le chef de l'information qui dirige le service des TI relève directement du chef de la direction, mais il relève également des chefs de direction de chacune des trois unités d'exploitation sur le plan fonctionnel. Chaque unité d'exploitation a la possibilité de faire appel à des services de TI d'une autre source que le service des TI. Le premier objectif stratégique poursuivi par le service des TI est d'être le fournisseur privilégié de tous les services de gestion de l'information auprès des trois unités d'exploitation.

Pour établir et maintenir l'alignement de la stratégie des TI sur les objectifs de l'entreprise, l'équipe de direction a décidé de mettre en œuvre une série de tableaux de bord équilibrés et de les intégrer afin que les objectifs de performance de l'un ou l'autre des tableaux de bord correspondent aux objectifs des tableaux de bords situés au-dessus et en dessous dans la hiérarchie. Chacun des tableaux de bord contient des objectifs de performance précis axés sur les processus et qui correspondent aux objectifs stratégiques.

Les objectifs de performance ont été établis en fonction de facteurs critiques de succès pour chaque processus. Chaque objectif comprend plusieurs indicateurs de performance clés qui peuvent servir à évaluer la mesure dans laquelle l'objectif est atteint. Ces tableaux de bord ont

été élaborés lors d'ateliers auxquels ont participé les employés du service des TI et ceux de l'unité d'exploitation, soit les personnes appelées à être responsables des objectifs de performance précisés dans leurs tableaux de bord respectifs.

L'entreprise a d'abord créé une liste des indicateurs de la contribution du service des TI à l'échelle de l'entreprise; cette liste comprenait des objectifs de performance liés à l'alignement stratégique, à la gestion du risque, au contrôle des coûts et à la création de valeur. Elle a ensuite élaboré, pour chaque unité d'exploitation, un tableau de bord établissant des objectifs de performance pour le service des TI en rapport avec les ententes sur les niveaux de service négociées entre l'unité et le service des TI. Ces tableaux de bord comprenaient des objectifs de performance liés à la satisfaction de la clientèle, aux résultats des services de développement (déploiement des TI en vue de la création de nouveaux services) et aux résultats des services opérationnels (maintien des niveaux de service en place). Enfin, le service des TI a créé pour ses propres activités un tableau de bord comprenant des objectifs de performance liés aux processus des services de développement, aux processus des services opérationnels, aux niveaux de maturité des processus des TI et à la gestion de l'architecture de l'entreprise.

ABC a également mis en place des procédures systématiques pour évaluer tous les trimestres les mesures de performance sur tous les tableaux de bord; ces procédures visaient notamment à déterminer si chaque objectif restait pertinent. Des rapports sommaires de ces évaluations trimestrielles sont présentés au comité directeur des TI du conseil d'administration d'ABC. Le service de vérification interne effectue une évaluation continue des contrôles internes au sein du service des TI, notamment de la conformité aux exigences réglementaires, et présente dans des rapports semestriels ses conclusions et recommandations au Conseil.

Les indicateurs de performance clés liés à l'ensemble des objectifs de performance pertinents sont mis à jour deux fois par mois et sont communiqués aux employés sur le portail d'entreprise. Le service des TI a également un site Web où les employés peuvent formuler des commentaires. Tous les employés d'ABC reçoivent la formation nécessaire pour utiliser le site Web et, tous les trois mois, un prix est remis à l'employé qui a formulé la suggestion d'amélioration jugée la plus utile.

Voyons comment ABC a mis en place des procédures qui tiennent compte des enjeux décrits aux points un à dix. ABC assure l'alignement des objectifs de performance des TI sur les objectifs stratégiques (1 et 2) en élaborant des tableaux de bord équilibrés et en veillant à l'adhésion aux objectifs de performance à tous les échelons de l'organisation (3) au moyen de tableaux de bord intégrés à l'échelle de l'entreprise, des unités d'exploitation et du service des TI. L'entreprise établit un lien entre les objectifs des processus et les objectifs de performance des employés en faisant participer tous les employés concernés aux ateliers sur le tableau de bord et en communiquant les critères des indicateurs de performance clés sur les portails des employés. ABC mesure et suit la valeur créée par les TI (4) en évaluant de façon systématique, chaque trimestre, l'atteinte des objectifs contenus dans le tableau de bord.

Le rôle du chef de l'information est aligné au moyen d'une structure de direction efficace (5), car il relève directement du chef de la direction et rend compte aux chefs de la direction des trois unités d'exploitation. Le service des TI a la responsabilité d'assurer une interaction efficace avec les partenaires commerciaux (6) par l'entremise des objectifs de performance des services

opérationnels figurant sur les tableaux de bord des unités d'exploitation. ABC fournit un véhicule pour l'obtention de commentaires (7) par l'entremise de son site Web. L'entreprise veille à ce que son infrastructure de TI soit suffisamment flexible (8) et fait le suivi des innovations dans ce domaine (9) au moyen, respectivement, des objectifs de gestion de l'architecture de l'entreprise et de performance des services de développement qui figurent sur le tableau de bord du service des TI. Enfin, ABC veille à ce que les TI s'occupent des questions de conformité et à ce que ces questions soient portées à la connaissance du conseil d'administration (10) au moyen de rapports annuels préparés par le service de la vérification interne.

Gestion du portefeuille de TI

En plus de l'alignement des fonctions de TI sur les objectifs stratégiques et opérationnels, l'ensemble du portefeuille d'investissements dans les TI (solutions, services, actifs et capacités), doit être géré de façon à assurer une performance optimale et à réaliser l'équilibre entre les objectifs à court et à long terme.

Cet effort porte principalement sur l'évaluation de la valeur et la gestion du risque, et nécessite la gestion des investissements dans les TI comme un portefeuille pour lequel il faut peser les possibilités de rendement et le risque, ainsi que la définition de profils pour les catégories suivantes : a) infrastructure – informatique et réseaux, b) transaction – applications opérationnelles de l'entreprise, c) information – systèmes de soutien à la décision, progiciels de gestion intégrés (PGI), systèmes financiers et systèmes de ressources humaines, d) stratégie – innovation et applications menant à un avantage concurrentiel. La gestion des profils de rendement et de risque s'appuyant sur un portefeuille équilibré maximisera la valeur pour les actionnaires et atténuera le risque.

L'évaluation de la valeur des TI ne se limite pas à des critères financiers et comptables traditionnels tels que le RCI ou la VAN, en particulier en situation d'incertitude. Un cadre plus holistique doit être défini pour mesurer la valeur selon un modèle de « triangulation », soit l'utilisation d'un éventail de méthodes d'évaluation, notamment des sondages, l'étalonnage, des modèles de maturité et des tableaux de bord qui englobent les objectifs multiples des TI : excellence du service, contrôle des coûts, amélioration continue des processus internes et valeur ajoutée grâce à des utilisations innovatrices de la technologie. Les mesures de la valeur doivent être liées aux profils de risque. Il est nécessaire de détecter les conditions qui pourraient nuire à la performance de l'entreprise et des TI, et de prendre les mesures suivantes pour gérer ces risques : a) mettre en œuvre des processus pour atténuer le risque; b) transférer le risque à une autre partie (par exemple en souscrivant une assurance); c) accepter que le risque est lié à la concurrence dans un secteur d'activité donné ou d) quitter le secteur d'activité si les menaces dépassent le seuil de tolérance au risque de l'organisation. Une gestion efficace du risque implique l'établissement d'un cadre et d'un ensemble de contrôles pour a) identifier et évaluer les risques d'entreprise; b) engager les ressources nécessaires pour gérer ces risques; c) établir des critères de performance pour suivre l'incidence des efforts de gestion des risques sur les résultats de l'entreprise; d) surveiller ces critères pour repérer les lacunes et e) prendre les mesures correctives nécessaires. Les efforts visant à équilibrer le portefeuille doivent mettre l'accent sur le rapport entre le risque et la valeur pour les fonctions des TI actuelles et futures.

Afin d'évaluer les processus de gestion du portefeuille des TI, les directeurs financiers doivent tenir compte des questions abordées dans les paragraphes qui suivent.

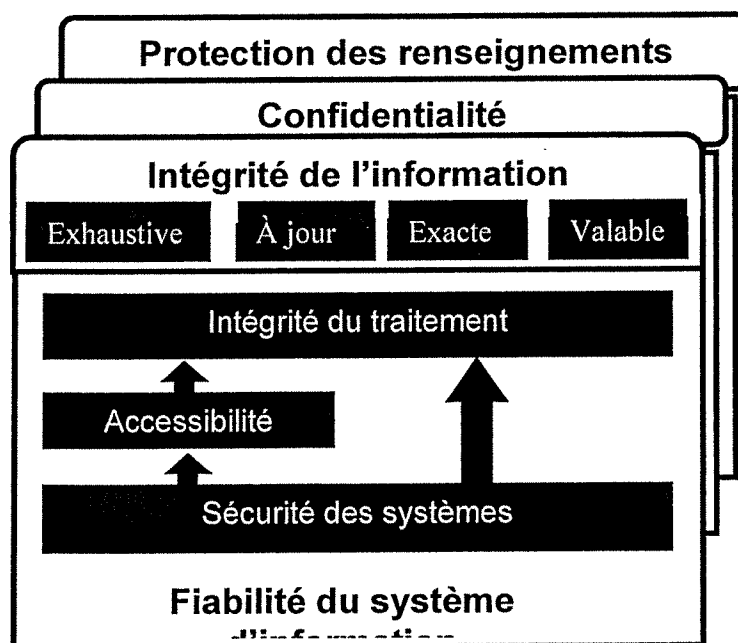
11. Gestion des risques à l'échelle du service des TI

La gestion des risques qui menacent la performance des TI va au delà des inquiétudes que suscitent les virus et les pannes de courant. Si les interruptions de service constituent une préoccupation importante, d'autres risques doivent être pris en considération et un plan d'intervention approprié doit être établi, à la fois du point de vue opérationnel et stratégique. Le programme de gestion des risques doit tenir compte de toutes les situations qui pourraient entraver sérieusement la capacité de l'organisation à se servir des TI pour assurer l'exécution efficace des processus et qui pourraient, par conséquent, compromettre l'atteinte des résultats escomptés. L'organisation doit tenir compte des menaces telles que l'incapacité à rivaliser avec la performance des concurrents dans les TI, la perte d'expertise dans la gestion des TI et l'incertitude quant à la fiabilité continue des tiers fournisseurs de services. La définition de profils de risque correspondant aux catégories d'investissements dans les TI peut constituer un moyen efficace de gérer le risque d'entreprise.

12. Fiabilité des systèmes et intégrité de l'information, confidentialité et protection des renseignements personnels

Un système d'information ne peut répondre aux besoins de ses utilisateurs si l'intégrité de l'information n'est pas garantie. Cette intégrité est indissociable de la qualité de l'information. Le cadre permettant d'assurer l'intégrité de l'information, la confidentialité et la protection des renseignements personnels grâce à la fiabilité des systèmes est illustré à la figure 2.

Figure 2
Cadre assurant l'intégrité de l'information



Une architecture d'information définissant les exigences en la matière et un système de politiques et de procédures de contrôle assurant la conformité continue à ces exigences sont des éléments essentiels d'un bon système de gestion des TI. Ce système de contrôles doit indiquer quelles procédures de contrôle individuelles une organisation utilisera pour assurer la fiabilité des systèmes et l'intégrité de l'information, la confidentialité et la protection des renseignements personnels. Il doit aussi comporter un processus de suivi en ce qui a trait au respect de ces procédures de contrôle à l'échelle du service des TI.

13. Mesures permettant de distinguer la performance et le rendement du capital investi (RCI) du portefeuille d'investissements dans les TI

Une fois que le total des investissements dans les TI a été établi et que l'appréciation des risques a été effectuée, les autres variables nécessaires pour calculer le RCI sont des indicateurs de performance pouvant être quantifiés et mesurés. Les économies de coûts ont constitué traditionnellement la mesure de performance retenue pour de nombreux investissements dans les TI; il s'agit d'une variable qui peut être assez facilement quantifiée. Cependant, les TI contribuent de plus en plus à l'efficacité des processus, leur rôle ne se limitant plus à l'atteinte de l'efficacité du traitement. Lorsqu'un investissement dans les TI est motivé par la volonté d'améliorer la performance des processus d'affaires, la mesure de performance pertinente est la contribution des TI en fonction des dollars gagnés et non des dollars économisés. Les mesures de performance efficaces des investissements dans les TI tiennent compte des mesures qui intègrent la valeur des améliorations apportées aux processus tant à l'égard de l'accroissement des produits que de la diminution des coûts.

14. Procédures d'évaluation comparative des indicateurs de performance des TI par rapport aux meilleures pratiques du secteur

Peu d'organisations peuvent établir le meilleur moyen de mettre un processus en application si elles ne comptent que sur les processus internes et le talent sur place. Elles doivent aussi jeter un coup d'œil du côté de leurs concurrents pour voir ce qu'ils font. Même si les TI peuvent être alignées adéquatement sur les objectifs de l'entreprise et les utilisateurs, satisfaits des niveaux de service des TI, il se peut que quelqu'un d'autre ait trouvé une meilleure formule. Il est maintenant possible d'avoir accès à un éventail de sources d'information sur les meilleures pratiques dans les TI. Les services des TI prudents ont mis au point des procédures d'étalonnage de leurs mesures de performance par rapport aux niveaux de service et à l'efficacité des investissements chez les concurrents. Il existe aussi divers modèles de maturité qui, en plus de permettre l'étalonnage, contribuent à l'amélioration des processus en rehaussant la «courbe de maturité» dans les divers secteurs tels que les activités de TI – ITIL, développement de logiciels – CMM SEI et ISO 9000-3, gestion de projet – PMBOK PMI et ISO 10006/10007, et sécurité des TI – ISO 17799³.

15. Ententes sur les niveaux de service des TI et suivi des niveaux de service pour toutes les applications internes et imparties

Dans le cadre des ententes sur les niveaux de service, les utilisateurs des services de TI et l'organisation chargée de les fournir sont placés sur le même pied, ce qui assure une

³ Pour obtenir plus d'information, veuillez consulter les sites Web suivants : www.itil.org, www.sei.cmu.edu, www.pmi.org et www.iso.org.

utilisation efficace des ressources en TI. Les dirigeants d'entreprise sont souvent prêts à accepter une réduction des niveaux de service en échange d'une baisse des coûts. Cependant, les utilisateurs des services de TI s'attendent généralement à la perfection et, à moins que les dirigeants communiquent et gèrent les attentes à l'égard de niveaux de service approuvés au sein de leur unité d'exploitation, le résultat est habituellement l'insatisfaction des utilisateurs. Pour gérer les attentes, il est nécessaire de mettre en œuvre un processus permettant de discerner les besoins et les souhaits des utilisateurs, l'entreprise ne pouvant se permettre de répondre favorablement à toutes les demandes. Que les services des TI soient fournis selon un modèle de services partagés à l'interne ou soient impartis à un fournisseur indépendant, une entente officielle dans laquelle sont consignés les attentes des utilisateurs, les coûts à prévoir et la méthode de résolution des conflits entre les utilisateurs et les fournisseurs est essentielle pour créer une relation efficace avec les services des TI. Afin d'encourager un comportement d'entreprise adéquat, des politiques doivent être mises en place pour éviter que les utilisateurs ne fassent un usage abusif ou inapproprié des services de TI en y ayant recours comme s'ils étaient totalement gratuits.

16. Processus efficace et transparent de répartition des coûts des TI à l'échelle de l'organisation

Une bonne gestion des coûts des TI commence par une évaluation fiable du total des coûts, ce qui est impossible à moins que la direction sache où se trouvent ses actifs de TI et que ceux-ci aient fait l'objet d'un classement systématique. Beaucoup d'organisations, toutefois, ne peuvent compter sur une évaluation fiable des actifs de TI dont elles disposent ni du coût de leur gestion. Les actifs de TI sont souvent acquis et gérés à l'extérieur du service des TI, dissimulés parmi les actifs attribués aux unités d'exploitation. Ce sont souvent ces actifs cachés qui sont à l'origine des coûts des TI, mais le lien n'est pas toujours évident.

À des fins de transparence, les coûts des TI doivent être répartis entre les unités d'exploitation au moyen d'un éventail de processus, par exemple : imputation proportionnelle des coûts indirects, facturation directe des services fournis ou des projets réalisés, ou ententes sur l'attribution des coûts par activités ou selon la consommation. Un processus de répartition des coûts efficace doit comprendre des mécanismes étroitement reliés de facturation des coûts différentiels aux utilisateurs des services de TI, ce qui évite que ces services soient considérés comme gratuits ou inépuisables.

17. Bonnes pratiques de gestion des TI et de gestion de projet

Aujourd'hui, dans la plupart des organisations, le renouvellement des TI est un processus presque ininterrompu et les nouveaux déploiements sont fréquents. Un service de TI bien géré a en place un processus officiel pour la modification de l'infrastructure matérielle et logicielle qui comprend des politiques assurant la rigueur des données servant aux analyses de rentabilité, de la gestion de projet, du développement de logiciels, de l'analyse et de la conception des systèmes, de l'acquisition et de la gestion des fournisseurs, de la mise en œuvre, des tests et de la formation et de l'examen postérieur à la mise en œuvre. Un programme systématique permettant l'administration de toutes les modifications de l'infrastructure des TI est une garantie de travail bien fait en tout temps. Dans ce cas également, un cadre de maturité doit être mis en application aux fins de l'étalonnage et de l'amélioration des processus.

18. Attribution de ressources en capital suffisantes pour l'infrastructure essentielle des TI

Une fois les fonctions de TI alignées sur les objectifs de l'entreprise, le coût des TI ne peut plus être associé aux frais d'administration indirects. Une partie importante des capitaux attribués aux TI représente alors un investissement dans les processus utilisés par l'organisation pour créer de la valeur pour les clients. Les organisations qui ont aligné les TI sur la stratégie d'entreprise considèrent souvent leur investissement annuel dans les TI comme une composante de leur budget d'exploitation. Cependant, des investissements destinés à l'infrastructure informatique et de réseau sous-jacente restent invisibles pour les processus. Ces investissements nécessitent habituellement différents processus de répartition, fondés sur le modèle de services partagés. Au moment de la préparation du budget, la question centrale est la suivante : «Quel est le niveau de service des TI nécessaire pour permettre la mise en valeur des processus de base de l'entité et le soutien de l'infrastructure sous-jacente?» La réponse guide les décisions relatives à l'enveloppe budgétaire du service des TI.

19. Regroupement des fonctions de TI à l'échelle de l'organisation ou impartition

Outre des investissements importants dans le matériel et le logiciel, une infrastructure de TI efficace nécessite une bonne dose de connaissances et de savoir-faire. Une fusion ou une réorganisation peut donner l'occasion de regrouper les fonctions de TI au sein de groupes de services partagés et ainsi de mettre en valeur le capital financier et humain investi par l'organisation. L'impartition de certaines fonctions des TI peut constituer également une solution intéressante pour réduire ces investissements afin d'obtenir une rentabilité accrue et une plus grande efficacité en ce qui a trait au bilan, de compenser un manque de savoir-faire au sein de l'organisation ou de donner accès à un capital intellectuel plus vaste. Les organisations doivent cependant se rappeler que la responsabilité à l'égard de la fiabilité des systèmes et de l'information ne peut être impartie. L'impartition ne doit pas servir à transférer la responsabilité de la gestion du risque à un tiers.

20. Pratiques et politiques de ressources humaines donnant l'assurance que le service des TI compte un effectif suffisant, que les employés ont reçu une formation adéquate, que les tâches sont attribuées de façon appropriée et que les personnes les plus talentueuses sont attirées et retenues

Les ressources humaines constituent l'élément le plus coûteux d'un système d'information et celui qui est le plus susceptible de produire des résultats inférieurs aux attentes. L'exploitation du matériel et des logiciels d'un système d'information, de même que l'exécution des procédures, sont assurées par des personnes. Par conséquent, le volet ressources humaines d'un service des TI est le principal élément moteur de la performance des TI et contribue de façon importante au capital intellectuel et aux actifs incorporels d'une entreprise. Pour s'assurer qu'on puisse compter sur les compétences et les capacités nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, il faut planifier les talents et les compétences pour aujourd'hui et pour demain.

Exemple

Pour montrer comment une organisation peut aborder les questions de gestion du portefeuille, nous reprendrons notre exemple de la Société de services financiers ABC.

Après avoir assisté à une présentation sur le cadre de gestion du risque d'entreprise préparée par le Committee of Sponsoring Organizations (COSO), les membres du Conseil d'administration d'ABC ont demandé au comité directeur des TI d'évaluer les projets de gestion des risques au sein du service des TI. Des membres du comité ont interviewé le chef de l'information et d'autres membres de l'équipe de direction sur les méthodes employées pour gérer les risques liés aux TI. Ci-après une transcription de cette entrevue.

Q : Quel cadre employez-vous pour identifier les risques liés aux TI?

R : Nous classons les risques liés aux TI comme des risques stratégiques ou opérationnels, et notre approche à l'égard de ces risques diffère selon que nous les considérons comme des menaces ou des occasions. Au sein de nos trois unités d'exploitation, un élément important de notre stratégie visant à conserver notre avantage concurrentiel est centré sur l'acquisition d'une meilleure connaissance de nos clients et sur l'utilisation de cette connaissance pour mieux les servir. Outre la satisfaction constante des clients, la prestation d'un meilleur service vise à accroître les revenus que nous tirons de chaque client. On peut donc considérer que cette stratégie concurrentielle est fondée sur l'établissement de liens étroits avec les clients, pour lesquels le principal inducteur de valeur est notre capacité à gérer les relations avec la clientèle.

Si chaque unité d'exploitation a mis au point différents programmes de gestion des relations avec la clientèle en fonction de son modèle d'affaires propre, le principal ingrédient de tous ces programmes est la collecte et l'évaluation de l'information sur les clients. Les TI soutiennent cet objectif stratégique par l'entremise d'une série de fonctions de gestion des relations avec la clientèle qui sont constamment reconfigurées pour fournir l'information dont a besoin chaque unité d'exploitation. Les situations qui compromettent notre capacité de soutenir les initiatives de gestion des relations avec la clientèle sont considérées comme des risques stratégiques.

Du point de vue de l'exploitation, un volet important de la mission du service des TI consiste à faciliter le traitement des transactions électroniques et la communication, à la fois au sein de nos unités d'exploitation et avec leur réseau de partenaires commerciaux. La collaboration électronique est essentielle pour réduire au minimum les coûts indirects et, parallèlement, assurer la prestation de niveaux de service efficaces. De plus, presque tous les partenaires commerciaux s'attendent à effectuer des transactions au moyen de l'échange d'information numérique. Auparavant un facteur stratégique distinctif, la capacité de mener des affaires électroniques est maintenant essentielle pour nous.

Certains services des TI classent ces types de menaces en trois catégories : risque informationnel, transactionnel ou d'infrastructure. Nous les regroupons dans une seule catégorie, celle des risques opérationnels. On peut dire que les menaces que nous considérons comme des risques opérationnels peuvent compromettre la capacité de l'unité d'exploitation à mener ces activités, tandis que les menaces associées à des risques

stratégiques peuvent entraver sa capacité à transformer les processus en un avantage concurrentiel.

Q : *Quelle est votre stratégie de gestion des risques stratégiques et opérationnels qui ont été identifiés?*

R : Tout comme entre les risques stratégiques et opérationnels, il existe deux importantes distinctions dans nos initiatives de gestion des risques.

Premièrement, la gestion des risques stratégiques implique une interaction et une coordination importantes entre les TI et les dirigeants des unités d'exploitation, car les risques stratégiques exercent une menace directe sur les processus qui font le lien entre les directeurs et leurs objectifs de performance. Les directeurs des unités doivent indiquer au service des TI quels programmes de gestion des relations avec la clientèle ils souhaitent modifier et quels changements ils veulent apporter. Par conséquent, l'établissement de liaisons entre les unités d'exploitation et le service des TI est indispensable à la gestion des risques stratégiques.

En revanche, les risques opérationnels impliquent principalement des processus qui évoluent à un rythme beaucoup moins rapide que les processus stratégiques. De plus, le service des TI connaît beaucoup mieux les méthodes qui doivent être employées pour mettre en application et prendre en charge ces processus avec le temps. Tous les services de TI fournis aux unités d'exploitation sont attestés par des ententes qui précisent le niveau de service et le coût de chaque service, qui est rétrofacturé à l'unité d'exploitation au moyen d'une répartition des coûts directs. Par conséquent, les risques opérationnels peuvent être repérés et gérés dans une large mesure au sein du service des TI à partir des ententes de service négociées, et les interactions avec le personnel de l'unité d'exploitation sont beaucoup moins nécessaires. En d'autres mots, si nous passons beaucoup de temps à discuter des risques stratégiques avec les unités d'exploitation, nous parvenons à gérer nous-mêmes une bonne partie des risques opérationnels.

La seconde distinction entre les risques stratégiques et opérationnels porte sur les priorités budgétaires. La gestion des risques génère des coûts. Nous pouvons atténuer un risque spécifique en établissant et en suivant les procédures de contrôle qui nous aident à assurer la bonne marche des processus. Un accroissement des contrôles s'accompagne inévitablement d'une augmentation des besoins en ressources humaines et (ou) en technologie, et les deux génèrent des coûts. En d'autres mots, la gestion des risques comprend l'identification des risques, l'évaluation des méthodes d'atténuation et, enfin, la détermination du budget nécessaire pour réduire chaque risque.

Q : *Qu'entendez-vous par la mise en œuvre de «procédures de contrôle» pour atténuer les risques?*

R : Les TI ne peuvent assurer un bon service, que ce soit au niveau stratégique ou opérationnel, en l'absence de systèmes d'information fiables. Un système fiable a) est accessible quand on en a besoin, b) est sécurisé contre les accès non autorisés, c) garantit l'intégrité du traitement de l'information, et d) peut conserver ces caractéristiques dans un environnement

de changement constant. Nos activités de contrôle visent à assurer que nous disposons de politiques couvrant ces quatre dimensions, à communiquer la teneur de ces politiques aux utilisateurs internes et externes autorisés de nos systèmes, à mettre en œuvre et à appliquer les procédures permettant l'exécution de ces politiques et à surveiller constamment nos systèmes pour nous assurer que ces dimensions continuent d'être gérées correctement, compte tenu de l'évolution de l'environnement, de la technologie et de nos propres processus.

Nous regroupons les procédés de contrôle dans trois catégories, en phase avec la structure interne de notre unité.

1. Les contrôles appliqués aux activités de développement portent sur les risques qui compromettent le déploiement de nouvelles solutions de TI. Ces contrôles font en sorte d'assurer que la nécessité d'une nouvelle solution est évaluée de façon adéquate, que le système est conçu de façon appropriée en consultation avec les utilisateurs, que l'approvisionnement du matériel et des logiciels soit efficient et que le système fonctionne comme prévu après son installation.

2. Les contrôles appliqués aux activités d'exploitation mettent l'accent sur le maintien au plus bas coût possible des ententes sur les niveaux de service négociées par le suivi de l'efficacité du traitement, par l'évaluation des réductions de coûts rendues possibles par l'impartition ou le regroupement des processus, et par la mise en place d'une infrastructure fiable assortie d'une architecture flexible qui peut se prêter à la prise en charge de nouvelles interfaces avec les partenaires commerciaux.

3. Les contrôles appliqués aux ressources humaines visent à assurer que les employés sont bien informés, reçoivent une formation appropriée et touchent une rémunération adéquate. L'objectif premier est de faire en sorte que le service des TI attire et retienne les talents et les connaissances dont il a besoin pour que nous puissions atteindre nos objectifs de performance.

Comme pour toute procédure, nous savons si les contrôles sont efficaces seulement lorsque nous assurons le suivi des résultats. Le service des TI est le principal responsable de la conception et de la mise en œuvre de procédures de contrôle visant à assurer la fiabilité de nos systèmes, mais le service de vérification interne joue un rôle très important dans la surveillance indépendante de ces procédures.

Q : Vous avez dit que votre capacité d'obtenir du financement pour les ressources humaines et les technologies est un volet essentiel d'une bonne gestion du risque. Quelle méthode utilisez-vous pour justifier les enveloppes budgétaires demandées?

R : Comme tous les autres services au sein de cette entreprise, le service des TI doit justifier le financement demandé au moment de l'établissement du budget annuel. Notre enveloppe budgétaire dépend de notre capacité de faire fructifier l'investissement de l'entreprise dans les TI. Pour faire la promotion d'une initiative, il faut convaincre le comité du budget qu'elle procurera des avantages dépassant les coûts connexes par une marge acceptable.

Comme les risques stratégiques ont une incidence plus directe sur l'avantage concurrentiel et qu'ils génèrent des revenus, ils font généralement l'objet d'une plus grande attention. La décision d'engager des fonds pour atténuer les risques stratégiques est fondée sur l'estimation du rendement du capital investi figurant dans l'analyse de rentabilité préparée pour appuyer les demandes de financement de chaque initiative. De plus, les dépenses consacrées à la gestion des risques stratégiques sont davantage perçues comme un investissement dans les processus stratégiques plutôt que dans les TI. Par conséquent, il incombe d'abord aux directeurs des unités d'exploitation qui souhaitent obtenir une fonctionnalité donnée, et non au service des TI, de présenter une analyse de rentabilité des initiatives stratégiques.

Les enveloppes budgétaires pour les questions opérationnelles participent cependant d'un processus entièrement différent. La gestion des risques opérationnels concerne dans une large mesure le contrôle des coûts en parallèle avec le maintien des niveaux de service approuvés. Ces enveloppes budgétaires sont plus susceptibles d'être réduites lorsque des pressions sont exercées pour diminuer les coûts d'exploitation. Les enveloppes budgétaires destinées à la gestion des risques opérationnels sont généralement établies sur la base de deux critères : la performance des TI par rapport aux meilleures pratiques et, pour des questions pratiques, les sommes qui ont été investies dans l'infrastructure des TI l'année précédente. L'objectif de performance global du service des TI, ou en d'autres termes sa mission stratégique, consiste à atteindre le niveau optimal en ce qui a trait aux critères de performance de l'industrie, critères qui sont assemblés et communiqués par plusieurs organisations. Nous élaborons généralement notre analyse de rentabilité aux fins des enveloppes budgétaires opérationnelles à partir d'un rendement du capital investi calculé comme un ratio entre notre performance à l'égard des meilleures pratiques du secteur et les coûts des TI.

Nous allons maintenant voir comment ABC s'y est pris pour mettre en place des procédures portant sur les questions décrites aux points 11 à 20 ci-dessus.

L'entrevue décrit un programme bien conçu pour la gestion des risques (11) par la mise en œuvre de procédures de contrôle visant à assurer que la performance des TI satisfait les attentes (12). Les décisions portant sur l'attribution des fonds à la mise en œuvre ou au maintien des contrôles sont basées sur un rendement du capital investi calculé aux fins des mesures de performance des TI (13) et des meilleures pratiques de l'industrie (14), comme il convient.

L'établissement des ententes sur les niveaux de service entre les unités d'exploitation et le service des TI documente les attentes des utilisateurs des TI à l'égard des services (15) et assure une répartition transparente des coûts des TI (16). Les procédures de contrôle appliquées aux activités de développement donnent l'assurance que les nouvelles solutions de TI sont mises en œuvre efficacement (17). Des procédures de contrôle appliquées aux activités opérationnelles donnent l'assurance que l'infrastructure de TI sera gérée correctement (18) et que les occasions d'améliorer l'efficacité sont prises en considération (19). Les procédures de contrôle appliquées aux ressources humaines contribuent quant à elles à faire en sorte que le service des TI rivalise avec la concurrence pour attirer et retenir les personnes talentueuses (20).

Conclusion

Une bonne gouvernance des TI est indispensable pour générer de façon constante un rendement attrayant et atténuer le risque lié aux investissements dans les TI. Les organisations qui tirent le meilleur rendement de leur investissement dans les TI ont mis au point des processus de gestion pour a) aligner les dépenses consacrées aux TI sur les objectifs de performance en évolution, et b) créer de la valeur et diminuer le risque par la gestion de leur portefeuille de TI au moyen d'un système de contrôles assurant une exécution efficace. Les questions que nous avons abordées devraient aider les directeurs financiers à évaluer le processus de gouvernance des TI en place dans leur organisation. Quand ils en sauront plus sur ces processus, les directeurs financiers pourront mieux déterminer dans quelle mesure les investissements dans les TI qu'ils approuvent atténueront le risque et procureront les rendements auxquels la direction s'attend.

Comité consultatif de l'ICCA sur les technologies de l'information

Président

Ray Henrickson, CA•TI, CA•CISA, Banque Scotia, Toronto

Membres

Gary S. Baker, CA	Deloitte & Touche s.r.l., Toronto
David Chan, CA•CISA	Gouvernement de l'Ontario, Toronto
Allan W.K. Cheung, CA•TI, CA•CISA	La Caisse canadienne de dépôt de valeurs limitée, Toronto
Henry Grunberg, CA•TI	Ernst & Young s.r.l., Toronto
Carole Le Néal, CISA, CISSP, CIA	Mouvement des caisses Desjardins, Montréal
James R. Murray, CA•CISA, CA•CIA	Grant Thornton s.r.l., Halifax
Erlinda L. Olalia-Carin, CISA	KPMG s.r.l., Toronto
Robert G. Parker, FCA, CA•CISA	Deloitte & Touche s.r.l., Toronto
Robert J. Reimer, CA•TI, CA•CISA, CISM	PricewaterhouseCoopers s.r.l., Winnipeg
Douglas G. Timmins, CA	Bureau du vérificateur général du Canada, Ottawa
Gerald D. Trites, FCA, CA•TI, CA•CISA	St. Francis Xavier University, Antigonish (et conseiller technique du Comité)
Bryan C. Walker, CA	L'Institut Canadien des Comptables Agréés, Toronto

Personnel de l'ICCA

Andrée Lavigne, CA, directrice de projets, Monographies
William J.L. Swirsky, FCA, vice-président, Développement des connaissances

Le Comité consultatif sur les technologies de l'information (CCTI)
relève de la division Développement des connaissances de l'ICCA. Il joue un rôle
de soutien et de conseil sur les questions de TI qui ont une incidence sur
la profession de CA et sur le milieu des affaires