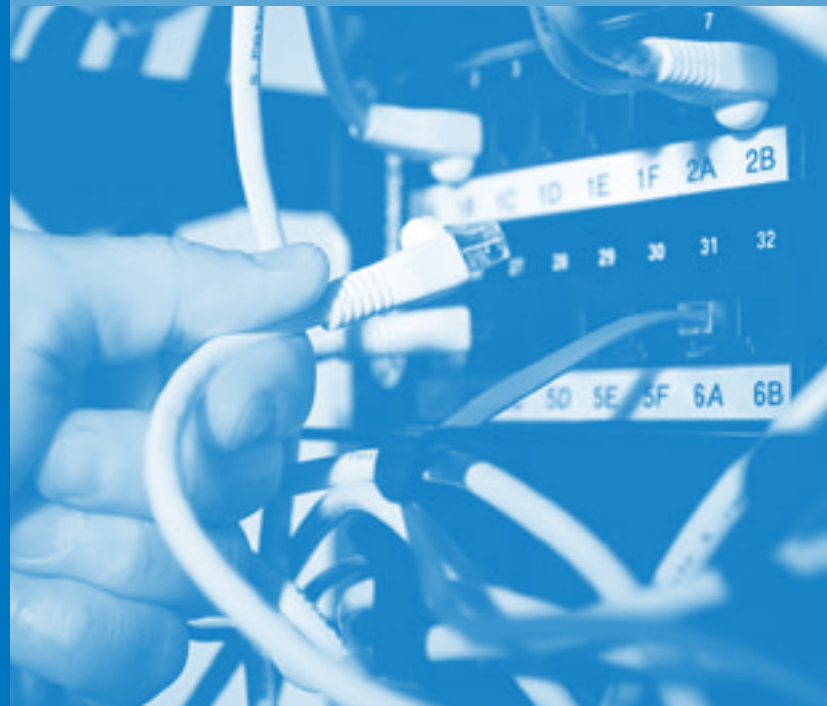


20 Questions

que les administrateurs devraient poser
sur les projets de TI

2007



L'Institut Canadien
des Comptables Agréés

Comment utiliser le présent cahier d'information

Chaque cahier de la série «20 Questions» se veut une introduction concise et accessible sur une question d'intérêt pour les administrateurs. L'utilisation de questions tient compte du rôle de surveillance des administrateurs, qui comprend le fait de poser à la direction — et de se poser à eux-mêmes — des questions qui demandent réflexion. L'ensemble des questions ne constitue pas une «liste de contrôle» exhaustive, mais bien un moyen de fournir un éclairage et de stimuler les discussions sur des sujets importants.

Les commentaires qui accompagnent les questions résument les considérations actuelles sur les problèmes qui se posent au sein d'organisations prééminentes et fournissent aux administrateurs des assises pour évaluer de façon éclairée les réponses qu'ils obtiennent et pour approfondir leur questionnement au besoin. Bien que les questions s'appliquent à la plupart des organisations de moyenne et de grande taille, les réponses varieront selon la taille, la complexité et le degré d'évolution de chaque organisation.

Comité consultatif sur les technologies de l'information

20 Questions

que les administrateurs devraient poser
sur les projets de TI

2007

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

20 questions que les administrateurs devraient poser sur les projets de TI.

Traduction de : 20 questions directors should ask about IT projects.

Préparé par le Comité consultatif sur les technologies de l'information de l'ICCA.

ISBN 978-1-55385-251-3

1. Gestion de projets. 2. Technologie de l'information–Gestion.

I. Institut Canadien des Comptables Agréés. Comité consultatif sur les technologies de l'information. II. Titre : Vingt questions que les administrateurs devraient poser sur les projets de TI.

HD30.2.T88314 2007 658.4'04 C2007-902038-0

Tous droits réservés © 2007

L'Institut Canadien des Comptables Agréés

277, rue Wellington Ouest

Toronto (Ontario)

M5V 3H2

Available in English

www.icca.ca/ccti

Préface

Le Comité consultatif sur les technologies de l'information de l'ICCA a préparé le présent ouvrage pour aider les membres des conseils d'administration à identifier et évaluer les problèmes qui pourraient se poser lors de la planification et de la mise en œuvre de projets d'envergure en matière de TI. Ce document pourra également intéresser les membres d'autres instances de gouvernance – plus particulièrement les comités de vérification et les organes stratégiques tels que les comités d'orientation sur les TI et les comités chargés des projets de TI.

On attend des administrateurs qu'ils s'assurent de l'efficacité de la fonction des technologies de l'information, ce qui comprend la gestion d'investissements importants dans des technologies nouvelles ou mises à niveau, dans le cadre de projets et d'initiatives de TI. Le présent document contient des exemples de questions que les administrateurs peuvent poser notamment au chef de l'information et aux responsables de projets. Chaque question est accompagnée de brèves explications

contextuelles. Nous espérons que les administrateurs, les chefs de la direction et les chefs de l'information trouveront ce document utile pour évaluer leur stratégie à l'égard de la gestion des risques et du contrôle interne.

L'ICCA tient à exprimer sa plus vive reconnaissance à l'auteur principal du présent cahier d'information, James R. Murray, CA•CISA, CA•CIA, membre du Comité consultatif sur les technologies de l'information, ainsi qu'aux autres membres de ce comité pour les conseils et les commentaires qu'ils ont fournis.

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

Président

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

Comité

Gary S. Baker, CA, Deloitte & Touche s.r.l., Toronto

David Chan, CA•CISA, CISM, Gouvernement de l'Ontario, Toronto

Allan W.K. Cheung, CA•CISA, CA•TI, La Caisse 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•CISA, CA•TI, CISM, PricewaterhouseCoopers s.r.l., Winnipeg

Douglas G. Timmins, CA, Bureau du vérificateur général du Canada, Ottawa

Gerald D. Trites, FCA, CA•CISA, CA•TI, chercheur, Université de Waterloo, Waterloo (et conseiller technique du Comité)

Bryan C. Walker, FCA, vice-président, Développement des connaissances

Permanents de l'ICCA

William J.L. Swirsky, FCA, vice-président, Développement des connaissances

Andrée Lavigne, CA, directrice de projets, Monographies

Responsabilités du conseil à l'égard des projets de TI

Il incombe au conseil d'administration de s'assurer que la direction a mis en place des processus lui permettant de bien gérer ses projets de TI. Pour ce faire, le conseil doit poser les bonnes questions à la direction et évaluer ses réponses.

La direction a la responsabilité de concevoir, de mettre en œuvre et de tenir à jour des processus appropriés, et de faire en sorte que des ressources suffisantes soient disponibles pour favoriser le succès des projets de TI.

Les résultats de certaines enquêtes menées au sujet de projets de TI, comme *The Chaos Report* publié par The Standish Group, sont désastreux¹. On estime que plus de 50 % des projets de TI entrepris ne sont pas menés à bien. Rarement plus de 35 % des projets de TI ayant fait l'objet d'enquêtes ont été achevés dans le respect de l'échéancier, du budget et de la mise en place des fonctionnalités promises. Le fait que l'on parle toujours autant dans les médias des projets de TI qui ont échoué tend à confirmer ces résultats.

Parmi les cas les plus connus, citons celui de Hershey Foods. En 1999, cette société a subi un revers important dans la mise en œuvre de son système ERP, donnant lieu à deux alertes sur résultats au cours du dernier trimestre de l'exercice. Cet échec a entraîné pour Hershey d'importantes difficultés sur le plan de la distribution de ses produits pendant les périodes cruciales d'Halloween et de Noël, et aurait contribué de façon importante à la piètre performance du cours de l'action de Hershey cette année-là. À la fin de l'exercice, l'action de Hershey avait accusé une baisse de 27 % par rapport à sa valeur la plus élevée de l'exercice,

une performance très décevante compte tenu de la vigueur du marché boursier à cette époque².

En 2004, AT&T Wireless a beaucoup fait parler d'elle en raison de l'échec de la mise à niveau de son système de gestion de la relation client (CRM). La panne du système et l'impossibilité d'établir de nouveaux comptes ou d'y accéder a eu un effet boule de neige qui a nui au bon fonctionnement d'autres systèmes critiques d'AT&T et, au bout du compte, de son service sans fil. Des clients contrariés ont alors délaissé les services sans fil d'AT&T pour se tourner vers d'autres fournisseurs, et des milliers de clients potentiels sont allés voir ailleurs. Le manque à gagner d'AT&T Wireless a été estimé à 100 millions de dollars. Cet événement a considérablement dévalué la marque AT&T, forçant la vente du service à Cingular pour moins de la moitié de la valeur initiale de l'action³.

Le Canada a aussi eu son lot d'échecs à cet égard. En 2005, une étude portant sur le succès des projets de TI du gouvernement de l'Ontario a montré que jusqu'à 40 % de tous les projets de TI n'avaient pas entièrement produit les résultats escomptés, dans le respect de l'échéancier, du budget et de la mise en place des fonctionnalités prévues⁴.

De toute évidence, l'échec de grands projets de TI peut avoir des répercussions importantes sur une société, ce dont doit s'inquiéter le conseil d'administration. Le présent cahier propose 20 questions que les administrateurs devraient poser lorsqu'une société entreprend un projet d'envergure en matière de TI.

¹ Frank Hayes, «Chaos is back», *Computerworld*, 8 novembre 2004. <http://www.computerworld.com/managementtopics/management/project/story/0,10801,97283,00.html>.

² Malcolm Wheatley, «Hershey — ERP training stinks», *CIO Magazine*, 1^{er} juin 2000.

³ Christopher Koch, «AT&T Wireless self-destructs», *CIO Magazine*, 15 avril 2004.

⁴ Marc Songini, «Study finds many IT failures in Ontario» (encadré), *Computerworld*, 29 août 2005.

Voir aussi le rapport du vérificateur général du Canada de novembre 2006 sur un sujet connexe, à <http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/20061103cf.html>.

Dossier de décision

La direction a besoin d'informations pour prendre des décisions éclairées à l'égard du lancement et de la conception de grands projets. Un dossier de qualité facilite la prise de ces décisions.

Le dossier de décision devrait comprendre les éléments suivants :

- définition de l'envergure du projet;
- description des livrables;
- coût de l'investissement (temps et ressources);
- analyse du risque;
- **définition des critères de succès;**
- arrimage du projet avec la stratégie globale de l'entreprise.

Lorsque plusieurs stratégies sont envisageables, il est important que ce dossier de décision démontre que diverses solutions viables ont été explorées et analysées avant qu'un choix soit arrêté. Habituellement, la récupération des coûts est elle aussi prise en considération à cette étape. Parmi les exemples d'objectifs stratégiques pouvant être visés par un projet, citons la réduction du risque ou le respect des obligations réglementaires, la mise à niveau ou le remplacement des systèmes désuets, ou encore la nécessité de mettre en œuvre des mécanismes de sécurité adéquats pour satisfaire aux obligations d'attestation en matière de contrôle interne. Bref, la direction doit disposer d'un dossier solide qui lui permettra de prendre une décision éclairée selon la probabilité de succès du projet.

Il importe aussi de tenir compte du rôle joué par les parties prenantes clés du projet pour déterminer si les processus de la direction permettent l'élaboration d'un dossier de décision de qualité. Les parties prenantes sont le plus souvent les clients, les partenaires commerciaux, les autorités de réglementation, les utilisateurs à l'interne et les autres intervenants qui sont directement intéressés par les livrables du projet, par exemple les conseillers juridiques, les vérificateurs internes, les responsables de la conformité, de la finance, de la sécurité des TI, de la coordination antisinistre et du fonctionnement des TI, le responsable de la protection des renseignements personnels et les vérificateurs externes. Les parties prenantes clés varieront selon le projet.

La consultation des parties prenantes clés permet de s'assurer que le dossier de décision prendra en compte tous les secteurs de l'entreprise pour lesquels le changement technologique peut avoir une incidence – positive ou négative.

Quel que soit le projet, les parties prenantes ne partagent pas toutes les mêmes objectifs. Un dossier de décision soigneusement élaboré et dûment approuvé permet aux parties prenantes clés de faire connaître leurs priorités et leurs inquiétudes et aide la direction à faire des compromis judicieux.

Le dossier de décision doit aussi porter sur la capacité de l'organisation à mener le projet à bien. La direction doit déterminer la priorité à accorder

au projet au niveau stratégique, c'est-à-dire par rapport aux autres objectifs, aux activités prévues et à la capacité générale de changement de l'organisation. De plus, la direction doit se demander si les membres du personnel ont les compétences et l'expérience nécessaires pour mener le projet à bien. Un projet qui a pourtant tout pour réussir peut échouer si l'organisation disperse trop ses ressources ou encore si les membres du personnel n'ont pas acquis les compétences et l'expérience nécessaires dans des projets similaires.

Munie d'un dossier de décision de qualité, la direction peut prendre une décision éclairée en s'appuyant sur une analyse juste et complète du projet proposé dans le contexte de l'organisation. La décision de ne pas investir dans un projet ne doit pas nécessairement être vue comme un échec.

Il incombe au conseil d'administration de s'assurer que la direction a pris la décision de poursuivre le projet après mûre réflexion et qu'elle peut en attendre des résultats positifs, qui concordent avec les attentes des parties prenantes clés. Pour s'acquitter de cette responsabilité, le conseil doit trouver réponse aux questions qui suivent.

1. Le dossier de décision contient-il suffisamment d'informations pour permettre la prise d'une décision d'investissement éclairée?

- 2. L'organisation a-t-elle la capacité de changement, les ressources et les compétences nécessaires pour mener à bien le projet décrit dans le dossier de décision?**
- 3. Y a-t-il eu consultation en bonne et due forme des parties prenantes quant aux exigences et aux livrables du projet?**

Planification des projets

La qualité du processus de planification contribue au succès ou à l'échec d'un projet. Comme nous le montrons dans le présent document, l'existence d'un bon processus de planification ne suffit pas à assurer le succès d'un projet; toutefois, un processus de planification inadéquat mènera presque inévitablement à l'échec. Le processus de planification devrait notamment permettre de déterminer si le plan est complet, s'il est bien compris et appuyé par toutes les parties prenantes, et s'il tient compte adéquatement des ressources, des échéanciers (y compris le temps et les ressources en cas d'imprévus), des étapes clés et des livrables. Le processus de planification comprend les livrables liés à la gestion du projet en plus des livrables fonctionnels, ainsi que les tâches associées à la gestion des risques (dont des procédures de contrôle), de la qualité, des coûts et des autres questions financières, des communications, des problèmes, de l'approvisionnement, des relations avec les fournisseurs et des ressources.

On sait qu'une formation suffisante donnée en temps utile aux membres pertinents de l'équipe sur toute la durée du projet est un facteur clé de succès. En plus d'être techniquement compétents dans le domaine dont ils ont la responsabilité, les membres de l'équipe du projet doivent bien connaître les méthodes pertinentes en gestion de projet. La formation du personnel des TI en ce qui a trait aux exigences de fonctionnement et de production du nouveau système est tout aussi importante que celle des membres du personnel qui utilisent les nouvelles fonctionnalités. Malheureusement, la formation est trop souvent le volet du projet qui est sacrifié si le temps et les ressources viennent à manquer.

En plus de la formation, d'autres éléments clés doivent être pris en compte dans le processus de planification. Ces éléments comprennent l'élaboration de l'infrastructure complémentaire, les tests d'acceptation, les tests de stress et de performance des systèmes, la configuration de la sécurité, les rapports et données de sortie du système, et le plan de poursuite des activités. Les lacunes dans la planification et l'exécution de ces tâches ont entraîné l'inefficience de certains projets et, dans certains cas, leur échec.

Pour en savoir plus sur le processus de planification du projet, le conseil doit trouver réponse aux questions qui suivent.

4. **Le processus de planification du projet permet-il de bien identifier les risques, les tâches, les échéances estimatives, les livrables, les étapes clés ainsi que les ressources et compétences nécessaires pour mener le projet à bien?**
5. **Le processus de planification tient-il compte du niveau de formation des participants au projet dans les domaines de l'élaboration et de la gestion de projets?**
6. **La direction a-t-elle prévu une formation adéquate et en temps opportun pour les utilisateurs et pour le personnel des TI sur le fonctionnement et l'utilisation du système?**

Le processus d'identification et de surveillance des risques constitue un autre élément crucial de la gestion d'un projet de TI. Les risques inhérents au projet peuvent être internes, par exemple le risque de perte d'un membre clé de l'équipe, ou externes, comme le risque que présente l'évolution ou la non-définition des exigences de la clientèle et des parties prenantes. Des risques peuvent aussi découler du redéploiement des ressources de l'entreprise en vue de répondre à d'autres pressions financières ou concurrentielles. L'élaboration et le maintien d'un processus d'identification et d'atténuation des risques devraient faire partie intégrante du processus de gestion du projet.

À mesure qu'avance un projet, de nouvelles données ou exigences peuvent entraîner la modification de son envergure, du budget ou des livrables. Viser «une cible mouvante» fait accroître le risque; cela a fait dérailler de nombreux projets, et peut à tout le moins entraîner une dérive des objectifs. Un processus de gestion des modifications devrait être mis en place pour permettre à l'équipe chargée du projet de saisir et d'évaluer l'incidence de toute nouvelle exigence. Il s'agit d'identifier les changements qui ont une incidence significative et d'obtenir une évaluation en temps utile de la part de la haute direction, qui devrait aussi s'assurer que la décision d'investissement initiale demeure valable.

Des conflits surviennent toujours en cours de route, habituellement en raison de divergences d'opinions quant aux exigences du projet et aux décisions qui doivent être prises à leur égard. Cette situation est normale, mais en l'absence d'un mécanisme permettant de résoudre les conflits importants, par exemple l'intervention de la haute direction en temps

opportun, ceux-ci peuvent mener à des inefficiences du projet, voire à son échec.

Au cours du processus d'identification et de surveillance des risques, il faut tenir compte des risques liés à la technologie ainsi que du risque commercial. Les risques associés à la mise en œuvre de solutions technologiques d'avant-garde et/ou de solutions qui sont intimement intégrées aux activités quotidiennes et à la satisfaction de la clientèle accroissent considérablement le risque inhérent. Lorsque des risques significatifs sont probables, il faut s'assurer que les plans d'urgence et les budgets qui s'y rattachent sont adéquats.

Pour aider à évaluer les processus de gestion des risques mis en place par la direction, le conseil doit trouver réponse aux questions qui suivent.

7. **Un processus efficace a-t-il été mis en place pour permettre l'identification, la surveillance et la communication des risques liés au projet aux fins de la prise de décisions par la direction?**
8. **Un processus efficace a-t-il été mis en œuvre pour gérer les changements apportés aux livrables prévus et contrer la dérive des objectifs?**
9. **Un processus efficace a-t-il été établi pour cerner et résoudre les conflits qui peuvent survenir en cours de route?**

Structure et gestion

Un projet mal structuré ou mal géré peut poser des défis importants. Si la haute direction doit au départ adhérer au projet, le surveiller et lui accorder son appui constant, elle doit aussi compter sur un porteur de projet chevronné. La solution la plus pratique consiste souvent à faire appel à un cadre supérieur, responsable du secteur de l'entreprise qui sera le principal utilisateur de la nouvelle technologie. Le porteur supervise la gestion du projet sur une base régulière, pour que le projet dispose des ressources nécessaires et que la haute direction demeure informée de son état d'avancement.

Pour faire en sorte que toutes les activités requises pour l'atteinte des objectifs désirés soient identifiées et prévues au budget, il faut que le porteur du projet possède les **compétences et l'expérience nécessaires en matière d'élaboration de plans de projet détaillés**. Il devra aussi savoir diriger et motiver son équipe, **surveiller l'avancement du projet** et, au besoin, proposer des mesures correctives au porteur.

L'externalisation continue de faire partie des projets importants. Pour cette raison, la gestion des relations avec les fournisseurs de services et la gestion des livrables produits dans le cadre de l'externalisation sont des facteurs clés de succès. L'équipe de gestion du projet doit s'assurer que les échéanciers et les livrables externalisés eu égard aux activités,

à la réglementation et au contrôle interne sont pris en compte dans le plan et communiqués au fournisseur de services, et qu'ils sont acceptés par ce dernier. Des mécanismes de surveillance assidue et de résolution des problèmes sont quant à eux nécessaires pour que ces fournisseurs externes appliquent des mesures correctives en temps utile. **Le recours à l'externalisation vers d'autres pays amène quant à lui de nouveaux défis, comme la prise en compte des différences culturelles, linguistiques et réglementaires**, et des écarts de fuseaux horaires.

On impute souvent l'échec d'un projet aux piètres processus de qualification et de sélection des fournisseurs, à des contrats et à des livrables incomplets ou ambigus, aux communications hors délai ou incomplètes, et à la mauvaise qualité de la gestion, dans l'ensemble, quant à la production des livrables en temps voulu. Lorsque l'on a recours aux services de fournisseurs externes, le processus de gestion du projet doit assurer un transfert efficace des connaissances clés liées au projet et aux aspects techniques vers les ressources internes en cours de projet.

Pour contribuer à ce qu'une surveillance efficace soit assurée par la direction, le conseil doit trouver des réponses aux questions qui suivent.

10. Existe-t-il des processus visant à faire en sorte que tous les rôles appropriés soient identifiés et que les rôles et responsabilités de tous les participants au projet soient attribués, communiqués et surveillés de manière efficace?
11. Des procédures sont-elles en place pour faire en sorte que les styles de gestion des fournisseurs de services soient intégrés ou complémentaires à ceux de l'organisation?
12. Des processus sont-ils en place pour faire en sorte que les échéanciers et les livrables externalisés eu égard aux activités, à la réglementation et au contrôle interne soient pris en compte dans le plan et communiqués aux fournisseurs de services, et acceptés par ces derniers?
13. Lorsque des rôles ou des postes clés associés au projet ou aux systèmes opérationnels sont assumés par des parties externes, comment l'organisation répond-elle au besoin de transfert des connaissances et de planification de la relève?

Suivi de la performance

Les activités officielles de suivi de la performance, y compris les rapports d'avancement à la haute direction, sont essentielles au succès d'un projet. En effet, **des rapports d'avancement inexacts, incomplets ou hors délai contribuent souvent à l'échec d'un projet.**

Il arrive que l'organisation refuse d'accepter les mauvaises nouvelles relativement à l'avancement d'un projet, et ce, au grand mécontentement du gestionnaire du projet et des membres de l'équipe. Après l'échec d'un projet, les membres de la direction reconnaissent souvent avoir été au fait de problèmes majeurs – réels ou potentiels – bien avant que le projet n'échoue. Ils font aussi remarquer que des mesures prises en temps opportun, comme l'octroi de ressources additionnelles, auraient pu assurer le succès du projet, ou à tout le moins limiter les pertes financières.

Le remaniement en profondeur ou l'abandon d'un projet posant des difficultés sérieuses (en vue de limiter les pertes) n'est jamais une solution privilégiée ou populaire, la seule autre possibilité étant parfois d'y investir en vain encore plus de ressources. Afin d'aider à mieux identifier les signes avant-coureurs d'échec et y réagir, de nombreuses organisations ont établi à l'interne une fonction de gestion des projets qui assure **la surveillance indépendante et continue des projets importants.**

Pour s'assurer que la direction procède au suivi de la performance et atténue les risques, le conseil doit trouver des réponses aux questions qui suivent.

14. **Comment l'organisation s'assure-t-elle de disposer des compétences, de l'expérience, des outils de gestion de projet et de l'information nécessaires pour gérer et mesurer la qualité du projet?**
15. **Comment la haute direction et le conseil d'administration seront-ils avisés de l'état d'avancement du projet, de sa progression par rapport au plan, de l'évolution des profils de risque et des éléments nouveaux en temps utile?**

Mise en œuvre

La mise en œuvre d'un projet est souvent vue comme l'étape à laquelle l'ensemble d'un système est mis en service, mais elle consiste en fait en une série de décisions prises sur une certaine période. L'analyse d'échecs de projets a souvent fait ressortir le peu d'importance accordée aux approbations et décisions survenues en cours de projet. Des décisions relatives à la mise en œuvre devraient être prises à la fin de chaque étape clé, y compris au moment de la mise en œuvre complète du système.

Étant donné que les systèmes et les technologies changent au cours de chaque phase de la mise en œuvre d'un projet, les liens de dépendance au sein de l'organisation évoluent aussi. Pour éviter les perturbations majeures, il faut tenir compte des besoins quotidiens de l'organisation pendant toute la durée du projet. Des stratégies d'urgence et de redressement visant à atténuer les risques en cas d'échec doivent avoir été élaborées.

16. La direction a-t-elle identifié des étapes cruciales du projet et mis au point un processus en bonne et due forme, comportant des critères clairs, pour la prise de décisions quant à la mise en œuvre à la fin de chacune de ces étapes?
17. Quelles stratégies d'urgence et de redressement ont été élaborées pour atténuer le risque que le service à la clientèle et aux parties prenantes soit perturbé en cas d'échec de la mise en œuvre?

Après-mise en œuvre

«Une fois le système mis en service, on a considéré que le projet était terminé. L'équipe a été dissoute et le budget éliminé...

Malheureusement, nous n'avions pas fini!» Voilà le message transmis par nombre d'organisations et de gestionnaires de projet à qui l'on a demandé pourquoi des projets qui semblaient avoir réussi ont fini par dérailler en toute fin de parcours. Après la mise en service d'un système, il reste pourtant encore beaucoup de travail à faire. Il faut parfois des semaines, voire des mois, pour assurer une transition sans heurt et la prise en charge d'un nouveau système par le personnel opérationnel des TI (centre d'assistance, fonctionnement, administration de la sécurité, etc.) et par les utilisateurs de l'entreprise qui devront être prêts à l'utiliser. Il faut aussi prévoir du temps pour permettre la résolution des problèmes qui surviennent au début, pour compléter la formation et le transfert des connaissances, et pour assurer que les traitements périodiques d'informations, comme ceux de fin de trimestre ou d'exercice, fonctionnent correctement. Une bonne gestion des activités après-mise en œuvre permet d'éviter que les personnes-ressources compétentes soient retirées du projet trop tôt, et que des fonds suffisants ne soient plus disponibles pour assurer la transition.

Les organisations qui n'apprennent pas de leurs erreurs sont destinées à les répéter. Pour tirer le maximum d'un projet, il importe d'identifier les leçons à retenir pendant toute sa durée, y compris lors du bilan après-mise en œuvre. On ne peut refaire l'histoire, mais on peut certainement s'en servir dans le cadre de projets futurs. Il est important que le **bilan après-mise en œuvre soit fait de manière indépendante** afin que l'organisation obtienne l'appréciation la plus objective possible du succès de son projet.

Les questions suivantes doivent être prises en compte.

- 18. L'achèvement du projet a-t-il été décrit avec précision, de sorte que l'équipe de projet ne soit pas dissoute trop tôt?**
- 19. Prévoit-on effectuer une comparaison des coûts engagés et des avantages obtenus réellement par rapport au plan original?**
- 20. L'organisation dispose-t-elle d'un processus lui permettant de retenir les leçons importantes apprises en cours de projet afin d'atténuer davantage les risques dans ses projets futurs?**

Conclusion

Les plans d'exécution, l'envergure des projets et les décisions inhérentes évoluent en cours de route, au fur et à mesure que de nouvelles données et de nouveaux risques deviennent connus. Il est possible de réduire l'incidence de ces risques grâce à un processus de planification et de gestion détaillé. La documentation du projet doit évoluer au même titre que ce dernier, afin de rendre compte, par exemple, des ajustements apportés aux objectifs visés, aux livrables, aux analyses de rentabilité, aux stratégies d'atténuation des risques et aux budgets.

Les membres du conseil d'administration se demandent souvent : «Quand faut-il poser nos questions à la direction?» On peut résumer la réponse de la façon suivante :

- au cours des dernières étapes de l'élaboration du dossier de décision et/ou de l'analyse du plan de projet, ou à tout le moins avant que des ressources significatives soient investies;
- pendant toute la durée du projet, à des intervalles réguliers et plus particulièrement à la fin des étapes clés, pour s'assurer que le projet est en bonne voie d'atteindre les objectifs, atténuer les risques et obtenir le rendement prévu de l'investissement.

L'organisation qui décide d'investir dans un important projet de TI veut atteindre un objectif significatif. Un projet réussi lui permettra d'atteindre les objectifs désirés et d'avancer. Par ailleurs, les coûts d'un projet qui a échoué, tant les coûts directs que les coûts d'opportunité liés aux objectifs non atteints, sont élevés. L'histoire montre que la réussite est un enjeu significatif pour la direction, de même que pour le conseil d'administration eu égard à son rôle de surveillance.

C'est en obtenant des réponses aux questions ci-dessus pendant toute la durée du projet de TI que les membres de conseils d'administration pourront bien s'acquitter de leur responsabilité de surveillance.



Annexe—Sommaire des questions

Dossier de décision

1. Le dossier de décision contient-il suffisamment d'informations pour permettre la prise d'une décision d'investissement éclairée?
2. L'organisation a-t-elle la capacité de changement, les ressources et les compétences nécessaires pour mener à bien le projet décrit dans le dossier de décision?
3. Y a-t-il eu consultation en bonne et due forme des parties prenantes quant aux exigences et aux livrables du projet?

Planification des projets

4. Le processus de planification du projet permet-il de bien identifier les risques, les tâches, les échéances estimatives, les livrables, les étapes clés ainsi que les ressources et compétences nécessaires pour mener le projet à bien?
5. Le processus de planification tient-il compte du niveau de formation des participants au projet dans les domaines de l'élaboration et de la gestion de projets?
6. La direction a-t-elle prévu une formation adéquate et en temps opportun pour les utilisateurs et pour le personnel des TI sur le fonctionnement et l'utilisation du système?

Gestion des risques

7. Un processus efficace a-t-il été mis en place pour permettre l'identification, la surveillance et la communication des risques liés au projet aux fins de la prise de décisions par la direction?
8. Un processus efficace a-t-il été mis en œuvre pour gérer les changements apportés aux livrables prévus et contrer la dérive des objectifs?
9. Un processus efficace a-t-il été établi pour cerner et résoudre les conflits qui peuvent survenir en cours de route?

Structure et gestion

10. Existe-t-il des processus visant à faire en sorte que tous les rôles appropriés soient identifiés et que les rôles et responsabilités de tous les participants au projet soient attribués, communiqués et surveillés de manière efficace?
11. Des procédures sont-elles en place pour faire en sorte que les styles de gestion des fournisseurs de services soient intégrés ou complémentaires à ceux de l'organisation?
12. Des processus sont-ils en place pour faire en sorte que les échéanciers et les livrables externalisés eu égard aux activités, à la réglementation et au contrôle interne soient pris en compte dans le plan et communiqués aux fournisseurs de services, et acceptés par ces derniers?
13. Lorsque des rôles ou des postes clés associés au projet ou aux systèmes opérationnels sont assumés par des parties externes, comment l'organisation répond-elle au besoin de transfert des connaissances et de planification de la relève?

Suivi de la performance

14. Comment l'organisation s'assure-t-elle de disposer des compétences, de l'expérience, des outils de gestion de projet et de l'information nécessaires pour gérer et mesurer la qualité du projet?
15. Comment la haute direction et le conseil d'administration seront-ils avisés de l'état d'avancement du projet, de sa progression par rapport au plan, de l'évolution des profils de risque et des éléments nouveaux en temps utile?

Mise en œuvre

16. La direction a-t-elle identifié des étapes cruciales du projet et mis au point un processus en bonne et due forme, comportant des critères clairs, pour la prise de décisions quant à la mise en œuvre à la fin de chacune de ces étapes?
17. Quelles stratégies d'urgence et de redressement ont été élaborées pour atténuer le risque que le service à la clientèle et aux parties prenantes soit perturbé en cas d'échec de la mise en œuvre?

Après-mise en œuvre

18. L'achèvement du projet a-t-il été décrit avec précision, de sorte que l'équipe de projet ne soit pas dissoute trop tôt?
19. Prévoit-on effectuer une comparaison des coûts engagés et des avantages obtenus réellement par rapport au plan original?
20. L'organisation dispose-t-elle d'un processus lui permettant de retenir les leçons importantes apprises en cours de projet afin d'atténuer davantage les risques dans ses projets futurs?

Au sujet des auteurs

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.

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

Président

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

Comité

Gary S. Baker, CA, Deloitte & Touche s.r.l., Toronto

David Chan, CA•CISA, CISM, Gouvernement de l'Ontario, Toronto

Allan W.K. Cheung, CA•CISA, CA•TI, 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•CISA, CA•TI, CISM, PricewaterhouseCoopers s.r.l., Winnipeg

Douglas G. Timmins, CA, Bureau du vérificateur général du Canada, Ottawa

Gerald D. Trites, FCA, CA•CISA, CA•TI, chercheur, Université de Waterloo, Waterloo
(et conseiller technique du Comité)

Bryan C. Walker, CA, L'Institut Canadien des Comptables Agréés, Toronto

Permanents de l'ICCA

William J.L. Swirsky, FCA, vice-président, Développement des connaissances

Andrée Lavigne, CA, directrice de projets, Monographies

ISBN-13: 978-1-55385-251-3

ISBN-10: 1-55385-251-6



9 781553 852513

04411

20 Questions

que les administrateurs devraient poser
sur les projets de TI

2007

277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario)
Canada M5V 3H2
Tél. : 416-977-0748
1-800-268-3793
Télec. : 416-204-3416
www.icca.ca



L'Institut Canadien
des Comptables Agréés