



***Création de valeur pour l'entreprise :  
La Gouvernance des Systèmes d'Informations***



ENTERPRISE VALUE:  
GOVERNANCE  
OF IT INVESTMENTS

*The Val IT Framework*

## Le Référentiel

**Val IT**  
Value on Cost™

**IT**  
GOVERNANCE  
INSTITUTE  
Leading IT Governance Experts

**Val IT**

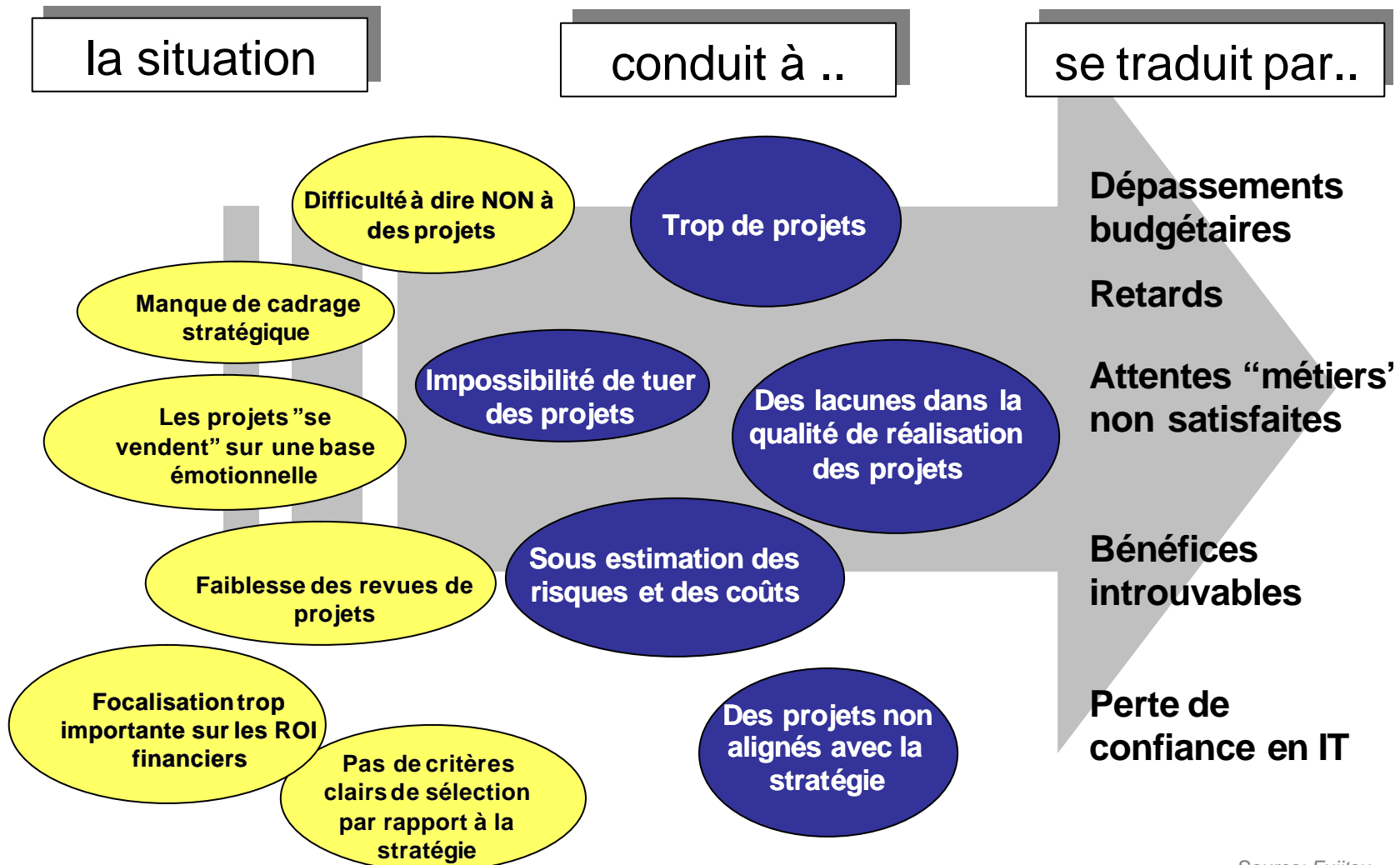
- ***Introduction***
- ***Structure***
- ***Principes***

# La question fondamentale :

**Est-ce que les investissements en SI sont réellement managés de sorte à :**

- **obtenir la contribution maximale à la création de valeur ?**
- **à un coût supportable ?**
- **et avec un niveau de risque acceptable ?**

# Sans une Gouvernance efficace des SI .....



Source: Fujitsu

## Ses objectifs :

Quoi ?

Val IT complète COBIT et traite :

- des **Investissements** à forte composante IT pour des projets "métier"
- du management d'un "**Portefeuille**" de projets et de programmes
- de l'élaboration et du suivi des "**business cases**"

Pourquoi ?

L'objectif est de :

- Accroître la **transparence** des coûts, risques et bénéfices
- Accroître la probabilité d'identifier les **options gagnantes**
- Accroître la probabilité de **réussite** de ces options gagnantes
- Réduire les **coûts** en ne faisant pas ce qu'il n'est pas utile de faire
- Réduire les **risques d'échecs** à fort impact négatif pour le Business
- Réduire les **incertitudes** relatives aux coûts, délais et qualité des projets IT

# Les 4 questions à se poser systématiquement et en permanence .....

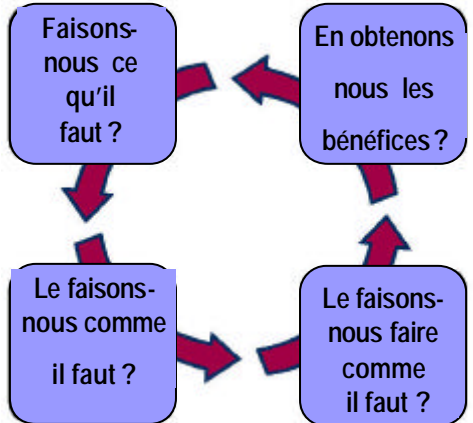
La question **stratégique** : L'investissement

- est-il conforme à notre vision
- correspond-il à nos enjeux métier
- contribue-t-il à nos objectifs stratégiques
- génère-t-il une valeur optimale, à un coût supportable, pour un niveau de risque acceptable

La question de la **valeur** : Avons-nous

- une compréhension claire et partagée des bénéfices attendus
- des responsabilités "métier" clairement établies pour la réalisation des bénéfices
- des métriques pertinentes
- un processus de réalisation de bénéfices efficace

**Quelques questions fondamentales**



**À propos de la valeur fournie par les Systèmes d'Informations**

La question **architecture** : L'investissement

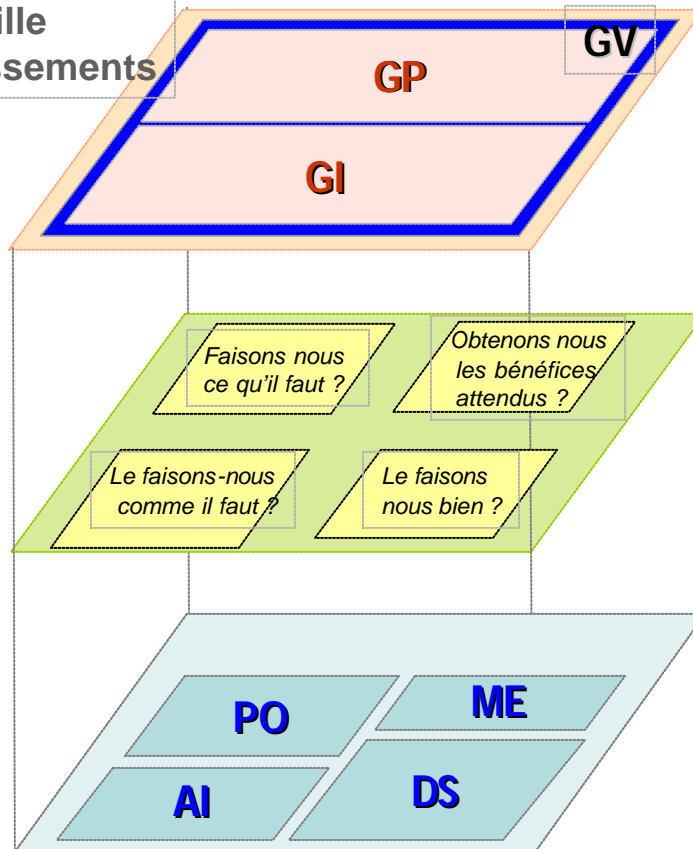
- est-il conforme à notre architecture
- correspond-il à nos principes d'architecture
- contribue-t-il à donner du contenu à notre architecture
- est-il conforme à nos autres initiatives

La question de la **réalisation** : Disposons-nous

- d'un management efficace et rigoureux,
- de processus de gestion des réalisations et des modifications efficace
- de moyens techniques et métier suffisants et disponibles pour proposer :
  - les compétences nécessaires

# complète CobiT au niveau "Performance" pour former un référentiel complet de Gouvernance

GV = Gouvernance de la Valeur  
 GP = Gestion de Portefeuille  
 GI = Gestion des Investissements



Val IT

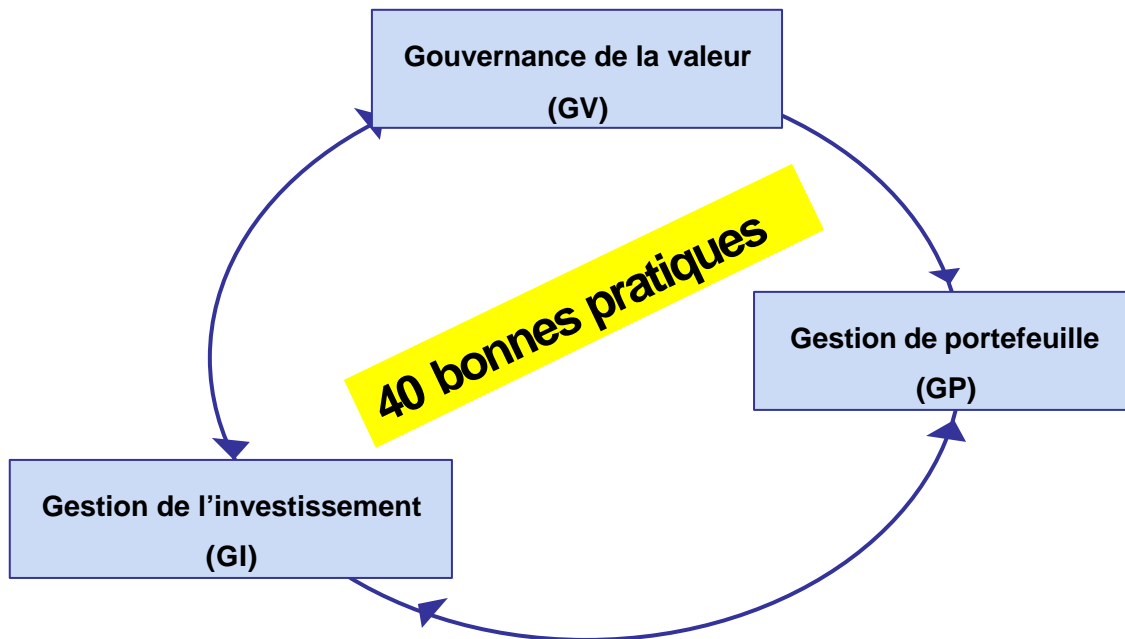
Performance / contribution à la création de Valeur pour le Business

COBIT®

Conformité / contrôle des objectifs de Gouvernance du SI

## ses 3 processus (GV, GP et GI) et leurs bonnes pratiques:

- Gouvernance de la Valeur (GV)
- Gestion de Portefeuille (GP)
- Gestion de l'Investissement (GI)



Source : IT Governance Institute, 2006



- La création du cadre de gouvernance, de surveillance et de contrôle
- La présentation d'une orientation stratégique pour les investissements
- La définition des caractéristiques du portefeuille d'investissements

## 11 bonnes pratiques :

- GV1 Assurer un leadership informé et engagé
- GV2 Définir et mettre en œuvre les processus
- GV3 Définir les rôles et les responsabilités
- GV4 Assurer une responsabilité finale adaptée et acceptée
- GV5 Définir les exigences d'information
- GV6 Établir les exigences de reporting
- GV7 Créer les structures organisationnelles
- GV8 Fixer les orientations stratégiques
- GV9 Définir les catégories d'investissements
- GV10 Déterminer la composition du portefeuille cible
- GV11 Définir les critères d'évaluation par catégorie

Source : IT Governance Institute, 2006

- L'identification et l'actualisation des ressources nécessaires
- La définition des seuils d'investissements
- L'évaluation, la hiérarchisation / sélection, le report ou le rejet des investissements
- La gestion du portefeuille global
- La surveillance et le reporting des performances du portefeuille

## 14 bonnes pratiques :

- GP1 Tenir l'inventaire des ressources humaines
- GP2 Identifier les besoins en ressources
- GP3 Réaliser une analyse de l'écart
- GP4 Développer un plan des ressources
- GP5 Surveiller les besoins en ressources. et leur utilisation
- GP6 Fixer un seuil d'investissement
- GP7 Évaluer l'analyse de rentabilisation du concept du programme initial

Source : IT Governance Institute, 2006

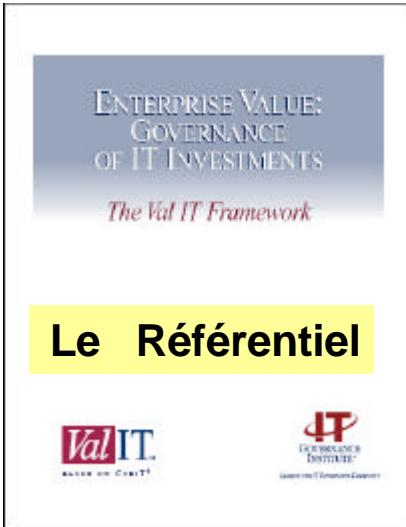
- GP8 Évaluer et attribuer un score relatif à l'analyse de rentabilisation du programme
- GP9 Créer une vue générale du portefeuille
- GP10 Prendre et communiquer la décision d'investissement
- GP11 Faire passer les étapes aux programmes choisis (et les financer)
- GP12 Optimiser les performances du portefeuille.
- GP13 Réorganiser les priorités du portefeuille
- GP 14 Surveiller et rendre compte des performances du portefeuille

- L'identification des exigences métier
- La connaissance des programmes d'investissements et l'analyse d'alternatives
- L'analyse de rentabilité avec le détail des bénéfices escomptés
- L'attribution claire de la responsabilité finale
- La gestion du programme tout au long de son cycle économique de vie
- La surveillance et le compte-rendu de la réalisation du programme

## 15 bonnes pratiques :

*Source : IT Governance Institute, 2006*

- GI1 Mettre au point une définition générale de l'opportunité d'investissement
- GI2 Mettre au point une analyse de rentabilisation du concept du programme initial
- GI3 Favoriser une compréhension claire des projets de programmes
- GI4 Analyser des alternatives
- GI5 Développer un programme
- GI6 Développer un plan de réalisation de bénéfices
- GI7 Identifier les coûts et bénéfices du cycle complet de vie
- GI8 Développer une analyse de rentabilisation détaillée du programme
- GI9 Attribuer clairement la responsabilité finale et la propriété
- GI10 Initier, planifier et lancer le programme
- GI11 Gérer le programme
- GI12 Gérer/suivre les bénéfices
- GI13 Mettre à jour l'analyse de rentabilisation
- GI14 Contrôler et rendre compte de l'exécution du programme
- GI15 Clôturer le programme



## ► *Mapping avec CobiT*

Description du processus	Bonnes pratiques	Références dans CobiT	Dir.	Métier	SI
<p>Créer le cadre de référence de la Gouvernance de la surveillance et du contrôle.</p> <p>Fixer les orientations stratégiques.</p>	<p><b>GV3 Définir les rôles et les responsabilités</b></p> <p>Définir et communiquer les rôles et responsabilités de tout le personnel de l'entreprise relativement au portefeuille de programmes d'investissements métier à composantes TI, aux programmes individuels d'investissements, et aux autres actifs et services TI afin de garantir une autorité suffisante pour pouvoir exercer les rôles et les responsabilités attribués. Parmi ces rôles on doit trouver, mais sans s'y limiter nécessairement, un organe de décision d'investissement, le sponsoring du programme, la gestion du programme, la gestion de projet et les de soutien associés. Fournir à l'entreprise les procédures, les techniques et les outils lui permettant d'assumer ses responsabilités. établir et mettre à jour une structure optimale de coordination, de communication et de liaison entre la fonction TI et les autres parties à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.</p>	<p><b>Primaire :</b> PO4.6, PO4.15 <b>Secondaire :</b> PO4.8, PO4.9, PO1 0.1 , PO1 0.2</p>	G	R	C
<p>Établir les caractéristiques du portefeuille.</p>	<p><b>GV7 Créer les structures organisationnelles</b></p> <p>Crée les bureaux, les comités et structures de soutien adaptés, y compris, mais sans s'y limiter, un comité stratégique TI, un comité de planification ou de pilotage TI, et un comité d'architecture TI. Instaurer et maintenir une structure de coordination, de communication et de liaison optimale entre la fonction TI et diverses autres parties à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction TI, comme les utilisateurs, les fournisseurs, les agents de sécurité, les gestionnaires de risques, le groupe de conformité générale, les prestataires externes, et la gestion externe.</p>	<p><b>Primaire :</b> PO3.5, PO4.2, PO4.3, PO4.15, SE4.1r</p>	G	R	C

Responsable (R), Garante (G), Consultée (C) ou Informée (I)

Description du processus	Bonnes pratiques	Références dans CobiT	Dir.	Métier	SI
<p>Fixer et gérer les profils de ressources par produit</p> <p>Fixer un seuil d'investissement</p>	<p><b>GP8 Évaluer et attribuer un score relatif à l'analyse de rentabilisation du programme</b></p> <p>Réaliser une évaluation détaillée de l'analyse de rentabilisation du programme qui fasse ressortir son alignement stratégique, les bénéfices financiers et non financiers, la valeur financière, le risque, y compris le risque de livraison et de bénéfice, et la disponibilité des ressources. Attribuer un score relatif au programme sur la base des critères d'évaluation et de leur pondération pour cette catégorie d'investissement</p>	<p>Primaire : PO1.1, PO5.1, PO5.2, SE4.3</p>		G/R	C
<p>Évaluer, hiérarchiser et sélectionner les nouveaux investissements</p> <p>Gérer le portefeuille général</p> <p>Surveiller et rendre compte des performances du portefeuille</p>	<p><b>GP13 Réorganiser les priorités du portefeuille</b></p> <p>Lorsque des changements se produisent dans l'environnement interne ou externe de l'entreprise, ou lorsque les analyses de rentabilisation du programme sont mises à jour pour refléter les changements de besoins ou de performance du programme, réévaluer le portefeuille et réorganiser ses priorités afin de garantir qu'il est aligné sur la stratégie métier et que l'assortiment d'investissements visé est maintenu, de façon à ce que le portefeuille atteigne une valeur globale maximale. Cela peut nécessiter de changer, de reporter ou de retirer les programmes, et de proposer de nouveaux programmes.</p>	<p>Primaire PO1.1, PO1.6, PO5.1, PO5.2, SE1.4, SE1.6, SE4.3</p>	G	R	C

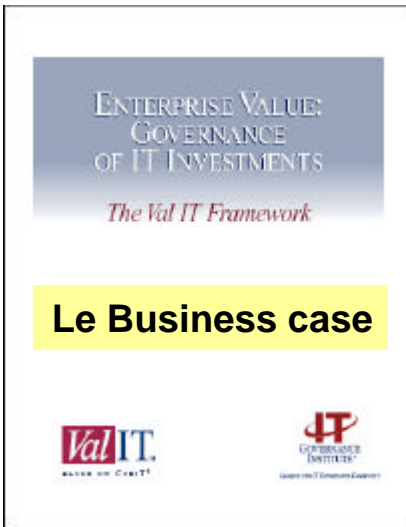
Responsable (R), Garante (G), Consultée (C) ou Informée (I)

Description du processus	Bonnes pratiques	Références dans CobiT	Dir.	Métier	SI
<p>Identifier les exigences de l'entreprise</p> <p>Faciliter une compréhension claire des programmes candidats</p>	<p><b>GI1 Mettre au point une définition générale de l'opportunité d'investissement</b></p> <p>Identifier les opportunités, pour les programmes d'investissements, de créer de la valeur en appui de la stratégie métier ou pour traiter les problèmes opérationnels ou de conformité. Classifier l'opportunité dans une catégorie. Clarifier le(s) résultat(s) métier attendu(s) et identifier, globalement, les initiatives métier, celles des processus, des personnes, de l'informatique et de l'entreprise nécessaires pour atteindre les résultats attendus. Ces exigences doivent être prises en charge par l'encadrement métier qui agit comme sponsor pour toute l'opportunité y compris les projets informatiques nécessaires.</p>	<p>Primaire :</p> <p>PO1.2, PO1.3, G11.1</p>		G/R	C
<p>Réaliser une analyse des alternatives</p> <p>Définir et documenter une analyse de rentabilisation détaillée</p>	<p><b>GI4 Analyser des alternatives</b></p> <p>Identifier le plan d'action permettant d'atteindre les résultats métier désirés. Évaluer les bénéfices, les coûts, les risques et le timing pour chaque action à entreprendre. Choisir le plan d'action dont le potentiel de valeur est le plus élevé, à un prix abordable et un niveau de risque acceptable. Documenter l'exposé des motifs qui conduisent à recommander les actions choisies. La direction métier doit évaluer l'impact métier des alternatives, et le SI doit évaluer l'impact technique.</p>	<p>Primaire :</p> <p>PO1.1, AMP1.3</p>		G/R	C

Description du processus	Bonnes pratiques	Références dans CobiT	Dir.	Métier	SI
<p>Attribuer clairement la responsabilité finale et la propriété</p>	<p><b>GI6 Développer un plan de réalisation de bénéfices</b></p> <p>Pour chaque résultat clé, identifier et documenter des mesures de base et cibles chiffrées à atteindre, la méthode pour mesurer chaque résultat clé, qui aura la responsabilité finale du résultat, le programme de livraison attendu et le processus de surveillance, qui doit inclure une forme de registre détaillé des bénéfices, avec une explication des risques qui pourraient empêcher d'atteindre chaque résultat clé et comment les atténuer.</p>	<p>Primaire :</p> <p>PO1.1, PO5.5</p>		G/R	C
<p>Gérer le programme tout au long de son cycle de vie</p> <p>Surveiller et rendre compte des performances</p>	<p><b>GI9 Attribuer clairement la responsabilité finale et la propriété</b></p> <p>La responsabilité finale d'atteindre les bénéfices, de contrôler les coûts, de gérer les risques et de coordonner les activités et les interdépendances des projets multiples, doit être attribuée et surveillée clairement et sans ambiguïté. Lorsque la responsabilité finale est attribuée, elle doit être acceptée, il doit y avoir une mission et un champ d'action clairement définis, et la personne responsable doit avoir suffisamment d'autorité et de latitude pour agir, les compétences requises, les ressources en proportion, des domaines de responsabilité claires, une compréhension des droits et obligations et des mesures de performances appropriées.</p>	<p>Primaire :</p> <p>PO1.1, PO6.1, PO10.1</p>		G/R	C

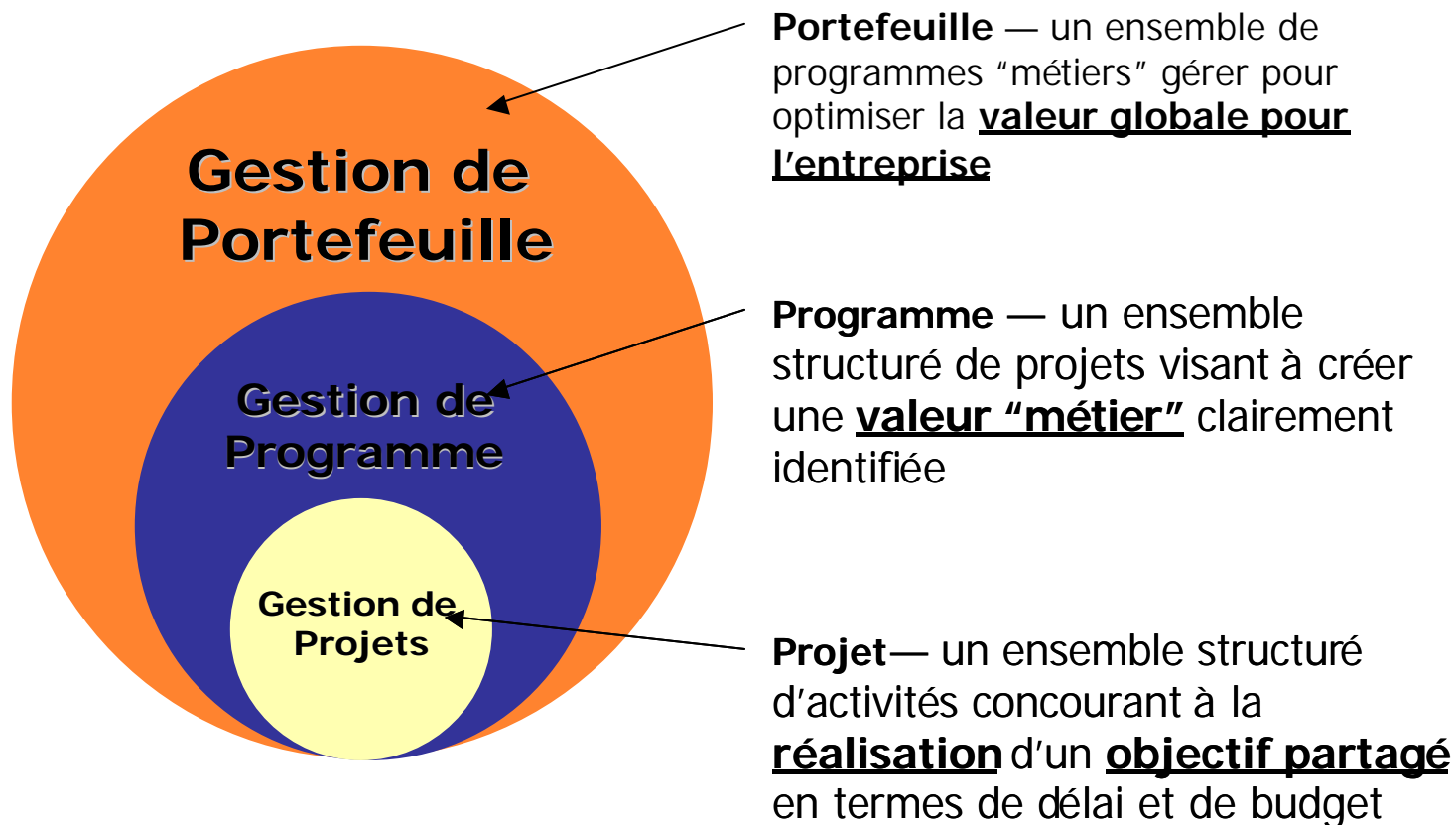
Responsable (R), Garantie (G), Consultée (C) ou Informée (I)





**Val IT**

- ▶ ***Portefeuille de Projets***
- ▶ ***Business Case***



## Connaissions-nous la taille et la forme de notre portefeuille d'investissements ?

Ne serait-il pas bon de savoir combien de projets nous avons et pourquoi nous les réalisons ? Ne serait-il pas intéressant de savoir combien ils représentent en investissements ? Ne devrions-nous pas poser des questions sur la capacité et les compétences de gestion nécessaires pour tous ces projets et investissements ?

**Portefeuille**  
**Nb de projets :**  
**1750**  
**Budget € 2000 m**

**Prévu mais pas encore approuvé**  
**Nb de projets : 650 (37%)**  
**Budget : € 200 m (10%)**

**Approuvé**  
**Nb de projets : 1100 (63%)**  
**Budget : € 1800 m (90%)**

**Obligatoire**  
**Nb de projets : 150 (8%)**  
**Budget ? 50 m (3%)**

**Discretionnaire**  
**Nb de projets : 500 (28%)**  
**Budget ? 150 m (8%)**

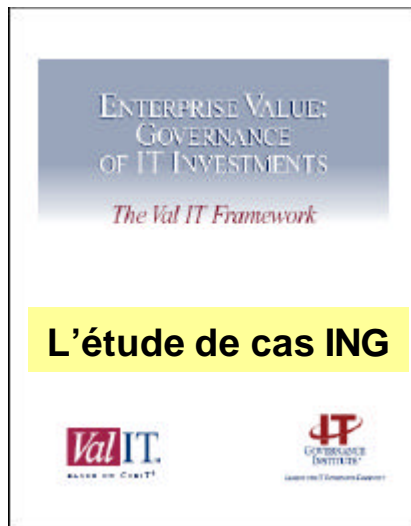
**Obligatoire**  
**Nb de projets : 200 (13%)**  
**Budget ? 250 m (7%)**

**Discretionnaire**  
**Nb de projets : 900 (51%)**  
**Budget ? 1550 m (82%)**

**Pourquoi un business case ?**

- Comprendre :
    - le **résultat** que vous voulez obtenir
    - **Comment** vous allez vous y prendre pour y parvenir
    - Qui est **responsable**
  - Avoir des Bases de comparaison pertinentes pour **décider**
  - Rassembler tout ce qui a besoin d'être **suivi** (coûts, risques, bénéfices,...)
- 
- Un business case n'est qu'une “meilleure estimation” à un moment donné.
  - Un bon business case est une série de “meilleures estimations” bien étayées, qui sont continuellement vérifiées et mises à jour.

Source : IT Governance Institute, 2006



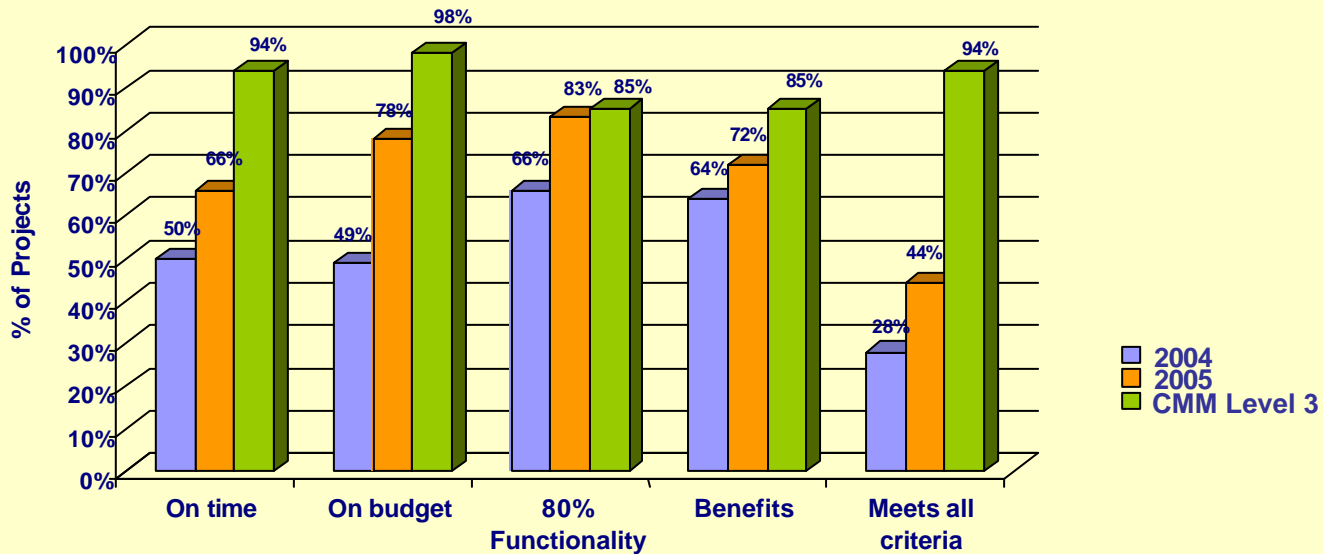
- ***Création de Valeur***
- ***Analyse de Risques***
- ***ROI***
- ***Performance ING***

# Évolution de la performance entre 2004 et 2005 approchant le niveau 3 de CMMi.....

## Solution Delivery Performance

2005: 13 projects (€ 22 mln)

2004: 33 projects (€ 11 mln)



..... grâce à l'application de toutes les recommandations contenues dans Val IT