

# Ne laissez pas les dépenses d'exploitation amputer le financement des investissements

Jim McGittigan

Les directeurs des systèmes d'information (DSI) sont chargés de maximiser la valeur des maigres ressources dont ils ont le contrôle. Un moyen d'honorer cette responsabilité consiste à maximiser les dépenses d'investissement. Toutefois, il est nécessaire d'établir un lien entre les nouveaux investissements et les coûts d'exploitation en hausse pour gérer efficacement la combinaison des dépenses informatiques.

## Impacts

- Les nouveaux projets génèrent généralement des coûts de support annuels continus qui représentent 15 à 30 % du coût d'implémentation initial.
- Si ces nouveaux coûts d'exploitation ne sont pas gérés efficacement, ils entailleront le financement des investissements sur les années à venir.
- En conséquence des nouveaux coûts d'exploitation, les responsables des opérations informatiques risquent de mettre l'entreprise en danger en réduisant les dépenses d'exploitation existantes et en affectant négativement les niveaux de service.

## Recommandations

- Incluez les nouveaux coûts d'exploitation dans le processus d'approbation des projets pour que l'entité informatique et le reste de l'entreprise soient conscients de la hausse des coûts continus.
- Responsabilisez les dirigeants de l'entreprise en exigeant qu'ils étudient l'opportunité de compenser ces nouveaux coûts d'exploitation en éliminant les systèmes existants de moindre valeur, notamment si le nouveau système en remplace un existant. Examinez la nécessité de facturations internes, si ce système n'est pas déjà en place.
- Reliez les dépenses des projets informatiques aux dépenses d'exploitation, et différenciez les

coûts d'exploitation nouveaux et existants. Fixez des objectifs de réductions dans les opérations existantes qui seront nécessaires pour financer les nouveaux coûts d'exploitation dans les années à venir sans affecter notablement les niveaux de service.

### **ANALYSE**

---

Les responsables informatiques considèrent souvent leurs dépenses d'investissement ou de projets comme étant bien distinctes des dépenses d'exploitation ou de support continues. Traditionnellement, les dépenses d'investissement sont composées pour l'essentiel des dépenses d'implémentation (qui regroupent les dépenses d'investissement aussi bien que d'exploitation). Toutefois, les dépenses d'investissement entraînent des hausses considérables des

dépenses d'exploitation continues (amortissement, maintenance, etc.). Il est dangereux d'ignorer la corrélation entre les deux, car cela transfère souvent la responsabilité de financer les hausses des coûts d'exploitation aux seuls responsables des opérations informatiques. Sans un programme pour financer et gérer les nouvelles dépenses d'exploitation liées aux projets, il peut y avoir des répercussions négatives sur tout le portefeuille informatique.

La figure 1 met en avant l'impact potentiel des dépenses liées aux projets sur le budget informatique et fournit des recommandations sur la manière de gérer efficacement les projets de sorte que le financement des nouveaux coûts d'exploitation soit disponible, tout en minimisant l'impact sur l'entité informatique et son budget existant.

**Figure 1. Impacts et principales recommandations pour les dépenses d'exploitation qui amputent le financement des investissements**

Impacts	Principales recommandations
<p>Les nouveaux projets génèrent souvent des coûts de support annuels continus qui représentent 15 à 30 % du coût d'implémentation initial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluez les nouveaux coûts d'exploitation dans le processus d'approbation des projets.</li> <li>• Effectuez le suivi des nouveaux coûts d'exploitation en tant que second composant du financement du portefeuille de projets.</li> </ul>
<p>Si les nouveaux coûts d'exploitation ne sont pas gérés efficacement, ils entailleront le financement des investissements sur les années à venir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilisez les dirigeants de l'entreprise en incluant dans le processus d'approbation des projets l'examen du potentiel d'élimination des systèmes existants.</li> <li>• Élaborez un plan pour financer les nouveaux coûts d'exploitation dans les années à venir qui tire parti des efficacités, ainsi que des réductions des systèmes.</li> </ul>
<p>En conséquence des nouveaux coûts d'exploitation, les responsables des opérations informatiques risquent de mettre l'entreprise en danger en réduisant les coûts d'exploitation existants et en affectant les niveaux de service.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reliez les dépenses des projets informatiques aux dépenses d'exploitation ; quantifiez l'impact des nouveaux coûts d'exploitation, ainsi que les réductions planifiées dans les dépenses d'exploitation pour les exercices futurs.</li> <li>• Fixez les objectifs de réductions dans les opérations existantes qui sont nécessaires pour financer les nouveaux coûts d'exploitation dans les années à venir sans affecter sévèrement les niveaux de service.</li> </ul>

Source : Gartner (février 2012)

**Impact : les nouveaux projets génèrent généralement des coûts de support annuels continus qui représentent 15 à 30 % du coût d'implémentation initial**

À mesure que les projets sont achevés et de nouveaux systèmes mis en place, les hausses continues incrémentales

des dépenses de maintenance, amortissement et autres coûts de support constituent généralement 15 à 30 % du budget dédié aux projets (voir un exemple à la figure 2). Si une partie seulement des nouvelles dépenses d'exploitation apparaît dans l'exercice en cours, le montant total ressort dans l'exercice suivant et au-delà.

**Figure 2. Coût du support en tant que pourcentage du coût d'implémentation**

## Exemple de projet informatique

Coûts d'implémentation	Coûts (dollars)
Main-d'œuvre	570 000
Matériel	150 000
Logiciels	250 000
Déplacements et formation	15 000
Autres	15 000
<b>Total des coûts d'implémentation</b>	<b>1 000 000</b>
<b>Coûts de support continus (incrémentaux)</b>	
Main-d'œuvre	50 000
Amortissement/dépréciation	100 000
Maintenance du matériel et des logiciels	80 000
Autres (télécommunications, par exemple)	20 000
<b>Total des coûts de support annuels</b>	<b>250 000</b>
<b>Coût du support en tant que pourcentage de l'implémentation</b>	<b>25 %</b>

Source : Gartner (février 2012)

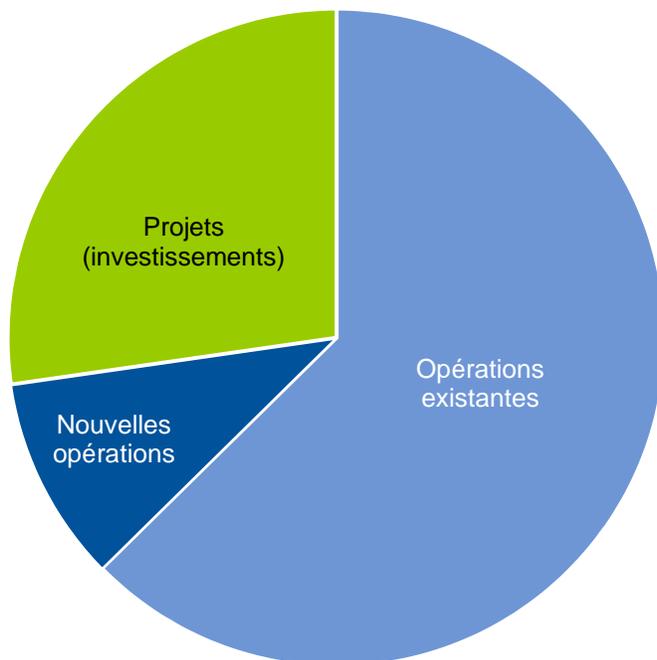
Les nouveaux coûts d'exploitation sont souvent inclus dans les dossiers économiques, notamment pour les projets de grande ampleur. Néanmoins, dans de nombreux cas, le processus de portefeuille de projets omet d'incorporer ces coûts dans le processus de prise de décisions relatif aux projets. Le portefeuille de projets n'englobe souvent que les coûts d'implémentation (dépenses d'investissement ainsi que d'exploitation). Par conséquent, aucun plan n'est mis en place pour gérer ces nouveaux coûts de support, et ils sont souvent relégués aux responsables des

opérations informatiques qui doivent alors s'en occuper.

### Recommandations

- Incluez les nouveaux coûts d'exploitation dans le processus d'approbation des projets pour que l'entreprise soit consciente de la hausse des coûts continus.
- Effectuez le suivi des nouveaux coûts d'exploitation en tant que second composant du financement du portefeuille de projets (voir la figure 3).

Figure 3. Décomposition type du portefeuille informatique (investissements contre opérations)



Source : Gartner (février 2012)

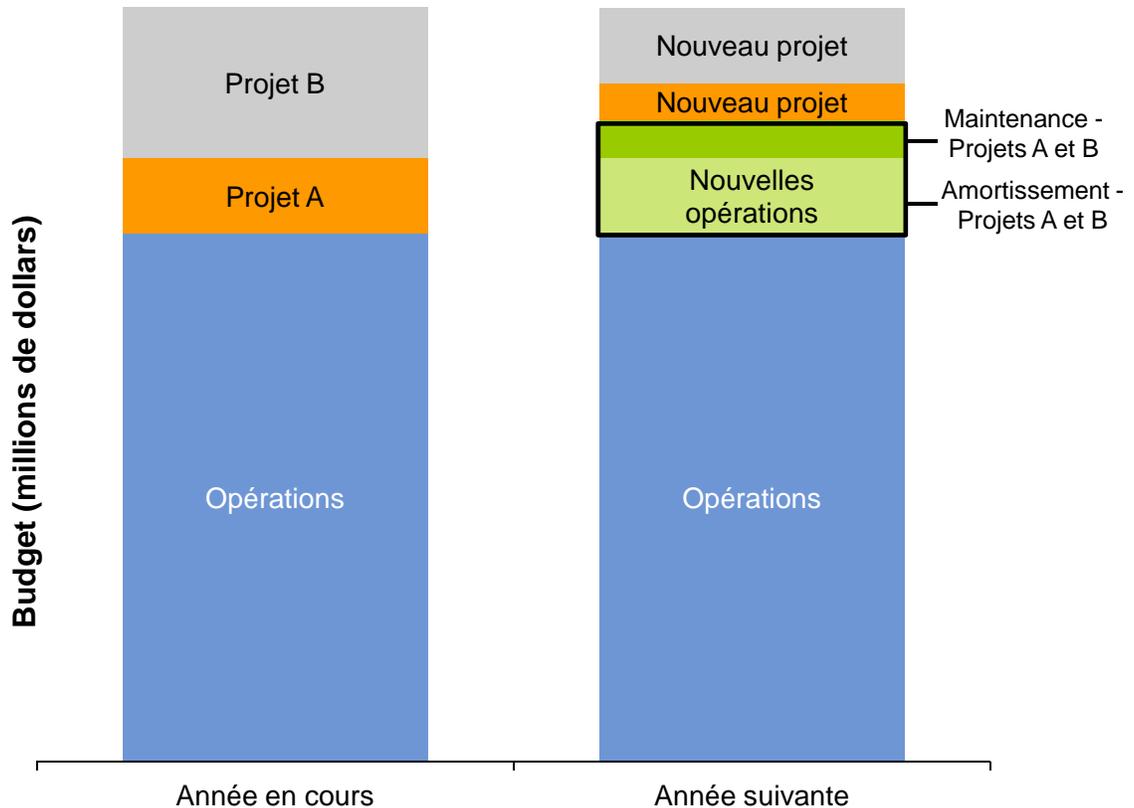
**Impact : si ces nouveaux coûts d'exploitation ne sont pas gérés efficacement, ils entailleront le financement des investissements sur les années à venir**

La relation entre les investissements dans les projets et les dépenses d'exploitation continues est claire. Un projet mis en œuvre au milieu d'un exercice créera une hausse des dépenses d'exploitation à peu près équivalente à la moitié de l'impact annuel. L'exercice suivant et au-delà, en revanche, les coûts

d'amortissement, de maintenance et autres coûts de support incrémentaux seront encourus sur 12 mois.

La figure 4 illustre ce qu'il advient des dépenses d'investissement dans l'année qui suit l'implémentation. À moins que des efficiences ne soient trouvées dans les coûts d'exploitation existants pour compenser la hausse, les coûts d'exploitation augmenteront, amputant les dépenses d'investissement (en supposant un budget relativement stable d'une année à l'autre).

Figure 4. L'impact des nouveaux coûts d'exploitation des projets sur les dépenses d'investissement futures



Source : Gartner (février 2012)

Les dirigeants de l'entreprise et le directeur financier ont également un enjeu en la matière. Il est en effet essentiel pour la plupart des dirigeants d'entreprise de s'assurer que les dépenses d'investissement sont maximisées, tandis que le directeur financier voudra veiller à ce que les coûts informatiques totaux soient en phase, en plus de maximiser la valeur opérationnelle.

### Recommandations

- Responsabilisez les dirigeants de l'entreprise en incluant dans le processus d'approbation des projets l'examen du potentiel d'élimination des systèmes existants.

- Évaluez la nécessité de mettre en place des facturations internes comme mécanisme pour gérer efficacement la demande envers les projets, ainsi que les nouveaux coûts d'exploitation.
- Élaborez un plan pour financer les nouveaux coûts d'exploitation dans les années à venir qui tire parti des efficacités, ainsi que des réductions des systèmes.

**Impact : en conséquence des nouveaux coûts d'exploitation, les responsables des opérations informatiques risquent de mettre l'entreprise en danger en réduisant les dépenses d'exploitation existantes et en affectant négativement les niveaux de service**

Les responsables des opérations informatiques ont souvent pour consigne de réduire leurs coûts d'exploitation existants. Ils détiennent une majorité des coûts informatiques qui sont souvent considérés comme n'apportant aucune valeur ajoutée et, dans de nombreux cas, sont mal compris et perçus comme étant hors de contrôle. En général, des efforts continus sont menés pour rentabiliser ces coûts. Combinés aux baisses attendues dans les coûts d'exploitation existants, ces efforts peuvent être suffisants pour financer les nouveaux coûts d'exploitation.

Toutefois, s'ils ne le sont pas, le responsable des opérations informatiques peut choisir de diminuer encore plus les coûts d'exploitation existants pour financer ces nouveaux coûts d'exploitation, risquant alors d'exposer l'entreprise à un risque supplémentaire.

Si les responsables des opérations informatiques ne parviennent pas à financer entièrement les nouveaux coûts d'exploitation en les absorbant dans les coûts d'exploitation existants, il existe un risque que les coûts d'exploitation augmentent dans les années suivantes. Cela amputera les dépenses d'investissement ou nécessitera des hausses du budget informatique pour maintenir les niveaux actuels de dépenses d'investissement.

**Recommandations**

- Reliez les dépenses des projets informatiques aux dépenses d'exploitation, et quantifiez l'impact des nouveaux coûts d'exploitation, ainsi que les réductions planifiées dans les dépenses d'exploitation pour les exercices futurs.
- Fixez les objectifs de réductions dans les opérations existantes qui sont nécessaires pour financer les nouveaux coûts d'exploitation dans les années à venir sans affecter sévèrement les niveaux de service.

**Légende des acronymes**

DSI    Directeur des systèmes d'information