

FÉVRIER 2026

IMPARTITION DES TI : IMPORTANCE DU CONTRÔLE ET DE
LA GOUVERNANCE FINANCIÈRE

**GARANTIR
LA VALEUR,
LA CONFORMITÉ
ET LA DURABILITÉ
DES
PARTENARIATS
TECHNOLOGIQUES**



Lorange Leclair & cie

Louis-Martin Carra, CPA
Associé

IMPARTITION DES TI : IMPORTANCE DU CONTRÔLE ET DE LA GOUVERNANCE FINANCIÈRE

La transformation numérique occupe aujourd'hui une place centrale dans la stratégie des organisations. Afin de suivre l'évolution rapide des technologies et de demeurer compétitifs, de nombreux organismes font appel à l'externalisation de certains services des technologies de l'information (TI) – une pratique qui consiste à confier en tout ou en partie la gestion des services TI visés à des partenaires externes spécialisés. Si cette démarche offre de multiples avantages, elle comporte également des risques, particulièrement sur le plan financier. Dans ce contexte, une gouvernance financière rigoureuse devient un pilier essentiel pour assurer le succès et la pérennité des contrats d'impartition.

1. Comprendre l'impartition des TI

L'impartition des TI permet à une organisation de déléguer certaines fonctions ou services liés aux technologies de l'information à un fournisseur externe. Cette approche peut concerner la gestion de l'infrastructure, le développement d'applications, le soutien technique, la cybersécurité ou même l'ensemble du service des TI. Les motivations derrière ce choix sont variées, par exemple : l'accès à une expertise de pointe, la réduction des coûts, le recentrage sur les principales activités ou l'amélioration de la flexibilité opérationnelle.

Cependant, le transfert de responsabilités à une tierce partie implique de nouveaux défis, notamment la maîtrise des coûts, la gestion de la performance et la conformité réglementaire. La relation contractuelle doit donc être encadrée par une gouvernance solide, en particulier en ce qui a trait au volet financier.

2. Qu'est-ce que la gouvernance financière?

La gouvernance financière regroupe l'ensemble des mécanismes, processus et contrôles destinés à superviser, orienter et assurer la saine gestion des ressources financières d'une organisation. Dans le cadre d'un contrat d'impartition des TI, cela signifie d'instaurer des pratiques permettant de :

- planifier, budgéter et contrôler les dépenses liées au contrat;
- garantir la transparence et l'imputabilité;
- gérer les risques financiers et contractuels;
- maximiser la valeur obtenue par rapport aux investissements consentis;
- veiller au respect des obligations contractuelles et réglementaires.

La gouvernance financière ne se limite donc pas à la simple gestion comptable des flux monétaires; elle s'étend à l'ensemble du cycle de vie du contrat et doit être prévue dans les exigences de l'appel d'offres.

3. Les enjeux financiers de l'impartition des TI

Maîtrise des coûts

L'une des principales raisons qui motivent l'impartition réside dans l'optimisation des coûts. Toutefois, sans une gouvernance adéquate, il est facile de voir apparaître des dérapages financiers : dépassements budgétaires, frais imprévus, coûts cachés liés à la complexité des services ou à la dépendance accrue envers le fournisseur.

Contrôle et suivi des livrables

Le paiement des services impartis dépend généralement de la réalisation d'objectifs précis, de niveaux de service ou de résultats mesurables. La gouvernance financière veille à ce que les mécanismes de suivi et d'évaluation soient en place pour valider que les livrables correspondent aux attentes et que les paiements soient dus en fonction de la qualité réelle des prestations.

Gestion des risques

Les contrats d'impartition comportent des risques financiers variés : fluctuations monétaires, variation des volumes des services consommés, évolution de la demande,

dépendance à un unique fournisseur, risques de litiges, et pénalités contractuelles. Une gouvernance financière forte permet d'anticiper ces risques, de les quantifier et d'établir des plans d'atténuation dès la préparation de l'appel d'offres.

Conformité

Les obligations légales et réglementaires en matière de protection des données, de sécurité, de fiscalité et de gouvernance sont de plus en plus nombreuses. Une gouvernance financière solide garantit que les processus et les rapports sont conformes aux exigences et qu'il est possible d'auditer efficacement les transactions et les décisions.

4. Les piliers d'une gouvernance financière forte en impartition TI

Pour instaurer une gouvernance financière robuste, plusieurs éléments clés doivent être présents :

Structure de gouvernance claire

La création de comités de gestion ou de pilotage impliquant la direction, les finances, les TI et les parties prenantes du fournisseur permet de s'assurer que chaque aspect financier du contrat est examiné régulièrement. La définition des rôles et des responsabilités favorise la coordination et la prise de décision éclairée.

Transparence contractuelle

Les contrats d'impartition doivent clairement détailler la structure de coûts, les critères de paiement, les modalités de revue des frais, les pénalités et les incitatifs. Une transparence totale évite les surprises et facilite la gestion des désaccords éventuels.

Suivi budgétaire et performance

L'établissement d'indicateurs de performance financière (KPI) et la mise en place de rapports réguliers permettent de comparer les résultats financiers aux prévisions et d'ajuster les stratégies rapidement en cas d'écart. De plus, le suivi rigoureux des analyses de rentabilité (business cases) est essentiel pour assurer la réalisation des bénéfices attendus, maintenir l'alignement stratégique et prévenir l'érosion de la valeur tout au long du cycle de vie d'un contrat.

Gestion proactive des risques

La cartographie des risques financiers, l'élaboration de scénarios et l'intégration d'outils d'alerte précoce sont essentiels pour réagir rapidement en cas de menace sur la durabilité du contrat, que ce soit par rapport aux coûts, à la qualité ou à la continuité des services.

Processus d'audit et de responsabilité de gestion

La capacité d'auditer les opérations du fournisseur, de retracer les flux financiers et de rendre compte à la direction et aux parties prenantes est un gage de saine gestion et de confiance dans la relation d'affaires.

Formation et sensibilisation

Une gouvernance efficace repose aussi sur la compétence des équipes impliquées. Former le personnel à la gestion contractuelle, à l'analyse des risques financiers et à la lecture des rapports permet d'anticiper les enjeux et d'améliorer la prise de décision.

5. Exemples concrets de dérives en l'absence de gouvernance

L'absence de gouvernance financière a mené, dans plusieurs cas observés, à des situations problématiques dans l'impartition des TI :

- dépassements de coûts massifs dus à une mauvaise évaluation initiale des services et des quantités requises, à une incapacité à éteindre les coûts projetés ou à l'ajout de services non budgétés;
- conflits avec le fournisseur sur l'interprétation des clauses contractuelles, entraînant des escalades ou des litiges importants;
- difficulté à justifier certains paiements, faute de documentation ou de suivi adéquat;
- manque de visibilité sur la performance réelle du fournisseur, rendant impossible l'optimisation des investissements.

Ces exemples illustrent l'importance cruciale d'un encadrement rigoureux dès l'appel d'offres et tout au long de la relation contractuelle.

6. Bénéfices d'une gouvernance financière forte

La mise en place d'une telle gouvernance permet :

- d'assurer la prévisibilité et la maîtrise des dépenses;
- de maximiser le retour sur investissement;
- de renforcer la confiance entre l'organisation et le fournisseur;
- de réduire les risques de litiges et de non-conformité;
- d'aligner les objectifs opérationnels et financiers avec la stratégie organisationnelle.

Conclusion

Dans un environnement de contrat d'impartition des technologies de l'information, la gouvernance financière forte n'est plus un luxe, mais une nécessité stratégique. Elle permet non seulement de protéger les intérêts de l'organisation, mais aussi de tirer pleinement profit des partenariats technologiques. Dans une relation d'affaires, l'équilibre est rarement symétrique : la partie qui exerce une gouvernance supérieure tend à imposer sa position et à faire pencher la relation en sa faveur. En instaurant des mécanismes robustes de suivi, de contrôle et de partage de l'information, les membres de la direction s'assurent que chaque dollar investi dans l'impartition contribue réellement à la création de valeur, à la réalisation des objectifs d'affaires et à la résilience organisationnelle face aux imprévus du monde numérique.

À PROPOS DE L'AUTEUR



Louis-Martin Carra, CPA, associé chez Lorange Leclair & Compagnie, est un conseiller stratégique aguerri qui se distingue par la complémentarité de son expertise financière et de son expérience approfondie en TI. Depuis plus de dix ans, il accompagne de grandes entreprises dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies d'approvisionnement et d'impartition, la gouvernance contractuelle ainsi que la réalisation d'analyses financières rigoureusement adaptées aux réalités opérationnelles de leurs domaines d'affaires.

Avant d'exercer à titre de conseiller stratégique, Louis-Martin a occupé divers postes de gestion en finance et en TI, principalement au sein d'entreprises internationales du secteur de l'aéronautique, où il a acquis une solide compréhension des environnements complexes et hautement réglementés.