



Mémoire du Mouvement Desjardins

Dans le cadre des consultations particulières et auditions publiques sur le

*« Projet de loi n° 135 : Loi renforçant la gouvernance et la gestion des
ressources informationnelles des organismes publics*

et des entreprises du gouvernement »

Présenté à la Commission des finances publiques

Septembre 2017

INTRODUCTION

Le Mouvement Desjardins est le premier groupe financier coopératif au Canada et le sixième au monde, avec un actif de 272 milliards de dollars. Il figure parmi les Employeurs de choix au Canada selon le palmarès établi par Aon Hewitt. Pour répondre aux besoins diversifiés de ses membres et clients, particuliers comme entreprises, sa gamme complète de produits et de services est offerte par son vaste réseau de points de service, ses plateformes virtuelles et ses filiales présentes à l'échelle canadienne. Figurant parmi les institutions bancaires les plus solides au monde selon le magazine *The Banker*, Desjardins affiche des ratios de capital et des cotes de crédit parmi les meilleurs de l'industrie.

Le Mouvement Desjardins est membre du Conseil consultatif québécois des technologies de l'information. Il participe aux travaux de la Commission des finances publiques, pour appuyer le législateur dans ses réflexions à l'égard du projet de loi n° 135 : *Loi renforçant la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement*. De plus, il souhaite faire part de son expérience dans la mise en place d'un cadre favorisant la coordination, la concertation et la cohérence en matière de gestion et de développement des technologies de l'information dans une grande organisation.

Le Mouvement Desjardins accorde de l'importance aux technologies : elles sont des incontournables de la prestation de services à l'instar de toutes les institutions financières :

- ▶ 3 900 employés
- ▶ 36 sites de travail
- ▶ 620 000 jours/personnes en développement
- ▶ + 1 000 projets par année
- ▶ 1,2 G\$ de budget
- ▶ 187,6 M de transactions AccèsD en ligne
- ▶ 88,9 M d'appels dans les centres de contacts
- ▶ 60,6 M de transactions sur AccèsD mobile
- ▶ 5 M de soumissions en ligne pour Assurance de dommages
- ▶ 4,5 M de transactions de courtage
- ▶ 1,4 G de transactions monétaires en 2016

La validité des constats pour des propositions solides

Le Mouvement Desjardins a pris connaissance du document intitulé *Rénover l'État par les technologies de l'information*¹ et considère que les constats et les mesures sont bien ciblés. Dans toutes les organisations, les technologies de l'information (TI) ont un rôle central à jouer dans la gestion des dépenses mais c'est surtout dans la prestation de services qu'elles font une différence.

¹ Secrétariat du Conseil du trésor, *Rénover l'État par les technologies de l'information*, juin 2015, 56 p.

Qu'ils soient contribuables, membres ou clients, les Québécoises et les Québécois ont des attentes qui ne cessent de croître à l'égard des possibilités qu'offrent les TI. Ils s'informent, magasinent et communiquent de plus en plus par l'entremise de la technologie de sorte que tant les entreprises que les gouvernements doivent s'ajuster. Toutefois, cela représente tout un défi.

D'abord, les sommes en jeu sont toujours imposantes. Ensuite, notamment dans les grandes organisations, la définition de la vision, des objectifs et des moyens peut parfois être laborieuse c'est pourquoi il est fondamental de s'appuyer sur un cadre de gouvernance robuste.

Un cadre robuste pour des résultats probants

Pour le Mouvement Desjardins, le projet de loi à l'étude est bien ficelé et porte justement principalement sur les enjeux de gouvernance. Il ne fait pas de doute qu'un renforcement du rôle du dirigeant principal de l'information conjugué à une réduction du nombre de dirigeants de l'information dans les ministères et organismes publics ajouteront de l'agilité et de l'efficacité.

Les nouvelles fonctions octroyées au dirigeant principal de l'information et aux dirigeants de l'information de même que l'introduction d'un nouveau Comité de gouvernance ajoutent de la robustesse et contribueront à la mise en place d'un cadre de gestion performant qui favorisera la définition d'une vision globale, d'une meilleure planification et d'une prestation de services améliorée tant pour les citoyens que pour les entreprises.

Groupe Technologies Desjardins : un levier important pour le Mouvement

Pour des considérations semblables à celles du gouvernement, le Mouvement Desjardins a récemment révisé ses façons de faire en matière de TI. C'est pour des considérations d'efficacité et pour répondre aux exigences croissantes de ses membres et clients qu'ont été regroupées les ressources informationnelles du Mouvement Desjardins.

Créé le 1^{er} janvier 2011, le Groupe Technologies Desjardins (GTD), constitue un levier important pour les technologies de l'information du Mouvement. Tout en misant sur la proximité avec les lignes d'affaires, cette entité légale facilite la reddition de comptes, donne de la souplesse quant au mode de fonctionnement des TI et permet de meilleures synergies grâce au regroupement des actifs TI en une seule entité légale. Les composantes du Mouvement peuvent ainsi bénéficier à la fois des investissements transversaux et du partage d'expertise.

Il y a aussi comme avantages :

- ▶ Vision cohérente de l'utilisation des technologies auprès des membres et clients.
- ▶ Réduction des coûts, amélioration de l'efficacité et augmentation de la productivité.
- ▶ Partenariat fort, travail d'équipe solide grâce à la proximité entre les secteurs d'affaires et les TI, en gardant les membres et clients au cœur des interventions.

Mandat de GTD

- ▶ Être le catalyseur d'une expérience membres et clients Mouvement, simple et distinctive.
- ▶ Soutenir l'ensemble de l'organisation pour augmenter sa productivité et accroître l'apport de valeur pour tous.
- ▶ Évaluer les tendances technologiques et leurs impacts sur l'ensemble de l'organisation et la soutenir dans la gestion du changement.
- ▶ Évaluer les risques importants liés à l'introduction et l'usage des technologiques, les anticiper, les protéger des menaces et y répondre.

La gouvernance d'entreprise des TI chez Desjardins

Une politique précise les responsabilités de chacun et les obligations d'arrimage et de cohérence dans le développement des TI. Elle s'appuie sur une structure et une gouvernance des technologies simple, saine et prudente, tirant le meilleur d'une approche fédérée, pour soutenir l'exécution des stratégies. La structure permet d'équilibrer les rôles et assure plus de cohésion, tout en permettant au Groupe d'assurer sa propre reddition de comptes.

La politique prévoit également le rôle des officiers TI auprès de chacun des cinq (5) secteurs d'affaires et lui donne tous les moyens pour qu'ils soient pleinement impliqués et imputables des services rendus, donnant ainsi aux technologies un mandat équilibré alliant agilité, proximité et synergie.

La portée des TI

La portée des TI couvre la planification, la livraison, l'exploitation et l'innovation des solutions technologiques au profit d'une expérience membres-clients simple et distinctive en s'appuyant sur trois objectifs principaux :

- ▶ **L'excellence opérationnelle**, c'est-à-dire, rehausser l'expérience des membres-clients, appuyer les employés de 1^{re} ligne, assurer la stabilité des services, simplifier le parc technologique, gérer la désuétude de certains systèmes, simplifier les processus et gérer les coûts unitaires.
- ▶ **L'agilité**, c'est-à-dire améliorer le ratio de productivité, accélérer les déploiements, offrir des services bout-en-bout à l'organisation et aligner les solutions sur une architecture technologique centrée membres-clients et employés de 1^{re} ligne.
- ▶ **L'avantage technologique**, c'est-à-dire évaluer les tendances technologiques, en tirer profit tout en limitant les risques pour l'organisation et les membres-clients et développer des partenariats stratégiques complémentaires

Le secteur des technologies du Mouvement Desjardins poursuit son évolution pour faire face aux défis de la transformation numérique : faire évoluer le partenariat et la gouvernance avec les secteurs d'affaires de façon à répondre aux besoins des membres et clients tout en continuant d'explorer de nouveaux modes de fonctionnement afin d'accélérer le déploiement et améliorer la productivité.

CONCLUSION

Pour conclure, le Mouvement Desjardins estime que le projet de loi à l'étude contient des dispositions structurantes et de nature à favoriser la modernisation de l'État québécois par l'entremise d'une meilleure exploitation du potentiel des technologies de l'information. Qui sait, peut-être qu'un jour le gouvernement proposera, à l'instar du Mouvement Desjardins, de regrouper l'expertise au sein d'un organisme unique aligné sur les besoins des contribuables et des sociétés. D'ici là, l'adoption du projet de loi n° 135 est sans contredit un pas dans la bonne direction.