



POINTS DE VUE
D'AUDIT INTERNE

MODERNISATION

Steeve Talbot



IAI

Canada
Montréal

Introduction

La fonction d'audit interne est un élément essentiel de la gouvernance d'entreprise, chargée de fournir une assurance indépendante et objective sur la gestion des risques, les contrôles internes et la conformité aux lois et réglementations. Cependant, avec l'évolution rapide des technologies et des environnements économiques et réglementaires, la fonction d'audit interne doit s'adapter pour rester pertinente et efficace.

Dans cet article, nous avons eu l'opportunité de discuter de la modernisation de la fonction d'audit interne avec Steeve Talbot, responsable de la fonction d'audit interne du Mouvement Desjardins, connu sous le nom de Bureau de la Surveillance du Mouvement Desjardins (BSMD). Nous avons examiné les défis et les opportunités auxquels la fonction d'audit interne est confrontée, ainsi que les meilleures pratiques pour assurer son efficacité et sa pertinence.



Biographie

En tant que Chef du Bureau de la Surveillance du Mouvement Desjardins (BSMD), Monsieur Steeve Talbot joue un rôle important dans l'évolution de la fonction d'audit interne. Étant à la tête de l'un des plus importants bureaux d'audit interne au Québec, avec près de 140 employés au sein de son équipe, Steeve multiplie les efforts et les initiatives pour moderniser les façons de faire et susciter l'intérêt, tant à l'interne de l'organisation que dans la société.

En juin 2023, il s'est vu décerner un prix de reconnaissance, dans la catégorie Cadre/Dirigeant en audit interne, par la section Montréal de l'Institut des auditeurs internes (IAI). Il a mérité cet honneur pour son engagement à l'avancement de la profession, pour ses réalisations professionnelles, sa vision, son esprit d'innovation et sa persévérance.



Entrevue

01 Pour commencer, pourriez-vous nous parler de votre parcours et de ce qui vous a mené à votre poste actuel de chef du Bureau de la Surveillance du Mouvement Desjardins (BSMD)?

« Avant de rejoindre le Mouvement Desjardins, j'ai travaillé une vingtaine d'années en cabinet d'expert-comptable, dont 7 années à titre d'associé en certification.

Desjardins m'a toujours attiré, à la fois pour son sens des affaires et son côté humain.

Desjardins est une organisation qui rejoint mes propres valeurs de gestion. Pour moi, le travail d'équipe est important. La complémentarité des forces est essentielle, la collaboration et l'entraide également. C'est une organisation humaine et moderne, en constante évolution. »

02 Quelle était la réalité du BSMD lorsque vous avez pris la position de chef de la fonction et qu'est ce qui a motivé la transformation opérée depuis ?

« Lorsque je suis arrivé chez Desjardins en 2015, j'ai occupé le poste de vice-président Surveillance, Secteurs d'affaires. Dès mon arrivée, j'ai été à même de constater l'évolution qui était en train de s'opérer au sein de la fonction d'audit interne, au Mouvement Desjardins. Il y avait une réelle volonté de se moderniser. Lors de ma nomination en tant que Chef du Bureau de la Surveillance en 2020, j'ai voulu poursuivre et pousser cette évolution encore plus loin.

Aujourd'hui, nous visons à ce que nos audités, communément appelés "partenaires" au sein du BSMD, nous considèrent plutôt comme des conseillers de confiance qui guide les actions, qui mettent en relation les personnes, qui sensibilisent sur ce qui est important d'améliorer, qui améliorent et simplifient la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles interne, plutôt que de les alourdir.

Nos façons d'intervenir et notre périmètre d'intervention s'est fortement élargi depuis les dernières années. Le Bureau de la Surveillance travaille maintenant en mode Agile. Nous accompagnons nos partenaires dans de nombreux projets ou programmes d'envergure et assurons le maintien des relations de confiance avec les régulateurs et la haute direction du Mouvement Desjardins, tout en étant objectif et indépendant, jamais complaisant.

On se positionne aujourd'hui comme des partenaires stratégiques et bienveillants dont l'accompagnement favorise une gestion des risques proactive, l'atteinte des objectifs, dans l'intérêt des membres et clients. On s'inscrit dans la chaîne de valeur de l'organisation, en étant un partenaire avec qui il est toujours pertinent de travailler. »

03 Comment avez-vous identifié les pistes d'amélioration pour le BSMD? Quels étaient vos points de comparaison ou bien quels outils et ressources étaient disponibles pour vous aider dans ce grand chantier?

« Je m'intéresse beaucoup aux nouvelles tendances et meilleures pratiques de la fonction d'audit interne. Que ce soit de l'audit interne ou externe, il faut être moderne, performant et à valeur ajoutée.

Je m'appuie sur mon expérience, de l'audit interne ou externe. Je consulte également des balisages, des veilles stratégiques, j'échange avec des firmes spécialisées, d'autres chefs d'audit interne au Canada et parfois même en ayant des discussions avec des départements d'audit interne à l'international.

Nous avons des entretiens de rétroaction avec nos partenaires chaque année. Les informations recueillies permettent d'identifier les pistes d'amélioration à mettre en place et de renforcer les bonnes pratiques.

De plus, je travaille avec une équipe multidisciplinaire. Je suis entouré de différents profils ayant des connaissances variées tel que l'actuariat, le droit, TI, RH, finances et bien entendu, la comptabilité. Cette diversité est précieuse pour la richesse des expertises et la complémentarité des forces. Cela nous permet d'être en mode amélioration continue.

J'encourage fortement l'implication dans des associations professionnelles tel que l'IIA, chapitre Montréal ou Québec. Cela nous permet d'apprendre des expériences de chacun et de partager des connaissances utiles à nos travaux. Ces moments de réseautage enrichissent notre réflexion sur ce qu'il y a à faire pour s'améliorer. »

04 Une fois les pistes d'amélioration identifiées, comment avez-vous réussi à trouver les solutions à mettre en place? Avez-vous fait de l'essai-erreur, aviez-vous un plan défini ou bien un mix des deux?

« Le plan est clairement défini, entre autres, grâce aux sources d'information ayant servi au diagnostic de départ. En ayant une bonne compréhension de notre situation actuelle et de la situation cible qui s'inspire des nouvelles tendances et meilleures pratiques, trouver les solutions à mettre en œuvre s'inscrit tout naturellement dans la continuité de la réflexion. Une fois l'élaboration du plan d'exécution bien ficelé, il ne nous reste qu'à le suivre très rigoureusement.

Certaines des solutions sont très innovantes et comportent leur lot de défis. Comme nous avons une vision claire de comment créer de la valeur ajoutée au sein de l'organisation, cela nous encourage à garder le cap et à déployer les efforts nécessaires à la mise en œuvre.

Donc, à votre question, je vous dirais qu'il s'agit d'un plan bien défini grâce à une vision claire de la cible, soit d'être des partenaires de confiance avec qui il est toujours pertinent de travailler, dans l'intérêt des membres et clients.

Nous laissons tout de même place à des petits détours/ajustements, pour gagner toujours en efficacité. Nous tentons de tirer des apprentissages de nos expériences, d'être agile dans nos façons de faire, d'adapter nos approches au contexte organisationnel, en gardant toujours le « focus » sur ce que nous voulons accomplir comme équipe. »



05 Pourriez-vous nous donner quelques exemples des changements que vous avez opérés dans le cadre de la transformation du BSMD?

« Modernisation de la stratégie d'audit en continu

Avec grand plaisir, la modernisation de l'audit en continu en est un bon exemple.

En 2021, nous avons créé une direction principale Analytique et innovation. Il s'agit d'une équipe multidisciplinaire, composée à ce jour d'expertises en visualisation de donnée, en mathématique, en intelligence d'affaires, en optimisation de processus, en gestion de projet et même en ingénierie.

Grâce à l'analytique de données, nous avons fait évoluer nos interventions périodiques vers un audit en continu. Cela permet de détecter, en temps opportun, les déficiences potentielles nécessitant une intervention spécifique et immédiate. Elle assure ainsi une saine gestion des risques de manière intégrée, et ce, au bénéfice des membres et clients. Un autre exemple de nos gains en efficacité puisque la surveillance se fait à distance et nous intervenons là où cela fait une réelle différence.

Optimisation des processus

En plus des projets d'analytique et de visualisation de données, nous travaillons à l'optimisation et l'automatisation de processus. Notre objectif est de libérer des tâches cléricales afin de laisser le temps aux personnes de se concentrer sur ce qui a vraiment de la valeur. Par exemple, nous avons développé un outil de captation de changements nous permettant de comparer les démonstrations fournies par les partenaires lors de mandats statutaires, d'améliorer nos méthodes d'échantillonnage, d'automatiser les fiches mandat, optimiser la saisie des feuilles de temps et plus encore.

Le rôle conseil

L'évolution de la fonction d'audit interne passe également par le rôle conseil.

On cherche davantage à être en mode prévention que répression. Je le mentionne souvent, nous ne sommes pas payés au nombre de rapport et constats émis, nous sommes payés à s'assurer que les processus de gouvernance, de gestion des risques et contrôles internes soient adéquats, en fonction de l'appétit et tolérances aux risques entérinés par l'organisation.

À noter que le Bureau n'est pas décisionnel, il influence, recommande, facilite. Ainsi, nous conservons toute notre objectivité et indépendance même lorsque nous accompagnons un secteur dans ses initiatives.

Nous sommes présents et influençons aux tables stratégiques (ex. : Comité de Direction du Mouvement, différents comités de pilotage).

Nous mettons à profit notre vue 360 de l'organisation et notre connaissance des changements organisationnels.

Nous encourageons l'appropriation des processus de bout en bout, par le mandataire et le propriétaire.

Et donc, on aspire à créer toujours plus de valeur ajoutée pour l'organisation – ses membres et clients.

Gestion des talents

On travaille à propulser les talents. Le capital humain est très important et mérite d'y accorder la plus grande attention.

Nous gérons les talents pour que les employés soient mobilisés, compétents et performants. Nous offrons un parcours d'intégration aux nouveaux employés. Nous encourageons l'obtention du titre de CIA « Certified Internal Auditor » par différents mécanismes de soutien. Nous avons un colloque annuel, des communautés de partage, des « lunchs and learn ».

Les auditeurs au Bureau de la surveillance sont aujourd'hui outillés avec une méthodologie d'audit adaptée afin de les soutenir dans la réalisation des mandats statutaires, de suivi de projet ou traditionnels. L'audit interne n'est pas statique. Cette fonction est dynamique. Elle évolue constamment. Cette évolution repose aussi bien sur la façon de réaliser les mandats que sur la posture « conseil » de l'auditeur dans ses interventions.

Plusieurs formations leur sont offertes chaque année sur le métier et les « soft skill ». J'encourage tous les membres de mon équipe à se développer pour rehausser leur impact. »



06 Quelles ont été les dynamiques avec les parties prenantes externes au BSMD lorsque vous avez présenté le plan de transformation?

« J'ai communiqué, communiqué, communiqué, ma vision sur l'évolution de la fonction d'audit interne. Une fois communiqué, il importe de prôner par l'exemple.

Il est important de revenir sur la cible et de donner le sens de ces changements.

Le maintien d'une communication périodique, constante, avec nos partenaires internes est une initiative importante de notre plan d'exécution. Pour assurer le succès de cette initiative, une démarche structurée est mise en place auprès des partenaires par le biais de rencontres sous forme de café virtuel ou en présentiel. Cela afin d'établir ou de renforcer la relation et, ainsi, pouvoir exercer un rôle-conseil à valeur ajoutée.

En s'intéressant à leurs préoccupations, leurs enjeux d'affaires, leurs opérations ou autres sujets qui les concernent, cette initiative vient concrétiser notre volonté d'être des partenaires de confiance avec qui il est toujours pertinent de travailler. Les faits saillants de ces rencontres sont documentés et partagés lors des comités de gestion, afin d'enrichir la compréhension des affaires et de l'organisation.

Lorsqu'un partenaire m'appelle ou appelle un auditeur par lui-même pour obtenir notre avis sur sa gouvernance ou autres sujets importants pour lui, j'ai la confirmation que la vision est en train de s'opérer. »

07 Qu'en est-il des dynamiques à l'intérieur même du BSMD? Quelles étaient vos stratégies de gestion du changement et comment avez-vous géré les difficultés?

« Nous avons un comité ambassadeurs composé de représentants de chacune des unités pour nous appuyer dans la gestion du changement. Ils ont pour mandat de favoriser l'appropriation et à la mise en œuvre des changements, de faciliter les échanges et la circulation de l'information et de contribuer à la proximité entre les employés et le comité de gestion.

Nous avons aussi identifié des champions qui sont en appui aux apprentissages des nouvelles façons de faire. Ils sont des personnes de référence vers qui se tourner pour obtenir réponse à des questions.

La communication est aussi au cœur de notre gestion de changement. Plusieurs mécanismes sont en place pour accompagner les personnes dans le changement, soit des rencontres mensuelles avec tout le personnel, un colloque où se tient des ateliers de discussion, une publication trimestrielle pour informer sur les nouveautés et faire un état d'avancement du plan d'exécution. »

08 Quels conseils pourriez-vous partager avec d'autres chefs d'audit interne ou professionnels de la fonction qui eux aussi souhaiteraient être agents de changement et rendre leur fonction plus pertinente et efficace?

« Je leur dirais de bien s'entourer. C'est peut-être cliché mais cela fait toute la différence. C'est grâce à l'excellent travail de toute mon équipe que nous vivons de beaux succès.

Comme je dis souvent, on est plus fort ensemble. On converge tous vers un objectif commun, soit celui de travailler dans l'intérêt des membres et clients.

Vous savez, le capital humain est ce qu'il y a de plus important. Nous devons nous assurer de ne jamais le négliger. Et les gens nous les rendent bien. Je dis souvent que les auditeurs sont mes yeux, mes bras et mes oreilles. Tous ensemble, nous sommes plus pertinents, performants et à valeur ajoutée »

09 Pour finir, quelles sont les prochaines étapes et les prochains grands chantiers pour le BSMD?

« Il y a trois dimensions sur lesquelles je mets mes énergies : les personnes, les processus et les technologies.

Personnes

Poursuivre le soutien offert à la certification des auditeurs internes afin que le Bureau de la Surveillance demeure crédible et pertinent pour l'organisation.

Tirer profit du plein potentiel de chacun en les mettant dans leur force et en tenant compte de leur intérêt. Cela passe par des processus d'affectation et de délégation intégrés dans les pratiques de gestion.

Propulser les talents, encore et toujours, tout en les encourageant à avoir du plaisir, en valorisant : la curiosité des affaires, la prise d'initiatives, la proactivité et le mode solution. Ce sont des dimensions qui me sont très chères.

L'évolution de la personne au bénéfice de l'évolution de l'organisation.

Processus

Se rapprocher des partenaires pour maintenir et développer le lien de proximité, tout en conservant notre indépendance et objectivité.

Renforcer nos mécanismes de collaboration 2e-3e LDD. Nous faisons partie d'un écosystème. Il faut s'ajuster, être à l'écoute et trouver l'équilibre

Technologies

Continuer à moderniser la fonction d'audit par l'utilisation de l'analytique de données, l'automatisation et l'innovation. »

À propos du BSMD

Le Bureau de la Surveillance du Mouvement Desjardins (BSMD) est une organisation indépendante et objective d'assurance et de conseils.

Il assiste les dirigeants du Mouvement dans l'exercice de leur responsabilité de gouvernance, surveille et conseille la direction dans sa responsabilité de gestion saine et prudente. Il contribue ainsi à l'amélioration de la performance globale du Mouvement et au maintien de la confiance des membres, des clients, du public et des organismes réglementaires envers Desjardins.

Le rôle du Bureau de la Surveillance est en évolution pour soutenir l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs et de ses priorités. Le BSMD vise notamment à accentuer le rôle conseil et la collaboration dans ses relations avec les partenaires, tout en considérant l'évolution du rôle de l'audit interne sur le marché.



IAI

Canada
Montréal