

POINTS DE VUE D'AUDIT INTERNE

LE RÔLE DE L'AUDIT INTERNE FACE AUX RISQUES GÉOPOLITIQUES



L'Institut des auditeurs internes
The Institute of Internal Auditors
Montréal, Québec, Canada

80
ANS / YEARS

Introduction

Dans un contexte mondial marqué par une instabilité croissante, l'audit interne joue un rôle important dans l'évaluation et l'atténuation des risques géopolitiques. Ces derniers peuvent avoir des répercussions significatives sur les opérations, la chaîne d'approvisionnement et la stratégie des entreprises. Face à des événements imprévisibles tels que des conflits internationaux, des tensions commerciales ou des sanctions économiques, les organisations doivent alors faire preuve d'agilité et de résilience. L'audit interne, en collaborant étroitement avec la direction et les parties prenantes clés, permet non seulement d'identifier ces risques émergents, mais aussi d'assurer la mise en place de mécanismes de gestion efficaces. Cet article explore comment la SAQ s'adapte à ces défis, et met en lumière le rôle essentiel que joue l'audit interne dans la protection et la pérennité de leur modèle d'affaires.



Benoit T. Durivage

Directeur adjoint
Audit interne
SAQ et SQDC

Benoit est un CPA de formation et détient également le titre de CIA. Fort de 17 ans d'expérience, il a débuté sa carrière en cabinet comptable, où il a exercé en audit externe. En 2012, il a rejoint la SAQ, entamant son parcours au sein de la division des ventes. Dans ce rôle, il a collaboré avec les équipes de ventes sur le développement d'indicateurs de performance, l'analyse budgétaire et les contrôles financiers.

Par la suite, il a intégré le département d'audit interne, où il a occupé pendant environ trois ans le poste d'auditeur interne, réalisant divers mandats principalement avec les divisions des ventes, approvisionnement et finances. Il a ensuite travaillé au sein de la chaîne d'approvisionnement en tant que gestionnaire responsable des inventaires en entrepôt.

Depuis quatre ans, Benoit occupe le poste de directeur adjoint de l'audit interne. À ce titre, il dirige une équipe de six auditeurs aux profils variés et assure également la fonction d'audit interne pour la SQDC.

Entrevue

01 Comment la géopolitique impacte-t-elle les objectifs opérationnels, financiers et stratégiques de la SAQ?

À la base, le fondement de la SAQ découle d'une loi, ce qui signifie qu'un événement politique ou géopolitique peut potentiellement avoir une incidence sur l'existence même du modèle d'affaires. Plus précisément, la mission de la SAQ est entre autres de faire le commerce responsable des boissons alcooliques et d'offrir une expérience client inégalée aux Québécois. Pour ce faire, la SAQ importe des produits de 6 000 fournisseurs répartis dans 79 pays. L'impact principal des risques géopolitiques est alors directement lié à la chaîne d'approvisionnement.

Par exemple, les fluctuations importantes des coûts de transport observées à la suite de la pandémie et de la guerre en Ukraine ont eu un impact direct. La guerre en Ukraine a également mené à la fermeture de plusieurs verreries, ce qui a provoqué une pénurie mondiale de verre. De tels événements créent des défis logistiques qui affectent la nature de l'offre, la disponibilité des stocks en succursales et peuvent accentuer la pression sur les prix.

La SAQ doit également se conformer aux demandes des gouvernements autant au niveau fédéral que provincial. Pour reprendre l'exemple de la guerre en Ukraine, la SAQ a retiré tous les produits russes de ses succursales à la demande du gouvernement du Québec. Ce processus de retrait peut être long et complexe car il est difficile d'arrêter les opérations du jour au lendemain. Les stocks peuvent être en transit sur des bateaux ou en entrepôt, et il y a de nombreux produits à gérer.

Le cannabis comme l'alcool, sont des produits dont la nature n'est pas banale et font l'objet de réglementation pouvant être appelée à changer. La SQDC et la SAQ, ayant pour mission de faire le commerce responsable de ces produits doivent suivre et s'adapter aux changements réglementaires.

Le rythme de ces changements politiques et géopolitiques s'accélère. Cela signifie que nos organisations doivent faire preuve d'autant plus d'agilité pour s'ajuster rapidement, tant au niveau stratégique qu'opérationnel.

02 Il y a un exemple frappant récent qui est celui des enjeux commerciaux entre le Canada et les États-Unis. Le gouvernement provincial a demandé à la SAQ de retirer les produits Américains de ses tablettes. Quel a été l'impact pour la SAQ, et comment avez-vous géré la manifestation d'un tel risque?

Effectivement, à la demande du gouvernement, l'ensemble des produits en provenance des États-Unis a été retiré des succursales et du site saq.com. L'approvisionnement a de plus cessé auprès des agences, épiceries et restaurants. Dans la même foulée, la SAQ a cessé ses activités d'importation de produits américains. Cela représente une opération d'envergure concernant l'ampleur du réseau de vente et le fait que les produits américains représentent environ 8% du volume de vente.

Selon moi, il est surtout important de ne pas dévier de la mission de l'organisation. Dans le cas de la SAQ, toutes les décisions visent à desservir le client au bénéfice des Québécois. Lorsqu'il y a des risques, qu'ils soient géopolitiques ou autres, il y a aussi des opportunités en lien avec cette mission. Par exemple, la menace des tarifs a mené à des discussions sur les produits qui pourraient remplacer ceux des États-Unis sur les tablettes. Cela offre une opportunité d'élargir l'offre de produits canadiens et québécois.

De plus, ce type d'événement peut remettre en question certains processus complexes qui freinent l'agilité de l'organisation. En réévaluant et en simplifiant ces processus, la SAQ peut devenir plus réactive et mieux préparée à gérer de futurs risques similaires. Dans le présent cas, le processus de retour aux entrepôts a été sollicité et a demandé une grande coordination en termes d'exécution. Pour préserver la traçabilité des stocks, les méthodes ont été revues et planifiées pour assurer une exécution efficace dans les circonstances.

Du côté du réseau de succursales, plusieurs procédures ont été simplifiées, voir retirées dans le temps, cela a permis de dégager du temps. Parfois on entend dire que l'on fait quelque chose pour les auditeurs, aucun processus ne devrait être fait exclusivement pour les auditeurs.

03 Comment l'équipe d'audit interne de la SAQ interagit-elle avec les autres parties prenantes internes pour s'assurer que ses efforts en matière de risques géopolitiques sont bien alignés avec ceux du reste de l'entreprise?

Justement, nous parlions d'agilité et l'audit interne a un rôle à jouer pour aider les entreprises à devenir plus agile et à s'adapter rapidement aux changements.

Tout d'abord, dans notre démarche de planification, nous rencontrons régulièrement les présidents des comités d'audit ainsi que les présidents des organisations. Nous nous assurons d'avoir une présence dans les comités clés, notamment sur les projets d'envergure. Il est essentiel de tirer parti du positionnement stratégique de l'audit interne au sein de nos organisations. Nous avons accès à la haute direction et restons connectés avec ceux qui gèrent directement les risques importants. Cela nous aide à bien cerner où l'audit interne peut ultimement créer de la valeur.

De plus, nous devons collaborer étroitement avec les responsables de l'évaluation et de la gestion des risques, y compris les risques géopolitiques. Grâce à ces interactions, nous avons l'opportunité de nous aligner sur les scénarios de risque déjà établis par l'organisation, notamment par la fonction de gestion des risques ou par la Direction. Par exemple, si l'organisation a déjà identifié des scénarios de risques géopolitiques et mis en place des contrôles, tels que des plans de continuité des affaires ou des plans d'urgence, ceux-ci doivent être pris en considération par l'audit interne.

04 Comment voyez-vous l'évolution du rôle de l'audit interne face à la complexité croissante des risques géopolitiques?

Le contexte actuel implique une évolution vers un rôle davantage axé sur le conseil stratégique. Il est important d'accroître notre visibilité au sein de l'organisation. Se faire connaître peut être un défi en soi. Nous devons expliquer clairement notre rôle et montrer comment nous pouvons accompagner les équipes dans la gestion des risques géopolitiques. Dans un monde idéal, les différentes parties prenantes penseraient immédiatement à nous lorsqu'une collaboration pourrait s'avérer pertinente. Cela permettrait d'atténuer non seulement les risques géopolitiques, mais aussi l'ensemble des risques auxquels l'organisation est confrontée. Le principal défi, selon moi, est d'être perçu comme un partenaire à part entière au sein de l'organisation. Nous travaillons activement sur la perception de l'audit, et bien que la fonction ait beaucoup évolué, il reste encore du travail à faire. Il est essentiel de démontrer aux parties prenantes qu'une collaboration avec l'audit interne peut générer une réelle valeur ajoutée.

Il faut également faire évoluer la composition de notre fonction d'audit interne pour être en mesure de devenir ce partenaire d'affaires. Nous avons besoin de diversification au sein des équipes afin de mieux identifier les opportunités et d'être plus efficaces dans la réponse aux changements. Dans mon équipe, par exemple, bien que nous ayons une prédominance comptable, nous comptons également une auditrice spécialisée en audit informatique et un auditeur spécialisé dans l'analyse de données. Il n'y a d'ailleurs pas de limite en matière de diversité des profils dans notre profession. Ultimement, la fonction d'audit

interne s'intéresse à toutes les fonctions d'une organisation, et il existe autant de profils pertinents qu'il y a de fonctions à auditer. La stratégie de l'organisation peut aussi dicter quels profils d'auditeurs internes il faut recruter. Même si le profil comptable est versatile et généralement pertinent, un avocat souhaitant apporter un angle différent pourrait très bien être un excellent auditeur interne.

Il y a aussi des opportunités pour faire évoluer nos fonctions en termes de planification de nos travaux. Avec la vitesse du changement, nous devons nous aussi être agiles. Dans mon groupe, nous nous gardons toujours du temps pour effectuer un mandat ponctuel. Cela est intégré à notre planification et cela nous donne la flexibilité de débiter certains mandats plus rapidement, selon les besoins. Si un risque émergeant ou pressant apparaît, nous pouvons l'évaluer et voir si l'organisation y répond adéquatement.

Finalement et spécifiquement pour les risques géopolitiques, il me semble essentiel d'intégrer une analyse des risques géopolitiques dans tous nos mandats, en collaboration avec nos collègues des premières et deuxième lignes de défense. Plutôt que de mener un audit spécifique sur un processus particulièrement exposé aux risques géopolitiques, comme la chaîne d'approvisionnement, il est souvent plus pertinent d'intégrer ces risques à l'ensemble de nos missions d'audit.

05 Avez-vous un dernier conseil pour les auditeurs internes afin de rester pertinents dans un environnement en constante évolution?

Sur le plan individuel, il est important de rester curieux et informé, car l'actualité géopolitique évolue en permanence. Il est aussi crucial d'échanger avec des personnes ayant des perspectives différentes afin de développer une pensée critique essentielle à notre travail.

De plus, il est indispensable de suivre des formations et de prendre en main son propre développement. Les expériences variées, telles que les mouvements transversaux au sein d'une même organisation, sont très enrichissantes. Elles l'ont d'ailleurs été pour moi tout au long de mon parcours.

Entrevue réalisée par
Maelle Gillet et Sabrina Rioux

À propos de l'IAIM

Fondé en mars 1945, l'Institut des auditeurs internes, Section Montréal (IAI Montréal) est un organisme à but non lucratif constitué en vertu de la loi sur les compagnies du Québec. Il regroupe près de 900 membres et est dirigé par un conseil d'administration, supporté par des comités. Notre chapitre a pour mission de soutenir et développer les professionnels de l'audit interne tout au long de leur carrière, ainsi que de promouvoir le rôle et la valeur de la profession. Sa vision est d'être reconnu comme un partenaire de choix par la communauté d'affaires, qui veille à la pertinence et l'innovation au sein de la profession. Notre slogan? Le partenaire par excellence pour la croissance de nos membres!



L'Institut des auditeurs internes
The Institute of Internal Auditors
Montréal, Québec, Canada

80
ANS / YEARS