



LE MODELE DES TROIS LIGNES DE L'IIA

Version 2020 des Trois Lignes de Maîtrise

Table des matières

Introduction	1
Les grands principes du Modèle des Trois Lignes.....	2
Principe n° 1 : La gouvernance.....	2
Principe n° 2 : Les rôles de l'organe de gouvernance.....	2
Principe n° 3 : Le Management et les rôles de la première et deuxième lignes.....	3
Principe n° 4 : Les rôles de troisième ligne.....	3
Principe n° 5 : L'indépendance de la troisième ligne.....	3
Principe n° 6 : La création et la protection de valeur.....	3
Les rôles clés du Modèle des Trois Lignes.....	5
L'organe de gouvernance.....	5
Le management.....	5
L'audit interne.....	6
Les prestataires externes d'assurance.....	6
Les relations entre les différents rôles.....	7
Les relations entre l'organe de gouvernance et le management (première et deuxième lignes)..	7
Les relations entre le management (première et deuxième lignes) et l'audit interne.....	7
Les relations entre l'audit interne et l'organe de gouvernance.....	8
Les relations entre tous les rôles.....	8
Application du modèle.....	9
Structure, rôles et responsabilités.....	9
Surveillance et assurance.....	10
Coordination et harmonie.....	10

INTRODUCTION

Fruit d'une entreprise humaine, les organisations évoluent dans un monde de plus en plus interconnecté où complexité, incertitude et instabilité vont croissant. La plupart d'entre elles servent différentes parties prenantes aux intérêts multiples, variables voire contradictoires. Ces dernières confient la surveillance de leur organisation à un organe de gouvernance qui, à son tour, délègue des ressources et des pouvoirs au management afin qu'il prenne les mesures qui conviennent, y compris en matière de gestion des risques.

Dans ce contexte, les organisations ont besoin de structures et de processus efficaces qui les aident à réaliser leurs objectifs tout en renforçant leurs dispositifs de gouvernance et de gestion des risques. Le management rend compte des activités, des résultats et des prévisions à l'organe de gouvernance. Aussi s'appuient-ils l'un comme l'autre sur l'audit interne pour fournir une assurance et des conseils indépendants et objectifs sur tous les aspects de l'organisation, promouvoir et favoriser l'innovation et l'amélioration. L'organe de gouvernance est l'ultime garant de la gouvernance de l'organisation qui repose sur ses actions et comportements autant que sur ceux du management et de l'audit interne.

Le Modèle des Trois Lignes aide les organisations à identifier les structures et processus optimaux pour réaliser leurs objectifs et renforcer leurs dispositifs de gouvernance et de gestion des risques. Il s'agit d'un modèle universel, d'autant plus efficace lorsque l'organisation :

- adopte une approche fondée sur des principes et ajuste le modèle en fonction de ses objectifs et de sa situation ;
- s'assure que la gestion des risques contribue à l'atteinte des objectifs et à la création de valeur, ainsi qu'aux sujets de « défense » et de protection de la valeur ;
- s'attache à comprendre précisément les différents rôles et responsabilités décrits par le modèle, ainsi que les relations qui existent entre eux ;
- met en place les mesures permettant de s'assurer que ses activités et ses objectifs sont en phase avec les intérêts prioritaires des parties prenantes.

Définitions

Organisation – Groupement structuré d'activités, de ressources et de collaborateurs orientés vers des objectifs communs.

Parties prenantes – Ensemble des personnes physiques et morales dont les intérêts sont servis ou affectés d'une quelconque manière par l'organisation.

Organe de gouvernance – Groupe de personnes responsable de la réussite de l'organisation auprès des parties prenantes.

Management – Ensemble des collaborateurs, équipes et fonctions supports chargés de fournir des produits et/ou services aux clients de l'organisation.

Audit interne – Groupe de collaborateurs indépendant du management fournissant une assurance et des points de vue sur l'adéquation et l'efficacité de la gouvernance et de la gestion des risques (contrôle interne y compris).

Modèle des Trois Lignes – Nouvelle version du modèle précédemment connu sous le nom « Les Trois Lignes de Maîtrise ».

Contrôle interne - Ensemble des processus visant à apporter un degré raisonnable de confiance quant à la réalisation des objectifs.

LES GRANDS PRINCIPES DU MODELE DES TROIS LIGNES

Principe n° 1 : La gouvernance

La **gouvernance d'une organisation** doit reposer sur des structures et des processus appropriés permettant :

- à l'organe de gouvernance d'assumer **son devoir de rendre compte** vis-à-vis des parties prenantes quant à la surveillance de l'organisation, avec intégrité, leadership et transparence ;
- au management de mener **les actions nécessaires** (y compris en matière de gestion des risques) pour réaliser les objectifs de l'organisation, grâce à une prise de décision fondée sur les risques et aux ressources à disposition ;
- à une fonction d'audit interne indépendante de fournir une **assurance et des conseils** visant à apporter clarté et confiance et à promouvoir et favoriser l'amélioration continue, via une démarche d'investigation rigoureuse et une communication constructive.

Définitions

Prise de décision fondée sur les risques - Processus réfléchi se décomposant en plusieurs phases (analyse, planification, exécution, suivi, revue) et tenant compte des effets potentiels de l'incertitude sur les objectifs.

Assurance - Confirmation et obtention d'un certain degré de confiance indépendantes.

Principe n° 2 : Les rôles de l'organe de gouvernance

L'organe de gouvernance est chargé de s'assurer que :

- les structures et processus adéquats sont en place pour garantir l'efficacité de la gouvernance ;
- les objectifs et les activités de l'organisation sont en phase avec les intérêts prioritaires des parties prenantes.

L'organe de gouvernance :

- délègue des responsabilités et alloue des ressources au management pour lui permettre de réaliser les objectifs de l'organisation tout en veillant au respect des exigences d'ordre juridique, réglementaire et éthique ;
- institue et supervise une fonction d'audit interne indépendante, objective et compétente chargée d'apporter clarté et confiance quant aux progrès accomplis en matière d'atteinte des objectifs.

Principe n° 3 : Le Management et les rôles de la première et deuxième lignes

La responsabilité du management d'atteindre les objectifs de l'organisation recouvre les rôles des deux premières lignes du modèle¹. *Les rôles de la première ligne* sont plus directement liés à la fourniture de produits et/ou services aux clients de l'organisation et incluent les fonctions supports². *La deuxième ligne* recouvrent quant à elle des activités d'appui à la gestion des risques.

Les première et deuxième lignes peuvent être fusionnées ou séparées. Certains rôles de deuxième ligne peuvent être confiés à des spécialistes chargés d'apporter une expertise complémentaire, une assistance, un suivi et des critiques constructives aux acteurs de la première ligne. D'autres peuvent être orientés sur des objectifs précis dans le domaine de la gestion des risques – conformité aux lois et règlements et comportement éthique acceptable, contrôle interne, sécurité des systèmes d'information, développement durable, assurance qualité, etc. –, et même se voir confier de plus grandes responsabilités en la matière, comme le management des risques de l'entreprise (ERM). Pour autant, la gestion des risques demeure l'apanage des rôles de première ligne et s'inscrit dans le périmètre d'action du management.

Principe n° 4 : Les rôles de la troisième ligne

L'audit interne fournit une assurance et des conseils indépendants et objectifs sur l'adéquation et l'efficacité de la gouvernance et de la gestion des risques. Pour ce faire, il met en œuvre, de manière adéquate des processus, une expertise et des points de vue systématiques et méthodiques. Il fait part de ses constats au management et à l'organe de gouvernance, dans une perspective d'amélioration continue. Il a la possibilité de faire appel à d'autres prestataires d'assurance, internes comme externes.

Principe n° 5 : L'indépendance de la troisième ligne

L'audit interne doit impérativement rester indépendant du management pour préserver son objectivité, son autorité et sa crédibilité. En ce sens, il doit être directement rattaché à l'organe de gouvernance, jouir d'un accès total aux ressources humaines, matérielles et informationnelles nécessaires à l'exercice de ses fonctions, et planifier et fournir ses services en toute liberté et impartialité.

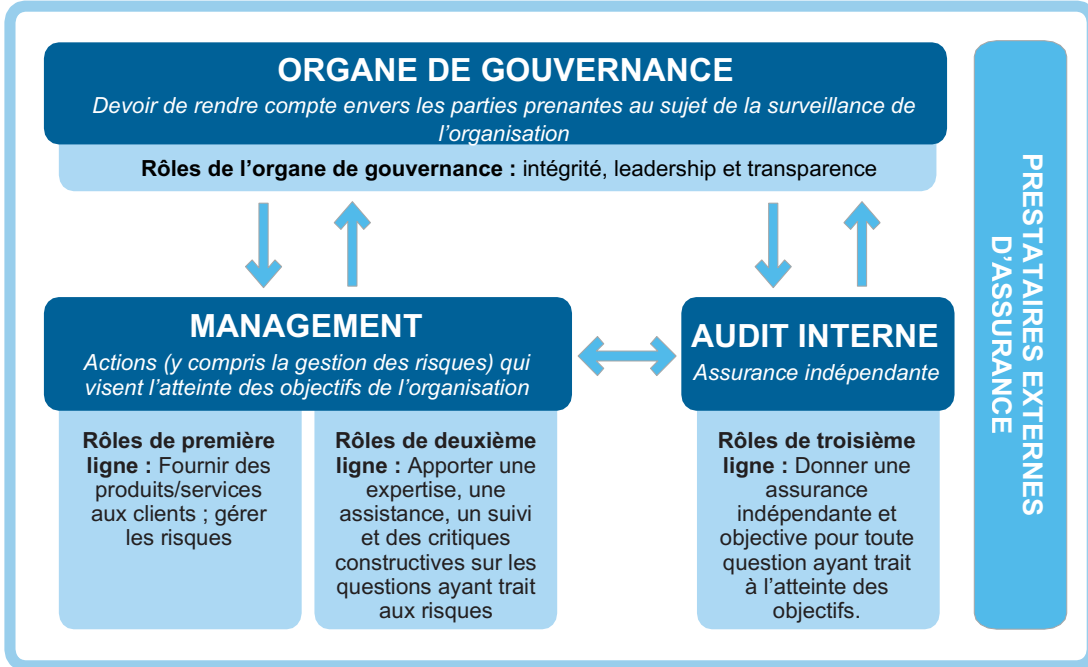
Principe n° 6 : La création et la protection de valeur

Ensemble, tous ces rôles contribuent à la création ainsi qu'à la protection de la valeur, dès lors qu'ils sont en phase les uns avec les autres ainsi qu'avec les intérêts prioritaires des parties prenantes. Pour cela, communication, coopération et collaboration sont essentielles, en ce qu'elles garantissent la fiabilité, la cohérence et la transparence des informations nécessaires à une prise de décision fondée sur les risques.

1. Les expressions « première ligne, » « deuxième ligne » et « troisième ligne » ont été reprises du modèle d'origine car il s'agit de notions usuelles. Il convient toutefois de noter que le terme « lignes » ne sert pas à désigner des éléments structurels mais à distinguer les différents rôles. En toute logique, les rôles de l'organe de gouvernance constituent eux aussi une « ligne » mais, par souci de clarté, ils ne sont pas explicitement qualifiés ainsi. Bien que la numérotation semble suggérer une séquentialité des opérations, les différents acteurs du modèle exercent leurs rôles respectifs de façon simultanée.

2. Certains considèrent les fonctions support (services RH, administratifs, généraux, etc.) comme des rôles de deuxième ligne. Dans le Modèle des Trois Lignes, les *rôles de première ligne* englobent à la fois les activités « front of house » et « back office », tandis que les *rôles de deuxième ligne* intègrent les activités complémentaires axées sur les risques.

IIA : Le Modèle des Trois Lignes



CLÉ : ↑ Devoir de rendre compte, reporting ↓ Délégation, pilotage, ressources, supervision ↔ Alignement, coordination de la communication, collaboration

LES ROLES CLES DU MODELE DES TROIS LIGNES

La répartition des responsabilités varie sensiblement d'une organisation à l'autre. Les rôles de premier plan décrits ci-après viennent néanmoins préciser les grands principes du Modèle des Trois Lignes.

L'organe de gouvernance

- Endosse son devoir de rendre compte vis-à-vis des parties prenantes quant à la surveillance de l'organisation.
- Dialogue avec les parties prenantes pour connaître leurs intérêts et communiquer avec transparence sur la réalisation des objectifs.
- Promeut une culture qui encourage les comportements éthiques et le devoir de rendre compte.
- Instaure les structures et les processus de gouvernance, y compris les comités auxiliaires si nécessaire.
- Délègue des responsabilités et alloue des ressources au management pour lui permettre de réaliser les objectifs de l'organisation.
- Détermine l'appétence pour le risque de l'organisation et exerce une surveillance sur les activités de gestion des risques (contrôle interne y compris).
- Veille en permanence au respect des exigences d'ordre juridique, réglementaire et éthique.
- Institue et supervise une fonction d'audit interne indépendante, objective et compétente.

Le management

Rôles de la première ligne

- Oriente et conduit les actions (y compris de gestion des risques) et exploite les ressources à disposition pour réaliser les objectifs de l'organisation.
- Entretient un dialogue permanent avec l'organe de gouvernance et lui rend compte i) des résultats budgétés, prévisionnels et réalisés au regard des objectifs de l'organisation, et ii) des risques.
- Met en place et préserve des structures et des processus adéquats pour la gestion des opérations et des risques (contrôle interne y compris).
- Veille au respect des exigences d'ordre juridique, réglementaire et éthique.

Rôles de la deuxième ligne

- Apporte une expertise complémentaire, une assistance, un suivi et des critiques constructives en matière de gestion des risques, notamment sur les aspects suivants :
 - le développement, la mise en œuvre et l'amélioration continue des pratiques de gestion des risques (contrôle interne y compris) au niveau d'un processus, d'un système ou d'une entité ;
 - la réalisation des objectifs de gestion des risques : conformité aux lois et règlements et comportement éthique acceptable, contrôle interne, sécurité des systèmes d'information, développement durable, assurance qualité, etc.
- Produit des analyses et des rapports sur l'adéquation et l'efficacité de la gestion des risques (contrôle interne y compris).

L'audit interne

- Rend compte en premier lieu à l'organe de gouvernance et préserve son indépendance vis-à-vis du management.
- Fournit une assurance et des conseils indépendants et objectifs au management et à l'organe de gouvernance sur l'adéquation et l'efficacité de la gouvernance et de la gestion des risques (contrôle interne y compris) afin de contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation et de promouvoir et favoriser l'amélioration continue.
- Alerte l'organe de gouvernance des atteintes éventuelles à son indépendance et à son objectivité et prend les mesures de protection qui s'imposent.

Les prestataires externes d'assurance

- Apportent une assurance complémentaire pour :
 - satisfaire aux exigences juridiques et réglementaires visant à protéger les intérêts des parties prenantes ;
 - répondre aux demandes d'assurance émanant du management et de l'organe de gouvernance visant à compléter l'assurance fournie par les prestataires internes.

LES RELATIONS ENTRE LES PRINCIPAUX ROLES

Entre l'organe de gouvernance et le management (première et deuxième lignes)

En règle générale, l'organe de gouvernance fixe le cap de l'organisation en définissant sa vision, sa mission, ses valeurs et son appétence pour le risque. Il délègue ensuite la responsabilité de la réalisation des objectifs au management et lui alloue les ressources nécessaires. Ce dernier lui fait état des résultats escomptés, prévisionnels et effectifs ainsi que des risques et de la gestion y afférente.

Définition

Directeur général (CEO) – Le plus haut responsable exécutif de l'organisation.

Le degré de séparation ou de chevauchement entre les rôles de l'organe de gouvernance et du management varie d'une organisation à l'autre. L'organe de gouvernance peut adopter une approche plus ou moins interventionniste dans les sujets opérationnels ou stratégiques. La stratégie de l'organisation peut être définie soit par l'un soit par l'autre ou élaborée conjointement. Dans certains pays, le directeur général (CEO) peut être membre de l'organe de gouvernance, voire le présider. En tout état de cause, le management et l'organe de gouvernance doivent établir une solide communication entre eux. Si le directeur général tient souvent le rôle d'interlocuteur principal, d'autres cadres dirigeants peuvent interagir régulièrement avec l'organe de gouvernance. Dans certaines organisations, des acteurs de la deuxième ligne (comme les responsables du management des risques et de la conformité p. ex.) sont directement rattachés à l'organe de gouvernance. Pour certaines il s'agit d'un choix qui leur est spécifique, pour d'autres d'une obligation imposée par le régulateur. Dans tous les cas, cette approche est parfaitement conforme aux grands principes du Modèle des Trois Lignes.

Entre le management (première et deuxième lignes) et l'audit interne

L'indépendance de l'audit interne vis-à-vis du management lui permet de planifier et d'exécuter ses tâches en toute liberté et impartialité, tout en jouissant d'un accès total aux ressources humaines, matérielles et informationnelles dont il a besoin. Il est directement rattaché à l'organe de gouvernance. Toutefois, indépendance ne signifie pas isolement. L'audit interne et le management doivent entretenir un dialogue régulier afin de s'assurer que les travaux de l'audit interne sont pertinents et en phase avec les besoins stratégiques et opérationnels de l'organisation. Au travers de toutes ses activités, l'audit interne apprend à connaître et comprendre l'organisation en profondeur, améliorant ainsi la qualité de l'assurance et des conseils qu'il procure en tant que partenaire stratégique et conseiller de confiance. Il est fondamental que les rôles de première et deuxième lignes du management et l'audit interne collaborent et communiquent afin d'éviter les doubles emplois, les chevauchements et les lacunes.

Entre l'audit interne et l'organe de gouvernance

L'audit interne rend compte à l'organe de gouvernance, dont il est parfois décrit comme « les yeux et les oreilles ».

L'organe de gouvernance est quant à lui chargé de surveiller l'audit interne. En ce sens, il :

- veille à la mise en place d'une fonction d'audit interne indépendante ;
- se charge de la nomination/révocation du responsable de l'audit interne, ce dernier lui étant directement rattaché³ ;
- approuve le plan d'audit et alloue les ressources nécessaires à son exécution ;
- reçoit et examine les rapports du responsable de l'audit interne ; et
- s'assure que le responsable de l'audit interne dispose d'un accès libre et direct à lui, y compris dans le cadre de réunions privées auxquelles le management n'assiste pas.

Définition

Responsable de l'audit interne (RAI) – Le plus haut responsable de l'organisation, en charge des services d'audit interne, aussi connu sous le nom de Directeur de l'audit interne par exemple.

Entre tous les rôles

L'organe de gouvernance, le management et l'audit interne ont chacun leurs responsabilités propres mais toutes les activités doivent être en phase avec les objectifs de l'organisation. Pour cela, rien ne vaut une coordination, une collaboration et une communication régulières et efficaces.

3. Pour des raisons d'ordre administratif, le responsable de l'audit interne peut également être rattaché à un autre responsable hiérarchique compétent.

APPLICATION DU MODELE

Structure, rôles et responsabilités

Le Modèle des Trois Lignes est optimal lorsqu'il est ajusté aux objectifs et au contexte de l'organisation. La structuration de l'organisation et l'affectation des différents rôles relèvent de la responsabilité du management et de l'organe de gouvernance. Ce dernier a la possibilité de mettre en place des comités de surveillance auxiliaires dans certains de ses domaines d'action (audit, risques, finance, planification, rémunération, etc.). À mesure que les organisations gagnent en taille et en complexité, le management a tendance à se structurer autour de rattachements fonctionnels et hiérarchiques et à se spécialiser.

Fonctions, équipes et collaborateurs peuvent se voir confier des responsabilités de première et deuxième lignes. Cependant, les rôles d'orientation et de surveillance propres à la deuxième ligne peuvent servir à garantir un certain degré d'indépendance vis-à-vis de la première ligne – et même vis-à-vis des niveaux d'encadrement les plus élevés – grâce à un devoir de rendre compte et un rattachement directs à l'organe de gouvernance. Le Modèle des Trois Lignes offre la possibilité de mettre en place autant de rattachements que nécessaire entre le management et l'organe de gouvernance. Dans certaines organisations, et plus particulièrement dans les établissements financiers réglementés, ces structures répondent à une exigence légale visant à garantir un degré d'indépendance suffisant. Même dans ce cas de figure, les membres du management investis de rôles de première ligne demeurent responsables de la gestion des risques.

Suivis, conseils, orientations, tests, analyses et rapports sur des aspects liés à la gestion des risques font partie des activités de deuxième ligne. Parce qu'ils apportent une assistance et des critiques constructives aux rôles de la première ligne et prennent pleinement part aux décisions et aux actions du management, les rôles de la deuxième ligne s'inscrivent dans le périmètre de ce dernier et n'en sont jamais totalement indépendants, quels que soient les rattachements et devoirs de rendre compte en place.

L'indépendance vis-à-vis du management est l'une des spécificités de la troisième ligne. Les grands principes du Modèle des Trois Lignes décrivent l'importance et la nature de l'indépendance de l'audit interne, laquelle le distingue des autres fonctions et confère une valeur unique à l'assurance et aux conseils qu'il procure. L'audit interne préserve son indépendance en évitant de prendre des décisions ou de mener des actions relevant de la responsabilité du management (y compris en matière de gestion des risques) et en refusant de fournir une assurance sur des activités dont il a ou avait récemment la charge. Dans certaines organisations par exemple, le responsable de l'audit interne est amené à endosser des responsabilités décisionnelles supplémentaires pour des activités qui nécessitent des compétences similaires (conformité réglementaire, management des risques de l'entreprise (ERM) p.ex.). En pareil cas, l'audit interne n'est pas indépendant de ces activités ni de leurs résultats. Par conséquent, si l'organe de gouvernance estime avoir besoin d'une assurance et de conseils indépendants et objectifs sur ces aspects, il lui faut faire appel à un tiers compétent.

Surveillance et assurance

L'organe de gouvernance s'appuie sur les rapports du management (première et deuxième lignes), de l'audit interne et d'autres intervenants pour s'acquitter de sa mission de surveillance et de ses objectifs et en rendre compte aux parties prenantes. Le management met à profit son expérience directe et son expertise pour apporter des garanties précieuses (qui prennent parfois la forme de déclarations formelles et qui restent différente de l'assurance fournie par l'audit interne) sur les résultats escomptés, prévisionnels et effectifs, les risques et la gestion de ceux-ci. Les rôles de deuxième ligne apportent une assurance complémentaire sur tout ce qui a trait aux risques. Du fait de son indépendance vis-à-vis du management, l'audit interne est à même de procurer une confiance des plus objectives et des plus fiables, de bien meilleure qualité que celle que les rôles de première et deuxième lignes sont en mesure de donner à l'organe de gouvernance, quels que soient les rattachements en place. Les prestataires d'assurance externes peuvent également être une assurance supplémentaire.

Coordination et harmonisation

Une gouvernance efficace repose sur une affectation adéquate des responsabilités ainsi qu'une bonne harmonie entre les activités, possible grâce à la coopération, la collaboration et la communication. L'organe de gouvernance attend de l'audit interne qu'il confirme que les structures et les processus de gouvernance sont bien conçus et fonctionnent comme prévu.

À propos de l'IIA

Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'institut des auditeurs internes (Institute of Internal Auditors, IIA) est une autorité reconnue et un leader incontesté dans la formation et la formulation de normes, lignes directrices et certifications. Fondé en 1941, l'IIA compte actuellement quelque 200 000 membres dans plus de 170 pays et territoires. Son siège se situe à Lake Mary (Floride) aux États-Unis. Plus d'informations sont disponibles sur le site www.globaliia.org.

Avertissement

L'IIA publie ce document à titre informatif et pédagogique. Cette publication n'a pas vocation à apporter de réponses définitives aux situations spécifiques et est donc uniquement destinée à servir de guide. L'IIA recommande de consulter systématiquement des experts indépendants sur les points concernant les situations spécifiques. L'IIA décline toute responsabilité pour les cas où quiconque s'appuierait exclusivement sur cette publication.

Copyright

Copyright © 2020 de The Institute of Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés. Prière d'adresser les demandes d'autorisation de reproduction à copyright@theiia.org.

Juillet 2020



Global

Siège international

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 149
Lake Mary, FL 32746, USA
Téléphone : +1-407-937-1111
Fax : +1-407-937-1101
www.globaliia.org