

# PERSPECTIVES INTERNATIONALES

Le Modèle des Trois Lignes : un outil essentiel  
à la réussite de chaque organisation

## Comité consultatif

Nur Hayati Baharuddin,  
CIA, CCSA, CFSa, CGAP, CRMA –  
*IIA–Malaisie*

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL –  
*African Federation IIA*

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA,  
CGAP – *IIA–Pays-Bas*

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA –  
*IIA–Émirats arabes unis*

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –  
*IIA–Amérique du Nord*

Ana Cristina Zambrano Preciado,  
CIA, CCSA, CRMA – *IIA–Colombie*

## Numéros précédents

Pour accéder aux numéros  
précédents des Perspectives  
internationales, visitez le site  
à l'adresse suivante  
[www.theiia.org/GPI](http://www.theiia.org/GPI).

## Avis des lecteurs

Envoyez toutes vos questions  
et observations à l'adresse :  
[globalperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org).

## 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](http://www.globaliia.org).

## Avertissement

Les opinions exprimées dans les  
Perspectives internationales ne sont pas  
nécessairement celles des contributeurs  
individuels ayant collaboré à l'élaboration  
du présent document ni celles de leurs  
employeurs.

## Copyright

Copyright © 2020 de The Institute of  
Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés.

# Table des matières

Introduction.....	1
Pourquoi la gouvernance est-elle indispensable ?.....	1
Qu'est-ce que le Modèle des Trois Lignes ? .....	2
À qui le Modèle des Trois Lignes s'adresse-t-il ? .....	2
Quels facteurs ont conduit à l'élaboration du Modèle des Trois Lignes ? .....	3
Les éléments repris de l'ancien modèle .....	3
Les nouveautés.....	4
Les grands principes du Modèle des Trois Lignes .....	4
Description des rôles clés .....	6
Un modèle fondé sur la gouvernance.....	7
Le nouveau schéma .....	7
Application du Modèle .....	8
Le Modèle des Trois Lignes appliqué à divers domaines.....	9
Conclusion .....	10

# Introduction

Pandémie de COVID-19, mutations technologiques, accentuation des disparités économiques, incertitudes géopolitiques, mondialisation, changement climatique... À l'heure où les organisations se retrouvent confrontées à toutes ces vicissitudes, la gouvernance joue un rôle plus important que jamais. Les organes de gouvernance et le management sont actuellement aux prises avec une avalanche de questions concernant l'altération des environnements de travail, l'évolution des marchés et les pertes de chiffre d'affaires.

Le Modèle des Trois Lignes de l'IIA apporte des réponses opportunes aux organisations désireuses d'établir une gouvernance solide et novatrice qui, à terme, favorisera leur réussite.

Le Modèle des Trois Lignes aide les organisations à identifier les structures, à concevoir les processus et à répartir les responsabilités de la manière la plus optimale qui soit pour réaliser leurs objectifs et renforcer leurs dispositifs de gouvernance et de gestion des risques. Il vante les trois acteurs incontournables dans ce domaine, à savoir : l'organe de gouvernance, le management et l'audit interne. Il précise en outre quelles sont les composantes fondamentales et intrinsèques de la gouvernance : devoir de rendre compte, actions, assurance et conseils.

## Pourquoi la gouvernance est-elle indispensable ?

Les actionnaires font confiance aux organes de gouvernance. Or, les administrateurs interviennent rarement dans les activités de l'organisation, se réunissent quelques fois par an seulement tout en exerçant d'autres fonctions, si bien que les organes de gouvernance doivent en règle générale déléguer pouvoirs et ressources au management. Il existe donc deux niveaux de séparation entre les actionnaires et les affaires courantes. Lorsque l'on tient compte des difficultés liées à la nature humaine, à la tendance à la subjectivité et à agir de manière à servir des intérêts individuels – sans parler des incertitudes, des risques ou encore de la fraude – une question évidente se pose : comment le conseil d'administration peut-il informer les parties prenantes d'une situation quelconque en toute transparence ? Les organes de gouvernance peuvent toujours se rassurer en sollicitant le management mais, *in fine*, ils auront besoin d'une confirmation objective et indépendante ; il s'agit-là d'un principe fondamental de la gouvernance.

Au sein d'une organisation, la gouvernance désigne l'ensemble des mesures (structures, politiques, pratiques, etc.) nécessaires pour satisfaire les intérêts des parties prenantes. Elle s'avère indispensable pour de multiples raisons :

- La plupart des organisations sont supervisées par des personnes agissant pour le compte des parties prenantes.
- Les instances de gouvernance n'ont pas la possibilité d'avoir une connaissance directe de chacune des actions du management.
- Il existe plusieurs catégories de parties prenantes, dont certaines ne sont pas clairement identifiables, à l'instar des générations futures susceptibles d'être impactées par les actions de l'organisation.
- Les intérêts des parties prenantes peuvent diverger et évoluer.
- L'être humain n'est pas toujours fiable, impartial et altruiste.
- Les activités peuvent être complexes et difficiles à comprendre pleinement.
- Rien n'est immuable ni absolu.

Nous pourrions définir la gouvernance comme un moyen de relever ces défis avec leadership, transparence et intégrité. Elle nécessite *a minima* une répartition claire et harmonieuse des responsabilités suivantes :

- Endosser son devoir de rendre compte vis-à-vis des parties prenantes quant à la performance de l'organisation
- Mener les actions et utiliser les ressources nécessaires pour réaliser les objectifs de l'organisation tout en tenant compte des risques.
- Obtenir une confirmation et une assurance objectives sur tous les sujets importants, quel que soit le responsable.

Une gouvernance efficace est un vecteur de confiance pour les parties prenantes, qui sont alors assurées que les décisions, les actions et les résultats de l'organisation sont en phase avec les objectifs qu'elle poursuit. Les parties prenantes visent la réussite, certes, mais pas à n'importe quel prix. Efficacité, éthique et durabilité : tels sont les idéaux qu'elles revendiquent. Elles s'intéressent non seulement aux résultats mais aussi aux comportements, aux actes, aux modes de gestion, etc. Comment les parties prenantes ou les organes de gouvernance pourraient-ils avoir une idée concrète de ce qui se passe réellement sans une assurance indépendante, sans une fonction d'audit interne pour être leurs yeux et leurs oreilles ?

## Qu'est-ce que le Modèle des Trois Lignes ?

Le Modèle des Trois Lignes est un cadre de référence relativement simple, facile à comprendre et à expliquer, illustré par un schéma élémentaire. Fondé sur six grands principes, il invite les organisations à découvrir les différents rôles nécessaires à une gouvernance efficace qui favoriserait leur réussite. En acquérant une meilleure compréhension de ces rôles et de leurs interactions mutuelles, chaque organisation sera mieux à même de définir quelle structure lui convient davantage. Le Modèle des Trois Lignes doit être utilisé au regard notamment des objectifs, de la situation, de la culture et des ressources propres à l'organisation, dans la mesure où ces éléments sont au cœur de la structure et des processus dont elle a besoin pour gérer les risques et atteindre ses objectifs.

## À qui le Modèle des Trois Lignes s'adresse-t-il ?

Le Modèle des Trois Lignes s'adresse à tout intervenant attaché à la réussite d'une organisation, et plus précisément aux organes de gouvernance, au management, aux fonctions de gestion des risques, aux prestataires externes d'assurance et, bien entendu, à l'audit interne. Ce dernier a ainsi la possibilité, d'une part, de mieux comprendre les relations clés au sein de l'organisation et sa contribution à la réussite de l'organisation, et, d'autre part, de diffuser le Modèle des Trois Lignes auprès des personnes susceptibles d'influer sur son image, sa structure, ses ressources et son mode de fonctionnement, à savoir :

- les organes de gouvernance et les comités d'audit ;
- les intervenants en relation étroite avec l'audit interne (management, acteurs de la gestion des risques, auditeurs externes et autres prestataires d'assurance notamment) ;
- les prestataires externes ;
- les régulateurs (secteur des services financiers notamment) ;

- les législateurs, responsables de l'élaboration de politiques, leaders d'opinion, professionnels de la formation et conseillers en carrière professionnelle ;
- les responsables de l'élaboration des normes régissant les professions et activités connexes (audit externe, gestion des risques, gouvernance, comptabilité et gestion financière notamment) ;
- les entités qui procèdent au recrutement des auditeurs internes (service des ressources humaines et cabinets de recrutement p. ex.) ;
- les personnes et organisations ayant un rayonnement régional, national ou international et une influence sur l'un quelconque des acteurs susmentionnés.

## Quels facteurs ont conduit à l'élaboration du Modèle des Trois Lignes ?

Le Modèle des Trois Lignes publié en juillet 2020 est une version profondément révisée du Modèle des Trois Lignes de Maîtrise. Âgé de plus de 20 ans, celui-ci constituait jusqu'à présent une référence incontournable, largement utilisée pour expliquer l'audit interne en toute simplicité. Or, il est apparu de plus en plus évident que l'on pouvait mieux refléter les nouvelles pratiques et conceptions des organisations.

La raison principale pour laquelle l'Institute of Internal Auditors (IIA) a lancé la révision de l'ancien modèle en janvier 2019 aurait trait à la description aujourd'hui obsolète de l'audit interne comme la troisième ligne de maîtrise. Celle-ci est incompatible avec la définition de la profession telle qu'elle figure dans le Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) : *accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques*. Le terme « maîtrise » est en effet trop restrictif dans la mesure où l'audit interne ne se contente pas de réagir aux problèmes ; il anticipe l'avenir, conseille et accompagne les organisations.

Les critiques de l'ancien modèle ont dénoncé un certain nombre de choses : la notion de « risque » est devenue archaïque ; le terme « lignes » suggère une structure constituée de silos et de lignes figées infranchissables, ainsi qu'une séquentialité des opérations (première puis deuxième puis troisième) ; dans le schéma illustratif, le conseil d'administration semble flotter loin au-dessus de l'organisation et l'audit interne est cantonné dans une case comme s'il fallait comprendre « l'audit interne ne peut pas intervenir, c'est la troisième ligne » ; le modèle ne paraît adapté ni aux organisations de taille plus restreinte, ni à celles du secteur public, ni aux organisations non réglementées ; les auditeurs internes restent perplexes lorsque la séparation entre les différentes lignes devient floue et que le responsable de l'audit interne prend en charge d'autres fonctions.

Un groupe de travail composé d'experts chevronnés a donc été chargé d'évaluer la pertinence du modèle et de répondre aux critiques recueillies au fil des ans. Il lui a ainsi fallu examiner chaque problématique dans les moindres détails.

## Les éléments repris de l'ancien modèle

À la suite d'une consultation à laquelle ont participé plus de 2 000 professionnels de l'audit du monde entier et d'une analyse complémentaire du groupe de travail, l'IIA a donné naissance à un modèle et un schéma plus robustes. Ce nouveau modèle, qui reprend de nombreux éléments de l'ancien :

- est parfaitement conforme au CRIPP ;
- fait autorité ;
- s'applique à toutes les organisations ;

- a vocation à aider les organisations à planifier et structurer les ressources et activités nécessaires à la gestion des risques, afin de leur permettre d'éviter des chevauchements, des lacunes et des confusions ;
- est principalement axé sur les fonctions internes de l'organisation, sans toutefois négliger totalement les acteurs externes ;
- passe en revue les rôles respectifs de l'organe de gouvernance, du management (acteurs de la gestion des risques compris) et de l'audit interne, ainsi que les relations qui les lient les uns aux autres ;
- conserve le même langage et l'usage des « trois lignes », par souci de familiarité et de continuité ;
- est simple et illustré par un schéma facile à comprendre ;
- repose sur des principes.

## Les nouveautés

En fondant le Modèle des Trois Lignes sur des principes, l'objectif était d'offrir un cadre de référence adapté aux besoins et à la situation d'une organisation. Parce que chaque organisation est différente, il ne peut en effet exister une approche unique. C'est la raison pour laquelle le nouveau modèle repose sur six grands principes précisément définis.

À noter également un important changement de terminologie avec l'abandon du terme « lignes » et l'introduction de la notion de « rôles ». Au vu des rôles clés décrits dans le Modèle des Trois Lignes et des relations qui les lient, coordination et harmonie sont assurément indispensables pour garantir une certaine cohérence au sein de l'organisation et éviter les silos.

Plus important encore, le nouveau modèle insiste sur la nécessité absolue de fournir une assurance quant à l'adéquation et à l'efficacité des modalités de traitement des risques (contrôles y compris) – une composante fondamentale de la gouvernance. Pour ce faire, l'audit interne doit mettre en œuvre de manière adéquate des processus, une expertise et des points de vue systématiques et méthodiques.

## Les grands principes du Modèle des Trois Lignes

Les grands principes du Modèle des Trois Lignes constituent le fondement de ce cadre de référence et décrivent les tenants et les aboutissants d'une gouvernance efficace, tels qu'énoncés dans la Prise de position intitulée « [Le Modèle des Trois Lignes de l'IIA](#) ».

### 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<sup>1</sup> et aux ressources à disposition ;

<sup>1</sup> 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.

- à une fonction d'audit interne indépendante de fournir une assurance<sup>2</sup> 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.

## 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 (y compris via des activités de gestion des risques) recouvre les rôles des deux premières lignes du modèle.<sup>3</sup> *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 supports<sup>4</sup>. *La deuxième ligne* recouvre 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 (contrôle interne y compris). 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.

---

<sup>2</sup> Assurance : confirmation et obtention d'un certain degré de confiance indépendantes.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> Certains considèrent les fonctions supports (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.

## 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.

## Description des rôles clés

Dans le nouveau modèle, il est question des « rôles » de la première ligne, de la deuxième ligne, etc. et non des « lignes » elles-mêmes, ce qui indique que l'on décrit non pas une structure mais bel et bien les différents rôles qui existent, la manière dont ils sont répartis, conjugués ou séparés, ainsi que les relations qui les lient. Dans l'ancien modèle, le terme « ligne » suggérait une composante structurelle figée. Or, dans la mesure où chaque fonction, chaque équipe et même chaque personne peut être amenée à assumer plusieurs rôles, il s'avérerait difficile de les classer dans telle ou telle ligne. En outre, il n'est plus question de franchissement ou d'effacement des lignes dans le nouveau modèle.

Les rôles devraient toujours être clairement définis. Ils peuvent être attribués à la discrétion de l'organisation (ou selon les exigences du régulateur). Les rôles des première et deuxième lignes peuvent être séparés ou fusionnés. Chaque personne, équipe et fonction peut soit assumer plusieurs de ces rôles, soit se spécialiser.

- 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 supports (services RH, administratifs, généraux, etc.). Ils sont responsables de la gestion des risques.
- Les rôles de la deuxième ligne recouvrent quant à eux des aspects particuliers de la gestion des risques (respect des exigences d'ordre éthique, juridique et réglementaire, contrôle, assurance qualité, sécurité des systèmes d'information, développement durable, etc.), voire de plus grandes responsabilités en la matière, comme le management des risques de l'entreprise (ERM). Ils apportent une expertise, une surveillance, une certaine forme de minutie et des critiques constructives complémentaires.

D'après le modèle, le management conjugue parmi ses responsabilités des rôles des première et deuxième lignes, peu importe leur répartition. Certains hauts responsables peuvent assumer des rôles de la deuxième ligne (à l'instar du responsable de la gestion des risques) et être directement rattachés à l'organe de gouvernance pour jouir d'un certain degré d'indépendance. Ils demeurent néanmoins dans le périmètre de responsabilité du management.

Compte tenu de son indépendance vis-à-vis du management et des responsabilités incombant à ce dernier, l'audit interne endosse les rôles de la troisième ligne. Cette position exclusive lui permet d'apporter une assurance et des conseils objectifs.

Le modèle confirme qu'en toute logique, il est impossible d'être à la fois indépendant du management et d'assumer certaines de ses responsabilités (c'est-à-dire des rôles des première et deuxième lignes). Par conséquent, lorsque l'audit interne est amené à endosser de tels rôles, il convient de faire appel à d'autres prestataires pour fournir une assurance indépendante sur ses activités.



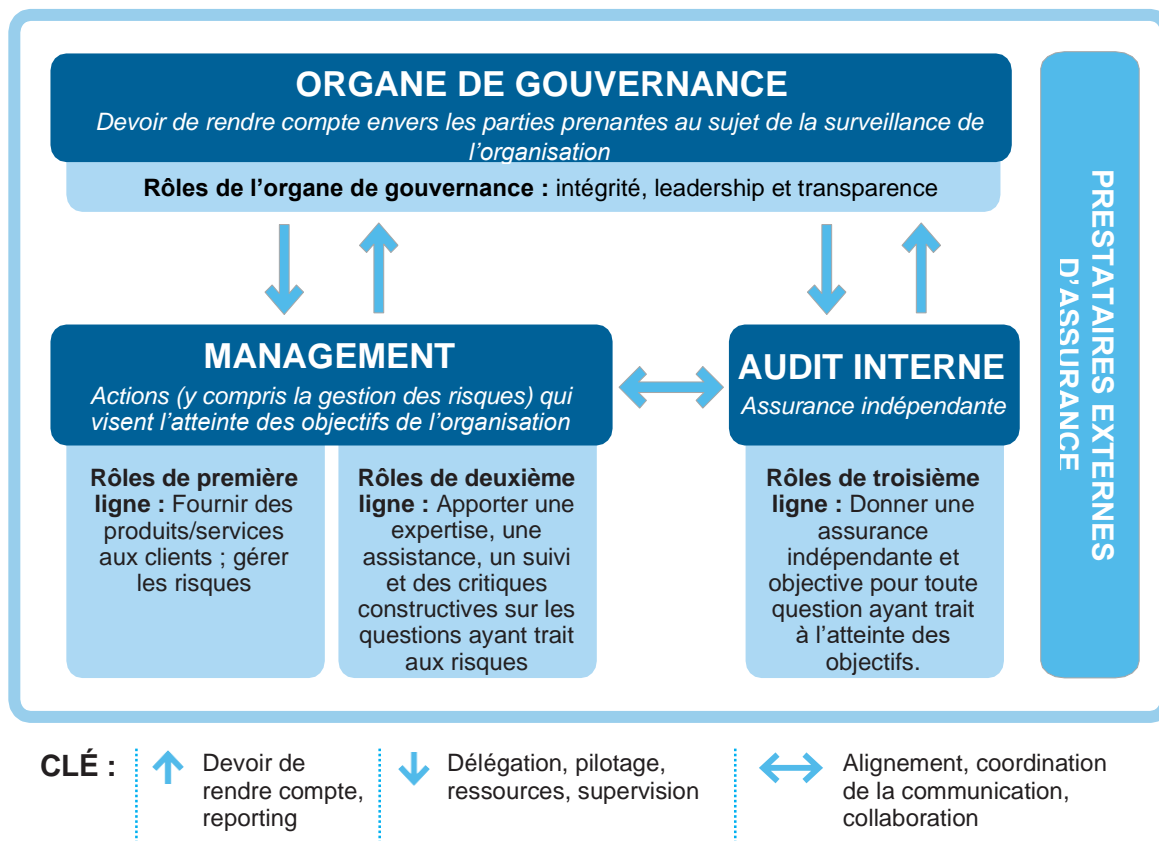
## Un modèle fondé sur la gouvernance

Autre changement important : le nouveau modèle n'est plus fondé uniquement sur la gestion des risques et le contrôle mais sur la gouvernance, afin d'intégrer à la fois la création et la protection de valeur ainsi que les aspects offensifs et défensifs de la gestion des risques.

À l'horizon 2030, l'IIA souhaite que l'audit interne soit reconnu comme un acteur indispensable de la gouvernance. Or, le Modèle des Trois Lignes met parfaitement en évidence les interrelations entre les différentes composantes fondamentales de la gouvernance, dont fait précisément partie la profession. Son atout le plus précieux à cet égard réside dans son indépendance, à ne pas interpréter comme une quelconque forme d'isolement puisqu'au contraire, communication, coopération et collaboration sont essentielles ; l'audit interne doit être en phase avec les priorités de l'organisation et œuvrer de concert avec le management.

## Le nouveau schéma

À première vue, le nouveau schéma semble n'être qu'une version modernisée de l'ancien. En l'examinant de plus près, on relève cependant des différences notables qu'il est essentiel de saisir pour expliquer les fondamentaux de la gouvernance.



Le nouveau schéma clarifie les trois impératifs de la gouvernance, à savoir : 1) un organe de gouvernance assumant un devoir de rendre compte vis-à-vis des parties prenantes quant à la surveillance de l'organisation ; 2) un management menant les actions nécessaires (y compris en matière de gestion des risques) pour réaliser les objectifs de l'organisation ; et 3) une fonction d'audit interne indépendante fournissant une assurance et des conseils visant à apporter clarté et confiance et à promouvoir et favoriser l'amélioration continue.

Dans ce nouveau schéma, l'expression « organe de gouvernance » – dont le rôle crucial est d'ailleurs mieux reconnu – vient se substituer au terme « Conseil d'administration » à l'effet de faciliter son acceptation par l'ensemble des organisations (secteurs public et privé confondus), partout dans le monde. Il offre en outre la possibilité de mettre en place autant de rattachements que nécessaire entre le management et l'organe de gouvernance (directeur général, responsable de la gestion des risques, etc.). L'omission du terme « maîtrise » confirme que cette notion n'est pas l'unique, ni même le principal, angle de réflexion du modèle ou de la gestion des risques de manière générale.

Autre point sans doute plus important encore, les flèches sont désormais à double sens : elles pointent verticalement des rôles de l'organe de gouvernance en direction du management et de l'audit interne, et vice versa, et horizontalement du management vers l'audit interne, et inversement. Cette signalétique donne une représentation plus fidèle des relations qui existent entre ces trois rôles et illustre bien la nécessité de leur coopération. Les responsables de l'audit interne peuvent demander aux auditeurs de collaborer avec l'organe de gouvernance sur un projet, ou bien le comité d'audit peut confier la direction d'une enquête pour fraude à l'audit interne – le tout dans le cadre d'une structure de gouvernance saine.

## Application du Modèle

Le Modèle des Trois Lignes convient à différents types de structures organisationnelles. Il est à noter que le schéma lui-même n'a pas vocation à servir de modèle structurel ni d'organigramme. Il vise à montrer que les rôles des première et deuxième lignes peuvent être conjugués ou séparés, et qu'il peut y avoir de multiples rattachements à l'organe de gouvernance – comme le directeur général, le responsable de la gestion des risques ou encore le responsable de la conformité – dans la mesure où ces fonctions bénéficient du degré d'indépendance nécessaire.

Il est possible de mettre en place autant de rattachements directs au conseil d'administration que nécessaire. Cela garantit un certain degré d'indépendance pour la conformité ou la gestion des risques, etc. Parce qu'ils assurent des missions de conseil, de surveillance, d'évaluation, de reporting et d'assurance, les rôles de la deuxième ligne s'apparentent en réalité à des rôles de la troisième ligne, sans pour autant jouir du même degré d'indépendance. Lorsque ces mêmes acteurs de la deuxième ligne prennent des décisions en matière de gestion des risques (conception et mise en œuvre, fixation des limites, élaboration des politiques, définition des objectifs, etc.), ils jouent clairement un rôle actif et prennent part aux actions et aux responsabilités relevant du management. Quoi qu'il en soit, la gestion des risques demeure l'apanage du management.

L'audit interne se distingue sur le plan qualitatif. Il est en effet plus qu'une énième fonction de conseil de la deuxième ligne. Directement rattaché à l'organe de gouvernance, il n'est soumis ni aux responsabilités, ni aux décisions ni à l'ingérence du management.

Chaque organisation est libre d'adopter la structure qui lui convient en fonction de ses objectifs, de ses ressources, culture réglementaire, etc. Quelle que soit leur répartition, les rôles des première et deuxième lignes relèvent systématiquement de la responsabilité du management, ce qui n'est pas le cas de l'audit interne. Alors, est-il possible de conjuguer des rôles des deuxième et troisième lignes ? La réponse est oui, sous réserve que l'organe de gouvernance y consente. Il convient néanmoins de noter que ces rôles sont incompatibles puisqu'une personne responsable d'une tâche ne peut fournir un avis indépendant sur la tâche en question. Ainsi, lorsque des auditeurs internes sont concernés, ils doivent faire appel à un tiers.

# Le Modèle des Trois Lignes appliqué à divers domaines

Le Modèle des Trois Lignes se veut souple en ce qu'il reconnaît l'importance de chaque rôle et la possibilité de les conjuguer ou de les séparer. D'un secteur à l'autre, les organisations peuvent être amenées à répartir et relier différemment les divers rôles en fonction de la structure de gouvernance qu'elles jugent la plus optimale pour elles. Malgré les dissemblances, l'audit interne occupe une position relativement stable d'une structure de gouvernance performante à l'autre.

Les exemples qui suivent illustrent, d'une part, les défis qui peuvent se poser à des organisations issues de différents secteurs et confrontées à des enjeux divers et variés lorsqu'elles tentent de mettre en place une fonction d'audit interne selon le Modèle des Trois Lignes, et, d'autre part, les possibilités qu'offre ce dernier pour instaurer une gouvernance efficace grâce à une assurance indépendante et objective.

**Management des risques de l'entreprise (ERM) :** L'ERM désigne une démarche de gestion des risques structurée et cohérente qui profite à l'ensemble d'une organisation en ce qu'elle permet d'identifier, d'évaluer, de traiter et de communiquer les opportunités et les risques susceptibles d'avoir une incidence sur les objectifs de l'organisation en question. Lorsqu'elle est bien menée, elle est ancrée dans toute l'organisation. En réalité, elle illustre la façon dont le Modèle des Trois Lignes peut – et devrait – s'appliquer lorsqu'il existe une structure de gouvernance solide au fondement de chacune des décisions de l'organisation. La gestion des risques ne fait pas partie de l'essence d'une organisation ; elle est intégrée à la gouvernance. Pour qu'une démarche ERM soit efficace, et afin d'éviter des chevauchements inutiles, des confusions ou encore des lacunes, les principaux acteurs doivent communiquer ouvertement entre eux.

**Services financiers :** Depuis la crise financière de 2008, les régulateurs formulent des exigences de plus en plus précises en ce qui concerne les structures de contrôle interne et les fonctions de gestion des risques au sein des grands établissements bancaires et compagnies d'assurance. Chez les prestataires de services financiers de taille plus restreinte en revanche, il n'est pas toujours utile ni obligatoire de séparer les fonctions opérationnelles, les fonctions de gestion des risques/conformité et l'audit interne. Si le Modèle des Trois Lignes fixe les bonnes pratiques à suivre, il permet tout de même aux organisations d'adopter une structure plus souple en fonction de leurs besoins spécifiques. Ces fonctions peuvent ainsi préserver leur indépendance et se rendre utile envers leurs organisations. Des petites structures locales aux grandes multinationales, le Modèle des Trois Lignes peut s'avérer utile pour l'ensemble du secteur des services financiers.

**Secteur public :** La place de l'audit interne au sein des pouvoirs publics varie sensiblement d'un pays à l'autre. Aux États-Unis par exemple, sa position n'est pas la même selon qu'il appartient à une entité gouvernementale locale, d'État ou fédérale. Dans la plupart des cas, il est rattaché au directeur du service auquel il est intégré. Dans les organisations telles que l'ONU ou les institutions financières multilatérales, la fonction d'audit interne peut se retrouver fragmentée (services d'inspection, de mise en œuvre de mesures correctives, d'investigation, d'évaluation ou de surveillance). Lorsque l'audit apporte plus qu'une assurance, les entités du secteur public ont tendance à se montrer prudentes, méfiantes et soucieuses de la question de l'indépendance. Il est rare qu'il existe un comité d'audit réellement indépendant et la gouvernance évolue au gré des cycles politiques. Dans ce secteur, la fourniture de services publics passe avant l'optimisation des recettes. Peu importent le nom donné aux auditeurs et l'absence de rattachement à un responsable de l'audit interne, le Modèle des Trois Lignes y fait l'unanimité. Les organes de gouvernance sont ainsi en mesure de comparer les résultats et peuvent par conséquent se rendre compte qu'ils découlent d'un processus interne uniforme.

**Développement durable :** Les investissements d'impact en faveur de l'amélioration du bien-être collectif et de la lutte contre les maux sociaux ont le vent en poupe ces derniers mois. Par conséquent, les organes de gouvernance et le management doivent continuellement prêter attention non seulement aux risques financiers mais également aux enjeux d'ordre environnemental, social et de gouvernance. Le Modèle des Trois Lignes est

indispensable pour garantir une assurance adéquate sur les réflexions prospectives. Il permet de consolider le rôle de l'audit interne, qui occupe au sein de l'organisation une position optimale pour fournir une assurance sur les informations extra-financières et des conseils sur l'avenir. À titre d'exemple, General Motors a appliqué le Modèle des Trois Lignes presque immédiatement après sa sortie en juillet 2020 afin de mettre en place une gouvernance uniforme à l'échelle mondiale.

**Petites et moyennes entités (PME) :** La plupart des PME disposent de ressources et d'effectifs limités qui rendent difficile une spécialisation. Aussi les rôles des première et deuxième lignes sont-ils souvent conjugués dans ce type d'entités. Les responsabilités et les fonctions y sont plus entremêlées (des administrateurs dotés de fonctions exécutives – et inversement, par exemple). En outre, certaines PME ne possèdent pas de fonction d'audit interne. Or, ne pas intégrer les trois rôles de gouvernance décrits dans le Modèle des Trois Lignes constitue un risque dont elles doivent impérativement prendre conscience. Certains rôles sont compressibles : même conjugués, les rôles des première et deuxième lignes relèvent du management. En revanche, en l'absence de rôle de troisième ligne, l'entité est dépourvue de gouvernance et nul ne peut contrôler ni contrebalancer la tendance de certains dirigeants à servir leur intérêt personnel (en ne rapportant que le positif au conseil d'administration p. ex.). Il est possible d'externaliser le rôle de la troisième ligne auprès d'un prestataire de services externe, étant entendu que l'organisation « reste responsable du maintien de l'efficacité de [l'activité d'audit interne] », conformément à la Norme 2070 de l'IIA.

**Fraude/transparence :** Le Modèle des Trois Lignes s'avère particulièrement utile en matière de fraude, de transparence et de corruption car il peut servir de guide pratique pour les organisations. Compte tenu du vaste rôle du management, le Modèle des Trois Lignes est d'autant plus important lorsqu'il est question de fraude. En effet, si le management est impliqué dans une fraude et que l'organisation ne possède pas de fonction d'audit interne, cela signifie que l'organe de gouvernance se fie à des fraudeurs pour confirmer les informations qu'on lui communique.

D'après le rapport 2020 de l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) sur la fraude et les abus en entreprise, l'audit interne fait partie des trois principaux organes qui reçoivent des signalements de lanceurs d'alerte. En outre, son « [Report to the Nations 2020](#) » révèle que 15 % des cas de fraude et de corruption constatés ont été détectés par l'audit interne. C'est la deuxième plus grosse proportion après les 40 % détectés grâce à des renseignements (« tips ») provenant de sources diverses. Toujours d'après ce rapport, le rôle de contrôle anti-fraude joué par l'audit interne aurait permis (dans 74 % des cas) de réduire de moitié les pertes financières médianes liées à la fraude. Autre point intéressant : alors que les audits externes représentaient le dispositif de contrôle le plus couramment utilisé (avec 83 % des organisations victimes d'une fraude ayant fait appel à un auditeur externe pour l'audit de leurs états financiers), ils ne couvraient que 4 % des cas de fraude détectés.

## Conclusion

Avec un peu de chance, le Modèle des Trois Lignes permettra de clarifier le rôle de l'audit interne et de renforcer la confiance au sein de la fonction et de la profession, tout en rassurant l'organe de gouvernance et le management quant à la valeur que celle-ci apporte. Il sera, espérons-le, suffisamment flexible pour être applicable à tous les types d'organisations.

Le Modèle des Trois Lignes dissipe toute confusion concernant les missions de conseil. Ce n'est pas parce que l'audit interne fournit des conseils qu'il franchit une ligne ou compromet son indépendance. C'est justement grâce à celle-ci qu'il est le mieux placé pour apporter des conseils et des points de vue utiles, crédibles, fiables et objectifs. L'efficacité de l'assurance est conditionnée à la pertinence des points de vue. Sans cela, la valeur de l'audit interne est limitée.

Le Modèle des Trois Lignes est également utile pour comprendre les comparaisons entre l'audit interne et l'audit externe – souvent mal interprétées – en ce qui concerne le degré d'indépendance. L'audit interne est totalement indépendant. Cette indépendance lui est garantie par le comité d'audit qui supervise les embauches, les renvois et les rémunérations, au niveau tant de l'audit interne que de l'audit externe.



Le grand avantage de l'audit interne, c'est qu'il connaît parfaitement l'organisation à laquelle il appartient et s'investit pleinement dans sa réussite.

À chaque organisation sa structure. Chez certaines, les « lignes » traditionnelles sont subdivisées ; chez d'autres, elles se chevauchent. Quoi qu'il en soit, aucune structure n'est immuable et des révisions fréquentes s'imposent pour s'adapter à l'évolution des priorités et des circonstances. C'est ce qui rend le Modèle des Trois Lignes si intéressant.

