

# Assurance combinée : Une même terminologie, une même voix, une même vision

LES RISQUES



Faits marquants



Sam C. J. Huibers  
EMIA, RO, CRMA

## Synthèse

Face à la complexité croissante des organisations et à la multiplication du nombre d'acteurs impliqués dans l'offre de différentes prestations d'assurance, comment éviter que le management ne soit submergé d'informations et de rapports, sources de « fatigue de l'audit » ?

L'assurance combinée peut contribuer à résoudre ce problème en intégrant et en alignant les processus d'assurance. L'objectif : fournir à la direction générale, aux comités d'audit et autres instances de gouvernance une vision globale et holistique de l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, afin de les aider à définir des priorités et à prendre les mesures qui s'imposent.

L'assurance combinée offre de multiples avantages, parmi lesquels :

- une voix et une terminologie communes à l'ensemble des organes de gouvernance et des fonctions de l'organisation ;

- une collecte et une communication efficaces de l'information ;
- une vision commune des risques et des enjeux à travers l'organisation ;
- une surveillance plus efficace des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.

Toutefois, les résultats de l'édition 2015 de l'enquête du CBOK montrent que le concept d'assurance combinée est encore assez peu connu et mis en œuvre. Les lignes directrices à ce sujet sont par ailleurs encore rares, malgré la Norme 2050 – Coordination, qui indique qu'« afin d'assurer une couverture adéquate et d'éviter les doubles emplois, le responsable de l'audit interne devrait partager des informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil. »

Selon les exigences spécifiques à chaque organisation et le niveau d'intégration souhaité, la nature de la coordination varie et l'assurance combinée peut prendre différentes formes :

- *Intégration des travaux*, par la réalisation de travaux et de tests conjoints ;
- *Intégration de la planification et du reporting* ;
- *Alignement des activités* réalisées par des fonctions distinctes ;
- *Intégration fonctionnelle*, avec une même ligne hiérarchique pour l'audit interne et certaines fonctions support.

Quelles que soient les modalités de mise en œuvre de l'assurance combinée, il convient de noter que le modèle des trois lignes de maîtrise, qui positionne l'audit interne comme une fonction indépendante et distincte (troisième ligne de maîtrise), est considéré par l'IIA comme une bonne pratique en termes d'indépendance. Le management fait office de première ligne de maîtrise (en assumant la responsabilité des processus et des contrôles et en endossant les risques) ; différentes fonctions support – gestion des risques, contrôle interne et conformité, notamment – composent la deuxième ligne de maîtrise (en charge du suivi des processus, ainsi que des risques et des contrôles) ; enfin, l'audit interne représente la troisième ligne qui donne une assurance indépendante. À la lumière de ce modèle, l'intégration fonctionnelle ne constitue pas la meilleure façon de promouvoir l'assurance combinée en raison des défis qu'elle pose en matière d'indépendance et d'objectivité pour les auditeurs.

L'objectif de la présente étude est d'aider les fonctions d'audit interne et leur organisation à se lancer sur la voie de l'assurance combinée ; sachant que l'audit interne a un rôle clé à jouer tant dans la mise en place de ce type d'assurance, la coordination des activités que dans leur amélioration continue. Cette publication met justement en lumière le rôle actuel de l'audit interne dans la mise en place de l'assurance combinée. Elle identifie les raisons qui incitent les organisations à l'expérimenter, les leçons à en tirer, et propose des bonnes pratiques très pragmatiques.

L'assurance combinée doit être envisagée par l'audit interne non pas comme une menace, mais comme une opportunité de jouer un rôle clé dans la coordination et l'alignement des prestataires d'assurance pour que leur organisation puisse

tirer les bénéfices d'une terminologie, d'une voix et d'une vision commune.

À terme, une telle démarche permettra de diminuer les inconnus et les surprises et de contribuer aux progrès qui aboutiront à la réalisation des objectifs et de la stratégie de l'organisation.

## Chapitre 1 : Introduction

*“En matière d'assurance combinée, l'audit interne joue un rôle essentiel auprès du Conseil en l'aidant à assurer une surveillance efficace de la société. Sinon cela ne fonctionne pas.”*

– Marie-Hélène Laimay, CAE,  
Sanofi, France

À mesure que l'organisation se développe et se complexifie, il en va de même des fonctions nécessaires pour que le Conseil puisse s'acquitter efficacement de ses responsabilités en termes de suivi des dispositifs de contrôle, de conformité et de gestion des risques de l'ensemble de l'organisation.

Il s'agit alors d'éviter que le management ne soit submergé d'informations et de rapports, sources de « fatigue de l'audit ». L'objectif de l'assurance combinée est de résoudre ce problème en « *intégrant et en alignant les processus d'assurance de l'entreprise afin de maximiser la surveillance des processus de gestion des risques et de gouvernance ainsi que l'efficacité des contrôles, et d'optimiser l'assurance globale fournie au comité d'audit et des risques, compte tenu de l'appétence pour le risque de l'entreprise* ».\*

L'alignement et l'harmonisation des activités d'assurance et des méthodes de travail entre les différentes fonctions permettent d'améliorer progressivement l'efficacité et l'efficacités de l'assurance. L'assurance combinée suppose donc l'implication d'un certain nombre d'acteurs dans la prestation d'assurance, ainsi que la coordination et l'alignement de leurs activités, comme indiqué dans la figure 1. Ces acteurs sont :

- 1. Le management** : Il est chargé de s'assurer de la mise en place d'un cadre solide de contrôle et de gestion des risques afin de permettre

\* King Code of Governance for South Africa 2009 (Institute of Directors in Southern Africa), 50. <http://www.ecgi.org/codes/documents/king3.pdf>

**Figure 1 Parties impliquées dans le cadre de l'assurance combinée**



Source : adapté du King Code of Governance for South Africa 2009, (Institute of Directors in Southern Africa), et Combined Assurance: Case Studies on a Holistic Approach to Organizational Governance par G. Sarens, Decaux, L., & Lenz, R. (Altamonte Springs, Floride : Fondation de la recherche de l'IIA, 2012).

l'identification des écarts en temps opportun et leur résolution adéquate.

**2. Les prestataires d'assurance internes :** Ils sont chargés d'apporter leur soutien au management. Il s'agit notamment des fonctions de gestion des risques, de contrôle interne et de conformité (également désignées sous le nom de fonctions de deuxième ligne de maîtrise) et de l'audit interne (troisième ligne de maîtrise).

**3. Les prestataires d'assurance externes :** Ils sont chargés des revues externes indépendantes. Il s'agit notamment des auditeurs financiers externes.

Enfin, l'adoption d'un même langage (terminologie), énoncé d'une même voix (reporting intégré par exemple), et assorti d'une vision commune des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, permettra de réduire les inconnues et les surprises, dans l'intérêt même de l'organisation.

La présente étude, exploratoire par nature, vise à dresser l'état des lieux des pratiques actuelles d'assurance combinée,

à identifier les raisons qui incitent les organisations à les mettre en œuvre, et les leçons à retenir. Cette publication se focalise sur les parties internes impliquées et fournit des conseils pratiques en partageant les enseignements tirés d'expériences. Enfin, le dernier chapitre propose les meilleures pratiques pour la mise en œuvre de l'assurance combinée.

## Chapitre 2 : Avantages de l'assurance combinée

*“Le principal facteur clé de succès consiste à être soi-même convaincu des avantages de l'assurance combinée et d'avoir l'énergie pour se lancer dans l'aventure.”*

– Jenitha John, CAE,  
FirstRand, South Africa

L'assurance combinée est un moyen efficace et efficient de fournir une assurance en surmontant les difficultés liées à l'existence de systèmes de cotation et de formats de reporting différents d'une fonction à l'autre. Ces dissonances peuvent conduire à un engorgement tel que tout message ou appel à l'action lancé par la direction générale est voué à l'échec.

Jenitha John, responsable de l'audit interne chez FirstRand (Afrique du Sud), a contribué à la mise en œuvre de l'assurance combinée au sein de cette banque, qui compte parmi les plus grandes institutions financières en Afrique du Sud. Elle explique que cette expérience fructueuse a été précédée d'entretiens avec la direction générale et avec le comité d'audit et des risques afin d'identifier les bénéfices potentiels tout en obtenant l'adhésion des intéressés. La **figure 2** énumère les avantages de l'assurance combinée ainsi recensés chez FirstRand. Selon un membre du Conseil, l'assurance combinée a permis d'éviter d'avoir à hiérarchiser l'assurance émanant de multiples sources (phénomène connu sous le nom de « fatigue de l'audit »). Il explique : « *En fait nous avons un excès d'assurance, mais nous ne disposons pas d'une vision pondérée des points sur lesquels nous devons intervenir et notamment des questions prioritaires.* »

### Point clé

**La coordination et l'alignement efficaces des prestataires d'assurance sont essentiels pour permettre au Conseil d'exercer une surveillance adéquate des processus de gouvernance de l'organisation.**

**Figure 2 Contribution de l'assurance combinée à la réalisation des objectifs de l'organisation : un argumentaire en 10 points**

1	Éradication de la « fatigue de l'audit ». Les ressources ne sont plus gaspillées à cause de doublons involontaires.
2	Focalisation des prestations d'assurance sur les risques les plus importants. Les ressources ainsi dégagées peuvent être allouées à des travaux plus fructueux.
3	Développement d'une vision commune des risques et des enjeux à travers l'organisation.
4	Remontée plus précise et plus instructive de l'information aux instances de gouvernance.
5	Production de données créatrices de valeur et pertinentes grâce à une meilleure collaboration et à un cloisonnement des prestataires d'assurance. Avec, à la clé, une meilleure prise de décision.
6	Renforcement de la valeur ajoutée des discussions grâce à l'utilisation d'une terminologie commune et à une cohérence accrue.
7	Accroissement des gains d'efficacité grâce au partage des leçons tirées de l'expérience.
8	Réalisation d'économies grâce à une meilleure allocation des ressources et à une couverture élargie.
9	Engagement effectif dans le renforcement des contrôles.
10	Réduction des mauvaises surprises.

Source : Adapté de Harnessing the Benefits of Combined Assurance, présentation par Jenitha John, RAI, FirstRand, Afrique du Sud. Reproduction autorisée. Site institutionnel de FirstRand LTD (6 août 2015). <http://www.firstrand.co.za>

L'objectif est donc de connecter, d'analyser et de communiquer l'information fournie par différents prestataires d'assurance de sorte à permettre à la direction générale, au comité d'audit et au Conseil d'avoir une vision globale et holistique de l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle au sein de l'organisation, et de pouvoir ainsi prendre toutes les actions qui s'imposent. L'alignement et l'harmonisation des activités d'assurance et des méthodes de travail entre les différentes fonctions permettent d'améliorer progressivement l'efficacité et l'efficacité de l'assurance. Comme l'illustre la **figure 3**, l'assurance combinée offre notamment les avantages suivants :

- une même terminologie, partagée par tous les organes et fonctions de gouvernance ;
- un décloisonnement des silos, ainsi qu'une collecte et une communication plus efficaces de l'information ;
- une vision commune des risques et des enjeux à travers l'organisation ;
- une surveillance plus efficace des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.

**Figure 3 Avantages de l'assurance combinée**

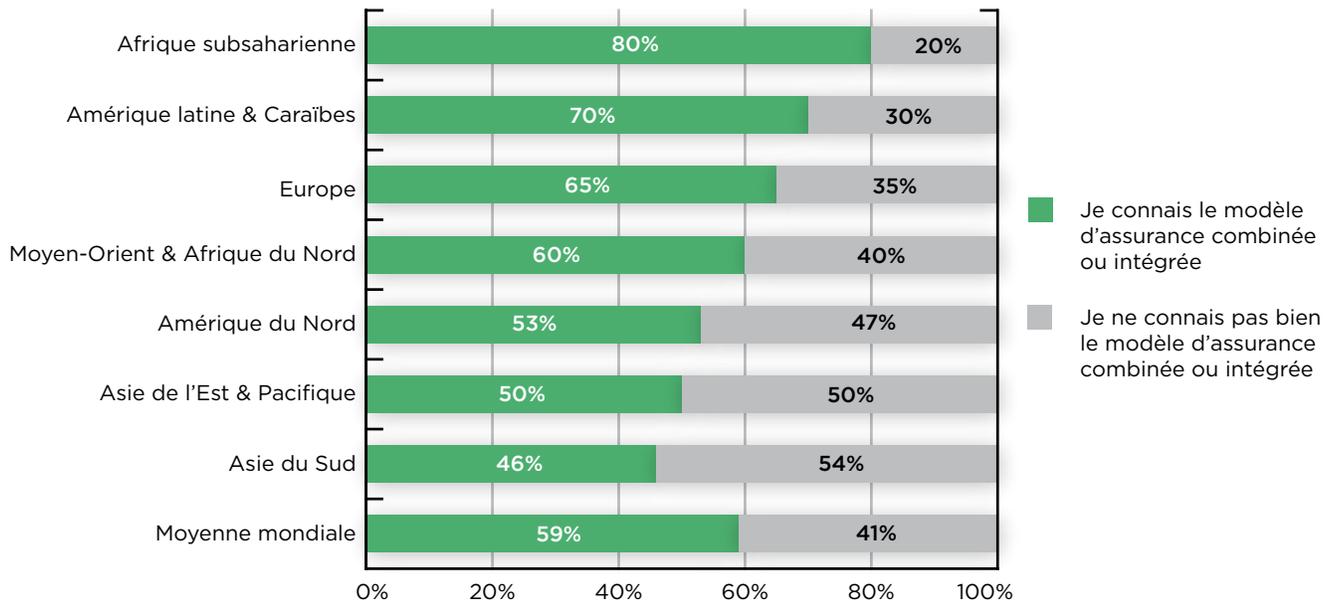
Même terminologie	Même voix	Même vision
Un langage commun à tous les organes et fonctions de gouvernance au sein de l'organisation	Un décloisonnement des silos, collecte et communication plus efficaces de l'information	Une vision commune des risques et des enjeux à travers l'organisation
<b>Résultat :</b> Une surveillance plus efficace des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.		

### Chapitre 3 : Adoption de l'assurance combinée

Si les avantages décrits dans le chapitre précédent sont importants, l'édition 2015 de l'enquête mondiale du CBOOK sur les pratiques de l'audit interne montre que le concept d'assurance combinée est encore assez peu connu et mis en œuvre.

Dans le cadre de cette enquête, la définition de l'assurance combinée, telle que présentée dans le Rapport King sur la gouvernance en Afrique du Sud (couramment dénommé King III) a été portée à la connaissance des répondants. Ceux-ci ont ensuite été invités à indiquer si leur organisation mettait en œuvre ce type d'assurance et si ce concept leur était familier.

**Figure 4 Connaissance du modèle d'assurance combinée**



Note : Q61 : Votre organisation a-t-elle mis en œuvre un modèle d'assurance combinée ou intégrée ? Les répondants ayant choisi l'option « Je ne sais pas. Je ne connais pas bien le modèle d'assurance combinée ou intégrée » sont comparés à ceux qui disent être familiarisés avec le modèle. Pour des raisons d'arrondi, le total peut parfois différer de 100 %. n = 10 417.

### Sensibilisation au concept d'assurance combinée

Globalement, seulement 59 % des répondants considéraient que le concept d'assurance combinée leur était familier. Cette moyenne mondiale recouvre de fortes disparités régionales : de 80 % en Afrique subsaharienne à 46 % en Asie du Sud (voir **figure 4**).

### État des lieux de la mise en œuvre de l'assurance combinée

La **figure 5** fournit différentes informations sur la mise en œuvre de l'assurance combinée parmi les répondants familiarisés avec le concept. En résumé :

- 40 % des répondants affirment que ce modèle a été adopté par leur organisation (voir le total combiné **figure 5**).
- C'est en Amérique du Nord, avec 25 %, que le taux de mise en œuvre est le plus faible, et en Asie du Sud et en Afrique subsaharienne qu'il est le plus élevé (environ 50 %).

### Organisations ayant prévu d'adopter l'assurance combinée

La **figure 5** éclaire également sur les répondants qui n'ont pas encore adopté l'assurance combinée, mais qui ont l'intention de le faire dans les deux à trois ans à venir.

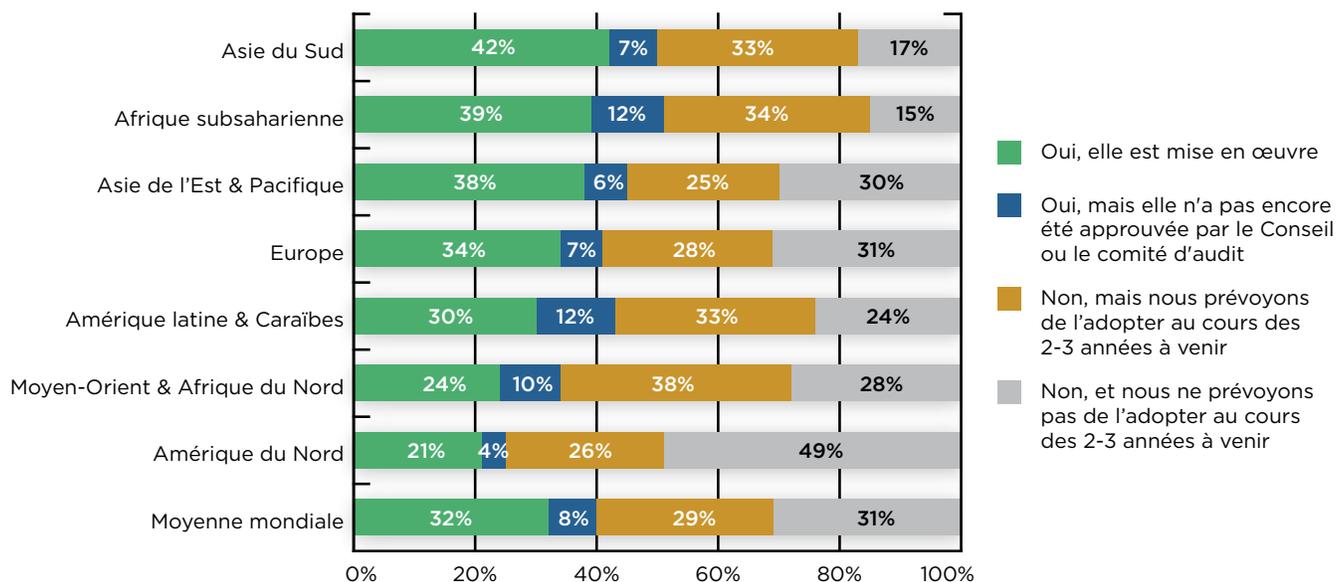
- Environ 3 répondants sur 10 indiquent que leur organisation n'a pas encore adopté le concept d'assurance combinée, mais qu'elle a l'intention de le faire au cours des deux ou trois prochaines années.
- Les régions les plus susceptibles d'adopter l'assurance combinée sont le Moyen Orient et l'Afrique du Nord, l'Afrique subsaharienne, l'Asie du Sud, l'Amérique latine et les Caraïbes (entre 33 % et 38 %).

### Organisations n'ayant pas prévu d'adopter l'assurance combinée

Les prévisions d'adoption de l'assurance combinée au cours des deux à trois prochaines années sont mentionnées **figure 5** :

- Environ 3 répondants sur 10 indiquent que leur organisation n'a pas prévu d'adopter l'assurance combinée au cours des deux ou trois prochaines années.
- C'est en Amérique du Nord que l'intention est la moins marquée, puisque 49 % des répondants déclarent n'avoir aucun projet en ce sens dans les deux à trois prochaines années.

**Figure 5 Mise en œuvre de l'assurance combinée**



Note : Q61 : Votre organisation a-t-elle mis en œuvre un modèle d'assurance combinée ou intégrée ? Les répondants ayant choisi l'option « Je ne sais pas. Je ne connais pas bien le modèle d'assurance combinée ou intégrée » ont été exclus de l'analyse. Pour des raisons d'arrondi, le total peut parfois différer de 100 %. n = 6 185.



**Point clé**

La connaissance et la mise en œuvre du concept d'assurance combinée ne sont pas encore répandues.

7 sur 10). C'est en Amérique du Nord (44 %) que le taux est le plus faible.

**Facteurs influant sur l'adoption de l'assurance combinée**

Selon les résultats de l'enquête, la sensibilisation au concept d'assurance combinée, de même que sa mise en œuvre, restent limitées. L'absence, à l'échelle internationale, de définition et de lignes directrices sur l'assurance combinée et ses modalités de mise en œuvre, y compris en ce qui concerne les différentes combinaisons et formes de coordination possibles, pourrait expliquer ce phénomène.

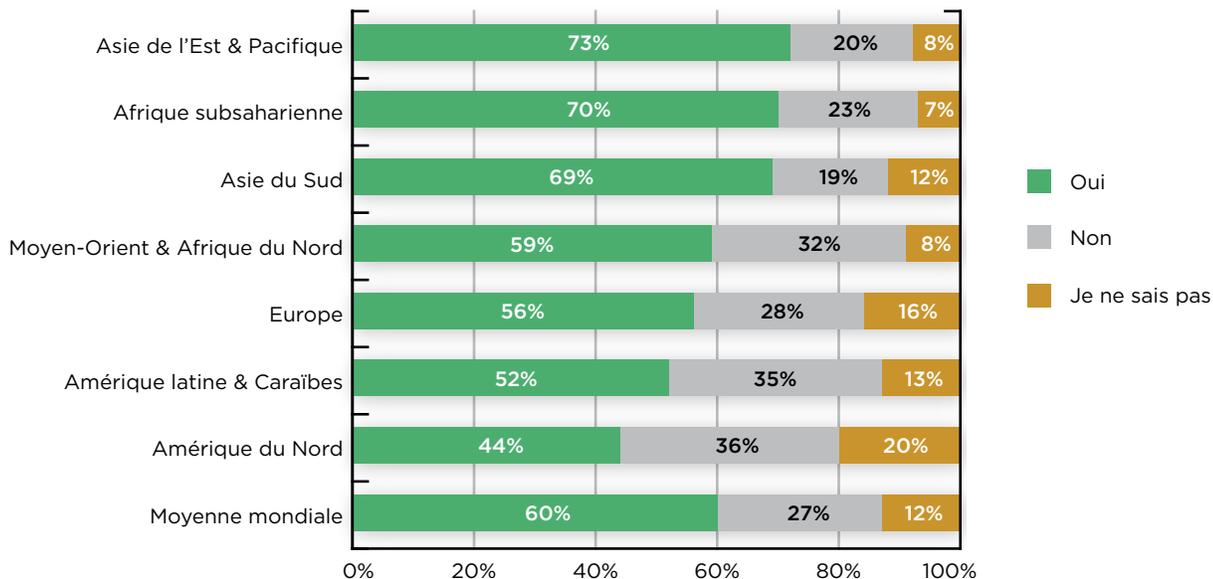
En outre, les codes de gouvernance et les exigences varient d'un pays à l'autre, et il n'existe aucune directive mondiale sur le gouvernement d'entreprise et l'efficacité de la surveillance par le Conseil. Une des sources d'information les plus couramment citées en matière d'assurance combinée est le King III, un code qui n'est pas normatif puisqu'il propose « d'appliquer ou d'expliquer la non-application » (*comply or explain*) d'un certain nombre de principes et de bonnes pratiques.

**Evaluations écrites sur l'assurance combinée**

Il a également été demandé aux répondants ayant mis en œuvre l'assurance combinée si celle-ci avait fait l'objet d'une évaluation formelle et écrite. La figure 6 montre les résultats obtenus :

- En moyenne, 27 % des organisations qui ont adopté l'assurance combinée déclarent ne pas avoir produit de rapport d'évaluation à ce sujet.
- Par ailleurs, 12 % ne savent pas si cela a été fait.
- Il reste donc environ 60 % de répondants qui affirment qu'un rapport d'évaluation sur l'assurance combinée a été produit par l'organisation.
- À l'échelon régional, c'est dans la région Asie de l'Est et Pacifique, ainsi qu'en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud, que la production de rapports d'évaluation est la plus élevée (environ

**Figure 6 Publication d'évaluation écrite sur l'assurance combinée (parmi les organisations qui mettent en œuvre ce concept)**



Note : Q62 : L'audit interne procède-t-il à une évaluation écrite de l'assurance combinée ou intégrée dans le cadre du modèle d'assurance combinée ou intégrée de votre organisation ? Seuls les répondants ayant sélectionné « Oui, il est mis en œuvre » pour la question Q61 ont répondu à cette question. Pour des raisons d'arrondi, le total peut parfois différer de 100 %. n = 1 919.

Dans de nombreux pays, le management a l'obligation, dans le cadre de son rapport annuel, de fournir une déclaration sur l'efficacité de son système de contrôle interne. À cette fin, l'audit interne établit souvent des rapports sur les risques et l'efficacité des contrôles destinés à limiter ces risques. De plus, l'audit interne peut être amené à fournir une assurance sur l'efficacité des fonctions de deuxième ligne de maîtrise.

## Chapitre 4 : Lignes directrices et revue de l'assurance combinée

Les lignes directrices spécifiques sur la mise en œuvre de l'assurance combinée restent limitées. Toutefois, il est utile de se référer à certaines *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* (les *Normes*) de l'IIA, qui traitent indirectement de l'efficacité de l'assurance. Le présent chapitre présente ces normes et fournit une vue d'ensemble des différentes modalités d'assurance combinée. Il aborde notamment certaines considérations sur le rôle de l'auditeur interne, en particulier en ce qui concerne la préservation de l'indépendance de l'audit. Il passe en revue les normes applicables et fait référence au modèle des trois lignes de maîtrise.

### Les Normes de l'IIA

Les *Normes* sont énoncées dans le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles (CRIPP) de l'IIA, qui publie à l'attention des professionnels de l'audit interne du monde entier des dispositions obligatoires, qui font autorité, et des dispositions recommandées. Si le CRIPP ne contient pas de norme spécifiquement applicable à l'assurance combinée, plusieurs normes y sont étroitement liées (voir **figure 7**).

La Modalité Pratique d'Application 2050 fournit des informations utiles supplémentaires sur la coordination des activités d'assurance et de conseil avec les autres fonctions.

La Modalité Pratique D'application 2050-1 recommande ainsi que les responsables de l'audit interne devraient être chargés d'évaluer régulièrement la coordination entre les auditeurs internes et externes.

La Modalité Pratique d'Application 2050-2 recommande d'adopter une vision holistique et rationalisée des dispositifs de contrôle et de gestion des risques en cartographiant les prestataires d'assurance et leur périmètre d'intervention au regard des risques identifiés au sein de l'organisation.

**Figure 7 Normes de l’IIA liées à l’assurance combinée**

<b>Norme 1000 : Mission, pouvoirs et responsabilités</b>	La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l’audit interne doivent être formellement définis dans une charte d’audit interne, être cohérents avec la définition de l’audit interne, le Code de Déontologie ainsi qu’avec les <i>Normes</i> .
<b>Norme 2050 : Coordination</b>	Afin d’assurer une couverture adéquate et d’éviter les doubles emplois, le responsable de l’audit interne devrait partager des informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes d’assurance et de conseil.
<b>Norme 2060 : Rapports à la direction générale et au Conseil</b>	Le responsable de l’audit interne doit rendre compte périodiquement à la direction générale et au Conseil [...]. Il doit plus particulièrement rendre compte : <ul style="list-style-type: none"> <li>• de l’exposition aux risques significatifs (y compris des risques de fraude) et des contrôles correspondants ;</li> <li>• des sujets relatifs au gouvernement d’entreprise ; et</li> <li>• de tout autre problème répondant à un besoin ou à une demande de la direction générale ou du Conseil.</li> </ul>
<b>Norme 2100 : Nature du travail</b>	L’audit interne doit évaluer les processus de gouvernement d’entreprise, de management des risques et de contrôle, et contribuer à leur amélioration sur la base d’une approche systématique et méthodique.

Source : Tiré des *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne (les Normes)* de l’IIA (Altamonte Springs, Floride : The Institute of Internal Auditors, 2013. Traduction IFACI 2015).

La Modalité Pratique d’Application 2050-3 souligne que « *pour fournir une assurance concernant la gouvernance, le management des risques et le contrôle interne, l’auditeur interne peut s’appuyer sur les travaux d’autres prestataires internes ou externes de services d’assurance ou utiliser leurs travaux* ». Bien entendu, le recours aux travaux d’autres prestataires ne peut se faire que sous certaines conditions.

En résumé, même si l’assurance combinée n’est pas explicitement mentionnée dans les *Normes*, ce concept est conforme à l’esprit des *Normes*. On peut alors s’interroger sur ses modalités pratiques de mise en œuvre. Plusieurs formes de coordination sont possibles. Celles-ci seront expliquées plus en détail dans le chapitre suivant, de même que les liens qui peuvent être établis avec les *Normes*.

### Modalités de coordination pour une assurance combinée

L’assurance peut être combinée selon plusieurs méthodes et les *Normes* n’offrent pas à cet égard de définition spécifique. Le choix du mode de coordination dépend des exigences spécifiques à chaque organisation et de la manière dont elle préfère coordonner les activités (voir **figure 8**).

**1. Intégration des travaux.** La coordination passe notamment par la réalisation de travaux

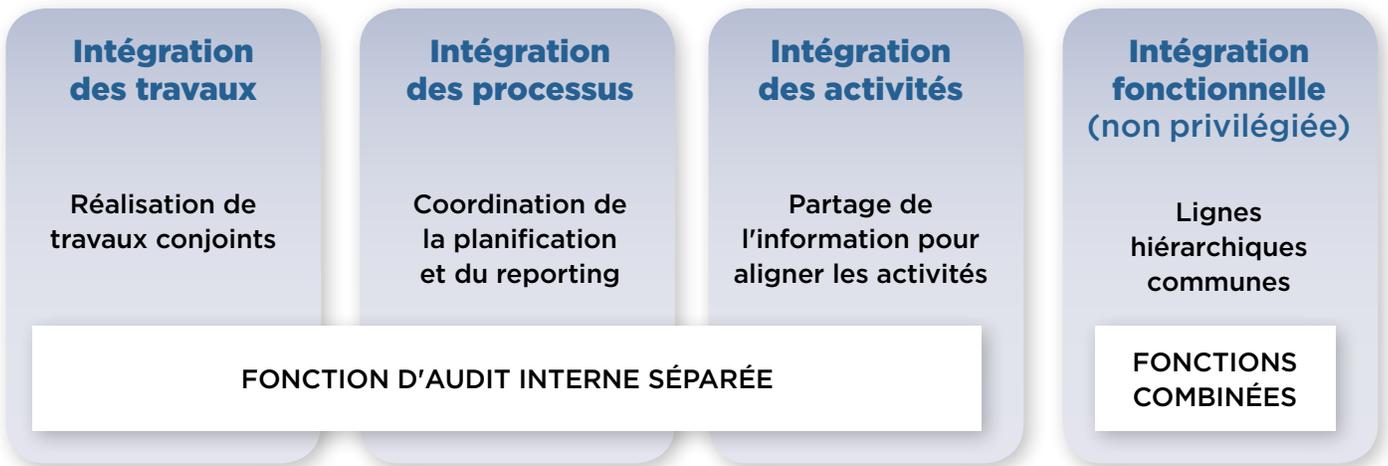
conjointes avec les fonctions support et/ou l’audit externe.

**2. Intégration des processus.** La coordination passe par les processus de planification et de reporting. Le plan d’audit fondé sur les risques est parfaitement coordonné avec le programme d’activités des fonctions de la deuxième ligne de maîtrise. Le reporting intégré peut être orienté vers l’interne ou vers l’externe. L’International Integrated Reporting Council (IIRC) définit comme suit le rapport intégré orienté vers l’externe : « *Le Rapport Intégré est une communication concise portant sur la manière dont la stratégie, la gouvernance, la performance et les perspectives de l’organisation conduisent, compte tenu de son écosystème, à créer de la valeur à court, moyen et long terme.* »\*

**3. Alignement des activités.** La coordination passe par l’alignement des activités, de manière structurée ou au cas par cas. Il s’agit par exemple d’informer les fonctions de la seconde ligne de la portée et de l’issue des activités d’audit interne, afin de leur permettre d’en tenir compte dans

\* Reporting intégré (International Integrated Reporting Council [IIRC], 2015). <http://integratedreporting.org/>

**Figure 8 Modalités de coordination pour une assurance combinée**



leurs propres activités (à titre d'illustration, des faiblesses dans le système de contrôle identifiées par l'audit interne peuvent être corrigées par le contrôle interne).

**4. 4. Intégration fonctionnelle.** La coordination passe par les lignes hiérarchiques communes à l'audit interne et à certaines fonctions support au management telles que les fonctions de gestion des risques, de contrôle interne et de conformité.

L'audit interne reste séparé des autres fonctions dans les trois premiers modèles de coordination décrits ci-dessus. Ces modèles ne sont d'ailleurs pas exclusifs mais au contraire complémentaires.

S'agissant du quatrième modèle, il convient de noter que l'IIA recommande fortement – pour préserver l'objectivité et l'indépendance des auditeurs – de conserver une fonction d'audit interne séparée. Par conséquent, l'intégration fonctionnelle n'est pas l'option privilégiée par l'IIA. En cas d'intégration fonctionnelle, il est préférable qu'une telle solution reste temporaire, en gardant comme objectif final de maintenir des fonctions parfaitement distinctes (voir la Prise de position de l'IIA : *Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces*). Dans un tel cas, des précautions et des conditions doivent être définies afin de minimiser l'impact négatif qu'une telle intégration pourrait avoir sur l'objectivité et l'indépendance des auditeurs. Ainsi, à titre d'exemple, la maturité des fonctions de la deuxième ligne peut ne pas être encore assez solide et

amener l'audit interne à intervenir dans le développement des activités de gestion des risques et de conformité. Pour aller plus loin, voir le livre blanc de l'IIA Pays-Bas sur l'audit interne et la deuxième ligne de maîtrise publié en 2014. \*

La **figure 9** présente en détail les différentes options possibles pour une assurance combinée. Elle aborde en particulier certaines considérations sur le rôle de l'auditeur interne, notamment en ce qui concerne la préservation de l'indépendance de l'audit. Elle fait également référence aux *Normes*.

#### **L'assurance combinée et le modèle des trois lignes de maîtrise**

L'IIA approuve le modèle des trois lignes de maîtrise. Chacune de ces trois « lignes » joue un rôle distinct dans le cadre du dispositif de gouvernance de l'organisation. Ces différentes lignes de maîtrise peuvent être décrites comme suit :

- **Première ligne de maîtrise – management.** Le management endosse au premier chef la responsabilité du suivi et du contrôle des opérations. Elle est « propriétaire » des processus, responsable de l'identification des risques et des contrôles visant à les maîtriser et à un devoir d'en rendre compte.

\* S. C. J. Huibers, G. M. Wolswijk et P. A. Hartog, Combining Internal Audit and Second Line of Defense Functions (IIA–Pays-Bas, 2014). <http://tinyurl.com/pftg2o2>

**Figure 9 Modalités de coordination pour une assurance combinée – Considérations spécifiques**

Type de coordination	Description	Méthodes de coordination	Considérations	Lignes directrices
Intégration des travaux	Travaux conjoints avec les fonctions de la deuxième ligne de maîtrise	Coordination via les travaux et les tests	L'audit est chargé de coordonner l'exécution des travaux et d'assurer la conformité avec les Normes du CRIPP	Toutes les Normes de fonctionnement du CRIPP s'appliquent (IIA, 2013)
Intégration des processus	Planification intégrée des activités d'assurance et du reporting	Coordination via les processus de planification et de reporting	L'audit coordonne la planification et fournit des rapports d'évaluation intégrés sur la gouvernance, la gestion des risques et les contrôles au Conseil et au comité d'audit	Améliorer le reporting intégré ( <i>Améliorer le reporting intégré - La valeur ajoutée de l'audit interne</i> , IIA, 2015)
Alignement des activités	Coordination via l'alignement des activités	Coordination via l'alignement des activités	La coordination via l'alignement des activités peut se faire de manière structurée ou au cas par cas	Les trois lignes de <i>maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces</i> (Prise de position de l'IIA, 2013)
Intégration fonctionnelle	Combinaison de l'audit interne et de la deuxième ligne de maîtrise	Coordination via les lignes hiérarchiques	Des précautions et des limites doivent être définies pour assurer l'indépendance de l'audit	<i>Combining Internal Audit and Second Line of Defense Functions</i> (livre blanc de l'IIA Pays-Bas, 2014)

- **Deuxième ligne de maîtrise – fonctions support.** Le management est épaulé dans sa mission de surveillance par des fonctions dédiées qui aident à mettre en œuvre un dispositif solide et à surveiller la gestion des risques et les contrôles. On peut citer comme exemple de fonctions de deuxième ligne de maîtrise les fonctions de gestion des risques, de contrôle interne et de conformité.
- **Troisième ligne de maîtrise – l'audit interne.** L'audit interne fournit une assurance indépendante supplémentaire sur les activités de la première et de la deuxième ligne de maîtrise. Il peut s'agir d'évaluer la conception de différents processus et l'efficacité des contrôles, la conformité aux procédures et l'efficacité de la deuxième ligne de maîtrise. L'audit interne peut également jouer un rôle de conseil tel que prévu dans la définition de l'audit interne donnée par l'IIA.

Il est également parfois fait référence à une quatrième ligne de maîtrise, constituée par les prestataires externes d'assurance.

- **Quatrième ligne de maîtrise – auditeurs externes, régulateurs et organes externes.** Une assurance indépendante est fournie par des tierces parties, en particulier les auditeurs légaux, qui sont chargés de la revue des états financiers de l'organisation.

Il incombe, en premier lieu, au management de mettre en place des contrôles robustes et de veiller à la conformité aux procédures et à la législation. Toutefois, on assiste de plus en plus à la création de fonctions dédiées pour soutenir et superviser ces dispositifs de « contrôle ». Dans le même temps, la multiplication des fonctions et organes au sein de l'organisation peut submerger d'informations et de rapports le management. Afin d'éviter cette situation, l'audit interne peut :

- coordonner et aligner les activités d'assurance en participant à des travaux conjoints ou en

intégrant les activités de planification et de reporting de différents prestataires d'assurance ;

- fournir une assurance à la direction générale en contrôlant l'efficacité des fonctions de la deuxième ligne de maîtrise.

Dans l'édition 2015 de l'enquête mondiale du CBOK sur les pratiques de l'audit interne, entre 45 % et 64 % des répondants qui connaissent le modèle des trois lignes de maîtrise indiquent que l'audit interne opère en tant que fonction indépendante totalement distincte dans le cadre de la troisième ligne de maîtrise de leur organisation (voir **figure 10**). Toutefois, en moyenne, 19 % des répondants qui connaissent le modèle des trois lignes de maîtrise et dont les organisations ont adopté ce modèle déclarent que la limite entre la deuxième et la troisième ligne n'est pas clairement définie, ou que l'audit interne opère comme une fonction de deuxième ligne de maîtrise (plutôt que comme prestataire d'assurance indépendant de troisième ligne de maîtrise). On constate une méconnaissance du modèle dans certaines régions (Asie du Sud, Amérique du Nord et Moyen-Orient

et Afrique du Nord notamment). D'où l'existence d'opportunités en matière de sensibilisation (voir **figure 11**).\*

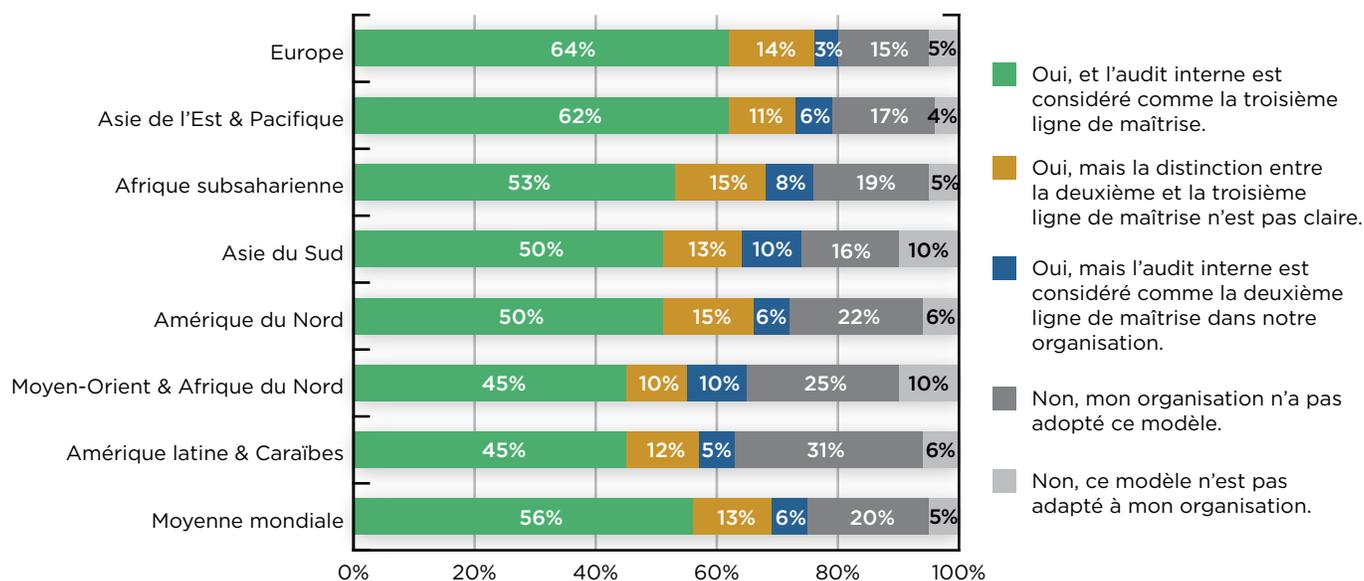
### Considérations concernant l'adoption du modèle des trois lignes de maîtrise

*“Aujourd'hui encore, dans de nombreuses sociétés, le Conseil n'a jamais entendu parler des trois lignes de maîtrise. Nous avons, en tant qu'auditeurs internes, la responsabilité d'expliquer de quoi il s'agit.”*

– Rene Andrich, responsable de l'audit interne chez Electrolux (Amérique latine) et membre du Conseil d'administration de l'IIA Brésil

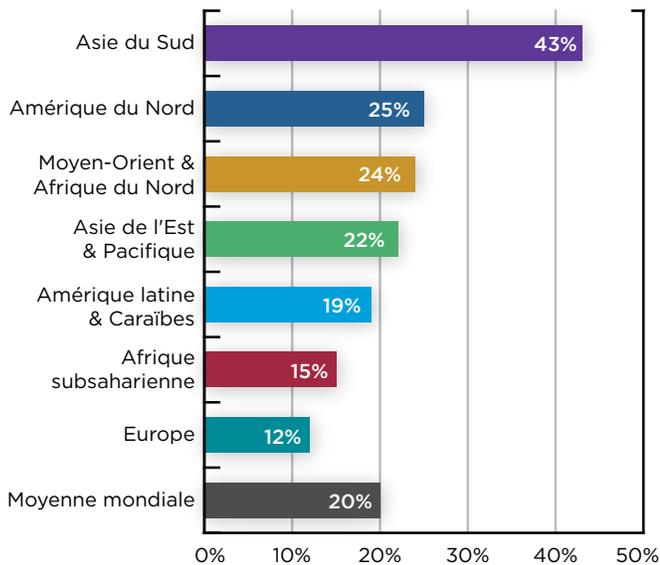
\* Voir le rapport de Larry Harrington et Arthur Piper, *Réussir dans un monde en mutation – dix impératifs pour l'audit interne*, tiré de l'étude mondiale du Common Body of Knowledge (CBOK) sur la pratique de l'audit interne (Altamonte Springs, Floride : Fondation de la recherche de l'IIA, 2015).

**Figure 10 Utilisation du modèle des trois lignes de maîtrise**



Note : Q63 : Votre organisation suit-elle le modèle des trois lignes de maîtrise préconisé par l'IIA ? Les répondants ayant choisi l'option « Je ne connais pas bien le modèle des trois lignes de maîtrise » ont été exclus de l'analyse. Pour des raisons d'arrondi, le total peut parfois différer de 100 %. n = 9 093.

**Figure 11 Méconnaissance du modèle des trois lignes de maîtrise**



Note : Q63 : Votre organisation suit-elle le modèle des trois lignes de maîtrise préconisé par l'IIA ? La figure présente les répondants ayant choisi l'option « Je ne connais pas bien le modèle des trois lignes de maîtrise ». n = 11 255.

Pourquoi les organisations possèdent-elles tant de structures différentes ? Certaines structures se sont développées spontanément sans que la direction ait explicitement pris de décisions rationnelles afin d'optimiser la structure de gouvernance de l'organisation.

Par conséquent, la conception du modèle d'assurance varie d'une organisation à l'autre et pourra être influencée par des parties prenantes autres que la fonction d'audit interne, comme le Conseil (soutenu par le comité d'audit), et par ce que leurs membres jugent souhaitable.

Le livre blanc de l'IIA Pays-Bas aborde les défis posés par la coordination de l'audit interne avec d'autres fonctions de gouvernance. Il est également noté que lorsque la direction générale envisage de combiner plusieurs fonctions, elle peut également chercher à optimiser les gains d'efficacité en décidant qu'une seule personne rendra compte au Conseil de toutes les questions relatives à l'assurance. D'un autre côté, le conseil peut avoir d'autres préoccupations, comme la sauvegarde des actifs et la conformité aux lois et réglementations. Dans ce cas, la nécessité de créer une fonction d'audit interne indépendante distincte et dédiée pourra prévaloir sur des considérations plus internes.

Ce livre blanc donne également des orientations supplémentaires sur les exigences et précautions minimales à prendre pour préserver l'indépendance des auditeurs. Le postulat initial est que la combinaison de fonctions n'est pas à privilégier du point de vue de l'objectivité et de l'indépendance des auditeurs. Il convient de noter que certaines réglementations sectorielles (dans les services financiers et l'assurance par exemple) prévoient la mise en place de fonctions de gestion des risques et de conformité dédiées, l'audit interne agissant alors comme prestataire d'assurance indépendant dans le cadre de la troisième ligne de maîtrise. Les réglementations sectorielles auxquelles l'organisation est tenue de se conformer, y compris les éventuelles lignes directrices définies par les organes de supervision compétents, constituent alors le critère déterminant.

## Chapitre 5 : Mise en œuvre de l'assurance combinée

*“En matière d'assurance combinée, l'audit interne joue un rôle essentiel auprès du Conseil en l'aidant à assurer une surveillance efficace de la société. Sinon, cela ne fonctionne pas.”*

– Marie-Hélène Laimay,  
responsable de l'audit interne chez Sanofi (France)

Lors de la mise en œuvre de l'assurance combinée, l'un des principaux défis consiste à aligner les différents systèmes de cotation, activités, méthodes de travail et définitions adoptés par les différents prestataires d'assurance.

On peut conclure, d'après les entretiens réalisés dans le cadre de l'étude ainsi que d'après d'autres recherches, que l'adoption de l'assurance combinée ne peut se faire du jour au lendemain, mais doit être envisagée comme un long processus. Les principales leçons tirées de l'expérience sont énumérées dans la **figure 12**.

L'une des leçons à retenir est qu'un tel processus requiert la pleine adhésion et le soutien sans faille de la direction générale. Jenitha John (FirstRand) indique qu'afin d'obtenir un tel soutien au sein de son organisation, il a été décidé qu'un membre du comité exécutif serait chargé de promouvoir cette initiative, telle qu'approuvée par le comité d'audit, l'audit interne se voyant confier la mission de piloter la mise en œuvre opérationnelle avec l'appui du Conseil. Afin de fournir aux professionnels différentes options pour relever ce défi, la Fondation de la recherche de l'IIA a publié le document *Combined Assurance: Case Studies in a Holistic*

**Figure 12** Leçons à retenir à propos de la mise en œuvre de l'assurance combinée

<b>Leçons à retenir</b>	L'audit interne a un rôle clé à jouer en pilotant la mise en œuvre
	L'adhésion et le soutien de la direction générale sont indispensables
	La valeur ajoutée doit être clairement explicitée dès le départ
	L'ensemble des participants doit arriver à un consensus sur la terminologie
	L'évaluation des contrôles et la cotation des risques doivent être standardisées
	Le niveau de maturité des différents acteurs de l'assurance combinée doit être évalué

*Approach to Organizational Governance*, écrit par une équipe de recherche de l'Université Catholique de Louvain (Belgique).\*

D'autres lignes directrices utiles ont été rédigées par Larry Rittenberg, Président émérite du COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*).\*\* Ce dernier recommande de suivre les étapes suivantes lors de la mise en œuvre de l'assurance combinée :

- 1. Développer le *business case*.** Définir les avantages de la mise en œuvre de l'assurance combinée et estimer les coûts liés à un tel projet.
- 2. Recenser les prestataires d'assurance.** Réaliser un inventaire de l'ensemble des acteurs qui assistent le management en fournissant une assurance en matière de gestion des risques et de contrôle au sein de l'organisation.
- 3. Cartographier les risques et les prestataires d'assurance.** Dresser l'univers des risques et faire le lien avec les prestataires d'assurance chargés de superviser ces risques.

\* G. Sarens, L. Decaux et R. Lenz, *Combined Assurance: Case Studies in a Holistic Approach to Organizational Governance* [Altamonte Springs, Floride : Fondation de la recherche de l'Institute of Internal Auditors (IIARF), 2012].

\*\* Larry Rittenberg, *Internal Audit Challenges: Integration of Strategy, Risk, Control, and Combined Assurance*. Présentation faite lors de la Conférence de Clain, 17 mai 2013

- 4. Élaborer le plan d'assurance combinée.** Identifier les personnes qui seront chargées de la prestation d'assurance pour couvrir l'univers des risques, et définir notamment le rôle de l'audit interne, en précisant quel type d'assurance sera fourni.
- 5. Établir une feuille de route pour la mise en œuvre.** Définir une feuille de route avec des étapes clés. Il s'agit notamment d'aligner les définitions et les systèmes de cotation des risques utilisés par les prestataires d'assurance afin de jeter les bases de la mise en œuvre d'un modèle efficace d'assurance combinée.
- 6. Planifier l'amélioration continue.** Évaluer régulièrement le modèle d'assurance, en identifiant les aspects à améliorer et en cherchant comment optimiser les informations et services d'assurance fournis au management.

## Conclusion

L'alignement et l'harmonisation des activités d'assurance et des méthodes de travail entre les différentes fonctions permet d'améliorer peu à peu l'efficacité et l'efficience de la prestation d'assurance, et d'éviter ainsi au Conseil d'être submergé d'informations et de succomber, à terme, à la « fatigue de l'audit ». Dans le même temps, il est important de veiller à ce que les modalités de mise en œuvre de l'assurance combinée préservent la distinction entre les trois lignes de maîtrise.

Les avantages de l'adoption de l'assurance combinée par différents prestataires d'assurance ont clairement été identifiés. Toutefois, la connaissance et la mise en œuvre du concept d'assurance combinée ne sont pas encore répandues.

Plusieurs combinaisons sont possibles, suivant les exigences spécifiques à chaque organisation et le niveau d'intégration souhaité des activités. Autrement dit : « tous les chemins mènent à Rome ». De plus, les entretiens approfondis menés auprès des responsables de l'audit interne à travers le monde montrent que l'assurance combinée ne peut se faire du jour au lendemain mais doit être envisagée comme un processus de longue haleine.

Par conséquent, nous recommandons fortement d'adopter une approche structurée, en mode projet, et assortie d'une feuille de route jalonnée d'étapes clés, afin d'assurer une

parfaite transition vers de nouvelles méthodes de travail et d'en tirer pleinement les bénéfices sur le long terme.



### Point clé

L'adoption « d'une même terminologie, d'une même voix et d'une même vision » bénéficiera à chacun en favorisant la pleine réalisation des objectifs et de la stratégie de l'organisation.

Il est également clair que l'audit interne a un rôle à jouer tant dans la mise en œuvre et la coordination des activités d'assurance combinée que dans la réalisation de progrès constants et continus. Toutefois, les organisations qui se lancent dans l'aventure de l'assurance combinée doivent avant tout retenir qu'il est essentiel d'obtenir la pleine adhésion et le soutien sans faille de la direction générale. En fin de compte, l'adoption « d'une même terminologie, d'une même voix et d'une même vision » bénéficiera à chacun en favorisant la pleine réalisation des objectifs et de la stratégie de l'organisation.

## À propos de l'auteur

Fort d'une expérience étendue, **Sam C. J. Huibers** a exercé différentes fonctions de conseil, d'audit et de management à l'international auprès d'organisations multinationales comme Heineken et DSM. Membre du *Professional Practices Committee* de l'IIA Pays-Bas, il dirige différents groupes de travail, tels que ceux concernant la promotion des trois lignes de maîtrise et l'audit de projet, et réalise des recherches en coopération avec le *Management Innovation Centre*.

Il est également coordinateur et conférencier pour l'*Internal Audit Excellence* de l'*Executive Internal Auditing Programme*, au sein de l'*Amsterdam Business School* de l'Université d'Amsterdam.

Il est l'auteur de différents articles sur l'audit interne, dispense des formations aux auditeurs, et intervient à l'occasion de conférences internationales ou de tables rondes. Il

possède les qualifications suivantes : MSc (*master of science in business administration*), EMIA (*executive master internal auditing*), RO (*Dutch certified internal auditor*) et CRMA (*certified risk management assurance*).

Vous trouverez de plus amples informations sur Sam Huibers sur LinkedIn : <https://www.linkedin.com/in/samhuiber>.

## Remerciements

L'auteur souhaite remercier l'ensemble des responsables de l'audit interne qui ont participé aux entretiens dans le cadre de ce projet :

- Marie-Hélène Laimay, Chief Audit Executive, Sanofi, France
- Jenitha John, QIAL, Chief Audit Executive, FirstRand Ltd., South Africa
- Rene Andrich, Internal Audit Manager, Latin America, Electrolux, and member of the Board of Directors, IIA–Brazil
- Qing Xia, Vice President Supervision and Auditing Department, China Unionpay Merchant Services Company, China

L'auteur souhaite également remercier l'éditeur (Ian Phillipson) et la relectrice (Myriam Southgate) qui l'ont aidé à mener à bien ce projet.

# À propos du CBOK

## CHIFFRES CLÉS

14 518\* répondants  
166 pays  
23 langues

## NIVEAUX HIÉRARCHIQUES

Responsables de l'audit interne 26 %  
Directeurs de mission ou senior managers 13 %  
Superviseurs ou managers 17 %  
Auditeurs internes 44 %

\* Le taux de réponse varie selon les questions.

Le CBOK (*Common Body of Knowledge*) est la plus grande étude actuellement menée sur l'audit interne à l'échelle mondiale. Elle comprend notamment des enquêtes auprès des professionnels de l'audit interne et de leurs parties prenantes. L'enquête mondiale sur la pratique de l'audit interne, qui apporte une vision complète des activités et des caractéristiques de la profession partout dans le monde, fait partie des éléments fondamentaux du CBOK 2015. Ce projet s'appuie sur deux enquêtes internationales réalisées précédemment sur le même sujet par la Fondation de la recherche de l'IIA, en 2006 (9 366 réponses) et en 2010 (13 582 réponses).

Les rapports de l'enquête seront publiés une fois par mois jusqu'en juillet 2016 et pourront être téléchargés gratuitement grâce à la généreuse contribution d'individus et d'organisations professionnelles, mais également de chapitres et d'instituts de l'IIA. Plus de 25 rapports devraient voir le jour, sous formes de :

- rapports portant sur des thématiques générales ;
- gros plans approfondissant des problématiques clés ;
- faits marquants concernant un thème ou une région spécifique.

Ces rapports s'intéresseront à différentes problématiques réparties selon huit catégories, parmi lesquelles les technologies liées aux systèmes d'information (SI), les risques, et la gestion des talents.

Rendez-vous sur le site du CBOK Resource Exchange à l'adresse [www.theiia.org/goto/CBOK](http://www.theiia.org/goto/CBOK) pour télécharger les derniers rapports, au fur et à mesure de leur publication.

## Enquête 2015 du CBOK sur les pratiques de l'audit interne : répartition géographique des participants



Note : Les zones géographiques correspondent aux catégories définies par la Banque mondiale. Concernant l'Europe, moins de 1 % des répondants étaient originaires d'Asie centrale. Les réponses à l'enquête ont été recueillies entre le 2 février et le 1<sup>er</sup> avril 2015. Le lien hypertexte vers l'enquête avait été diffusé via une liste d'adresses électroniques, les sites Internet de l'IIA, des lettres d'information et les réseaux sociaux. Les questionnaires partiellement remplis ont été inclus dans l'analyse dès lors que les informations sur la population interrogée étaient complètes. Dans les rapports du CBOK 2015, les questions spécifiques sont intitulées Q1, Q2, etc. La liste complète des questions est disponible sur le site du CBOK Resource Exchange.

## Vos dons en action

Les rapports de l'enquête du CBOK sont disponibles gratuitement en libre accès grâce à la généreuse contribution d'individus et d'organisations, mais également de chapitres et d'instituts de l'IIA du monde entier.

## Faire un don

[www.theiia.org/goto/CBOK](http://www.theiia.org/goto/CBOK)

## Contacts

The Institute of Internal Auditors (siège mondial)  
247 Maitland Avenue  
Altamonte Springs, Floride 32701-4201, États-Unis

# À propos de la Fondation de la recherche de l'IIA

Le CBOK est géré par la Fondation de la recherche de l'IIA (IIARF), qui réalise depuis 40 ans des études novatrices sur la profession d'audit interne. À travers différents projets d'exploration des problématiques actuelles, des nouvelles tendances et des besoins futurs, l'IIARF n'a cessé de jouer un rôle moteur pour l'évolution et le développement de la profession.

## Équipe de développement du CBOK

Co-présidents du CBOK :

Dick Anderson (États-Unis)

Jean Coroller (France)

Président du sous-comité chargé de l'enquête sur les pratiques de l'audit interne :

Michael Parkinson (Australie)

Vice-présidente de l'IIARF : Bonnie Ulmer

Analyste principal des données : Po-ju Chen

Développeur de contenu : Deborah Poulalion

Gestionnaires du projet : Selma Kuurstra et

Kayla Manning

Rédactrice en chef : Lee Ann Campbell

## Comité de révision du rapport

Urton Anderson (États-Unis)

Adil Buhariwalla (Émirats arabes unis)

Jenitha John (Afrique du Sud)

Marie-Helene Laimay (France)

Michael Parkinson (Australie)

Estanislao Sanchez (Mexique)

Ad Smits (Pays-Bas)

Gerard Wolswijk (Pays-Bas)

## Limite de responsabilité

L'IIARF publie ce document à titre informatif et pédagogique uniquement. La Fondation ne fournit aucun service juridique ou de conseil, et ne garantit, par la publication de ce document, aucun résultat juridique ou comptable. En cas de problèmes juridiques ou comptables, il convient de recourir à l'assistance de professionnels.

Copyright © 2015 par la Fondation de la recherche de l'*Institute of Internal Auditors (Institute of Internal Auditors Research Foundation, IIARF)*. Tous droits réservés. Pour toute autorisation de reproduction ou de citation, prière de contacter l'*Institute of Internal Auditors* ([research@theiia.org](mailto:research@theiia.org)) ou l'IFACI ([recherche@ifaci.com](mailto:recherche@ifaci.com)). ID # 2015-1481

# Les thèmes du CBOK

Le futur



La gouvernance



Les risques



La gestion des talents



Les perspectives internationales



La gestion du service



Normes et certifications



Les technologies

