

# Trois lignes de Maîtrise pour une meilleure performance



*Fiabiliser la stratégie par une gestion  
organisée des risques*





Le challenge de nos organisations – entreprises et secteur public – est d’assurer l’atteinte de leurs objectifs stratégiques et opérationnels dans les meilleures conditions de conformité et d’efficacité. Cela passe par l’optimisation de leurs dispositifs de maîtrise des risques.

Ce document est une aide concrète pour y parvenir. En effet, les lignes directrices qui y sont décrites ont pour objectif de renforcer, d’un côté, les capacités de pilotage et de supervision des Directions Générales et des Comités d’Audit sur les activités d’une organisation, et de l’autre, la clarté et la cohérence des fonctions qui y contribuent. Elles s’appuient notamment sur les travaux réalisés en Europe par les organismes professionnels concernés par la gouvernance :

- instituts d’audit interne : IFACI en France et ECIIA en Europe,
- associations de Risk Managers : AMRAE en France et FERMA en Europe,
- instituts des administrateurs : IFA en France et EcoDa en Europe.

Sans coordination entre elles, les activités de management des risques, d’assurance et de supervision perdent en efficacité.

L’AMRAE et l’IFACI ont partagé leur vision d’une organisation intégrée face aux risques pour en présenter, pour la première fois, une version francophone unique et cohérente.

Ce document est articulé autour de 6 questions essentielles quant à l’intérêt de l’organisation du dispositif de maîtrise des risques organisé en trois lignes distinctes et complémentaires.



**Farid Aractingi**  
*Président de l’IFACI*



**Gilbert Canaméras**  
*Président de l’AMRAE*



La maîtrise des risques est essentielle au développement de toute entreprise et, en son absence, sa survie peut être menacée. Les administrateurs, le comité d’audit sont ainsi particulièrement vigilants quant à la mise en œuvre des ressources et moyens contribuant à l’objectif de maîtrise des risques. Dans ce cadre, l’Institut Français des Administrateurs soutient pleinement l’initiative conjointe de l’IFACI et le l’AMRAE. Ce document de synthèse sur le dispositif des trois lignes de maîtrise des risques est un outil facilitant la diffusion et l’intégration de ce concept dans l’organisation des entreprises. Il contribuera à renforcer l’assurance raisonnable apportée par la direction et par l’audit interne au comité d’audit que les risques acceptables résultant de la stratégie sont identifiés et maîtrisés.

**Daniel Lebègue**  
*Président de l’Institut Français des Administrateurs (IFA)*

## ▶ Introduction

L'adoption d'un référentiel partagé de gestion des risques et de contrôle interne, la coordination de l'ensemble des activités liées à la maîtrise des risques conjuguées et la mise en œuvre d'un modèle de gouvernance efficace permettent aux organisations :

- de prendre des risques maîtrisés et de saisir des opportunités ;
- de fiabiliser la formulation de leur stratégie, sa mise en œuvre et la performance des activités ;
- d'affecter leurs ressources proportionnellement aux véritables enjeux ;
- de communiquer de manière appropriée avec tous leurs partenaires ;
- d'aligner l'organisation sur une vision globale et commune des risques.

Ce document a un double objectif :

Dans un premier temps, il propose un modèle de gouvernance fondé sur trois lignes de maîtrise.

Dans un second temps, il identifie au travers de questions-réponses, les apports d'un système organisé de maîtrise des risques.

# 1 Une appréhension globale des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

Pour les dirigeants, il est primordial de concourir à la croissance, la performance et à la pérennité de l'organisation. Pour ce faire, il faut répondre à des problématiques cruciales, notamment eu égard aux responsabilités du Conseil d'Administration :

- Comment les objectifs de l'organisation sont-ils déclinés et mis en cohérence avec les missions de l'organisation ?
- Les risques significatifs sont-ils identifiés et évalués dans tous les domaines de l'organisation ?
- Les réponses aux risques sont-elles appropriées, proportionnées et alignées avec l'aptitude pour le risque de l'organisation ?
- Les contrôles pour éviter ou limiter les risques sont-ils adéquats et efficaces ?
- Les responsabilités et les structures organisationnelles sont-elles suffisamment claires pour permettre de décider efficacement en cas de survenance des risques ?
- Les informations utiles sur le risque sont-elles recueillies et communiquées en temps voulu à l'ensemble de l'organisation pour permettre aux collaborateurs, au management et au Conseil de s'acquitter de leurs responsabilités ?

Les fonctions dédiées comme la gestion de risques, le contrôle et l'audit internes représentent les meilleurs moyens pour répondre à ces questions lorsqu'elles s'appuient sur des bases solides. La définition et l'adoption d'un système d'information partagé pour les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne constituent une clé de succès pour un bouclage efficace des objectifs stratégiques, chaque fonc-

tion comprenant et diffusant clairement les objectifs recherchés<sup>1</sup>.

Une approche exhaustive et transversale de l'évaluation des risques représente un élément clé de la gouvernance et doit :

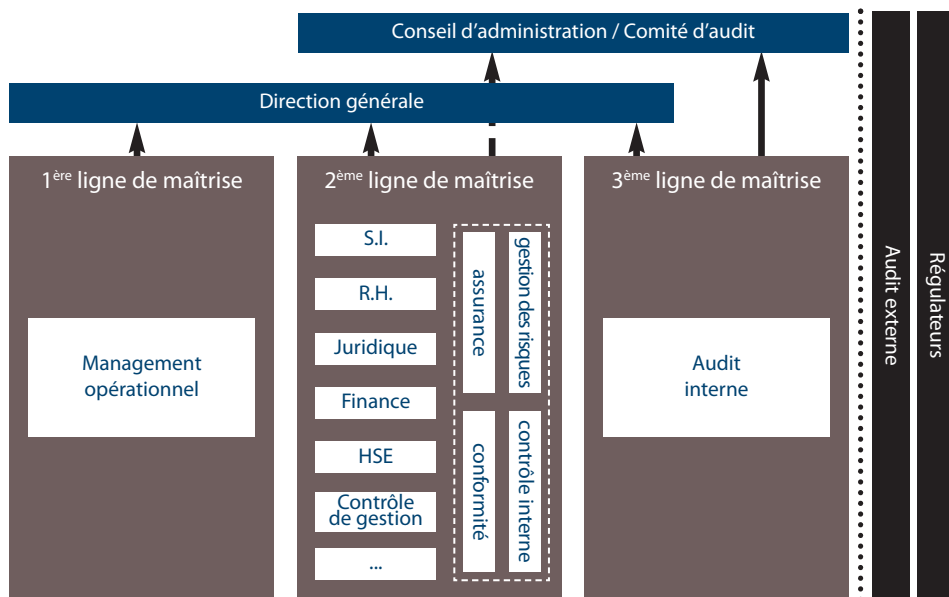
- assurer une couverture complète de tous les risques significatifs ;
- identifier les risques et en avoir une vision consolidée ;
- veiller à ce que les risques soient clairement corrélés aux objectifs de l'entité ;
- favoriser une affectation appropriée et proportionnée des ressources aux fonctions de contrôle chargées de s'assurer de la maîtrise des activités afin d'éviter de dépasser les limites acceptables.

Les démarches utilisées pour identifier les risques doivent permettre d'être le plus exhaustif possible sans être biaisées en étant trop axés sur des aspects réglementaires ou sur d'autres points spécifiques. Ces dernières années, l'attention des organisations était parfois focalisée sur des domaines de risques particuliers, comme les risques juridiques ou financiers, du fait de l'évolution de la réglementation. Mais à suivre cette stratégie, les organisations ont pu accorder une attention et affecter des ressources trop importantes à ces risques particuliers, au détriment d'autres risques.

Le processus d'identification des risques doit pouvoir se dérouler à la fois au niveau de la direction de l'entité et au niveau opérationnel. Les fonctions chargées d'évaluer des risques spécifiques doivent contribuer au dispositif global de gestion des risques de l'organisation. Ce dispositif a pour objet de hiérarchiser les risques en fonction de leur corrélation avec les objectifs, les valeurs ou les ressources de l'entité. En outre, il doit prendre en compte l'importance de l'impact potentiel des risques combinés sur un ou plusieurs objectifs.

<sup>1</sup> Les notions de gestion des risques, d'audit interne et de dispositif de contrôle interne sont définies en annexe.

## Modèle des trois lignes de maîtrise



Fonctions participant au dispositif de maîtrise globale des risques

L'adoption d'un référentiel global et systématique de gestion des risques, tels que le cadre de référence de l'AMF, COSO II<sup>2</sup> (ERM<sup>3</sup>) ou ISO 31000, a pour objectif de garantir une approche structurée pour identifier les niveaux réels de risques dans tous les domaines de l'organisation, du risque stratégique à ceux liés aux domaines opérationnels, financiers et de conformité. L'ERM contribue à une gouvernance interne efficace et intégrée. Ce cadre peut, par ailleurs, être utilisé dans le secteur privé comme dans le secteur public<sup>4</sup>.

L'ERM doit être intégré au sein de tous les processus de l'organisation. Son déploiement est généralement facilité par une communication efficace et par l'intégration du projet ERM aux processus de planification et de reporting globaux au travers, notamment, de dispositifs incitatifs et d'indicateurs de risque.

Mais avant tout, l'ERM doit bénéficier d'un soutien indéfectible de la Direction Générale.

### Les organisations ont besoin d'une responsabilité clairement définie en matière de maîtrise des risques

Il appartient à la Direction Générale de concevoir et de gérer des dispositifs efficaces de gestion des risques et de contrôle interne. Le modèle des « trois lignes de maîtrise » fournit des recommandations utiles sur la définition claire des responsabilités en matière de gestion des risques et de contrôle interne.

<sup>2</sup> Le management des risques de l'entreprise : COSO II report / IFAC, PWC. – 2005.

<sup>3</sup> Enterprise-wide Risk Management - dénomination internationale du dispositif de gestion globale des risques

<sup>4</sup> Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector – INTOSAI GOV 9100 - 2004 - L'INTOSAI reconnaît l'intérêt d'une telle démarche et a, en particulier, développé des lignes directrices concernant le contrôle interne.

## 2 Un modèle efficace structuré en trois lignes de maîtrise

La Direction Générale est au cœur du dispositif de maîtrise globale des risques. Sa structure en « trois lignes de maîtrise<sup>5</sup> » est une approche pertinente des rôles et responsabilités du management opérationnel, des fonctions transverses, et de l'audit interne.

### Des activités de contrôles définies et mises en œuvre par les opérationnels

La première ligne de maîtrise des activités est constituée par les managers opérationnels, responsables de l'évaluation et de la diminution des risques, notamment par la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle adéquat, portant sur les processus dont ils ont la charge. Cette première ligne permet la maîtrise des activités au jour le jour en mettant en œuvre les pratiques les plus efficaces de gestion des risques au niveau de chaque processus et en communiquant les informations appropriées à la deuxième ligne de maîtrise.

### Un dispositif structuré et coordonné par la deuxième ligne de maîtrise

La deuxième ligne de maîtrise est constituée des services fonctionnels responsables de domaines d'expertise et des fonctions dédiées à l'animation du dispositif global de maîtrise des risques (fonctions de gestion des risques, de contrôle interne, d'assurance, de conformité...). Ces services disposent en effet d'une expertise et d'un savoir-faire uniques pour l'analyse des organisations et de compétences essentielles en matière d'activités de contrôle.

Elle a pour objectif la structuration et la maintenance du dispositif de maîtrise des activités de l'organisation, notamment en :

- assistant les opérationnels dans l'identification et l'évaluation des principaux risques relevant de leur domaine d'expertise ;
- proposant des politiques et des procédures de groupe par domaine d'activité ;
- contribuant avec les opérationnels à la conception des contrôles les plus pertinents ;
- développant les meilleures pratiques et les échanges (benchmarks) ;
- observant et en rendant compte du fonctionnement effectif des processus.

Pour être efficace, il est donc nécessaire de recenser préalablement les rôles et les responsabilités des fonctions qui concourent à la définition et à la maintenance du dispositif global de maîtrise des risques.

### Une évaluation globale et indépendante du dispositif conduite par la troisième ligne

En tant que troisième ligne de maîtrise des activités, une fonction d'audit interne indépendante et rattachée au plus haut niveau de l'organisation fournit, à travers une approche fondée sur le risque, une assurance globale aux instances de surveillance et à la direction générale de l'organisation.

Cette assurance globale couvre l'efficacité des deux premières lignes de maîtrise et de la gouvernance de l'organisation. Elle englobe tous les éléments du cadre de maîtrise des risques : des processus d'identification et d'évaluation au dispositif de contrôle interne pour atténuer les risques.

### Pour un audit interne efficace :

- Toutes les organisations devraient se doter d'un service d'audit interne structuré.
- Les rattachements hiérarchique et fonctionnel du responsable de l'audit doivent renforcer l'indépendance organisationnelle de la fonction.

<sup>5</sup> La notion de « 3 lines of defense » a été développée par un partenariat en ECIIA et FERMA.

## Un dispositif donnant une vision éclairée des risques pris ou à prendre

Le dispositif de maîtrise globale des risques couvre l'ensemble des processus stratégiques et opérationnels qui donnent à la Direction Générale une vision éclairée des risques. Cette dernière décline la stratégie, met en œuvre les moyens pour y parvenir et utilise ce dispositif comme un outil d'aide à la décision.

Pour exercer pleinement ses missions telles que définies notamment par la loi, les statuts, la charte du comité d'audit, le comité d'audit a un « devoir d'impulsion ». Ce n'est pas son rôle de piloter la mise en place du dispositif des trois lignes de maîtrise. Toutefois, il devrait s'assurer que les moyens sont déployés afin que ce dispositif, adapté au contexte de l'organisation, soit effectivement mis en œuvre et régulièrement évalué.

## 3 Les commissaires aux comptes et les régulateurs, partenaires externes du dispositif des trois lignes de maîtrise

Ce dispositif de maîtrise des risques couvre l'ensemble des processus stratégiques et opérationnels qui donnent à la Direction Générale, au conseil d'administration (ou de surveillance) et au comité d'audit une assurance raisonnable sur la fiabilité des informations financières et extra-financières, et notamment celles qui sont communiquées aux actionnaires, au marché, aux régulateurs et aux autres parties prenantes.

Parallèlement, l'audit externe constitue une source importante d'informations et d'assurance raisonnable pour les actionnaires, les investisseurs potentiels et plus généralement toutes les parties prenantes de l'organisation.

Il existe de nombreuses normes et recommandations décrivant comment un auditeur externe peut utiliser les travaux de l'audit interne qui constituent une base importante pour le commissaire aux comptes. Ces travaux permettent par ailleurs à l'auditeur externe d'apprécier les points forts de l'organisation et de gérer les conséquences des faiblesses importantes susceptibles d'avoir un impact sur les processus de diffusion de l'information financière.

Pour autant, l'audit interne ne doit pas être utilisé en tant que sous-traitant du commissaire aux comptes. En plus de limiter la capacité d'action de l'audit interne, cela remettrait en cause le positionnement du commissaire aux comptes qui se doit, pour accomplir sa mission, de rester « externe » à l'organisation.

Un dialogue régulier entre le comité d'audit, le commissaire aux comptes et l'audit interne sur les activités et les constatations de l'audit interne et de l'audit externe renforcera la solidité du dispositif global de maîtrise des risques. ■



## Questions – Réponses

**1**

### **Le pilotage de nos activités est efficace. Quels avantages supplémentaires aurions-nous à déployer et à maintenir un système organisé de gestion des risques ?**

La conduite efficace des activités repose sur une prise de risque maîtrisée. Pour atteindre leurs objectifs, les managers engagent l'organisation, prennent des risques dans les limites possibles, puis définissent et mettent en œuvre les traitements adaptés à chaque risque.

Dans cet esprit, un système organisé de maîtrise des risques, au cœur duquel se trouve la Direction Générale, permet :

- de définir le cadre de la gestion des risques, ses limites, les acteurs et leurs rôles ; les liens existant avec le Contrôle Interne, le Juridique, les Assurances, mais aussi les opérations et toutes les fonctions ;
- de diffuser le processus nécessaire à l'évaluation des risques et à la mise en œuvre par les opérationnels des traitements les plus efficaces ;
- de prendre des risques maîtrisés en ajustant les activités de contrôle correspondantes ;
- de faciliter la consolidation d'informations fiables et pertinentes ;
- de partager les expériences des opérationnels, faire émerger les meilleures pratiques et les consolider au niveau stratégique ;
- de mieux répondre aux attentes des législateurs, des régulateurs et des autres parties prenantes, dont le comité d'audit.

En définitive, l'utilisation d'un système organisé de maîtrise des risques permet d'optimiser la performance de l'organisation en donnant aux managers un cadre, une latitude, un champ de responsabilité, des outils et, parallèlement, en l'ajustant des dispositifs de traitement à la prise de risque souhaitée.

**2**

### **Le risque zéro n'existe pas : jusqu'où faut-il investir dans des dispositifs de maîtrise des risques et de contrôle interne ?**

La prise de risque est naturelle, courante et souhaitable dans toute organisation. L'objectif d'un dispositif organisé de maîtrise des risques n'est pas uniquement de réduire les risques mais de permettre à l'organisation de bien les identifier et de décider quels risques elle souhaite prendre. Ce positionnement de l'organisation vis-à-vis de niveaux de risques qu'elle juge souhaitables et acceptables détermine la nature des solutions que le management adoptera pour les traiter. Par exemple :

- élaborer et mettre en œuvre des plans de réduction de la probabilité d'occurrence (prévention) ou de l'impact du risque (protection) ;
- transférer ou partager le risque avec un tiers ;
- cesser certaines activités à l'origine du risque ;
- accepter les risques dont le traitement serait disproportionné par rapport à la réduction escomptée ;
- utiliser certains risques pour en faire des opportunités.

## 3 **Nous devons être flexibles et réactifs. Un référentiel de maîtrise des risques n'est-il pas bureaucratique et source de rigidités ?**

Un système organisé de maîtrise des risques permet de réaliser des synergies entre les fonctions transverses contribuant au dispositif de gestion des risques. Il s'agit de :

- fonctions dédiées à la maîtrise des risques (direction de la gestion des risques, direction du contrôle interne, conformité réglementaire...);
- toutes les fonctions support, qualité, ressources humaines, finance, organisation, contrôle de gestion, systèmes d'information, HSE, développement durable...

Le dispositif de maîtrise des risques ne doit pas imposer de solutions prédéfinies à mettre en œuvre de façon mécanique. Le référentiel doit être suffisamment adaptable pour permettre la prise en compte de changements dans l'organisation ou du lancement de nouveaux produits ou projets. Son objectif principal reste de distinguer les risques acceptables de ceux qui ne le sont pas.

Au sein de l'organisation, lors d'une acquisition ou du développement rapide d'une activité, un dispositif de gestion des risques réactif cherche à analyser objectivement les menaces et les opportunités potentiellement manquées dans les limites des risques acceptables.

## 4 **La prise de décision nécessite des informations pertinentes et fiables. En quoi un système de maîtrise des risques contribue-t-il à améliorer cette fiabilité ?**

Le développement du système d'information entraîne une multiplication des données à tous les niveaux de l'organisation et constitue un actif précieux. Générées pour des usages initiaux différents et dans des conditions très diverses, ces données doivent être fiabilisées et consolidées pour devenir de véritables aides à la décision :

- obtenir à temps les informations pour la conduite d'un projet majeur ;
- fournir une information juste et adéquate aux parties prenantes externes (clients, partenaires, législateurs, superviseurs) ;
- s'assurer que des organisations comparables (concurrents par exemple) n'ont pas identifié des risques non traités dans notre organisation, et assurer une veille des incidents majeurs connus.

La description de l'environnement interne et de l'organisation des délégations du référentiel partagé de maîtrise des risques, permet d'expliciter les responsabilités et de formaliser le cadre organisationnel du reporting. Ceci permet de localiser les sources d'information puis d'établir les canaux de validation pertinents et les responsabilités appropriées en matière de communication externe notamment.

Par ailleurs, la hiérarchisation des informations et le dimensionnement des dispositifs de contrôle réalisés dans le cadre d'une gestion organisée des risques assurent l'efficacité du processus d'information ; de la collecte des données à leur stockage, en passant par leur transformation et leur exploitation.

**5**

**Notre organisation est multirégionale, multisectorielle. Le déploiement d'un référentiel unifié de maîtrise des risques peut-il trouver du sens dans toutes ces entités ? Comment assurer une vision consolidée de toutes les informations disparates qui sont remontées ?**

Face à la complexité des organisations qui voient souvent se côtoyer des métiers et des cultures différentes, un dispositif global de maîtrise des risques donne une orientation et des éléments de langage communs. Le référentiel et les méthodes partagés par un réseau de correspondants, témoins de la culture risque des entités, facilitent la consolidation d'informations disparates et apportent au management opérationnel une boîte à outils adaptable aux différentes activités.

En renfort de la 1<sup>ère</sup> ligne de maîtrise des activités, située chez les opérationnels, la 2<sup>ème</sup> ligne, avec notamment les fonctions de gestion des risques, de contrôle interne, de conformité..., exerce un rôle prépondérant dans la diffusion et l'explicitation des principes de la gestion des risques. Par les méthodes, l'organisation et les outils déployés, ces fonctions animent et font vivre le dispositif.

**6**

**Une cartographie des risques n'est jamais exhaustive. Comment nous préparer à réagir face à une situation imprévue ?**

« Prévenir et non subir » : le dispositif de maîtrise des risques a comme objectif de savoir réagir aux situations prévues comme à celles qui ne l'auraient pas été. Même les pires catastrophes se produisent, et si les risques majeurs ne se réalisent généralement pas exactement comme ils avaient été anticipés et imaginés, l'étude de scénarios de risques permet à l'organisation de prévoir l'activation des mécanismes de protection et de les tester.

Parmi ces mécanismes, on peut notamment trouver :

- un plan de continuité d'activité ;
- un plan de gestion de crise ;
- une communication de crise ;
- la mobilisation d'experts ;
- l'organisation des compensations financières par les assureurs.

Un dispositif de maîtrise des risques efficace permet d'identifier les signes avant-coureurs et de réagir dès le premier stade de l'incident pour en minimiser l'impact.

S'exercer à envisager l'inimaginable, se mettre en capacité d'exploiter la base de connaissance de l'organisation en matière de gestion des risques et de mobiliser rapidement les personnes qui sauront innover et proposer des solutions appropriées, consulter les données disponibles à l'extérieur, permet de préparer l'ensemble du dispositif à la réaction. Face à une situation exceptionnelle, l'organisation, flexible et adaptable, saura sortir des schémas habituels, qui ont tout leur intérêt dans le cadre d'une activité normale, pour proposer une structure ad hoc.

Cette cartographie des risques est également un outil essentiel pour le comité d'audit dans l'exercice d'une de ses missions : s'assurer de la maîtrise des risques par le management. ■

## Annexe

### ▶ Définitions

La **gestion des risques** est l'affaire de tous les acteurs de la société. Elle vise à être globale et à couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société.

La gestion des risques est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société.

Le **risque** représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation.

Le **contrôle interne** est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

Le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.

La définition du contrôle interne ne recouvre pas toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme par exemple la définition de la stratégie de la société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances.

L'**audit interne** est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

## ► Bibliographie

### Travaux de l'AMRAE

- Rôle de l'administrateur dans la maîtrise des risques (en collaboration avec l'IFA, juin 2009) ;
- Analyse et présentation des travaux de l'AMF relatifs à la gestion des risques et au comité d'audit (juillet 2010) ;
- Trajectoire vers un Enterprise Risk Management (ERM) (janvier 2012) ;
- La cartographie: un outil de gestion des risques (janvier 2010) ;
- La mise en oeuvre du Cadre de Référence actualisé de l'AMF (décembre 2012 avec l'APDC, KPMG et BMA / DFCG).

### Travaux de l'IFACI, de l'ECIIA et de l'IIA

- Le Management des Risques de l'Entreprise, COSO report II, 2005 (traduction) ;
- L'efficacité des comités d'audit, les meilleures pratiques, 2012 (étude IIA réalisée par PwC, traduction) ;
- L'urbanisme du Contrôle Interne, 2008 ;
- Des clés pour la mise en oeuvre du contrôle interne, avril 2008 (cahier de la recherche – meilleures pratiques) ;
- Contrôle interne et qualité, pour un management intégré de la performance, mai 2008 (cahier de la recherche – notes professionnelles) ;
- L'auto-évaluation du contrôle interne, octobre 2005 (cahier de la recherche) ;
- Etude du processus de management et de cartographie des risques, janvier 2004 (cahier de la recherche – guide d'audit) ;
- Management des risques, 2001 (cahier de la recherche) ;
- Corporate Governance insights, ECIIA, 2012 ;
- Guidance on the 8th EU Company Law Directive, ECIIA - FERMA, part 1 & part 2, 2010-2011 ;
- The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, The IIA, 2013.

### Autres publications

- Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne – Cadre de référence (AMF, juillet 2010) ;
- Les comités d'audit : 100 bonnes pratiques (IFA, janvier 2008) ;
- Prise de position IFA-IFACI sur le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise (mai 2009) ;
- Comités d'audit et auditeurs externes (IFA, novembre 2009) ;
- Guide Méthodologique de suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques (IFA, novembre 2010) ;
- Directeur financier comité d'audit & conseil d'administration (Travaux IFA - DFCG, 2011) ;
- Bonnes pratiques en matière de relations entre le comité d'audit et les autres membres du conseil (Travaux IFA - ACI, 2012).

© AMRAE – IFACI – Paris – juin 2013 – ISBN : 978-2-915042-55-9

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droits, ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.





L'IFACI rassemble plus de 5300 professionnels de l'audit et du contrôle internes en France. L'Institut favorise la diffusion des normes internationales et des meilleures pratiques. Lieu de partage et d'accompagnement, il est l'organisme de référence en matière de formation professionnelle. L'IFACI est également le partenaire privilégié des organisations publiques et privées de toutes tailles souhaitant améliorer l'efficacité de l'ensemble de leurs dispositifs de contrôle interne.

L'IFACI est affilié à l'IIA (The Institute of Internal Auditors) qui bénéficie d'un réseau de 170 000 adhérents répartis dans plus de 160 pays.

#### **IFACI**

98 bis Boulevard Haussmann  
F-75008 Paris, France  
Tél : +33 1 40 08 48 00  
Email : [contact@ifaci.com](mailto:contact@ifaci.com)  
Web : [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com)



L'AMRAE est la première association européenne de Risk Managers, de professionnels des métiers du risque et de partenaires spécialisés dans la gestion des risques. Cette structure rassemble l'ensemble des grandes entreprises françaises et internationales en France, et a pour mission depuis 20 ans d'apporter à toutes les organisations les moyens de réussir la mise en œuvre de leur stratégie, par le déploiement d'un dispositif clair et organisé, par l'analyse de l'acceptabilité des risques et du meilleur traitement ou financement du risque. L'AMRAE c'est également AMRAE Formation, les Rencontres des métiers du risque et la publication de nombreux ouvrages sur la gestion des risques et des assurances. Grâce à plus de 850 directeurs des risques et / ou des assurances, l'AMRAE constitue un réseau unique de décideurs spécialisés dans la gestion des risques.

#### **AMRAE**

80 Boulevard Haussmann  
F-75008 Paris, France  
Tél : +33 1 42 89 33 16  
Email : [amrae@amrae.fr](mailto:amrae@amrae.fr)  
Web : [www.amrae.fr](http://www.amrae.fr)