

POINTS DE VUE
D'AUDIT INTERNE

AGILITÉ ET RÉSILIENCE : OPTIMISER LE MODÈLE DES TROIS LIGNES POUR LES DÉFIS MODERNES



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

80
ANS / YEARS

Introduction

Le Modèle des Trois lignes, conçu par l'Institut des Auditeurs Internes (IIA) en 2013, est un pilier de la gouvernance et de la gestion des risques. Mis à jour en 2020 pour refléter les pratiques modernes, il favorise une collaboration et une communication optimales au sein des organisations.

Ce modèle se divise en trois lignes : la première inclut les fonctions opérationnelles gérant les risques au quotidien, la deuxième englobe les fonctions de soutien et de supervision telles que la conformité et la gestion intégrée des risques, et la troisième est dédiée à l'audit interne, garantissant l'efficacité des contrôles et processus.

Dans cet article, nous explorons avec Bruno Marcil, Vice-Président - Audit interne, comment ce modèle s'impose comme un levier d'agilité organisationnelle, avec l'audit interne jouant un rôle central dans son adoption et son optimisation.



Bruno Marcil,
FCPA, CPA•TI, CITP, CISA,
CISM, CRISC, CRMA

Biographie

Bruno Marcil, vice-président de l'audit interne à Hydro-Québec depuis 2021, possède plus de 30 ans d'expérience dans divers secteurs, y compris des entreprises publiques et parapubliques. Il est reconnu pour son leadership visionnaire et sa capacité à créer ou réaligner plusieurs unités d'affaires en audit interne et en gestion des risques d'entreprise d'avant-garde, à instaurer des audits automatisés et à intégrer l'intelligence artificielle dans ses pratiques. En tant que pionnier dans le domaine de l'audit technologique, il a cofondé un groupe d'analytique d'affaires et a contribué à la création d'un programme universitaire sur la gouvernance et la sécurité des TI. En 2023, il a été honoré du titre de Fellow CPA (FCPA) et détient plusieurs certifications professionnelles, soulignant son engagement envers l'excellence en audit et gestion des risques.

Entrevue

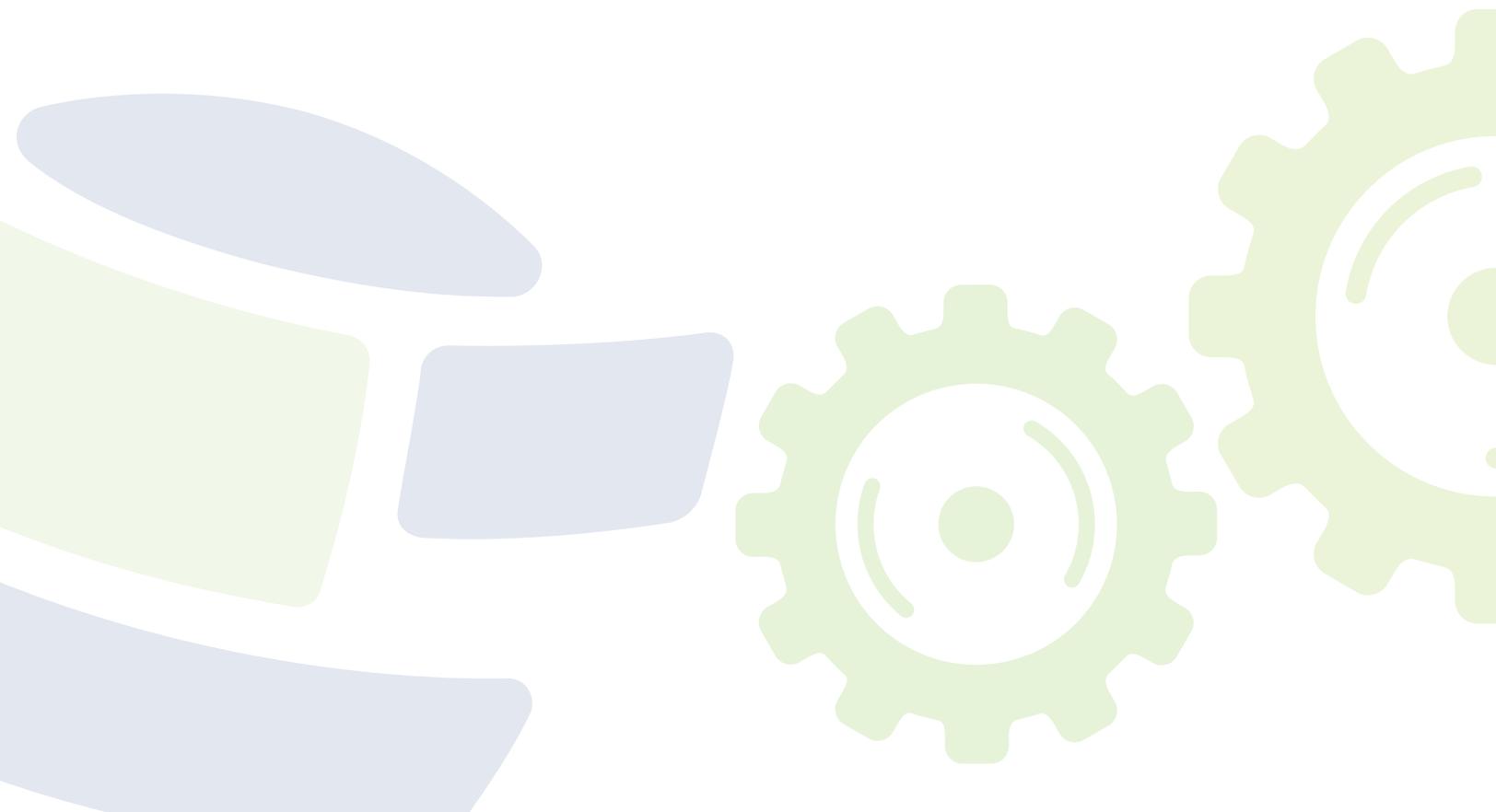
01 Le Modèle des Trois lignes est un sujet important dans les discussions actuelles sur l'évolution des fonctions de gestion des risques et d'assurance. Le terme «connected risks» revient souvent dans ce contexte. Pourriez-vous partager votre point de vue sur l'évolution de ce modèle et son adaptation aux défis contemporains?

Le modèle des Trois lignes peut être un outil pertinent à utiliser dans notre environnement en constante mutation. Avec l'évolution rapide des environnements de risque, notamment ceux liés à la géopolitique, aux technologies numériques et à la cybersécurité et aux critères ESG, les organisations doivent non seulement être agiles mais aussi proactives. Le concept de « connected risks » est crucial car il souligne l'interdépendance des risques à travers différentes unités organisationnelles. Cela nécessite une ouverture, une collaboration entre différentes unités et une approche intégrée. Selon la taille ou la structure de l'organisation, l'audit interne peut influencer ou jouer un rôle en favorisant une prise en charge, en identifiant et en connectant ces risques pour une gestion plus cohérente.

L'innovation technologique s'invite dans le Modèle des Trois lignes. L'utilisation de celle-ci n'est pas essentielle. Cependant, des outils avancés comme des logiciels intégrant la gouvernance, la gestion des risques et la conformité peuvent être fort utiles pour coordonner les travaux des lignes et faciliter les

organisations à atteindre leurs objectifs, à faire face à l'incertitude et à agir avec intégrité. L'intelligence artificielle et l'analyse de données quant à elles permettent une surveillance continue et une identification plus rapide des risques émergents. Les trois lignes peuvent alors tirer parti de ces technologies pour rechercher des connaissances accrues, plus précises et stratégiques, renforçant ainsi la capacité de l'organisation à anticiper et à répondre aux menaces.

En somme, le Modèle des Trois lignes est flexible. Il évolue, à mon avis, pour refléter ces nouvelles réalités. Les organisations ont l'opportunité d'ajuster le modèle en fonction de leurs besoins spécifiques et de leur structure organisationnelle. Il n'y a pas qu'une façon de faire, mais un continuum d'alternatives. Les petites organisations peuvent adopter des solutions agiles, les moyennes peuvent structurer leurs approches tout en restant flexibles, et les grandes peuvent intégrer des systèmes robustes pour gérer les risques à grande échelle.

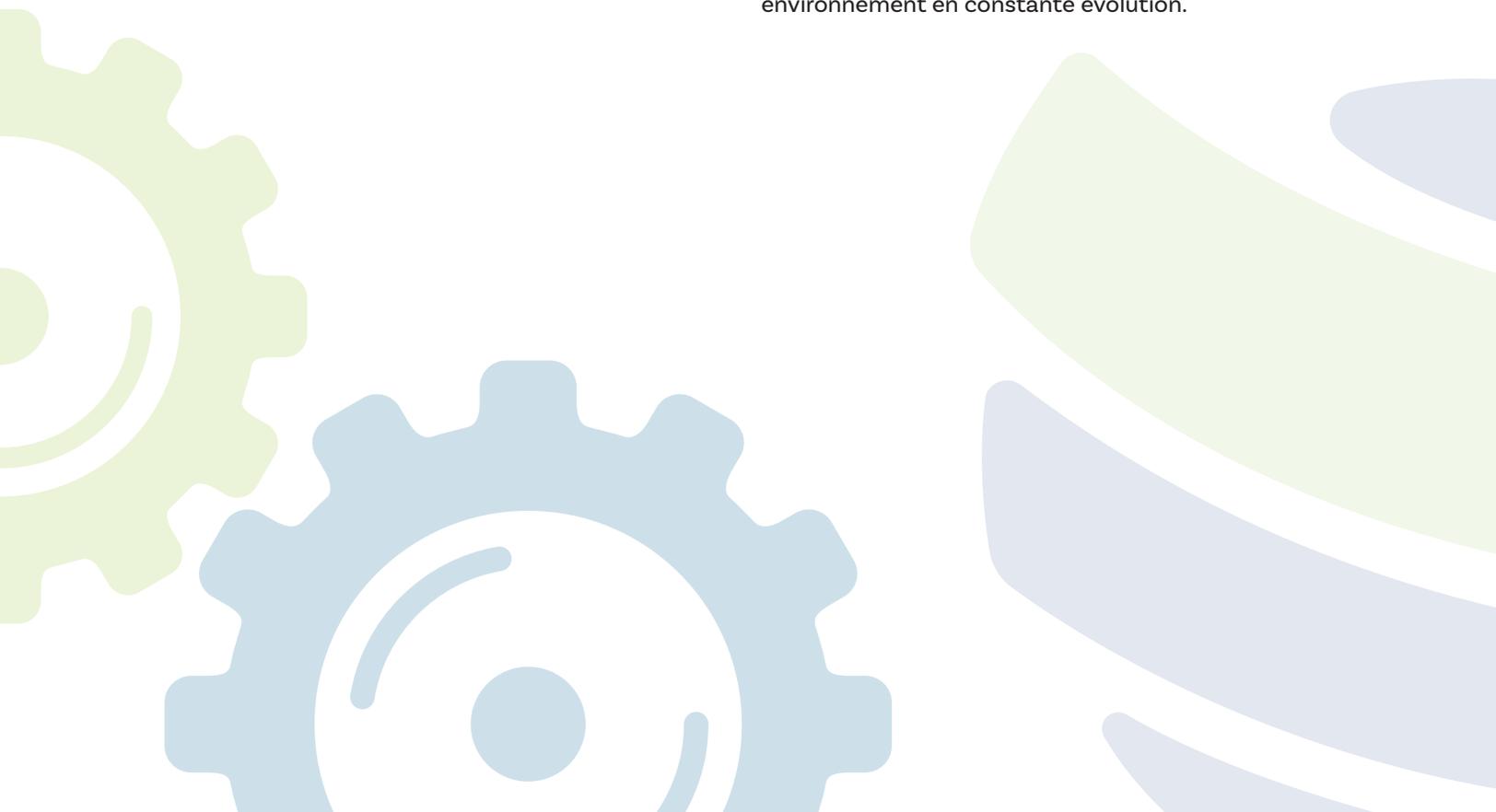


02 Quel rôle l'audit interne joue-t-il dans la promotion et l'accélération de l'évolution du Modèle des Trois lignes au sein des organisations?

L'audit interne est un catalyseur et un agent de changement essentiel dans cette transformation, car le modèle est généralement bien connu des deuxièmes et troisièmes lignes, mais il y a beaucoup d'apprentissages à faire au niveau des premières lignes pour bien comprendre à quoi cela sert et comment cela peut être utile pour eux! Pour favoriser l'agilité organisationnelle, des facteurs clés tels que la flexibilité, la communication transparente, l'innovation et l'adoption de technologies agiles, lorsque implantées, sont indispensables. L'audit interne contribue de manière significative à ces efforts en promouvant une culture organisationnelle qui valorise la transparence, la collaboration et le contrôle interne fort. Il sensibilise les employés à l'importance de la gestion des risques et facilite les échanges d'informations entre les différentes lignes, créant ainsi un environnement où les risques sont partagés et gérés collectivement. L'engagement de la haute direction ainsi que la sensibilisation et la formation des gens impliqués, sont également essentiels pour implanter ou faire évoluer efficacement ce modèle et faciliter l'adaptation aux changements.

En tant que partenaire stratégique, l'audit interne fournit des conseils précieux sur la gestion des risques, identifie les opportunités d'amélioration, et influence la stratégie organisationnelle pour garantir une protection tout en maintenant l'agilité. Il joue un rôle crucial face aux défis liés à l'implantation du Modèle des Trois lignes, tels que la résistance au changement, les contraintes budgétaires, et les complexités opérationnelles. Ces défis, bien que significatifs, peuvent être transformés en opportunités.

Pour maximiser l'efficacité du modèle, il est essentiel d'instaurer des indicateurs de performance et des méthodes d'évaluation adaptées. Par exemple, mesurer la réduction des incidents et des pannes de systèmes, évaluer le taux de conformité réglementaire, suivre l'efficacité des contrôles internes à travers des audits réguliers peuvent fournir de précieuses informations. L'engagement des parties prenantes est également un indicateur important de succès, et l'audit interne est bien placé pour encourager et mesurer cet engagement, renforçant ainsi la capacité de l'organisation à s'adapter et à prospérer dans un environnement en constante évolution.



03 Pourriez-vous m'illustrer les étapes d'implantation du Modèle des Trois lignes par un exemple concret?

Certainement! Dans ma carrière, j'ai eu la chance de participer à des implantations du Modèle des Trois lignes, ainsi que des logiciels visant à renforcer la gouvernance tout en préservant l'agilité des organisations. L'objectif est de permettre une communication précise aux moments opportuns et de soutenir une surveillance adéquate pour répondre aux besoins des parties prenantes, y compris les gestionnaires, la haute direction et le comité d'audit ou le conseil d'administration.

Comme cité auparavant, il n'existe pas qu'une seule solution d'implantation du modèle puisque chaque entreprise est unique. Dans les cas que j'ai vécus, les organisations cherchaient à éviter une lourdeur administrative supplémentaire, tout en assurant notamment une gestion simple et efficace des risques.

Pour élaborer une telle approche, voici quelques étapes bénéfiques :

- **Création d'un projet dédié :** Mettre en place une équipe vouée au projet, incluant un responsable, et obtenir le soutien de la haute direction pour rassembler les parties prenantes et faciliter l'implantation du modèle.
 - **Analyse de l'environnement :** Comprendre le contexte dans lequel l'entreprise évolue ainsi que les rôles et responsabilités des intervenants est crucial.
 - **Définition des rôles et responsabilités :** Établir et consolider les rôles et responsabilités et les plans de travail pour chaque ligne en tenant compte des priorités stratégiques, des risques, des obligations et des calendriers de réalisation, tout en éliminant les redondances inutiles.
 - **Inventaire des méthodologies de risque :** Élaborer et convenir d'une méthode et taxonomie commune, incluant l'appétit et la tolérance aux risques, pour ériger une fondation solide et permettre une reddition adéquate.
 - **Consolidation des résultats :** Intégrer les résultats des travaux des groupes d'assurance avec le portefeuille de risques d'entreprise pour un suivi régulier.
- **Utilisation d'outils technologiques :** Instaurer des outils pour faciliter le suivi, l'analyse des données, et la reddition de comptes en temps opportun.
 - **Gestion du changement :** Intégrer des formations, des guides, et des communications régulières pour assurer la qualité des données et l'adhésion au changement.
 - **Indicateurs de performance :** Définir des indicateurs de performance et de risques pour la gestion du projet et la prise de décisions stratégiques.
 - **Évaluation de la maturité :** Conduire des évaluations régulières pour ajuster le modèle selon les besoins.

Pour adapter le modèle à différentes tailles d'organisations :

- **Petites organisations :** Identifier les rôles clés, former le personnel, communiquer et établir des processus de base.
- **Moyennes organisations :** Formaliser les rôles et responsabilités, mettre en place des outils de gestion des risques et assurer une communication efficace.
- **Grandes organisations :** Développer des structures plus robustes, intégrer des technologies avancées, communiquer et effectuer des audits réguliers.

Somme toute, l'implantation du Modèle des Trois lignes n'est pas sans défis. Quel que soit le type d'organisation, celles-ci peuvent rencontrer des résistances au changement, des contraintes budgétaires ou des complexités opérationnelles. Cependant, ces défis présentent également des opportunités d'amélioration continue. L'audit interne, grâce à son rôle indépendant et objectif, est bien positionné pour identifier ces défis et proposer des solutions innovantes, renforçant ainsi la capacité de l'organisation à s'adapter et à prospérer dans un environnement en constante évolution. L'audit interne peut être un agent catalyseur de changement et un conseiller hors pair.

À propos de l'IAIM

Fondé en mars 1945, l'Institut des auditeurs internes, Section Montréal (IAI Montréal) est un organisme à but non lucratif constitué en vertu de la loi sur les compagnies du Québec. Il regroupe près de 900 membres et est dirigé par un conseil d'administration, supporté par des comités.

Notre chapitre a pour mission de soutenir et développer les professionnels de l'audit interne tout au long de leur carrière, ainsi que de promouvoir le rôle et la valeur de la profession. Sa vision est d'être reconnu comme un partenaire de choix par la communauté d'affaires, qui veille à la pertinence et l'innovation au sein de la profession.

Notre slogan? Le partenaire par excellence pour la croissance de nos membres!



IAI
Canada
Montréal