

ANNÉE ACADÉMIQUE 2019-2020



LOUVAIN

School of Management

Gestion des risques en entreprise : Le système des trois lignes de défense et ses détracteurs

TIMOTHÉE STEINMETZ
TRAVAIL DE FIN D'ÉTUDES – MASTER 60 EN SCIENCES DE GESTION : HORAIRE DÉCALÉ
Promoteur : Éric CORNUEL

Je tiens à remercier mon promoteur Éric Cornuel pour son soutien et sa réactivité.

Un grand merci également à Francisco et Martin Steinmetz pour leurs remarques très instructives.

Un immense merci à Romane pour sa relecture méticuleuse.

Enfin, ce travail n'aurait jamais atteint sa forme finale sans le précieux concours d'Adrien Mathot.

Résumé

Le système des trois lignes de défense (ou des trois lignes de maîtrise des risques) est aujourd'hui très largement répandu comme modèle de gestion des risques dans les entreprises, en particulier celles du secteur financier. Ce document a pour but de faire une brève synthèse de la littérature existante décrivant ce modèle de gestion des risques et les différentes critiques formulées à son égard. Outre cette synthèse, il explore également le contexte historique de l'apparition du système et se termine par une brève description de trois tentatives d'amélioration, dont un contre-modèle.

Avant-propos

Ce travail de fin d'études se situe dans le cadre du master 60 à horaire décalé en sciences de gestion organisé par la Louvain School of Management. Mon emploi à temps plein comme Compliance Officer dans une entreprise du secteur financier m'a amené à me poser de nombreuses questions sur la pratique de mon métier au quotidien, d'où le sujet choisi.

Par mon métier, je connais la gestion des risques par le système des trois lignes de défense dans la pratique, ma fonction s'y insère en deuxième ligne. Néanmoins, il m'a semblé que le concept était utilisé de manière peu rigoureuse ; justifiant, par exemple, tantôt une indépendance totale, tantôt un rapprochement de la première ligne.

La conception de ce document n'a pas apporté de réponse claire à toutes mes questions pratiques. Cependant, je me suis rendu compte que bien que le modèle théorique soit très répandu, sa mise en application peut varier considérablement entre deux entreprises. Le système des trois lignes de défense n'est donc pas une partition qu'il suffit de connaître par cœur pour faire face aux problèmes pratiques mais un cadre de référence au sein duquel il reste une multitude de choix à opérer.

Table des matières

Table des matières.....	I
Liste des illustrations.....	II
Lexique	III
1. Introduction	1
Note sur la terminologie.....	2
2. Description du modèle des trois lignes de défense	3
2.1. Les trois lignes.....	4
2.2. Les autres fonctions.....	4
2.3. En résumé	5
3. Historique	6
3.1. Les origines	6
3.2. La crise financière de 2008	7
3.3. Après la crise	8
4. Critiques et faiblesses du modèle	11
4.1. Rémunération	11
4.2. Indépendance	12
4.3. Compétences	13
4.4. Inadaptation.....	14
4.5. Impact organisationnel.....	14
5. Améliorer le modèle.....	16
5.1. Reprise en main par la première ligne de certaines tâches de la deuxième	16
5.2. Les quatre lignes de défense.....	16
5.3. La mise en place de cinq lignes d'assurance afin d'impliquer l'ensemble des acteurs	18
6. Conclusion	21
7. Réflexions de l'auteur.....	22
7.1. Caractère défensif du système des trois lignes de défense.....	22
7.2. Prédominance du secteur financier	22
8. Bibliographie.....	23

Liste des illustrations

Figure 1: schéma des trois lignes de défense selon l'IIA ; source : IIA, 2013	3
Figure 2 : système des quatre lignes de défense ; source : BIS, 2015, The “four lines of defence model” for financial institutions	17
Figure 3: les cinq lignes d’assurance ; source : Risk Oversight Solutions Inc.	18

Lexique

Appétence au risque : Le niveau de risque qu'une personne (morale ou physique) estime acceptable dans l'atteinte d'un objectif donné.

Compliance (métier) : Ou Conformité, est la fonction dans une organisation qui a pour rôle de s'assurer du respect de l'ensemble des textes réglementaires (y compris internes) auxquels l'organisation est soumise.

ECIIA - European Confederation of Institutes of Internal Auditing : La confédération des instituts d'audits internes est une association sans but lucratif ayant pour objectif d'être la voix consolidée de la profession d'auditeur interne en Europe. Elle promeut le rôle important de l'audit interne et de la bonne gouvernance d'entreprise (ECIIA, s.d.).

FED - Federal Reserve System : La Réserve Fédérale est la banque centrale des États-Unis et chargée de superviser et réguler le secteur bancaire ainsi que de maintenir la stabilité du secteur financier (Wikipédia, s.d.).

FERMA - Federation of European Risk Management Associations : La fédération des associations de gestionnaires de risques est une fédération d'associations nationales de gestionnaires de risques. FERMA est leur voix au niveau européen et promeut la profession (FERMA, s.d.).

FSA – Financial Services Authority : L'Autorité des services financiers est une autorité britannique du secteur financier qui a existé de 2001 à 2013 (Wikipédia, s.d.).

Gouvernance d'entreprise : (Ou gouvernement d'entreprise) « La gouvernance d'entreprise peut se définir comme le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées. La gouvernance d'entreprise concerne donc le fonctionnement et le contrôle interne d'une entreprise mais également son lien avec les différentes parties prenantes dans tous ses domaines d'activité. » (SPF économie, s.d.)

Risque inhérent : Le risque inhérent à une activité ou un environnement donné est le risque que comporterait une action si aucune mesure pour le limiter n'était prise.

Risque résiduel : Le risque demeurant après que les diverses actions ou mesures visant à mitiger le risque inhérent (voir plus haut) aient été prises. Risque inhérent – mesures de mitigation = risque résiduel

1. Introduction

Le système des trois lignes de défense (ou des trois lignes de maîtrise des risques) est aujourd'hui très largement répandu comme modèle de gestion des risques dans les entreprises, en particulier celles du secteur financier.

Le monde d'aujourd'hui est souvent décrit par l'acronyme anglais « VUCA », c'est-à-dire qu'il est volatil, incertain, complexe et ambigu. Dans un tel contexte, posséder une information de qualité est primordiale mais étudier son marché, ses concurrents ou la situation géopolitique ne suffit pas, ne dit-on pas qu'il faut aussi apprendre à se connaître soi-même ?

L'une des fonctions d'un système de contrôle d'une organisation est de faire remonter les informations relatives à l'entreprise à la hiérarchie. Ce relais d'informations permet aux dirigeants de savoir ce qu'il se passe dans l'entreprise de manière à prendre les bonnes décisions au bon moment. Si l'information est primordiale, diriger une entreprise ne se fait efficacement que si on peut s'assurer que celle-ci maintienne le cap qu'on lui a fixé. Par conséquent, la fonction première d'un système de contrôle est de...contrôler, c'est-à-dire, s'assurer que le cap est maintenu.

Bien sûr, un système de contrôle est indispensable à toute organisation qui se respecte et qui veut se pérenniser mais la mise en place au quotidien d'un tel système peut être lourde de conséquences. Faux sentiment de sécurité, bureaucratisation, démoralisation des contrôlés, incapacité de changer, contrôles de façade, etc. sont les dangers qui guettent les organisations qui mettent en place des systèmes inadaptés.

Pour faire face à de tels dangers internes et externes, de nombreuses organisations ont opté pour un système de gestion du risque dit des « trois lignes de défense ». À tel point qu'on pourrait presque parler de position monopolistique dans certains secteurs tel que celui de la finance où la grande majorité des institutions d'envergure ont adopté le modèle.

Dans de telles conditions, il n'est pas étonnant que ce système fasse couler beaucoup d'encre. Que ce soit pour en dénoncer les lacunes ou pour proposer des améliorations. Ce document a pour but de faire une brève synthèse de la littérature existante décrivant ce modèle de gestion des risques et les différentes critiques formulées à son égard. Outre cette synthèse, il explore également le contexte historique de l'apparition du système et se termine par une brève description de trois tentatives d'amélioration.

Note sur la terminologie

Dans la littérature francophone, les termes anglais « The three lines of defense » sont souvent traduits par « les trois lignes de maîtrise ». Nous avons opté pour une traduction plus littérale : « les trois lignes de défense ». Cette deuxième traduction est également attestée dans un contexte francophone (par exemple : BNB, s.d. et KBC, s.d.) et elle conserve la notion défensive de l'anglais, qui sera importante pour comprendre une partie de ce document.

2. Description du modèle des trois lignes de défense

Le modèle, tel que présenté ici, est décrit dans l'incontournable Position Paper de l'IIA : The three lines of defence in effective risk management and control (The Institute of Internal Auditors Global [IIA], 2013, source principale de ce chapitre). Il a pour but d'optimiser la gestion des risques d'une entreprise en clarifiant les rôles et responsabilités de chacun afin d'éviter des risques non contrôlés ou surcontrôlés. Par ailleurs, cette clarification permet à chaque collaborateur de se situer dans la structure de gestion de risque et de comprendre les enjeux et limites de ses responsabilités.

Le Position Paper attribue un rôle à sept acteurs :

- Les services opérationnels (1^{ère} ligne) ;
- Les fonctions de Gestion du risque et de Conformité (2^{ème} ligne) ;
- L'Audit Interne (3^{ème} ligne) ;
- La Direction ;
- L'organe de gouvernance/le Conseil d'administration/ le comité de surveillance ou d'audit ;
- Le régulateur ;
- Les auditeurs externes.

Leurs rôles sont schématisés selon la Figure 1 (Kelly, 2019, reprenant IIA, 2013) :

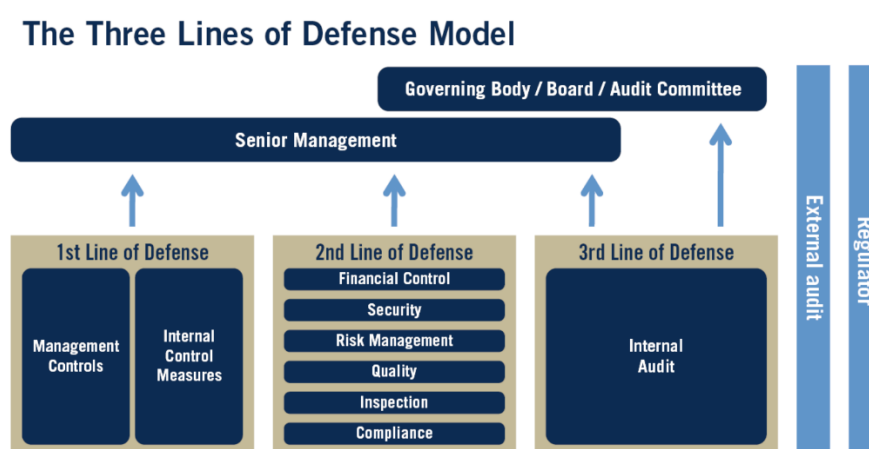


Figure 1: schéma des trois lignes de défense selon l'IIA ; source : IIA, 2013

2.1. Les trois lignes

Voici comment l'IIA répartit les tâches entre les trois lignes de défense :

- la première ligne possède les risques et les gère ;
- la deuxième ligne contrôle ces risques ;
- la troisième ligne procure une garantie indépendante.

La première ligne est composée des départements opérationnels. On considère qu'ils « possèdent » les risques car ils sont responsables de la mise en place de contrôles internes efficaces et de l'application des procédures de contrôle au jour le jour. Autrement dit, ceux qui effectuent l'activité de l'entreprise au quotidien doivent le faire dans le respect des règles de celle-ci (Gollier, 2018, p.80).

La deuxième ligne a pour rôle, entre autres, de soutenir la première ligne dans la mise en place de ses contrôles et de la surveiller. Elle bénéficie d'une certaine indépendance mais qui reste limitée par le fait qu'elle rapporte à la direction et s'implique dans les processus opérationnels de la première ligne. Les services qui composent cette deuxième ligne peuvent varier en fonction de l'activité de l'entité et de sa taille. On y retrouve souvent des départements tel que Risque, Conformité, Qualité, etc.

La troisième ligne est incarnée par l'Audit Interne, elle a pour rôle de donner une garantie indépendante de l'efficacité de la gestion du risque de l'entreprise. Cela signifie entre autres qu'elle vérifie le travail des deux premières lignes dans l'accomplissement de ces tâches. La troisième ligne rapporte non seulement à la direction, mais aussi à un second organe variant en fonction de l'entreprise (Comité d'audit, Conseil d'administration ou autre).

2.2. Les autres fonctions

Bien que les trois lignes de défense aient donné leur nom au système présenté ici, cela ne signifie pas pour autant qu'elles agissent seules, d'autres acteurs interviennent aussi.

Les deux organes supérieurs que sont la Direction et le Conseil d'administration (ou Comité d'audit/autre organe de surveillance) jouent un rôle essentiel dans ce modèle puisqu'ils en sont les principaux bénéficiaires en tant que « pilotes » de l'entreprise et peuvent donc déclencher le cours d'action nécessaire à une correction. C'est également eux qui sont les mieux positionnés pour s'assurer de l'application du modèle au sein de la structure de risque

de l'organisation. L'ensemble des trois lignes de défense rapporte à la Direction, mais la troisième ligne de défense rapporte également au deuxième organe, ce qui est une garantie supplémentaire de son indépendance.

Le(s) régulateur(s) et les auditeurs externes sont également inclus dans le modèle. En effet, ceux-ci peuvent jouer un rôle important dans la structure de gestion du risque de l'entreprise par leurs exigences ou recommandations. Ces deux intervenants externes procurent une garantie supplémentaire aux deux organes précités mais souvent aussi aux actionnaires et aux autres parties prenantes. Néanmoins, étant donné le caractère limité de leurs missions, ils ne renvoient qu'une image partielle de la situation. Bien souvent, ils se voient confier des tâches précises et sont loin d'avoir une image d'ensemble des risques auxquels fait face l'entreprise. Selon l'IIA, si l'organisation parvient à intégrer efficacement ces intervenants, ils pourraient être considérés comme des lignes de défense supplémentaires (2013, p.6).

2.3. En résumé

Le système des trois lignes de défense répartit les différents rôles du contrôle interne au sein de l'entreprise (IIA, 2019, p.2, voir Figure 1 pour le schéma). Cette répartition s'articule principalement autour de trois acteurs fondamentaux : les trois lignes de défense. La première ligne est composée des unités qui sont (directement ou indirectement) source de revenus pour l'entreprise, elle doit identifier et contrôler elle-même les risques qu'elle génère par son activité. La deuxième ligne est composée des fonctions supports, dont une partie des rôles exacts varient selon l'entreprise. Elle a pour rôle de s'assurer du bon fonctionnement de la première ligne en la contrôlant et en l'aidant à la mise en place de son système de contrôle. Elle est indépendante de la première ligne mais rapporte à la même direction. Enfin, la troisième ligne, composée uniquement de l'audit interne, rapporte directement au Comité d'audit (ou autre, en fonction de l'entreprise) afin de garantir une certaine indépendance. Son rôle est d'évaluer l'efficacité du dispositif de gestion des risques.

Outre les trois lignes de défense, ce système attribue un rôle à quatre acteurs secondaires tout aussi importants : la Direction et le Conseil d'administration ont un rôle de supervision et d'initiative, ils sont les premiers bénéficiaires du système ; les auditeurs externes et les régulateurs offrent une assurance supplémentaire aux parties prenantes au moyen de contrôles sur des risques spécifiques.

3. Historique

3.1. Les origines

Le moins que l'on puisse dire sur les origines du modèle des trois lignes de défense c'est qu'elles sont peu claires (Davies & Zhivitskaya, 2018, p.41). Comme nous le verrons, le modèle a pris une importance considérable à la suite de la crise financière de 2008, mais ses origines sont très certainement antérieures. Selon Ciocîrlan (2017), il faut chercher sa source d'inspiration dans la gouvernance d'entreprise qui s'est répandue au cours des années nonante.

Jean-Marc Gollier (2018, p. 77-81) estime que la gouvernance d'entreprise a vu le jour principalement à la suite de deux scandales financiers retentissants :

Le premier scandale est l'affaire Guinness-Saunders, elle impliqua le brasseur Guinness et son directeur général, Ernest Saunders. Celui-ci s'était vu confier les commandes de l'entreprise par la famille Guinness, descendante du fondateur historique bien qu'elle ne possédât plus qu'un pourcentage réduit de cette entreprise cotée en bourse. En 1986, Guinness lance une offre d'achat sur la société concurrente Distillers qui produisait le whiskey Johnny Walker et le gin Gordon. Celle-ci était également convoitée par Argyll (Rozen, 1990). Guinness proposait de payer les parts de Distillers avec ses propres actions. Or, l'opération a été entachée de multiples irrégularités dont la plus importante semble avoir été la manipulation de cours : pour gonfler la valeur de ses actions, Guinness les a fait artificiellement augmenter de prix en demandant à diverses institutions d'acheter ses titres. En échange, ces institutions reçurent des paiements compensatoires pour un total de 25 millions de livres sterling (Le Soir, 1990).

Le deuxième scandale est l'affaire Robert Maxwell, elle implique un « self made man » devenu milliardaire et septième fortune de Grande-Bretagne (AFP, Rozen, Associated Press, Berkenbaum & Reuter, 1991). Son empire était essentiellement constitué de titres de presse et de maison d'éditions mais également de participations plus hétéroclites comme dans des clubs de foot. Cet ensemble était dirigé de façon très opaque, suscitant de nombreuses inquiétudes. À la mort de l'homme d'affaires, en 1991, il s'est avéré que la gestion du groupe était désastreuse : il avait notamment utilisé les fonds de pensions des différentes entreprises de son groupe pour financer sa croissance.

Toujours selon Gollier (2018, p. 78), ces deux scandales sont en grande partie explicables par « le fait que l'entreprise était dirigée par une seule personne, sans regard critique ou

indépendant d'autres personnes. » Ces scandales seront à l'origine d'une vague de réflexions au sein du milieu des affaires britannique qui engendrera le Report of the committee on the financial aspects of corporate governance (Committee on the financial aspects of corporate governance (The) [Cadbury], 1992), souvent appelé « Rapport de Sir Cadbury ». Ce rapport contient de nombreuses recommandations allant, entre autres, dans le sens d'une plus grande séparation des rôles, d'une surveillance accrue, de la mise en place de contrôles internes et d'un meilleur partage de l'information. Dès lors, on comprend aisément pourquoi Davies et Zhivitskaya (2018, p. 37) situent l'origine du système des trois lignes de défense au Royaume-Uni.

La gouvernance d'entreprise telle qu'ambitionnée dans le rapport rentrera dans les mœurs au cours des années nonante. Il semble qu'une source d'inspiration importante de celle-ci ait été la stratégie militaire (Ciocîrlan, 2017, p. 390). Il est donc peu étonnant que les termes de « lignes de défense » aient émergé de cette tendance. Selon Davies et Zhivitskaya (2018, p. 37), la première référence connue aux « trois lignes de défense » en gestion de risque date de 2003. Dans un document de la FSA, il est mentionné que plusieurs sociétés ont adopté un tel système de gestion des risques (Financial Services Authority [FSA], 2003, p. 9-10).

3.2. La crise financière de 2008

La crise financière de 2008 a été un véritable cataclysme pour l'économie mondiale. Etant donné l'ampleur de la catastrophe et ses origines dans le monde de la finance, de nombreuses autorités nationales ou supranationales se sont intéressées aux causes et aux façons d'éviter un scénario similaire à l'avenir. En parallèle, un changement radical de mentalité s'est opéré au sein des autorités et des régulateurs du monde financier. En octobre 2008, Alan Greenspan, président de la FED déclarait : « Ceux d'entre-nous, et j'en faisais partie, qui comptaient sur l'intérêt personnel des institutions de prêts pour qu'elles protègent l'avoir de leurs actionnaires sont dans une stupéfaction incrédule. » (Traduit de l'anglais, Davies & Zhivitskaya, 2018, p.35, citant le New York Times, *Greenspan Concedes Error on Regulation [online]*)

À la suite de la crise financière, Il est indéniable que le système des trois lignes de défense a progressivement pris une importance considérable. Il s'est imposé comme un outil majeur mis en place sur initiative des entreprises ou exigé par les autorités de contrôle.

Pour comprendre pourquoi, il faut se tourner vers l'analyse faite de la crise par les autorités. Le rapport du The high-level group on financial supervision in the EU (De Larosière *et al.*, 2009) remis au Président de la Commission européenne de l'époque, José Manuel Barroso, le 25 février 2009, permet de se donner une idée de la lecture des différentes causes de cette crise à ce niveau de pouvoir. Voici comment est subdivisé le premier chapitre, intitulé « Chapitre I : causes de la crise financière » (De Larosière *et al.*, 2009, p.8-15) :

1. Aspects macroéconomiques ;
2. Gestion du risque ;
3. Le rôle des agences de notation ;
4. Défaillances du gouvernement d'entreprise ;
5. Défaillances dans la réglementation, la surveillance et la gestion de la crise ;
6. La dynamique de la crise.

Bien que le rapport soit muet au sujet du système des trois lignes de défense, on peut identifier les points suivants comme expliquant l'engouement pour le système des trois lignes de défense : (2) gestion du risque ; (4) défaillance du gouvernement d'entreprise ainsi que (5) défaillances dans la réglementation, la surveillance et la gestion de crise. En effet, il n'est pas rare de voir ces trois points liés dans la littérature (par exemple, Bank for International Settlements [BIS], 2011).

3.3. Après la crise

Rapidement, les différentes autorités (nationales et supra-nationales) s'intéressent de près aux causes identifiées de la crise (voir, par exemple, le livre vert de la Commission européenne, 2010, *Le gouvernement d'entreprise dans les établissements financiers et les politiques de rémunération* et Howson, 2009, p.45-46). L'attitude des régulateurs envers les institutions financières change, ils prendront désormais un rôle plus actif pour assurer une bonne gouvernance de l'entreprise, là où autrefois leur méthode était d'avantage non-interventionniste (Davies & Zhivitskaya, 2018, p. 35). Or, pour que cette gouvernance puisse se faire efficacement, il faut que le Conseil d'administration puisse disposer d'une information de qualité et régulière (Commission européenne, 2010, p.14-15). Pour accompagner l'amélioration de la gouvernance souhaitée par les autorités, il fallait donc s'assurer qu'un

système efficace de gestion des risques soit mis sur pied au sein des entreprises afin d'informer correctement sur les risques et de les contrôler au quotidien. Cette préoccupation sera renforcée par la crise de 2008 mais lui est antérieure, en 2006 l'Union Européenne avait déjà imposé un Comité d'audit dans certaines entreprises stratégiques (« entités d'intérêt public », dont les banques font parties). Ce comité était chargé notamment du « suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne, le cas échéant, et de gestion des risques de la société » (Directive 2006/43/CE). Il faut néanmoins attendre 2010 pour que la FERMA et l'ECIIA dans leur *Guidance on the 8th EU Company Law Directive article 41*, proposent le système des trois lignes de défense comme moyen efficace d'appliquer la loi. Le professeur Flemming (2019, slide 3) y verra même la fondation du système des trois lignes de défense, mais nous avons vu auparavant qu'elle est antérieure à cette époque.

A noter, que le système des trois lignes n'a pas été l'unique modèle mis en avant pour se conformer à la directive, citons par exemple le modèle GRC (Quality Audit Partners, 2009) qui en diffère légèrement. Par ailleurs, la FERMA et l'ECIIA ne justifient pas vraiment leur choix des trois lignes de défense, indiquant seulement que le système gagne rapidement en notoriété (FERMA/ECIIA, 2010, p.9). Ceci peut laisser penser que les deux organisations n'ont pas fait ce choix en comparant systématiquement les solutions possibles, mais ont proposé un système déjà existant dans certaines organisations.

Plusieurs autres acteurs de taille se prononceront petit à petit en faveur du modèle des trois lignes, car il permet une répartition plus claire des tâches qui incombent à chacun. C'est le cas du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (par exemple : BIS, 2011, *Principles for the Sound Management of Operational Risk* ainsi que BIS, 2015, *Corporate governance principles for banks*) ou encore de l'Institute of Internal Auditors (qui sera à l'origine d'un article fondamental : IIA, 2013). Progressivement, le système des trois lignes s'est imposé : aujourd'hui, il est exigé par certains régulateurs du secteur financier et est appliqué par toutes les grandes banques et les grands assureurs (Davies & Zhivitskaya, 2018, p. 37).

Outre la crise financière, un autre facteur contributif a été une série de scandales qui ont durablement mis à mal la confiance du public dans les institutions financières. Le BIS cite dans son Occasional Paper, *The "four lines of defence model" for financial institutions* (2015b), les scandales de tradings de l'affaire Kerviel (2008) et UBS (2011).

Le 24 janvier 2008, la banque française Société Générale annonce une perte de 4,9 milliards d'euros. Cette perte faramineuse est présentée comme le fait d'un seul homme : le trader Jérôme Kerviel qui aurait frauduleusement engagé 50 milliards sur les marchés financiers. Sans entrer dans les détails techniques, il s'est avéré ensuite que le trader avait effectivement fraudé et fait usage de faux mais la responsabilité de la banque a également été mise en cause : elle a écopé d'une amende de la Commission bancaire française pour défaillance des systèmes de contrôles et de hiérarchie (Damgé & Laurent, 2015).

L'autre scandale, a eu lieu en 2011 au sein d'une division londonienne de la banque suisse UBS. Le trader Kweku Adoboli avait accumulé au fil du temps des milliards d'euros de positions non autorisées. Lesquelles ont occasionné une perte de 1,67 milliard d'euros (2 milliards estimés initialement). Le trader avait profité d'une faille dans la confirmation de certaines transactions pour couvrir ses activités (Hebert, 2011). Peu de temps après, la banque admettait avoir détecté des activités inhabituelles par son système de contrôle informatisé mais n'avait pas suffisamment enquêté à leur sujet (Flinders, 2011).

Les deux affaires sont donc liées à des positions de trading non autorisées qui ont engendré des pertes colossales pour les institutions concernées. Le BIS explique leur survenance par des « systèmes de contrôles internes inefficaces dans les institutions financières » (BIS, 2015, p. 3). Cela semble aussi être la conclusion faite par de nombreux autres observateurs (par exemple : Thal Larsen, 2011, *Le système de gestion des risques d'UBS a totalement failli*).

4. Critiques et faiblesses du modèle

Si retracer les origines nous permet de comprendre le contexte dans lequel le système des trois lignes de défense a pu s'imposer, il n'explique nullement pourquoi ce système-là a eu un tel succès et non un autre. Très vite accusé de ne pas avoir fait ses preuves, le système a fait l'objet de nombreuses critiques passées en revue dans cette section. Parmi celles-ci, plusieurs ont mis en exergue des points d'attention pouvant devenir de potentielles failles du système.

Ce chapitre est construit autour de quatre sources principales :

- BIS, 2015b, « The “four lines of defence model” for financial institutions » ;
- Ciocîrlan, 2017, « Pitfall of Current three Lines of Defence Definition in Financial Service Sector » ;
- IIA, 2019, « Three Lines of Defense » (document de l'IIA répondant à certaines critiques adressées aux trois lignes) ;
- Leech et Hanlon, 2016, « Three lines of defense versus five lines of assurance » (qui est un chapitre du « The Handbook of Board Governance: A Comprehensive Guide for Public, Private and Not-for-Profit Board Members »).

Le nombre d'articles cités ne doit pas laisser l'impression que ces critiques sont isolées, ce sont souvent des synthèses qui ont pour objet de répondre aux critiques en proposant un nouveau (contre-)modèle ou de préciser l'actuel.

4.1. Rémunération

4.1.1. Décalage entre les objectifs déterminant la rémunération variable de la première ligne et sa tâche de contrôle des risques

(BIS, 2015b, p.7)

La responsabilité première des travailleurs qui composent la première ligne de défense n'est, bien évidemment, pas de contrôler le risque. Ils sont souvent la source de revenus de l'entreprise (directement ou indirectement) et celle-ci sera tentée de faire dépendre intégralement les objectifs déterminant leur rémunération variable de considérations marchandes ou productives. Dans ces conditions, il est normal que les éléments de la première ligne de défense n'aient que peu d'intérêt de jouer leur rôle rigoureusement en matière de contrôle des risques.

Ce que souligne aussi la Commission européenne à propos de la crise financière de 2008 : « les politiques de rémunération dans le secteur financier, basées sur des rendements à court terme sans prise en compte des risques correspondants, ont contribué à la crise financière. » (Commission européenne, 2010, p.10).

Pallier ce manque peut s'avérer plus difficile qu'imaginé au premier abord car la responsabilité d'un risque est parfois difficile à déterminer. Il n'en demeure pas moins que plusieurs propositions ont été faites pour s'assurer que la rémunération variable tienne compte de la gestion des risques (BIS, 2015a, p.34 et 2015b, p.7, par exemple).

4.2. Indépendance

4.2.1. Le manque d'indépendance des fonctions de la deuxième ligne de défense
(BIS, 2015b, p.7-8)

La deuxième ligne de défense rapporte à la Direction. Or, cette même Direction est également la hiérarchie à laquelle rapporte la première ligne et qui a la responsabilité des résultats économiques de l'entreprise. La deuxième ligne pourrait donc être mise sous pression par sa propre hiérarchie afin que celle-ci puisse améliorer ses résultats.

Par ailleurs, du fait de leurs contacts réguliers avec la première ligne, les fonctions de la deuxième ligne peuvent finir par adopter un point de vue similaire aux contrôlés plutôt que d'endosser leur rôle de contrôleurs.

L'indépendance de la deuxième ligne peut également être compromise par une politique de rémunération variable mal articulée.

Pour résoudre le problème de la pression hiérarchique, certains imposent une double hiérarchie à la deuxième ligne : elle rapporterait tant à la Direction qu'au Conseil d'administration (ou un autre organe – voir, par exemple, BIS, 2015b, qui semble reprendre un état de fait dans le secteur financier). Or, il s'avère que, dans la pratique, même lorsque cette double hiérarchie existe, les informations remontent souvent plus régulièrement à la Direction qui est *de facto* la ligne hiérarchique au quotidien.

4.2.2. L'excès d'indépendance des fonctions de la deuxième ligne de défense et l'accroissement des coûts y afférant
(Ciocîrlan, 2017, p.394-395)

A rebours du reproche précédent, cette critique estime qu'aujourd'hui, la deuxième ligne de défense est trop indépendante. Cela serait particulièrement vrai dans le secteur financier où le régulateur fait pression pour assurer à la deuxième ligne une structure organisationnelle différente du reste de l'entreprise. Evidemment, cela entraîne une augmentation des coûts.

En répartissant les rôles de manière aussi tranchée, le système des trois lignes installe une frontière étanche entre les deux premières lignes de défense, celles-ci évoluant indépendamment de l'autre (Marks, 2014). Ceci est une cause d'inefficacités diverses :

La deuxième ligne doit prendre sur elles des tâches qui appartiennent à la première ligne mais qui impliquent la coordination de plusieurs acteurs ; la première ligne ne connaît que mal les outils de la deuxième ligne ; les budgets sont alloués séparément aux trois lignes sans synergies ; la première ligne se désintéresse de sujets capitaux tel que la collecte de données, laissant à la deuxième ligne le rôle de correcteur et de gestionnaire des données.

4.3. La proposition de Ciocîrlan pour contrer cette situation est examinée ci-dessous (voir section « Reprise en main par la première ligne de certaines tâches de la deuxième

(Ciocîrlan, 2017, p.395-397) »).

4.4. Compétences

4.4.1. Le manque de compétences ou d'expertise de la deuxième ligne de défense
(BIS, 2015b, p.8)

La remise en question des processus et des contrôles de la première ligne par la deuxième ligne peut être délicate sans les compétences ou l'expertise nécessaire. Des pratiques salariales ou de promotion avantageant les fonctions de la première ligne peuvent être un facteur contribuant à ce manque en décourageant les transferts vers la deuxième ligne.

S'assurer de l'attractivité en termes de salaires et de perspectives des fonctions de la deuxième ligne est donc primordial.

4.4.2. Une évaluation des risques inadéquate ou subjective par la troisième ligne de défense
(BIS, 2015b, p.8)

Pour pouvoir être efficaces, les auditeurs internes doivent avoir une bonne compréhension des différents risques liés à leur entreprise. Cette efficacité va notamment dépendre de la

mise en place de plans de contrôles revus sur base régulière et calqués sur l'évaluation des risques de l'organisation. Si ceux-ci sont mal pensés, le travail de l'auditeur interne sera, *a minima*, incomplet.

La nécessité de mettre en place un plan de contrôle efficace au niveau de la troisième ligne est une préoccupation relayée par plusieurs auteurs (notamment BIS, 2012, p.7 et IIA, 2015, p.17)

4.5. Inadaptation

4.5.1. Le modèle est généraliste et ne reconnaît pas (suffisamment) les particularités de certains secteurs

(BIS, 2015b, p.4)

Les secteurs très régulés, tels que le secteur bancaire, sont constamment soumis aux contrôles du régulateur et d'audits externes. Au point où ceux-ci devraient constituer une ligne de défense à part entière selon certains auteurs (BIS, 2015b). A noter que le Position Paper de l'IIA détaillant le système des trois lignes de défense, s'était déjà prémuni contre cette critique en ajoutant « Sous réserve d'une coordination efficace, les auditeurs externes, les régulateurs et d'autres groupes externes peuvent être considérés comme des lignes de maîtrise supplémentaires, qui fournissent une assurance aux parties prenantes de l'organisation, notamment à ses organes de gouvernance. » (IIA, 2013, p.6).

Outre la question d'ajouter une ligne de défense ou non pour les secteurs très régulés, se pose aussi la question de savoir si le modèle est réellement adapté aux plus petites structures. À nouveau, le Position Paper de l'IIA avait anticipé cette critique : « il convient à tout type d'organisation, quelle qu'en soit la taille ou la complexité » (2013, p.2). Il n'empêche qu'en 2019, l'IIA admet que pour les organisations les plus petites, le système peut être contourné partiellement en « mélangeant » les lignes entre elles (p.11-12). L'institut émet l'hypothèse que ces organisations plus petites soient moins complexes et donc plus faciles à superviser. Bien évidemment, une telle entorse doit être régulièrement réexaminée et corrigée si l'organisation croît en taille.

4.6. Impact organisationnel

4.6.1. Par son caractère défensif, le modèle n'encourage pas la recherche de solutions innovantes aux risques

(IIA, 2019, p.2)

En 2019, l'IIA décide de faire un point sur le modèle pour voir où se situent ses faiblesses et ses forces (et les opportunités qui en découlent). L'une des premières critiques mentionnées est le caractère défensif (comme son nom l'indique) du système. En effet, il est destiné à maîtriser les risques par le contrôle et l'information ; aucune forme d'innovation n'est incluse dans le modèle. Le risque est d'aboutir à une situation où les risques identifiés sont contrôlés systématiquement alors qu'avec certaines innovations (parfois minimes) certains risques seraient devenus nuls ou négligeables.

La critique sur le caractère défensif du modèle est récurrente, les plus connues sont celles du blog de Norman Marks (par exemple, 2015), mais il est loin d'être le seul (Leech & Hanlon, 2016). De manière générale, il est reproché au modèle de voir le risque comme quelque chose contre lequel il faut se prémunir, se défendre. Ces auteurs voient le risque comme inévitable et penchent généralement pour une approche où celui-ci est sous la responsabilité et mitigé par l'opérationnel, avec l'appui des fonctions support.

4.6.2. Le rôle trop passif attribué aux fonctions de direction et au Conseil d'administration

(Leech & Hanlon, 2016, p.338-353)

Le modèle n'inclut pas la Direction et le Conseil d'administration dans les lignes de défense et ne leur donne qu'un rôle de supervision et de pilotage. Ils seraient, par ailleurs, les premières parties prenantes bénéficiaires du système. Selon certains auteurs, cette attitude est incompréhensible et ne fait que perpétuer le management « à l'ancienne », c'est-à-dire faiblement engagé dans la gestion des risques hors des cadres prévus à cet effet. Ils estiment que gérer le risque pour le maintenir dans une limite acceptable doit faire partie des objectifs de l'entreprise au même titre que les objectifs « classiques » et qu'il est de la responsabilité des deux organes d'atteindre ces objectifs.

5. Améliorer le modèle

Face aux critiques et aux failles exposées plus haut, plusieurs auteurs ont proposé des améliorations au modèle de l’IIA (2013). En voici trois :

5.1. Reprise en main par la première ligne de certaines tâches de la deuxième (Ciocîrlan, 2017, p.395-397)

Dans cette optique, la première ligne de défense reprendrait un certain nombre de tâches de la deuxième ligne. Ciocîrlan, pense particulièrement à la gestion des données générées par l’activité. Ces tâches seraient exécutées par un nombre limité de collaborateurs de la première ligne. Ils concevraient, par ailleurs, les outils de la deuxième ligne, car ils seraient les mieux placés pour capter les flux de données de l’opérationnel et les transformer en informations utiles à la deuxième ligne.

Cette transformation permet de mieux utiliser l’information et d’éviter les redondances et le chacun-pour-soi. Les nouvelles fonctions de la première ligne amélioreront la connaissance qu’elle a d’elle-même grâce à sa gestion active des données. Enfin, la deuxième ligne y trouvera son compte en étant mieux informée et en ayant la possibilité de se concentrer sur ses tâches initiales.

Parmi les désavantages de cette proposition, on peut citer la perte possible d’indépendance de la deuxième ligne et d’une partie des ressources propres.

5.2. Les quatre lignes de défense (BIS, 2015b)

Comme expliqué plus haut, le système des trois lignes prévoyait, dans sa description par l’IIA, la possibilité de considérer auditeurs externes et régulateurs comme des lignes supplémentaires (IIA, 2013, p.6), néanmoins, le Position Paper reste très vague à ce sujet. Etant donné l’importance des régulateurs et auditeurs externes dans le secteur bancaire de nombreux pays, il a été proposé d’appliquer un système en quatre lignes, intégrant ces deux parties extérieures à l’entreprise, comme illustré sur la Figure 2.

L’intégration poursuit plusieurs objectifs :

- Un échange d’information régulier entre elles ainsi qu’avec l’entreprise afin de réduire les asymétries informationnelles. Cela permet au régulateur non seulement un

meilleur contrôle des risques de l'entreprise, mais également du secteur tout entier grâce aux informations dont il bénéficie. Dans une moindre mesure, ceci est également vrai pour les auditeurs externes, souvent amenés à auditer plusieurs entités du secteur.

- Une assurance supplémentaire en matière de risques pour les parties prenantes. Celle-ci peut revêtir un caractère essentiel étant donné l'atmosphère de défiance régnant à l'encontre du secteur financier.
- Un marché financier plus stable grâce à la meilleure efficacité du régulateur et des auditeurs externes.

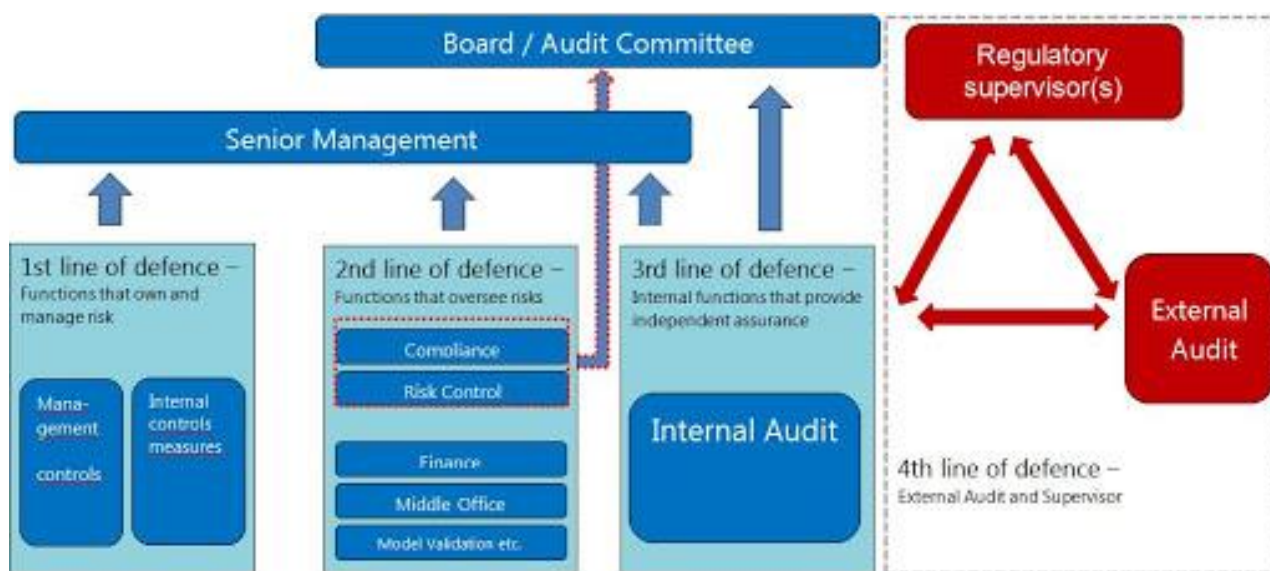


Figure 2 : système des quatre lignes de défense ; source : BIS, 2015, *The "four lines of defence model" for financial institutions*

Outre l'ajout de la quatrième ligne, on peut y voir que la deuxième ne rapporte pas uniquement à la direction comme dans le modèle en trois lignes. Une partie de la deuxième ligne (la Conformité et le Risque) rapporte également au Conseil d'administration. Ce changement n'est pas présenté comme une composante du système en quatre lignes, il est probable que cet ajout corresponde simplement à la volonté de représenter le plus fidèlement possible la réalité du secteur financier. Dans de nombreux pays, le régulateur a exigé un traitement spécial de ces deux départements dans ce secteur (Davies & Zhivitskaya, 2018, p. 36-37).

En revanche, Davies et Zhivitskaya, (2018, p. 39) estiment que reconnaître les régulateurs comme une quatrième ligne de défense peut être intéressant du point de vue du débat public, mais les entreprises doivent œuvrer pour construire un système robuste en leur sein. Il n'est pas opportun de compter sur le régulateur pour s'assurer que l'entreprise reste dans les limites de son appétence au risque.

5.3. La mise en place de cinq lignes d'assurance¹ afin d'impliquer l'ensemble des acteurs

(Leech & Hanlon, 2016)

Même si ce système est souvent présenté comme un contre-modèle au système des trois lignes de défense, il n'empêche qu'ils partagent de nombreuses similarités.

Les cinq lignes sont schématisées à la Figure 3.

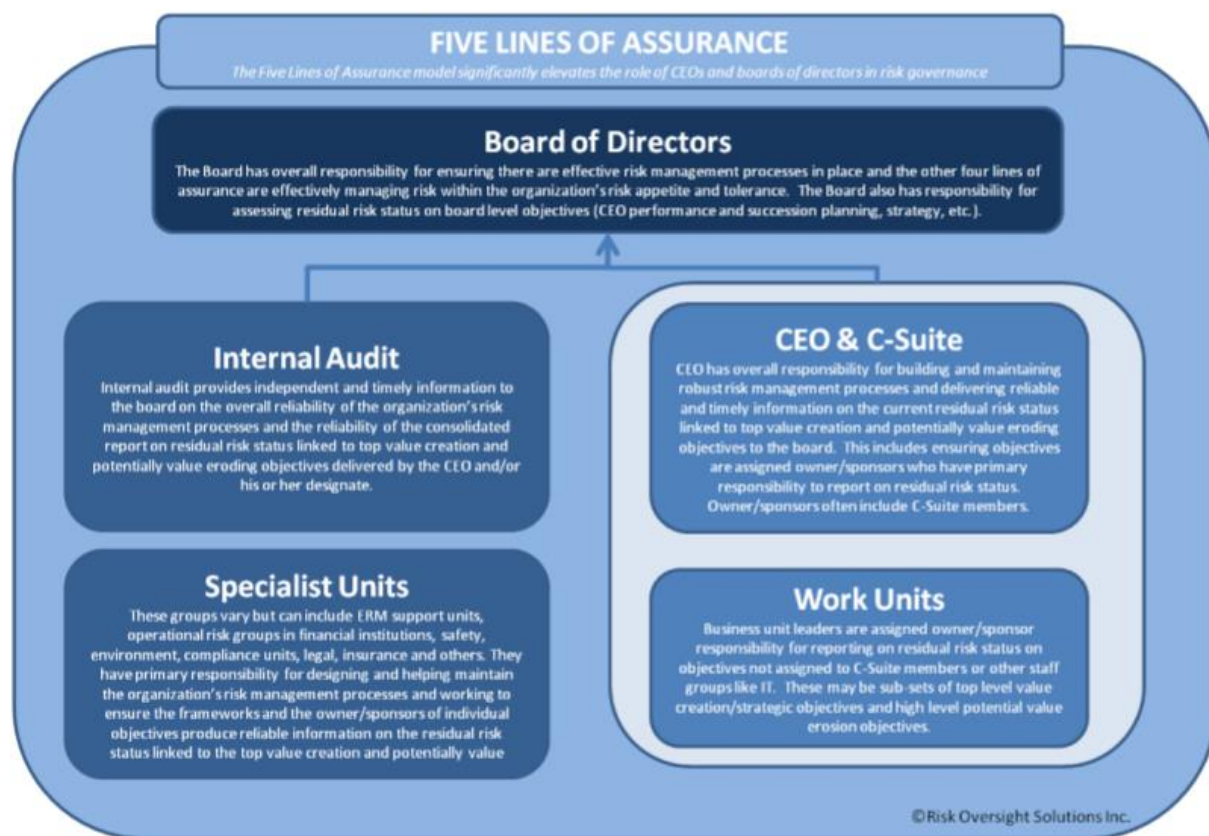


Figure 3: les cinq lignes d'assurance ; source : Risk Oversight Solutions Inc.

¹ La traduction française choisie est volontairement proche de l'anglais « Five lines of assurance » afin d'éviter toute confusion. Nous ne sommes pas parvenus à trouver une traduction officielle du modèle. « Assurance », en anglais, serait plus exactement traduit par « garantie » ou « certification » dans ce contexte.

La première distinction est celle du vocabulaire utilisé : les trois lignes de défense supposent un rôle défensif par les différentes fonctions en charge de la gestion du risque. Cela entraîne la fausse impression que le risque serait quelque chose de mauvais qu'il faudrait éliminer. Or, le risque est nécessaire et inévitable, il est partie intégrante de toute entreprise humaine. En proposant d'utiliser le mot « assurance », le système des cinq lignes veut faire passer le message que les différentes lignes doivent avant tout s'assurer que le risque pris par l'entreprise demeure dans les limites de son appétence. Afin de s'en assurer le Conseil d'administration doit choisir un certain nombre d'objectifs. Ces objectifs de gestion du risque doivent tenir compte de la nécessité de garantir la création de valeur à long terme ou d'éviter celle-ci ne s'érode.

La deuxième distinction réside dans le rôle attribué aux directeurs et au Conseil d'administration. Le système des trois lignes se borne à les voir comme des supérieurs hiérarchiques et les plus grands bénéficiaires d'un système de contrôle efficace, alors que les cinq lignes les voient comme des lignes supplémentaires. Dans cette optique, le Conseil d'administration (« Board of Directors ») a la tâche de s'assurer que les autres lignes aient une gestion des risques efficaces qui soit effectivement appliquée, tout en gardant à l'œil qu'elle se situe dans les limites de l'appétence au risque de l'organisation. Par ailleurs, il est de leur ressort d'évaluer le risque résiduel sur les points estimés capitaux à la stratégie de l'entreprise. Enfin, la Direction (« CEO & C-suite ») a pour tâche la mise en place de processus de gestion du risque et la communication du risque résiduel au Conseil d'administration.

La troisième distinction n'est pas perceptible au premier coup d'œil, elle porte sur le fonctionnement de la première et de la deuxième ligne. Le rôle de la deuxième ligne est redéfini puisqu'elle doit désormais aider la première ligne et la Direction à établir des systèmes produisant des informations fiables et consolidées, en particulier sur les objectifs de l'entreprise en matière de risque. De plus, elle doit aider à la recherche de solutions optimales de gestion du risque (c'est-à-dire, chercher le coût le plus faible tout en restant dans l'appétence au risque de l'entreprise). La troisième ligne (l'audit interne) a pour premier rôle de rassurer quant au dispositif mis en place pour les risques-clés déterminés par les objectifs du Conseil d'administration, avant de reprendre le même rôle d'assurance sur l'ensemble des risques de l'entreprise.

Il existe d'autres distinctions, mineures, mais celles reprises ci-dessus permettent d'avoir un rapide aperçu de ce qui sépare les deux systèmes.

6. Conclusion

Rappelons d'abord que le système des trois lignes de défense est très répandu dans les entreprises du monde entier et particulièrement dans le secteur financier. Une cause importante de cet engouement fut la crise financière de 2008 qui força de nombreux gouvernements et organisations internationales à repenser la manière dont était régulé le secteur. Parmi les nombreuses propositions faites à cette époque, le système des trois lignes a émergé comme grand vainqueur sans que ce choix ne puisse être expliqué aisément.

Cette absence de légitimité a évidemment été source de critiques. Dans ce document sont rassemblées différentes critiques et failles relevées dans la littérature ayant trait aux sujets suivants : la rémunération ; l'indépendance ; les compétences ; l'inadaptation et l'impact organisationnel.

Que ce soit pour proposer des améliorations ou un contre-modèle, nous avons abordé trois propositions visant à améliorer le système des trois lignes de défense tel que formulé par l'Institut des Auditeurs Internes.

Le système des trois lignes de défense est aujourd'hui très répandu et même incontournable dans le secteur financier mais de nombreuses voix s'élèvent pour dire qu'il doit être, sinon amélioré, du moins adapté au contexte de chaque entreprise. C'est un système simple qui ne fait qu'attribuer des responsabilités à différents acteurs de l'organisation, il revient à l'entreprise de se l'approprier pour qu'il corresponde à ses besoins spécifiques.

7. Réflexions de l'auteur

7.1. Caractère défensif du système des trois lignes de défense

La critique selon laquelle le système des trois lignes serait trop défensif et viserait à éliminer toute forme de risque nous semble justifiée au regard de ce que nous avons pu observer en pratique. Si pour certains sujets, le concept d'appétence au risque est bien ancré, pour d'autres, en particulier les sujets Compliance, le concept d'appétence en est à ces balbutiements, ce qui laisse place à une « tolérance zéro » du risque.

Il en résulte que cette « tolérance zéro » est souvent le premier principe appliqué lors de la mise en place d'un nouveau type de contrôle. Or, bien souvent on s'aperçoit que cela entraîne une quantité de travail et de contrôles énormes pour un résultat décevant. L'appétence permet d'exclure systématiquement un certain nombre de cas de figure dont le risque est jugé acceptable. Par exemple, en excluant les transactions sous un certain seuil de certains contrôles. Bien sûr, il ne faut pas ignorer que l'application du concept d'appétence est difficile en matière de Compliance tant les normes minimales à respecter peuvent être sévères.

7.2. Prédominance du secteur financier

En lisant la littérature au sujet du système des trois lignes de défense, on ne peut s'empêcher d'être frappé par la prédominance du secteur financier. Si celle-ci s'explique aisément pour des raisons historiques et politiques (voir partie Historique de ce document), elle risque d'entraîner une évolution du système qui soit inadaptée aux autres secteurs.

En revanche, l'un des avantages de l'application quasi unanime du système des trois lignes de défense au sein de ce secteur est de pouvoir juger de la capacité du système à solidifier les entreprises si une nouvelle crise devait éclater. Les scandales que nous avons traités (en dehors de ceux antérieurs à l'an 2000) ont été découverts dans les environnements boursiers chahutés qui caractérisèrent l'année 2008 et celles qui ont suivi. Si la crise du coronavirus que nous connaissons actuellement devait provoquer un cataclysme économique, les mois qui suivront pourraient être révélateurs de l'efficacité du modèle de maîtrise des risques appliqué dans le secteur financier.

8. Bibliographie

- AFP, Rozen, M., Associated Press, Berkenbaum Ph. & Reuter (1991). La mort mystérieuse de Maxwell de la consternation à la joie... la course au gigantisme... Captain Bob vendait tout... . *Le Soir*. Disponible en ligne : https://www.lesoir.be/art/la-mort-mysterieuse-de-maxwell-de-la-consternation-a-la_t-199111106-Z04LXF.html (consulté le 23 avril 2020).
- Bank for International Settlements [BIS] (2011). *Principles for the Sound Management of Operational Risk*. Basel Committee on Banking Supervision. Disponible en ligne : <https://www.bis.org/publ/bcbs195.htm>, consulté le 30 avril 2020.
- Bank for International Settlements [BIS] (2012). *The internal Audit function in banks*. Basel Committee on Banking Supervision. Disponible en ligne : <https://www.bis.org/publ/bcbs223.htm>, consulté le 10 mai 2020.
- Bank for International Settlements [BIS] (2015a). *Corporate governance principles for banks*. Basel Committee on Banking Supervision. Guidelines. Disponible en ligne : <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.htm>, consulté le 26 avril 2020.
- Bank for International Settlements [BIS] (2015b). *The “four lines of defence model” for financial institutions*. Financial Stability Institute. Occasional Paper, n°11. Disponible en ligne : <https://www.bis.org/fsi/fsipapers11.htm>, consulté le 10 mai 2020.
- Banque Nationale de Belgique [BNB] (s.d.). *Fonctions de contrôle indépendantes*. Site web. <https://www.nbb.be/fr/supervision-financiere/controle-prudentiel/domaines-de-controle/etablisements-de-credit/manuel-d-17>, consulté le 29 avril 2020.
- Ciocîrlan, D. (2017). Pitfall of Current three Lines of Defence Definition in Financial Service Sector. *Review of International Comparative Management*, Volume 18, Issue 4, October 2017.

Commission européenne (2010). *Le gouvernement d'entreprise dans les établissements financiers et les politiques de rémunération*. Livre vert. Disponible en ligne : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?qid=1587902762013&uri=CELEX:52010DC0284>, consulté le 26 avril 2020.

Committee on the financial aspects of corporate governance (The) [Cadbury] (1992). *Report of the committee on the financial aspects of corporate governance*. Londres : Gee. Disponible en ligne : <https://ecgi.global/code/cadbury-report-financial-aspects-corporate-governance>, consulté le 22 avril 2020.

Damgé, M. & Laurent, S. (2015). Comprendre l'affaire Kerviel en 3 questions. *Le Monde*. Disponible en ligne : https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2016/01/18/comprendre-l-affaire-kerviel-en-3-questions_4635986_4355770.html, consulté le 30 avril 2020.

Davies H. & Zhivitskaya M. (2018). Three Lines of Defence: A Robust Organising Framework, or Just Lines in the Sand?. *Global Policy*, Volume 9, Supplement 1, June 2018. doi: 10.1111/1758-5899.12568.

De Larosière J. *et al.* (2009). The high-level group on financial supervision in the EU. *Report*.

Directive 2006/43/CE du Parlement Européen et du Conseil du 17 mai 2006 concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés et modifiant les directives 78/660/CEE et 83/349/CEE du Conseil, et abrogeant la directive 84/253/CEE du Conseil. *Journal officiel de l'Union européenne*, 09 juin 2006. L 157/87.

ECIIA (s.d.). Site web. Disponible en ligne : <https://www.ecia.eu/>, consulté le 07 mai 2020.

FERMA (s.d.). *About Ferma*. Page web. Disponible en ligne : <https://www.ferma.eu/about-ferma/>, consulté le 07 mai 2020.

FERMA/ECIIA (2010). *Guidance on the 8th EU Company Law Directive article 41*.

Financial Services Authority [FSA] (2003). *Building a framework for operational risk management: the FSA's observations*. Disponible en ligne : <http://www.cnmv.es/publicaciones/FSA.pdf>, consulté le 26 avril 2020.

Flinders, K. (2011). UBS systems detected \$2bn rogue trader fraud, admits CEO Sergio Ermotti. *Computerweekly*. Disponible en ligne : <https://www.computerweekly.com/news/2240105774/UBS-systems-detected-2bn-rogue-trader-fraud-admits-CEO-Sergio-Ermotti>, consulté le 01 mai 2020.

Flemming, R. (2019). *Reflections on the Three Lines of Defense*. Présentation donnée le 27 novembre 2019 à Bruxelles pour le service d'audit interne de la Commission Européenne. Slides disponibles en ligne : https://ec.europa.eu/info/persons/t-flemming-ruud_fr, consulté le 05 mai 2020.

Gollier, J.-M. (2018). *Responsabilité sociale de l'entreprise. Le droit dans la transition*. Limal : Anthemis s.a.

Hebert D. (2011). UBS : Kweku Adoboli, le Jérôme Kerviel de l'année 2011 ?. *L'Obs*. Disponible en ligne : <https://www.nouvelobs.com/economie/20110919.OBS0651/ubs-kweku-adoboli-le-gerome-kerviel-de-l-annee-2011.html>, consulté le 01 mai 2020.

Howson, N., C. (2009). When "good" corporate governance makes "bad" (financial) firms: the global crisis and the limits of private law. *Forthcoming*, Michigan L. REV., Vol. 108

KBC (s.d.). *Notre modèle "trois lignes de Défense"*. Page web. <https://www.kbc.com/fr/no-menu/notre-modele--trois-lignes-de-defense-.html>, consulté le 29 avril 2020.

Kelly, M. (2019). IIA Proposes Three Lines Update. *Radical Compliance*. Disponible en ligne : <http://www.radicalcompliance.com/2019/06/17/iaa-proposes-three-lines-update/>, consulté le 25 avril 2020.

Le Soir (1990). Coup d'envoi du process Guinness. *Le Soir*. Disponible en ligne : https://www.lesoir.be/art/%252Fcoup-d-envoi-du-proces-guinness_t-19900212-Z02CYA.html, consulté le 22 avril 2020.

- Leech, T., J. & Hanlon, L., C. (2016). *Three lines of defense versus five lines of assurance*. In L. Richard, *The Handbook of Board Governance: A Comprehensive Guide for Public, Private and Not-for-Profit Board Members* (pp.335-355). Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Marks, N. (2014). Risk Management is not about Defense. *Blog : Norman Marks on Governance, Risk Management, and Audit*. Disponible en ligne : <https://normanmarks.wordpress.com/2014/07/28/risk-management-is-not-about-defense/>, consulté le 07 mai 2020.
- Marks, N. (2015). The Three Lines of Defense model is the Wrong model. *Blog : Norman Marks on Governance, Risk Management, and Audit*. Disponible en ligne : <https://normanmarks.wordpress.com/2015/01/25/the-three-lines-of-defense-model-is-the-wrong-model/>, consulté le 07 mai 2020.
- Qualified Audit Partners [QAP] (2009). A global approach to Risk and Control (GRC). *The Internal Auditor Compass*. Novembre 2009. Disponible en ligne : <http://www.qualified-audit-partners.be/index.php?cont=691&lgn=3>, consulté le 30 mai 2020.
- Rozen, M. (1990). Verdict dans l'affaire Guinness-Saunders. *Le Soir*. Disponible en ligne : https://www.lesoir.be/art/verdict-dans-l-affaire-guinness-saunders_t-19900820-Z0305U.html, consulté le 22 avril 2020.
- SPF économie (s.d.). *La Gouvernance d'entreprise*. Site web. Disponible en ligne : <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/developper-et-gerer-une/responsabilite-societale-de/la-gouvernance-dentreprise>, consulté le 30 avril 2020.
- Thal Larsen, P. (2011). Le système de gestion des risques d'UBS a totalement failli. *Le Monde*. Disponible en ligne : https://www.lemonde.fr/economie/article/2011/09/20/le-systeme-de-gestion-des-risques-d-ubs-a-totalement-failli_1574822_3234.html, consulté le 01 mai 2020.

The Institute of Internal Auditors Global [IIA] (2013). *The three lines of defence in effective risk management and control*. IIA Position Paper. Traduit en français : *Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficace*. Disponible en ligne : <https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/Pages/The-Three-Lines-of-Defense-in-Effective-Risk-Management-and-Control.aspx>, consulté le 10 mai 2020.

The Institute of Internal Auditors [IIA] (2015). *Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense*.

The Institute of Internal Auditors [IIA] (2019). *Three Lines of Defense*. IIA Exposure document.

Wikipedia (s.d.). *Réserve fédérale des États-Unis*. Page web. Disponible en ligne : https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9serve_f%C3%A9d%C3%A9rale_des_%C3%89tats-Unis, visité le 30 avril 2020

Wikipedia (s.d.). *Financial Services Authority*. Page web. Disponible en ligne : https://fr.wikipedia.org/wiki/Financial_Services_Authority, visité le 30 avril 2020.