ifaci

institut français de l'audit et du contrôle internes

Cahier de la Recherche

Pour un urbanisme du contrôle interne efficient

Réalisé par le Groupe Professionnel Banque

L'IFACI est affilié à The Institute of Internal Auditors

Dans la même collection

- **CRIPP : Transposition dans les administrations de l'Etat et bonnes pratiques**, Groupe Professionnel « Administrations de l'Etat » *(mars 2010)*
- **L'audit de la fraude dans le secteur bancaire et financier**, Groupe Professionnel « Banque » *(janvier 2010)*
- **Le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise**, Groupe de travail IFA / IFACI *(mai 2009)*
- **Le contrôle interne du système d'information des organisations**, Groupe de travail CIGREF / IFACI *(mars 2009)*
- **Création et gestion d'une petite structure d'audit interne**, Unité de Recherche IFACI *(janvier 2009)*
- **Une démarche d'audit de plan de continuité d'activité**, Unité de Recherche IFACI *(juillet 2008)*
- **Guide d'audit du développement durable : comment auditer la stratégie et les pratiques de développement durable ?**, Unité de Recherche IFACI *(juin 2008)*
- **Contrôle interne et qualité : pour un management intégré de la performance**, Unité de Recherche IFACI *(mai 2008)*
- **Des clés pour la mise en œuvre du contrôle interne**, Unité de Recherche IFACI *(avril 2008)*
- **Evaluer et développer les compétences des collaborateurs**, Antenne régionale Aquitaine IFACI *(novembre 2007)*
- **Audit des prestations essentielles externalisées par les établissements de crédit et les entreprises d'investissement – 2ème Edition**, Groupe Professionnel «Banque » *(janvier 2007)*
- **La cartographie des risques**, Groupe Professionnel « Assurance » *(juillet 2006)*
- **L'audit interne et le management des collectivités territoriales**, Unité de Recherche IFACI *(mai 2006)*
- **Une démarche de management des connaissances dans une direction d'audit interne**, Unité de Recherche IFACI *(mai 2006)*
- **L'auto-évaluation du contrôle interne**, Unité de Recherche IFACI *(octobre 2005)*
- **Cartographie des Risques**, Groupe Professionnel « Immobilier Locatif » *(septembre 2005)*
- **Étude du processus de management et de cartographie des risques**, Groupe Professionnel « Industrie et commerce » *(janvier 2004)*
- **Pour un bon audit du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux**, Groupe Professionnel « Banque » *(février 2004)*
- **L'efficacité des Comités d'audit – Les meilleures pratiques**, PwC – The IIA Research Foundation – Traduction IFACI – PwC *(mai 2002)*
- **Gouvernement d'entreprise et Conseil d'administration**, PwC – The IIA Research Foundation – Traduction IFACI – PwC *(mai 2002)*

Pour plus d'informations : www.ifaci.com

© IFACI – Paris – avril 2010

ISBN : 978-2-915042-23-8 – ISSN : 1778-7327

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 1er 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.

Préface

A la suite de la crise financière, des réflexions ont été engagées dans de nombreuses enceintes sur les modalités de renforcement des dispositifs de gestion des risques au sein des établissements bancaires.

Des travaux ont ainsi été conduits au niveau international, tant par les superviseurs (notamment au sein du Senior Supervisors group[1] : « *Observations on Risk Management Practices during the Recent Market Turbulence* » de mars 2008) **que par les institutions financières** (notamment au sein de l'Institute of international Finance : « *Principles of conduct and best practice recommendations* » de juillet 2008) **afin d'identifier les faiblesses en matière de gestion des risques et de formuler des propositions pour y remédier.**

Encore récemment, en octobre 2009, le Senior Supervisors group a rendu public un nouveau rapport identifiant les pratiques de gestion des risques devant être améliorées. Les faiblesses identifiées concernent :

- la gouvernance : les conseils d'administration et les dirigeants des banques ont mal évalué et mesuré les risques réels pris par leurs établissements ;
- les fonctions de contrôle des risques qui ont eu une autorité insuffisante face aux fonctions commerciales ;
- les systèmes de rémunération variables qui n'ont pas suffisamment pris en compte les risques et n'ont pas intégré la totalité des coûts engendrés par les opérations ;
- l'infrastructure des systèmes d'informations. Celle-ci s'est révélée insuffisante pour permettre une agrégation rapide et exhaustive des risques encourus ainsi qu'une valorisation adéquate des produits complexes.

En France, la ministre de l'Économie, des Finances et de l'Emploi a remis en février 2008 un rapport au Premier ministre suggérant plusieurs pistes de réflexion destinées à renforcer le contrôle des opérations de marché :

- renforcer les dispositifs internes de contrôle, notamment en faisant de la lutte contre la fraude interne un objectif à part entière de ces derniers ;
- compléter la réglementation prudentielle de façon à améliorer le suivi du risque opérationnel par les établissements ;
- impliquer pleinement la direction des établissements dans le contrôle de risques, notamment par la création de comités au sein des organes sociaux dédiés à la surveillance des risques et au contrôle interne.

[1] *Groupe de travail associant les superviseurs de 7 pays : Allemagne, Canada, États-Unis, France, Japon, Royaume-Uni et Suisse.*

© IFACI

Par ailleurs, des travaux ont été conduits par les autorités avec la profession au sein de groupes de travail portant notamment sur la gestion des risques ainsi que sur la rémunération des professionnels des marchés financiers.

Dans le prolongement de ces différentes réflexions, le règlement n° 97-02 relatif au contrôle interne a été enrichi par plusieurs arrêtés :

- Arrêté du 14 janvier 2009 portant principalement sur l'identification du risque de fraude, le suivi de la bonne exécution des mesures correctrices demandées par l'audit interne ou par les superviseurs, l'information des organes exécutif et délibérant des incidents significatifs relevés par les systèmes de contrôle interne ;
- Arrêté du 29 octobre 2009 portant sur le dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ;
- Arrêté du 3 novembre 2009 relatif aux rémunérations des personnels dont les activités sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'exposition aux risques des établissements de crédit et des entreprises d'investissement ;

A ces textes s'ajoute le nouvel arrêté du 19 janvier 2010 portant principalement sur la surveillance des risques par la « filière risques » et le renforcement des systèmes de mesure et de suivi des risques ainsi que l'amélioration de la transparence par le biais de la mise en place d'une cartographie des risques.

Les modifications apportées par ces textes s'articulent autour de plusieurs axes :

- **Un renforcement de l'implication de l'organe délibérant :** celui-ci arrête les critères et seuils de significativité des incidents relevés par le contrôle interne ainsi que les principes de la politique de rémunération de l'établissement.
- **Une information enrichie à destination des organes dirigeants :** l'organe exécutif et l'organe délibérant disposent des informations pertinentes sur l'évolution des risques encourus par l'entreprise ; ils disposent, pour ce faire, d'états de synthèse comportant des informations qualitatives qui permettent, notamment, d'expliciter la portée des mesures utilisées pour évaluer le niveau des risques encourus et fixer les limites. Ils doivent avoir connaissance des incidents significatifs. Ils doivent être informés des anomalies significatives détectées par le dispositif de suivi et d'analyse en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme et des insuffisances de ce dispositif.
- **Un renforcement de la transparence vis-à-vis du superviseur :** les procès-verbaux des délibérations de l'organe délibérant sur la politique de rémunération, sur l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne doivent être transmis à la Commission bancaire. Les établissements font parvenir à la Commission bancaire les critères et seuils définis pour la détection des incidents significatifs et l'informent sans délai lorsque des incidents significatifs sont relevés par les systèmes de contrôle interne.
- La consolidation du rôle de la **« filière risques »** au sein du dispositif de contrôle avec la désignation d'un responsable, directement rattaché à l'organe exécutif, chargé de veiller à

© IFACI

la cohérence de la politique de risques ainsi qu'à l'efficacité des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques. selon une organisation adaptée à l'activité de l'entreprise.

- **La mise en place de cartographies des risques :** les établissements élaborent et actualisent régulièrement une cartographie des risques prenant en compte l'ensemble des risques encourus ainsi qu'une classification des risques de blanchiment et de financement du terrorisme.
- **Un renforcement du rôle des responsables du contrôle périodique :** le responsable du contrôle périodique doit pouvoir alerter directement et de sa propre initiative le comité d'audit en cas de non exécution des mesures correctrices décidées dans le cadre du dispositif du contrôle interne.

Contrôle interne, gestion des risques et gouvernance sont des éléments fondamentaux et indissociables pour les établissements de crédit. Les améliorations dans ce domaine passent par les modifications réglementaires évoquées ci-dessus mais aussi par le développement de recueils de bonnes pratiques et de principes émanant de la profession. A cet égard, le travail réalisé par le groupe banque de l'IFACI, qui présente et analyse le dispositif réglementaire tout en l'illustrant par des bonnes pratiques ainsi que par un benchmark réalisé auprès d'une dizaine d'établissements de la place, est particulièrement bienvenu et constitue un document de référence qui sera précieux pour les acteurs du contrôle interne.

Danièle Nouy
Secrétaire Général de l'Autorité de Contrôle Prudentiel

© IFACI

© IFACI

Remerciements

L'IFACI tient tout particulièrement à remercier les membres du bureau du groupe professionnel Banque présidé par **Patrice Josnin** *(Responsable adjoint de l'inspection Générale, BNP Paribas)* et composé de :

- **Yves Caplain,** *Inspecteur Général, La Banque Postale ;*
- **Frédéric Geoffroy,** *Responsable de l'audit interne, Banque de financement et d'investissement du groupe Société Générale (SGCIB) ;*
- **Christiane Legat,** *Responsable de l'audit interne, GE Corporate Finance Bank ;*
- **Michel Le Masson,** *Inspecteur Général, Crédit Agricole SA ;*
- **Claire Valtot,** *Head of Resources and Operations, Orbeo.*

L'IFACI tient également à remercier :

- **Florence Fradin,** *Responsable Référentiels d'Audit Interne et Qualité, Représentation, BNP Paribas ;*
- **Anne-Marie Schricke,** *Responsable relations régulateurs, Calyon ;*
- **Julie Ferré,** *Assistante de la Recherche, IFACI ;*

pour leur participation active à la conception, à la rédaction et à la mise en forme de cet ouvrage.

Ce document met en exergue des bonnes pratiques constatées dans différents établissements de la Place. Cela n'aurait pas été possible sans le benchmark qui a été réalisé ; nous remercions donc toutes les personnes qui ont répondu au questionnaire diffusé par le groupe professionnel.

Enfin, l'IFACI tient tout particulièrement à remercier **Danièle Nouy,** *Secrétaire Général de la Commission Bancaire,* pour avoir accepté de préfacer ce cahier de la recherche.

Louis VAURS, *Délégué Général, IFACI*

© IFACI

Sommaire

Préface 3

Remerciements 7

Introduction 11

Partie 1 : Le Contrôle Interne Bancaire : Doctrine et bonnes pratiques 13

A - Définition du contrôle interne bancaire 15
1 - Législation et réglementation 15
2 - Doctrine 16
3 - Bonnes pratiques 17

B - Acteurs du contrôle interne bancaire 19
1 - Législation et réglementation 19
2 - Doctrine 21
3 - Bonnes pratiques 22

C - Rôle et positionnement de l'audit interne 27
1 - Législation et réglementation 27
2 - Doctrine 28
3 - Bonnes pratiques 30

D - Rôle du comité d'audit 36
1 - Législation et réglementation 36
2 - Doctrine 37
3 - Bonnes pratiques 39

Partie 2 : Benchmark et modèle organisationnels mis en place par les établissements bancaires 43

A - Benchmark 45
1 - Acteurs du contrôle interne bancaire (Rôle et positionnement de de chacun des acteurs) 45
2 - Focus sur le rôle et le positionnement de l'audit interne 48
3 - Rôle du comité d'audit 51
4 - Conclusion du benchmark 52

© IFACI

B - Modèles organisationnels mis en place par les établissements bancaires 53
1 - Coordination des acteurs 53
2 - Focus sur le rôle et le positionnement de l'audit interne 59

PARTIE 3 : PRISE DE POSITION DU GROUPE PROFESSIONNEL BANQUE DE L'IFACI 63

1- Le contrôle interne : l'affaire de tous 65
● Le contrôle interne n'est pas réservé aux spécialistes… 65
● …mais le recours à des entités expertes dédiées est une nécessité 65
● …et le contrôle interne réclame une implication croissante des organes de Corporate Governance 65

2 - Clarifier le rôle des organes de gouvernement d'entreprise à l'égard des acteurs du contrôle interne 67

3 - Renforcer le rôle du comité d'audit à l'égard de l'audit interne 68

4 - Concilier indépendance et insertion opérationnelle des acteurs de contrôle interne 70

5 - Coordonner les acteurs du contrôle interne 71

6 - Disposer d'un langage commun et partager les résultats des contrôles 72

7 - Adapter en permanence les moyens du contrôle interne à sa mission et plus particulièrement à ceux de l'audit interne 73
● D'une bonne définition des rôles de chacun… 73
● … à une détermination optimale des moyens nécessaires à l'audit interne 73

CONCLUSION 75

ANNEXES 77

Annexe 1 : Bibliographie 79

Annexe 2 : Grille analytique des textes 81

© IFACI

© IFACI

INTRODUCTION

Selon l'article 311-1 du Code Monétaire et Financier, *« les opérations de banque comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi que les services bancaires de paiement ».*
Outre cette activité d'intermédiation bancaire et des services associés, la Banque exerce une activité d'intermédiation financière et d'autres fonctions connexes telles que le conseil et l'assistance en matière de gestion financière, l'ingénierie financière et de manière générale tous les services destinés à faciliter la création, le financement et le développement des entreprises.

Au cœur de ces activités réside le risque. Cette prise de risques fait le profit du métier de banquier, mais peut aussi générer des pertes susceptibles d'entamer ses fonds propres et, au-delà, la confiance dans le système financier.

On comprend dès lors que ce métier, par nature risqué, soit encadré dans tous les pays par des mécanismes de contrôle et de régulation spécifiques définis par les pouvoirs publics, qui viennent se superposer aux règles de contrôle interne traditionnelles définies pour les sociétés et codifiées par des normes professionnelles. Les textes émanent de différentes instances, ils sont nombreux mais, in fine, ils laissent aux banques une certaine souplesse dans leur mise en œuvre.

Il en résulte aujourd'hui des dispositifs de contrôle interne lourds, à plusieurs niveaux, répartis entre différents corps qui se superposent et parfois se chevauchent. Un dispositif dont on peut interroger l'efficacité au vu des déficiences mises en exergue par la crise financière sans précédent qui a frappé la généralité des établissements bancaires.

C'est pourquoi, il a paru utile au Groupe Professionnel Banque de l'IFACI de s'interroger sur l'urbanisme du contrôle interne bancaire.

S'appuyant sur la prise de position du Conseil d'Administration de l'IFACI : « l'urbanisme du contrôle interne » d'octobre 2008, le Groupe Professionnel Banque entend par « urbanisme du contrôle interne bancaire » la recherche continue d'une organisation efficace faisant intervenir les différents acteurs du contrôle interne dans des conditions optimales. L'urbanisme prend en compte les évolutions du contexte légal et réglementaire, définit des règles ainsi qu'un cadre cohérent et modulaire, auxquels les différentes parties prenantes se réfèrent.

Après une analyse des prescriptions réglementaires et normatives ainsi que des bonnes pratiques en matière de contrôle interne (partie I), un benchmark réalisé auprès d'une dizaine d'établissements de la place, accompagné de quelques schémas organisationnels retenus par les établissements bancaires, vient illustrer la mise en place opérationnelle de ces textes (partie II).

Ce qui conduit le Groupe Professionnel Banque à prendre position sur 7 points clés pour un urbanisme du contrôle interne efficient. (Partie III).

© IFACI

© IFACI

Partie 1

Le Contrôle Interne Bancaire : Doctrine et bonnes pratiques

Dans cette partie seront successivement abordés :

- La définition du contrôle interne bancaire (CI),
- Les acteurs du contrôle interne bancaire,
- Le rôle et le positionnement de l'audit interne,
- Le rôle dévolu au comité d'audit.

Ces quatre points sont traités au travers de la législation, de la réglementation et de la doctrine ainsi que des bonnes pratiques en vigueur.

© IFACI

© IFACI

A- Définition du contrôle interne bancaire

1- Législation et réglementation

Le règlement 97-02[1] précise dans son article 1 les différentes composantes du contrôle interne à savoir :

a) un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;
b) une organisation comptable et du traitement de l'information ;
c) des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
d) des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;
e) un système de documentation et d'information ;
f) un dispositif de surveillance des flux d'espèces et de titres.

D'autre part, il prévoit dans son article 5 que *« le système de contrôle des opérations et des procédures internes a notamment pour objet, dans des conditions optimales de sécurité, de fiabilité et d'exhaustivité, de :*

a) vérifier que les opérations réalisées par l'entreprise, ainsi que l'organisation et les procédures internes, sont conformes aux dispositions en vigueur propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soient de nature législative ou réglementaire, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant ;
b) vérifier que les procédures de décisions, de prises de risques, quelle que soit leur nature, et les normes de gestion fixées par l'organe exécutif, notamment sous forme de limites, sont strictement respectées ;
c) vérifier la qualité de l'information comptable et financière, qu'elle soit destinée à l'organe exécutif ou à l'organe délibérant, transmise aux autorités de tutelle et de contrôle ou qu'elle figure dans les documents destinés à être publiés ;
d) vérifier les conditions d'évaluation, d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information, notamment en garantissant l'existence de la piste d'audit au sens de l'article 12 ;
e) vérifier la qualité des systèmes d'information et de communication ;
f) vérifier l'exécution dans des délais raisonnables des mesures correctrices décidées au sein des entreprises assujetties ;
g) vérifier l'adéquation entre la politique de rémunération et les objectifs de maîtrise des risques. »

Enfin, dans le cadre de la modification du 97-02 relatif à la filière risques , il est mentionné que les systèmes et procédures doivent permettre aux établissements de disposer d'une cartographie des

[1] Règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement modifié par les règlements n° 2001-01 du 26 juin 2001 et n°2004-02 du 15 janvier 2004 et par les arrêtés du 31 mars 2005, du 17 juin 2005, du 20 février 2007, du 2 juillet 2007, du 11 septembre 2008, du 14 janvier 2009 et du 19 janvier 2010.

© IFACI

risques qui identifie et évalue les risques encourus au regard de facteurs internes (notamment la complexité de l'organisation, la nature des activités exercées, le professionnalisme des personnels et la qualité des systèmes) et externes (notamment les conditions économiques et les évolutions réglementaires). Cette cartographie :

a) prend en compte l'ensemble des risques encourus ;
b) est établie par entité et/ou ligne de métier, au niveau auquel est exercée, le cas échéant, la surveillance consolidée ou complémentaire ;
c) évalue l'adéquation des risques encourus par rapport aux orientations de l'activité ;
d) identifie les actions en vue de maîtriser les risques encourus, par :
   - le renforcement des dispositifs de contrôle permanent ;
   - la mise en œuvre des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques définis au titre V ;
   - la définition des plans de continuité de l'activité prévus à l'article 14-1.

Le code monétaire et financier précise dans son article L. 511-41 que *« les établissements financiers doivent disposer d'un système adéquat de contrôle interne leur permettant notamment de mesurer les risques et la rentabilité de leurs activités ».*

La huitième Directive[1] **et sa transposition dans l'ordonnance 1278 du 8 décembre 2008** ont renoncé à donner une définition du système de contrôle interne. En revanche, ces textes précisent la responsabilité du comité d'audit dans le suivi de l'efficacité de ce processus.

2- Doctrine

Le comité de Bâle, quant à lui, dans un document sur l'audit interne, précise qu'une des composantes du contrôle interne ***(« L'audit interne dans les Banques – 2001 »)*** définit le champ de l'audit interne. Il comprend le contrôle de la pertinence et de l'efficacité du contrôle interne et de la façon dont les responsabilités de chacun sont assumées. Le service d'audit interne doit évaluer, en particulier :

- la conformité de la banque à la réglementation et aux contrôles des risques (à la fois quantifiables et non quantifiables) ;
- la fiabilité (y compris l'intégrité, l'exactitude et l'exhaustivité) ainsi que la disponibilité en temps opportun de l'information financière et de celle destinée au management ;
- la continuité et la fiabilité des systèmes d'information ;
- l'organisation des services.

[1] *Directive 2006/43/CE concernant les contrôles légaux des comptes annuels et de comptes consolidés.*

© IFACI

3- Bonnes pratiques

Les Normes IIA/IFACI[1] **(Norme 2130, MPA 2130-1) :** Le contrôle interne est un processus mis en place par l'organisation pour gérer ses risques et atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Le Coso1/Coso2[2] **:** Ces textes sont plus précis puisqu'ils attribuent la mise en œuvre de ce processus à la direction générale, la hiérarchie et le personnel de l'entreprise. Ils rappellent que ce processus ne peut fournir qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.

Le cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers[3] **:** ce document reprend largement la définition du Coso1 et du comité de Bâle : le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise 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.

Il contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.
Il rappelle également que le contrôle interne ne peut fournir la garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints.
Dans le cadre d'un groupe, la société mère veille à l'existence de dispositifs de contrôle interne au sein de ses filiales.

La Banque Mondiale : Aucune référence au système de contrôle interne n'est faite dans le document ***« Bank Governance Review Methodology-octobre 2007 ».***

Le Banking Advisory Group (BAG) de l'ECIIA pour sa part reprend dans l'ouvrage ***« Banking Internal Auditing in Europe - 2008 »***, la définition des Normes IIA/IFACI : *« Banking Internal Control can be defined as a process […] designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:*

- *Effective, efficient and secure business operations,*
- *Safeguarding of entrusted and own assets,*
- *Integrity, exclusivity and completeness of business and financial data and reporting,*
- *Compliance with applicable laws, and regulations including internal plans, procedures and general policies. »*

---

[1] Les Normes IIA/IFACI mises à jour en avril 2009
[2] COSO est l'acronyme de « Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Commission ». Ce comité a publié en 1992 un référentiel de contrôle interne intitulé « Internal Control-integrated framework » et plus communément COSO1.
Un cadre de référence pour la gestion des risques a été publié en 2004 par le même comité et dénommé COSO2.
[3] Cadre de référence de contrôle interne publié par l'Autorité des Marchés Financiers en 2007 sous le titre « le dispositif de contrôle interne-cadre de référence ».

© IFACI

Les établissements bancaires français doivent retenir comme définition du contrôle interne celle du règlement 97-02 qui met en évidence les composantes du dispositif de contrôle interne.

Cette définition peut être judicieusement complétée par les notions d'assurance raisonnable, de processus du contrôle interne mis en œuvre par l'ensemble du personnel, objectifs développés dans les autres sources analysées ci-dessus.

© IFACI

B- Acteurs du contrôle interne bancaire

Sont distingués deux types d'acteurs[1] :

- les corps chargés de définir et de mettre en œuvre le système de contrôle interne (corps de gouvernance, management, personnel) ;
- les corps qui exécutent des tâches de contrôle : contrôle de premier niveau (personnel et leur hiérarchie), entités dédiées (conformité, Risk management, contrôle opérationnel permanent et Audit interne).

1- Législation et réglementation

Le règlement 97-02

✘ **Corps chargés de définir et de mettre en œuvre le système de contrôle interne**

Selon l'article 38-1er alinéa : *« la responsabilité de s'assurer que l'entreprise assujettie se conforme à ses obligations au titre du présent règlement incombe à l'organe exécutif et à l'organe délibérant ».* Les organes exécutif et délibérant sont donc tenus d'évaluer et de contrôler périodiquement l'efficacité des politiques, des dispositifs et des procédures mis en place pour se conformer au règlement 97-02 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement.

Selon l'article 39 du règlement 97-02, au moins deux fois par an, l'organe délibérant procède à l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne, notamment du contrôle de la conformité, sur la base des informations qui lui sont transmises à cet effet par l'organe exécutif et par les responsables du contrôle permanent, du contrôle périodique et du responsable du contrôle de la conformité, des incidents significatifs révélés par les procédures de contrôle interne. La fréquence peut être ramenée à une fois l'an s'il existe un comité d'audit.

✘ **Corps exécutant les tâches de contrôle**

Le règlement 97-02 dans son article 6, prévoit une organisation du contrôle interne en deux grands corps : un corps de contrôle permanent (article 6-a) et un corps de contrôle périodique (article 6-b), chacun de ces corps étant indépendant l'un de l'autre et constituant des niveaux de contrôle distincts.

Le contrôle permanent (article 6-a) de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations réalisées et du respect des autres diligences liées à la surveillance des risques de toute nature, associés aux opérations, est assuré avec un ensemble de moyens adéquats par :

- certains agents, au niveau des services centraux et locaux exclusivement dédiés à cette fonction ;
- d'autres agents exerçant des activités opérationnelles.

[1] *Dans les paragraphes suivants ne seront pas traités le rôle et le positionnement de l'audit interne et du comité d'audit qui feront l'objet de développements spécifiques.*

© IFACI

L'organisation des entreprises assujetties, adoptée en application de l'article 6-a, doit être conçue de manière à assurer une stricte indépendance entre les unités chargées de l'engagement des opérations et les unités chargées de leur validation, notamment comptable, de leur règlement ainsi que du suivi des diligences liées à la surveillance des risques.
Cette indépendance pourra être assurée par un rattachement hiérarchique différent de ces unités jusqu'à un niveau suffisamment élevé ou par une organisation qui garantisse une séparation claire des fonctions ou encore par des procédures, éventuellement informatiques, conçues dans ce but et dont l'entreprise est en mesure de justifier l'adéquation.
Les entreprises assujetties désignent un ou plusieurs responsables pour le contrôle permanent prévu au premier tiret de l'article 6-a. Les responsables du niveau le plus élevé, lorsqu'ils ne sont pas membres de l'organe exécutif, ne doivent effectuer aucune opération commerciale, financière ou comptable.
En cas de pluralité de responsables de niveau le plus élevé du contrôle permanent, un membre de l'organe exécutif assure la cohérence et l'efficacité dudit contrôle.

Les entreprises désignent un responsable chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du risque de non-conformité[1] dont elles communiquent le nom à la Commission Bancaire (article 11).
Le responsable du contrôle de la conformité est rattaché soit au responsable du contrôle permanent soit directement à l'organe exécutif. Néanmoins, l'article 11-7-9 du règlement 97-02, introduit par l'arrêté du 29/10/2009, prévoit expressément que le contrôle permanent du dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme fait partie du dispositif de contrôle de la conformité.
Lorsque l'organe exécutif ou l'organe délibérant l'estiment nécessaire, le responsable du contrôle de la conformité rend également compte directement à l'organe délibérant.
« Lorsque la taille d'une entreprise assujettie ne justifie pas de confier cette responsabilité à une personne autre que le responsable du contrôle permanent, celui-ci assure la coordination de tous les dispositifs qui concourent à l'exercice de la fonction de contrôle de la conformité. »

Dans la modification du règlement 97-02 par l'arrêté du 19 janvier 2010, les entreprises assujetties désignent un responsable en charge de la filière risques dont elles communiquent l'identité à la Commission Bancaire.
Lorsqu'il n'est pas membre de l'organe exécutif, ce responsable est directement rattaché à cet organe. Il s'assure de la mise en œuvre du dispositif de surveillance des risques et que le niveau de risques encourus est compatible avec les orientations de l'activité fixées par l'organe délibérant. Il dispose de l'expertise adaptée à la politique de risques de l'entreprise et est indépendant, à savoir ne pas être impliqué dans des activités commerciales, financières ou comptables, dispose de moyens adéquats.

---

[1] *Le risque de non-conformité (article 4-p, règlement 97-02) : le risque de sanction judiciaire administrative ou disciplinaire, de pertes financières significatives ou d'atteinte à la réputation qui naît du non-respect de dispositions propres aux activités bancaires et financières qu'elles soient de nature législative ou réglementaire, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant.*

© IFACI

Lorsque ce dernier ou l'organe délibérant l'estiment nécessaire, il rend également directement compte à l'organe délibérant ou, le cas échéant, au comité d'audit.
« Lorsque la taille d'une entreprise assujettie ou les circonstances ne justifient pas de confier cette responsabilité à une personne autre que le responsable du contrôle permanent, ce dernier assure la coordination de tous les dispositifs qui participent à la filière « risques ». »

La huitième Directive et sa transposition dans l'ordonnance 1278 du 8 décembre 2008

✘ **Corps chargés de définir et de mettre en œuvre le système de contrôle interne**
La huitième Directive et sa transposition ne précisent pas le rôle du Conseil, de la direction générale et des collaborateurs en matière de contrôle interne. Ces textes ont vocation à préciser la composition et le rôle du comité d'audit.

✘ **Corps exécutant les tâches de contrôle :**
Ces textes traitent uniquement du comité d'audit et ne font pas allusion à des corps exécutant des tâches de contrôle, l'audit interne est toutefois cité dans la directive mais oublié dans l'ordonnance.

2- Doctrine

Le comité de Bâle

Pour le comité de Bâle, le contrôle interne est l'affaire de tous.

✘ **Corps chargés de définir et de mettre en œuvre le système de contrôle interne**
Le conseil d'administration, qui partage avec la direction de la Banque la responsabilité du système de contrôle interne, s'assure de l'élaboration de politiques et procédures gouvernant la prise de risque ***(« Méthodologie pour un contrôle bancaire efficace – 2006 »).***
La direction générale a la responsabilité, quant à elle, de créer et mettre en œuvre un système efficace de contrôle interne ***(« Enhancing corporate governance-2006 »).***

✘ **Corps exécutant les tâches de contrôle**
L'autorité de contrôle exige des grandes banques à structure complexe de disposer d'unités spécialisées chargées de l'évaluation, du suivi, ainsi que du contrôle ou de la réduction des risques significatifs. (Voir ligne de reporting du risk management vers la direction générale et le conseil).
Elle vérifie également que les banques disposent d'une fonction permanente de conformité ***(« Méthodologie pour un contrôle bancaire efficace – 2006 »).***
La fonction de conformité est indépendante des activités opérationnelles de la banque. Le conseil d'administration supervise la gestion de cette fonction. Le comité recommande que cette fonction

© IFACI

rapporte à la direction générale tout en ayant un droit d'accès direct au Conseil ou à un de ses comités *(« Compliance and compliance function in the banks – 2005 »).*
Selon le texte *« Enhancing corporate Governance – 2006 »,* la banque devrait disposer de solides fonctions de contrôle interne, y compris une fonction de conformité efficace dont la tâche courante consiste, notamment, à surveiller le respect des règles, réglementations, codes et politiques de gouvernance d'entreprise auxquels la banque est soumise et à s'assurer qu'il est fait rapport de tout écart à un niveau de direction approprié ou, si nécessaire, au conseil d'administration.

3- Bonnes pratiques

Les Normes IIA/IFACI (Norme 2130, MPA 2130-1)

✘ **Corps chargés de définir et de mettre en œuvre le système de contrôle interne**
La direction générale supervise la mise en place, l'administration et l'évaluation des processus de management des risques et de contrôle. Les Normes soulignent le rôle d'évaluation des managers sur leurs domaines respectifs.

✘ **Corps exécutant les tâches de contrôle**
La Norme 2010 et ses MPAs associées font référence « implicite » à un système de management des risques indépendant de l'audit interne où l'analyse des risques est établie par une entité autre que l'audit après consultation de la direction générale et du Conseil.

Le Coso1/Coso2

✘ **Corps chargés de définir et de mettre en œuvre le système de contrôle interne**
Le conseil d'administration et le comité d'audit supervisent le système de contrôle interne (rôle privilégié dévolu au comité d'audit).
Le management est directement responsable du système de contrôle interne.

✘ **Corps exécutant les tâches de contrôle**
Le Coso prévoit explicitement l'existence d'un risk manager directement rattaché au Directeur Général, qui a la responsabilité d'établir un système de management des risques efficace. Pour ce faire, il :

- définit des politiques de management des risques, y compris les rôles, responsabilités et les objectifs de mise en œuvre ;
- promeut une compétence en matière de management des risques au sein de l'entité en aidant les managers opérationnels en ce domaine ainsi qu'en définissant les contrôles appropriés ;
- aide à intégrer le dispositif de management des risques dans les activités de planification et de management ;

© IFACI

- rend compte au Directeur Général des progrès et améliorations et recommander les actions correctives nécessaires.

Il souligne également que pour que le dispositif de management des risques soit efficace, les managers opérationnels en assument la responsabilité première, même s'il existe, par ailleurs, des équipes dédiées au suivi des risques.

⇒ *Même si des fonctions de contrôle sont créées, elles ne doivent en aucun cas démobiliser et déresponsabiliser les opérationnels et leur hiérarchie dans le système de contrôle interne.*

Le cadre de référence de l'AMF

Le cadre de référence indique, tout comme le Comité de Bâle, que le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la banque.

✘ **Corps chargés de définir et de mettre en œuvre le système de contrôle interne**
Le cadre de référence de l'AMF confie au conseil d'administration un rôle très général en matière de contrôle interne.
En revanche, il est précis quant aux devoirs et obligations de la direction générale chargée de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société.
En ce qui concerne les collaborateurs, ceux-ci devraient avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui leur ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directe avec le dispositif de contrôle interne mais aussi des contrôleurs internes et des cadres financiers qui doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle.

✘ **Corps exécutant les tâches de contrôle**
Le règlement de l'AMF indique que la direction générale ou le directoire doivent s'appuyer sur une direction des risques, quand elle existe, pour définir des procédures de gestion des risques.

La Banque Mondiale

✘ **Corps chargés de définir et de mettre en œuvre le système de contrôle interne**
La Banque Mondiale pointe de manière précise les devoirs et responsabilités du Conseil à l'égard de la direction stratégique de la Banque et de la supervision du management. Le Conseil doit, en effet, assurer sa pleine responsabilité sur les stratégies et profils de risque de l'institution et établir toutes les politiques adéquates pour lui permettre d'atteindre ses objectifs.
La direction générale, en tenant un rôle opérationnel, développe des stratégies de management des risques, des structures de contrôle interne et les procédures et politiques telles qu'approuvées par le Conseil.

© IFACI

✘ **Corps exécutant les tâches de contrôle**

Le département des risques a la responsabilité d'identifier, d'évaluer, de « monitorer » et de contrôler les risques.

La fonction compliance doit « monitorer » le respect des lois, des réglementations professionnelles et des règles internes.

Le Banking Advisory Group (BAG) de l'ECIIA

✘ **Corps chargés de définir et de mettre en œuvre le système de contrôle interne**

Comme le Coso, le BAG considère que la direction générale est responsable de la mise en oeuvre d'un système de contrôle interne, sous la supervision du conseil.

« The Bank's Supervisory Board and Management Board have the ultimate responsibility for ensuring that senior management establishes and maintains an adequate and effective system of internal controls, a measurement system for assessing the various risks of the bank's activities, and appropriate methods for monitoring compliance with laws, regulations, supervisory and internal policies.

The Supervisory Board supervises the implementation of the internal controls and assesses their adequacy and effectiveness.

The executive management is responsible for the implementation, the assessment and the monitoring of the banking internal control system under the supervision of the Board ».

✘ **Corps exécutant les tâches de contrôle**

Le BAG promeut le système décrit dans le règlement 97-02 prévoyant la séparation du contrôle permanent et du contrôle périodique avec la responsabilité ultime du contrôle de l'ensemble du système réalisée par le contrôle périodique.

« The banking Internal Control framework is made up of three lines of defence which can be split into permanent and periodic control.

The main parties involved in ***Permanent Control*** *are* ***operational staff, their management and specialised functions.***

- ***Operational staff*** *(first line of defence): Internal auditors highlight in their questionnaire that Banking Internal Control constitutes an integral part of each employee's work. In their opinion the following elements are required to comply with sound principles of internal control, such as: "Segregation of Duties" which means that no single individual should have control over two or more phases of an operation and "Four eyes principle" meaning that all business decisions and transactions need to be reviewed by two different persons.*
- ***Management*** *(second line of defence), who monitors and supervises Internal Control.*
- ***Specialised functions*** *(second line of defence) encompass:*
  - ***Compliance*** *which is conformity and adherence to policies, plans, procedures, laws, regulations, contracts, or other requirements,*
  - ***Risk Management*** *is dedicated to the control and reduction of risk to acceptable levels according to the risk appetite defined by executive management.*

© IFACI

In some countries (such as Luxembourg), compliance and risk management functions are identified as a specific line of defence (third line) and internal auditing as the fourth and final one. »

Le Groupe IFA-IFACI dans sa prise de position « Le rôle de l'audit interne dans le Gouvernement d'entreprise – 2009 »

✘ **Corps chargés de définir et de mettre en œuvre le système de contrôle interne**

Il appartient à la direction générale et au management de mettre en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques adapté aux caractéristiques propres de chaque société.

✘ **Corps exécutant les tâches de contrôle**

De nombreuses fonctions participent peu ou prou au dispositif de contrôle interne : le contrôle de gestion, le risk management, l'informatique, la conformité, la direction juridique, la direction des ressources humaines, la direction des performances, la qualité, la direction de la sécurité. En parallèle, les activités de contrôle, à proprement parler, sont exercées dans l'entreprise à 3 ou 4 niveaux différents, avec notamment l'émergence de corps de contrôleurs internes particulièrement nombreux.

La multiplicité des acteurs du contrôle interne crée beaucoup de complexité, entraîne des redondances et peut affaiblir son efficacité. La question de la bonne coordination de cet ensemble est donc de la plus haute importance et il appartient à chaque organisation de mettre en place le dispositif le plus approprié à ses objectifs, son contexte, sa culture, ses hommes, pour s'assurer de la cohérence et de l'efficience du contrôle interne.

Les textes étudiés sont cohérents pour affirmer la responsabilité partagée du dispositif de contrôle interne par les corps de gouvernance : organes exécutif et délibérant.
La législation française impose de confier la responsabilité de la mise en œuvre du contrôle interne à la direction générale[1] sous la supervision du Conseil.

Ces textes s'accordent également à dire que le contrôle interne est l'affaire de tous. Ils définissent plus ou moins précisément le rôle dévolu à ses principaux acteurs et prévoient des principes d'organisation tels que la séparation des tâches, notamment pour les unités chargées de l'origination et de l'exécution des opérations.

Ils indiquent la nécessaire insertion opérationnelle des contrôles, tout en exigeant une indépendance pour une certaine partie d'entre eux. En effet, les responsables des fonctions de contrôle (Risk management, Conformité) doivent être rattachés au plus haut niveau et désignés auprès du régulateur.

[1] *Par direction générale, nous entendons indifféremment direction générale ou directoire. Par Conseil ; nous entendons indifféremment conseil d'administration ou conseil de surveillance.*

© IFACI

Le règlement 97-02 prévoit deux niveaux distincts de contrôle, le contrôle permanent et le contrôle périodique qui doivent être indépendants l'un de l'autre.

Compte tenu de la multiplication des acteurs intervenant dans le système de contrôle interne, préserver l'efficience du dispositif suppose que les rôles dévolus à chacun soient clairs, que chaque acteur se cantonne aux missions qui lui sont imparties et que l'ensemble de ces acteurs agisse dans une démarche coordonnée.

© IFACI

C- Rôle et positionnement de l'audit interne

1- Législation et réglementation

Le règlement 97-02 – article 6.b

✘ **Positionnement et indépendance de l'audit interne**

Les entreprises assujetties désignent un responsable chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité des missions du contrôle périodique.

Lorsqu'une entreprise appartient à un groupe au sens de l'article 1 du règlement n° 2000-03 susvisé ou relève d'un organe central, ces responsabilités peuvent être assurées au niveau d'une autre entreprise du même groupe ou affiliée au même organe central, après accord des organes délibérants des deux entreprises concernées.

L'organe délibérant est tenu informé par l'organe exécutif de la désignation des responsables du contrôle permanent et périodique, dont les identités sont communiquées à la Commission Bancaire.

Ces responsables rendent compte de l'exercice de leurs missions à l'organe exécutif. Lorsque ce dernier ou l'organe délibérant l'estiment nécessaire, ils rendent également compte directement à l'organe délibérant ou, le cas échéant, au comité d'audit.

Les entreprises assujetties définissent des procédures qui permettent :

a) de vérifier l'exécution dans des délais raisonnables des mesures correctives qui ont été décidées par les personnes compétentes dans le cadre du dispositif de contrôle interne ;
b) au responsable du contrôle périodique d'informer directement et de sa propre initiative le comité d'audit de l'absence d'exécution des mesures correctives décidées.

✘ **Rôle et moyens de l'audit interne**

Le contrôle périodique porte sur la conformité des opérations, le niveau de risque effectivement encouru, le respect des procédures, l'efficacité et le caractère approprié des dispositifs mentionnés à l'article 6-a *(« Le contrôle permanent de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations réalisées et du respect des autres diligences liées à la surveillance des risques de toute nature associés aux opérations est assuré, avec un ensemble de moyens adéquats, par certains agents, au niveau des services centraux et locaux, exclusivement dédiés à cette fonction et d'autres agents exerçant des activités opérationnelles »).* Le contrôle périodique est assuré au moyen d'enquêtes par des agents au niveau central et, le cas échéant, local, autres que ceux en charge du contrôle permanent.

La huitième Directive et sa transposition dans l'ordonnance 1278 du 8 décembre 2008

La huitième Directive et sa transposition en droit français via l'ordonnance du 8 décembre 2008 ne traitent pas du rôle de l'audit interne.

© IFACI

2 - Doctrine

Le comité de Bâle

✘ **Positionnement et indépendance de l'audit interne**

L'autorité de contrôle s'assure que la fonction d'audit interne :

- dispose de l'indépendance requise, notamment un rattachement au conseil d'administration et un statut approprié au sein de l'établissement, afin que la direction générale réagisse à ses recommandations et mette en œuvre les actions qui en découlent ;
- peut librement entrer en relation avec tout membre du personnel et communiquer avec lui, et accéder aux archives, dossiers et données de la banque et des sociétés du groupe, pour les besoins de sa mission ;
- s'appuie sur une méthodologie permettant d'identifier les risques significatifs encourus par la banque ;
- prépare un plan d'audit reposant sur sa propre évaluation du risque et répartit ses ressources en conséquence ;
- est habilitée à évaluer toute fonction externalisée.

L'autorité de contrôle exige de la fonction d'audit qu'elle rende compte à un comité d'audit ou à une autre structure équivalente.

Selon le texte *« L'audit interne dans les banques – 2001 »*, la fonction d'audit interne de la banque doit être indépendante des activités auditées et également des processus de contrôle de premier niveau. En d'autres termes, l'audit interne bénéficie d'un statut approprié au sein de la banque et conduire ses missions avec objectivité et impartialité.

Le service d'audit interne doit être en mesure d'exercer sa mission de sa propre initiative dans tous les services, les établissements et les fonctions de la banque. Il est libre de faire un rapport sur ses résultats et évaluations et de les communiquer en interne. Le principe d'indépendance implique le rattachement du service d'audit interne, soit au Président de la banque, soit au conseil d'administration, soit à son comité d'audit (s'il existe), en fonction de la structure de direction de la société.

Le responsable de l'audit interne devrait avoir l'autorisation de communiquer directement et de sa propre initiative au conseil d'administration, au Président du conseil d'administration, aux membres du comité d'audit (s'il existe) ou avec les auditeurs externes, selon les modalités définies par chaque banque dans sa charte d'audit.

Toutes les activités et toutes les entités de la banque entrent dans le champ d'intervention de l'audit interne.

Aucune des activités ou entités de la banque, y compris les activités de succursales ou filiales ainsi que les activités externalisées, ne peut être exclue du champ d'intervention du service d'audit interne. Le service d'audit interne a accès à tout rapport, dossier ou donnée de la banque, y compris l'information destinée au management, ainsi qu'aux minutes de tout organe consultatif ou exécutif, chaque fois que c'est utile pour l'exécution de sa mission.

© IFACI

Selon le texte *« Enhancing Corporate Governance – 2006 »*, le conseil d'administration et la direction générale peuvent aider la fonction d'audit interne à mieux identifier les problèmes liés à la gestion des risques et aux systèmes de contrôle interne en :

- reconnaissant l'importance des processus d'audit et de contrôle interne, et en faisant partager cette reconnaissance à l'ensemble de la banque ;
- exploitant les conclusions des auditeurs avec diligence et efficacité et en exigeant que la direction prenne rapidement toute mesure corrective nécessaire ;
- assurant l'indépendance du responsable de l'audit interne, notamment en disposant qu'il rende compte au conseil d'administration ou au comité d'audit du conseil ;
- chargeant les auditeurs internes d'évaluer l'efficacité des principaux contrôles internes.

✘ Rôle et moyens de l'audit interne

Les autorités de contrôle devraient vérifier que les banques disposent d'une fonction d'audit indépendante, permanente et efficace qui doit :

- s'assurer du respect des politiques et procédures ;
- vérifier que les politiques, procédures et contrôles existants demeurent suffisants et adaptés à l'activité de l'établissement.

Cette fonction d'audit interne doit être dotée de ressources suffisantes et d'effectifs disposant d'une formation appropriée et possédant l'expérience requise pour comprendre et évaluer l'activité qui fait l'objet de l'audit *(« Méthodologie pour un contrôle bancaire efficace – 2006 »).*

Selon le texte *« Compliance and compliance function in the banks – 2005 »*, les activités de la fonction – compliance - sont soumises à la revue périodique de l'audit interne.
Ces deux fonctions sont séparées de façon à ce que les activités de la fonction compliance soient bien dans le périmètre de l'audit interne. *("The compliance function and the audit function should be separate, to ensure that the activities of the compliance function are subject to independent review. It is important, therefore, that there is a clear understanding within the bank as to how risk assessment and testing activities are divided between the two functions, and that this is documented (e.g. in the bank's compliance policy or in a related document such as a protocol). The audit function should, of course, keep the head of compliance informed of any audit findings relating to compliance").*

Selon le texte *« L'audit interne dans les banques – 2001 »*, l'audit interne participe à la surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et du processus d'évaluation interne des fonds propres de l'établissement dans la mesure où il fournit une évaluation indépendante de leur adéquation et de leur conformité avec les procédures et la politique décidée par la banque.

✘ Coordination des activités d'audit avec les autres fonctions de contrôle

Le service d'audit interne s'intéresse aux dispositions légales et réglementaires qui régissent les opérations de la banque, les politiques, principes, règles, lignes de conduite édictées par les autorités de tutelle relatives à l'organisation et à la gestion des banques. Cependant, cela ne signifie pas

© IFACI

que l'audit interne assume en premier ressort les fonctions de contrôle permanent exercées par la conformité.
Certaines banques ont mis en place des services séparés pour contrôler une activité ou une entité spécifique de la banque. De tels services font partie du dispositif de contrôle interne et leur existence ne dispense pas le service d'audit interne d'auditer ces activités ou entités spécifiques.
Dans un souci d'efficacité, le service d'audit interne peut, pour effectuer sa mission, utiliser les informations transmises par les différents services de contrôle. Néanmoins, le service d'audit interne conserve l'entière responsabilité de contrôler et évaluer le fonctionnement adéquat du dispositif de contrôle interne des activités ou entités concernées de la banque. ***« L'audit interne dans les banques – 2001 ».***

Pour les succursales à l'étranger comme pour les filiales, les principes d'audit interne sont édictés de façon centralisée par la maison mère. Cette dernière donne les instructions d'audit pour l'ensemble du groupe dans le respect des règles locales. Le service d'audit interne de la banque maison mère participe au recrutement et à l'évaluation des auditeurs internes locaux.

3- Bonnes pratiques

Les Normes IIA/IFACI (Norme 1110, MPA 1110-1)

✘ **Positionnement et indépendance de l'audit interne**

Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique suffisant au sein de l'organisation pour permettre au service d'audit interne d'exercer ses responsabilités.
Selon la Modalité Pratique d'Application 1110-1, non obligatoire, qui correspond à une pratique anglo-saxonne, le responsable de l'audit interne est fonctionnellement rattaché au comité d'audit et dépend administrativement de la direction générale.
Le rattachement administratif du responsable de l'audit interne à la direction générale permet de faciliter les activités courantes de l'audit interne. En règle générale, il porte sur :

- l'établissement des budgets et la comptabilité de gestion ;
- la gestion des ressources humaines, notamment l'évaluation des performances et les rémunérations du personnel ;
- les communications internes et les flux d'information ;
- la gestion des règles et procédures de l'audit interne.

Le rattachement fonctionnel au Conseil suppose que ce dernier :

- approuve la charte de l'audit interne ;
- approuve l'évaluation des risques effectuée par l'audit interne et le plan d'audit correspondant ;
- reçoit des informations de la part du responsable de l'audit interne à propos du résultat de ses travaux ou de tout autre point qu'il estime nécessaire de communiquer, y compris lors de réunions privées sans la présence des dirigeants ;

© IFACI

- approuve toutes les décisions relatives à l'évaluation de la performance, à la nomination ou au remplacement du responsable de l'audit interne ;
- approuve la rémunération annuelle et les augmentations de salaire du responsable de l'audit interne ;
- s'enquiert, auprès de la direction et du responsable de l'audit interne, d'éventuelles limitations du champ d'intervention ou du budget, susceptibles d'empêcher l'audit interne de mener à bien ses missions.

✘ **Rôle de l'audit interne**

Selon la Norme 2100, « *l'audit interne doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.* »

✘ **Coordination des activités d'audit avec les autres fonctions de contrôle**

Selon la Norme 2050, le responsable de l'audit interne doit utiliser les données des autres fonctions de contrôle et coordonner ses activités avec les autres corps de contrôle. Les responsabilités de l'audit interne doivent être coordonnées avec tous les groupes ou les personnes qui interviennent dans le processus de management des risques de l'organisation.

La nouvelle MPA 2050-2 « *cartographie des services donnant une assurance sur les dispositifs de contrôle et de management des risques* » indique que les Risk managers, les auditeurs internes et les responsables de la conformité doivent être à même d'indiquer au Conseil « qui fait quoi ? », où s'arrêtent les responsabilités de chacun, et doivent pouvoir assurer au Conseil qu'il n'y a pas de zones de recouvrement entre chaque fonction ou que des risques importants n'ont pas été oubliés.

De plus, afin de déterminer le périmètre d'audit par rapport au projet de plan d'audit, le responsable de l'audit interne doit tenir compte des travaux qui seront effectués par des tiers pour donner une assurance à la direction générale (par exemple, le responsable de l'audit interne peut se référer au travail des responsables de la conformité). Le plan d'audit du responsable de l'audit interne tient compte également du travail réalisé par l'auditeur externe.

La coordination des activités des autres corps de contrôle interne et des travaux d'audit interne et externe relève du responsable de l'audit interne.

le Coso1/Coso2

✘ **Rôle de l'audit interne**

Les auditeurs internes procèdent à un examen direct du système de contrôle interne et recommandent des améliorations. La fonction d'audit interne n'est pas directement impliquée dans la mise en place ou le maintien du système de contrôle interne. Ceci relève de la responsabilité de la direction générale et de l'encadrement supérieur.

© IFACI

Dans l'exercice de leurs responsabilités, les auditeurs internes assistent le management et le conseil d'administration ou le comité d'audit, par l'examen, l'évaluation, le reporting et les recommandations d'amélioration à apporter à l'adéquation et à l'efficacité du dispositif de management des risques de l'entité.

Le cadre de référence de l'AMF

✘ **Rôle et moyens de l'audit interne**

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Le responsable de l'audit interne rend compte à la direction générale et, selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux des principaux résultats de la surveillance exercée.

Le Groupe IFA-IFACI dans sa prise de position « Le rôle de l'audit interne dans le Gouvernement d'entreprise – 2009»

✘ **Positionnement et indépendance de l'audit interne**

Le mode de rattachement a une incidence directe sur le périmètre d'intervention et l'objectivité des auditeurs internes, notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer les opérations de la direction générale à laquelle le responsable de l'audit interne répond.

Selon le groupe de travail IFA-IFACI, les modèles mis en œuvre révèlent des modes de rattachement de l'audit interne compris entre deux schémas contrastés :

- un schéma instaurant un lien fort de l'audit interne avec l'organe délibérant, instance de surveillance de l'exécutif et donc un lien plus ténu avec l'exécutif ;
- un schéma instaurant un lien fort avec l'exécutif et plus ténu avec l'organe délibérant.

Le premier schéma privilégie l'indépendance de l'audit interne et le rôle de surveillance du Conseil, le second l'efficacité opérationnelle et l'implication du management.

Il appartient aux entreprises de s'efforcer de concilier ces deux approches en vue d'en optimiser les avantages.

« L'IFA et l'IFACI recommandent :

- *que l'audit interne soit clairement rattaché hiérarchiquement à la direction générale ;*
- *que des relations étroites et régulières soient établies avec le comité d'audit ;*
- *que les relations entre, d'une part l'audit interne, d'autre part la direction générale et le comité d'audit, soient précisément identifiées : périodicité, procédures mises en œuvre, mode de présentation et de synthèse des constats de l'audit interne, modalités de suivi des recommandations… »*

© IFACI

Les relations entre l'audit interne et le comité d'audit se matérialisent par la participation, permanente ou périodique, selon les principes retenus par l'entreprise, du responsable de l'audit interne aux réunions du comité d'audit. Ces réunions permettent à ce dernier de se tenir informé de la stratégie et des projets opérationnels ainsi que de relever, en amont, les problématiques liées aux risques majeurs, aux systèmes, aux procédures ou au contrôle. La présence du responsable d'audit interne à ces réunions constitue également une opportunité pour échanger des informations relatives aux activités et aux plans d'audit et pour aborder tout autre sujet d'intérêt commun.
Il est également recommandé une à deux fois par an, une rencontre directe entre le comité d'audit et le responsable de l'audit interne.

« L'IFA et l'IFACI recommandent enfin que l'audit interne :

- *donne le même niveau d'information qualitatif au comité d'audit et à la direction générale sous une forme, une périodicité et un format appropriés ;*
- *communique au comité d'audit les rapports de synthèse des missions d'audit ou une synthèse périodique de ces rapports et, à sa demande, le rapport lui-même. »*

✘ **Rôle et moyens de l'audit interne**

« L'IFA et l'IFACI recommandent que :

- *l'audit interne évalue, à partir d'une approche par les risques l'ensemble des processus de l'entreprise, qu'ils soient opérationnels ou de gouvernance ;*
- *dans ce cadre, il procède régulièrement à l'évaluation du fonctionnement et des compétences du conseil des filiales et de leurs différents comités ;*
- *les auditeurs internes aient un libre accès à toutes les informations et données requises pour le plein exercice de leurs missions ;*
- *l'audit interne s'abstienne – sauf demande expresse – d'évaluer le fonctionnement et la performance du conseil de la maison mère et de ses comités du fait de l'existence d'une situation de conflit d'intérêt. »*

En terme d'effectifs, *« l'IFA et l'IFACI recommandent que :*

- *les effectifs de l'audit interne soient proportionnés à l'importance de son champ d'intervention ; [...]*
- *que le statut des auditeurs internes et leur rémunération visent à leur assurer à la fois l'attractivité des carrières et la considération des personnes. »*

La Banque Mondiale

✘ **Positionnement et indépendance de l'audit interne**

La Banque Mondiale indique que l'audit interne doit être indépendant des activités opérationnelles qu'il évalue.

© IFACI

L'audit interne devrait rapporter au Conseil et/ou au comité d'audit et dispose d'un statut suffisant au sein de l'organisation pour que ses constats et recommandations soient suivis d'effet et mis en œuvre par le management de l'entité.
L'audit interne permet au Conseil d'être informé de l'efficacité du système de contrôle interne de l'entité.
Aucune autre fonction ne doit réaliser les missions qui incombent à l'audit interne.
L'audit interne pour sa part évalue les fonctions risk management et compliance à minima une fois par an.

Le Banking Advisory Group (BAG) de l'ECIIA

✘ **Positionnement et indépendance de l'audit interne**

« Depending on the Corporate Governance bodies of the organisation and on national regulations (prescriptive or not), two types of reporting lines are in evidence:

- *Direct reporting line to Executive Management,*
- *Direct reporting line to the Board (directly or via an Audit Committee).*

In cases where the internal audit function reports to Executive Management, it is appropriate, as recommended by the Basel Committee document Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations (February 2006), to have a second reporting line (of the dotted line variety) to a supervisory body (Board of Directors, Supervisory Board, Board, Audit Committee, etc.).
This reporting line can materialise by close relationships with this governance body, notably direct access without the imposed approval of the Executive management. »

✘ **Rôle et moyens de l'audit interne**

« The role of Periodic Control is the assessment of the effectiveness and efficiency of the system of permanent control (third line of defence or fourth one).
The Internal Audit is an integral part of the internal control system of banks and its role is to support management in the process of assessment of the internal control system : Its final role is to be "responsible for evaluating how well the first and second lines of defence perform their control duties.
In France, the Periodic Control is usually called "Inspection Générale" and can be organized in two ways:

- *either the "Inspection Générale" is the internal audit function,*
- *or it constitutes the ultimate line of defence (The fourth one). »*

© IFACI

Le contrôle périodique est la troisième voire la quatrième ligne de défense du dispositif de contrôle interne (ultime ligne de défense) et, à ce titre, doit évaluer les premier, second voire troisième niveaux de contrôle.

De même que l'audit interne ne doit pas exercer de missions autres que celles dévolues au contrôle périodique, aucune autre fonction de contrôle ne saurait réaliser les missions qui incombent à l'audit interne, sauf lorsque la taille de l'entreprise ne juge pas de confier les responsabilités du contrôle permanent et du contrôle périodique à des personnes différentes
En matière de périmètre, les textes sus-mentionnés convergent pour reconnaître que l'audit interne a accès à toute l'organisation, y inclus la gouvernance d'entreprise. Toutefois, le groupe IFA-IFACI considère que l'audit interne doit s'abstenir d'évaluer le fonctionnement et la performance du Conseil de la maison mère et de ses comités du fait de l'existence d'une situation de conflit d'intérêt.

Ces textes enfin s'accordent à dire que l'audit interne doit être positionné au plus haut niveau de façon à garantir son indépendance, notamment vis-à-vis des activités auditées, y compris les fonctions de contrôle. Tous prévoient des relations étroites de l'audit interne avec le comité d'audit et la participation régulière du responsable de l'audit interne à ses réunions, mais le groupe IFA - IFACI tient en outre à affirmer que l'audit interne doit être clairement rattaché à la direction générale.

© IFACI

D- Rôle du comité d'audit

1- Législation et réglementation

Le règlement 97-02

✘ **Composition du comité d'audit**

Un comité d'audit peut être créé par l'organe délibérant pour l'assister dans l'exercice de ses missions.

L'organe délibérant choisit la dénomination du comité d'audit et en définit la composition, les missions, les modalités de fonctionnement ainsi que les conditions dans lesquelles les commissaires aux comptes, ainsi que toute personne appartenant à l'entreprise, sont associés à ses travaux. Ce comité peut être le comité chargé en application du code de commerce, du suivi du processus d'élaboration de l'information financière et du suivi du contrôle légal des comptes annuels et comptes consolidés ou tout autre organe remplissant des fonctions équivalentes.

Les membres de l'organe exécutif ne peuvent pas être membres du comité d'audit.

✘ **Rôle du comité d'audit**

Le comité d'audit est notamment chargé, sous la responsabilité de l'organe délibérant, de :

- vérifier la clarté des informations fournies et porter une appréciation sur la pertinence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes individuels et, le cas échéant, consolidés ;
- porter une appréciation sur la qualité du contrôle interne, notamment la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques, et proposer, en tant que de besoin, des actions complémentaires à ce titre.

Selon l'article 39 du règlement 97-02, au moins deux fois par an, l'organe délibérant procède à l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne, notamment du contrôle de la conformité, sur la base des informations qui lui sont transmises à cet effet par l'organe exécutif et par les responsables du contrôle permanent, du contrôle périodique et du risque de non-conformité, et des incidents significatifs révélés par les procédures de contrôle interne. L'organe délibérant a également un rôle « actif » dans la mesure où il peut également entendre les responsables des contrôles permanent et périodique lorsque l'organe exécutif ou l'organe délibérant l'estiment nécessaire (article 8).

Il doit également être informé par le responsable du contrôle périodique de l'absence d'exécution des mesures correctives décidées (article 9-1).

Lorsque l'organe délibérant n'est pas associé à la fixation des limites, l'organe exécutif informe celui-ci et, le cas échéant, le comité d'audit des décisions prises en la matière et il l'informe régulièrement, au moins deux fois par an, des conditions dans lesquelles les limites fixées sont respectées.

© IFACI

Lorsqu'il existe un comité d'audit distinct de l'organe délibérant, l'information et l'examen prévus par le présent article peut n'avoir lieu qu'une fois par an.

La huitième Directive et sa transposition dans l'ordonnance 1278 du 8 décembre 2008

✘ **Composition du comité d'audit**

Chaque entité d'intérêt public doit être dotée d'un comité d'audit. Les États membres déterminent si les comités d'audit doivent être composés de membres non exécutifs de l'organe d'administration et/ou de membres de l'organe de surveillance de l'entité contrôlée et/ou de membres nommés par l'assemblée générale des actionnaires de l'entité contrôlée. Au moins un membre du comité d'audit doit être indépendant et compétent en matière de comptabilité et/ou d'audit.

L'ordonnance 1278 du 8 décembre 2008 complète la directive en indiquant, notamment, que la composition du comité d'audit est fixée, selon le cas, par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance. Elle précise également que le comité ne peut comprendre que des membres de l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance en fonction dans la société, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction, et qu'au moins un membre du comité doit présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable et être indépendant au regard de critères précisés et rendus publics par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance.

✘ **Rôle du comité d'audit**

Le comité d'audit est notamment chargé des missions suivantes :

a) suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
b) suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne le cas échéant, et de gestion des risques de la société ;
c) suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés ;
d) examen et suivi de l'indépendance du contrôleur légal des comptes ou du cabinet d'audit, en particulier pour ce qui concerne la fourniture de services complémentaires à l'entité.

Contrairement à ce qui est mentionné dans la huitième Directive, l'ordonnance du 8 décembre ne retient pas comme rôle du comité d'audit le suivi de l'efficacité de l'audit interne, considérant certainement que cette fonction est un élément indissociable du contrôle interne.

2- Doctrine

Le comité de Bâle

✘ **Composition du comité d'audit**

Selon le texte « ***L'audit interne dans les banques – 2001*** », le comité d'audit est habituellement considéré comme une émanation du conseil d'administration ; il est composé de directeurs

n'ayant pas de fonction opérationnelle et indépendants de la direction générale.
Le comité d'audit renforce à la fois le contrôle interne et l'audit interne et externe.
Un comité d'audit devrait être composé d'au moins trois membres du conseil d'administration qui ne font pas ou n'ont pas fait partie de la direction générale de la banque. Lorsque la présence au comité d'audit de dirigeants de l'organisation est autorisée par les lois et règlements nationaux, ils ne doivent pas représenter la majorité des membres.
Les membres doivent avoir des compétences compatibles avec les obligations du comité. L'un d'entre eux, au moins, doit avoir des compétences financières, comptables ou d'audit. Pour des raisons d'efficacité, les personnes suivantes devraient être autorisées à assister régulièrement aux réunions du comité d'audit : le Président Directeur Général ou un membre de la direction générale, le responsable de l'audit interne et l'auditeur externe.
Le comité d'audit doit encourager la communication entre les membres du conseil d'administration, la direction générale, le service d'audit interne, l'auditeur externe et les autorités de tutelle.

✘ **Rôle du comité d'audit**

Dans le texte *« Enhancing Corporate Governance – 2006 »*, le comité de Bâle estime qu'il est justifié et bénéfique pour les grandes banques à dimension internationale d'avoir un comité d'audit ou une structure équivalente chargée d'une mission similaire. Il incombe habituellement au comité d'audit de :

- superviser le travail des auditeurs internes et externes ;
- d'approuver ou de recommander au conseil d'administration ou aux actionnaires, pour approbation, la nomination, la rémunération et la révocation des auditeurs externes ;
- réexaminer et d'approuver la portée et la fréquence des audits ;
- prendre acte des rapports d'audit ;
- s'assurer que la direction prend sans délai des mesures pour remédier aux insuffisances des contrôles, sanctionner le non-respect des politiques, lois et règlements et résoudre tout autre problème identifié par les auditeurs.

Il peut être également judicieux que la nomination et la révocation des auditeurs internes et externes soient du ressort uniquement des membres indépendants du comité d'audit (ceux qui ne font pas partie de la direction).

Il est de bonne pratique d'envisager que la fonction d'audit interne rende directement compte au conseil d'administration représenté par un comité d'audit ou toute autre structure comportant une majorité d'administrateurs indépendants. Il peut être intéressant, pour les administrateurs indépendants, de rencontrer, au moins une fois par an, en l'absence de la direction de la banque, l'auditeur externe et les responsables des fonctions d'audit interne, conformité et du service juridique.

Il est également envisagé dans le texte *« Compliance and compliance function in the banks – 2005 »* que la direction générale avec le support de la fonction Compliance rapporte, au moins une fois par an, au conseil ou au comité d'audit sur la gestion du risque de non-conformité au sein de l'en-

© IFACI

tité et rapporte rapidement au conseil ou au comité toute défaillance significative du dispositif de conformité.

Selon le texte *« L'audit interne dans les banques – 2001 »*, Le comité d'audit débat régulièrement sur :

- le fonctionnement du dispositif de contrôle interne ;
- les activités du service d'audit interne ;
- les zones de risque opérationnel à couvrir dans l'année par l'audit interne ou externe ;
- la fiabilité et la sincérité de l'information financière diffusée au management et à l'extérieur ;
- tous les problèmes significatifs comptables ou d'audit identifiés par les travaux d'audit interne ou externe ;
- la conformité de la banque avec les dispositions légales ou réglementaires, avec ses statuts et sa charte, et avec les règlements ou règles institués par le conseil d'administration.

Il approuve la charte d'audit interne, le plan d'audit ainsi que le budget nécessaire (moyens humains et matériels). Il est destinataire des rapports d'activité et de la synthèse des principales recommandations de l'audit interne ainsi que des plans d'action du management pour les mettre en œuvre.

3- Bonnes pratiques

Les Normes IIA/IFACI

Dans les Normes de l'IIA revues en 2009, il est uniquement fait référence à la relation de l'audit interne avec le Conseil. Par Conseil, il faut entendre un conseil d'administration, un conseil de surveillance, l'organe délibérant d'un organisme public ou d'une association ou tout autre organe, y compris le comité d'audit.

Le Coso1/Coso2

✘ **Rôle du comité d'audit**

Le comité d'audit a les pouvoirs nécessaires pour interroger la direction sur la façon dont elle assume ses responsabilités en matière d'information financière, ainsi que pour s'assurer du suivi des recommandations. Le comité d'audit, agissant en collaboration ou en complément d'une fonction d'audit interne influente, est le mieux placé pour, d'une part, identifier les tentatives de la direction d'outrepasser le système de contrôle interne et, d'autre part, pour agir en conséquence. Il est clair que le contrôle interne se trouve renforcé par son existence.

© IFACI

Le cadre de référence de l'AMF

✘ **Rôle du comité d'audit**

Lorsqu'il existe, le comité d'audit devrait effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne. Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le comité d'audit peut entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son travail. Il doit être en conséquence destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ses rapports.

Le Groupe IFA-IFACI dans sa prise de position « Le rôle de l'audit interne dans le Gouvernement d'entreprise – 2009»

✘ **Rôle du comité d'audit**

L'audit interne apporte sa compétence au Conseil, via le comité d'audit, dans sa mission régalienne de surveillance de la gestion de l'entreprise. Il entretient avec le comité d'audit des relations transparentes et suivies, dans le strict respect de l'autorité et des responsabilités de la direction générale.

Le comité d'audit :

- examine la nécessité de créer un service d'audit interne, lorsqu'il n'en existe pas ;
- est informé sur les questions de nomination, d'évaluation, de rémunération ou de remplacement du responsable de l'audit interne, selon des modalités propres à chaque organisation. Dans des situations exceptionnelles (révocation, démission), il est préalablement consulté ;
- s'assure que l'audit interne dispose des moyens adéquats pour la réalisation du plan d'audit. Il s'informe notamment de la composition et du professionnalisme de l'équipe d'audit interne et s'assure de l'adéquation des ressources aux missions imparties au service d'audit interne ;
- reçoit des informations sur les missions non planifiées, y compris les demandes de la direction générale et les missions qui visent à améliorer la performance de l'organisation ;
- demande à la direction générale que l'audit interne réalise des missions spécifiques, notamment celles relatives à des processus de gouvernement d'entreprise.

Le comité d'audit doit:

- prendre connaissance des documents formalisant l'organisation générale du service d'audit interne et en particulier la charte de l'audit interne ;
- prendre connaissance de la méthode d'élaboration du plan d'audit interne adossé à l'analyse des risques ;
- être tenu informé, le cas échéant, des zones de risques non couvertes ;
- recevoir régulièrement, et au moins une fois par an, des informations sur l'activité de l'audit

© IFACI

interne : suivi de la réalisation du plan d'audit, principales conclusions des missions, mises en œuvre des actions correctives, adéquation des ressources, indications de non-conformité ou de conformité vis-à-vis des normes professionnelles, etc.

Les administrateurs ont besoin d'une information complète, organisée, hiérarchisée leur permettant d'utiliser efficacement les constats et recommandations de l'audit interne. Il ne peut donc y avoir d'informations « réservées » au management, c'est-à-dire volontairement soustraites aux administrateurs.

La Banque Mondiale

La banque Mondiale prescrit la formation d'un comité d'audit dans des termes impératifs : *« an audit committee should be established…. ».*

✘ **Composition du comité d'audit**

« The audit committee should be comprised at a minimum of a majority of board members who are non-executive and who have a firm understanding of the role of the audit committee in the bank's governance and risk management oversight. The audit committee often consists solely of independent directors. The Board should ensure that effective internal review and monitoring functions, which are independent and have adequate resources, are established and maintained. These functions include risk management, compliance, and internal audit. »

✘ **Rôle du comité d'audit**

« An audit committee should be established for oversight of the internal audit process, external audit, and approval of published financial accounts, internal controls and compliance It may also be beneficial for appointment or dismissal of internal and external auditors to be made only be a decision of the independent audit committee members. »

Le Banking Advisory Group (BAG) de l'ECIIA

✘ **Rôle du comité d'audit**

« Some countries have indicated the existence of an Audit Committee (a committee of the Board) which carries out an attentive and regular supervision of the internal control system.
In order to fulfill its responsibilities, the Audit Committee should:

- *receive reports from all the control bodies (internal and external);*
- *actively challenge the information reported to it in order to ensure adequate management of risk.*

In case of highly risky situations and frauds, the parties involved should alert the Audit Committee, as well as Executive management.

© IFACI

The responsibilities usually assigned to Audit Committees concerning the internal audit function are the following:

- *oversight of internal auditing of the bank;*
- *review and approve the audit scope and the multi-annual audit plan;*
- *define and approve the means (budget, resources, …);*
- *review the achievement of the audit plan;*
- *receive audit reports, and ensure that management is taking appropriate corrective actions in a timely manner to address control weaknesses, non-compliance with policies, laws and regulations, and other problems identified by auditors;*
- *discuss matters with the Chief Audit Executive (CAE) without the presence of the Executive Management.*

The audit committee also examines:

- *The relations and contacts with regulatory authorities,*
- *The annual report on internal control. »*

Dans sa fonction de supervision du dispositif de contrôle interne, le Conseil dispose d'un comité spécialisé : le comité d'audit.
Il est composé a minima de trois administrateurs n'ayant pas de fonctions opérationnelles, ni de possibles conflits d'intérêt avec l'entreprise.

Alors que le Comité de Bâle (Audit interne dans les Banques – 2001) permet la présence restreinte de membres de la direction générale de la Banque au sein du comité d'audit, l'ordonnance du 8 décembre 2008 et le règlement 97-02 sont plus exigeants en la matière et proscrivent la participation de tout représentant de l'organe exécutif.

Les textes s'accordent à dire que les membres du comité d'audit doivent posséder des compétences financières, comptables et d'audit afin de superviser de manière attentive et régulière le système de contrôle interne.

Pour ce faire, le comité d'audit doit être destinataire des rapports de l'ensemble des corps de contrôle. Il doit examiner les informations qu'il reçoit afin de s'assurer que la gestion des risques est adéquate.

© IFACI

Partie 2

Benchmark et modèles organisationnels mis en place par les établissements bancaires

© IFACI

© IFACI

A- Benchmark

Le benchmark a été réalisé entre février et mars 2009, à partir d'un questionnaire auquel huit établissements de la Place ont répondu : BNP Paribas, Société Générale, HSBC France, Caisse Nationale des Caisses d'Epargne, Crédit Agricole S.A., Banque Neuflize, Crédit Mutuel, La Banque Postale.

Le questionnaire était construit autour des chapitres suivants :

- description du dispositif de contrôle interne ;
- gouvernance des différents corps de contrôle ;
- organisation des fonctions de contrôle.

Les réponses ont été synthétisées selon trois axes :

- acteurs du contrôle interne bancaire ;
- focus sur le rôle et le positionnement de l'audit interne ;
- rôle du comité d'audit.

1- Acteurs du contrôle interne bancaire (Rôle et positionnement de chacun des acteurs)

Le dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne est organisé en 3 niveaux pour trois quarts des établissements répondants et 4 niveaux pour un quart d'entre eux.

Le contrôle opérationnel, le contrôle permanent, la conformité, la fonction risques et l'audit interne en font quasi systématiquement partie.

Le contrôle opérationnel est le plus souvent positionné au premier niveau, le contrôle permanent, la conformité et la fonction risques au deuxième niveau (troisième niveau dans un cas) et l'audit au troisième (ou quatrième) niveau.

Parmi les autres fonctions faisant également partie du dispositif de contrôle interne, on note la lutte anti-fraude, la sécurité des systèmes d'information ainsi que le contrôle comptable.

© IFACI

Le rôle des différentes entités participant au dispositif de contrôle interne

Le contrôle opérationnel est réalisé par des personnes qui ne sont pas des professionnels du contrôle. Il consiste en des vérifications réalisées au fil de l'eau lors de l'exécution des transactions soit par l'agent lui-même (auto-contrôle), soit par sa hiérarchie de proximité, soit encore par d'autres opérationnels dans le cadre de contrôles croisés.

Le contrôle permanent est confié à des professionnels du contrôle. Il repose sur des vérifications récurrentes ou, plus rarement, sur des investigations spéciales et vise à s'assurer de la qualité des contrôles de premier niveau. Il peut être couplé avec le contrôle des risques quand la filière est autonome.
Le contrôle permanent est une filière décentralisée[1], qui n'est intégrée hiérarchiquement que dans un cas sur huit.

La fonction conformité vérifie la conformité des opérations avec les normes professionnelles bancaires et déontologiques ainsi qu'avec les dispositions législatives, réglementaires et les orientations des organes exécutif et délibérant. Elle peut être couplée avec la fonction juridique. Elle pratique des validations de premier niveau (nouveaux produits par exemple) ainsi que la vérification des opérations des collaborateurs (contrôles de second niveau).

La fonction risques exerce son expertise en matière de prise de risque. Elle est impliquée dans le processus de décision de crédit. Elle réalise le contrôle permanent des risques de crédit et de marché ainsi que celui des risques opérationnels.

L'analyse relative à la fonction d'audit interne figure au paragraphe 2, p.48.

La lutte contre la fraude est organisée de manière variée à la date de réponse au questionnaire : nomination d'un M. Fraude dans trois cas ; attribution de la responsabilité de la lutte anti-fraude au chef de la sécurité (un cas), à la conformité (un cas) ou aux risques opérationnels (deux cas).

La gouvernance des différents corps de contrôle

Si toutes les banques ont une charte de l'audit interne et, à une exception près, de la conformité, cinq établissements disposent d'une charte du contrôle interne, du contrôle permanent et de la fonction risque.

Dans la majorité des cas (six établissements), ces chartes ont été validées par l'organe délibérant ou le comité d'audit, la direction générale les ayant pré-validées. Cette validation peut également intervenir au niveau du Groupe, le cas échéant.

[1] *Fonction décentralisée : certaines décisions sont prises au niveau local.*

© IFACI

Le rattachement hiérarchique des différents corps de contrôle est le plus souvent à la direction générale (six à sept cas selon le corps de contrôle). Dans un cas, contrôle permanent et conformité sont rattachés aux risques qui rapportent à la direction générale.

Le rattachement fonctionnel des entités de contrôle permanent (cinq cas) et de risques (quatre cas) reste en majorité à la direction générale, tandis que l'audit interne a plus souvent des liens fonctionnels avec l'organe délibérant ou le comité d'audit (quatre cas).

Conformément à ces rattachements hiérarchiques et fonctionnels, la supervision des directions en charge du contrôle interne est partagée entre la direction générale, souvent par l'intermédiaire d'un comité du contrôle interne (cinq cas), et l'organe délibérant, le plus souvent à travers le comité d'audit (sept cas).

Les conseils d'administration et les comités d'audit sont toujours normés, les comités de contrôle interne le sont aussi le plus souvent (cinq cas).

Le pouvoir coercitif (pouvoir de sanction / droit de veto) appartient au conseil d'administration et à la direction générale mais, assez logiquement, peu souvent au comité d'audit ou au comité de contrôle interne.

Le fonctionnement des organes de gouvernance supervisant les fonctions de contrôle

✘ **Le conseil d'administration**
Il est composé, selon les établissements, de 15 à 34 membres.
Il tient entre 4 et 10 réunions par an.
Il supervise directement le dispositif de contrôle interne dans deux cas, par l'intermédiaire du comité d'audit dans tous les autres.

✘ **Le comité d'audit**
Il est composé, selon les établissements, de 3 à 10 membres.
Il tient entre 4 et 10 réunions par an.
Voir son rôle détaillé au paragraphe 3, p.51.

✘ **Les dirigeants responsables – l'organe exécutif**
Sa dénomination est variable : directoire, comité exécutif, comité de direction générale, réunion de direction générale.
Il comporte de 2 à 19 membres.
Il tient des réunions généralement hebdomadaires, sauf deux organisations où ces réunions sont quotidiennes et trimestrielles.

© IFACI

✘ **Le comité de contrôle interne**

Sa composition est à géométrie très variable pouvant réunir : conformité, risques, inspection, finance, contrôle de gestion, comptabilité, secrétariat général, informatique, développement, Directoire.

Il tient des réunions bimensuelles à trimestrielles.

2-Focus sur le rôle et le positionnement de l'audit interne

Rôle de l'audit interne

L'audit interne est chargé de porter une appréciation sur le contrôle de premier et deuxième niveau (voire sur le troisième niveau selon l'organisation mise en œuvre par l'établissement).

Son périmètre couvre les activités exercées en propre ou externalisées.

Tous les services d'audit procèdent à des interventions planifiées ainsi qu'à des investigations spéciales, notamment sur les fraudes.

Un établissement mentionne la possibilité de réaliser des audits stratégiques.

Deux établissements précisent ne pas faire de missions de conseil.

Le contrôle périodique est une filière intégrée hiérarchiquement (cinq cas sur huit), décentralisée (six cas sur huit) ou déconcentrée (un cas sur huit)[1].

Les corps d'audit sont le plus souvent composés d'un mix entre équipes spécialisées et équipes polyvalentes, sauf dans un cas où la spécialisation est stricte.

En matière de recommandations, tous les services d'audit interne des établissements émettent des recommandations, suivent leur mise en œuvre (sauf un), les clôturent et en assurent le reporting. De son côté, le contrôle permanent peut être émetteur de recommandations (pour deux d'entre eux), assure le suivi des recommandations de l'audit interne (pour sept d'entre eux), clôture les recommandations de ce dernier (un seul établissement) et assure un reporting (cinq établissements).

Le suivi des recommandations

En cas de non mise en œuvre des recommandations, l'audit interne doit informer le niveau hiérarchique supérieur du responsable de la mise en œuvre avec, pour deux établissements, une pré-alerte par le contrôle permanent. L'arbitrage éventuel est exercé par la direction générale ou le directoire (deux cas), le comité d'audit (trois cas), le comité de contrôle interne (un cas) ou un dispositif à deux étages composé d'un comité quadrimestriel du contrôle périodique puis du comité Exécutif.

[1] *Fonction déconcentrée : la quasi-totalité des décisions est prise au niveau central et exécutée par les équipes locales.*

© IFACI

A noter qu'un établissement signale que la non mise en œuvre des recommandations majeures de l'audit peut avoir un impact sur la rémunération variable du directeur général de l'entité.

La coordination entre différents corps de contrôle

Cette coordination existe dans sept cas sur huit.
C'est le comité du contrôle interne qui assure cette fonction dans la grande majorité des cas.

Dans un cas, cette coordination se réalise de manière informelle entre les responsables.
Cette fonction de coordination ne dispose jamais de moyens propres.

Le comité du contrôle interne est un lieu de communication fort entre les acteurs du contrôle interne.

Par ailleurs, l'audit interne a le plus souvent accès aux outils, aux rapports et aux comités du contrôle permanent qui peut aussi lui adresser des alertes.
Inversement, le contrôle permanent reçoit copie des rapports d'audit et peut faire ses suggestions à l'audit dans le cadre de la préparation de sa programmation.

L'audit interne est positionné au-dessus (pas au sens hiérarchique mais opérationnel) des autres corps de contrôle dans cinq cas sur huit, à côté mais indépendant dans deux cas et rattaché à une même hiérarchie dans un cas.

Les outils et les moyens des fonctions de contrôle

Les outils de cartographie des domaines auditables sont propres au contrôle périodique d'une part, au contrôle permanent d'autre part, sauf dans un cas où l'outil est commun et partagé, et un autre cas où l'outil n'est disponible qu'au contrôle périodique.

Les outils de risk assessment sont également propres aux deux types de contrôles, sauf dans un cas où l'outil n'est disponible qu'au contrôle permanent.

Très logiquement, l'outil de plan d'audit est toujours propre au contrôle périodique.

Quant à l'outil de suivi des recommandations, il est propre au contrôle périodique dans la majorité des cas et partagé dans un tiers des cas. Dans un cas, le contrôle permanent dispose de son propre outil.

Enfin, les outils de reporting sur le contrôle interne sont le plus souvent propres à chaque type de contrôle, périodique et permanent.

© IFACI

En dehors des outils dédiés, quatre établissements partagent des systèmes d'information, quatre partagent du personnel et un la participation à des séminaires ou à des groupes de travail.

S'agissant de l'attribution des moyens, il existe une indépendance complète entre les différentes fonctions de contrôle. Les budgets sont toujours fixés par la direction générale et, pour deux établissements, sous le contrôle du comité d'audit.

Les relations avec les auditeurs externes et les autorités de tutelle

Le pilotage de la relation avec les auditeurs externes est assuré par la direction comptable ou financière. Dans un établissement à structure fédérale, c'est l'audit qui entretient la relation au niveau régional.
L'audit rencontre les commissaires aux comptes soit directement soit dans le cadre du comité d'audit.

En ce qui concerne les relations avec les régulateurs, les schémas sont plus variés : la présidence, la direction des risques, l'inspection, le responsable du contrôle permanent, la conformité peuvent être en charge de cette relation, voire la partager.

La démarche qualité de l'audit

Deux groupes ont entrepris une démarche de certification.
Tous les groupes soumettent leur audit à une évaluation périodique externe.
La plupart des groupes procèdent à des évaluations internes soit de façon verticale (notamment les groupes fédéraux) soit croisées (notamment les groupes multinationaux).

Les projets d'évolution

On retiendra 3 événements susceptibles d'entraîner des conséquences fortes sur l'urbanisme du contrôle interne :

- le renforcement de la fonction risque (filière qui tend de plus en plus à s'autonomiser dans le dispositif de contrôle interne) ;
- les projets de fusion et le développement de partenariats qui ont nécessairement un impact sur le périmètre et l'organisation du dispositif de contrôle interne.

L'expérience internationale

Dans la pratique anglo-saxonne, le contrôle de premier niveau fait intégralement partie des responsabilités des managers.
La création d'une structure dédiée de contrôle permanent n'est à envisager que si la taille de l'entité le justifie.
L'audit est une fonction totalement indépendante souvent rattachée hiérarchiquement à l'audit

© IFACI

central qui vérifie la qualité des travaux des audits locaux et assure la circulation des bonnes pratiques entre audits.
Bien entendu, l'audit central mène des missions dans les entités internationales, en coordination avec les audits locaux.

3- Rôle du comité d'audit

Attributions

Composition et fréquence des réunions : voir paragraphe 1, p.45.
La majorité des membres des comités d'audit sont des administrateurs indépendants, les autres membres représentant les actionnaires ou la structure fédérale.
Le comité d'audit assure, entre autres, la supervision de l'audit interne dans les domaines suivants :

- revue du plan d'audit ;
- approbation du plan d'audit ;
- suivi de la réalisation du plan d'audit ;
- réception des synthèses/rapports d'audit ;
- suivi des recommandations de l'audit interne.

Et plus marginalement :

- approbation du budget de l'audit ;
- recrutement du responsable de l'audit interne ;
- révocation du responsable de l'audit interne.

Relations avec l'audit interne

Dans la majorité des cas, le comité d'audit rencontre l'audit interne entre quatre et cinq fois par an, voire à chaque réunion du comité.
Inversement, l'audit interne a accès au comité d'audit en dehors des réunions planifiées.
Ce dernier peut demander des missions en fonction des risques ou de besoins ponctuels identifiés.
Il peut aussi demander à être informé par l'audit interne en fonction d'une approche par les risques, convenue d'un commun accord.

Evaluation de l'urbanisme du contrôle interne

C'est le comité d'audit qui évalue l'efficacité et l'efficience de l'urbanisme du contrôle interne, voire dans un cas le conseil d'administration.
Cette évaluation est souvent restée informelle jusqu'à présent.
Bien entendu les régulateurs contribuent également à cette évaluation.

© IFACI

4- Conclusion du benchmark

En matière d'organisation du dispositif de contrôle interne, les établissements bancaires estiment sans surprise que les points forts sont :

- l'indépendance ;
- la bonne couverture du périmètre ;
- la multiplicité des intervenants ;
- la mise à niveau des effectifs et des compétences ;
- la proximité avec les opérationnels.

Ils notent en axes d'amélioration :

- la coordination entre acteurs ;
- l'exploitation des résultats et des contrôles tant par les organes de gouvernance que par les différentes fonctions de contrôle elles-mêmes ;
- la mise en exergue des points essentiels.

© IFACI

B- Modèles organisationnels mis en place par les établissements bancaires

1- Coordination des acteurs

Rappelons que le système de contrôle est construit sur deux modes distincts qui se complètent l'un l'autre : contrôle permanent et contrôle périodique.

- **Le contrôle permanent est assuré :**
  - au 1er niveau, de façon courante, à l'initiation d'une opération et au cours du processus de validation de l'opération par les opérateurs eux-mêmes, la hiérarchie au sein de l'unité ou par les systèmes automatisés de traitement des opérations ;
  - au 2ème niveau, par des agents distincts de ceux ayant engagé l'opération, pouvant exercer des activités opérationnelles (ex. : ouverture de compte : centralisation et vérification du dossier d'ouverture de compte par les services du siège) et/ou par des agents exclusivement dédiés aux fonctions spécialisées de contrôle permanent de dernier niveau (contrôle des risques crédit, contrôle comptable, contrôle de la conformité, etc.), sans pouvoir d'engagement impliquant une prise de risques, afin d'éviter d'être juge et partie.

- **Le contrôle périodique** (dit de 3ème niveau) recouvre les vérifications ponctuelles, sur pièces et sur place, pour l'essentiel dans le cadre d'un plan d'audit pluriannuel, de toutes les activités et fonctions de l'entreprise (y compris celles du contrôle permanent, contrôle de la conformité inclus) par une unité d'audit-inspection indépendante.

Organisation des fonctions de contrôle

Les fonctions de contrôle dans les groupes bancaires intégrés tendent de plus en plus à être organisées sous forme de lignes métier hiérarchiques. C'est le cas en particulier des lignes métier audit/inspection, et risques/contrôle permanent.

Du fait du lien hiérarchique, le pouvoir de nomination et d'évaluation des collaborateurs appartient à la ligne métier, de même que la définition de normes et méthodologies communes ainsi que la mise en place de reportings centralisés.

Ligne métier risques et contrôles permanents

La fonction de contrôle permanent est distincte du contrôle périodique. Dotée d'effectifs dédiés, elle est exclusive de toute fonction d'engagement au sens de décision impliquant une prise de risques, afin d'éviter d'être juge et partie.

© IFACI

Pour certaines entités, en fonction de la taille et de l'activité, la fonction risques et contrôles permanents peut être exercée par la fonction risques et contrôles permanents d'une autre entité du groupe, après accord des organes délibérants concernés et information du comité de contrôle interne de l'entité de rattachement.

Lignes métiers conformité et juridique

Deux fonctions contribuent au contrôle de la conformité : la ligne métier conformité et la ligne métier juridique. Elles sont exclusives de toute fonction d'engagement, au sens de décision impliquant une prise de risques, afin d'éviter d'être juge et partie. Elles sont généralement organisées sous forme de lignes métier fonctionelles.

Leur périmètre d'intervention fait partie intégrante du champ du contrôle permanent. A ce titre, elles définissent ou exploitent des cartographies, outils ou contrôles partagés avec la fonction risques et contrôles permanents.

La ligne métier conformité assure plus spécifiquement le contrôle de la conformité aux normes professionnelles et déontologiques et aux normes internes, tandis que la ligne métier juridique assure le contrôle de la conformité aux dispositions législatives et réglementaires.

Pour certaines entités, en fonction de la taille et de l'activité, la fonction conformité peut être intégrée à l'unité risques et contrôle permanents ou être exercée par la fonction conformité d'une autre entité du groupe, après accord des organes délibérants concernés et information du comité de contrôle interne de l'entité de rattachement.

Ligne métier audit/inspection (contrôle périodique)

La fonction contrôle périodique dotée d'effectifs dédiés est exclusive de toute autre fonction.

L'audit/inspection assure le niveau ultime de contrôle. Son périmètre d'intervention s'exprime de la manière la plus large et couvre l'ensemble du périmètre de l'entité (activités exercées en propre ou externalisées), y compris la ligne métier risques et contrôle permanents et les lignes métier conformité et juridique. Elle apporte une opinion indépendante sur le fonctionnement de toute entité, activité, fonction et processus et sur son dispositif de contrôle interne.

Pour certaines entités, en fonction de la taille et de l'activité, le contrôle périodique peut être exercé par la fonction contrôle périodique d'une autre entité du groupe, après accord des organes délibérants concernés et information du comité de contrôle interne de l'entité de rattachement. Cette possibilité trouve notamment son application par la constitution de pôles de compétences d'audit partagés entre plusieurs filiales exerçant le même métier.

© IFACI

Coordination des fonctions de contrôle

Les fonctions de contrôle sont animées par la direction générale en s'appuyant, en général, sur un comité de contrôle interne auquel participent les fonctions de contrôle.

Le comité d'audit, émanation de l'organe délibérant, s'assure du bon fonctionnement du dispositif en ayant, par ailleurs, un accès direct aux responsables des fonctions de contrôle en dehors de l'organe exécutif.

Le modèle est répliqué au niveau de chaque filiale qui met en œuvre son propre dispositif de contrôle interne selon les normes du groupe et effectue une appréciation régulière de la qualité de ce dispositif, afin d'apporter l'assurance raisonnable à son organe délibérant, à la maison mère ainsi qu'aux autorités de tutelle, du niveau de maîtrise des activités et des risques encourus.

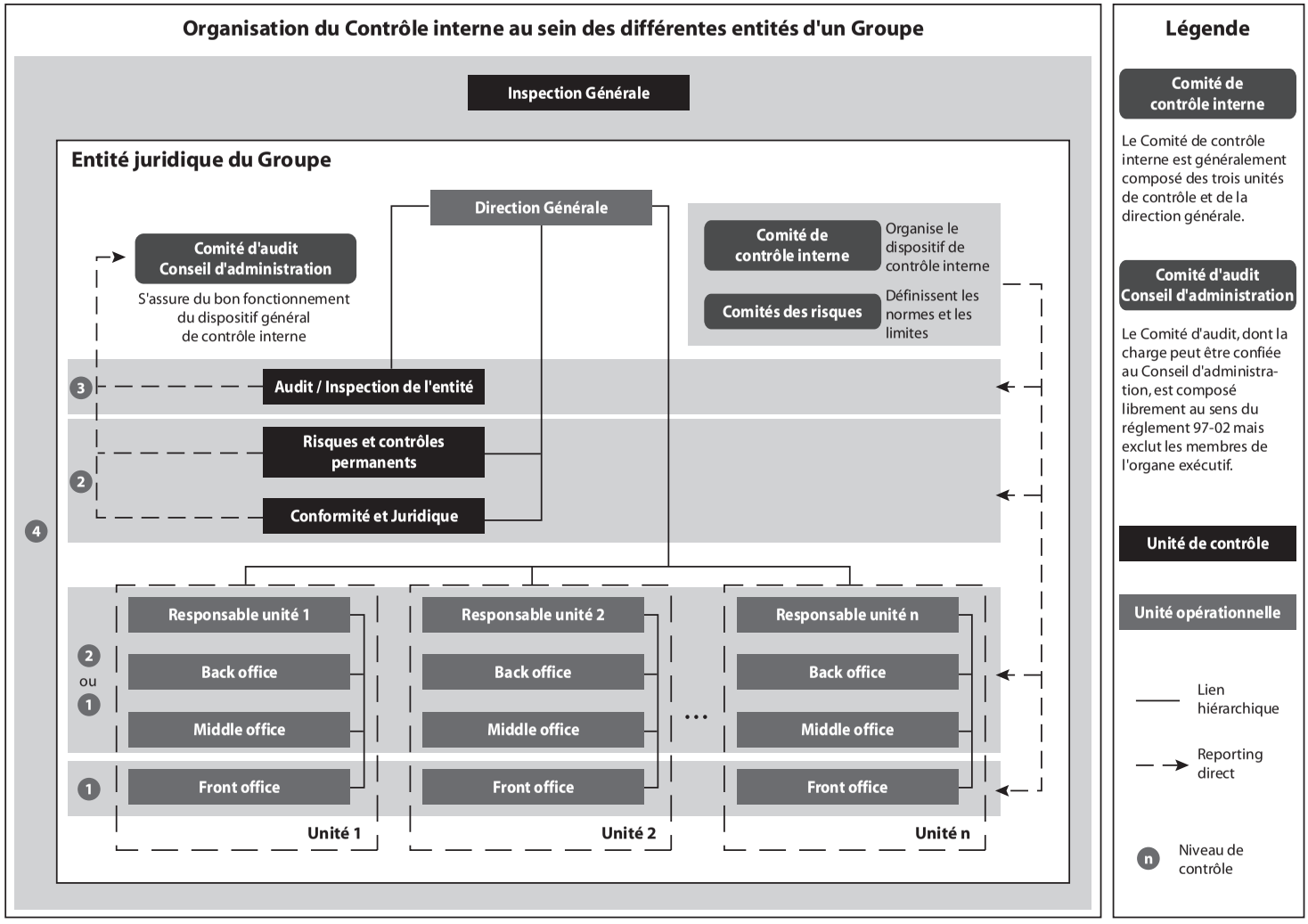
Cette organisation ne peut être effective que si les principes suivants sont respectés :

- implication directe de l'organe exécutif (direction générale) dans l'organisation et le fonctionnement du dispositif de contrôle interne ;
- responsabilité de l'ensemble des acteurs ;
- couverture exhaustive des activités et des risques ;
- définition claire des tâches, de séparation effective des fonctions d'engagement et de contrôle ;
- processus de décision, fondé sur des délégations formalisées et à jour, comportant un double regard pour tout engagement significatif de quelque nature qu'il soit, pouvant se traduire par la nécessité d'un accord préalable ou d'un avis, le cas échéant, de la part des fonctions de contrôle permanent de dernier niveau (sélection de la clientèle, nouvelles activités et nouveaux produits, etc.) ;
- normes et procédures, notamment en matière comptable, formalisées et à jour ;
- déploiement de fonctions de contrôle spécialisées, indépendantes des unités opérationnelles, organisées sous forme de lignes métier à caractère transversal, compétentes sur les différentes entités du groupe : risques, contrôles permanents, conformité, juridique, contrôle périodique (audit-inspection) ;
- information de l'organe délibérant (conseil d'administration ou de surveillance : stratégies et politiques de risques, limites globales et opérationnelles fixées aux prises de risques, suivi des limites, activité et résultats des contrôles permanents et périodiques).

Dans la pratique, les 4 fonctions de contrôle de second niveau (risques, contrôles permanents, conformité, juridique) peuvent être combinées de manière différente.
Ces combinaisons donnent lieu à diverses structures organisationnelles dont certaines sont schématisées dans les figures ci-après en distinguant des modèles d'organisation au niveau de la tête de groupe et au niveau des entités juridiques ou opérationnelles.

© IFACI

Schéma 1



© IFACI

© IFACI

Schéma 2

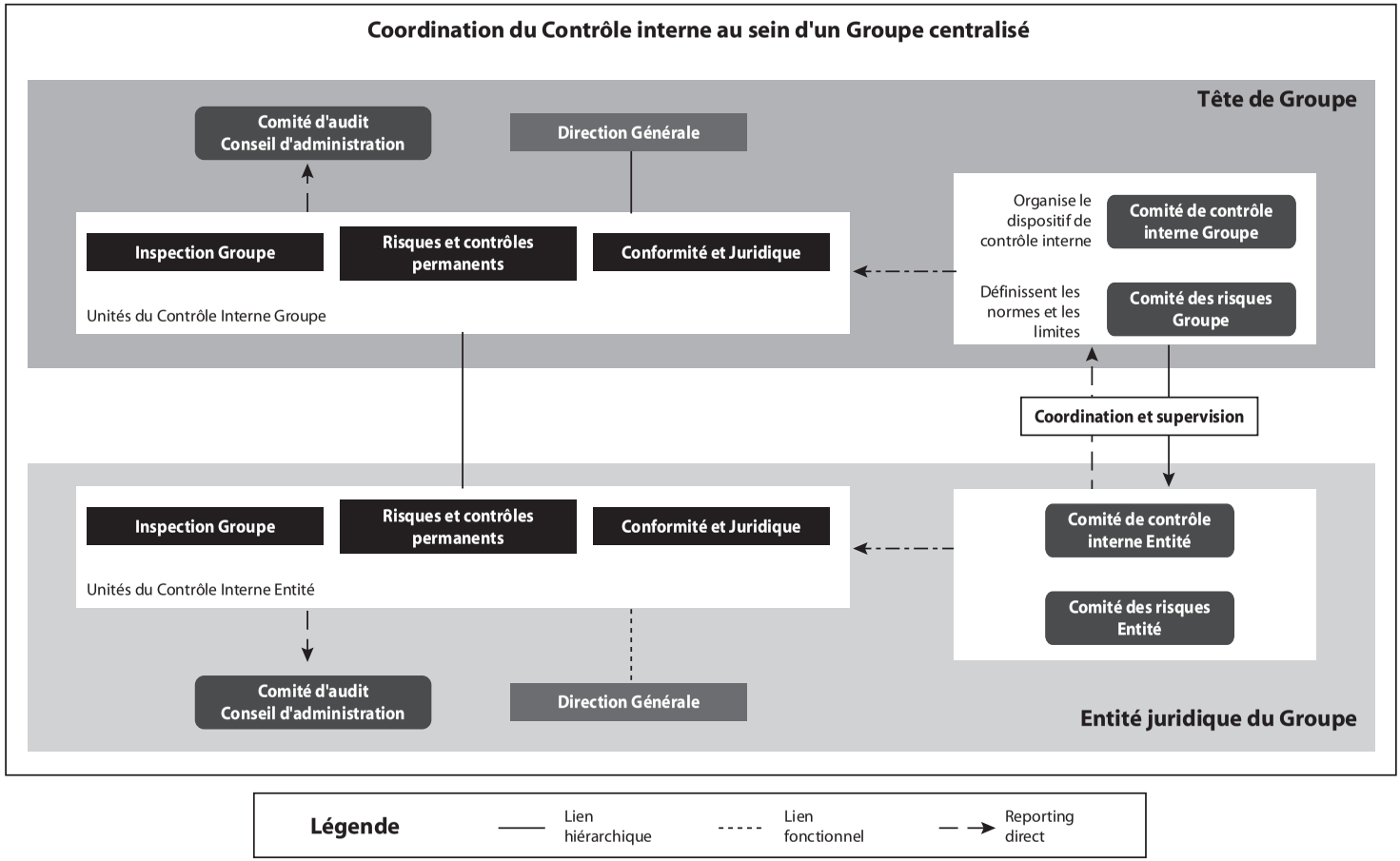
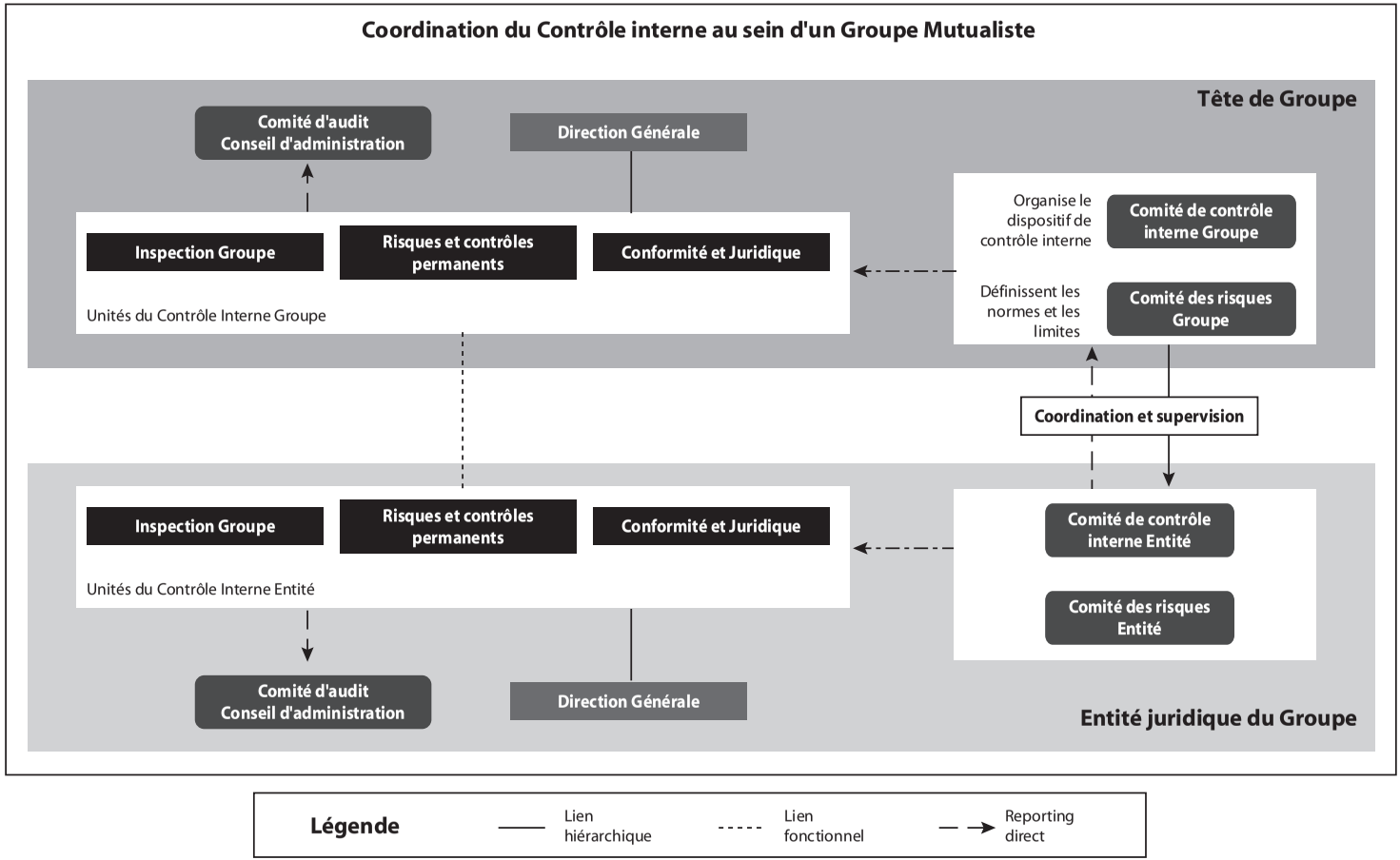


Schéma 3



© IFACI

© IFACI

2-Focus sur le rôle et le positionnement de l'audit interne

Schéma 4

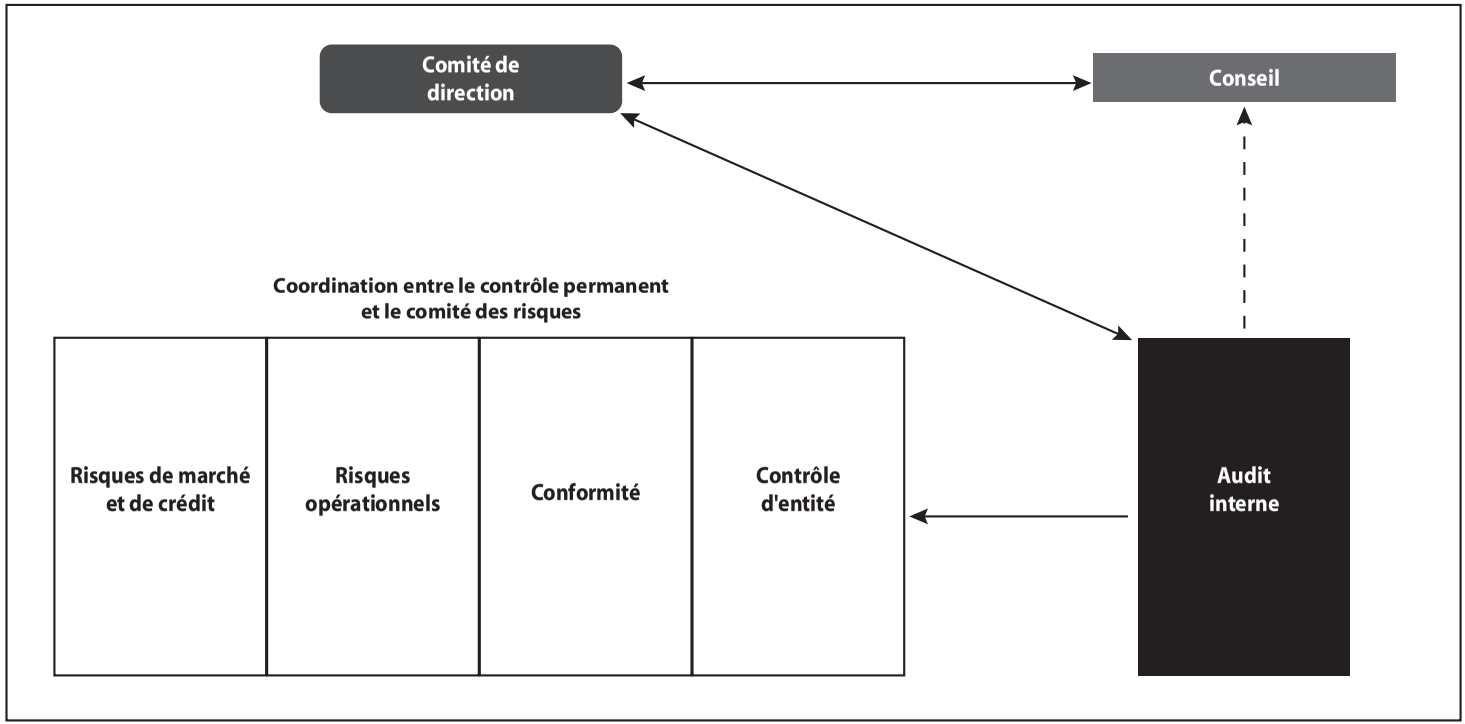
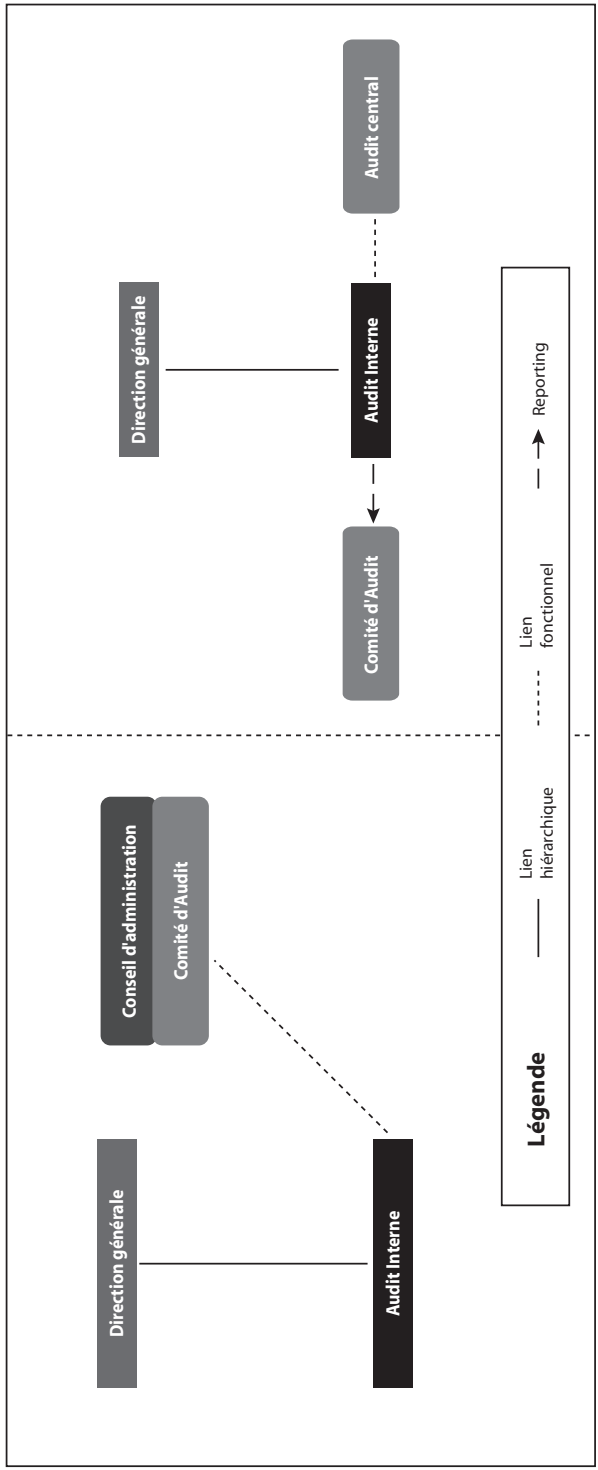
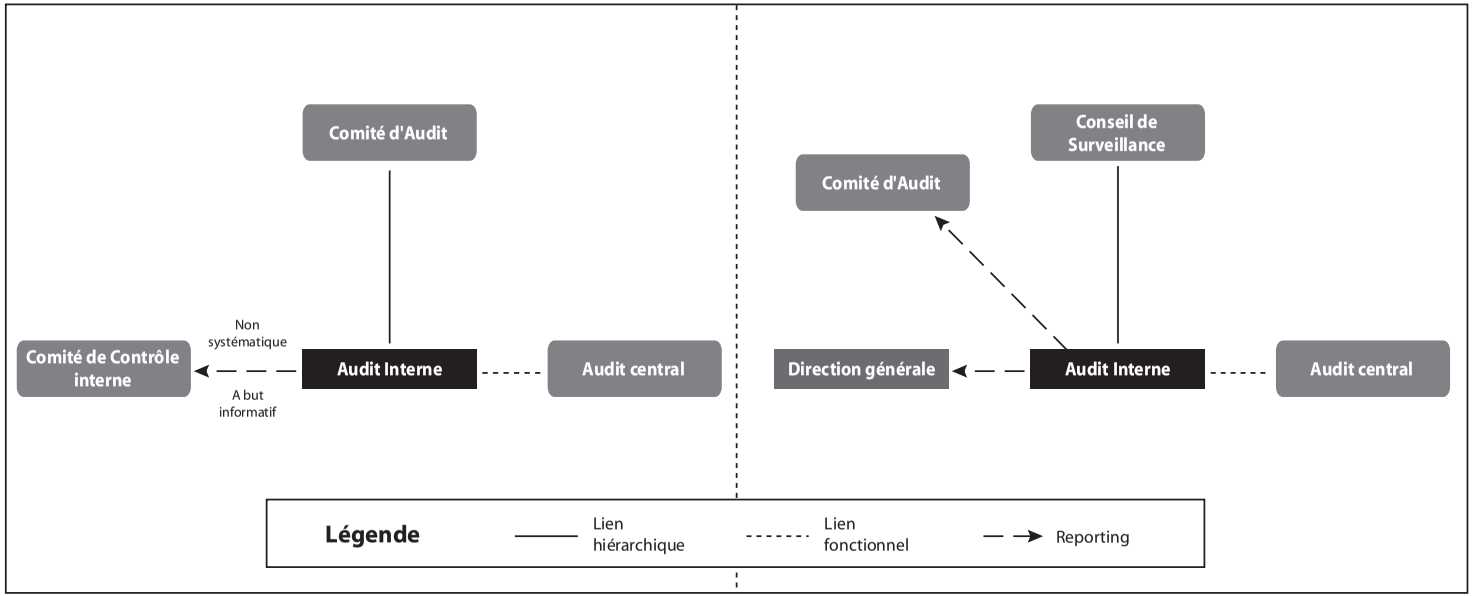


Schéma 5



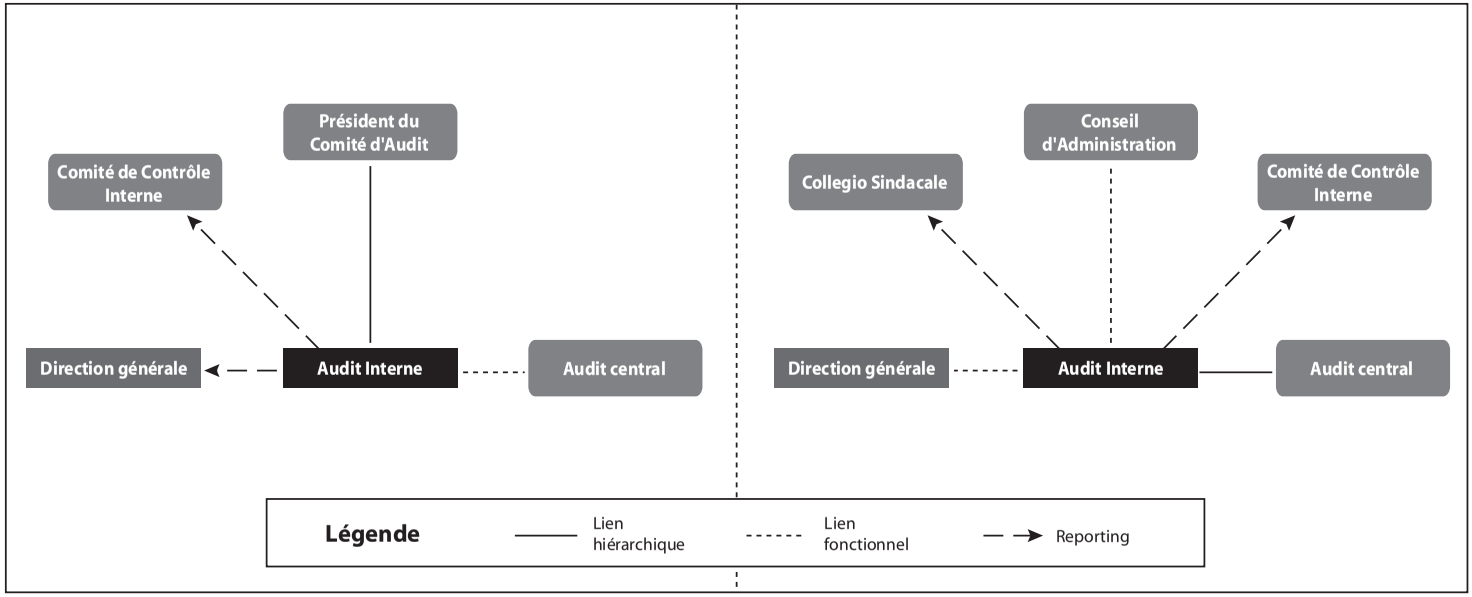
© IFACI

Schéma 6



© IFACI

Schéma 7



© IFACI

Partie 3

Prise de Position du Groupe Professionnel Banque de l'IFACI

Sept prises de position du Groupe Banque pour un urbanisme du contrôle interne efficient

Le contrôle interne est l'affaire de tous, c'est-à-dire des opérationnels, des agents spécialement dédiés au contrôle, et des organes de gouvernement d'entreprise (I).
Le rôle de ces derniers demande encore à être clarifié (II) et il est souhaitable de continuer à renforcer le rôle du comité d'audit notamment à l'égard du contrôle périodique (III).

L'efficience d'un système de contrôle interne repose sur la combinaison d'acteurs insérés opérationnellement et de corps indépendants (IV). Cette multiplicité d'intervenants exige une coordination (V) qui sera d'autant plus efficace que les différents organes de contrôle travailleront sur une base de sous-jacents communs et avec des concepts et un langage partagés (VI).

Optimiser l'efficience du contrôle interne et plus particulièrement celle de l'audit interne suppose de se doter des moyens adéquats et de les adapter en permanence. La clé du succès passe bien entendu par la qualité des équipes, elle-même tributaire d'une gestion collective des talents et d'une gestion active des carrières individuelles (VII).

© IFACI

© IFACI

1. Le contrôle interne : l'affaire de tous

La maîtrise des différents risques d'une banque et donc, in fine, sa solidité peuvent être directement impactées par des actions et des décisions prises quotidiennement par de nombreux acteurs au sein de l'organisation.

C'est la raison pour laquelle le contrôle interne est l'affaire de tous : en premier lieu celle des opérationnels, puis celle des entités spécialisées dans les fonctions de contrôle et aussi celle des corps de gouvernement d'entreprise.

● Le contrôle interne n'est pas réservé aux spécialistes ...

La complexité croissante des organisations bancaires et la diversité des produits traités renforcent l'exigence d'une responsabilisation des opérationnels en tant que première ligne de défense. A ce titre, le manager est le premier responsable de la qualité du dispositif de contrôle interne de son unité. Et son implication est essentielle dans la mise en œuvre des prescriptions et recommandations émises par les fonctions spécialisées de contrôle.

● ... mais le recours à des entités expertes dédiées est une nécessité ...

Les dispositifs de contrôle des banques font l'objet d'une régulation stricte qui définit les responsabilités spécifiques en matière de contrôle interne des différents acteurs dédiés. Ces derniers ont vu leurs prérogatives se développer au cours des dernières années. Les auditeurs internes en charge du contrôle périodique constituent l'un des piliers historiques du contrôle interne.

Cela a conduit naturellement à une spécialisation des corps de contrôle interne sur leurs domaines spécifiques. Le contrôle interne, tout en restant l'affaire de tous, est devenu aussi l'affaire des spécialistes, professionnels du contrôle.

● ... et le contrôle interne réclame une implication croissante des organes de gouvernement d'entreprise.

Cette multiplicité d'intervenants résultant de la complexité des organisations et du nécessaire encadrement des activités bancaires par le régulateur doit être organisée. Si les récentes défaillances des dispositifs de contrôle interne des banques ont d'abord mis en lumière le rôle crucial

© IFACI

des contrôles de premier niveau et des unités de contrôle spécialisées, elles ont parfois abouti à la mise en cause de l'organe exécutif voire de l'organe délibérant.

A cet effet, le Groupe Banque recommande que :

1) *l'organe exécutif, premier responsable de la stratégie de la banque, s'approprie le dispositif de contrôle interne comme un élément essentiel de succès dans la conduite de cette stratégie ;*

2) *cet organe exécutif adopte un discours et une attitude dénués d'ambiguïté sur l'importance qu'il accorde au dispositif de contrôle interne, exploite les résultats de celui-ci et exige une attitude semblable de la part de tout le personnel ;*

3) *les administrateurs, membres du comité d'audit ou de tout autre comité équivalent, disposent du temps nécessaire pour se faire décrire en détail le dispositif de contrôle interne et la maîtrise des risques, faire les observations qui s'imposent et en effectuer une surveillance attentive et régulière.*

© IFACI

2- Clarifier le rôle des organes de gouvernement d'entreprise à l'égard des acteurs du contrôle interne

Le rôle des organes de gouvernement d'entreprise à l'égard des acteurs du contrôle interne fait l'objet de nombreux textes.

Le Règlement 97-02, la doctrine ainsi que les normes professionnelles s'accordent pour affirmer la responsabilité partagée du dispositif de contrôle interne par les organes de gouvernance : organes exécutif et délibérant.

Le règlement 97-02 modifié, relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement, confie explicitement la responsabilité de la mise en œuvre du contrôle interne à la direction générale sous la supervision du Conseil. Pour le secteur bancaire, il précise que les organes exécutif et délibérant sont tenus d'évaluer et de contrôler périodiquement l'efficacité des politiques et des procédures pour se conformer au règlement précité.

Pour autant, force est de reconnaître que la multiplication des textes et des normes sur ce thème n'a pas toujours résolu de façon pleinement satisfaisante les problèmes de relations qui existent entre les organes de gouvernement d'entreprise et les acteurs du contrôle interne.

Si la réglementation récente en matière d'implication des organes de gouvernement d'entreprise, et notamment de l'organe délibérant, constitue une avancée, le positionnement des fonctions de contrôle (contrôle permanent/filière risques/conformité – contrôle périodique) avec un rattachement (hiérarchique) obligé à l'organe exécutif, soulève deux questions : celle de la nature des liens de ces fonctions avec l'organe délibérant et celle de leurs modalités de reporting.

Le Groupe Banque réaffirme la nécessité de renforcer cette dualité de rattachement. Elle permet de garantir à la fois :

- *un « deuxième regard » donné au délibérant par les différents corps de contrôle, en sus de celui donné par l'exécutif. En effet, la compréhension des activités complexes et des organisations souvent matricielles exige un dialogue régulier avec les acteurs du contrôle interne. Cela permet, à l'organe délibérant, via le comité d'audit, d'avoir une vision des risques majeurs générés par l'activité de la banque ;*
- *l'exigence d'indépendance des corps de contrôle qui se trouve ainsi confortée.*

© IFACI

3- Renforcer le rôle du comité d'audit à l'égard de l'audit interne

Au fil des ans, le comité d'audit, émanation de l'organe délibérant, a beaucoup évolué du fait des pratiques et de la réglementation. Les temps sont désormais révolus où il consacrait l'essentiel de ses séances à l'arrêté des comptes et une portion congrue au contrôle.
Le comité d'audit occupe une position clé dans l'urbanisme du contrôle interne des banques pour deux raisons :

- la nature particulière de l'activité bancaire, qui repose sur la prise de risques, nécessite une implication particulièrement forte de l'organe délibérant ;
- investi de missions plus ciblées (les comptes, les risques, le contrôle), le comité d'audit dispose de plus de temps que l'organe délibérant pour approfondir les analyses ou mener des réflexions.[1]

L'efficacité du rôle du comité d'audit en matière de contrôle interne repose sur des conditions de forme et de fond.

Sur la forme, le Groupe Banque recommande que :

1) *le comité d'audit alloue une proportion suffisante de son temps au contrôle interne et notamment à l'audit, la mesure du temps consacré par le comité d'audit aux différentes directions dont il suit l'activité pouvant être considérée comme un indicateur pertinent ;*

2) *soient organisés, sur une base au moins annuelle, un contact bilatéral entre le Président du comité d'audit et le responsable de l'audit interne ainsi que des contacts ponctuels à l'initiative de ce dernier lorsque les circonstances le nécessitent, indépendamment de sa participation aux réunions programmées du comité d'audit, la fréquence de ces contacts étant également un indicateur de son fonctionnement ;*

3) *ne soient adressées au comité d'audit que les informations pertinentes en évitant une surinformation stérile tout autant que des présentations vagues et superficielles.*

Sur le fond, le Groupe Banque recommande qu'en complément des figures imposées (Rapports CRBF, art 38 et rapports AMF, etc.), le responsable de l'audit interne puisse échanger, à son initiative et bien entendu hors de la présence de l'Exécutif, sur tout sujet de préoccupation relevant de son domaine.

[1] *Il convient de rappeler que le pouvoir coercitif appartient à l'organe délibérant et non au comité d'audit, ce qui place ce dernier dans une position d'instruction et non de jugement.*

© IFACI

Au total, trois facteurs-clés de succès doivent être soulignés :

- l'audit interne et les fonctions de contrôle dans leur activité de reporting se doivent d'être transparents et évidemment bannir l'autocensure. La seule exigence est de trouver la bonne maille dans l'information donnée au comité d'audit compte tenu du temps disponible.
- de son côté, le comité d'audit doit se garder de la tentation du sur-réagir. Devant une situation de crise, il lui faut d'abord partager l'analyse des causes et des plans d'action avec l'organe exécutif.
- c'est au comité d'audit qu'il appartient de présenter à l'organe délibérant les travaux de l'audit interne auxquels il ne manquera pas d'ajouter son propre jugement de la situation.

© IFACI

4- Concilier indépendance et insertion opérationnelle des acteurs de contrôle interne

Le Groupe Banque considère qu'un système de contrôle interne efficace est un système qui concilie judicieusement insertion opérationnelle et indépendance.
Il note que les contrôles de premier niveau sont totalement intégrés dans les métiers et réalisés soit par les opérationnels eux-mêmes dans le cadre d'autocontrôles, soit par leur hiérarchie, soit additionnellement par des personnes dédiées mais totalement insérées dans l'activité.

Le Groupe Banque recommande que :

1) *les fiches de poste des opérationnels comportent des tâches de contrôle et les évaluations annuelles – et la rémunération (variable) qui en découle – prennent en compte la façon dont les opérationnels s'acquittent de ces tâches.*

2) *les contrôles de deuxième niveau soient réalisés par des équipes déchevillées des opérationnels. Cette indépendance n'empêche pas toutefois les entités de contrôle qui les réalisent de se positionner dès le premier niveau. C'est le cas notamment de la fonction conformité qui a un rôle préventif et une fonction de contrôle a posteriori. Ainsi :*
   - *son indispensable insertion opérationnelle la fait intervenir au premier niveau lorsqu'elle participe à des comités décisionnels, comme par exemple, le comité d'acceptation clients ou le comité nouveaux produits.*
   - *en tant que fonction de contrôle (contrôle des transactions, de la tenue du KYC, etc.) et de surveillance (transaction des collaborateurs, rôle d'alerte, etc.) son intervention se situe alors clairement au second niveau.*

3) *le contrôle de troisième niveau, réalisé par l'audit interne soit totalement indépendant.*
   En effet, pour tester la qualité des contrôles réalisés par les premier et deuxième niveaux, l'audit interne est obligatoirement détaché des métiers.
   En conséquence, la fonction audit interne doit être une fonction autonome et intégrée, le responsable de l'audit interne Groupe exerçant une tutelle hiérarchique sur l'ensemble des auditeurs répartis dans les différents métiers et activités du Groupe, quelle que soit leur localisation. Cette intégration combinée à un rattachement au plus haut niveau, à savoir à la direction générale, est à même d'assurer l'indépendance nécessaire à la fonction.

© IFACI

5- Coordonner les acteurs du contrôle interne

En raison de la multiplication des acteurs du contrôle interne, leur coordination est nécessaire pour assurer que :

- le système de contrôle interne est exhaustif ;
- tous les acteurs marchent de conserve en termes de déploiement de plans de contrôle, de méthodologie de contrôle, de système d'alerte, d'outils, etc. ;
- le système est efficient, c'est-à-dire que l'addition de tous les acteurs conduit à un résultat optimal et non redondant.

A cet effet, le Groupe Banque recommande que :

1) *le rôle de chacun des acteurs du contrôle interne soit clairement défini et connu de l'ensemble des collaborateurs, et chacun d'entre eux opère dans la limite des responsabilités qui lui ont été assignées ;*

2) *la coordination de l'ensemble des acteurs du contrôle interne soit assurée à un très haut niveau, directement par la direction générale ou par un comité de coordination du contrôle interne dont la présidence serait confiée à un membre du comité exécutif, non impliqué par ailleurs dans une responsabilité de contrôle permanent. Si tel n'était pas le cas, l'indépendance requise du contrôle périodique en serait affaiblie ;*

3) *une coordination spécifique au contrôle permanent soit mise en place, en raison de la diversité des acteurs en charge de cette fonction. Elle pourrait être confiée à un autre membre du Comité exécutif*
Sur ce point les dispositions de l'article 7-1 dernier alinéa précisent qu'« en cas de pluralité de responsables de niveau le plus élevé du contrôle permanent, un membre de l'organe exécutif assure la cohérence et l'efficacité dudit contrôle ».

© IFACI

6- Disposer d'un langage commun et partager les résultats des contrôles

Le Groupe Banque considère qu'une coordination des acteurs du contrôle interne exige que les fonctions de contrôle disposent d'un langage commun et qu'elles évitent de travailler en silo.

Il recommande que :

1) *les fonctions de contrôle disposent d'une cartographie unique et partagée des entités auditables et adoptent une définition commune des risques ou familles de risque mesurés et suivis par la Banque ;*

2) *le contrôle périodique s'appuie, lors de ses missions, sur les conclusions des travaux effectués par les différents corps de contrôle permanent ;*

3) *lors de la définition de son plan d'audit, le contrôle périodique prenne en compte les éléments des cartographies des risques réalisées par les opérationnels et les fonctions de contrôle permanent, après avoir procédé à une évaluation de leurs travaux (examen des méthodes mises en œuvre et pertinence des analyses), le contrôle périodique devant en tout état de cause se forger sa propre opinion et bâtir son propre risk assessment qui permettra de déterminer son plan d'audit ;*

4) *les acteurs du contrôle permanent soient informés sans délai des faiblesses dans le dispositif de contrôle interne révélées lors des investigations du contrôle périodique ainsi que des recommandations qu'il a émises pour y remédier ;*

5) *les acteurs du contrôle permanent soient systématiquement impliqués dans le suivi des recommandations émises par le contrôle périodique. Un outil de suivi des recommandations peut être utilement développé et partagé entre le contrôle périodique et les acteurs du contrôle permanent.*

L'ensemble de ces recommandations permettra, d'une part, d'éviter de dupliquer les efforts de contrôle (les risques et leurs dispositifs de maîtrise sont analysés et consolidés selon des règles communes, le contrôle s'effectue de façon cohérente dans l'ensemble de la Banque) et, d'autre part, d'harmoniser les démarches. Les fonctions de contrôle y gagneront ainsi en efficacité et en clarté dans la communication des messages clés aux organes de gouvernance.

© IFACI

7- Adapter en permanence les moyens du contrôle interne à sa mission et plus particulièrement ceux de l'audit interne

● D'une bonne définition des rôles de chacun ...

La pyramide des contrôles évite les duplications et permet d'obtenir une meilleure couverture des risques.
Ce n'est qu'après avoir bien défini le rôle de chacun des acteurs du contrôle interne qu'une réflexion sur les moyens nécessaires peut être engagée. Elle doit être fondée sur l'appréciation qualitative des différentes couches de contrôle. Les premiers niveaux doivent être robustes afin que le contrôle périodique puisse mener à bien ses missions.
Le contrôle périodique ne peut pas se substituer à un contrôle permanent défectueux ou incorrectement staffé. En cas de carence de ce niveau de contrôle, le contrôle périodique sera en difficulté pour obtenir les informations lui permettant de remplir efficacement son rôle.
De la même manière, les fonctions de contrôle permanent ne peuvent remplacer les contrôles qui doivent être mis en place par les managers dans leur rôle de supervision des travaux confiés à leurs équipes. Elles doivent évaluer ces contrôles et les qualifier afin de donner une assurance raisonnable à l'organe exécutif quant à la couverture minimale des risques par les responsables de fonctions. Cette bonne définition des rôles de chacun est un gage d'efficience.

● ... à une détermination optimale des moyens nécessaires à l'audit interne

Le Groupe Banque recommande que :

1) *la direction générale donne à l'audit interne :*
   - *les ressources humaines adaptées aux risques encourus par la Banque, le ratio de 1 % du personnel, traditionnellement retenu, doit être adapté en fonction de l'environnement et de la nature des risques à contrôler ;*
   - *le statut et l'indépendance nécessaires à la considération de la fonction ainsi que des niveaux de rémunération permettant d'attirer les meilleurs collaborateurs vers cette fonction ;*

2) *le comité d'audit s'assure que l'audit interne dispose des ressources adaptées, tant en nombre qu'en expertise ;*

3) *l'équipe d'audit interne soit une équipe pluridisciplinaire ayant une bonne connaissance des normes professionnelles nationales et internationales, maîtrisant la*

© IFACI

méthodologie et les techniques de l'audit, ayant une bonne compréhension des différents métiers de la banque, et sachant faire preuve de flexibilité et de réactivité. Par exemple, elle doit pouvoir lancer rapidement des missions « prioritaires » sans délaisser pour autant son plan d'audit ;

4) *l'audit interne veille à demeurer une école de management en tant que filière d'excellence, la réalité de cette excellence étant mesurée à l'aune de la qualité des postes confiés aux collaborateurs issus de la fonction. Cela exige la mise en œuvre d'une gestion proactive des équipes d'audit pour, notamment, attirer les meilleurs potentiels les mieux à même de répondre au très haut niveau des exigences de cette fonction.*

© IFACI

Conclusion

On voit se dessiner un urbanisme du contrôle interne apte à procurer une « assurance raisonnable » quant à la maîtrise des risques de la Banque, dès lors que les conditions suivantes sont réunies :

1. Une implication forte des organes de gouvernement d'entreprise, et notamment de l'organe délibérant, sans que ce dernier ne sorte de son rôle de supervision en s'ingérant dans la gestion quotidienne. L'efficience du contrôle interne passe indiscutablement par un approfondissement des relations de travail entre l'audit interne et le comité d'audit.

2. Une plus grande coopération des corps de contrôle, soit :
   - des entités de contrôle permanent entre elles ;
   - du contrôle permanent avec le contrôle périodique ;
   - de l'audit interne avec l'audit externe.

   Cette coopération sera d'autant plus fructueuse que les rôles assignés seront clairement précisés, que chacun s'y tiendra et qu'une coordination positionnée au bon niveau y veillera.

3. Des ressources humaines, notamment dans l'audit – organe ultime de contrôle – aptes à répondre aux exigences techniques et personnelles requises par la fonction. Cela suppose une forte attractivité de celle-ci, elle-même subordonnée :
   - à la qualité de l'encadrement et à l'expertise que l'on y acquiert ;
   - aux perspectives de carrières offertes à la sortie de la fonction ;
   - à des conditions de rémunération suffisamment compétitives.

4. Enfin, la démarche qualité, recommandée à l'audit interne par les textes et les normes internationales, dont la certification, constitue l'indispensable complément pour progresser. Le Groupe Banque ne peut qu'encourager une démarche de même nature pour le contrôle permanent.

© IFACI

© IFACI

ANNEXES

© IFACI

ANNEXE

© IFACI

Annexe 1 : Bibliographie

- Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne, IIA/IFACI, 2009
- Le rôle de l'audit interne dans le Gouvernement d'entreprise – Prise de Position, IFACI, 2009
- L'Urbanisme du contrôle interne, Prise de Position, IFACI, 2008
- Banking Internal Auditing in Europe, ECIIA, 2008
- Le dispositif de contrôle interne - cadre de référence de l'AMF, IFACI, 2007
- Méthodologie pour un contrôle bancaire efficace, Comité de Bâle, 2006
- Enhancing corporate governance, Basel Committee on Banking Supervision , 2006
- Le management des risques de l'entreprise – COSO Report II, IFACI/PwC, 2005
- Compliance and compliance function in the banks, Basel Committee on Banking Supervision, 2005
- La pratique du contrôle interne – COSO Report I, IFACI/PwC, 2002
- L'audit interne dans les banques, Comité de Bâle, 2001
- Règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement

© IFACI

ANNEXE

© IFACI

Annexe 2 : Grille analytique des textes

© IFACI

Grille analytique proposée pour analyser les différentes sources relatives à la doctrine, réglementations et bonnes pratiques

1- Législation et réglementation

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
Règlement 97-02 – *Arrêté du 19 janvier 2010*		
Le contrôle interne comprend notamment : a) un système de contrôle des opérations et des procédures internes ; b) une organisation comptable et du traitement de l'information ; c) des systèmes de mesure des risques et des résultats ; d) des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ; e) un système de documentation et d'information ; f) un dispositif de surveillance des flux d'espèces et de titres.	La responsabilité de s'assurer que l'entreprise assujettie se conforme à ses obligations au titre du présent règlement incombe à l'organe exécutif et à l'organe délibérant. En particulier, l'organe exécutif et l'organe délibérant disposent des informations pertinentes sur l'évolution des risques encourus par l'entreprise assujettie. Ils sont tenus d'évaluer et de contrôler périodiquement l'efficacité des politiques, des dispositifs et des procédures mis en place pour se conformer au présent règlement et prendre les mesures appropriées pour remédier aux éventuelles défaillances. L'organe délibérant arrête, le cas échéant sur avis de l'organe central de l'entreprise assujettie, les critères et seuils de significativité mentionnés à l'article 17 ter du présent règlement permettant d'identifier les incidents devant être portés à sa connaissance. Les incidents significatifs au regard des critères et seuils mentionnés à l'article 17 ter doivent être portés sans délai à la connaissance de l'organe exécutif et de l'organe délibérant ainsi que, le cas échéant, de l'organe central de l'entreprise assujettie. Article 38-24 Les établissements assujettis font parvenir à la Commission bancaire les critères et seuils mentionnés à l'article 17 ter et arrêtés par l'organe	Les rapports établis à la suite des contrôles effectués dans le cadre des dispositifs mentionnés au b de l'article 6 sont communiqués à l'organe exécutif et, sur sa demande, à l'organe délibérant et, le cas échéant, au comité d'audit. Lorsque le nombre de rapport et la taille de l'établissement le justifient, peuvent n'être directement portées à la connaissance de l'organe exécutif que les conclusions figurant dans ces rapports, qui en reprennent les résultats principaux. Lorsqu'une entreprise est affiliée à un organe central,

© IFACI

Les entreprises assujetties s'assurent que le système de contrôle s'intègre dans l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités et que les dispositifs mentionnés au b de l'article 6 s'appliquent à l'ensemble de l'entreprise, y compris ses succursales, ainsi qu'à l'ensemble des entreprises contrôlées de manière exclusive ou conjointe. Le système de contrôle interne comprend : Un système de contrôle des opérations et des procédures internes ayant pour objet, dans des conditions optimales de sécurité, de fiabilité et d'exhaustivité, de : a) vérifier que les opérations réalisées par l'entreprise, ainsi que l'organisation et les procédures internes, sont conformes aux dispositions en vigueur propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soient de nature législative ou réglementaire, ou qu'il s'agisse de normes	délibérant. La Commission bancaire vérifie la pertinence des critères et seuils retenus au regard de la situation de l'établissement et l'application qui en est faite. Lorsque la situation de l'établissement le justifie, elle peut, en application de l'article L. 613-16, demander à un établissement de revoir ces critères et seuils ainsi que les modalités de leur mise en œuvre. L'organe exécutif est chargé de transmettre sans délai à la Commission bancaire les incidents significatifs au regard des critères et seuils mentionnés à l'article 17 ter et arrêtés par l'organe délibérant. **Comité d'audit :** un comité qui peut être créé par l'organe délibérant pour l'assister dans l'exercice de ses missions. L'organe délibérant choisit la dénomination du comité d'audit et en définit la composition, les missions, les modalités de fonctionnement ainsi que les conditions dans lesquelles les commissaires aux comptes ainsi que toute personne appartenant à l'entreprise sont associés à ses travaux. Le comité d'audit est notamment chargé, sous la responsabilité de l'organe délibérant, de : • vérifier la clarté des informations fournies et porter une appréciation sur la pertinence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes individuels et, le cas échéant, consolidés ; • porter une appréciation sur la qualité du contrôle interne, notamment la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques, et proposer, en tant que de besoin, des actions complémentaires à ce titre. Ce comité peut être le comité chargé en application du code de commerce du suivi du processus d'élaboration de l'information financière et du suivi du contrôle légal des comptes annuels et comptes consolidés ou tout autre organe remplissant des fonctions équivalentes. Les membres de l'organe exécutif ne peuvent pas être membres du comité d'audit. A défaut de comité d'audit, ses missions sont remplies par l'organe délibérant. Au moins deux fois par an, l'organe délibérant procède à l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne, notamment du contrôle de la conformité sur la base des informations qui lui sont transmises à cet	ils sont également communiqués à celui-ci. Ces rapports sont tenus à la disposition des commissaires aux comptes et du secrétariat général de la Commission bancaire.

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
Règlement 97-02 – *Arrêté du 19 janvier 2010*		
professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant ; b) vérifier que les procédures de décisions, de prises de risques, quelle que soit leur nature, et les normes de gestion fixées par l'organe exécutif, notamment sous forme de limites, sont strictement respectées ; c) vérifier la qualité de l'information comptable et financière, qu'elle soit destinée à l'organe exécutif ou à l'organe délibérant, transmise aux autorités de tutelle et de contrôle ou qu'elle figure dans les documents destinés à être publiés ; d) vérifier les conditions	effet par l'organe exécutif et par les responsables mentionnés aux articles 7 et 11 et des incidents significatifs révélés par les procédures de contrôle interne en application de l'article 38-1. L'organe exécutif informe régulièrement, au moins une fois par an, l'organe délibérant et, le cas échéant, le comité d'audit : a) des éléments essentiels et des enseignements principaux qui peuvent être dégagés des mesures de risques auxquels l'entreprise assujettie et, le cas échéant, le groupe, sont exposés, notamment les répartitions prévues à l'article 18 ainsi que l'analyse des opérations de crédit prévue à l'article 20 et la surveillance du risque de non-conformité ; b) des mesures prises pour assurer la continuité de l'activité et l'appréciation portée sur l'efficacité des dispositifs en place ; c) des mesures prises pour assurer le contrôle des activités externalisées et des risques éventuels qui en résultent pour l'entreprise assujettie ; les prestations de services ou autres tâches opérationnelles essentielles ou importantes relevant des trois premiers tirets de l'article 4-r doivent être distinguées dans ces informations. Lorsque l'organe délibérant n'est pas associé à la fixation des limites, l'organe exécutif informe celui-ci et, le cas échéant, le comité d'audit, des décisions prises en la matière et il l'informe régulièrement, au moins deux fois par an, des conditions dans lesquelles les limites fixées sont respectées. Lorsqu'il existe un comité d'audit distinct de l'organe délibérant, l'information et l'examen prévus par le présent article peut n'avoir lieu qu'une fois par an. Les entreprises assujetties doivent, selon des modalités adaptées à leur taille et à la nature de leurs activités, disposer d'agents réalisant les	

© IFACI

d'évaluation, d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information, notamment en garantissant l'existence de la piste d'audit au sens de l'article 12 ; e) vérifier la qualité des systèmes d'information et de f) vérifier l'exécution dans des délais raisonnables des mesures correctrices décidées au sein des entreprises assujetties ; g) vérifier l'adéquation entre la politique de rémunération et les objectifs de maîtrise des risques. Les entreprises assujetties établissent, dans les mêmes conditions, une documentation qui précise les moyens destinés à assurer le bon fonctionnement du contrôle interne, notamment : a) les différents niveaux de responsabilité ; b) les attributions dévolues et les moyens affectés au fonctionnement des	contrôles, permanent ou périodique, conformément aux dispositions ci-après. a) Le contrôle permanent de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations réalisées et du respect des autres diligences liées à la surveillance des risques de toute nature associés aux opérations est assuré, avec un ensemble de moyens adéquats, par : • certains agents, au niveau des services centraux et locaux, exclusivement dédiés à cette fonction ; • d'autres agents exerçant des activités opérationnelles. b) Le contrôle périodique de la conformité des opérations, du niveau de risque effectivement encouru, du respect des procédures, de l'efficacité et du caractère approprié des dispositifs mentionnés au point a) est assuré au moyen d'enquêtes par des agents au niveau central et, le cas échéant, local, autres que ceux mentionnés au point a) ci-dessus. L'organisation des entreprises assujetties adoptée en application du point a de l'article 6 doit être conçue de manière à assurer une stricte indépendance entre les unités chargées de l'engagement des opérations et les unités chargées de leur validation, notamment comptable, de leur règlement ainsi que du suivi des diligences liées à la surveillance des risques. Cette indépendance pourra être assurée par un rattachement hiérarchique différent de ces unités jusqu'à un niveau suffisamment élevé ou par une organisation qui garantisse une séparation claire des fonctions ou encore par des procédures, éventuellement informatiques, conçues dans ce but et dont l'entreprise est en mesure de justifier l'adéquation. Les entreprises assujetties désignent un ou plusieurs responsables pour le contrôle permanent prévu au premier tiret du point a de l'article 6. Les responsables de niveau le plus élevé lorsqu'ils ne sont pas membres de l'organe exécutif ne doivent effectuer aucune opération commerciale, financière ou comptable. En cas de pluralité de responsables de niveau le plus élevé du contrôle permanent, un membre de l'organe exécutif assure la cohérence et l'efficacité dudit contrôle.	

© IFACI

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
Règlement 97-02 – *Arrêté du 19 janvier 2010*		
dispositifs de contrôle interne ; c) les règles qui assurent l'indépendance de ces dispositifs dans les conditions prévues à l'article 7 ; d) les procédures relatives à la sécurité des systèmes d'information et de communication et aux plans de continuité de l'activité ; e) une description des systèmes de mesure, de limitation et de surveillance des risques ; f) le mode d'organisation du dispositif de contrôle de la conformité ; g) pour les prestataires de services d'investissement et les entreprises mentionnées aux points 3 et 4 de l'article L. 440-2 et aux points 4 et 5 de l'article L. 542-1 du Code monétaire et financier, le mode	Les entreprises assujetties désignent également un responsable chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité des missions mentionnées au point b de l'article 6. Les agents en charge du contrôle périodique prévu au point b de l'article 6 exercent leurs missions de manière indépendante à l'égard de l'ensemble des entités et services qu'ils contrôlent. Lorsque la taille de l'entreprise ne justifie pas de confier les responsabilités du contrôle permanent et du contrôle périodique à des personnes différentes, ces responsabilités peuvent être confiées soit à une seule personne, soit à l'organe exécutif qui assure, sous le contrôle de l'organe délibérant, la coordination de tous les dispositifs qui concourent à l'exercice de cette mission. Lorsqu'une entreprise appartient à un groupe au sens de l'article 1 du règlement n° 2000-03 susvisé ou relève d'un organe central, ces responsabilités peuvent être assurées au niveau d'une autre entreprise du même groupe ou affiliée au même organe central, après accord des organes délibérants des deux entreprises concernées. L'organe délibérant est tenu informé par l'organe exécutif de la désignation des responsables mentionnés aux points 1 et 2 de l'article 7, dont les identités sont communiquées à la Commission bancaire. Ces responsables rendent compte de l'exercice de leurs missions à l'organe exécutif. Lorsque ce dernier ou l'organe délibérant l'estiment nécessaire, ils rendent également compte directement à l'organe délibérant, ou, le cas échéant, au comité d'audit. Les entreprises assujetties définissent des procédures qui permettent : a) de vérifier l'exécution dans des délais raisonnables des mesures correctrices qui ont été décidées par les personnes compétentes dans le cadre du dispositif de contrôle interne ; b) au responsable du contrôle périodique d'informer directement et de	

© IFACI

d'organisation de la gestion de trésorerie dans le cadre de l'exécution des services d'investissement ou de compensation et les conditions dans lesquelles est suivie la trésorerie prévisionnelle ainsi que les procédures mises en place pour veiller au respect des dispositions relatives au cantonnement des fonds de la clientèle des entreprises d'investissement. La documentation est organisée de façon à pouvoir être mise à la disposition, à leur demande, de l'organe exécutif, de l'organe délibérant, des commissaires aux comptes et du secrétariat général de la Commission bancaire ainsi que, le cas échéant, du comité d'audit et de l'organe central.	sa propre initiative le comité d'audit de l'absence d'exécution des mesures correctrices décidées. Les entreprises assujetties désignent un responsable chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du contrôle du risque de non-conformité, dont elles communiquent l'identité à la Commission bancaire. Les entreprises assujetties déterminent si le responsable du contrôle de la conformité rend compte de l'exercice de sa mission à l'un des responsables du contrôle permanent prévu à l'article 7, point 1, troisième alinéa, ou directement à l'organe exécutif. Lorsque l'organe exécutif ou l'organe délibérant l'estiment nécessaire, le responsable du contrôle de la conformité rend également compte directement à l'organe délibérant. Lorsque la taille d'une entreprise assujettie ne justifie pas de confier cette responsabilité à une personne autre que le responsable du contrôle permanent, celui-ci assure la coordination de tous les dispositifs qui concourent à l'exercice de la fonction de contrôle de la conformité. Les entreprises assujetties mettent en place des systèmes d'analyse et de mesure des risques en les adaptant à la nature et au volume de leurs opérations afin d'appréhender les risques de différentes natures auxquels ces opérations les exposent, et notamment les risques de crédit, de marché, de taux d'intérêt global, d'intermédiation, de règlement et de liquidité ainsi que le risque opérationnel. *« La surveillance des risques par la filière "risques"* *« Article 11-8* *« Les entreprises assujetties désignent un responsable en charge de la filière "risques", dont elles communiquent l'identité à la Commission bancaire. Cette filière inclut les agents et unités en charge de la mesure, de la surveillance et de la maîtrise des risques.* *« Lorsqu'il n'est pas membre de l'organe exécutif, le responsable de la filière "risques" est directement rattaché à cet organe et ne doit effectuer aucune opération commerciale, financière ou comptable.* *« Le responsable de la filière "risques" rend compte de l'exercice de ses missions à l'organe exécutif et l'alerte de toute situation susceptible*	

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
	Règlement 97-02 – *Arrêté du 19 janvier 2010*	
	d'avoir des répercussions significatives sur la maîtrise des risques. Lorsque ce dernier ou l'organe délibérant l'estiment nécessaire, il rend également directement compte à l'organe délibérant ou, le cas échéant, au comité d'audit. *« Lorsque la taille d'une entreprise assujettie ou les circonstances le justifient, le responsable du contrôle permanent assure la coordination de tous les dispositifs qui participent à la filière "risques".* *« Lorsqu'une entreprise appartient à un groupe au sens de l'article 1er du règlement n° 2000-03 susvisé ou relève d'un organe central, la responsabilité de la filière "risques" peut être assurée au niveau d'une autre entreprise du même groupe ou affiliée au même organe central, après accord des organes délibérants des deux entreprises concernées.* *[…] »* *« Article 17 quater* *[…]* *« Les systèmes et procédures doivent permettre aux établissements de disposer d'une cartographie des risques qui identifie et évalue les risques encourus au regard de facteurs internes (notamment la complexité de l'organisation, la nature des activités exercées, le professionnalisme des personnels et la qualité des systèmes) et externes (notamment les conditions économiques et les évolutions réglementaires). Cette cartographie :* *« a) Prend en compte l'ensemble des risques encourus ;* *« b) Est établie par entité et/ou ligne de métier, au niveau auquel est exercée, le cas échéant, la surveillance consolidée ou complémentaire ;* *« c) Evalue l'adéquation des risques encourus par rapport aux orientations de l'activité ;*	

© IFACI

	« d) Identifie les actions en vue de maîtriser les risques encourus, par : *« • le renforcement des dispositifs de contrôle permanent ;* *« • la mise en œuvre des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques définis au titre V ;* *« • la définition des plans de continuité de l'activité prévus à l'article 14 1.* *« Article 17 quinquies* *« L'ensemble des systèmes visés aux articles 17 à 17 quater doivent faire l'objet d'une actualisation et d'une évaluation régulières. »*	
8ème directive / *Ordonnance no 2008-1278 du 8 décembre 2008 transposant la directive 2006/43/CE du 17 mai 2006 et relative aux commissaires aux comptes*		
	8ème directive : Chaque entité d'intérêt public doit être dotée d'un comité d'audit. Les États membres déterminent si les comités d'audit doivent être composés de membres non exécutifs de l'organe d'administration et/ou de membres de l'organe de surveillance de l'entité contrôlée et/ou de membres nommés par l'assemblée générale des actionnaires de l'entité contrôlée. Au moins un membre du comité d'audit doit être indépendant et compétent en matière de comptabilité et/ou d'audit. Les États membres peuvent permettre que, dans les entités d'intérêt public satisfaisant aux critères de l'article 2, paragraphe 1, point f), de la directive 2003/71/CE, les fonctions attribuées au comité d'audit soient exercées par l'organe d'administration ou de surveillance dans son ensemble, à condition au moins que, lorsque le président de cet organe est un membre exécutif, il ne soit pas le président du comité d'audit. Sans préjudice des responsabilités des membres de l'organe d'administration, de gestion ou de surveillance ou des autres membres nommés par l'assemblée générale des actionnaires de l'entité contrôlée, le comité d'audit est notamment chargé des missions suivantes : a) suivi du processus d'élaboration de l'information financière ; b) suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne, le cas échéant, et de gestion des risques de la société ;	

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
8ème directive / *Ordonnance no 2008-1278 du 8 décembre 2008 transposant la directive 2006/43/CE du 17 mai 2006 et relative aux commissaires aux comptes – (suite)*		
	c) suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés ; d) examen et suivi de l'indépendance du contrôleur légal des comptes ou du cabinet d'audit, en particulier pour ce qui concerne la fourniture de services complémentaires à l'entité contrôlée. *Ordonnace du 8 décembre 2008 : « Art. L.823-19. – Au sein des personnes et entités dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé, ainsi que dans les établissements de crédit mentionnés à l'article L. 511-1 du code monétaire et financier, les entreprises d'assurances et de réassurances, les mutuelles régies par le livre II du code de la mutualité et les institutions de prévoyance régies par le titre III du livre IX du code de la sécurité sociale, un comité spécialisé agissant sous la responsabilité exclusive et collective des membres, selon le cas, de l'organe chargé de l'administration ou de l'organe de surveillance assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.* *« La composition de ce comité est fixée, selon le cas, par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance. Le comité ne peut comprendre que des membres de l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance en fonctions dans la société, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction. Un membre au moins du comité doit présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable et être indépendant au regard de critères précisés et rendus publics par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance.* *« Sans préjudice des compétences des organes chargés de l'administration,*	

© IFACI

© IFACI

	de la direction et de la surveillance, ce comité est notamment chargé d'assurer le suivi : *« a) du processus d'élaboration de l'information financière ;* *« b) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;* *« c) du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les commissaires aux comptes ;* *« d) de l'indépendance des commissaires aux comptes.* *« Il émet une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale ou l'organe exerçant une fonction analogue.* *« Il rend compte régulièrement à l'organe collégial chargé de l'administration ou à l'organe de surveillance de l'exercice de ses missions et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée. »*	

2- Doctrine

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
	Recommandations du Comité de Bâle	
	Texte « méthodologie pour un contrôle bancaire efficace 2006 – Les autorités de contrôle bancaire doivent avoir l'assurance que les banques et les groupes bancaires disposent d'un processus complet de gestion des risques (comportant une surveillance appropriée de la part du conseil d'administration et de la direction générale) pour identifier, évaluer, suivre et contrôler, ou réduire tous les risques significatifs et pour évaluer l'adéquation globale de leurs fonds propres au regard de leur profil de risque. Ce processus est adapté à la taille et à la complexité des établissements. L'autorité de contrôle vérifie que les établissements et les groupes bancaires disposent de stratégies adaptées de gestion des risques ayant été approuvées par leur conseil d'administration. Elle vérifie aussi, d'une part, que le conseil d'administration s'assure de l'élaboration de politiques et de procédures gouvernant la prise de risque ainsi que de l'instauration de limites adaptées et, d'autre part, que la direction prend les mesures nécessaires pour suivre et contrôler tous les risques significatifs, dans le respect des stratégies adoptées. L'autorité de contrôle exige des grandes banques à structure complexe de disposer d'une ou de plusieurs unités spécialisées chargées de l'évaluation, du suivi, ainsi que du contrôle ou de la réduction des risques significatifs. Elle vérifie que cette(ces) unité(s) fait(font) régulièrement l'objet d'une vérification par la fonction d'audit interne. Les autorités de contrôle bancaire doivent avoir l'assurance que les banques sont dotées de procédures de contrôle interne adaptées à la taille et à la complexité de leurs activités et recouvrant plusieurs aspects : dispositions claires de délégation des pouvoirs et des	

© IFACI

	responsabilités ; séparation des fonctions donnant lieu à un engagement de la banque, au versement de fonds et touchant aux actifs et aux passifs ; vérification de concordance de ces processus ; préservation des actifs ; audit interne et fonction de contrôle de conformité indépendants et appropriés pour vérifier la mise en œuvre de ces contrôles ainsi que le respect des lois et réglementations applicables. L'autorité de contrôle établit que les banques sont dotées de procédures de contrôle interne adaptées à la nature et à l'ampleur de leurs activités. Ces contrôles, qui incombent au conseil d'administration et/ou à la direction, concernent la structure organisationnelle, la politique et les procédures comptables, les doubles contrôles et la préservation des actifs et investissements. La législation, les dispositions réglementaires ou l'autorité de contrôle attribuent la responsabilité du dispositif de contrôle interne au conseil d'administration et à la direction de la banque. L'autorité de contrôle exige que le conseil d'administration et la direction de la banque aient une bonne compréhension des risques sous-jacents propres à leur activité et qu'ils soient déterminés à maintenir une structure de contrôle robuste. L'autorité de contrôle est habilitée à exiger des modifications de la composition du conseil d'administration et de la direction pour répondre à d'éventuelles préoccupations d'ordre prudentiel relatives à la satisfaction des critères énoncés. L'autorité de contrôle établit que les banques disposent d'une fonction permanente de conformité, aidant la direction à gérer efficacement les risques encourus par la banque en matière de conformité. La fonction de conformité doit être indépendante des activités opérationnelles de la banque. L'autorité de contrôle établit que le conseil d'administration supervise la gestion de cette fonction. L'autorité de contrôle établit que les banques disposent d'une fonction d'audit indépendante, permanente et efficace assurant le respect des politiques et procédures et vérifiant que les politiques, procédures et contrôles existants demeurent suffisants et adaptés à l'activité de l'établissement. L'autorité de contrôle établit que la fonction d'audit interne : est dotée de ressources suffisantes et d'effectifs disposant d'une formation	

© IFACI

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
	Recommandations du Comité de Bâle – *(suite)*	
	appropriée et possédant l'expérience requise pour comprendre et évaluer l'activité qui fait l'objet de l'audit ; dispose de l'indépendance requise, notamment un rattachement au conseil d'administration et un statut approprié au sein de l'établissement, de façon que la direction réagisse à ses recommandations et mette en œuvre les actions qui en découlent ; peut librement entrer en relation avec tout membre du personnel et communiquer avec lui, et accéder aux archives, dossiers et données de la banque et des sociétés du groupe, pour les besoins de sa mission ; s'appuie sur une méthodologie permettant d'identifier les risques significatifs encourus par la banque ; prépare un plan d'audit reposant sur sa propre évaluation du risque et répartit ses ressources en conséquence ; est habilitée à évaluer toute fonction externalisée. L'autorité de contrôle exige de la fonction d'audit qu'elle rende compte à un comité d'audit ou à une autre structure équivalente. **Texte « enhancing corporate Governance » 2006** Le conseil d'administration est responsable en dernier ressort des opérations et de la solidité financière de la banque. Sans prétendre établir une liste exhaustive d'exigences, le Comité a toutefois pu observer que la gouvernance d'entreprise se trouve renforcée lorsque les administrateurs, collégialement et individuellement se réunissent régulièrement avec la direction générale et l'audit interne pour examiner les politiques, définir les voies de communication au sein de la banque et suivre les progrès réalisés au regard des objectifs de l'entreprise. Le Comité estime qu'il est justifié et bénéfique pour les grandes banques à dimension internationale d'avoir un comité d'audit ou une structure équivalente chargée d'une mission similaire. Il incombe habituellement au comité d'audit : de superviser le travail des auditeurs internes et	

© IFACI

externes ; d'approuver ou de recommander au conseil d'administration ou aux actionnaires, pour approbation, la nomination, la rémunération et la révocation des auditeurs externes ; de réexaminer et d'approuver la portée et la fréquence des audits ; de prendre acte des rapports d'audit ; de s'assurer que la direction prend sans délai des mesures pour remédier aux insuffisances des contrôles, sanctionner le non-respect des politiques, lois et règlements et résoudre tout autre problème identifié par les auditeurs. Il peut être également judicieux que la nomination ou la révocation des auditeurs internes et externes soient du ressort uniquement des membres indépendants du comité d'audit (ceux qui ne font pas partie de la direction). Un conseil d'administration efficace définit clairement les attributions et principales responsabilités qui lui incombent à lui-même ainsi qu'à la direction générale. Lorsque les responsabilités ne sont pas bien délimitées ou que les attributions sont ambiguës et multiples, un problème peut se trouver aggravé par une réaction tardive ou partielle. Pour établir l'équilibre des pouvoirs prescrit par les principes de bonne gouvernance d'entreprise, le conseil d'administration est tenu de surveiller les actions de la direction, notamment leur conformité aux politiques qu'il a définies. Il revient à la direction générale de déléguer les tâches et d'établir une structure hiérarchique qui favorise l'exercice de responsabilités ; il faut toutefois rappeler qu'elle est tenue de surveiller l'exercice de ces responsabilités déléguées et qu'elle est, en dernier ressort, responsable devant le conseil de la bonne marche de la banque.

Les membres de la direction générale contribuent largement à la bonne gouvernance d'une banque en surveillant la hiérarchie de premier niveau dans des domaines et des activités spécifiques, selon les politiques et procédures établies par le conseil d'administration. L'un des rôles essentiels qui leur incombe est la création, selon les orientations du conseil d'administration, d'un système efficace de contrôle interne. Le conseil d'administration devrait être pleinement conscient que la présence d'auditeurs indépendants, compétents et qualifiés, ainsi que de fonctions de contrôle interne (y compris l'unité conformité et le service juridique) est cruciale, dans le cadre du processus de gouvernance d'entreprise, pour la réalisation de certains

© IFACI

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
	Recommandations du Comité de Bâle – *(suite)*	
	grands objectifs. Le conseil devrait, en particulier, considérer le travail des auditeurs et des fonctions de contrôle comme un outil indépendant de vérification et de validation des informations fournies par la direction sur les opérations et les résultats de la banque. La direction générale devrait, elle aussi, reconnaître que des fonctions efficaces d'audit, interne et externe, et de contrôle sont importantes pour la solidité à long terme de la banque. Le conseil d'administration et la direction générale peuvent aider la fonction d'audit interne à mieux identifier les problèmes liés à la gestion des risques et aux systèmes de contrôle interne en : • reconnaissant l'importance des processus d'audit et de contrôle interne, et en faisant partager cette reconnaissance à l'ensemble de la banque ; • exploitant les conclusions des auditeurs avec diligence et efficacité et en exigeant que la direction prenne rapidement toute mesure corrective nécessaire ; • assurant l'indépendance du responsable de l'audit interne, notamment en disposant qu'il rende compte au conseil d'administration ou au comité d'audit du conseil ; • chargeant les auditeurs internes d'évaluer l'efficacité des principaux contrôles internes. La banque devrait disposer de solides fonctions de contrôle interne, y compris une fonction de conformité efficace, dont la tâche courante consiste notamment à surveiller le respect des règles, réglementations, codes et politiques de gouvernance d'entreprise auxquels la banque est soumise, et à s'assurer qu'il est fait rapport de tout écart à un niveau de direction approprié ou, si nécessaire, au conseil d'administration.	

© IFACI

Il est de bonne pratique d'envisager que la fonction d'audit interne rende directement compte au conseil d'administration représenté par un comité d'audit ou toute autre structure comportant une majorité d'administrateurs indépendants. Il peut être intéressant, pour les administrateurs indépendants, de rencontrer, au moins une fois par an, en l'absence de la direction de la banque, l'auditeur externe et les responsables des fonctions audit interne, conformité et du service juridique. Cela peut renforcer la capacité du conseil d'administration de la banque à surveiller la façon dont la direction met en œuvre les politiques approuvées par le conseil et à s'assurer que les stratégies commerciales de la banque et ses expositions au risque respectent les critères de risque fixés par le conseil d'administration.

Texte « Compliance and the compliance function in banks » 2005
The bank's board of directors is responsible for overseeing the management of the bank's compliance risk. The board should approve the bank's compliance policy, including a formal document establishing a permanent and effective compliance function. At least once a year, the board or a committee of the board should assess the extent to which the bank is managing its compliance risk effectively. The bank's senior management is responsible for establishing a written compliance policy that contains the basic principles to be followed by management and staff, and explains the main processes by which compliance risks are to be identified and managed through all levels of the organisation. Clarity and transparency may be promoted by making a distinction between general standards for all staff members and rules that only apply to specific groups of staff. Senior management should, with the assistance of the compliance function:

- at least once a year, identify and assess the main compliance risk issues facing the bank and the plans to manage them. Such plans should address any shortfalls (policy, procedures, implementation or execution) related to how effectively existing compliance risks have been managed, as well as the need for any additional policies or procedures to deal with new compliance risks identified as a result of the annual compliance risk assessment;

© IFACI

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
	Recommandations du Comité de Bâle – *(suite)*	
	• at least once a year, report to the board of directors or a committee of the board on the bank's management of its compliance risk, in such a manner as to assist board members to make an informed judgment on whether the bank is managing its compliance risk effectively; and • report promptly to the board of directors or a committee of the board on any material compliance failures (e.g. failures that may attract a significant risk of legal or regulatory sanctions, material financial loss, or loss to reputation). The bank's senior management is responsible for establishing a permanent and effective compliance function within the bank as part of the bank's compliance policy. The bank's compliance function should be independent. 20. The concept of independence involves four related elements, each of which is considered in more detail below. First, the compliance function should have a formal status within the bank. Second, there should be a group compliance officer or head of compliance with overall responsibility for co-ordinating the management of the bank's compliance risk. Third, compliance function staff, and in particular, the head of compliance, should not be placed in a position where there is a possible conflict of interest between their compliance responsibilities and any other responsibilities they may have. Fourth, compliance function staff should have access to the information and personnel necessary to carry out their responsibilities. Each bank should have an executive or senior staff member with overall responsibility for co-ordinating the identification and management of the bank's compliance risk and for supervising the activities of other compliance function staff. This paper uses the title "head of compliance" to describe this position The head of compliance may or may not be a member of senior management. If the	

© IFACI

© IFACI

head of compliance is a member of senior management, he or she should not have direct business line responsibilities. If the head of compliance is not a member of senior management, he or she should have a direct reporting line to a member of senior management who does not have direct business line responsibilities. The compliance function should be free to report to senior management on any irregularities or possible breaches disclosed by its investigations, without fear of retaliation or disfavor from management or other staff members. Although its normal reporting line should be to senior management, the compliance function should also have the right of direct access to the board of directors or to a committee of the board, bypassing normal reporting lines, when this appears necessary. Further, it may be useful for the board or a committee of the board to meet with the head of compliance at least annually, as this will help the board or board committee to assess the extent to which the bank is managing its compliance risk effectively. The scope and breadth of the activities of the compliance function should be subject to periodic review by the internal audit function.

44. Compliance risk should be included in the risk assessment methodology of the internal audit function, and an audit program that covers the adequacy and effectiveness of the bank's compliance function should be established, including testing of controls commensurate with the perceived level of risk.

45. This principle implies that the compliance function and the audit function should be separate, to ensure that the activities of the compliance function are subject to independent review. It is important, therefore, that there is a clear understanding within the bank as to how risk assessment and testing activities are divided between the two functions, and that this is documented (e.g. in the bank's compliance policy or in a related document such as a protocol). The audit function should, of course, keep the head of compliance informed of any audit findings relating to compliance.

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
	Recommandations du Comité de Bâle – *(suite)*	
Texte « l'audit interne dans les banques » 2001 D'un point de vue général, le champ de l'audit interne comprend le contrôle et l'évaluation de la pertinence et de l'efficacité du contrôle interne et de la façon dont les responsabilités de chacun sont assumées. A bien des égards, il s'agit d'une analyse du risque du système de contrôle interne de la banque.	**Texte « l'audit interne dans les banques » 2001** Le Conseil d'administration de la banque a la responsabilité finale de s'assurer que la direction générale établit et maintient : • un système de contrôle interne approprié et efficace ; • un processus d'évaluation des divers risques engendrés par les activités de la banque ; • un système de comparaison entre les risques et le niveau de fonds propres de la banque ; • des dispositifs propres à s'assurer du respect des lois, des règlements ainsi que de la réglementation prudentielle et interne. Au moins une fois par an, le Conseil d'Administration doit vérifier le système de contrôle interne et le dispositif d'adéquation des fonds propres. **La direction générale de la banque est responsable de la mise en place d'instruments d'identification, de mesure, de surveillance et de contrôle des risques encourus par l'entreprise.** **Au moins une fois par an, la direction générale de la banque est tenue de faire un rapport au Conseil d'administration sur l'étendue et l'efficacité du dispositif de contrôle interne et d'adéquation des fonds propres.** **Le comité d'audit est habituellement considéré comme une émanation du Conseil d'administration ; il est composé de directeurs n'ayant pas de fonction opérationnelle et indépendants de la direction générale. Cependant, sa composition et sa dénomination peuvent varier selon les pays.**	**Texte « l'audit interne dans les banques » 2001** L'audit interne participe à la surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et du processus d'évaluation interne des fonds propres de l'établissement dans la mesure où il fournit une évaluation indépendante de leur adéquation et de leur conformité avec les procédures et la politique décidée par la banque. Dans l'exercice de cette mission, la fonction d'audit interne aide la direction générale et le Conseil d'administration à assumer effectivement et efficacement les responsabilités décrites ci-dessus. D'un point de vue général, le champ d'intervention de l'audit interne porte sur les domaines suivants : • l'examen et l'évaluation du bien fondé et de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne ; • le contrôle de l'application et de l'efficacité des procédures de management du risque et des méthodes de mesure du risque ; • le contrôle du management et des

© IFACI

Le service d'audit interne doit évaluer, en particulier : • la conformité de la banque à la réglementation et aux contrôles des risques (à la fois quantifiables et non quantifiables) ; • la fiabilité (y compris l'intégrité, l'exactitude et l'exhaustivité) ainsi que la disponibilité en temps opportun de l'information financière et de celle destinée au management ; • la continuité et la fiabilité des systèmes d'information ; • l'organisation des services.	La création d'un comité d'audit permanent est une solution pour résoudre les difficultés pratiques qui peuvent être générées par la mission, dévolue au Conseil d'administration, de créer et maintenir un dispositif de contrôle approprié. En outre, un tel comité renforce à la fois le contrôle interne et l'audit interne et externe. Les banques sont en conséquence incitées à mettre en place un comité d'audit permanent, surtout si leurs activités sont complexes. Les filiales des banques doivent réfléchir à l'opportunité de créer un comité d'audit au sein de leur Conseil d'Administration. **Composition, pouvoirs et fonctionnement** Pour la création d'un comité d'audit, le Conseil d'administration devrait établir une charte écrite, indiquant la composition du comité d'audit, ses pouvoirs et ses devoirs, ainsi que les modalités du reporting au Conseil d'administration. Ce document devrait être approuvé par le Conseil d'administration, revu et mis à jour périodiquement. un comité d'audit devrait être composé d'au moins trois membres du Conseil d'administration qui ne font pas ou n'ont pas fait partie de la direction générale de la banque. Lorsque la présence au comité d'audit de dirigeants de l'organisation est autorisée par les lois et règlements nationaux, ils ne doivent pas représenter la majorité des membres. Les membres doivent avoir des compétences compatibles avec les obligations du comité. L'un d'entre eux, au moins, doit avoir des compétences financières, comptables ou d'audit. Pour des raisons d'efficacité, les personnes suivantes devraient être autorisées à assister régulièrement aux réunions du comité d'audit : le Président Directeur Général ou un membre de la direction générale, le responsable de l'audit interne et l'auditeur externe. **Principales fonctions** Le comité d'audit doit encourager la communication entre les membres du Conseil d'administration, la direction générale, le service d'audit interne, l'auditeur externe et les autorités de tutelle. Le comité d'audit approuve la charte d'audit interne, le plan d'audit ainsi que le budget nécessaire (moyens humains et matériels). Il est	systèmes d'information financière, y compris l'informatique, et les services de l'e-banking ; • le contrôle de la sincérité et de la fiabilité des enregistrements comptables et des rapports financiers ; • le contrôle des moyens de sauvegarde des actifs ; • le contrôle du système de mesure des risques par rapport aux fonds propres de la banque ; • l'évaluation de l'intérêt économique et de l'efficacité des opérations ; • les tests à la fois sur les opérations et le fonctionnement des procédures spécifiques de contrôle interne ; • le contrôle des dispositifs mis en place pour s'assurer qu'ils sont conformes aux exigences légales et réglementaires, aux codes de conduite, et à la mise en œuvre des politiques et procédures ; • le contrôle de la sincérité, de la fiabilité et de l'opportunité des reporting réglementaires ; • la conduite d'enquêtes spéciales. **La fonction d'audit interne de la banque doit être indépendante des activités auditées et également des processus de contrôle de premier niveau. En d'autres termes, l'audit interne doit bénéficier d'un statut approprié au sein de la banque et conduire ses missions avec objectivité et impartialité.**

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
	Recommandations du Comité de Bâle – *(suite)*	
	destinataire des rapports d'activité et de la synthèse des principales recommandations de l'audit interne ainsi que des plans d'action du management pour les mettre en œuvre. Le comité d'audit débat régulièrement sur : • le fonctionnement du dispositif de contrôle interne ; • les activités du service d'audit interne ; • les zones de risque opérationnelles, à couvrir dans l'année par l'audit interne ou externe ; • la fiabilité et la sincérité de l'information financière diffusée au management et à l'extérieur ; • tous les problèmes significatifs comptables ou d'audit identifiés par les travaux d'audit interne ou externe ; • la conformité de la banque avec les dispositions légales ou réglementaires, ses statuts, sa charte et les règlements ou règles instituées par le conseil d'administration.	Le service d'audit interne doit être en mesure d'exercer sa mission de sa propre initiative dans tous les services, les établissements et les fonctions de la banque. Il doit être libre de faire un rapport sur ses résultats et évaluations et de les communiquer en interne. Le principe d'indépendance implique le rattachement du service d'audit interne, soit au Président de la banque, soit au Conseil d'administration, soit à son Comité d'audit (s'il existe), en fonction de la structure de direction de la société. Le responsable de l'audit interne doit avoir l'autorisation de communiquer directement et de sa propre initiative au Conseil d'administration, au Président du Conseil d'administration, aux membres du comité d'audit (s'il existe) ou avec les auditeurs externes, selon les modalités définies par chaque banque dans sa charte d'audit. Ce reporting peut, par exemple, porter sur des décisions prises par le management de la banque qui sont contraires aux dispositions légales ou réglementaires.

© IFACI

		Toutes les activités et toutes les entités de la banque doivent entrer dans le champ d'intervention de l'audit interne. Aucune des activités ou entités de la banque, y compris les activités de succursales ou filiales ainsi que les activités externalisées, ne peut être exclue du champ d'intervention du service d'audit interne. Le service d'audit interne doit avoir accès à tout rapport, dossier ou donnée de la banque, y compris l'information destinée au management, ainsi qu'aux minutes de tout organe consultatif ou exécutif, chaque fois que c'est utile pour l'exécution de sa mission. Le service d'audit interne doit se préoccuper des dispositions légales et réglementaires qui régissent les opérations de la banque, les politiques, principes, règles, lignes de conduite édictées par les autorités de tutelle relatives à l'organisation et à la gestion des banques. Cependant cela ne signifie pas que l'audit interne doit assumer les fonctions de contrôle de la conformité. Certaines banques ont mis en place des services séparés pour contrôler une activité ou une entité spécifique de la banque. De tels services font partie du dispositif de contrôle interne et leur existence ne dispense pas le service d'audit interne d'auditer ces activités ou entités spécifiques. Cependant dans un souci d'efficacité, le

© IFACI

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
Recommandations du Comité de Bâle – *(suite)*		
		service d'audit interne peut, pour effectuer sa tâche, utiliser les informations transmises par les différents services de contrôle. Néanmoins, le service d'audit interne conserve l'entière responsabilité de contrôler et évaluer le fonctionnement adéquat du dispositif de contrôle interne des activités ou entités concernées de la banque. Si la banque a une succursale importante à l'étranger, le service d'audit interne devra réfléchir à la mise en place d'une équipe locale pour s'assurer de la continuité et de l'efficacité de son travail. Elle fera partie du service d'audit interne de la banque et sera organisée dans le respect des principes énoncés dans ce document. En tant qu'entités juridiques distinctes, les filiales bancaires et non bancaires sont responsables de leur propre contrôle interne et de leur propre fonction d'audit interne dans le respect des dispositions de ce document ; dans ces filiales, la fonction d'audit interne peut être assumée par le service d'audit interne de la maison mère. Quand les filiales disposent de leurs

© IFACI

© IFACI

		propres services d'audit interne, ceux-ci doivent rendre compte au service d'audit interne de la maison mère. Dans cette hypothèse, la maison mère doit prendre toutes les mesures nécessaires, sans préjudice des dispositions et obligations légales et réglementaires locales, pour s'assurer que son service d'audit interne a un accès illimité à toutes les activités et entités des filiales et qu'il effectue des audits sur place à intervalles réguliers. Pour les succursales à l'étranger comme pour les filiales, les principes d'audit interne sont édictés de façon centralisée par la maison mère. Cette dernière doit donner les instructions d'audit pour l'ensemble du groupe. Le service d'audit interne de la banque maison mère doit participer au recrutement et à l'évaluation des auditeurs internes locaux.

3- Bonnes pratiques

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
Normes et Modalités Pratiques d'Application		
MPA 2130-1 : Evaluer la pertinence des processus de contrôle 1. L'organisation met en place et maintient des processus de management des risques et de contrôle efficaces. Les processus de contrôle ont pour but d'aider l'organisation à gérer les risques et à atteindre les objectifs fixés et diffusés. Les processus de contrôle devraient notamment permettre de	**MPA 2130-1 : Evaluer la pertinence des processus de contrôle** 2. Il incombe à la direction générale de superviser la mise en place, l'administration et une évaluation des processus de management des risques et de contrôle. Les managers ont entre autres responsabilités celle d'évaluer les processus de contrôle dans leurs domaines respectifs. […]	**1110 : Indépendance dans l'organisation** Le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique suffisant au sein de l'organisation pour permettre au service d'audit interne d'exercer ses responsabilités. **MPA 1110-1 : Indépendance dans l'organisation** 1. Le soutien de la direction générale et du Conseil aide l'audit interne à obtenir la coopération des audités et à exercer son activité sans entrave. 2. Pour que le service d'audit interne puisse être indépendant, le responsable de l'audit interne est fonctionnellement rattaché au Conseil et dépend administrativement ou hiérarchiquement du directeur général. Il est nécessaire que le responsable de l'audit interne dépende au moins d'une personne de l'organisation ayant une autorité suffisante pour promouvoir son indépendance, lui garantir un large champ d'intervention, une attention adéquate aux communications faites dans le cadre des missions, et les actions appropriées découlant des recommandations émises. 3. Le rattachement fonctionnel au Conseil implique qu'il : • approuve la charte de l'audit interne ; • approuve l'évaluation des risques effectuée par l'audit interne et le plan d'audit correspondant ; • reçoive des informations de la part du responsable de l'audit interne à propos des résultats des travaux d'audit interne ou de tout autre point qu'il estime nécessaire de communiquer, y compris lors de réunions privées sans la présence des dirigeants, y compris la confirmation annuelle de l indépendance de l audit interne ;

© IFACI

s'assurer que les conditions suivantes sont remplies :
- les informations financières et opérationnelles sont fiables et intègres ;
- les opérations sont réalisées de manière efficiente et permettent d'atteindre les objectifs fixés ;
- les actifs sont sauvegardés ;
- les actes et les décisions prises par l'organisation sont conformes aux lois, aux règlements et aux contrats. […]

- approuve toutes les décisions relatives à l évaluation de la performance, à la nomination ou au remplacement du responsable de l'audit interne ;
- approuve la rémunération annuelle et les augmentations de salaire du responsable de l'audit interne ;
- s'enquiert, auprès de la direction et du responsable de l'audit interne, d'éventuelles limitations du champ d'intervention ou du budget, susceptibles d empêcher l'audit interne de mener à bien ses missions.

4. Le rattachement hiérarchique permet de faciliter les activités courantes de l'audit interne.
   En règle générale, il porte sur :
   - l'établissement des budgets et la comptabilité de gestion ;
   - la gestion des ressources humaines, notamment l'évaluation des performances et les rémunérations du personnel ;
   - les communications internes et les flux d information ;
   - la gestion des règles et procédures de l audit interne. […]

1111 : Relation directe avec le Conseil
Le responsable de l audit interne doit pouvoir communiquer et dialoguer directement avec le Conseil.

MPA 1111-1 : Relation avec le Conseil
1. Il y a communication directe lorsque le responsable de l'audit interne assiste et participe régulièrement aux réunions du Conseil portant sur les responsabilités de supervision du Conseil en matière d'audit, de communication financière, de gouvernance et de contrôle. La présence et la participation du responsable de l audit interne à ces réunions lui permettent de se tenir informé de la stratégie et projets opérationnels, et de relever, en amont, les problématiques liées aux risques majeurs, aux systèmes, aux procédures, ou au contrôle. La présence à ces réunions constitue également une opportunité pour échanger des informations relatives aux activités et aux plans d audit et pour aborder tout autre sujet d intérêt commun.
2. Il y a également communication et relation directe lorsque le responsable de l audit interne rencontre, au moins une fois par an, le Conseil en tête à tête.

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
Normes et Modalités Pratiques d'Application – *(suite)*		
		2010 : Planification Le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation. ***Interprétation :*** *Il incombe au responsable de l audit interne de développer un plan d audit fondé sur les risques. Pour ce faire, le responsable de l audit interne prend en compte le système de management des risques défini au sein de l organisation, il tient notamment compte de l'appétence pour le risque définie par le management pour les différentes activités ou branches de l'organisation. Si ce système de management des risques n'existe pas, le responsable de l audit interne doit se baser sur sa propre analyse des risques après consultation de la direction générale et du Conseil.* **MPA 2010-1 : Prise en compte des risques et des menaces pour l'élaboration du plan d'audit** 1. En élaborant le plan d'audit, la plupart des responsables de l'audit interne choisissent d'abord de développer ou d'actualiser l'univers d'audit. L'univers d'audit recense tous les audits pouvant être réalisés. Le responsable de l'audit interne peut recueillir la contribution de la direction générale et du Conseil pour constituer l'univers d'audit. 2. L'univers d'audit peut intégrer certaines composantes du plan stratégique de l'organisation, de façon à tenir compte de ses objectifs globaux. Par ailleurs, selon toute vraisemblance, les plans stratégiques reflètent l'attitude de l'organisation face aux risques et le degré de difficulté que comporte la réalisation des objectifs fixés. L'univers d'audit prend généralement en compte les résultats du processus de management des risques. En principe, le plan stratégique de l'organisation tient compte de l'environnement dans

© IFACI

© IFACI

lequel elle opère. Les facteurs liés à cet environnement influeront vraisemblablement l'univers d'audit et l'évaluation des risques. […]

MPA 2010-2 : Prise en compte du management des risques dans la planification de l'audit interne

[…]

6. La planification de l'audit interne doit s'appuyer sur le processus de management des risques de l'organisation lorsque celui-ci a été déployé. Quand il planifie une mission, l'auditeur interne prend en compte les risques importants liés à l'activité et les moyens par lesquels le management ramène le risque à un niveau acceptable. Il recourt à des techniques d'évaluation des risques pour établir le plan de la mission et pour définir les priorités afin d'allouer en conséquence les ressources dédiées à la mission. L'évaluation des risques sert à fixer les priorités parmi les entités pouvant être auditées et à sélectionner les domaines devant faire l'objet d'une revue. Les entités et domaines qui présentent la plus forte exposition aux risques devront être intégrés dans le plan de la mission. […]
8. La configuration des processus et systèmes de management des risques varie d'un pays à l'autre, et leur maturité d'une organisation à l'autre. Dans les organisations où le service de management des risques est centralisé, celui-ci coordonne ses activités avec celles des managers, de façon à surveiller en permanence le dispositif de contrôle interne et à l'adapter en fonction de l'évolution de l'appétence pour le risque. Les processus de management des risques qui sont mis en œuvre dans différentes parties du monde peuvent différer par leur philosophie, leurs structures et leur terminologie. C'est pourquoi les auditeurs internes évaluent le processus propre à l'organisation considérée et déterminent quels éléments peuvent servir à élaborer le plan d'audit interne ou le plan d'une mission donnée. […]
15. Un plan d'audit interne est habituellement axé sur :
    - les risques actuels inacceptables, qui nécessitent une action du management. Ils concernent des domaines dans lesquels les contrôles clés ou les mesures d'atténuation sont limités au minimum, et que la direction générale souhaite faire auditer sans délai ;
    - les dispositifs de contrôle sur lesquels l'organisation s'appuie le plus ;

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
Normes et Modalités Pratiques d'Application – *(suite)*		
		• les domaines dans lesquels il existe un écart considérable entre risque inhérent et risque résiduel ; • les domaines dans lesquels le risque inhérent est très élevé. […] **2020 : Communication et approbation** Le responsable de l'audit interne doit communiquer à la direction générale et au Conseil son plan d'audit et ses besoins, pour examen et approbation, ainsi que tout changement important susceptible d'intervenir en cours d'exercice. Le responsable de l'audit interne doit également signaler l'impact de toute limitation de ses ressources. **MPA 2020-1 : Communication et approbation** 1. Le responsable de l'audit interne soumet, annuellement, pour examen et approbation, à la direction générale et au Conseil, une synthèse du plan annuel d'audit interne, du planning des travaux, des prévisions d'effectifs et le budget financier. Cette synthèse signalera à la direction générale et au Conseil l étendue des missions d'audit et, le cas échéant, les limitations qui y sont apportées. Le responsable de l'audit interne signalera également, pour information et approbation, tout changement ultérieur significatif. 2. Le planning des travaux, les prévisions d'effectifs et le budget financier approuvés, ainsi que tous les changements importants survenus en cours d'exercice, doivent contenir suffisamment d informations pour permettre à la direction générale et au Conseil de déterminer si les objectifs et les plans de l'audit interne correspondent à ceux de l'organisation et du Conseil et sont cohérents avec la charte d audit interne. **2050 : Coordination** Afin d'assurer une couverture adéquate et d'éviter les doubles emplois, le

© IFACI

© IFACI

responsable de l'audit interne devrait partager des informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil.

MPA 2050-1 : Coordination

1. La surveillance des travaux de commissariat aux comptes, y compris la coordination avec l audit interne, est du ressort du Conseil.
   La coordination des travaux d audit interne et externe relève du responsable de l'audit interne. Celui-ci obtient l appui du Conseil pour coordonner efficacement les travaux d audit. […]
7. Le responsable de l audit interne doit procéder à des évaluations régulières de la coordination entre les auditeurs internes et externes. De telles évaluations peuvent aussi inclure des appréciations sur l'efficacité et l'efficience globale des activités d audit interne et externe y compris sur leur coût global. Le responsable de l audit interne communique les résultats de ces évaluations, y compris les commentaires pertinents à propos de la performance des auditeurs externes, à la direction générale et au Conseil.

MPA 2050-2 : Cartographie des services donnant une assurance sur les dispositifs de contrôle et de management des risques

[…]

4. Il existe de nombreux prestataires de services d'assurance pour une organisation :
   - cadres opérationnels et employés (c'est la première ligne de défense vis-à-vis des risques et contrôles dont ils sont chargés) ;
   - direction générale ;
   - auditeurs internes ;
   - auditeurs externes ;
   - responsable de la conformité ;
   - responsable qualité ;
   - risk managers ;
   - auditeurs environnementaux ;
   - auditeurs de l'hygiène et de la sécurité au travail ;
   - auditeurs de la performance dans le secteur public ;

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
Normes et Modalités Pratiques d'Application – *(suite)*		
		• équipes d'évaluateurs de la communication financière ; • sous-comités du Conseil (audit, actuariat, crédit, gouvernance, etc.) ; • prestataires externes de services d'assurance, qui effectuent notamment des enquêtes ou des analyses spécialisées (portant, par exemple, sur l'hygiène et la sécurité). 5. L'audit interne donne habituellement une assurance à l'échelle de toute l'organisation, y compris pour les processus de management des risques (conception et efficacité opérationnelle), la gestion des risques « majeurs » (en particulier, l'efficacité des contrôles et des autres modes de gestion de ces risques), la vérification de la fiabilité et de l'adéquation de l'évaluation des risques, ainsi que pour le reporting sur l'état des risques et des contrôles. 6. La responsabilité des activités d'assurance étant traditionnellement répartie entre le management, l'audit interne, le risk management et les responsables de la conformité, une coordination est essentielle afin de maximiser l'efficience et l'efficacité de l'utilisation des ressources. De nombreuses organisations, ont mis en place des fonctions classiques (et séparées) d'audit interne, de risk management et de conformité. On trouve souvent plusieurs entités distinctes qui réalisent des activités de management des risques, de conformité ou d'assurance et qui opèrent indépendamment les unes des autres. Si la coordination et la communication ne sont pas efficaces, des doubles emplois peuvent se produire ou les principaux risques sont susceptibles d'être négligés ou mal évalués. […] **2100 : Nature du travail** L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle et contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

© IFACI

© IFACI

2110 : Gouvernement d'entreprise
L'audit interne doit évaluer le processus de gouvernement d'entreprise et formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration. À cet effet, il détermine si le processus répond aux objectifs suivants :

- promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'organisation ;
- garantir une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte ;
- communiquer aux services concernés de l'organisation les informations relatives aux risques et aux contrôles ;
- fournir une information adéquate au Conseil, aux auditeurs internes et externes et au management, et assurer une coordination de leurs activités.

2120 : Management des risques
L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration.
Interprétation :
Afin de déterminer si les processus de management des risques sont efficaces, les auditeurs internes doivent s'assurer que :

- *les objectifs de l'organisation sont cohérents avec sa mission et y contribuent ;*
- *les risques significatifs sont identifiés et évalués ;*
- *les modalités de traitement des risques retenues sont appropriées et en adéquation avec l'appétence pour le risque de l organisation ;*
- *les informations relatives aux risques sont recensées et communiquées en temps opportun au sein de l organisation pour permettre aux collaborateurs, à leur hiérarchie et au Conseil d'exercer leurs responsabilités.*

Les processus de management des risques sont surveillés par des activités de gestion permanente, par des évaluations spécifiques ou par ces deux moyens.

MPA 2120-1 : Evaluer la pertinence des processus de management des risques

1. La gestion des risques est une responsabilité majeure de la direction générale et du Conseil. Pour atteindre ses objectifs, le management s'assure de la mise en place et du bon fonctionnement de processus rigoureux de

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
Normes et Modalités Pratiques d'Application – *(suite)*		
		management des risques. Il incombe aux Conseils de veiller à ce que des processus de management des risques appropriés, suffisants et efficaces soient en ouvre. A cet effet, ils peuvent demander à l'audit interne de les assister en examinant et évaluant les processus de management des risques mis en œuvre, en vérifiant qu'ils sont suffisants et efficaces, puis en émettant des rapports et des recommandations en vue de leur amélioration. […] 4. Le responsable de l'audit interne recueille les attentes de la direction générale et du Conseil en ce qui concerne le rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques de l'organisation. Ce rôle est précisé dans la charte d'audit interne ainsi que dans la charte du Conseil. Les responsabilités de l'audit interne doivent être coordonnées avec tous les groupes ou les personnes qui interviennent dans le processus de management des risques de l'organisation. Le rôle de l'audit interne dans le processus de management des risques d'une organisation peut évoluer dans le temps et revêtir les formes suivantes : • aucune intervention ; • audit du processus de management des risques dans le cadre du programme d audit interne ; • soutien actif et continu, et participation au processus de management des risques, notamment dans le cadre de comités de surveillance, d'activités de suivi et de rapports officiels ; • gestion et coordination du processus de management des risques.[…] **2130 : Contrôle** L audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue.

© IFACI

© IFACI

MPA 2130-1 : Evaluer la pertinence des processus de contrôle

[…]

3. Le responsable de l'audit interne émet une opinion globale sur l'adéquation et l'efficacité des processus de contrôle. Pour ce faire, il se fondera sur des constats avérés lors de la réalisation d'audits, et quand cela est approprié, sur des travaux d autres prestataires d'audit d'assurance. Le responsable de l'audit interne communique son opinion à la direction générale et au Conseil. […]
6. Afin de déterminer le périmètre d'audit par rapport au projet de plan d'audit, le responsable de l'audit interne tient compte des travaux qui seront effectués par des tiers pour donner une assurance à la direction générale (par exemple, le responsable de l'audit interne peut se référer au travail des responsables de la conformité). Le plan d'audit du responsable de l'audit interne tient compte également du travail réalisé par l'auditeur externe et des propres évaluations du management concernant les processus de management des risques, les dispositifs de contrôle et les processus d'amélioration qualité. […]
11. Le rapport du responsable de l'audit interne sur les processus de contrôle de l'organisation est normalement présenté une fois par an à la direction générale et au Conseil. Ce rapport souligne l'importance du rôle joué par les processus de contrôle dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Il décrit aussi la nature et l étendue du travail réalisé par l'audit interne ainsi que la nature et la confiance accordée à d autres prestataires d'audit d'assurance pour formuler cette opinion.

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
	COSO 1 / *COSO 2*	
Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes : • réalisation et optimisation des opérations, • fiabilité des informations financières, • conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.	**Le conseil d'administration et le comité d'audit** supervisent le système de contrôle interne. En fait, tous les comités de par leur rôle de supervision constituent des éléments importants du système de contrôle interne. **Le comité d'audit** occupe une position privilégiée : il a les pouvoirs nécessaires pour interroger la direction sur la façon dont elle assume ses responsabilités en matière d'informations financières, ainsi que pour s'assurer du suivi des recommandations. Le comité d'audit, agissant en collaboration ou en complément d'une fonction d'audit interne influente, est le mieux placé pour identifier les tentatives de la direction d'outrepasser le système de contrôle interne d'une part et d'autre part pour agir en conséquence. Il est clair que le contrôle interne se trouve renforcé par son existence. **Le management** est directement responsable de l'ensemble des activités de l'organisation, y compris de son système de contrôle interne. Le PDG assume la responsabilité ultime. Il est ainsi le premier responsable du système de contrôle interne. Pour cela, il doit s'assurer de l'existence d'un environnement de contrôle positif et donner l'exemple par des principes de conduite influençant les facteurs ayant trait à l'environnement de contrôle. Les directeurs des différentes entités sont responsables du contrôle interne lié aux objectifs de celles-ci. Ils pilotent le développement et la mise en œuvre des normes et des procédures de contrôle interne destinées à permettre la réalisation des objectifs de l'unité, et s'assurent qu'elles sont cohérentes avec les objectifs généraux de la société. Le PDG ayant l'ultime responsabilité du contrôle interne doit rendre compte au conseil de tout ce qui s'y rapporte.	**Les auditeurs internes** procèdent à un examen direct du système de contrôle interne et recommandent des améliorations. Les normes émises par l'IIA précisent qu'un audit interne doit comprendre l'examen et l'évaluation du caractère suffisant et de l'efficacité du système de contrôle interne de l'organisation ainsi qu'une évaluation qualitative des performances réalisées par les individus lors de l'exécution des tâches qui leur sont attribuées. La fonction d'audit interne n'est pas directement impliquée dans la mise en place ou le maintien du système de contrôle interne. Ceci relève de la responsabilité du PDG et de l'encadrement supérieur. C'est dans l'évaluation des systèmes de contrôle interne que les auditeurs jouent un rôle important, contribuant ainsi à préserver l'efficacité des systèmes. *Les auditeurs internes occupent une place clé dans l'évaluation de l'efficacité du dispositif de*

© IFACI

© IFACI

	Responsable des risques *Certaines sociétés ont mis en place un point de coordination centralisé pour améliorer le dispositif de management des risques. Un responsable des risques, encore appelé dans certaines sociétés « risque manager », travaille avec les managers opérationnels pour établir un système de management des risques efficace au sein de leur sphère de responsabilité. Nommé par le directeur général et opérant sous la responsabilité directe de celui-ci, le responsable des risques dispose des ressources nécessaires au management du dispositif de management des risques dans l'ensemble des filiales, branches, services, fonctions et activités. Il peut avoir la responsabilité du suivi de l'avancement et assister les autres managers à communiquer les informations pertinentes relatives aux risques de manière ascendante, descendante et transversale au sein de l'organisation. Le responsable des risques peut également servir de canal de reporting supplémentaire.* *Certaines sociétés délèguent cette responsabilité au directeur financier ou au directeur juridique, au responsable de l'audit ou de la conformité. D'autres, quant à elles, estiment que l'importance et l'ampleur de cette fonction nécessitent l'affectation de collaborateurs et ressources distincts. L'efficacité de cette approche est démontrée pour les sociétés ayant choisi de définir clairement ces responsabilités dans une optique d'aide et de soutien aux managers opérationnels. Pour que le dispositif de management des risques soit efficace, les managers opérationnels doivent en assumer la responsabilité première et rendre compte de leurs actions en matière de management de risque pour leur domaine d'activité.* *Le champ d'action d'un responsable des risques doit consister à :* • *définir des politiques de management des risques, y compris les rôles, responsabilités, et les objectifs de mise en œuvre ;* • *délimiter, au sein de l'organisation, des personnes ayant la responsabilité du dispositif de management des risques ;* • *promouvoir une compétence en matière de management des risques au sein de l'entité en développant un savoir-faire et une expertise et en aidant les managers opérationnels à mettre en adéquation les traitements des risques avec la tolérance au risque, ainsi qu'en*	*management des risques et dans la formulation de recommandations quant aux améliorations à y apporter. Les normes établies par l'Institute of Internal Auditors précisent que le périmètre des activités de l'audit interne doit englober les systèmes de management des risques et de contrôle. Cela comprend l'évaluation de la fiabilité du reporting, l'efficacité et l'efficience des opérations et la conformité aux lois et aux règlements. Dans l'exercice de leurs responsabilités, les auditeurs internes assistent le management et le conseil d'administration ou le comité d'audit, par l'examen, l'évaluation, le reporting et les recommandations d'améliorations à apporter à l'adéquation et à l'efficacité du dispositif de management des risques de l'entité.*

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
COSO 1 / *COSO 2 – (suite)*		
	définissant les contrôles appropriés ; • *aider à intégrer le dispositif de management des risques dans les activités de planification et de management ;* • *établir un langage commun en matière de management des risques qui intègre des mesures communes relatives à la probabilité et à l'impact et qui définisse des catégories communes de risques ;* • *aciliter le développement par les managers de protocoles de reporting qui tiennent compte de seuils quantitatifs et qualitatifs et superviser le processus de reporting ;* • *rendre compte au directeur général des progrès et améliorations et recommander les actions nécessaires.*	

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
Cadre de référence de l'AMF		
Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise 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 est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société. **Le Conseil d'Administration ou de Surveillance :** Le niveau d'implication des Conseils d'Administration ou de	**L'audit interne** Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et

© IFACI

et d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixés la société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités. Toutefois, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints.
Il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à sa situation.
Dans le cadre d'un groupe, la société mère veille à l'existence de dispositifs de contrôle interne au sein de ses filiales. Ces dispositifs devraient être adaptés à leurs caractéristiques propres et aux relations entre la société mère et les filiales.

Le dispositif de contrôle interne comprend cinq composantes étroitement liées. Bien que ces composantes soient applicables à toutes les sociétés, leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activité des sociétés.
Ces cinq composantes sont les suivantes :

1- **Une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des systèmes d'information, sur des procédures ou modes opératoires, des outils et des pratiques appropriés**
La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne doit reposer sur des principes fondamentaux mais aussi sur :
- une organisation appropriée qui fournit le cadre dans lequel les activités nécessaires à la réalisation des objectifs sont planifiées, exécutées, suivies et contrôlées ;
- des responsabilités et pouvoirs clairement définis qui doivent être accordés aux personnes appropriées en fonction des objectifs de la société. Ils peuvent être formalisés et communiqués au moyen de descriptions de tâches ou de fonctions, d'organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, de délégations de pouvoirs et devraient respecter le principe de séparation des tâches ;

Surveillance en matière de contrôle interne varie d'une société à l'autre.
Il appartient à la Direction Générale ou au Directoire de rendre compte au Conseil (ou à son comité d'audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne. En tant que de besoin, le Conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder par la suite aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière.
Lorsqu'il existe, le Comité d'audit devrait effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne. Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le Comité d'audit peut entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son travail. Il doit être en conséquence destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Le responsable de l'audit interne rend compte à la Direction Générale et, selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux, des principaux résultats de la surveillance exercée.

© IFACI

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
Cadre de référence de l'AMF – *(suite)*		
• une politique de gestion des ressources humaines qui devrait permettre de recruter des personnes possédant les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leur responsabilité et à l'atteinte des objectifs actuels et futurs de la société ; • des systèmes d'information adaptés aux objectifs actuels de l'organisation et conçus de façon à pouvoir supporter ses objectifs futurs ; • des outils ou instruments de travail (bureautique, informatique) qui doivent être adaptés aux besoins de chacun et auxquels chaque utilisateur devrait être dûment formé ; • des pratiques communément admises au sein de la société. **2- La diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités** La société devrait disposer de processus qui assurent la communication d'informations pertinentes, fiables et diffusées en temps opportun aux acteurs concernés de la société afin de leur permettre d'exercer leurs responsabilités. **3- Un système visant à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques** En raison de l'évolution permanente de l'environnement ainsi que du contexte réglementaire, les sociétés doivent mettre en place des méthodes pour recenser, analyser et gérer les risques d'origine interne ou externe auxquels elles peuvent être confrontées et qui réduiraient la probabilité d'atteinte des objectifs. • Recensement des risques La société doit recenser les principaux risques identifiables, internes ou externes pouvant avoir un impact sur la probabilité d'atteindre	**La Direction Générale / le Directoire** La Direction Générale ou le Directoire sont chargés de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. Dans ce cadre, ils se tiennent régulièrement informés de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veillent à l'engagement des actions correctives nécessaires. **Le personnel de la société** Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directe avec le dispositif de contrôle interne mais aussi des contrôleurs internes et des cadres financiers qui doivent jouer un rôle	

© IFACI

© IFACI

les objectifs qu'elle s'est fixés. Cette identification, qui s'inscrit dans le cadre d'un processus continu, devrait couvrir les risques qui peuvent avoir une incidence importante sur sa situation. • Analyse des risques Il convient pour ce faire de tenir compte de la possibilité d'occurrence des risques et de leur gravité potentielle, ainsi que de l'environnement et des mesures de maîtrise existantes. Ces différents éléments ne sont pas figés, ils sont pris en compte, au contraire, dans un processus de gestion des risques. • Procédures de gestion des risques La Direction Générale ou le Directoire avec l'appui d'une direction des risques, si elle existe, devraient définir des procédures de gestion des risques. **4- Des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus, et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs** Les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou la détection, de contrôles manuels ou informatiques ou encore de contrôles hiérarchiques. En tout état de cause, les activités de contrôle doivent être déterminées en fonction de la nature des objectifs auxquels elles se rapportent et être proportionnées aux enjeux de chaque processus. Dans ce cadre, une attention toute particulière devrait être portée aux contrôles des processus de construction et de fonctionnement des systèmes d'information. **5- Une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement** Comme tout système, le dispositif de contrôle interne doit faire l'objet d'une surveillance permanente. Il s'agit de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de la société. Mise en œuvre par le management sous le pilotage de la Direction Générale ou du Directoire, cette surveillance prend notamment en compte	important de pilotage et de contrôle.	

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
Cadre de référence de l'AMF – *(suite)*		
l'analyse des principaux incidents constatés, le résultat des contrôles réalisés ainsi que des travaux effectués par l'audit interne, lorsqu'il existe. Cette surveillance s'appuie notamment sur les remarques formulées par les commissaires aux comptes et par les éventuelles instances réglementaires de supervision. La surveillance peut utilement être complétée par une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne. Surveillance et veille conduisent, si nécessaire, à la mise en œuvre d'actions correctives et à l'adaptation du dispositif de contrôle interne. La Direction Générale ou le Directoire apprécient les conditions dans lesquelles ils informent le Conseil des principaux résultats des surveillances et examens ainsi exercés.		

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
La Banque Mondiale		
	The Board must have clear, well defined and understood roles and responsibilities, including responsibility to set the bank's strategic direction, oversee management processes and take ultimate responsibility for the prudent operation of the bank. The board should fulfil its responsibility, including setting the objectives for the business, the risk strategies, the risk profile of the institution and setting policies necessary to achieve these objectives.	**The internal audit function** should be an instrument through which the board can remain informed about the status of internal controls and overall safety and soundness of the institution. Internal audit should be

© IFACI

© IFACI

	The board should regularly review and understand the implications (and limitations) of the risk management information that they receive. The board should have policies and processes in place to ensure that new products and major risk management initiatives are approved by the board or a specific committee of the board. **An audit committee** should be established for oversight of the internal audit process, external audit, and approval of published financial accounts, internal controls and compliance. The audit committee should be comprised at a minimum of a majority of board members who are non-executive and who have a firm understanding of the role of the audit committee in the bank's governance and risk management oversight. The audit committee often consists solely of independent directors. It may also be beneficial for appointment or dismissal of internal and external auditors to be made only be a decision of the independent audit committee members. The bank board should be able to notify the supervisory authorities at any time about concerns they might hold the safety or conduct of the bank's operations. The Board should ensure that effective internal review and monitoring functions, which are independent and have adequate resources, are established and maintained. These functions include risk management, compliance, and internal audit. Senior management must fulfil its key role of providing input to and carrying out the strategic direction established by the board and managing the day-to day operations of the bank in a prudent, safe and sound manner. **Senior management** must fulfil its responsibilities in developing, recommending and implementing the business strategies, risk management strategies, internal control structures, and policies and procedures as approved by the board. Senior management should ensure adequate segregation of duties in order to prevent conflicts of interest when developing the internal control system of the institution.	independent and organizationally separate from the business activities it evaluates. The unit should report to the board and/or the audit committee and should possess adequate status within the bank to ensure that the management function acts upon its findings and recommendations. The staff should not perform duties that are within the scope of the activities that are assigned to audit. Internal audit should review the risk management and compliance functions at least annually. The board and senior management ensure, and are held responsible for maintaining adequate record-keeping in accordance with accounting policies and practices that are widely accepted internationally.

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
	La Banque Mondiale – *(suite)*	
	Risk management function should be responsible for identifying, evaluating, monitoring and controlling all material risks. Its scope, activities, and staffing should be commensurate with the size and complexity of the institution and the risks therein. The risk management function should be organizationally separate from the activities its monitors and controls. The head of the function should be subordinated to a person without any responsibility for the activities that are being monitored and controlled. The risk management function should ensure that the bank has adequate information systems for measuring, assessing and reporting on the size, composition and quality of exposures. It confirms that these reports are provided on a timely basis to the board or senior management and reflect the bank's risk profile and capital needs. **The compliance function** should monitor the bank's overall adherence to laws, regulations and internal policies. The compliance function should be independent from the business lines it monitors or oversees. The staff should not perform duties that are within the scope of the activities that they are assigned to review. The board and the senior management should be fully updated on the relevant current and future laws, regulations, codes and standards. **Annual external audits** should be conducted in accordance with internationally accepted auditing practices and standards. Board should ensure that the bank's financial statements are independently validated and audited by an independent auditor at least annually using internationally accepted auditing practices and standards. The audit plan should be discussed with and the engagement letter approved by	

© IFACI

	the board and/or the audit committee of the board. Supervisors should determine that boards have established effective governance structures, including: board oversight committee, fit and proper management sound review and internal control functions including risk management, effective external audit process. Supervisor should assess the effectiveness of board and management oversight through evaluation of internal review functions. Such mechanisms include internal audit, risk management and compliance functions.	
La Banking Advisory Group (BAG) de l'ECIIA		
Banking Internal Control can be defined as a process […] designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories: • Effective, efficient and secure business operations, • Safeguarding of entrusted and own assets, • Integrity, exclusivity and completeness of business and	The banking Internal Control framework is made up of three lines of defence which can be split into permanent and periodic control. The main parties involved in **Permanent Control** are operational staff, their management and specialised functions. **Operational staff** (first line of defence). Internal auditors highlight in their questionnaire that Banking Internal Control constitutes an integral part of each employee's work. In their opinion the following elements are required to comply with sound principles of internal control, such as: "Segregation of Duties" which means that no single individual should have control over two or more phases of an operation. "Four eyes principle" meaning that all business decisions and transactions need to be reviewed by two different persons. **Management** (second line of defence), who monitor and supervise Internal Control. With the strengthening of controls, specific functions (the second line of defence) have been set up over the last few years. The two main	**Periodic Control** The assessment of the effectiveness and efficiency of the system of permanent control is carried out by the internal audit function[1] so called Periodic Control (third line of defence or fourth one see above). "The Internal Audit is an integral part of the internal control system of banks and its role is to support management in the process of assessment of the internal control system" (Bulgarian BAG Survey respondent). Its final role is to be "responsible for evaluating how well the first and second lines of defence perform their control duties" (Sweden BAG Survey respondent).

[1] *The Role of Internal Audit is defined in Part 4.*

Définition du Contrôle Interne	Acteurs du Contrôle interne (internes / externes), rôle et positionnement de ces différents acteurs	Rôle et positionnement de l'audit interne
La Banking Advisory Group (BAG) de l'ECIIA – *(suite)*		
financial data and reporting, • Compliance with applicable laws, and regulations including internal plans, procedures and general policies.	functions of the second line of defence, quoted by the majority of the questioned banking internal auditors, are **Compliance and Risk Management.** **Compliance** is conformity and adherence to policies, plans, procedures, laws, regulations, contracts, or other requirements. **Risk Management** is dedicated to the control and reduction of risk to acceptable levels according to the risk appetite defined by executive management. In some countries (such as Luxembourg), compliance and risk management functions are identified as a specific line of defence (third line) and internal auditing as the fourth and final one. For a large number of the BAG Survey respondents the efficiency of the Internal Control system of their banks is **under the responsibility of the corporate governance bodies, the executive management and/or the Board (Board of Directors or Supervisory Board).** In most European Banks, the executive management is responsible for the implementation, the assessment and the monitoring of the banking internal control system under the supervision of the Board. "The Bank's Supervisory Board and Management Board have the ultimate responsibility for ensuring that senior management establishes and maintains an adequate and effective system of internal controls, a measurement system for assessing the various risks of the bank's activities, and appropriate methods for monitoring compliance with	In France, the Periodic Control is usually called "Inspection Générale" and can be organised in two ways: • either the Inspection Générale is the internal audit function, • or it constitutes the ultimate line of defence (The fourth one).

© IFACI

	laws, regulations, supervisory and internal policies. The Supervisory Board supervises the implementation of the internal controls and assesses their adequacy and effectiveness. The Audit Committee monitors this on behalf of the Supervisory Board". (Polish BAG Survey respondent) Like Poland and Finland, some countries have indicated the existence of an **Audit Committee** (a committee of the Board) which carries out an attentive and regular supervision of the internal control system. In order to fulfill its responsibilities, the Audit Committee should: receive reports from all the control bodies (internal and external); Actively challenge the information reported to it in order to ensure adequate management of risk. In case of highly risky situations and frauds, the parties involved should alert the Audit Committee, as well as Executive management.	

© IFACI

Réalisation : Ebzone Communication (www.ebzone.fr)
Impression : Compédit Beauregard S.A. - 61600 La Ferté-Macé
N° d'imprimeur : 4475