Guide Pratique

Sélectionner, utiliser et développer des modèles de maturité : un outil pour les missions d'assurance et de conseil

JUILLET 2013

Version française janvier 2014

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

The Institute of Internal Auditors

SOMMAIRE

1. Résumé **4**

2. Introduction **5**

3. Exemple d'utilisation de modèles de maturité par les auditeurs internes **7**

4. Sélectionner des modèles de maturité **9**

5. Développer et utiliser des modèles de maturité **11**

Développer un modèle de maturité 11
- Étape 1 – Déterminer l'objectif du modèle et de ses composantes 11
- Étape 2 – Déterminer l'échelle 13
- Étape 3 – Définir les attentes pour chaque niveau de composante 13

Utiliser un modèle de maturité 16
- Étape 4 – Définir un objectif pour chaque composante 16
- Étape 5 – Évaluer le niveau de maturité de chaque composante 16
- Étape 6 - S'interroger sur les aspects non pris en compte dans le modèle 17
- Étape 7 - Communiquer les conclusions 17
- Étape 8 – Revoir le modèle régulièrement 18

6. Un modèle de maturité du contrôle interne communément admis **19**

COBIT 4.1 19

7. Principaux points à revoir **20**

8. Exemples de modèles de maturité **21**

Exemple 1 : Modèle de maturité des capacités des processus 21

Exemple 2 : Modèle de maturité du programme de conformité et de déontologie 26

Exemple 3 : Modèle de maturité des capacités de l'audit interne dans le secteur public 32

9. Références complémentaires **34**

À propos des auteurs et des relecteurs **35**

ISBN : *978-2-915042-59-7*

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.

1. RÉSUMÉ

Les modèles de maturité définissent un cadre systématique d'évaluation permettant de dresser l'état des lieux d'un processus. La maturité de ce processus peut alors être évaluée en regard des attentes du management ou comparée à celle de processus similaires à des fins de benchmarking. Ce type de modèle fournit également des pistes utiles d'identification des possibilités d'amélioration, pour l'atteinte des objectifs du processus au fil du temps.

Un modèle de maturité décrit les composantes qui sont supposées conduire à de meilleurs résultats. Un niveau de maturité moindre implique une probabilité plus faible d'atteindre de façon constante un objectif donné, tandis qu'un niveau de maturité plus élevé implique une probabilité de réussite plus forte. La tolérance au risque de l'organisation devrait être prise en compte lors de la détermination du niveau de maturité que le management souhaite obtenir.

Les auditeurs peuvent envisager d'utiliser les modèles de maturité comme critères d'évaluation des processus métier dans le cadre de missions d'assurance. Ils se donnent ainsi les moyens d'appréhender la gouvernance, les risques et les contrôles du domaine audité et de communiquer plus aisément leurs constats. En l'absence de critères définis pour un processus donné, l'auditeur peut collaborer avec le management afin de définir des critères adéquats pour l'utilisation d'un modèle de maturité.

Le présent guide pratique fournit des lignes directrices sur l'utilisation des modèles de maturité, en présente les différents critères de sélection, et donne des instructions à suivre pour les développer. Pour l'application convenable des modèles de maturité dans le cadre de missions d'assurance ou de conseil, il convient de faire preuve de prudence, notamment en validant qu'ils sont bien applicables au processus examiné. Les composantes des modèles de maturité existants sont fournies pour être utilisées telles quelles ou pour être adaptées.

2. INTRODUCTION

Les organisations peuvent utiliser un modèle de maturité pour décrire leur stade de développement ou leurs processus au regard des attentes exprimées dans les domaines du contrôle et du pilotage. Grâce au système de classification du modèle, les organisations peuvent déterminer plus facilement si le contrôle et le pilotage de processus sont acceptables, ou identifier les mesures nécessaires pour améliorer la maturité de l'organisation ou de l'un de ses processus.

Bien souvent, l'évaluation de la réussite d'un processus s'appuie sur des indicateurs de résultat (rentabilité financière, conformité, ventes et satisfaction des clients, par exemple). Toutefois, il arrive que le management et les auditeurs souhaitent comprendre dans quelle mesure les processus qui conduisent à ces résultats sont bien conçus et fonctionnent efficacement. Malheureusement, il peut être difficile d'évaluer la pertinence des efforts réalisés pour parvenir à des résultats donnés, compte tenu du grand nombre de variables qui déterminent la performance opérationnelle. Un modèle de maturité convenablement élaboré peut rendre cette évaluation plus cohérente et plus facilement reproductible.

Le concept de modèle de maturité est issu des programmes de qualité totale (TQM – *Total Quality Management*), qui mettaient l'accent sur une amélioration continue. Le plus connu d'entre eux, dénommé *Capability Maturity Model* (CMM), a été élaboré par l'Université Carnegie Mellon pour améliorer le processus de développement de logiciels.

Bien qu'il existe de nombreuses variantes de modèles de maturité, la plupart possèdent des niveaux allant de 0 à 5, qui décrivent une organisation, un processus de gestion, un ensemble de contrôles, ou tout autre aspect des activités d'une organisation (c'est-à-dire les données ou les processus censés conduire à une meilleure qualité d'exécution et à une cohérence accrue des résultats). Le niveau 0 correspond généralement à une absence d'exécution ou une exécution ponctuelle, tandis que le niveau 5 correspond à un processus de maturité élevée, durable et/ou optimisé. Le niveau 5 ne constitue pas nécessairement l'objectif d'une organisation, car le coût pour y parvenir peut parfois être supérieur aux avantages. Autrement dit, la tolérance au risque du management est parfois suffisamment élevée pour accepter qu'un processus ne soit pas parfaitement exact ou cohérent, ou bien l'importance stratégique d'investir dans certains processus n'est pas suffisamment grande pour que le niveau 5 soit systématiquement atteint.

Correctement conçus, les modèles de maturité offrent :

- un cadre pour envisager l'avenir, l'état souhaité, et l'élaboration de plans d'amélioration ;
- des points de référence, afin que l'organisation soit en mesure de comparer ses processus à d'autres, en interne ou en externe ;
- un mécanisme aboutissant à des pistes d'amélioration pour accroître la maturité d'un processus ;
- une méthode rigoureuse, facilement compréhensible et applicable.

Comme l'indique le mot maturité, les processus de gouvernance, de risque et de contrôle d'une organisation peuvent évoluer à la hausse ou à la baisse sur l'échelle de maturité. Il est important que les auditeurs comprennent et appliquent la Norme 2210.A3 des *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (les Normes)* lorsqu'ils utilisent des modèles de maturité. Cette Norme est formulée comme suit :
« Des critères adéquats sont nécessaires pour évaluer le gouvernement d'entreprise, le management des risques et le dispositif de contrôle. Les auditeurs internes doivent déterminer dans quelle mesure le management et/ou le Conseil a défini des critères adéquats pour apprécier si les objectifs et les buts ont été atteints. Si ces critères sont adéquats, les

auditeurs internes doivent les utiliser dans leur évaluation. S'ils sont inadéquats, les auditeurs internes doivent travailler avec le management et/ou le Conseil pour élaborer des critères d'évaluation appropriés. »

Ainsi, lorsqu'il utilise ou développe des modèles de maturité, l'auditeur devrait déterminer si *« le management et/ou le Conseil a défini des critères adéquats »* pour sélectionner et appliquer un modèle. Ce concept est détaillé dans d'autres sections du présent guide. Cependant, en règle générale, il convient de tenir compte des deux points suivants :

- Un auditeur qui prévoit d'utiliser un modèle de maturité dans le cadre d'une mission d'assurance devrait d'abord s'assurer qu'il s'agit d'un modèle adéquat[1]. En supposant que le modèle soit utilisé correctement, sa capacité prédictive est-elle pertinente pour l'objectif considéré ? Par exemple, un modèle de maturité servant à évaluer des éléments de conformité pourrait ne pas être adapté pour appréhender la mise en œuvre d'un objectif opérationnel.
- Un auditeur qui prévoit d'utiliser un modèle de maturité dans le cadre d'une mission d'assurance devrait déterminer de manière indépendante quel est le niveau de maturité requis pour la réalisation d'un objectif. Par exemple, il n'est peut-être pas nécessaire que le niveau 5 d'un modèle de la maturité de la satisfaction du client soit atteint pour parvenir au résultat souhaité. Toutefois, un auditeur – après avoir compris le modèle et sa conception – peut ne pas être en accord avec l'avis du management, qui considère par exemple qu'un processus de niveau 1 est suffisant pour atteindre l'objectif de satisfaction des besoins des clients.

[1] Pöppelbuß, Jens et Röglinger, Maximilian, *"What Makes a Useful Maturity Model? A Framework of General Design Principles for Maturity Models and Its Demonstration in Business Process Management"* (2011).

3. EXEMPLE D'UTILISATION DE MODÈLES DE MATURITÉ PAR LES AUDITEURS INTERNES

Supposons qu'une organisation vienne de créer un programme d'investissement destiné à effectuer des dons à des organisations caritatives et à d'autres causes utiles. L'organisation estime qu'il faudra deux ans pour que ce groupe se dote de l'ensemble des directives et des procédures requises pour son bon fonctionnement. L'ambition à long terme de ce programme est d'être parmi les 100 premiers de ce type au niveau national. Après avoir évalué les risques dans le cadre du plan d'audit, le responsable de l'audit interne (RAI) inscrit ce projet dans le plan d'audit annuel, six mois après son lancement.

Les objectifs d'audit interne possibles pourraient être d'évaluer :

- si le dispositif de contrôle des investissements est conforme aux lois et règlementations applicables ;
- s'il existe un plan stratégique pertinent pour identifier et évaluer les actions des organisations caritatives qui reçoivent les dons.

À travers l'utilisation d'un modèle de maturité, l'audit interne pourrait confirmer la pertinence de l'évaluation des enjeux des activités caritatives (ce degré de pertinence correspondrait à une maturité de niveau 3, dans l'hypothèse où les résultats obtenus dans le domaine caritatif sont étudiés et compris), tout en recommandant la mise en place durable d'un niveau 4 (le niveau 4 impliquerait un pilotage proactif du *reporting* relatif aux activités caritatives et une validation périodique des résultats par le management).

Par son caractère continu, cette échelle de maturité contraste avec un système de notation binaire (réussite / échec ou satisfaisant / non satisfaisant). Le modèle de maturité permet de fournir les critères, de représenter une situation existante et de recommander, le cas échéant, de passer au niveau suivant. Dans l'exemple, le modèle offre une excellente méthode d'évaluation d'un processus en cours d'élaboration (en l'occurrence, la mise en place du programme d'investissement).

Toutefois, les modèles de maturité ne seront pas toujours les meilleures méthodes d'évaluation. Avant de décider d'utiliser un modèle de maturité, les auditeurs doivent évaluer les situations décrites ci-après et examiner les implications potentielles des différentes méthodes d'évaluation et de *reporting*.

SITUATION	IMPLICATIONS POTENTIELLES SELON LES DIFFÉRENTES MÉTHODES DE *REPORTING*	
	Reporting de type « réussite / échec » ou « satisfaisant / non satisfaisant »	*Reporting* par niveaux des modèles de maturité
L'organisation a besoin d'une opinion claire	Exprime clairement l'opinion de l'auditeur.	À moins que cela ne soit clairement énoncé, le lecteur peut avoir du mal à déterminer ce qui est « suffisant ». Dans quels cas peut-on déterminer qu'un niveau donné est acceptable ou non acceptable ?
Il est important d'obtenir l'adhésion du management	Les réponses binaires peuvent être difficiles à communiquer. Elles peuvent également s'avérer contre-productives, en raison du temps passé à expliquer, négocier et confirmer l'opinion émise, temps qui pourrait être consacré à l'examen de pistes d'amélioration.	Oriente la discussion sur le niveau d'exécution cohérent dans le cadre d'un ensemble cohérent et permet de discuter de pistes d'amélioration continue.
Audit d'un processus complexe ou non défini	Difficile d'appliquer clairement une approche binaire.	Permet de tracer une distribution sur l'échelle des attentes.
Objectif de conformité	Fournit une opinion claire concernant le respect de la conformité.	Au vu des attentes en termes de respect des exigences de conformité, tout autre niveau que le plus élevé peut être interprété à tort comme un sujet de préoccupation.
Objectif opérationnel	Il est plus difficile pour le management et l'auditeur d'identifier avec exactitude les défaillances du processus qui conduisent à un échec.	Facilite le rôle du management qui consiste à communiquer le niveau de maturité attendu.
Il s'agit de donner des objectifs ambitieux / d'être dans une démarche d'amélioration continue	Il peut être impossible de définir des critères de réussite ou d'échec pertinents, car tous les processus peuvent réussir ou échouer avec le temps, en fonction du niveau d'exigence des attentes.	Fournit un niveau de maturité que tous les processus peuvent atteindre, tout en offrant potentiellement des niveaux de maturité plus élevés qui stimulent la réalisation des objectifs ambitieux.

4. SÉLECTIONNER DES MODÈLES DE MATURITÉ

Le management peut avoir défini un modèle de maturité à utiliser au sein de l'organisation. Le cas échéant, l'auditeur interne peut se servir de ce modèle comme outil, après en avoir soigneusement évalué la pertinence et l'adéquation par rapport à l'évaluation ou à l'opinion à fournir. Sinon, il existe de nombreux modèles de maturité prêts à l'emploi élaborés par les différents secteurs d'activité et associations professionnelles. De même, l'adéquation de ces modèles doit être évaluée avant qu'ils ne soient utilisés.

Les modèles de maturité impliquent une certaine subjectivité. Par conséquent, la prudence s'impose lorsque l'auditeur, sur la base d'une évaluation conduite à partir d'un modèle de maturité, donne au management l'assurance qu'un processus est sous contrôle. L'auditeur devrait s'assurer que le modèle est adéquat et correctement mis en œuvre. Les modèles peuvent être utilisés pour dresser l'état des lieux d'un processus, énoncer des lignes directrices d'amélioration ou comparer la mise en œuvre d'un processus à une autre[2].

L'utilisation d'un modèle de maturité par rapport à d'autres techniques ou méthodes d'audit ne réduit pas l'exigence de compétence et de conscience professionnelle requise de la part des auditeurs. Un modèle de maturité ne devrait pas servir de *check-list* et se substituer à la responsabilité de l'auditeur, qui consiste à identifier, de manière indépendante et objective, les risques non maîtrisés et l'inadéquation potentielle du dispositif de contrôle. Le modèle devrait être un cadre guidant la discussion sur la maturité des processus de gouvernance, de gestion des risques et du contrôle interne.

Lorsqu'ils sélectionnent un modèle de maturité, les auditeurs devraient comprendre l'objectif du management et la pertinence du modèle au regard de la réalisation de cet objectif, en se posant les questions suivantes :

- Quel est le résultat escompté par le management ? Par exemple, le management souhaite-t-il évaluer la réussite du cycle de développement des systèmes, l'excellence du processus de vente ou la sécurité environnementale ? Quels indicateurs quantitatifs ou qualitatifs décrivent le résultat escompté par le management ?
- Le modèle considéré est-il approprié pour parvenir au résultat escompté par le management ? Que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, le modèle devrait avoir été élaboré par des experts crédibles dans leur domaine, qui comprennent la corrélation entre certaines fonctions du processus et le résultat escompté par l'organisation. Le soin apporté à la confirmation du caractère prédictif du modèle varie, selon que le modèle est développé en interne par des responsables opérationnels expérimentés au sein de l'organisation, ou élaboré en externe à partir des expériences de nombreuses organisations différentes. Chaque approche peut convenir à une situation donnée.

Les deux facteurs clés à prendre en compte lors de la sélection d'un modèle sont les suivants :

- L'application de ce modèle augmente-elle la probabilité de parvenir au résultat souhaité ? Au contraire, ce modèle propose-t-il des actions contre-productives ou oriente-t-il l'attention du management sur des améliorations de processus sans lien avec l'obtention du résultat escompté ?
- Le management aura-t-il l'impression trompeuse que le résultat est atteint si une évaluation réalisée à partir du modèle révèle un niveau de maturité élevé du processus considéré ? Même si l'application du modèle et l'amélioration du niveau de maturité d'un processus sont censées accroître la probabilité de

[2] Pöppelbuß, Jens et Röglinger, Maximilian, *"What Makes a Useful Maturity Model? A Framework of General Design Principles for Maturity Models and Its Demonstration in Business Process Management"* (2011).

réussite, des incertitudes et des risques substantiels peuvent subsister quant à l'obtention du résultat souhaité. L'utilisation du modèle offre-t-elle le niveau de confiance approprié ?

Les auditeurs devraient indiquer dans leur rapport la source du modèle, la méthode d'élaboration, les personnes responsables de l'élaboration et la raison pour laquelle l'auditeur – et, le cas échéant, le management – juge le modèle applicable au processus et à l'objectif examinés.

5. DÉVELOPPER ET UTILISER DES MODÈLES DE MATURITÉ

Les auditeurs peuvent développer des modèles adaptés, s'ils disposent des compétences requises. À défaut, ils peuvent collaborer avec le management ou avec des experts externes. Les auditeurs qui ont peu d'expérience des modèles de maturité ou qui veulent en savoir davantage sur leur conception pourront consulter l'article de recherche intitulé « What Makes a Useful Maturity Model ? »[3].

L'élaboration d'un modèle comporte trois étapes :

1. Déterminer l'objectif du modèle et de ses composantes.
2. Déterminer l'échelle.
3. Définir les attentes pour chaque niveau de composante.

L'utilisation d'un modèle de maturité implique les étapes supplémentaires suivantes :

1. Définir des objectifs pour chaque composante.
2. Évaluer le niveau de maturité de chaque composante.
3. S'interroger sur les aspects non pris en compte dans le modèle.
4. Communiquer les conclusions.
5. Revoir le modèle régulièrement.

Afin de mieux appréhender cette section, veuillez tout d'abord parcourir l'exemple 3 « Modèle de maturité des capacités de l'audit interne dans le secteur public » (voir p. 32), avant d'entamer la partie consacrée au développement d'un modèle.

[3] Pöppelbuß, Jens et Röglinger, Maximilian, *"What Makes a Useful Maturity Model? A Framework of General Design Principles for Maturity Models and Its Demonstration in Business Process Management"* (2011).

Développer un modèle de maturité

Étape 1 – Déterminer l'objectif du modèle et de ses composantes

L'objectif à atteindre devrait d'abord être défini comme si l'auditeur s'apprêtait à sélectionner un modèle existant. L'auditeur devrait prendre en compte les questions suivantes :

- Quels éléments le management souhaite-t-il évaluer (la réussite du cycle de développement des systèmes, l'excellence du processus de vente ou la sécurité environnementale, par exemple) ?
- Quels sont les processus métier impliqués ?
- Le modèle sera-t-il appliqué à différents types de processus en vue d'une amélioration globale de la conformité, des dispositifs de contrôle ou de la gouvernance de l'organisation ?
- L'audit interne évalue-t-il, à l'échelle de l'organisation ou d'un secteur d'activité, un ensemble spécifique de tâches qui nécessitent un certain niveau de connaissance des processus, des outils, des techniques ou des compétences spécialisées ?
- Comment l'audit interne peut-il décrire le résultat attendu du processus à l'aide d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs ?

Une fois l'objectif fixé, il convient d'identifier les composantes qui permettent de l'atteindre. Il s'agit de l'étape la plus importante dans le développement du modèle, dans la mesure où l'auditeur identifie les éléments déterminants qui – selon les concepteurs du modèle – accroîtront la probabilité d'atteindre l'objectif et le résultat.

Les auditeurs documenteront leur plan de développement en présentant les techniques de recherche et de collecte d'information (par exemple, la contribution d'experts du domaine) qui ont servi à déterminer les composantes qui devraient faire partie du modèle. Les auditeurs devraient prendre en compte les éléments

suivants lors de la sélection des composantes :

- La composante – si elle est bien gérée – augmente-t-elle la probabilité d'atteindre le résultat escompté ?
- L'absence d'une composante diminuera-t-elle la probabilité de parvenir au résultat escompté ? Il convient à ce stade de veiller à se focaliser sur les quelques composantes déterminantes qui nécessitent une attention, une amélioration et une exécution cohérente, par opposition à la prise en compte de tout ce que le management peut faire pour superviser le processus.
- Le concepteur du modèle peut-il évaluer la corrélation entre la composante et le résultat escompté ? Cette corrélation est-elle fondée sur une étude ou sur une comparaison des résultats de processus de maturité plus ou moins élevée ? Ou les experts du domaine et les professionnels expérimentés – y compris le management et les auditeurs – jugent-ils que la composante contribue à accroître la probabilité de parvenir au résultat escompté ? Sur quelles recherches, quels éléments probants ou quelle expertise l'audit interne s'appuie-t-il pour en décider ?

L'une des composantes du modèle de référence (exemple 3) s'intitule « Pratiques professionnelles ». Les concepteurs de ce modèle ont sans doute considéré que le respect des pratiques professionnelles à un niveau de maturité plus élevé contribue à la réalisation du résultat escompté pour les services d'audit interne dans le secteur public. Cette composante faisait apparemment partie des quelques éléments déterminants qui, s'ils avaient été mis de côté ou gérés de manière incohérente, auraient affecté la réalisation de l'objectif du management. Enfin, on peut supposer que les recherches préalables ont montré un écart entre les résultats des services d'audit interne du secteur public dont la maturité des pratiques professionnelles est faible et ceux des services dont la maturité est élevée. Ces recherches peuvent reposer sur des indicateurs quantitatifs (corrélation statistique) ou qualitatifs (entretiens avec des experts du domaine et des responsables de l'audit interne).

Ces composantes varieront en fonction de l'objectif du management. Si l'objectif est la conformité, les composantes importantes du modèle peuvent concerner le dispositif de contrôle spécifique de la conformité, les attentes en termes de gouvernance, l'ensemble des compétences réglementaires requises, ainsi que d'autres éléments. Si l'objectif est d'évaluer l'environnement de contrôle global, la séparation des tâches, la cartographie du contrôle et les concepts d'évaluation du risque peuvent être des composantes importantes. Lors de l'évaluation des agences commerciales (ou points de vente) d'une organisation, certaines pratiques relatives au suivi des prospects ou à l'analyse de marché peuvent être considérées comme des composantes clés.

Les composantes sont les catégories d'attributs du processus pertinentes et requises pour atteindre – ou du moins augmenter la probabilité d'atteindre – l'objectif évalué. Dans l'exemple 3, l'étude sur les capacités de l'audit interne dans le secteur public met en évidence les composantes suivantes :

Services et rôle de l'audit interne
Gestion des ressources humaines
Pratiques professionnelles
Gestion de la performance et devoir de rendre compte
Relations au sein de l'organisation et intégration dans la culture de l'organisation
Structures de gouvernance

Les professionnels ayant participé à l'étude de l'IIA qui a servi à créer le modèle de l'exemple 3 ont déterminé

que l'évaluation des capacités d'un service d'audit du secteur public devait porter sur ces six composantes. Ces composantes sont les moteurs de la réussite ou de l'échec, du renforcement ou de la dégradation des capacités du service d'audit interne examiné.

Point d'attention : L'étape de détermination des composantes peut aller d'une simple réunion pour recueillir les points de vue d'experts appartenant à l'organisation, à la conduite d'une étude empirique extensive, budgétée en conséquence, qui identifie grâce à une analyse statistique réalisée sur de nombreux processus et dans de nombreuses organisations les composantes qui ont un réel impact sur le résultat escompté. Les auditeurs devraient évaluer clairement le niveau de prédictibilité qu'ils souhaitent pour leur modèle. Dans la plupart des cas, une réunion formelle des experts appartenant à l'organisation peut suffire pour sélectionner les composantes nécessaires afin de donner des indications et des pistes d'améliorations à l'organisation, ainsi qu'un niveau d'assurance raisonnable concernant l'atteinte de l'objectif du processus.

Étape 2 – Déterminer l'échelle

Une fois les composantes identifiées, l'auditeur devrait déterminer l'échelle qui sera utilisée. Les exemples donnés dans ce guide pratique se basent d'abord sur un niveau 0 ou 1 avant d'évoluer vers le niveau 5, qui représente la maturité la plus élevée. Généralement, le niveau le plus faible correspond à une absence de contrôle et de rigueur des processus, tandis que le niveau 5 est réservé aux rares processus dont l'exécution est optimisée ou fondée sur les meilleures pratiques. Les cinq niveaux suivants sont utilisés dans le modèle de référence de l'exemple 3, « Modèle de maturité des capacités de l'audit interne dans le secteur public » :

Niveau 5 - Optimisé
Niveau 4 - Géré
Niveau 3 - Intégré
Niveau 2 - Structuré
Niveau 1 - Initial

Point d'attention : Lorsqu'il élabore le modèle, l'auditeur devrait être attentif aux termes qu'il utilise pour qualifier chaque niveau. « Meilleure pratique », par exemple, est une expression courante qui, mal employée, peut être source de confusion. Chaque niveau ne doit pas nécessairement être qualifié de « meilleure pratique », ce qui peut être excessif en regard de la tolérance au risque de l'organisation. Les qualificatifs devraient traduire les résultats attendus pour chaque niveau.

Étape 3 – Définir les attentes pour chaque niveau de composante

L'étape suivante consiste à définir les attentes concernant les éléments qui devraient avoir été mis en place pour qu'un processus atteigne un niveau donné, pour chaque composante évaluée. L'exemple 1, « Modèle de maturité de la capacité des processus », compte six composantes que les concepteurs ont jugées essentielles au processus global de gouvernance :

- Planification stratégique et gestion financière
- Attentes des clients et des parties prenantes
- Risques
- Indicateurs
- Capital humain
- Gestion des processus et auto-évaluation

La composante « Attentes des clients et des parties prenantes » permet d'examiner les attentes définies pour chaque niveau. Dans cette grille, chaque niveau s'appuie sur le niveau précédent ; autrement dit, pour atteindre le niveau 4, les exigences des niveaux 1 à 3 doivent déjà avoir été satisfaites.

	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	NIVEAU 4	NIVEAU 5
	Réactif	Reproductible	Défini et géré	Durable	Optimisé
Attentes des clients et des parties prenantes	Les attentes des parties prenantes sont identifiées ou suivies de façon informelle.	Le processus de prise de décision repose sur les attentes et les remontées d'information de la part des parties prenantes.	Les principales parties prenantes sont identifiées. Les attentes concernant les éléments « essentiels à la qualité » sont documentés. La capacité du processus à répondre aux attentes et aux remontées d'information fournies en retour est surveillée.	Les remontées d'informations de la part des parties prenantes sont recueillies grâce à des enquêtes, à des groupes de réflexion et aux méthodes novatrices axées sur « la voix du client ». Des projets d'amélioration sont en cours afin de reprendre et de corriger les erreurs affectant les attentes des parties prenantes.	Les remontées d'informations de la part des parties prenantes valident le fait que le processus satisfait, voire dépasse les attentes des parties prenantes. Des initiatives dynamiques ont été mises en place pour réduire ou éliminer les erreurs à reprendre et à corriger.

Dans cet exemple, les concepteurs du modèle ont créé des niveaux d'attentes progressivement plus élevés, aboutissant au niveau 5 « Optimisé ». Ce niveau correspond à un processus dont les parties prenantes confirment qu'il répond à leurs attentes et le management participe activement à réduire les erreurs. Dans ce cas, les concepteurs du modèle l'ont élaboré en escomptant que tous les processus devraient atteindre le niveau 3, le niveau 5 étant requis uniquement pour les processus critiques.

Pour créer cette composante, les concepteurs ont dû envisager l'éventail des options relatives à la satisfaction des attentes des clients et des parties prenantes, puis définir les attentes à chacun des niveaux. De même que pour l'identification des composantes à utiliser, les exigences au sein d'une composante peuvent être déterminées grâce à des recherches approfondies ou des discussions avec des experts du domaine concerné. En règle générale, un modèle de maturité axé sur les processus généraux comme celui donné dans cet exemple sera applicable à n'importe quel processus. Un modèle de maturité axé sur un secteur ou une fonction spécifique peut nécessiter une attention particulière et des résultats concrets concernant des personnes, des processus et des technologies spécialisées.

Les questions à se poser durant cette étape sont notamment :

- Dans quelle mesure chaque niveau s'appuie-t-il sur le précédent ?
- Dans quelle mesure les attentes de chaque niveau sont-elles en adéquation avec un niveau de maturité donné attendu pour un processus (par exemple le niveau 3 par rapport au niveau 5) ?
- Pour chacune des attentes, un processus ou une organisation qui satisfera les exigences requises aura-t-il une probabilité raisonnable de produire le résultat escompté pour ce niveau (par exemple « Défini et géré » pour le niveau 3 et « Durable » pour le niveau 4) ?
- Les attentes relatives à un niveau donné sont-elles cohérentes pour toutes les composantes ? Par exemple, les exigences du niveau 3 pour la composante « Attentes des clients et des parties prenantes » correspondent-elles aux exigences du niveau 3 pour la composante « Ressources humaines » ?

Point d'attention : La définition des attentes au sein de chaque niveau du modèle nécessite le même niveau d'attention que celui consacré à la détermination des composantes clés du modèle. Il convient d'identifier les exigences clés parmi tout ce qui pourrait être accompli.

Le modèle de l'auditeur devrait maintenant ressembler au modèle ci-après et comprendre les composantes et attentes spécifiques à la situation considérée. Il se peut que l'auditeur ait sélectionné un plus grand nombre de composantes ou un nombre de niveaux différent pour son modèle.

	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	NIVEAU 4	NIVEAU 5
Composante 1	Attentes - Composante 1 / Niveau 1	Attentes - Composante 1 / Niveau 2	Attentes - Composante 1 / Niveau 3	Attentes - Composante 1 / Niveau 4	Attentes - Composante 1 / Niveau 5
Composante 2	Attentes - Composante 2 / Niveau 1	Attentes - Composante 2 / Niveau 2	Attentes - Composante 2 / Niveau 3	Attentes - Composante 2 / Niveau 4	Attentes - Composante 2 / Niveau 5
Composante 3	Attentes - Composante 3 / Niveau 1	Attentes - Composante 3 / Niveau 2	Attentes - Composante 3 / Niveau 3	Attentes - Composante 3 / Niveau 4	Attentes - Composante 3 / Niveau 5

Utiliser un modèle de maturité

Étape 4 – Définir un objectif pour chaque composante

Une fois l'échelle et les composantes définies, l'étape suivante consiste à définir, pour chaque composante, l'objectif de niveau de maturité pour l'organisation. De manière générale, l'analyse coûts/avantages montre qu'il n'est pas nécessaire que toutes les composantes d'un processus répondent au niveau de maturité le plus élevé. Compte tenu de l'évaluation de l'appétence pour le risque, l'objectif de maturité pour certaines composantes peut être par exemple le niveau 3 ou le niveau 4. L'organisation ne souhaite pas forcément consacrer les ressources nécessaires pour que les composantes atteignent un niveau plus élevé et accepte en conséquence une probabilité plus forte d'échec des objectifs du processus. Les auditeurs devraient se référer aux Normes de l'IIA relatives au risque et à la communication de l'acceptation du risque pour des précisions supplémentaires.

Voici quelques exemples :

- Le management a élaboré un modèle afin d'évaluer la maturité des processus de ses 100 points de vente. Le management prévoit ces derniers parviennent tous progressivement au niveau 5 (« Optimisé »), mais permet à chacun d'entre eux de définir, parmi les composantes, celles qui seront prioritaires. Toutefois, chaque composante évaluée au niveau 1 ou 2 est considérée comme un signal d'alarme nécessitant que la direction régionale mette en place un plan d'intervention immédiat.
- L'organisation a adopté un modèle de maturité pour la gouvernance des processus généraux. L'adéquation au modèle est censée être évaluée pour l'ensemble des processus ; toutefois, seul le niveau 3 est exigé pour chacun d'entre eux. Chaque fonction détermine les processus critiques qui doivent atteindre un niveau de maturité 4 ou 5. Les processus non critiques peuvent être exclus de l'exigence du « déploiement des ressources nécessaires pour atteindre le niveau de maturité le plus élevé », qui ne correspondrait pas à une affectation des ressources optimisée dans l'organisation.

Point d'attention : Les auditeurs ne devraient pas présupposer que les managers recherchent le niveau de maturité le plus élevé pour l'ensemble des composantes d'un modèle de maturité et ce, pour tous les processus évalués. En effet, cette ambition peut être trop coûteuse ou ne pas s'inscrire dans la tolérance au risque de l'organisation. Un modèle a pour objectif de présenter l'éventail des possibilités, d'évaluer la maturité actuelle du processus, puis de définir des axes d'amélioration lorsque ceux-ci sont pertinents et correspondent aux objectifs de l'organisation.

Étape 5 – Évaluer le niveau de maturité de chaque composante

Enfin, les auditeurs évaluent le processus en observant, en interrogeant, en réactivant et en effectuant d'autres tests appropriés pour valider la maturité actuelle du processus. L'élaboration de la plupart des modèles intègre l'hypothèse que, pour atteindre un niveau donné, toutes les exigences de ce niveau et des niveaux inférieurs ont été satisfaites. Cette tâche n'est pas différente de n'importe quel autre audit, le modèle de maturité servant de critère pour l'évaluation.

Une fonction d'audit peut effectuer une évaluation en demandant au management d'un processus ou d'une fonction audités de réaliser une auto-évaluation et de fournir des preuves de la performance. L'audit validerait ensuite cette évaluation.

Étape 6 - S'interroger sur les aspects non pris en compte dans le modèle

Tous les modèles de maturité sont fondés sur les recherches, la compréhension et les perspectives acquises grâce à l'évaluation des précédentes mises en œuvre des processus métier – et non sur l'exécution actuelle du processus examiné. En outre, aucun modèle ne peut prendre en compte toutes les circonstances susceptibles d'atténuer le risque d'échec. Le modèle ne devrait pas servir de simple *check-list*.

Les auditeurs devraient toujours veiller à ce que leurs travaux permettent d'identifier les risques significatifs pour l'atteinte des objectifs d'une organisation. En conséquence, l'utilisation d'un modèle de maturité n'exonère pas un auditeur de sa responsabilité d'examiner, pour le processus concerné, les aspects non pris en compte par le modèle en termes de maîtrise des risques et de lignes directrices sur les contrôles. Les auditeurs doivent faire preuve de conscience professionnelle lorsqu'ils déterminent le niveau d'analyse, ce qui dépasse la simple application du modèle nécessaire dans le cadre du champ de la mission. Le champ de la mission devrait être documenté, comme indiqué dans l'étape suivante.

Étape 7 - Communiquer les conclusions

Comme indiqué plus haut, les critères de sélection du modèle et les informations détaillées sur sa conception devraient être clairement communiqués dans toute communication où le modèle a servi de base à l'évaluation. L'objectif du modèle devrait être clairement défini. Si le management a déterminé le niveau de maturité considéré comme adéquat, l'auditeur devrait déterminer de manière indépendante si « le management a défini des critères adéquats » pour sélectionner et appliquer le modèle (voir la Norme 2210.A3).

Les auditeurs - ainsi que le management - doivent toutefois veiller à ne pas surévaluer la probabilité qu'un niveau de maturité donné d'un processus fournira un résultat précis avec le temps. Il convient d'éviter toute formulation qui garantisse ou assure la réalisation d'un résultat donné lorsqu'un processus atteint un niveau de maturité spécifique.

Les auditeurs devraient déterminer comment les indicateurs de résultat réel du processus examiné devraient être communiqués dans le rapport et validés, le cas échéant. Par exemple, une évaluation peut déterminer qu'un processus de fabrication atteint un niveau de maturité élevé, alors que les clients continuent de rejeter les produits manufacturés. Ces éléments n'invalident pas nécessairement le caractère approprié du modèle de maturité ; toutefois, communiquer uniquement l'évaluation du modèle – un niveau de maturité élevé – peut induire le lecteur en erreur en l'absence d'indicateurs de résultat réel.

Comme indiqué dans l'étape précédente, la réflexion des auditeurs doit s'étendre au-delà du modèle, quelle que soit la pertinence de sa construction, et tenir compte des circonstances susceptibles d'entraîner d'autres insuffisances sur le plan de la gouvernance, des risques ou de la mise en œuvre des contrôles. Si d'autres insuffisances sont détectées, l'auditeur devrait les analyser dans le rapport. En revanche, si le champ de la mission consiste à appliquer le modèle sans tenir compte d'autres risques non maîtrisés, il est nécessaire de le préciser clairement. Voici un exemple.

« Notre évaluation a été limitée à l'application du modèle de maturité au processus x. Ce modèle de maturité a été basé sur des recherches conduites par x et confirmé par des experts identifiés par le management. Nous n'avons pas effectué d'analyses supplémentaires destinées à identifier d'autres risques non maîtrisés qui pourraient affecter la probabilité pour que le processus atteigne les objectifs de la direction. Si nous avions effec-

tué ces analyses supplémentaires, d'autres insuffisances auraient pu être portées à notre attention. »

Le tableau ci-dessous permet de distinguer le niveau de réalisation attendu (en violet) du niveau actuel (en orange). S'il existe une insuffisance, l'auditeur s'attachera à formuler, en collaboration avec le management, des recommandations d'amélioration.

	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	NIVEAU 4	NIVEAU 5
Composante 1	Attentes - Composante 1 / Niveau 1	Attentes - Composante 1 / Niveau 2 ◀	Attentes - Composante 1 / Niveau 3 ◀	Attentes - Composante 1 / Niveau 4	Attentes - Composante 1 / Niveau 5
Composante 2	Attentes - Composante 2 / Niveau 1	Attentes - Composante 2 / Niveau 2 ◀	Attentes - Composante 2 / Niveau 3 ◀	Attentes - Composante 2 / Niveau 4	Attentes - Composante 2 / Niveau 5
Composante 3	Attentes - Composante 3 / Niveau 1	Attentes - Composante 3 / Niveau 2	Attentes - Composante 3 / Niveau 3 ◀	Attentes - Composante 3 / Niveau 4 ◀	Attentes - Composante 3 / Niveau 5

◀ Flèche violette : niveau cible

◀ Flèche orange : niveau actuel

Étape 8 – Revoir le modèle régulièrement

Une fois le modèle appliqué, l'audit interne s'attachera à revoir comment, lors de la mise en œuvre, chacun des éléments (niveaux, composantes et attentes) semble produire les résultats escomptés pour le processus. Le niveau escompté est-il trop ambitieux ? Ou l'évaluation paraît-elle trop simple et ne pas conduire aux améliorations escomptées en termes de résilience du processus ? Au fil du temps, l'auditeur s'attachera à comprendre les erreurs dans le processus et à intégrer cet enseignement au modèle. L'erreur indique-t-elle que l'évolution des attentes concernant un niveau d'une composante donnée devrait être prise en compte pour accroître la probabilité de réaliser l'objectif à l'avenir ?

6. UN MODÈLE DE MATURITÉ DU CONTRÔLE INTERNE COMMUNÉMENT ADMIS

Le modèle de maturité du contrôle interne de COBIT 4.1 *(Control Objectives for Information Technology)* publié par l'ISACA *(Information Systems Audit and Control Association)*[4] est présenté ci-dessous. L'ISACA a publié d'autres versions de COBIT, notamment COBIT 5, mais le modèle proposé dans le COBIT 4.1 reste une référence utile lors de l'évaluation de la maturité du contrôle interne.

Il repose sur des recherches portant sur de nombreux modèles de maturité. En conséquence, les auditeurs internes peuvent l'utiliser comme base pour évaluer la maturité des structures de contrôle interne ou développer leurs propres modèles de maturité. Le modèle utilise une seule composante (Etat des lieux du contrôle interne) et six niveaux qui s'échelonnent de « inexistant » à « optimisé ».

[4] COBIT 4.1, 2007 © IT Governance Institute, Annexe 111, p. 186. Tous droits réservés. Reproduction autorisée.

COBIT 4.1

NIVEAU DE MATURITÉ	SITUATION DE L'ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE
0 – Inexistant	La nécessité d'un dispositif de contrôle interne n'est pas reconnue. Le contrôle ne fait pas partie de la culture ou de la mission de l'organisation. Le risque de déficiences de contrôle et d'incidents est élevé.
1 – Initialisé / au cas par cas	La nécessité d'un dispositif de contrôle interne est partiellement reconnue. L'approche par les risques et les exigences de contrôle est ponctuelle et désorganisée, sans communication ni pilotage. Les déficiences ne sont pas identifiées. Les collaborateurs ne sont pas conscients de leurs responsabilités.
2 – Reproductible, mais intuitif	Les contrôles sont mis en place mais ne sont pas documentés. Leur fonctionnement dépend des connaissances et de la motivation des personnes. L'efficacité n'est pas convenablement évaluée. Il existe de nombreuses faiblesses de contrôle qui ne sont pas correctement gérées et dont l'impact peut être grave. Les mesures prises par le management pour résoudre ces problèmes ne sont ni hiérarchisées, ni cohérentes. Les collaborateurs peuvent ne pas être conscients de leurs responsabilités.
3 – Défini, formalisé	Les contrôles sont mis en place et sont convenablement documentés. L'efficacité opérationnelle est évaluée périodiquement et le nombre de problèmes identifiés n'est ni très élevé, ni très bas. Toutefois, le processus d'évaluation n'est pas documenté. Bien que le management puisse gérer de manière prévisible la plupart des problèmes de contrôle, certaines faiblesses persistantes pourraient avoir de graves conséquences. Les collaborateurs sont conscients de leurs responsabilités en matière de contrôle.
4 – Géré et mesurable	Il existe un environnement de contrôle et de gestion des risques efficace. Une évaluation formelle et documentée est réalisée fréquemment. De nombreux contrôles sont automatisés et revus régulièrement. Le management est en mesure de détecter la plupart des problèmes de contrôle, mais tous ne sont pas systématiquement identifiés. La gestion des faiblesses de contrôle identifiées fait l'objet d'un suivi régulier. Le recours aux systèmes d'information pour automatiser les contrôles est limité et tactique.
5 – Optimisé	Il existe un programme de gestion des risques et des contrôles à l'échelle de l'organisation qui permet une résolution continue et efficace des problèmes liés aux contrôles et aux risques. Le contrôle interne et la gestion des risques sont intégrés aux pratiques de l'entreprise, étayés par une surveillance automatique en temps réel ; les responsabilités concernant le pilotage du contrôle interne, la gestion des risques et la conformité sont clairement définies et assumées. L'évaluation des contrôles est continue, fondée sur des auto-évaluations et des analyses des insuffisances et des causes. Les collaborateurs participent activement à l'amélioration des contrôles.

7. PRINCIPAUX POINTS À REVOIR

Compte tenu de l'attention qui doit être accordée à l'application des modèles de maturité, les auditeurs devraient revoir les points clés suivants durant le déroulement de leur mission.

PRINCIPAUX POINTS À REVOIR
Un auditeur qui prévoit d'utiliser un modèle de maturité dans le cadre d'une mission d'assurance devrait d'abord s'assurer qu'il s'agit d'un modèle adéquat.
Un auditeur qui prévoit d'utiliser un modèle de maturité dans le cadre d'une mission d'assurance devrait déterminer de manière indépendante quel est le niveau de maturité au sein du modèle requis pour la réalisation d'un objectif.
Les modèles de maturité impliquent un certain degré de subjectivité. Par conséquent, la prudence s'impose lorsque l'auditeur, sur la base d'une évaluation conduite à partir d'un modèle de maturité, donne au management l'assurance qu'un processus est contrôlé de manière adéquate. Il convient de se poser les questions suivantes lors du choix d'un modèle. • L'application de ce modèle augmente-t-elle la probabilité de parvenir au résultat souhaité ? • Le management aura-t-il l'impression trompeuse que le résultat est atteint si une évaluation réalisée à partir du modèle en question révèle un niveau de maturité élevé du processus considéré ?
Les auditeurs devraient indiquer dans leur rapport la source du modèle, la méthode d'élaboration, les personnes responsables de l'élaboration et la raison pour laquelle l'auditeur – et, le cas échéant, le management – juge le modèle applicable au processus et à l'objectif examinés.
Les auditeurs devraient évaluer clairement le niveau de prédictibilité qu'ils souhaitent conférer à leur modèle.
Les auditeurs ne devraient pas présupposer que les managers recherchent le niveau de maturité le plus élevé pour l'ensemble des composantes d'un modèle de maturité et ce, pour tous les processus évalués. En effet, cette ambition peut être trop coûteuse ou ne pas s'inscrire dans la tolérance au risque de l'organisation.
Le modèle ne devrait pas servir de simple check-list. Les auditeurs devraient toujours veiller à ce que leurs travaux permettent d'identifier les risques significatifs pour les objectifs d'une organisation. En conséquence, l'utilisation d'un modèle de maturité n'exonère pas un auditeur de sa responsabilité d'examiner, pour le processus concerné, les aspects non pris en compte par le modèle en termes de maîtrise des risques et de lignes directrices sur les contrôles.
Les auditeurs – ainsi que le management – doivent toutefois veiller à ne pas surévaluer la probabilité qu'un niveau de maturité donné d'un processus produira un résultat défini au fil du temps. Il convient d'éviter toute formulation qui garantisse ou assure la réalisation d'un résultat donné lorsqu'un processus atteint un niveau de maturité spécifique.
Les auditeurs devraient déterminer comment les indicateurs de résultat réel du processus examiné devraient être communiqués dans le rapport et validés, le cas échéant.
Une fois le modèle appliqué, l'audit interne s'attachera à revoir périodiquement comment chacun des éléments (niveaux, composantes et attentes) semble produire les résultats escomptés pour le processus.

8. EXEMPLES DE MODÈLES DE MATURITÉ

Les trois modèles suivants sont des exemples que les auditeurs peuvent utiliser tels quels ou exploiter pour développer leurs propres modèles de maturité. Les modèles donnés en exemple utilisent chacun six composantes et cinq niveaux de maturité pour atteindre leurs objectifs.

Exemple 1 : Modèle de maturité des capacités des processus d'une société cotée)

Exemple 2 : Modèle de maturité du programme de conformité et de déontologie

Exemple 3 : Modèle de maturité des capacités de l'audit interne dans le secteur public

Exemple 1 : Modèle de maturité des capacités des processus

Dans cet exemple, une société cotée a adapté le concept de modèle de maturité à l'environnement de l'organisation. L'objectif du modèle est de couvrir la maturité des capacités globales des processus grâce aux six composantes suivantes : Planification stratégique et gestion financière, Attentes des clients et des parties prenantes, Risques, Indicateurs, Capital humain et Gestion des processus et auto-évaluation. Ce cadre a été appliqué avec succès aux revues globales des processus et aux revues détaillées des sous-processus. Le modèle a été créé à l'aide de professionnels d'audit expérimentés et de membres d'un groupe de spécialistes des processus internes.

Le management définit un objectif pour chaque composante (niveaux 1 à 5) et réalise une auto-évaluation. L'audit interne revoit ensuite indépendamment le processus et confirme le niveau de maturité. Le management et l'audit interne conviennent des éléments qui déterminent chaque niveau de maturité.

	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	NIVEAU 4	NIVEAU 5
	Réactif	Reproductible	Défini et géré	Durable	Optimisé
Commentaires			Niveau minimum proposé comme objectif.		Le retour sur investissement minimal ne justifie pas que tous les processus atteignent ce niveau.

	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	NIVEAU 4	NIVEAU 5
	Réactif	Reproductible	Défini et géré	Durable	Optimisé
Description générale	• Le processus n'est pas formalisé. • L'exécution est hétérogène.	• Le processus est davantage formalisé (documenté). • L'exécution est reproductible. • Le management comprend le processus global.	• Le processus est clairement défini et régulièrement exécuté. • Des indicateurs appropriés sont définis pour les capacités d'assurance qualité et d'auto-évaluation.	• La prise de décision du management et les projets d'amélioration continue reposent sur des données, des indicateurs et les remontées d'information formelles d'assurance qualité et d'auto-évaluation.	• Les niveaux de service sont excellents. • Processus jugé optimal lors d'une revue indépendante. • Des idées et des techniques innovantes sont pilotées en permanence.
Planification stratégique et gestion financière	• Les initiatives sont identifiées et les tâches sont assignées.	• Les initiatives sont revues chaque année. • Les étapes des projets sont surveillées. • Les ressources sont affectées et suivies.	• La planification stratégique des unités opérationnelles, des services et des processus englobe des initiatives sur un à trois ans selon les attentes des parties prenantes. • La planification couvre les éléments financiers, les processus, les ressources humaines et la gestion des risques.	• Le plan stratégique est soutenu par la planification stratégique en termes de croissance de la clientèle, de marge bénéficiaire, d'avantages compétitifs et de réalisation des objectifs stratégiques. • La hiérarchisation des ressources et des initiatives tient compte du retour sur investissement ou des exigences en matière de gouvernance et de conformité.	• Les initiatives de planification stratégique sur un à trois ans concrétisent systématiquement les objectifs fixés pour chaque étape. • Les objectifs financiers et les attentes des parties prenantes sont réalisés. • Le plan stratégique prévoit d'autres solutions et options à long terme (trois à six ans) pour les évolutions réglementaires.

	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	NIVEAU 4	NIVEAU 5
	Réactif	Reproductible	Défini et géré	Durable	Optimisé
Attentes des clients et des parties prenantes	• Les attentes des parties prenantes sont identifiées ou suivies de façon informelle.	• Le processus de prise de décision repose sur les attentes et les remontées d'information des parties prenantes.	• Les principales parties prenantes sont identifiées. • Les attentes concernant les éléments essentiels à la qualité sont documentées. • La capacité du processus à répondre aux attentes et aux informations fournies en retour est surveillée.	• Les remontées d'information des parties prenantes sont recueillies grâce à des enquêtes, des groupes de réflexion et à des méthodes novatrices axées sur « l'écoute du client ». • Les malfaçons et les erreurs affectant les attentes des parties prenantes font l'objet de programmes d'amélioration.	• Les remontées d'information des parties prenantes valident le fait que le processus satisfait, voire dépasse les attentes des parties prenantes. • Des initiatives proactives permettent de minimiser ou d'éviter les malfaçons et les erreurs.
Risques	• Les évaluations des risques sont inexistantes ou limitées.	• Une revue des risques inhérents aux processus est réalisée au moins une fois par an. • Les risques sont pris en compte dans les initiatives et la planification des projets.	• Un processus d'évaluation approfondie des risques est élaboré et couvre les risques stratégiques, financiers, opérationnels et de conformité. • La probabilité et l'impact des menaces et des opportunités liés aux risques sont évalués de façon formelle.	• Le management énonce clairement sa tolérance au risque. • Des plans spécifiques de maîtrise des risques sont mis en œuvre sur la base d'une évaluation et d'une analyse coûts/avantages. • L'évaluation des risques est revue et mise à jour autant que de besoin au cours de l'année.	• L'affectation des ressources selon le retour sur investissement se fait en tenant compte de l'évaluation des risques. • Les niveaux de risques sont ramenés en deçà des seuils de tolérance définis par le management.

	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	NIVEAU 4	NIVEAU 5
	Réactif	Reproductible	Défini et géré	Durable	Optimisé
Indicateurs	• Peu ou pas d'indicateurs identifiés, suivis ou communiqués.	• Les principaux indicateurs sont identifiés et les critères de mesure sont exacts. • Des méthodes ont été mises en place pour suivre et faire régulièrement remonter les informations au management.	• Des indicateurs clés, dont des objectifs d'indicateurs clés de performance, sont identifiés pour les domaines financiers, stratégiques et opérationnels ainsi que les domaines liés à la conformité, aux ressources humaines et aux parties prenantes (tableau prospectif type *balanced scorecard*). • L'évaluation de la performance en regard des objectifs fixés est exacte et communiquée au management et aux partenaires.	• Les indicateurs clés, les objectifs et les systèmes d'évaluation sont réévalués et validés continuellement pour intégrer les modifications des processus, des ressources et les initiatives stratégiques de l'entreprise. • Des mesures spécifiques d'amélioration sont initiées et hiérarchisées pour les indicateurs qui ne satisfont pas les objectifs de performance.	• Les indicateurs clés sont systématiquement atteints dans tous les domaines. • Les initiatives proactives permettent d'éviter les écarts entre objectif fixé et performance réelle.
Capital humain	• Il n'existe pas de processus de développement des ressources, ou celui qui existe est informel. • Il n'existe pas de processus de formation, ou celui qui existe est informel.	• Le processus de développement est formalisé et documenté pour tous les niveaux de partenaires. • Les descriptions des rôles et les attentes sont documentées et communiquées. • Des programmes de formation sont mis en œuvre.	• Un processus formalisé de développement des ressources est systématiquement mis en œuvre. • Un programme de formation formalisé pour tous les niveaux est défini et sa réalisation est suivie. • Un plan de succession et de recrutement formalisé a été mis en place. • La rémunération est corrélée aux attentes et aux contributions documentées en matière de gestion de la performance.	• Les indicateurs d'efficacité et d'efficience du personnel sont identifiés et des méthodes d'évaluation des résultats réels ont été mises en place. • Des projets d'amélioration continue ont été lancés afin de combler les écarts entre les indicateurs fixés et la performance réelle.	• Les indicateurs clés sont systématiquement atteints dans tous les domaines. • Les initiatives proactives permettent d'éviter les écarts entre objectif fixé et performance réelle.

	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	NIVEAU 4	NIVEAU 5
	Réactif	Reproductible	Défini et géré	Durable	Optimisé
Gestion des processus et auto-évaluation	• Les processus et les procédures ne sont pas documentés ou sont informels.	• Il existe des politiques, des procédures générales et des modèles qui étayent des processus reproductibles. • Les contrôles sont identifiés et consignés dans la documentation.	• La documentation est tenue à jour, communiquée et appropriée. • Il existe des preuves standard, notamment un dispositif de contrôle du processus, une description détaillée et une modélisation de ces processus. • Les auditeurs ont facilement accès à la documentation sans notification préalable.	• Les contrôles clés et les normes d'exécution des contrôles sont suivis pour les processus / produits actuels et nouveaux. • Une assurance qualité formelle se traduit par des auto-évaluations régulières des processus clés. • Des politiques d'archivage des dossiers ont été mises en place et sont surveillées.	• Une documentation des processus et des contrôles sont activement conçus et validés avant le lancement de nouveaux systèmes, produits ou initiatives. • Des initiatives permettant de remédier aux insuffisances identifiées lors des auto-évaluations.

Exemple 2 : Modèle de maturité du programme de conformité et de déontologie

Cet exemple est l'adaptation d'un modèle publié par la Research Foundation de l'IIA (IIARF) qui s'applique au programme de conformité et de déontologie d'une organisation.

ATTRIBUTS DE MATURITÉ DU PROGRAMME DE CONFORMITÉ ET DE DÉONTOLOGIE[5]					
Attribut	Initial	Reproductible	Défini	Mature	Excellent
1. Code de déontologie Le code de déontologie souligne-t-il effectivement les attentes du management en matière de conduite éthique ?	• Il n'existe pas de code de déontologie formellement documenté. • En général, il n'existe pas d'autre moyen de communiquer les attentes du management en matière de conduite éthique.	• Un code de déontologie a été élaboré, mais n'est peut-être pas exhaustif ou à jour. • Les collaborateurs expérimentés comprennent généralement les attentes du management en matière de conduite éthique, mais les personnes nouvellement recrutées n'ont peut-être pas les moyens d'identifier ces attentes.	• Il existe un code de déontologie exhaustif approuvé par le Conseil, qui est revu tous les deux ou trois ans pour identifier les mises à jour nécessaires. • Tous les collaborateurs doivent confirmer par écrit chaque année qu'ils respectent le code de déontologie. • Les personnes nouvellement recrutées doivent signer un document attestant qu'ils ont lu et compris le code de déontologie.	• Le code de déontologie est revu, le cas échéant, par un conseil juridique externe pour s'assurer qu'il reste à jour et approprié. • Le code de déontologie est revu chaque année et est, le cas échéant, mis à jour. • Tous les collaborateurs doivent renseigner des questionnaires annuels concernant le respect du code de déontologie.	• Des politiques spécifiques relatives à la conformité et la déontologie ont été mises en place et donnent des lignes directrices sur les principaux éléments du code. • Des groupes de réflexion sont constitués et/ou des enquêtes sont conduites auprès d'un échantillon représentatif de collaborateurs afin d'évaluer leur compréhension du code de déontologie et leur perception du niveau de conformité dans l'ensemble de l'organisation.

[5] Adapté de l'IIA Research Foundation. « *Audit interne : Assurance et services de conseil* » Altamonte Springs, Floride : IIARF, 2009.

ATTRIBUTS DE MATURITÉ DU PROGRAMME DE CONFORMITÉ ET DE DÉONTOLOGIE					
Attribut	Initial	Reproductible	Défini	Mature	Excellent
2. Culture et cohérence Comment l'organisation perçoit-elle l'engagement du management vis-à-vis de la conformité ?	• L'organisation paraît indifférente à la conformité et à l'éthique. • Le programme a été élaboré par un nombre très restreint de personnes, sans apport externe. • Les mesures disciplinaires sont perçues comme incohérentes et le favoritisme semble exister. • Les promotions ne tiennent pas formellement compte de la conduite éthique. • Les problèmes de non-conformité sont généralement identifiés suite à des plaintes et non grâce aux activités de pilotage ou à l'audit.	• La conformité et l'éthique sont perçues comme étant importantes. • Le programme élaboré couvre les implications juridiques de la non-conformité. • La discipline relève généralement de l'appréciation des managers des métiers ou des services ; elle n'est donc pas toujours cohérente. • Bien qu'elle soit prise en compte, la conduite éthique n'est pas intégrée aux descriptions de postes. • Les problèmes de conformité sont généralement signalés en temps voulu, mais peu d'efforts sont accomplis pour signaler des événements avant un manquement à la conformité.	• La direction générale est perçue comme prenant au sérieux la conformité et la déontologie et donne l'exemple. • Le programme a été élaboré avec la participation des services juridiques, de la direction des ressources humaines (DRH) et de l'audit interne. • La DRH est consultée afin de s'assurer que les mesures disciplinaires sont appropriées et conformes aux réglementations. • Les descriptions de poste englobent les attentes en matière de conduite éthique. • De nombreux collaborateurs soulèvent des questions de conformité avant qu'elles ne posent problème.	• La conformité et la déontologie sont discutées lors des réunions à l'échelle des services et de l'organisation, véhiculant ainsi un message culturel cohérent. • Le programme a été élaboré grâce aux apports de différents groupes de collaborateurs. • Des collaborateurs de la DRH, des services juridiques et de la conformité participent aux décisions disciplinaires afin qu'elles soient appropriées et cohérentes. • Les descriptions de poste et les entretiens couvrent de manière formelle la conduite éthique. • Les collaborateurs se sentent autorisés à soulever des questions sur la conformité.	• Des enquêtes périodiques sont conduites ou des groupes de réflexion sont constitués pour évaluer la perception de la conformité et de la culture éthique et pour opérer, le cas échéant, des ajustements. • Les collaborateurs sont périodiquement invités à contribuer à l'amélioration du programme. • Les mesures disciplinaires sont revues par un organe indépendant (par exemple l'audit interne) afin d'assurer leur cohérence. • Les collaborateurs faisant preuve d'une conduite éthique sont reconnus. • Certains collaborateurs formulent des recommandations d'amélioration du programme de conformité.

ATTRIBUTS DE MATURITÉ DU PROGRAMME DE CONFORMITÉ ET DE DÉONTOLOGIE					
Attribut	Initial	Reproductible	Défini	Mature	Excellent
3. Sensibilisation Quel est le degré de sensibilisation des collaborateurs et des parties prenantes au programme de conformité et de déontologie et à ses exigences ?	• Les collaborateurs connaissent généralement l'existence du programme, mais ne savent pas vraiment comment obtenir des informations dessus. • Les collaborateurs ne sont pas bien informés à propos des exigences spécifiques. • Les collaborateurs ne savent pas qui gère le programme de conformité et de déontologie. • Les parties prenantes ignorent tout du programme.	• Les collaborateurs connaissent l'existence du programme, ont assisté à une formation et connaissent intuitivement les exigences qu'il contient. • Certains collaborateurs connaissent le responsable de la conformité, mais pas les collaborateurs qui sont impliqués dans la gestion du programme de conformité et de déontologie. • Les parties prenantes supposent qu'un programme existe, mais n'en connaissent pas les tenants et les aboutissants.	• La sensibilisation des collaborateurs est généralisée. • Tous les collaborateurs ont suivi une formation au cours des trois dernières années. • Les collaborateurs connaissent le responsable et les managers chargés de la conformité. • Les parties prenantes connaissent l'existence d'un programme et peuvent trouver des références sur le site Internet de la société.	• Une formation annuelle renforce le programme et des modules individuels plus approfondis sont dispensés. • Les collaborateurs savent qui est responsable des principaux domaines de conformité. • La conformité au programme et aux attentes déontologiques est prise en compte dans les contrats conclus avec les fournisseurs.	• Les attentes contenues dans le programme sont régulièrement rappelées aux collaborateurs. • Le programme est intégré au *reporting* annuel externe sur la responsabilité sociale et environnementale.

ATTRIBUTS DE MATURITÉ DU PROGRAMME DE CONFORMITÉ ET DE DÉONTOLOGIE					
Attribut	Initial	Reproductible	Défini	Mature	Excellent
4. Structure et devoir de rendre compte Quelle est l'efficacité de la structure permettant de gérer le programme et d'instaurer un devoir de rendre compte ?	• Il n'existe pas de structure formelle pour le programme de conformité et de déontologie. • La surveillance indépendante est inexistante ou ponctuelle. • Le devoir de rendre compte n'est pas défini. • Les investigations sont ponctuelles. • Les risques liés à la conformité ne sont pas compris.	• Un responsable de la conformité a été désigné mais les responsabilités inhérentes à sa fonction sont mal définies. • La surveillance et le pilotage sont incohérents et effectués ex post. • Le devoir de rendre compte est globalement compris, mais n'est pas formellement documenté. • Les investigations sont généralement conduites par les collaborateurs appropriés. • Les risques liés à la conformité sont globalement compris, mais ne sont pas formellement documentés.	• Une structure chargée de la conformité et de la déontologie a été mise en place et les responsables des différents domaines ont un devoir de rendre compte. • La surveillance est définie du point de vue de la direction générale et du conseil. • Le pilotage est mis place et comprend entre autres l'audit interne. • Une instance ou une personne de référence est désignée pour mener des investigations. • Les risques et les scénarios liés à la conformité sont documentés.	• Le *reporting* adressé par les responsables de la conformité des différents domaines au responsable de la conformité est cohérent et réalisé en temps voulu. • Le comité du Conseil concerné reçoit des mises à jour trimestrielles sur les questions de conformité et de déontologie. • L'audit interne dispose d'un plan cohérent pour auditer tous les risques liés à la conformité. • Il existe un protocole d'investigation formel qui définit les ressources devant être utilisées (internes ou externes), la documentation requise et la façon dont les investigations sont clôturées. • Une évaluation formelle des risques liés à la conformité a été réalisée.	• Un plan de pilotage intégré impliquant le responsable de la conformité, les responsables des différents domaines et l'audit interne a été mis en œuvre. • Les investigations sensibles ou importantes sont conduites conformément au protocole par des personnes formées aux techniques d'enquête et d'investigation. • Les scénarios de risques liés à la conformité ont été identifiés, évalués et reliés aux contrôles de la conformité, et sont actualisés au moins une fois par an.

ATTRIBUTS DE MATURITÉ DU PROGRAMME DE CONFORMITÉ ET DE DÉONTOLOGIE					
Attribut	Initial	Reproductible	Défini	Mature	Excellent
5. Automatisation et intégration des processus Quelle est l'efficacité de la standardisation, de l'intégration et de l'automatisation des contrôles et des processus liés à la conformité et la déontologie ?	• Il n'existe pas de procédures et de contrôles formels liés à la conformité et à la déontologie ; toutefois, de nombreux collaborateurs savent intuitivement comment agir. • Il n'existe pas de protocole formel permettant aux collaborateurs de signaler de possibles manquements à la conformité. • Les informations / données relatives à la conformité et à la déontologie ne sont pas disponibles.	• Il existe des procédures et des contrôles liés à la conformité et à la déontologie, mais ils ne sont pas cohérents au sein de l'organisation et ne sont pas formellement documentés. • Les tests des contrôles et des procédures mis en place sont limités. • Les collaborateurs ont généralement compris qu'ils peuvent contacter le service juridique ou la DRH s'ils identifient un possible manquement à la conformité. • Les informations / données relatives aux manquements à la conformité et à la déontologie sont difficiles à compiler.	• Les procédures et les contrôles liés à la conformité et à la déontologie sont bien documentés et standardisés au sein de l'organisation. • Les procédures et les contrôles liés à la déontologie et à la conformité sont testés afin d'identifier les insuffisances ou les faiblesses. • Un dispositif d'alerte externe a été mis en place et permet aux collaborateurs ou aux tiers de signaler les possibles manquements à la conformité. • Des contrôles de la conformité et de la déontologie sont intégrés aux autres processus métier et automatisés dans la mesure où les systèmes existants le permettent. • Des rapports standards sur les manquements à la conformité et à la déontologie sont élaborés.	• Les procédures et contrôles liés à la conformité et à la déontologie font partie intégrante des processus opérationnels. • De nombreux contrôles de la conformité et de la déontologie couvrent les principaux risques dans le cadre d'un programme de gouvernance, gestion du risque et conformité. • Il existe de nombreux moyens permettant aux collaborateurs ou aux tiers de signaler de possibles manquements à la conformité ; tous suivent un protocole cohérent pour la collecte et la remontée des informations. • Un plan de test cohérent est utilisé pour s'assurer du bon fonctionnement des procédures et des contrôles liés à la conformité. • La technologie contribue à identifier et à conduire des investigations sur les manquements à la conformité et à la déontologie.	• La société a mis en place et intégré un programme de gouvernance, de gestion du risque et de conformité pour s'assurer que les risques liés à la conformité sont gérés conformément au niveau d'appétence pour le risque de l'organisation. • Un logiciel dédié est utilisé pour assurer que toutes les données clés sont recueillies et que la résolution des manquements à la conformité est documentée de façon complète et homogène. • Un logiciel GRC (gouvernance, gestion risque et conformité) est utilisé pour fournir, de manière intégrée, des informations sur le programme. • Des programmes intégrés sont lancés régulièrement pour prévenir ou détecter en temps voulu les manquements potentiels à la conformité et à la déontologie.

ATTRIBUTS DE MATURITÉ DU PROGRAMME DE CONFORMITÉ ET DE DÉONTOLOGIE					
Attribut	Initial	Reproductible	Défini	Mature	Excellent
6. Objectifs et indicateurs Comment la réussite du programme de conformité et de déontologie est-elle mesurée ?	• Il n'existe aucun objectif ou indicateur formel et aucun n'est envisagé.	• Bien que les objectifs et les indicateurs ne soient pas formalisés, les collaborateurs comprennent généralement que l'absence de manquements à la conformité et à la déontologie témoigne de la réussite du programme.	• Des objectifs généraux concernant la conformité et la déontologie sont définis et communiqués. • Il existe des indicateurs généraux mesurant la nature et la fréquence des manquements à la conformité et à la déontologie.	• Des objectifs spécifiques de conformité et de déontologie sont intégrés au processus annuel de définition des objectifs pour chaque domaine de conformité. • Des indicateurs ont été mis en place pour chaque domaine de conformité.	• Tous les collaborateurs ont des objectifs individuels de conformité et de déontologie. • Les indicateurs sont intégrés au processus global d'évaluation des performances.

Exemple 3 : Modèle de maturité des capacités de l'audit interne dans le secteur public

Outre l'application du modèle de maturité aux autres processus de l'organisation, l'audit interne peut également évaluer ses propres processus en adaptant le cadre du modèle de maturité. L'exemple ci-après, qui est adapté à partir d'un modèle de l'IIARF destiné à évaluer les services d'audit interne dans le secteur public, peut facilement être adapté et appliqué à tous les secteurs.

MATRICE DES CAPACITÉS DE L'AUDIT INTERNE[6]						
	Services et rôle de l'audit interne	Gestion des ressources humaines	Pratiques professionnelles	Gestion de la performance et devoir de rendre compte	Relations au sein de l'organisation et intégration à la culture de l'organisation	Structures de gouvernance
Niveau 5 - Optimisé	• L'audit interne est considéré comme un agent clé du changement.	• Implication dans le *leadership* des organismes professionnels. • Gestion prévisionnelle des emplois.	• Amélioration continue des pratiques professionnelles. • Planification stratégique de l'audit interne.	• Communication externe sur l'efficacité de l'audit interne.	• Relations constantes et efficaces.	• Indépendance, pouvoir et autorité de l'audit interne.
Niveau 4 - Géré	• Assurance globale sur la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne.	• L'audit interne contribue à l'amélioration de la qualité du management. • L'audit interne soutient activement les organismes professionnels. • Planification du personnel.	• La stratégie d'audit tire parti de la gestion des risques de l'organisation.	• Intégration des indicateurs de performance qualitatifs et quantitatifs.	• Le responsable de l'audit interne conseille et influence la direction générale.	• Surveillance indépendante de l'audit interne. • Le responsable de l'audit interne est rattaché au plus haut niveau.

[6] Adapté de l'IIA Research Foundation. « *Audit interne : Assurance et services de conseil* » Altamonte Springs, Floride : IIARF, 2009.

MATRICE DES CAPACITÉS DE L'AUDIT INTERNE[5]						
	Services et rôle de l'audit interne	Gestion des ressources humaines	Pratiques professionnelles	Gestion de la performance et devoir de rendre compte	Relations au sein de l'organisation et intégration à la culture de l'organisation	Structures de gouvernance
Niveau 3 - Intégré	• Activités de conseil. • Missions d'audit de la performance et d'optimisation des ressources.	• Esprit d'équipe et compétences gérées au niveau collectif. • Collaborateurs détenant des qualifications professionnelles. • Coordination des collaborateurs.	• Référentiel de gestion de la qualité. • Plan d'audit fondé sur les risques.	• Indicateurs de performance. • Informations sur les coûts. • Rapports sur la gestion de l'audit interne.	• Coordination avec d'autres prestataires d'évaluation. • Composante intégrale de l'équipe de management.	• Surveillance de l'audit interne par le management. • Mécanismes de financement.
Niveau 2 - Structuré	• Audit de la conformité.	• Développement professionnel défini au niveau individuel. • Les personnes compétentes sont identifiées et recrutées.	• Cadre pour les pratiques professionnelles et les processus. • Le plan d'audit est fondé sur les priorités du management et des parties prenantes.	• Budget opérationnel de l'audit interne. • Plan d'activité de l'audit interne.	• Relations restreintes et limitées au service d'audit interne.	• Accès aux informations, aux actifs et aux collaborateurs de l'organisation. • Les rattachements hiérarchiques sont définis.
Niveau 1 - Initial	• Fonctionnement au cas par cas et non structuré ; missions d'audit isolées ou revues ponctuelles de l'exactitude et la conformité des documents et transactions ; les résultats dépendent des compétences des collaborateurs en fonction ; pas de pratiques professionnelles définies, sinon celles proposées par les organismes professionnels ; les dépenses sont approuvées par le management au cas par cas ; absence d'infrastructure ; les auditeurs sont sans doute intégrés dans une unité plus grande de l'organisation ; pas de capacités définies ; en conséquence, les domaines clés des processus ne sont pas définis.					

9. RÉFÉRENCES COMPLÉMENTAIRES

Les auditeurs internes peuvent s'inspirer d'autres modèles de maturité pour élaborer leurs propres modèles. Voici quelques exemples.

Path to Quality Model (PTQM) de l'IIA — Le PTQM donne au responsable de l'audit interne un cadre pour faire un état des lieux qualitatif des capacités de l'audit interne, cibler un niveau qualitatif approprié des capacités de l'audit interne et présenter les étapes conduisant l'audit interne à son objectif de qualité des capacités. Les catégories sont : Initial (1), Émergent (2), Conforme (3), Opérationnel (4) et Avancé (5).

Le *Risk Maturity Model* de RIMS est un outil destiné aux responsables de la gestion des risques et à ceux qui sont chargés de développer des programmes de gestion des risques durables. Les niveaux sont : Ponctuel (1), Initial (2), Reproductible (3), Géré (4) et Avancé (5).

Les *Capability Maturity Models* (CMM) du Software Engineering Institute (SEI) sont une adaptation analytique de l'élaboration de modèles de maturité pour les processus informatiques, les capacités des ressources humaines, l'intégration de processus et autres. Les catégories sont : Initial (1), Géré (2), Défini (3), Géré sur le plan quantitatif (4), et Optimisé (5).

L'International Standards Organization (ISO) et l'International Electrotechnical Commission (IEC) ont élaboré l'ISO/IEC 15504, qui est la référence pour les modèles de maturité (comprenant des niveaux de capacité constitués d'attributs de processus et de pratiques génériques) permettant à l'évaluateur de comparer les preuves qu'il recueille durant son évaluation et d'effectuer une détermination générale des capacités de l'organisation à fournir des produits (logiciels, systèmes, services informatiques). Les six niveaux sont : Incomplet (0), Opérationnel (1), Géré (2), Établi (3), Prévisible (4) et Optimisé (5).

Pour une analyse approfondie des modèles de maturité, veuillez-vous reporter au document intitulé : *What Makes a Useful Maturity Model? A Framework of General Design Principles for Maturity Models and Its Demonstration in Business Process.* / Jens Pöppelbuß, European Research Center for Information Systems, Université de Münster ; Maximilian Röglinger, FIM Research Center, Université d'Augsburg.

Auteur principal :
James Rose, CIA, CRMA, CPA

Relecteurs :
Maria E. Mendes, CIA, CCSA
Steve Jameson, CIA, CCSA, CFSA, CRMA

Réviseurs de la traduction :
Marie-Elisabeth Albert, CIA
Julien Cornuché, CIA
Benoit Harel, CIA, CRMA
Béatrice Ki-Zerbo, CIA
Yann Le Bourthe, CIA
Jacques Renard

A PROPOS DE L'INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS

Fondé en 1941, The Institute of Internal Auditors (IIA) est une organisation professionnelle internationale dont le siège mondial se situe à Altamonte Springs, en Floride, aux États-Unis. L'Institute of Internal Auditors est la voix mondiale, une autorité reconnue, un leader incontesté et le principal défenseur de la profession d'auditeur interne. C'est également un acteur de premier plan pour la formation des auditeurs internes. Il est représenté en France par l'IFACI.

A PROPOS DES GUIDES PRATIQUES

Les guides pratiques détaillent la réalisation des activités d'audit interne. Ils contiennent des processus et des procédures, tels que les outils et techniques, les programmes et les approches pas-à-pas, et donnent des exemples de livrables. Les guides pratiques s'inscrivent dans le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne de l'Institute of Internal Auditors. Ces guides pratiques relèvent de la catégorie des dispositions fortement recommandées. La conformité à ces guides pratiques n'est donc pas obligatoire, mais fortement recommandée. Ces guides ont été officiellement révisés et approuvés par l'IIA.

Pour de plus amples informations sur les documents de référence proposés par l'Institute, vous pouvez consulter notre site Web, www.theiia.org.guidance ou www.ifaci.com.

AVERTISSEMENT

L'Institute of Internal Auditors publie ce document à titre informatif et pédagogique. Cette ligne directrice n'a pas vocation à apporter de réponses définitives à des cas précis, et doit uniquement servir de guide. L'Institute of Internal Auditors vous recommande de toujours solliciter un expert indépendant pour avoir un avis dans chaque situation. L'Institute dégage sa responsabilité pour les cas où des lecteurs se fieraient exclusivement à ce guide.

COPYRIGHT

Le copyright de ce guide pratique est détenu par l'Institute of Internal Auditors et par l'IFACI pour sa version française. Pour l'autorisation de reproduction, prière de contacter l'Institute of Internal Auditors à l'adresse guidance@theiia.org ou l'IFACI à l'adresse recherche@ifaci.com

The Institute of Internal Auditors
247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701, États-Unis
Téléphone : +1 407 937 1100
Télécopie : 1 407 937 1101
Site Web : www.theiia.org
Courrier électronique : guidance@theiia.org

IFACI
98 bis, boulevard Haussmann
75008 PARIS, France
Téléphone : 01 40 08 48 00
Fax : 01 40 08 48 20