



RAPPORT ANNUEL

Audit Fédéral Interne

AVANT-PROPOS

L'année 2022 fut une année importante pour le FAI. À l'instar de nombreuses autres fonctions, la crise du coronavirus a profondément impacté la fonction d'audit. La nouvelle approche du travail implique que les auditeurs travaillent encore en grande partie à distance, même s'ils peuvent à nouveau se concerter physiquement. Ils peuvent ainsi apporter une valeur ajoutée, principalement pour créer une coopération constructive avec les audités ainsi qu'avec tous les partenaires du FAI.

Depuis le 15 avril 2022, je suis à la tête de ce service jeune mais plein d'audace. Je me souviens encore de ma première année en tant que RAI et de tous les défis que j'ai relevés avec beaucoup d'enthousiasme. Pour ce faire, j'ai pu compter sur une équipe très motivée qui m'a chaleureusement accueillie.

Ma première initiative a été d'élaborer un plan stratégique pour la période 2022-2024, en collaboration avec l'équipe de management et les auditeurs. Ce plan stratégique reflète la vision, la mission et les axes stratégiques que le FAI s'est fixés pour la période 2022-2024, mais il s'inscrit également dans une perspective à long terme.

En 2022, d'importantes mesures préparatoires avaient déjà été prises pour assurer le succès de ce plan stratégique :

Afin de fournir un meilleur service et une valeur ajoutée au management, aux décideurs politiques et au Comité d'audit de l'administration fédérale (CAAF), le FAI a commencé à modifier son mode de rapportage pour se concentrer sur les risques les plus critiques.

- * Afin de contribuer au partage transversal des connaissances au sein des pouvoirs fédéraux, le FAI analyse les résultats des audits au sein de son univers d'audit et en remonte les principales conclusions et recommandations transversales. Ces résultats sont présentés à notre univers d'audit.
- * Afin de surveiller les connaissances et les compétences du FAI dans des domaines de risques importants comme la cybersécurité, la gestion de l'organisation, la gouvernance des données, l'intégrité, les finances et la fiscalité, nos auditeurs ont pris part à de nombreuses formations et mettent également leurs connaissances à la disposition des audités.

Le FAI s'est préparé à exercer un nouveau rôle dans plusieurs domaines :

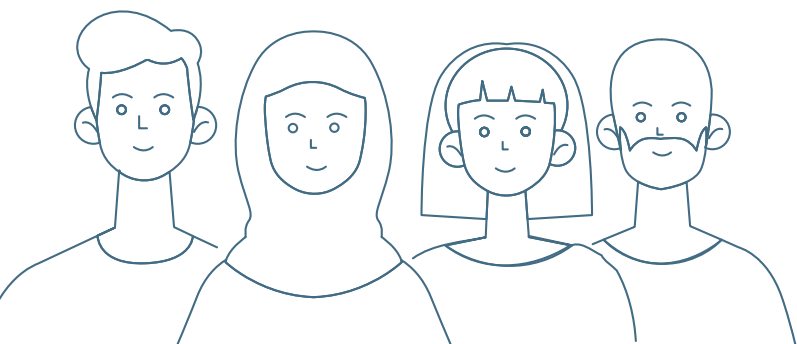
- * Le FAI se voit en effet confier la mission supplémentaire de canal de signalement interne dans le cadre de la **mise en œuvre de la nouvelle directive européenne sur la protection des lanceurs d'alerte (EUR2019/1937)** et ce, pour les organes stratégiques et les pouvoirs administratifs fédéraux qui ne disposent pas d'un canal de signalement interne.
- * Sur la base du nouvel AR maîtrise de l'organisation du 15 mai 2022, le FAI assumera également, à partir de 2023, un plus grand rôle à propos de **l'évaluation des rapports article 7 modifiés**.
- * En ce qui concerne le rôle d'assurance en matière de cybersécurité, le FAI déploiera, dans le cadre de la **mise en œuvre de la directive européenne NIS2**, davantage de ressources et élaborera une approche actualisée en vue de la réalisation de ses audits de sécurité IT à partir de 2024.

Si l'on entend mener à bien notre mission, il est essentiel que nous parvenions à attirer et à garder des collaborateurs enthousiastes et compétents. Voilà pourquoi le FAI s'efforce continuellement de créer un environnement de travail et d'apprentissage agréable et attrayant pour ses collaborateurs. En 2022, nous avons tenu compte des résultats d'une enquête de satisfaction réalisée en 2021, dont les progrès sont communiqués périodiquement.

Un plan de moyens a été préparé en 2022 afin de regrouper les aspects pour lesquels le FAI ne dispose pas en interne des compétences ou effectifs nécessaires. Ce plan devrait permettre, par le biais d'e-gov select, le déploiement dynamique et flexible d'auditeurs « invités » par mobilité interne, d'experts de sociétés d'audit externes et de profils informatiques. Nous avons également encouragé l'utilisation de l'analyse des données pour rendre nos audits encore plus efficaces et efficaces. Par ailleurs, en 2022, nous avons initié le lancement d'un système de gestion de connaissances et d'information afin de mieux suivre nos dossiers d'audit.

Bien sûr, le FAI n'intervient pas uniquement en qualité d'organe de contrôle. En 2022, des mesures supplémentaires ont été prises pour promouvoir le principe « d'audit unique » en étendant le protocole de coopération existant entre le FAI, le CAAF et l'Inspection des Finances avec la Cour des comptes. Le FAI a insisté par ailleurs sur l'importance des services de deuxième ligne au sein de son univers d'audit pour améliorer la maîtrise de l'organisation. Enfin, en 2022, nous avons jeté les bases d'une coopération renouvelée avec plusieurs services d'audit de qualité. Le FAI souhaite, par exemple, clarifier son rôle et l'ancrer davantage dans le cadre de gouvernance des autorités fédérales.

Kathleen Meganck
Responsable Audit Interne



NOTRE MISSION ET NOTRE STRATÉGIE

2022 : POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT DE NOTRE MISSION ET DE NOTRE STRATÉGIE

En 2022, l'arrivée d'une nouvelle responsable de l'Audit interne a conduit à l'élaboration d'un nouveau plan stratégique pour la période 2022-2024.

La mission et la vision du Service fédéral d'Audit interne ont été reformulées en concertation avec les membres de l'équipe de management :

Notre mission

Le Service fédéral d'Audit interne, en tant qu'organisation indépendante, fournit une assurance raisonnable quant à la manière dont les risques sont gérés au sein des organisations publiques faisant partie de son univers d'audit.

En réalisant des audits et en rendant des avis, le FAI entend contribuer à l'amélioration du service public, ce qui permet de renforcer la confiance des citoyens dans l'administration fédérale.

Notre vision

- ✦ Le FAI souhaite devenir le **partenaire de confiance** par excellence du management et du niveau politique dans la recherche d'un service public plus efficace, intègre et de qualité.
- ✦ Le FAI veut partager ses connaissances en développant un **centre d'expertise** qui offre une vision transversale et unique de la maîtrise des risques au sein des autorités fédérales.
- ✦ Le FAI entend jouer, au sein de l'organisation, la **fonction de signal** ultime pour le management, le niveau politique et le CAAF lorsque les risques critiques ne sont pas suffisamment maîtrisés.

Nos valeurs

Les valeurs renouvelées de l'administration fédérale sont au cœur de notre mission de Service fédéral d'Audit interne. Elles constituent notre fil conducteur quotidien, tant pour notre fonctionnement interne que dans le cadre de notre collaboration avec nos parties prenantes externes.

Trois valeurs sont liées à l'attitude qui s'impose dans notre environnement professionnel :



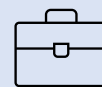
RESPECT

Nous agissons de manière exemplaire et neutre, dans le respect des droits de chacun.



CONFIANCE

Nous dialoguons de manière ouverte et impartiale avec nos clients et nos collaborateurs et construisons des partenariats solides avec eux.



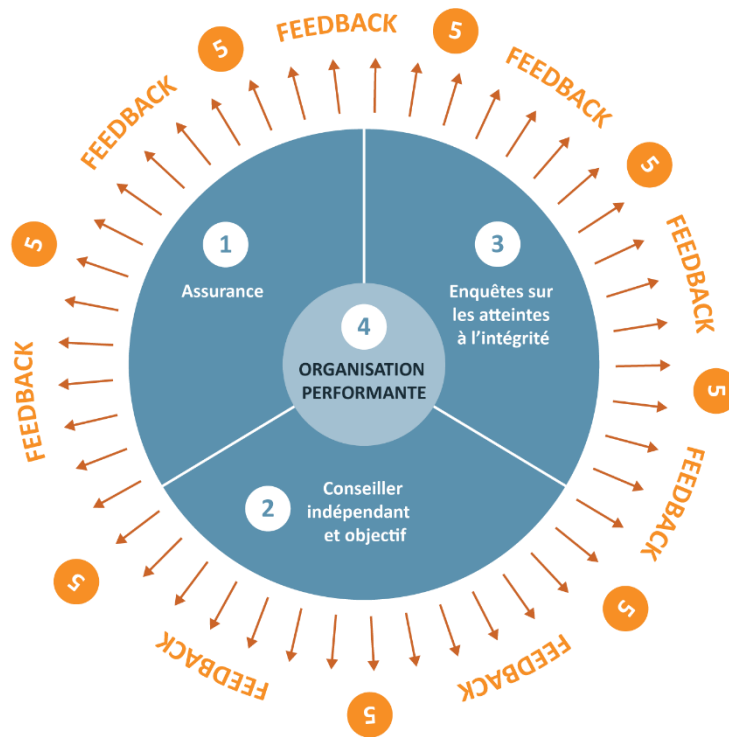
PROFESSIONNALISME

Nous visons l'excellence professionnelle et délivrons des services et produits de qualité, innovants et orientés client.

NOTRE STRATÉGIE ET NOTRE PORTÉE

NOTRE STRATÉGIE

Sur la base de l'analyse SWOT et d'un certain nombre d'ateliers encadrés par un consultant externe, M. Jean-Pierre Garitte, le FAI a identifié plusieurs points d'action qui sont classés ci-après dans cinq grands axes :



1

Dans le cadre de son mandat, le FAI entend fournir aux fonctionnaires dirigeants et aux ministres de tutelle compétents **une assurance raisonnable** quant à la maîtrise des principaux risques au sein de l'organisation dont ils assument respectivement la responsabilité de gestion et la responsabilité politique.

2

En tant que centre d'expertise en matière de gestion des risques, le FAI se veut **être un conseiller indépendant et objectif** du management de l'administration fédérale.

3

Le FAI veut être le partenaire central de l'autorité fédérale pour les **enquêtes sur les atteintes à l'intégrité** et l'évaluation d'une politique préventive en matière d'intégrité.

4

Le FAI veut évoluer vers une **organisation performante**, qui laisse suffisamment de place aux talents pour s'épanouir.

5

En tant que **partenaire transparent et fiable**, le FAI souhaite **communiquer et coopérer** avec ses parties prenantes

NOTRE UNIVERS D'AUDIT

L'univers d'audit du FAI comprend actuellement le champ d'application suivant : 19 entités et environ 30 services administratifs à comptabilité autonome (SACA) qui dépendent de ces entités. L'arrêté royal du 15 novembre 2021 a ajouté à cette liste l'Agence fédérale de la dette.

En 2022, aucune modification n'a été apportée à l'univers d'audit. L'article 8 de l'arrêté royal du 15 mai 2022 relatif à la maîtrise de l'organisation précise davantage l'univers d'audit du FAI.

SPF FINANCES	SPF AFFAIRES ÉTRANGÈRES
SPF ÉCONOMIE	SPF ETCS
SPF INTÉRIEUR	SPF SÉCURITE SOCIALE
SPF CHANCELLERIE	SPF MOBILITÉ
RÉGIE DES BÂTIMENTS	FEDASIL
AFMPS	SPP IS
FAS	SPP POLITIQUE SCIENTIFIQUE
SPF JUSTICE	DÉFENSE
SPF SSCE	AFSCA
SPF BOSA	SACA

NOS MISSIONS

Le FAI effectue plusieurs types de missions d'audit au sein de cet univers d'audit :

- Les **missions d'audit d'assurance visent à fournir une assurance raisonnable** quant à la fiabilité, à l'efficacité, à l'efficience et à la qualité de la gestion des risques, de la maîtrise de l'organisation ou de la bonne gouvernance. Dans le cadre de ces missions, le FAI réalise des évaluations sur la base d'une approche systématique et consciencieuse et formule, à la lumière des constatations qu'il dresse lors de ces évaluations, des recommandations ou des points d'attention qui permettent et incitent l'organisation à améliorer son fonctionnement. Il peut s'agir d'audits financiers, d'audits opérationnels, d'audits informatiques, d'audits organisationnels, d'audits de projets et d'audits de conformité.
- Les **missions consultatives d'audit** visent plutôt à fournir des lignes de conduite qui aident le management à améliorer la maturité de la maîtrise de l'organisation. Attention : une mission consultative ne peut en aucun cas aboutir à ce que le FAI intervienne d'une manière ou d'une autre dans la gestion d'un service ou d'une partie de service.
- Depuis le 1^{er} janvier 2018, le FAI réalise également des **missions d'audit forensique**. Un audit forensique ou une enquête administrative comprend l'ensemble des activités consistant à collecter, contrôler, modifier, analyser et faire rapport des données dans un cadre de référence standard, en vue d'établir la vérité et/ou de fournir des éléments de preuve. L'établissement de la vérité et des preuves concerne des irrégularités dans le domaine de l'intégrité comme la fraude financière, l'abus de pouvoir ou la non-conformité juridique. L'audit forensique vise également à donner des conseils préventifs dans ce domaine.

À partir de 2022, le FAI a préparé et développé plusieurs **nouvelles missions** :

- Outre ses missions actuelles, le FAI exercera une mission supplémentaire en tant que canal de signalement interne dans le cadre de la **mise en œuvre de la nouvelle directive européenne sur les lanceurs d'alerte (EUR2019/1937)**. Plus précisément, l'Audit fédéral a été désigné comme le canal de signalement interne responsable pour les organes politiques, ainsi que les autorités

administratives fédérales au sein desquelles aucun canal de signalement interne n'a été créé¹. À cette fin, le FAI collaborera en 2023 à un arrêté royal précisant les éléments de la procédure de signalement et de suivi internes. Sur cette base, un partenariat permanent sera établi entre l'Audit fédéral et les autorités fédérales appartenant à son univers d'audit.

- ✎ Sur la base du nouvel AR maîtrise de l'organisation du 15 mai 2022, le FAI assumera également, à partir de 2023, un plus grand rôle en matière d'**évaluation des rapports art. 7 modifiés**². À cet effet, une nouvelle méthode sera élaborée en concertation avec le SPF BOSA et le CAAF. En outre, le FAI discutera des résultats de cette évaluation avec le dirigeant du service concerné avant de transmettre ses résultats au CAAF.
- ✎ En ce qui concerne le rôle d'assurance en matière de cybersécurité, le FAI déploiera, dans le cadre de **la mise en œuvre de la directive européenne NIS2**, davantage de ressources et élaborera une approche actualisée en vue de la réalisation de ses audits de sécurité informatique à partir de 2024.

NOTRE ORGANISATION

DOMAINES DE CONNAISSANCES, CLUSTERS ET SERVICES D'APPUI

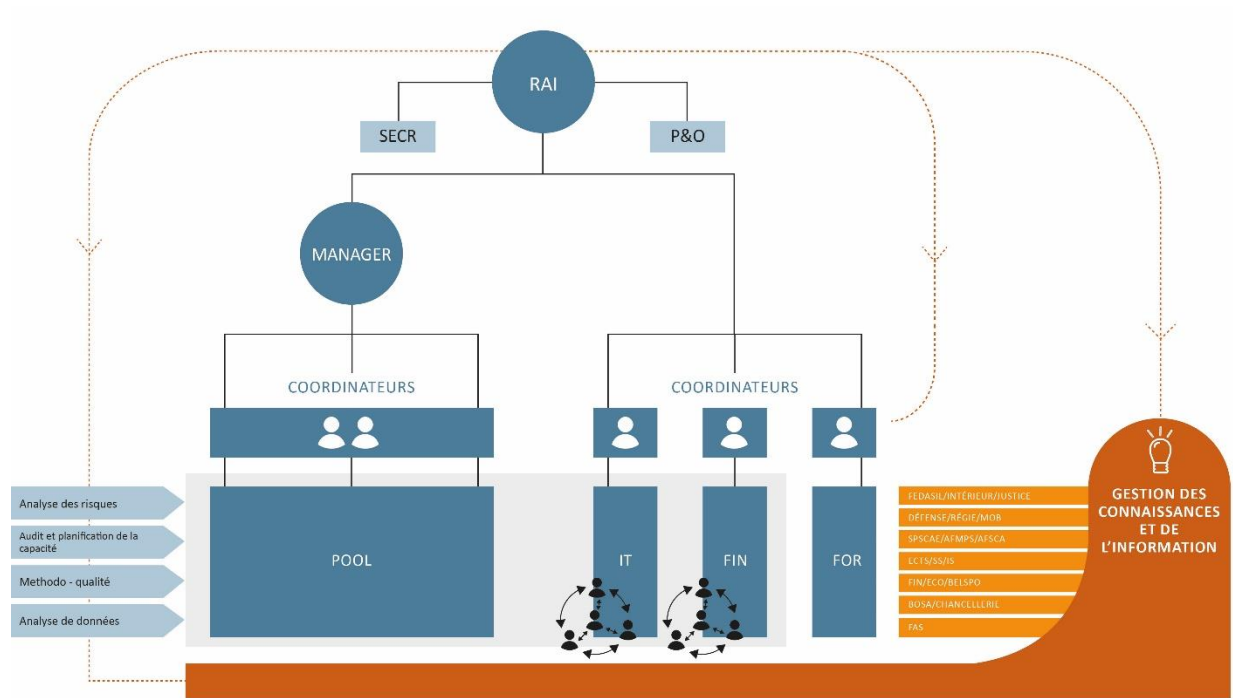
La structure du FAI est la suivante :

- ✎ un ensemble d'auditeurs polyvalents capables de s'intégrer rapidement dans différents domaines d'audit opérationnel : audits de processus, audits de projets, audits RH, etc. ;
- ✎ trois équipes d'expertise maîtrisant plusieurs types d'audit spécifiques : l'audit forensique, l'audit financier et l'audit informatique.

En fonction des compétences requises dans le cadre d'une mission d'audit, nos collaborateurs sont déployés de manière flexible en équipes mixtes et en fonction de la mission. Le FAI a par ailleurs la possibilité de faire appel à une expertise externe dans des domaines spécifiques : il recourt à des professionnels publics par le biais de la mobilité interne (« guest auditors »), à des experts provenant de sociétés de consultance ou à l'aide de E-GOV select (préparé en 2022). À l'automne 2022, un appel a été lancé via les « special federal forces » afin d'attirer et de déployer des agents statutaires de l'administration fédérale en tant que « guest auditors ». Par cette initiative, le FAI veut créer une situation « gagnant-gagnant » pour lui et pour l'organisation d'origine. En effet, les auditeurs invités apportent de nombreuses connaissances utiles sur le terrain et ont à leur tour la possibilité d'améliorer leurs compétences en matière d'audit et de gestion des risques.

¹Avant-projet de loi relatif aux canaux de signalement et à la protection des personnes qui signalent des atteintes à l'intégrité au sein des autorités publiques fédérales et de la police intégrée.

²L'article 7 de l'arrêté royal du 15 mai 2022 relatif à la maîtrise de l'organisation au sein de certains services du pouvoir exécutif fédéral stipule que le dirigeant rédige chaque année un rapport. Il y indique dans quelle mesure les objectifs généraux de maîtrise de l'organisation ont été atteints et décrit son système de maîtrise de l'organisation.

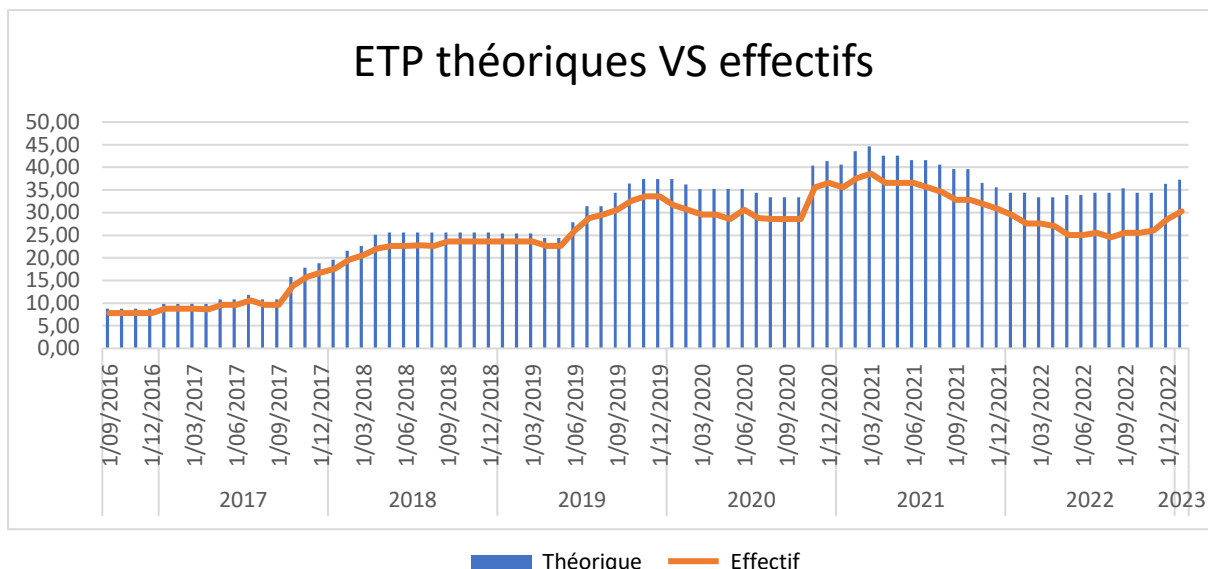


Le RAI collabore avec le manager (également back-up du RAI) et les coordinateurs pour assurer la gestion quotidienne et la fluidité de la communication avec tous les collaborateurs du FAI. De cette manière, tant le pool que les équipes d'expertise sont représentés en permanence au sein de l'équipe de management.

Des équipes chargées de l'analyse des risques, de la planification, de la méthodologie et des ressources humaines soutiennent l'efficacité de l'activité d'audit. Les équipes d'analyse des risques et des ressources humaines ont été renforcées en 2022. Autres nouveautés en 2022 : la préparation d'un Project Management Office (PMO) et la mise en place de la gestion des connaissances et de l'information au sein du FAI. Le PMO a pour objectif d'optimiser le suivi des projets. La gestion des connaissances vise à jeter les bases d'une connaissance de qualité de notre univers d'audit et d'un suivi performant des dossiers. En outre, l'équipe d'analyse des données sera positionnée et renforcée en tant que service d'encadrement, afin de généraliser davantage son application au sein du FAI.

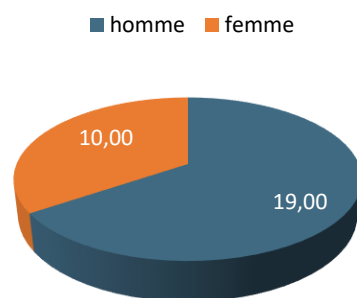
PERSONNEL

Le graphique suivant illustre le nombre moyen de collaborateurs depuis la création du FAI – réalité vs plan de personnel avec une courbe de tendance indiquant le nombre effectif d'ETP affectables.



La répartition hommes/femmes (en nombre de personnes) au 31/12/2022 au sein du FAI est présentée dans le graphique ci-dessous.

La répartition hommes/femmes



COMPÉTENCES

Avec l'arrivée de nouveaux collaborateurs et le renforcement de notre équipe RH, un **parcours d'intégration** a été élaboré en 2022. La formation est une préoccupation constante, puisqu'il est essentiel de proposer à nos différents profils une offre de formation de haut niveau, afin de garantir et de renforcer les compétences au sein du FAI.

En 2022, le **plan de formation a été actualisé** en poursuivant d'une part le développement d'un parcours interne (par exemple, la formation interne relative aux normes de l'IIA, à nos arrêtés royaux et nos pratiques en matière de comptabilité) et en offrant d'autre part des formations externes. Celles-ci permettent, le cas échéant, d'obtenir des certifications délivrées par les organismes professionnels comme l'IIA, l'ISACA, l'IFA (p. ex. certified internal auditor, financial auditor, certified fraud auditor, COSO ERM, CISA, etc.) ou concernent la connaissance de certaines normes ISO (p. ex. ISO 31000, ISO 9001, ISO 27001). En outre, début 2022, la masterclass audit interne (parcours de base) a été finalisée, et sera réorganisée en 2023, après évaluation et adaptation.

L'objectif est de fixer un niveau de compétence souhaité par niveau de fonction et domaine d'expertise. Sur la base d'une nouvelle auto-évaluation, les besoins en compétences et en formation seront actualisés. Ces éléments seront rassemblés dans le modèle de compétence du FAI. Les compétences qui font défaut au sein du FAI seront acquises grâce au recrutement, à la mobilité interne ou à l'externalisation.

En 2022, 530 jours/hommes, soit 12,47 % de la capacité disponible, ont été consacrés à la formation. Si le nombre de journées de formation est inférieur à celui de 2021, le pourcentage de temps passé à la formation a par contre augmenté. Le nombre moins élevé de jours s'explique par des recrutements moindres en 2022 (pas de parcours masterclass audit interne) et par une capacité plus faible due au départ d'auditeurs. Dès lors, malgré cette situation, la réduction de la capacité a engendré une hausse du pourcentage des heures consacrées à la formation.

BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS

En 2021, nous avons mené une enquête sur le bien-être des collaborateurs du FAI. L'enquête a mis en lumière un certain nombre de constatations dans les domaines de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, de la communication, de l'esprit d'équipe, du matériel, de l'environnement de travail, de la vision et de la gestion des compétences.

En 2022, nous avons préparé une stratégie afin de corriger au mieux ces manquements et avons procédé aux ajustements nécessaires pour répondre aux besoins des collaborateurs et améliorer la rétention au sein du FAI.

Voici quelques-unes des réalisations de 2022 :

- l'introduction d'un parcours d'intégration pour les travailleurs
- la mise à disposition de matériel informatique pour améliorer l'ergonomie
- l'installation du Wi-Fi
- le renouvellement du parc informatique
- ...

NOS ACTIVITÉS

ÉVALUATION DES RISQUES

Afin de mieux motiver le choix des sujets dans le plan d'audit conformément à la réglementation, le FAI a lancé un projet en 2020 afin de diviser l'univers d'audit en plusieurs « unités auditables » (c'est-à-dire en grands types d'activités telles que le management, le support et le « core/current business »). Pour chacune de ces unités auditables, il s'agissait alors d'identifier et d'évaluer les risques et les vulnérabilités inhérentes.

À cette fin, le FAI a établi une liste de 147 unités auditables par entité. Pour chacune de ces unités auditables, il a d'abord vérifié si elle était pertinente ou non au sein de l'entité. Ensuite, il a identifié les vulnérabilités par unité auditable en fonction d'un certain nombre de catégories de risques, puis il les a évaluées en termes d'impact et de probabilité.

Cette estimation théorique a été précisée en fonction du contexte de chaque organisation et des informations disponibles quant à la matérialité de chaque unité auditable. À la lumière des résultats de cet exercice, le FAI a établi une liste de sujets d'audit possibles, classés selon leur degré de vulnérabilité.

Parallèlement, le FAI a demandé aux organisations d'actualiser leur analyse des risques. Les deux évaluations des risques (par le FAI et les organisations) ont été comparées afin d'aboutir à une liste définitive de sujets à discuter avec les fonctionnaires dirigeants. Il convient d'encore préciser les résultats de l'évaluation des risques du FAI, en collaboration avec les risk officers.

L'exercice a été poursuivi en 2021, avec un affinement des catégories de risques et des familles auxquelles ils appartiennent (par exemple, distinction en matière de performance stratégique et opérationnelle). Les collègues de l'équipe chargée des risques ont aussi bénéficié de l'apport des équipes d'expertise (FOR, IT, FIN). En outre, en 2021, l'exercice a été étendu à quatre SACA, avec en ligne de mire l'objectif de couvrir à moyen terme tous les services.

Les fiches d'audit correspondantes sont établies pour les équipes d'audit et décrivent la portée et les objectifs d'audit de la mission. Elles comportent également un volet sur les compétences nécessaires et une estimation du nombre de jours/homme requis.

En 2022, l'exercice a été réalisé pour le plan d'audit des deux années suivantes (2023-2024), et pas uniquement pour l'année X+1. La méthodologie en tant que telle n'a pas fait l'objet de modifications significatives. Enfin, l'équipe de gestion des risques a élaboré un guide méthodologique décrivant la méthode d'analyse des risques/vulnérabilités utilisée pour élaborer les plans d'audit.

AUDITS & SUIVIS

L'évaluation des risques réalisée dans le courant de 2021 a servi de base à l'élaboration du plan d'audit 2022. Ces informations ont été complétées par :

- les thèmes soulevés lors des discussions avec les Présidents
- le rapport consolidé art. 13 du CAAF
- l'évaluation des risques du FAI dans le contexte des objectifs généraux de l'organisation et des tendances actuelles en matière de risques au sein de l'audit interne

Le CAAF a approuvé le plan d'audit 2022 le 26/11/2021, lequel a été soumis aux fonctionnaires dirigeants en avril 2022 après avoir été transmis par mail début 2022.

Outre les sujets prévus dans le plan d'audit, en 2022, le FAI n'a pas reçu de demandes supplémentaires pour l'exécution de missions d'audit.

En raison du départ d'un certain nombre d'auditeurs lead, il a fallu établir un ordre de priorité pour un certain nombre de sujets, l'ensemble du plan d'audit n'ayant pu être réalisé. De même, des missions d'audit n'ont pas été achevées au cours de l'année civile concernée et ont débordé sur l'année suivante. En effet, la finalisation d'un plan d'audit peut parfois prendre du temps, surtout lorsqu'on attend un plan d'action de la part des entités auditées.

Le tableau suivant présente les rapports fournis entre le 01/01/2022 et le 31/12/22 :

Pilier	# rapports finaux	# rapports provisoires
OPÉRATIONNEL	28	1
IT	6	2
FIN	2	0
FORENSIQUE	4	0
Total	40	3

Depuis la création du FAI et l'exécution des missions d'audit, quelque 2.895 recommandations ont déjà été formulées (830 HIGH, 1.674 MEDIUM et 391 LOW). Depuis 2021, les services audités assurent le suivi de la mise en œuvre des actions proposées de manière plus systématique, qui fait par conséquent l'objet de rapports formels. Par la réalisation d'audits de suivi, le FAI souhaite se faire une idée de la valeur ajoutée de ses audits et inciter les services à appliquer les plans d'action élaborés. Ce suivi rencontre aussi la recommandation émise par la Cour des comptes et répond au souhait du CAAF.

En 2022, le FAI a réalisé 48 audits de suivi formels et rédigé des rapports pour chacun de ces audits.

Le service d'audit n'a pas assuré le suivi des 391 recommandations LOW.

Pour les catégories HIGH et MEDIUM, 752 recommandations ont déjà pu être clôturées et 1 238 recommandations sont encore ouvertes en attente de suivi. Pour 51 d'entre elles, l'audit a indiqué accepter le risque et donc ne vouloir prendre aucune mesure. Pour les autres, soit elles ont été partiellement mises en œuvre sans toutefois encore atteindre le résultat souhaité, soit aucune action n'a encore été entreprise malgré le dépassement de la date butoir au moment du suivi.

En 2023, la méthode de suivi sera adaptée afin d'améliorer l'efficacité et de concentrer les efforts du FAI essentiellement sur les recommandations HIGH (et à l'avenir : CRITIQUES). En outre, le FAI souhaite utiliser le principe « push », dans le cadre duquel il fera appel au suivi interne des organisations et planifiera son propre suivi à partir des signaux reçus sur la mise en œuvre.

RECOMMANDATIONS TRANSVERSALES DÉCOULANT DES AUDITS RÉALISÉS EN 2022

Quickscan transversal des fonctions de deuxième ligne

En 2021 et 2022, le FAI a mené un Quickscan transversal aux 18 organisations principales de son univers d'audit portant sur la conception et la mise en œuvre de la gestion organisationnelle de 5 fonctions de 2^{ème} ligne (Gestion des risques, Gestion de la qualité/conformité, Gestion des aspects légaux, Gestion de l'intégrité, Project Portfolio Management).

La 2^{ème} ligne a pour objectif de fournir une image précise et pertinente de ce qui se déroule dans l'organisation et des impacts de l'environnement sur celle-ci (risques), afin d'appuyer/conseiller le management de l'organisation dans ses prises de décisions.

Pour les cinq fonctions sélectionnées, les principales constatations issues de cet exercice ont été les suivantes :

- ✎ La 2^{ème} ligne de maîtrise n'est pas encore suffisamment comprise, en termes de ses tenants et aboutissants, ni développée correctement. La notion de 2^{ème} ligne n'est pas généralisée ni suffisamment intégrée dans toutes les organisations.
- ✎ En termes de mise en place de cette 2^{ème} ligne, le FAI a constaté une situation très hétérogène, non seulement entre les organisations pour une même fonction, mais également au sein des organisations entre les différentes fonctions.
- ✎ En termes d'implémentation, la 2^{ème} ligne est construite sur des modèles de structure organisationnelle variés au sein des organisations (centralisation versus décentralisation, etc.).
- ✎ Le niveau de maturité global de la 2^{ème} ligne est très variable entre les organisations et entre les fonctions analysées au sein d'une même organisation. Les bonnes pratiques existantes ne font pas l'objet d'une identification ni d'échanges.

Par conséquent, le FAI n'a pu donner de garantie raisonnable que la conception et la mise en œuvre de la gestion organisationnelle concernant les 5 fonctions de 2^{ème} ligne examinées étaient adéquates et performantes au sein des services concernés. Le FAI n'a pu garantir que les aspects de prévention et de proactivité (vis-à-vis des risques) qu'apportent ces 5 fonctions étaient assurés transversalement au niveau fédéral.

Suite aux conclusions et recommandations de ce Quickscan, les organisations concernées ont constitué un groupe de travail sous la supervision de la cellule « Maitrise de l'organisation » du SPF BOSA afin de produire un plan d'actions d'amélioration. Ce plan d'action devrait voir le jour en automne 2023.

Purchase-2-Pay

La série d'audits « Purchase-2-Pay » a montré que le scénario idéal (établissement du bon de commande => autorisation Movement in Goods (MIGO), enregistrement de la facture) n'avait pas encore été complètement concrétisé dans le paysage budgétaire et financier fédéral. Une attention reste nécessaire pour les domaines suivants : la mise à jour des arrêtés de délégation et d'habilitation, le maintien de la matrice des rôles au sein de FEDCOM, le fait d'éviter qu'un PO et un MIGO aient lieu après réception de la facture et, enfin, la prise en compte correcte de la période de paiement réelle.

Investissements

L'audit transversal « Investissements » a démontré que le système SEC (système européen de comptes nationaux et régionaux) ne faisait pas encore l'objet d'une application uniforme et correcte. Pourtant, ces règles comptables constituent la base du suivi des finances publiques des différents États membres. La

législation et la réglementation belges existantes doivent non seulement être mieux harmonisées entre elles, mais elles se doivent aussi, bien sûr, d'être en parfaite conformité avec la directive européenne concernée (i.c. 2010). Les procédures et les instructions de travail des différentes organisations peuvent naturellement contribuer à l'alignement du système SEC sur leur environnement de travail spécifique, mais elles doivent toujours maintenir le lien avec le cadre législatif approprié.

Cybersecurité

Les audits de cybersécurité et de gouvernance informatique contribuent aux objectifs de la note de politique du gouvernement visant à améliorer les performances et à protéger les systèmes informatiques des entités fédérales. L'objectif de ces audits est de sensibiliser la direction de ces entités et de les soutenir dans leurs efforts d'amélioration de leurs systèmes d'information. Le FAI note que si les entités fédérales prennent davantage conscience de l'importance de la cybersécurité, la maturité générale demeure cependant encore faible. Ces audits de cybersécurité ont également pour but de préparer les entités fédérales aux exigences de la directive européenne 2022/255/CE du 14/12/2022, qui vise à renforcer la sécurité des informations du secteur public dans l'Union européenne.

AUDITS FORENSIQUES

En 2022, quatre enquêtes administratives et deux analyses détaillées sans rapport ont été effectuées. Au total, le FAI a reçu 72 signalements, dont 16 ont été déclarés recevables.

Le FAI a également consenti des efforts considérables pour préparer la transposition de la directive européenne sur les lanceurs d'alerte dans la loi belge, qui a été publiée le 23 décembre 2022. Un arrêté d'exécution est au programme de 2023. Il est important de noter que le FAI jouera à l'avenir le rôle de canal de signalement interne également pour les autorités administratives fédérales au sein desquelles aucun canal de ce type n'a été créé en interne.

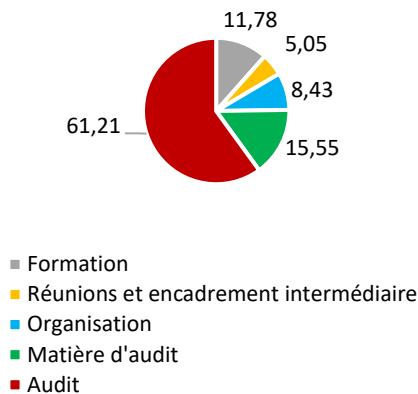
PLANIFICATION ET RÉALISATION

Les graphiques suivants donnent un aperçu du nombre de jours/hommes disponibles et de l'affectation. Ce nombre de jours/hommes exclut les jours de congé, de maladie, de management et de soutien, mais comprend les journées de formation et d'activités connexes.

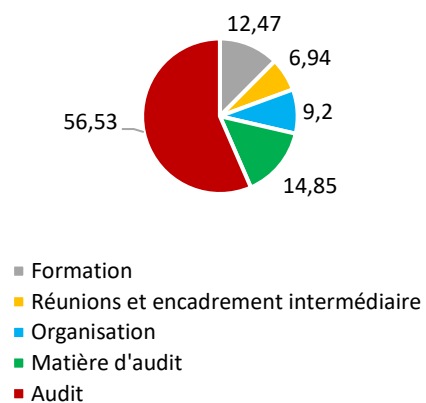
En raison des départs, on relève une diminution de 1 606 jours/hommes prestés par rapport aux prévisions du plan. Les graphiques suivants présentent donc l'affectation du temps pour un total de 4 249 jours/hommes.

A cause du départ de certains auditeurs (lead) et des retards dans les procédures de recrutement, le plan d'audit n'a pu être entièrement réalisé. Proportionnellement, le temps consacré à l'audit a été légèrement inférieur à ce qui était prévu, afin d'investir davantage de temps dans le développement de la structure organisationnelle du FAI.

Affectation du temps prévue pour 2022, avec externes, sans congé ni assistance



Affectation du temps réelle en 2022 avec externes, sans congé ni assistance



QUALITÉ

Le FAI respecte les normes de l'Institut international des auditeurs internes.

Le FAI dispose d'un système perfectionné de suivi et de contrôle de la qualité des activités (d'audit) internes. Conformément aux normes internationales d'audit, ce système comprend une évaluation de la qualité interne et externe.

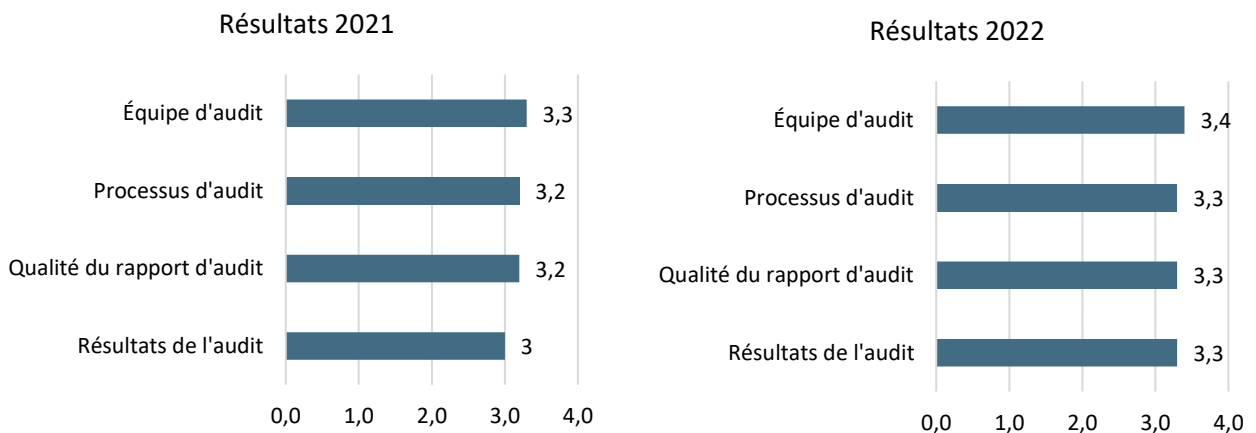
L'évaluation externe obligatoire qui doit avoir lieu tous les cinq ans a été réalisée par EY à l'automne 2022. L'évaluation repose sur les informations collectées au moyen : i) d'entretiens avec des personnes clés, ii) de la vérification de documents et iii) de la vérification de dossiers d'audit sélectionnés pour les années civiles 2020-2022. EY conclut qu'il n'y a pas d'écart significatif par rapport aux normes de l'IIA, ce qui fait que le FAI obtient l'appréciation suivante : « **generally conforms** ». Aucune recommandation à haute priorité n'a dès lors été formulée.

Du point de vue de la maturité, le FAI a reçu la mention « **established** » pour sa fonction d'audit interne. Seuls les aspects liés à « sustaining people excellence » et « tools & technology » ont été jugés « evolving ». L'aspect « quality » a été évalué comme « advanced ». Douze recommandations MEDIUM et cinq recommandations LOW ont été formulées pour augmenter la maturité du FAI dans les différents domaines.

Le **contrôle qualité interne** se décline en plusieurs actions :

- * un manuel d'audit contient les différentes procédures et modèles d'audit que les auditeurs doivent utiliser. En outre, le FAI organise des formations internes pour expliquer la méthodologie d'audit et ses adaptations. En 2022, par exemple, la procédure de rapportage a été modifiée dans le cadre du processus d'audit, ce qui a permis d'organiser plusieurs réunions de débriefing (intermédiaires) et de valider le projet de rapport en deux phases : validation des faits et ensuite réaction de la direction suivie du plan d'action. L'objectif sous-jacent est double : s'assurer que les constatations d'audit sont correctes et acceptées plus rapidement par l'audité, générer une réaction de la direction et fixer des accords clairs dans le cadre du rapportage au CAAF si des plans d'action ne sont pas établis ;
- * chaque année, le FAI procède à une auto-évaluation interne des normes de l'IIA. Cette évaluation interne a servi de point de départ à l'évaluation externe et, après analyse, a été largement confirmée par EY (voir ci-dessus) ;

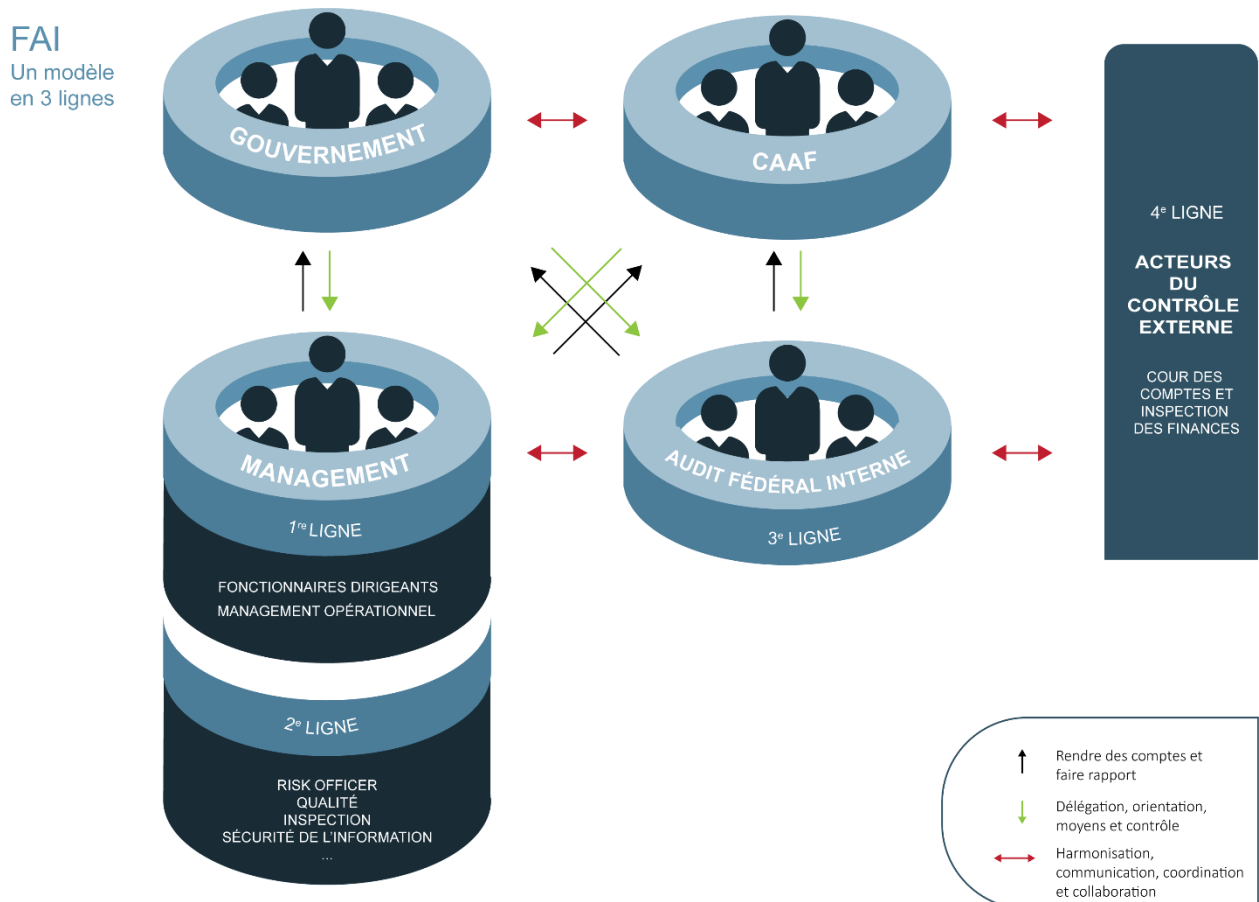
- ✎ après chaque audit, l'équipe responsable de la méthodologie procède à un examen du dossier d'audit (exhaustivité du dossier d'audit, utilisation des modèles prescrits, lien clair entre les documents de travail et le rapport, conclusion claire et executive summary, etc.) ;
- ✎ chaque équipe d'audit organise, conjointement avec la direction du FAI, une séance d'évaluation interne au cours de la phase de finalisation de l'audit afin de tirer les enseignements de l'audit. Les principales expériences positives et améliorations sont examinées et des actions visant à améliorer le fonctionnement interne du FAI sont identifiées. L'équipe « Méthodo » analyse les résultats de ces séances d'évaluation internes ainsi que des enquêtes de satisfaction externes, etc. ;
- ✎ en complément des conclusions de la documentation d'audit individuelle pendant les examens et les moments d'intervision sur la méthodologie, ces données ont conduit à une analyse des tendances générales et à un plan d'amélioration contenant des actions notamment dans le domaine de la formation ;
- ✎ le FAI fait parvenir une enquête de satisfaction aux audités après chaque mission d'audit. Le taux de réponse aux enquêtes de satisfaction a légèrement augmenté par rapport à 2021, mais reste faible malgré les rappels (51 réponses sur 200 mails envoyés, soit 25,5 %). Les notes attribuées varient entre 1 et 4 dont 1 équivaut à « pas du tout d'accord », 2 à « pas d'accord », 3 à « d'accord » et 4 à « tout à fait d'accord ». L'enquête s'articule autour de quatre thèmes : l'équipe d'audit, le processus d'audit, la qualité de l'audit et les résultats de l'audit pour l'organisation. Des évaluations similaires sont enregistrées pour les années 2019 à 2022. D'une manière générale, on peut dire que la majorité des audités sont satisfaits du fonctionnement de l'équipe d'audit, et l'on constate une légère augmentation de la satisfaction pour tous les thèmes.



MODÈLE DE GOUVERNANCE

Différents acteurs entrent en jeu dans le modèle de gouvernance de l'administration fédérale. Si chacun a un rôle spécifique, ils poursuivent ensemble un objectif commun de bonne gouvernance.

Le FAI a structuré le modèle de gouvernance de l'administration fédérale d'après celui des trois lignes³ de l'Institut international des auditeurs internes.



COMITÉ D'AUDIT

Le FAI exerce ses activités d'audit sous la supervision du Comité d'audit de l'administration fédérale (CAAF). Le CAAF et le FAI sont partenaires dans le développement de la fonction d'audit fédéral et collaborent sur une base permanente. Le RAI assiste à toutes les réunions du CAAF ; il est associé à l'établissement de l'ordre du jour. Lors de chaque réunion, le RAI dresse également un état de la situation des audits en cours et de l'évolution de l'organisation du FAI.

Concernant la composition du CAAF et l'élaboration du rapport annuel, nous vous renvoyons au site suivant : <https://comitedaudit.belgium.be/fr>.

³ <https://www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf>

SINGLE AUDIT

En 2022, la Cour des comptes a été ajoutée au protocole de coopération existant entre l'Inspection des Finances (IF), le CAAF, le FAI et les trois ministres compétents. Les parties concernées entendent ainsi, au travers de la coopération et du partage des connaissances, réduire au minimum la charge de contrôle des audités et assurer une couverture efficace et effective de l'univers de l'audit.

À partir de 2023, l'échange d'informations sera encore mieux structuré dans un cadre d'accords concrets et sur la base d'un dossier permanent qui sera développé.

COOPÉRATION AVEC D'AUTRES SERVICES D'AUDIT

Depuis plusieurs années, tant l'AFSCA que l'AFMPS assurent une collaboration et une répartition constructives des missions d'audit entre les services d'audit interne de la qualité et le FAI. Cette coopération a été évaluée en 2022 et un modèle de protocole de coopération de base unique sera élaboré afin de formaliser et d'optimiser encore la coopération entre ces services et le FAI. D'autres organisations qui cherchent à se conformer aux normes ISO et respectent la réglementation européenne très spécifique, pourront également être associées à cet exercice (par exemple : SPF ETCS).

Un protocole a été conclu en 2021 avec l'Agence fédérale de contrôle nucléaire (AFCN), aux termes duquel le FAI fournira un soutien limité aux audits axés sur la direction et les activités de soutien.

Un protocole de coopération a déjà été conclu avec Audit Vlaanderen en 2021 dans le but de définir la coopération et l'échange d'informations, à la recherche d'éventuelles synergies susceptibles de renforcer l'exécution des missions d'audit respectives. Le principe de l'audit unique est ici aussi un principe directeur.

En 2022, une concertation a également été prévue avec le service d'audit commun de la Région wallonne et de la Communauté française⁴ afin de parvenir à un échange de bonnes pratiques.

RENFORCEMENT DE LA MAÎTRISE DE L'ORGANISATION

L'arrêté royal « Maîtrise de l'organisation » du 15 mai 2022 a été publié le 17 juin 2022 et remplace l'arrêté royal de 2007 relatif au système de contrôle interne. L'un des points importants de cet AR est l'inclusion des modalités de rapports article 7, qui imposent à chaque dirigeant de l'organisation concernée de rédiger chaque année un rapport. Il y précise dans quelle mesure les objectifs généraux de la maîtrise de l'organisation ont été atteints, et décrit le système de maîtrise de l'organisation.

Cet AR apporte également quelques modifications aux arrêtés royaux du 4 mai 2016 portant création du Service fédéral d'Audit interne et du 17 août 2007 portant création du Comité d'audit de l'administration fédérale.

Les grilles d'évaluation établies en 2020 par le FAI ont été imposées par l'arrêté ministériel du 7 septembre 2022 relatif aux organisations appartenant à l'univers d'audit de l'Audit interne fédéral. Ces grilles d'évaluation sont définies conformément aux principes du cadre de travail COSO du « Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission » (COSO Intosai 2004 et COSO 2013) et permettent aux

⁴ Le Service public de Wallonie (SPW) et le Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles (MFWB)

organisations de mesurer leur maturité dans les différents domaines de gestion afin d'évaluer le niveau global de maturité de l'organisation. De nombreuses organisations externes ont également contacté le FAI en 2022 pour obtenir des informations sur ces grilles.

En 2022, ces grilles d'évaluation ont été utilisées une première fois par les organisations pour l'auto-évaluation de leur maturité dans quinze domaines de gestion. Début 2023, les nouvelles versions des rapports art. 7 seront transmises au FAI qui veillera à les évaluer et les examiner avec les dirigeants du service concerné. Ensuite, les rapports art. 7 et l'évaluation du FAI seront transmis au CAAF, pour servir de base au rapport art 13.

