



RAPPORT ANNUEL 2023

Audit Interne Fédéral

AVANT-PROPOS

2023 a apporté de nombreux défis au FAI.

Sur la base de la nouvelle législation, le FAI remplit, à partir de 2023, de nouvelles tâches dans les domaines suivants :

- * Le FAI joue le rôle 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 politiques, ainsi que pour les autorités administratives fédérales au sein desquelles aucun canal de signalement interne n'a été mis en place. La plupart des entités de notre univers d'audit, ainsi que toute une série d'entités extérieures, ont officiellement désigné le FAI comme canal de signalement. En d'autres termes, en cas de suspicion d'atteinte à l'intégrité, le FAI en assure la réception et le suivi. Le FAI dispose déjà des connaissances et de l'expertise nécessaires à cette tâche et a l'intention de continuer à développer cette mission en consultation avec les entités concernées.
- * Sur la base du nouvel AR sur la maîtrise de l'organisation du 15 mai 2022, le FAI a également procédé pour la première fois en 2023 à l'évaluation des **rapports art. 7 modifiés**. Ce faisant, le FAI a relevé que les entités de l'univers d'audit avaient fait des efforts significatifs pour autoévaluer leur maturité dans les 15 domaines de maîtrise de l'organisation.
- * En ce qui concerne le rôle d'assurance en matière de cybersécurité, le FAI s'inscrit dans la nouvelle structure de gouvernance de la **directive européenne NIS2**, en coopération avec le CCB (Centre for Cyber Security Belgium) et le SPF BOSA. L'objectif est d'être préparé aux futurs audits de sécurité informatique dans le cadre de la nouvelle directive européenne, qui entrera en vigueur en octobre 2024.

Pour mieux ancrer ces trois nouvelles missions au sein de notre organisation, le FAI a préparé un arrêté de création modifié qui sera soumis au Conseil des ministres au début de l'année 2024.

En 2023, nous avons continué à travailler sur les ambitions stratégiques clés définies dans notre plan stratégique 2022-2024 :

- * Afin d'offrir un meilleur service et une valeur ajoutée à la direction, aux décideurs politiques et au Comité d'audit du gouvernement fédéral (CAAF), les rapports du FAI ont été affinés afin de fournir plus rapidement une vision des risques les plus critiques. Une attention particulière a été accordée

au suivi des recommandations en tant qu'indicateur d'une plus grande maturité de la gestion des risques.

- * Afin de contribuer au partage des connaissances transversales au sein du gouvernement fédéral, le FAI a analysé les résultats des audits au sein de son univers d'audit et les principales conclusions et recommandations transversales ont été présentées à notre univers d'audit.
- * Pour assurer le suivi des connaissances et des compétences au sein du FAI dans des domaines de risque clés tels que la cybersécurité, la maîtrise de l'organisation, la gestion des données, l'intégrité, les finances et la fiscalité, nos auditeurs ont participé à de nombreuses formations et mettent également leurs connaissances à la disposition des entités auditées.

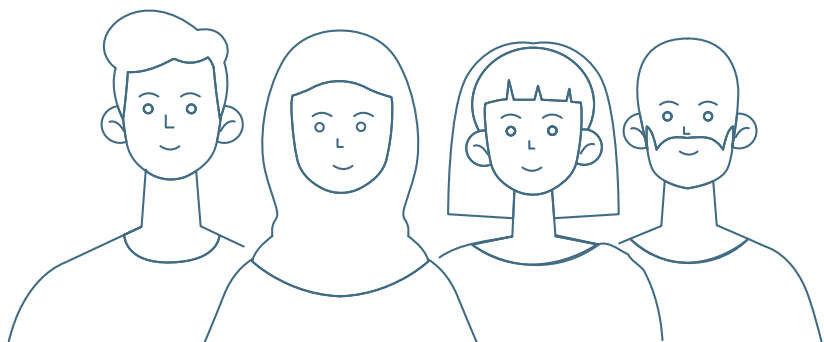
Pour réussir notre mission, il est essentiel d'attirer et de retenir des employés enthousiastes et compétents. C'est pourquoi le FAI s'efforce en permanence de créer un environnement de travail et d'apprentissage agréable et attrayant pour ses employés. En 2023, 7 nouveaux employés ont été accueillis au sein du FAI, soit une augmentation considérable de près de 25 %. Ils ont suivi un trajet d'intégration intensif.

Pour les domaines dans lesquels le FAI ne dispose pas lui-même de compétences ou de main-d'œuvre, il a pu recourir en 2023 au déploiement dynamique et flexible d'"auditeurs invités" par le biais de la mobilité interne. En outre, en faisant appel à des contrats e-gov, le FAI est parvenu à étoffer ses équipes d'audit IT et d'analyse de données avec des profils spécialisés.

Il a également encouragé l'utilisation de l'analyse des données comme outil pour rendre nos audits encore plus efficaces et efficaces.

La coopération est un mot clé pour le FAI. Des accords sont conclus non seulement avec les entités auditées, mais aussi avec les acteurs de la maîtrise de l'organisation et les services d'audit des autres niveaux de gouvernement. Ainsi, le protocole de coopération entre le FAI, le CAAF, l'Inspection des finances et la Cour des comptes a été concrétisé par le développement d'un dossier électronique permanent et d'un accord cadre concret avec l'Inspection des finances.

Kathleen Meganck
Responsable Audi interne



NOTRE MISSION ET NOTRE STRATEGIE

La mission et la vision du Service fédéral d'Audit interne ont été reformulées lors de l'élaboration d'un nouveau plan stratégique pour la période 2022-2024 :

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 :



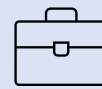
RESPECT

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.

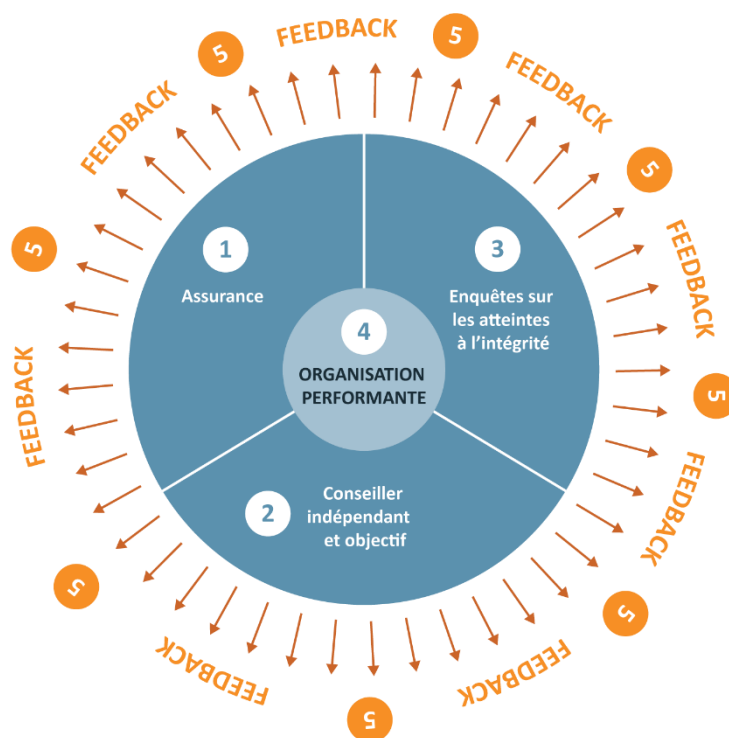


PROFESSIONNALISME

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

NOTRE STRATÉGIE

Le FAI a classé ses objectifs stratégiques 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. En 2021, l'Agence de la dette publique y a encore été ajoutée, par arrêté royal du 15 novembre 2021.

Aucun changement n'a été apporté à l'univers d'audit en 2023. 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.

En 2023, la préparation et le développement de plusieurs nouvelles missions contractuelles se sont poursuivis :

- ✦ Le FAI a exercé 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, le FAI 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 créé. Le 20 octobre 2023, un arrêté d'exécution relatif aux éléments de procédures et de suivi des signalements internes, des finalités et du contenu de l'archivage des signalements et aux modalités de consultation publique a été publié. Sur cette base, un partenariat permanent sera établi entre le FAI 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 a assumé également, à partir de 2023, un plus grand rôle en matière d'évaluation des rapports art. 7¹ modifiés. À cet effet, il a élaboré une nouvelle méthode en concertation avec le SPF BOSA et le CAAF. En outre, le FAI a discuté 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 s'inscrit dans la mise en place de la nouvelle structure de gouvernance de la **directive européenne NIS2** en concertation avec le CCB (Centre for Cyber Security Belgium) et le SPF BOSA. Il s'agit de préparer la réalisation des futurs audits de sécurité informatiques dans le cadre de la nouvelle directive européenne, qui sera d'application à partir d'octobre 2024.

Afin d'ancrer davantage ces trois nouvelles missions au sein de notre organisation, le FAI a préparé un arrêté de création modifié qui sera soumis au Conseil des ministres au début de l'année 2024.

¹ L'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.

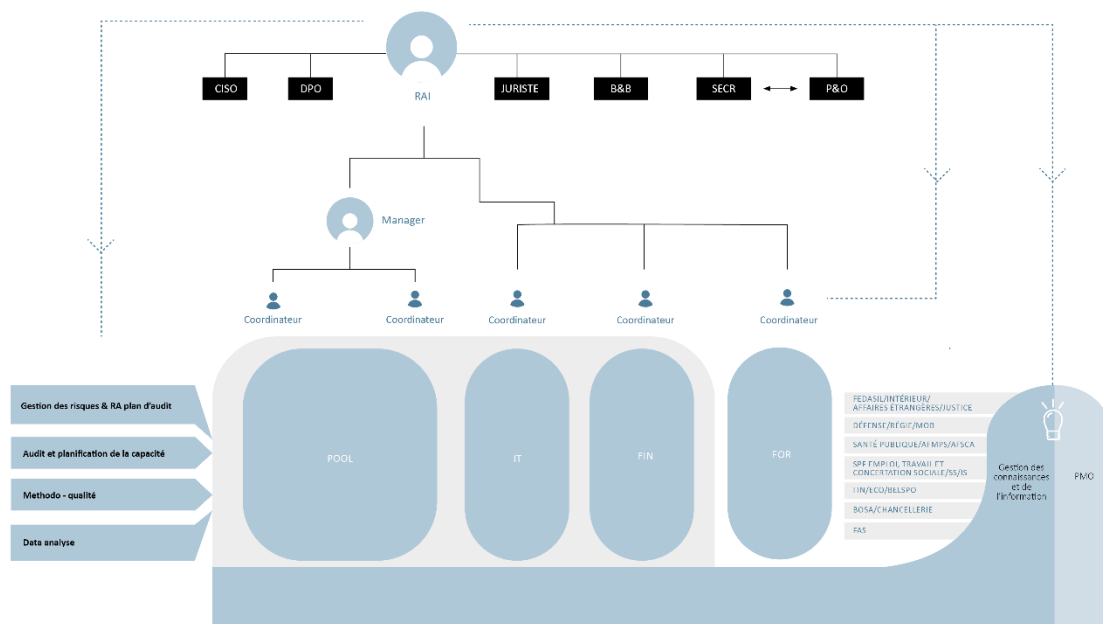
NOTRE ORGANISATION

DOMAINES DE CONNAISSANCES, CLUSTERS ET SERVICES D'APPUI

La structure du FAI est la suivante :

- ✦ Un ensemble d'auditeurs polyvalents, capables de se familiariser rapidement avec un large éventail de sujets d'audit opérationnel : audits de processus, audits de projets, audits de ressources humaines, etc. ;
- ✦ 3 équipes d'experts pour certains types d'audit spécifiques : audit forensique, audit financier et audit informatique.

En fonction des compétences requises dans le cadre d'une mission d'audit, le personnel est déployé de manière flexible et, selon la mission, le travail est effectué en équipes mixtes. Le FAI a également la possibilité de faire appel à une expertise externe dans des domaines spécifiques : à la fois des professionnels du gouvernement par le biais de la mobilité interne ("guest auditors"), et des experts provenant de sociétés de conseil ou via E-GOV select. Un certain nombre de "guest auditors" via la mobilité interne ("Special federal forces") ont également été recrutés en 2023. Par cette initiative, le FAI souhaite créer une situation gagnant-gagnant pour lui-même ainsi que pour l'organisation d'origine. En effet, les "guest auditors" 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.



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. En 2023, le Project Management Office (PMO) et la gestion des connaissances et de l'information ont été développés 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 bonne connaissance de notre univers d'audit et d'un suivi performant des dossiers. En 2023, la phase d'analyse pour le développement d'un "système de gestion des documents" et d'un outil de suivi des audits a été lancée. En

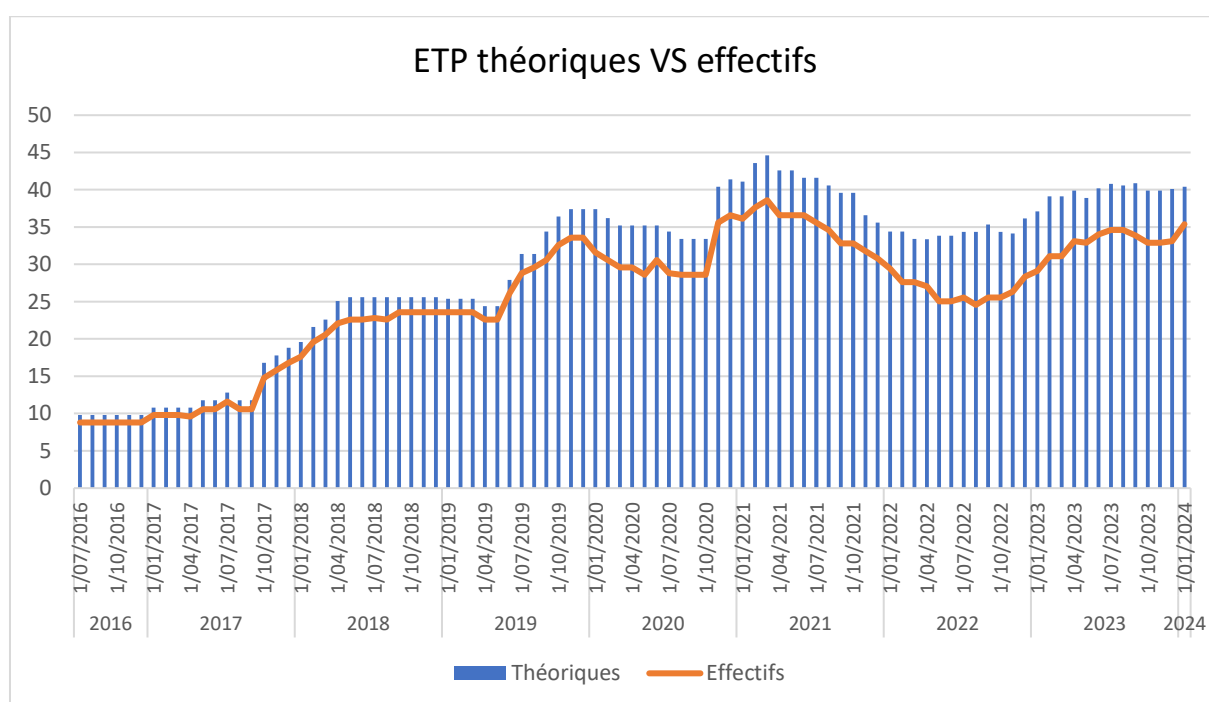
outre, pour renforcer la gestion de l'information au sein du FAI, un expert en gestion de l'information a été recruté par le biais de la mobilité interne.

Par ailleurs, l'équipe chargée de l'analyse des données a également été renforcée afin de généraliser et d'optimiser son application au sein du FAI.

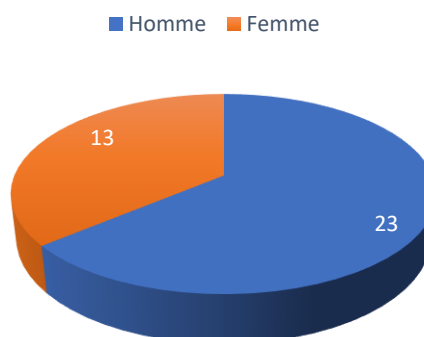
Enfin, 2023 a également vu l'achèvement du recrutement de 2 experts juridiques qui rejoindront le FAI à partir de 2024 pour analyser les nombreuses questions juridiques au sein des audits et de l'organisation elle-même.

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 décembre 2023 au sein du FAI est présentée dans le graphique ci-dessous.



COMPÉTENCES

L'année 2023 a été marquée par l'arrivée de nombreux collaborateurs au sein du FAI. Ces engagements ont été un challenge pour notre équipe P&O tant en termes d'intégration que de transmission de connaissances.

Nous avons eu l'occasion de mettre en pratique, à grande échelle et pour des profils diversifiés, notre parcours d'intégration. Celui-ci a été un succès auprès des nouveaux collaborateurs et a permis leur intégration rapide au sein des équipes d'audit.

En termes de formation, nous avons mis en place un plan de formation spécifique à destination des nouveaux auditeurs, alliant pratique sur le terrain et contenu théorique. Nous avons pu compter sur la participation de nos auditeurs les plus expérimentés afin de transmettre des connaissances précieuses en termes de méthodologie d'audit, d'analyse de risque, de GDPR ou encore de planification.

Une masterclass a été conçue, en collaboration avec Deloitte, et a débuté au dernier quadrimestre 2023. Elle vise à développer des connaissances plus approfondies et des conseils pratiques à nos nouveaux auditeurs, leur permettant d'être efficaces lors de leurs missions et d'atteindre le niveau minimum de compétence demandé.

L'année 2023 a également été l'occasion de développer des modules d'introduction aux connaissances de base liées à nos pôles d'expertise à destination de l'ensemble des collaborateurs du FAI. Le pilier financier a été le premier à se lancer avec une journée de découverte de la comptabilité, de la fiscalité ou encore du logiciel comptable fédéral. L'occasion aussi de créer des ponts entre les collaborateurs et de découvrir certaines missions clés réalisées par ce pôle d'expertise. Les prochains à se lancer, au premier quadrimestre 2024 et avec l'aide de Deloitte, sont les membres du pôle d'expertise IT.

Les moments de transmission plus informels des connaissances sont également encouragés et ont, par exemple, engendré la première Summer Class du FAI avec des thématiques aussi variées que la communication, l'analyse de données, l'utilisation de FedCom ou encore la pleine conscience.

Nos auditeurs plus expérimentés n'ont pas été en reste en termes de formation puisque plusieurs de nos collaborateurs ont eu l'opportunité de suivre des trajets de développement de leurs compétences en termes de leadership, en collaboration avec BOSA.

Cette année nous a également permis de remettre sur les rails le projet du modèle de compétences du FAI, en collaboration avec BOSA et les pôles d'expertise. Nous avons également actualisé les descriptions de fonction de nos auditeurs.

En 2023, 1.174 jours/homme, soit 21 % de la capacité disponible, ont été consacrés à la formation.

BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS

En 2023, un de nos grands défis a été de continuer la réalisation du plan d'action lié à l'enquête sur le bien-être réalisée en 2021. L'amélioration des conditions de travail de nos collaborateurs est au centre de nos préoccupations.

Tout au long de l'année, différentes actions sont mises en place pour favoriser un cadre de travail sécurisé et accueillant pour tous en installant, par exemple, un espace de réunion supplémentaire. De nouvelles pistes concernant l'aménagement de notre espace de travail seront évaluées en 2024 afin d'augmenter la qualité de ce cadre.

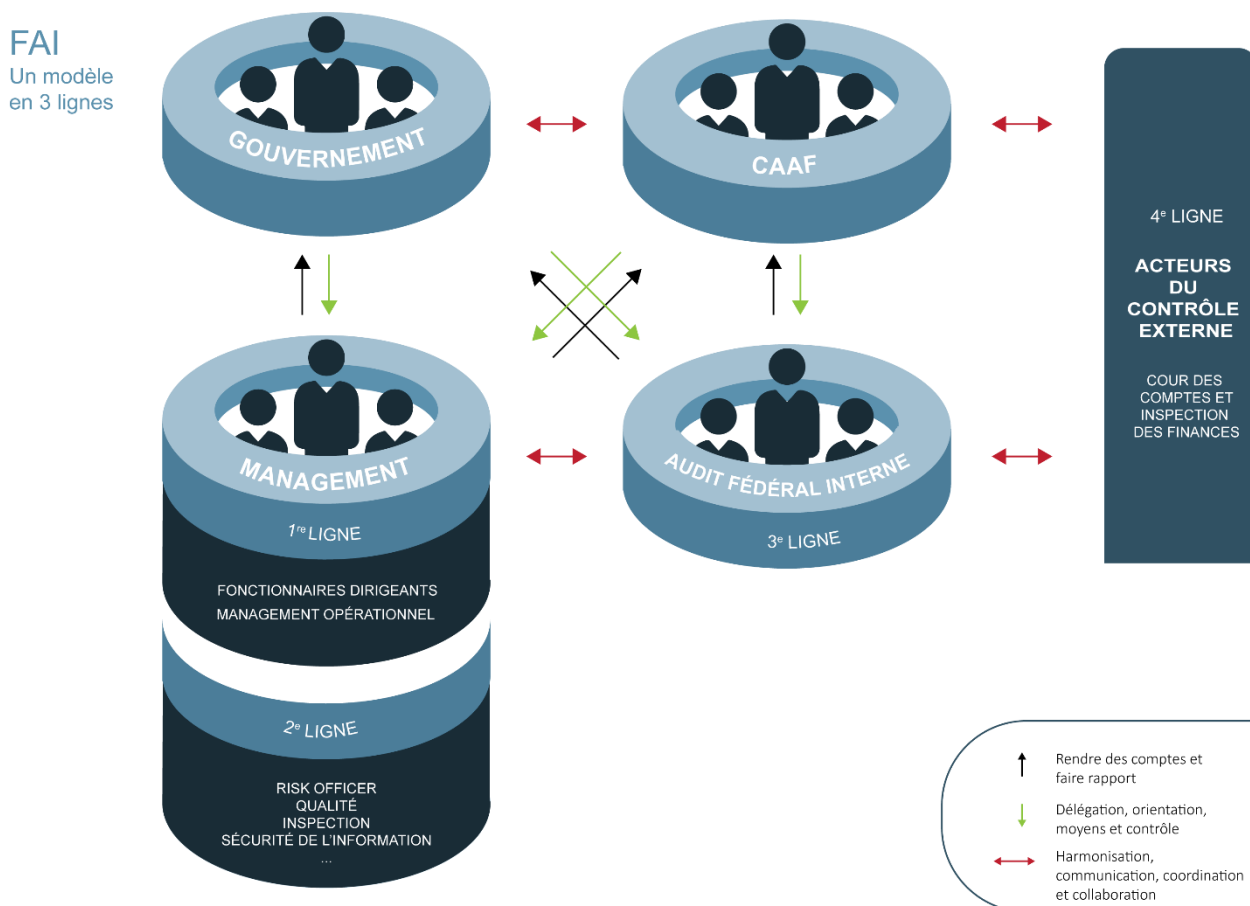
L'organisation d'évènements de teambuilding ont également été au programme afin de renforcer la cohésion d'équipe suite à l'arrivée massive de nouveaux collaborateurs au sein du service. Ils ont rencontré un grand succès tant dans le taux de participation que de la satisfaction qui y est liée.

L'intervention de BOSA et de son équipe de prévention du Burnout a également été demandée afin de permettre à chacun de prendre conscience des éléments qui pouvaient les y mener et comment prendre mieux soin de sa santé mentale au travail.

MODÈLE DE GOUVERNANCE

Plusieurs acteurs jouent un rôle dans le modèle de gouvernance du gouvernement fédéral, chacun ayant un rôle propre, mais tous poursuivant ensemble un objectif commun de "bonne gouvernance" ou de bonne gestion des affaires publiques.

Le FAI a structuré le modèle de gouvernance du gouvernement fédéral selon le « 3-lines model » de l'Institut des Auditeurs Internes².



² <https://www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf>

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 coopèrent en permanence. Le RAI participe à toutes les réunions du CAAF et prend part à l'établissement de l'ordre du jour. Lors de chaque réunion, le RAI dresse également état de la situation des audits en cours et de l'évolution de l'organisation du FAI.

Pour connaître la composition et le rapport annuel du CAAF, nous vous renvoyons au site suivant : <https://comitedaudit.belgium.be/fr>.

SINGLE AUDIT

En 2023, la Cour des comptes a été ajoutée au protocole de coopération existant entre l'Inspection des finances (IF), le Comité d'audit de l'Administration fédérale (CAAF), le FAI et les trois ministres compétents. Les parties concernées visent ainsi à réduire au minimum la charge de contrôle pour les audités et à assurer une couverture efficace et efficiente de l'univers d'audit par le biais de la coopération et du partage des connaissances.

L'échange d'informations a été structuré davantage en 2023 au sein d'un accord cadre concret avec l'Inspection des finances. Un dossier permanent électronique (provisoire) a également été développé pour rendre l'échange de documents plus efficace. Dans le cadre du projet de gestion de l'information au sein du FAI, une nouvelle plateforme Sharepoint sera développée pour succéder définitivement à cette solution provisoire.

COOPÉRATION AVEC D'AUTRES SERVICES D'AUDIT

Tant avec l'AFSCA qu'avec l'AFMPS, une coopération constructive et une répartition des tâches d'audit entre les services d'audit interne de qualité et le FAI existent depuis plusieurs années. En 2022, cette coopération a été évaluée et le même modèle de base de protocole de coopération sera développé pour formaliser et optimiser davantage la coopération entre ces services et le FAI. D'autres organisations, au sein desquelles s'applique un engagement de conformité aux normes ISO et à des réglementations européennes très spécifiques, peuvent également être impliquées dans cet exercice (par exemple, le SPF ETCS).

Un protocole a été conclu avec l'Agence fédérale de contrôle nucléaire (AFCN) en 2021, en vertu duquel le FAI apportera un soutien limité aux audits des activités de gestion et de soutien.

Un protocole de coopération a déjà été conclu avec Audit Vlaanderen en 2021 dans le but d'établir une coopération et un échange d'informations, afin de trouver d'éventuelles synergies susceptibles de renforcer la performance des missions d'audit respectives. Le principe de l'audit unique est également un principe directeur. En 2023, trois audits ont été lancés sur la base des informations fournies par Audit Vlaanderen. Il s'agit plus particulièrement des processus de renouvellement des permis de conduire, du contrôle de la délivrance des permis de conduire et de la délivrance des passeports. Le FAI examine ces processus au niveau fédéral, tandis que Audit Vlaanderen a contrôlé ces processus au niveau local.

La coopération s'est également poursuivie avec le service commun d'audit de la Région wallonne et de la Communauté française en 2023 afin d'échanger les bonnes pratiques.

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 "unités auditables" (c'est-à-dire en grands types d'activités managériales, de support ou "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. Pour chacune de ces unités auditables, il a d'abord vérifié si elle était pertinente/d'application 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 propre 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.

Une fois les sujets définitifs sélectionnés et validés, 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.

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, entre performance "stratégique" et performance "opérationnelle"). Les collègues de l'équipe chargée des risques (cellule "Risk") 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.

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, la cellule "Risk" a élaboré un guide méthodologique décrivant la méthode d'analyse des risques/vulnérabilités utilisée pour élaborer les plans d'audit.

En 2023, la cellule "Risk" a repris son travail d'affinement de la méthodologie d'analyse des vulnérabilités de son univers d'audit en ajoutant et intégrant différents critères supplémentaires, notamment :

- ✦ Les risques 2024 identifiés au niveau européen par l'ECIA
- ✦ Les risques émergents identifiés par les dirigeants des organisations dans le cadre de l'évaluation des rapports "Art.7" (exercice 2022-2023)
- ✦ L'établissement d'un lien entre les unités auditables et les domaines (voire les questions) des grilles d'évaluation de la maturité utilisées par les organisations dans le cadre du reporting "Art.7", ce qui permet de mieux cibler les thématiques à auditer
- ✦ L'affinement de la catégorie de risques "Intégrité/éthique" figurant dans ses tableaux d'analyse

Ces nouveaux critères seront utilisés dès l'automne 2024 pour la définition du plan d'audit 2025-2026.

Enfin, en février 2023, l'ensemble des membres de la cellule "Risk" du FAI ont été certifiés "ISO 31000 - Risk Management".

ÉVALUATION DES RAPPORTS "ART. 7" DES ORGANISATIONS

L'année 2023 a vu se réaliser au sein des organisations de l'univers d'audit du FAI le premier exercice d'autoévaluation de la maîtrise de l'organisation sous l'ère du nouvel AR du 15 mai 2022 relatif à la maîtrise de l'organisation au sein de certains services du pouvoir exécutif fédéral (Art. 7). L'un des points importants de cet AR est l'inclusion des modalités de rapport art. 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.

Cette autoévaluation a été réalisée pour la première fois sur base des grilles de maturité développées par le FAI et rendues obligatoires 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 organisations de mesurer leur maturité dans les différents domaines de gestion afin d'évaluer le niveau global de maturité de l'organisation.

Le FAI et le CAAF ont reçu début 2023 30 rapports "Art.7" (sur les 48 normalement et réglementairement attendus).

Comme prévu dans l'AR du 15 mai 2022, le FAI a procédé à l'évaluation de ces rapports en termes de :

- ✦ Forme : appréciation du niveau de qualité, pertinence et adéquation des informations transmises par l'organisation en regard des exigences réglementaires ;
- ✦ Fond : sur base d'informations disponibles issues de ses audits et follow-up (2021 et suivants), le FAI expose son point de vue sur un ou plusieurs domaines et sous-domaines de maturité, sans se substituer pour autant aux autoévaluations des organisations.

Pour 20 des 30 organisations qui ont remis un rapport, une discussion a eu lieu avec le dirigeant, dans le cadre d'entretiens réalisés au printemps 2023 (les dirigeants des établissements scientifiques fédéraux n'ont pas été rencontrés pour des raisons d'organisation logistique due aux délais, et une version projet du rapport d'évaluation leur a été communiquée pour réaction).

Les rapports d'évaluation du FAI ont servi de source principale d'information pour le CAAF, dans le cadre de la rédaction de ses propres rapports "Art. 13 -" (cf. AR du 17 août 2007 portant création du Comité d'audit de l'Administration fédérale (CAAF)).

AUDITS ET SUIVIS

L'évaluation des risques réalisée dans le courant de 2022 a servi de base à l'élaboration du plan d'audit 2023-2024. 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 la partie 2023 du plan d'audit 2023-2024 le 09/12/2022, laquelle a été communiquée aux fonctionnaires dirigeants le 22/12/2022.

Cette validation partielle du plan d'audit 2023-2024 s'est expliquée par le souci du CAAF d'attendre d'éventuelles adaptations possibles avant de valider le plan d'audit pour l'année 2024.

Outre les sujets prévus dans le plan d'audit, en 2023, le FAI a reçu des demandes supplémentaires pour l'exécution de missions d'audit (cf. Art. 10 de l'AR du FAI) :

- ☛ **09/05/2023** : audit "Crossborder" (demande du SPF Justice)
- ☛ **24/05/2023** : audit portant sur la gestion des conflits d'intérêts et du tourniquet au sein des organisations faisant partie de l'univers d'audit du FAI (demande de la ministre de la Fonction publique)
- ☛ **12/06/2023** : audit "Sécurité informatique" (demande du SPF Affaires étrangères)
- ☛ **19/06/2023** : audit "E-signatures" (demande du SPF Justice)
- ☛ **02/08/2023** : audit sur la gestion des biens des détenus au sein des établissements pénitentiaires (demande du SPF Justice)
- ☛ **22/08/2023** : audit sur le processus de gestion organisationnel et financier de l'enseignement policier (demande du SPF IBZ)

Les deux dernières demandes n'ont pas été intégrées dans le plan d'audit 2024, soit par manque de possibilités en termes de moyens, soit parce que la demande ne relève pas des compétences du FAI (demande du SPF IBZ).

Comme en 2022, suite au départ ou l'indisponibilité d'un certain nombre d'auditeurs lead, une nouvelle priorisation des sujets d'audit a dû être établie et une partie du plan d'audit 2023 n'a pas pu être réalisée. 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. Le FAI a mis en place de nombreuses actions en 2023 pour améliorer les délais d'exécution de ses audits, mais souligne qu'une partie de ces délais échappe à son contrôle. Par exemple, la procédure contradictoire prend parfois beaucoup de temps et certains audits nécessitent souvent une longue attente pour obtenir un plan d'action de la part des entités auditées.

Le tableau suivant présente les rapports fournis entre le 01/01/2023 et le 31/12/23 :

Pilier	# Rapports finaux	# Rapports provisoires
OPÉRATIONNEL	7	1
IT	4	1
FIN	2	1
FORENSIQUE	12	
Total	25	3

Depuis la création du FAI et l'exécution des missions d'audit, quelque 3.768 recommandations ont déjà été formulées. Le tableau suivant reprend le nombre de recommandations depuis sa création et plus particulièrement durant l'année 2023 :

	Toutes les recommandations	Recommandations 2023
HIGH	1472	53
MEDIUM	1.869	82
LOW	427	20
Total	3.768	155

Depuis 2021, le FAI assure 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 2023, le FAI a réalisé 22 suivis formels (259 recommandations HIGH et MED) et rédigé des rapports pour chacun de ces audits. Le service d'audit ne réalise pas de suivi pour les recommandations LOW.

Sur base du suivi des recommandations HIGH et MEDIUM, le FAI peut tirer les conclusions suivantes :

	Suivi global des recommandations		Suivi des recommandations en 2023	
	HIGH	MED	HIGH	MED
<i>Recommandations clôturées car l'audité a mis en place suffisamment d'actions pour répondre complètement à la recommandation</i>	150	713	64 – 56 %	70 – 49 %
<i>Recommandations en cours car des actions ont été mises en place mais d'autres actions sont encore nécessaires avant de répondre complètement à la recommandation</i>	73	181	36 – 31 %	52 – 36 %
<i>Recommandations ouvertes car l'audité n'a mis aucune action en place afin de répondre à la recommandation</i>	43	102	14 – 12 %	17 – 12 %
<i>Recommandations portant le statut " risque accepté " car l'audité a clairement indiqué ne pas vouloir mettre en place d'actions (supplémentaires) pour répondre à la recommandation et au risque détecté</i>	44	54	1 – 1 %	5 – 3 %
Total	310	1050	115 – 100 %	144 – 100 %

995 recommandations, avec une date butoir dépassée, sont en attente d'un premier suivi.

En 2023, la méthode de suivi a été adaptée afin d'améliorer l'efficacité et de concentrer les efforts du FAI essentiellement sur les recommandations HIGH. Le FAI suit systématiquement les HIGH mais les MEDIUM font l'objet d'un échantillon.

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. Un POC a été lancé en 2023 au sein du SPF Finances et de la Défense. L'analyse du concept continue en 2024.

RECOMMANDATIONS TRANSVERSALES DES AUDITS MIS EN ŒUVRE EN 2023

Quickscan transversal des fonctions de deuxième ligne

En 2021 et 2022, le FAI a réalisé un Quickscan transversal dans les 18 organisations clés de son univers d'audit sur la conception et la mise en œuvre de la gestion organisationnelle des cinq fonctions de deuxième ligne examinées (gestion des risques, gestion de la qualité/conformité, gestion des aspects légaux, gestion de l'intégrité, gestion du portefeuille de projets).

La 2^e ligne vise à fournir une image précise et pertinente de ce qui se passe dans l'organisation et de l'impact de l'environnement sur celle-ci (risques), afin de soutenir/conseiller la direction de l'organisation dans sa prise de décision.

Pour les cinq fonctions sélectionnées, les principales conclusions de cet exercice sont les suivantes :

- ✎ La 2^e ligne de maîtrise n'est pas encore suffisamment comprise, dans ses tenants et aboutissants, et n'est pas encore bien développée. La notion de 2^e ligne n'est pas généralisée ni suffisamment intégrée dans toutes les organisations.
- ✎ En ce qui concerne la mise en œuvre de cette 2^e ligne, le FAI a observé une situation très hétérogène non seulement entre les organisations pour une même fonction, mais aussi au sein des organisations entre les différentes fonctions.
- ✎ En termes d'implémentation, la 2^e ligne est basée sur différents modèles de structure organisationnelle au sein des organisations (centralisation vs décentralisation, etc.).
- ✎ Le niveau de maturité global de la 2^e ligne varie considérablement entre les organisations et entre les fonctions analysées au sein d'une même organisation. Les bonnes pratiques existantes ne sont ni identifiées ni partagées.

Par conséquent, le FAI n'a pas pu fournir l'assurance raisonnable que la conception et la mise en œuvre de la gestion organisationnelle pour les cinq fonctions de deuxième ligne examinées étaient adéquates et efficaces au sein des services concernés. Le FAI n'a pas pu garantir que les aspects préventifs et proactifs (vis-à-vis des risques) de ces cinq fonctions étaient assurés de manière transversale 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 « Maîtrise de l'organisation » du SPF BOSA. Ce groupe de travail a rédigé un manuel de 133 pages proposant des réponses aux recommandations du FAI afin que chaque organisation puisse définir au mieux son plan d'action. Début de l'année 2024, les plans d'action seront transmis au FAI qui en assurera le suivi en 2025.

Purchase-2-Pay

La série d'audits « Purchase-2-Pay » a montré que la mise en œuvre complète du scénario idéal (établissement du bon de commande (PO)→ , exécution du mouvement de marchandises (MIGO)→ , enregistrement de la facture) n'a pas encore été entièrement réalisée dans le paysage budgétaire et financier fédéral. La mise à jour des décisions de délégation et d'autorité, le maintien de la matrice des rôles au sein de FEDCOM, l'évitement d'un PO et d'un MIGO après réception de la facture et, enfin, la prise en compte correcte de la période de paiement réelle restent les principaux points d'attention. En 2023, les résultats des audits sur ce thème ont été analysés, ce qui conduira à l'organisation d'un partage transversal des connaissances sur ce thème en 2024.

Certification

Conformément aux normes, les plans d'action des audits sur la certification ont fait l'objet d'un suivi, ce qui permet aujourd'hui au FAI d'avoir une vue d'ensemble. Ce thème transversal de la "certification" fera l'objet d'un atelier organisé avec la Cour des comptes et le SPF BOSA. Ce thème sera discuté plus en détail, ainsi que l'influence des nouvelles législations et réglementations telles que l'AR. "Acteurs".

Les principales conclusions du suivi effectué par le FAI peuvent être présentées comme suit :

- ☒ Du droit établi à la gestion de trésorerie : besoin d'exhaustivité, de fiabilité et de sécurité des différentes bases de données et un accent accru sur l'identification, la gestion et le signalement des dettes en suspens, en attente, contestées et échues.
- ☒ Préparation à la certification des états financiers consolidés par la Cour des comptes : renforcer l'appropriation de la certification dans l'ensemble de l'organisation et au niveau de la direction en particulier ; intégrer les commentaires de la Cour des comptes dans le fonctionnement quotidien du projet et les activités d'amélioration ; améliorer la gestion des connaissances en documentant les processus financiers et l'analyse des risques qui s'y rapporte.
- ☒ Soutenir le processus de certification des états financiers en fin d'année : accroître la vigilance à l'égard des transactions à la fin des cycles comptables et budgétaires ; prendre l'habitude permanente de présenter les états financiers à la direction ; éviter autant que possible les interventions/corrections manuelles, en particulier dans le domaine des processus extra-comptables.

Subventions, allocations et dotations

Deux audits supplémentaires ont été lancés dans le cadre du thème déjà existant "subventions - allocations - subsides". Plus précisément, il s'agissait d'un audit portant spécifiquement sur les subventions facultatives et d'un audit portant sur la gestion financière au niveau organisationnel à la fois des subventions et des aides.

Sur la base des audits réalisés, les tendances communes suivantes se dégagent :

- ☒ Le cadre juridique est fragmenté, incomplet et ouvert à l'interprétation. Il est donc difficile pour les organisations de comprendre la législation pertinente.
- ☒ Il existe une confusion conceptuelle entre les différents termes utilisés : subvention - allocation - don - dotation - don/prime -
- ☒ Le grand nombre d'acteurs du contrôle (commissaire du gouvernement, contrôleur des engagements, inspecteur des finances, etc.) crée une ambiguïté quant à la nature des contrôles effectués.
- ☒ La répartition des rôles entre l'administration et les acteurs politiques n'est pas toujours clairement définie.
- ☒ L'environnement de contrôle dans ce domaine varie en fonction de la culture de contrôle de l'organisation.

Bien entendu, ces constatations s'affineront au fur et à mesure que le nombre d'audits réalisés augmentera.

Cybersécurité

Les audits de cybersécurité et de gouvernance informatique contribuent aux objectifs de la note de politique générale du gouvernement visant à améliorer la performance et à protéger les systèmes informatiques des entités fédérales. L'objectif de ces audits est de sensibiliser la direction de ces entités et de la soutenir dans ses efforts pour améliorer ses systèmes d'information. Le FAI constate que les entités fédérales sont de plus en plus conscientes de l'importance de la cybersécurité, mais que la maturité globale est encore faible. Ces audits de cybersécurité ont également pour but de préparer les entités fédérales aux exigences de la directive européenne NIS2 du 14/12/2022, qui vise à renforcer la sécurité des informations du secteur public dans l'Union européenne. Le FAI s'aligne pleinement sur la nouvelle structure de gouvernance des audits de cybersécurité en coopération avec le CCB et le SPF BOSA.

AUDITS FORENSIQUES

Le Service fédéral d'audit interne effectue des audits forensiques sur une double base juridique :

1. soit comme **canal de signalement interne au sein d'une administration publique fédérale** sur la base de la loi du 8 décembre 2022 relative aux canaux de signalement et à la protection des auteurs de signalement d'atteinte à l'intégrité dans les organismes du secteur public fédéral et au sein de la police intégrée, ainsi que de l'arrêté royal du 20 octobre 2023 déterminant les éléments de procédures et de suivi des signalements internes, les finalités et le contenu de l'archivage des signalements et les modalités de consultation publique, mentionnés aux articles 10, §1er, alinéa 4, 11, alinéa 3, 27, §5, alinéa 3, et 76, alinéa 3, de la loi du 8 décembre 2022 relative aux canaux de signalement et à la protection des auteurs de signalement d'atteintes à l'intégrité dans les organismes du secteur public fédéral et au sein de la police intégrée ;
2. soit en tant que **service d'audit forensique sur la base de l'arrêté royal (AR) du 4 mai 2016** portant création du Service d'audit interne fédéral, voir art. 7 § 3 : " Le Service d'audit interne fédéral exerce également des activités d'audit "forensic". "

Dès que les auditeurs forensiques du FAI rencontrent des preuves évidentes d'un délit ou d'un acte répréhensible dans le cadre de leurs activités d'enquête forensique (préliminaire), ils en informent immédiatement le procureur général conformément à l'article susmentionné. Plus précisément, ils le font en concertation et en coordination avec les services spécialisés de la police fédérale, qui peuvent également évaluer si le seuil de l'article 29 a été atteint. Le fonctionnaire dirigeant responsable et le ministre fonctionnellement compétent sont informés, à moins qu'ils ne soient des parties directement impliquées.

Statistiques 2023

En 2023, le FAI a reçu 93 signalements.

Les conséquences de ces signalements reçus par le FAI ont été les suivantes :

- | | |
|--|--|
| ✎ 12 de ces signalements ont été jugés recevables (dont 9 sur base de la loi du 8 décembre 2022) et ont fait l'objet d'un examen préliminaire. | ✎ 4 de ces enquêtes préliminaires ont conclu à la nécessité d'une enquête forensique complète. |
|--|--|

Les sujets des signalements recevables par le FAI ont concerné :

- | | |
|-----------------------------------|---|
| ✎ Mesures disciplinaires abusives | ✎ Manque de diligence par des fonctionnaires dans l'exercice de leurs fonctions |
| ✎ Abus de biens sociaux | |

- ⌘ Non-respect des mesures de contrôle censées être effectuées par des fonctionnaires
- ⌘ Fraude dans la passation de marchés publics
- ⌘ Modifications injustifiées dans Crescendo
- ⌘ Manquement dans la perception des dettes d'un particulier
- ⌘ Suspicion de fraude dans l'utilisation des deniers publics
- ⌘ Irrégularités des modalités de stage et des heures de travail
- ⌘ Conflit d'intérêts

MISE EN ŒUVRE DE LA DIRECTIVE SUR LES LANCEURS D'ALERTE

Suite à la transposition en droit belge de la directive européenne sur les lanceurs d'alerte, publiée le 23 décembre 2022, le FAI a collaboré à un arrêté d'exécution publié le 20 octobre 2023. Celui-ci définit les éléments des procédures et du suivi des signalements internes, l'objet et le contenu de l'archivage des signalements et les modalités de la consultation publique.

Le FAI a été désigné formellement comme canal de signalement interne par les organismes de secteur public fédéral suivants :

Appartenant à l'univers d'audit du FAI :

Pour les SPF/SPP :

- ⌘ SPF Emploi, travail et concertation sociale
- ⌘ SPP BELSPO
- ⌘ SPF SANTÉ PUBLIQUE
- ⌘ SPF IBZ
- ⌘ SPF JUSTICE
- ⌘ SPF SÉCURITÉ SOCIALE
- ⌘ SPP INTÉGRATION SOCIALE
- ⌘ SPF MOBILITÉ
- ⌘ SPF AFFAIRES ÉTRANGÈRES
- ⌘ SPF STRATÉGIE ET APPUI (BOSA)
- ⌘ SPF CHANCELLERIE

Pour les OIP A :

- ⌘ RÉGIE DES BÂTIMENTS
- ⌘ AFMPS
- ⌘ AFSCA

Notons que même si le FAI n'a pas encore reçu d'information de chaque entité de son univers d'audit, il est le canal de signalement interne par défaut pour toutes celles qui ne figurent pas sur la liste ci-dessus, et qui n'ont pas établi par ailleurs un canal de signalement interne propre.

N'appartenant pas à l'univers d'audit du FAI mais concernés par la législation du 08 décembre 2022, les organismes du secteur public fédéral suivants ont aussi désigné le FAI formellement comme canal de signalement interne.

- ⌘ AFCN
- ⌘ Bureau fédéral du Plan
- ⌘ SCIENSANO
- ⌘ Commission des psychologues
- ⌘ IBPT

- ☒ Office Central d'Action Sociale et Culturelle de la Défense (OCASC)
- ☒ OCM
- ☒ CREG

Concernant les organismes dont le FAI est le canal de signalement interne par défaut, il s'agit, comme le prévoit l'art. 10, §2 de loi du 08 décembre 2022 :

- ☒ des organes stratégiques ;
- ☒ des autorités administratives fédérales au sein desquelles aucun canal de signalement interne n'est établi.

Par conséquent, il faut entendre par là que le FAI est le canal de signalement interne désigné d'office pour les **organes stratégiques**, ceux-ci n'ont donc pas eu de choix à faire concernant l'établissement d'un canal de signalement propre ou la délégation de ce dernier au FAI.

Concernant les autorités administratives fédérales (les autorités administratives fédérales visées à l'article 14, § 1er, 1°, des lois sur le Conseil d'État, coordonnées le 12 janvier 1973), le FAI est le canal de signalement interne par défaut pour toutes celles qui ne figurent pas sur la liste ci-dessus, et qui n'ont pas établi par ailleurs un canal de signalement interne propre.

A cet égard, le SPF Finances et la Défense ont communiqué leur volonté d'instituer un canal de signalement interne propre.

Dans un premier temps, le FAI a tenté de diverses manières de convaincre les différentes autorités administratives de faire un choix explicite quant à la façon dont elles mettent en place leur canal de signalement interne, afin de clarifier qui est membre du partenariat permanent.

Dans une deuxième phase, un protocole sera conclu entre le FAI et les autorités administratives fédérales qui ont explicitement choisi le FAI comme canal de signalement interne, en convenant de la manière dont cela se concrétisera. Ce protocole comprendra également des accords sur les objectifs concrets du partenariat permanent et sur ses méthodes de travail.

Dans une troisième phase, le fonctionnement du partenariat permanent commencera réellement dans le cadre de cet accord.

Le **partenariat permanent** se veut un forum au sein duquel le FAI, d'une part, et les autorités administratives fédérales qui s'appuient sur le FAI comme canal de signalement interne, d'autre part, peuvent se consulter et échanger des informations afin d'évaluer et d'améliorer le système commun de signalement interne. Les objectifs détaillés et les méthodes de travail du partenariat permanent sont déterminés d'un commun accord entre le FAI et les autres membres. Une institution devient membre du partenariat permanent sur la base des éléments suivants :

- ☒ Le choix explicite du FAI comme canal de signalement interne ;
- ☒ En vertu de l'art. 11 de la loi du 8 décembre 2022.

Dans ce deuxième cas, il s'agit des :

- ☒ organes stratégiques ;
- ☒ autorités administratives fédérales qui n'ont pas de canal de signalement interne ou externe et qui ont donc le FAI comme canal de signalement interne de plein droit.

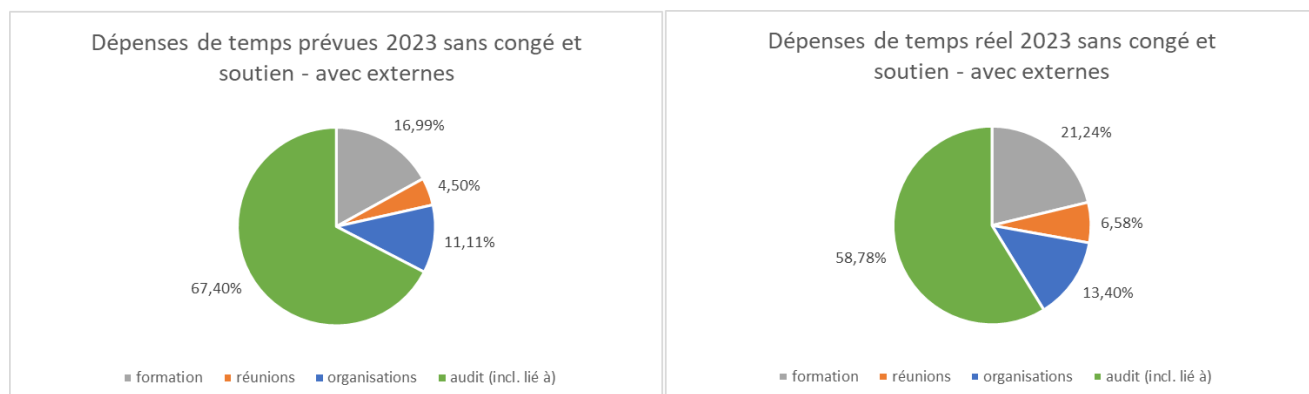
L'institution de ce partenariat en est actuellement à sa deuxième phase. En particulier, une proposition de protocole standard entre le FAI et les autorités administratives fédérales qui ont choisi le FAI comme canal de

signalement interne sera finalisée. Dans ce protocole, comme nous l'avons mentionné, d'autres accords seront conclus sur les objectifs concrets et les méthodes de travail du partenariat permanent.

PLANIFICATION ET RÉALISATION

Les graphiques suivants donnent un aperçu du nombre de jours/homme disponibles et de leur affectation. Ce nombre de jours/homme 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 et de l'indisponibilité temporaire d'un certain nombre d'auditeurs (lead), 678 jours/homme de moins que prévu dans le plan (6 205 jours) ont été effectués. Cela représente un total de 5 527 jours/homme, dont la répartition du temps est indiquée dans les graphiques ci-dessous. En conséquence, le plan d'audit n'a pas pu être entièrement réalisé. En outre, le temps consacré à l'audit a été proportionnellement moins important que prévu, afin d'investir plus de temps dans le développement de la structure organisationnelle du FAI.



QUALITÉ

Le FAI met tout en œuvre pour appliquer les normes de l'Institut international des auditeurs internes. Une **évaluation externe** doit avoir lieu tous les cinq ans pour confirmer la bonne application. La société EY a réalisé cette évaluation du FAI à l'automne 2022 et a conclu qu'il n'y avait pas d'écart significatif par rapport aux normes de l'IIA, ce qui fait que le FAI a obtenu l'évaluation : "**generally conforms**".

Aucune recommandation HIGH n'a dès lors été énoncée. Douze recommandations MEDIUM et cinq recommandations LOW ont été formulées pour augmenter la maturité du FAI dans les différents domaines. Le FAI a rédigé un plan d'action pour répondre à ces recommandations, le suivi est réalisé deux fois par an et présenté au Comité d'Audit de l'Administration Fédérale.

Fin 2023, Le FAI estime avoir répondu totalement à quatre recommandations MEDIUM et partiellement aux huit autres recommandations MEDIUM et cinq recommandations LOW.

En 2023, le FAI a travaillé sur plusieurs projets afin d'améliorer la qualité de ses audits et la conformité aux normes :

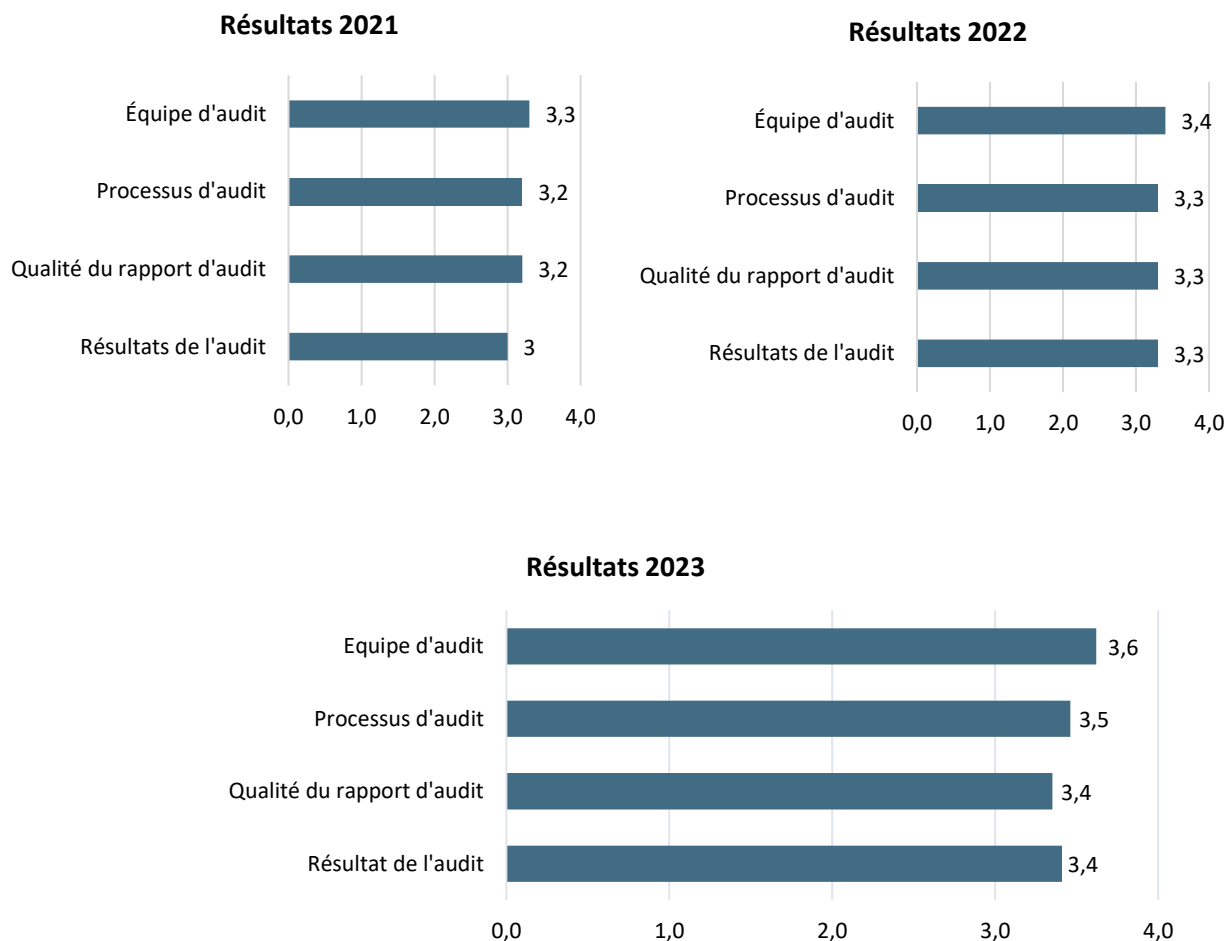
- ☛ Les nouveaux auditeurs ont eu l'occasion de participer à une masterclass reprenant divers thèmes comme les normes d'audit interne, la méthodologie d'audit du FAI, le modèle COSO, etc.
- ☛ Le FAI a retravaillé son approche risque en développant plus en détail les concepts de risques inhérents, risques résiduels, les définitions de niveaux de risques et de niveaux de recommandations, etc. Cela a mené à une actualisation de son modèle de RCM et de rapport d'audit.
- ☛ Plusieurs notes ont été rédigées concernant notamment les missions de conseil, la clarification des rôles dans le processus d'audit, la définition des situations nécessitant une escalade vers le CAAF, etc.
- ☛ La procédure de suivi des audits a été revue afin d'être plus efficace. Le FAI a décidé de se focaliser sur les recommandations HIGH et d'analyser en détail qu'un échantillon de recommandations MEDIUM. Deux POC ont été lancés (SPF Finances et la Défense) pour mettre en place un système de PUSH : les audités transmettent un état des lieux de la mise en œuvre de leurs plans d'action et sur cette base, le FAI prévoira des vérifications.

Le FAI dispose d'un programme qualité conformément aux normes internationales d'audit interne, celui-ci se décline en plusieurs aspects :

- ☛ Une description du processus d'audit, des procédures de travail et des modèles d'audit que les auditeurs doivent appliquer. Ceux-ci sont actualisés en continu. Le FAI organise des formations internes pour expliquer la méthodologie d'audit et ses adaptations.
- ☛ Après chaque audit, l'équipe responsable de la méthodologie procède à un examen du dossier d'audit (bonne application des procédures, exhaustivité du dossier d'audit, utilisation des modèles prescrits, lien clair entre les documents de travail et le rapport, conclusion et executive summary clairs, etc. ;
- ☛ À la fin de chaque mission, l'équipe d'audit organise, conjointement avec la direction du FAI, une séance d'évaluation interne afin de tirer des 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.
- ☛ Le FAI fait parvenir une enquête de satisfaction aux audités après chaque mission d'audit.
- ☛ L'équipe "Méthodo" analyse les résultats des séances d'évaluation internes ainsi que le résultat des enquêtes de satisfaction externes.
- ☛ Chaque année, les auditeurs internes signent le code de déontologie du FAI et doivent signaler les éventuelles situations de conflit d'intérêts. Ceci permet à l'équipe "planning" de ne pas assigner une mission d'audit à un auditeur qui pourrait être en situation de conflit d'intérêts.

- ☛ Chaque trimestre, l'équipe "Méthodo" présente un rapport complet sur ce programme qualité à la direction du FAI et des actions d'amélioration sont rédigées et suivies. Le taux de réponse aux enquêtes de satisfaction a légèrement augmenté par rapport à 2022, mais reste faible malgré les rappels (34.4v% de participation). 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 du rapport d'audit et les résultats de l'audit pour l'organisation. Des évaluations similaires sont enregistrées pour les années 2019 à 2023.



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 augmentation de la satisfaction pour tous les thèmes d'année en année.

ANALYSE DE DONNÉES ET IA

- La numérisation croissante exige du FAI qu'il adopte une approche différente dans l'exercice de ses activités.
- Le FAI a donc pris des mesures en 2023 pour s'appuyer de plus en plus sur l'analyse des données et l'intelligence artificielle afin de soutenir la fonction d'audit.
- L'équipe d'analyse des données a été renforcée par 0,8 ETP. Le canal de recrutement e-gov a été utilisé à cette fin.
- Le projet d'élaboration et de mise en œuvre d'une "Feuille de route pour l'analyse des données dans l'audit interne fédéral" a été lancé en 2023. Par ce projet, le FAI vise à élaborer une vision stratégique de l'analyse des données dans le domaine de l'audit. Le projet se compose d'un volet technique et d'un volet de transfert de connaissances.
- Septembre 2023 a vu le coup d'envoi du projet Technical Support Instrument (TSI) 'Strengthening the Strategic Approach to Public Integrity in Belgium' (Renforcer l'approche stratégique de l'intégrité publique en Belgique). Le TSI est soutenu par la DG Réforme de la Commission européenne et fait partie du programme de coopération global "Renforcer l'approche stratégique de l'intégrité publique en Belgique" coordonné par le SPF BOSA. En coopération avec l'OCDE, le FAI développera une preuve de concept (POC) sur l'utilisation de l'intelligence artificielle pour détecter la corruption et la fraude dans les marchés publics dans le cadre de ce projet. Le projet se déroulera sur une durée de 18 mois.
- En 2023, l'équipe chargée de l'analyse des données s'est engagée à partager les connaissances en interne et en externe, notamment en participant au réseau fédéral d'experts en données (FEDAX) organisé par BOSA, ainsi qu'à la communauté de pratique de l'OCDE sur la technologie et l'analyse au service de l'intégrité publique.
- Des travaux ont également été menés pour développer le "collège numérique" afin de numériser les processus internes et de les rendre plus efficaces. Par exemple, des concepts et des outils ont été développés pour l'utilisation de l'analyse des données dans les missions d'audit et pour soutenir le fonctionnement du secrétariat d'audit (tableaux de bord) et la planification de l'audit.
- Le projet de suivi des dossiers d'audit dans le cadre d'un système de gestion des connaissances et de l'information s'est poursuivi par la préparation d'une analyse des besoins.

