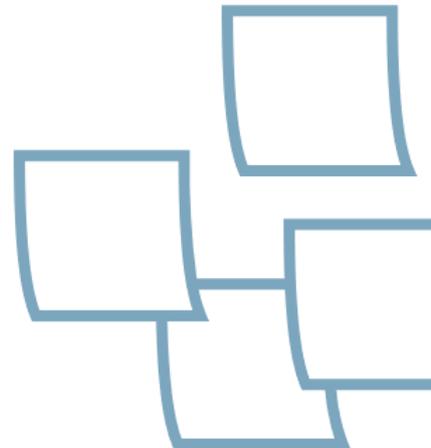


# Audit interne fédéral

---

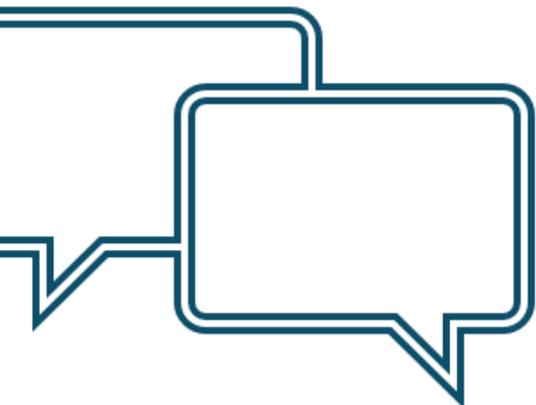
*Plan stratégique  
2022-2024*

---



# TABLE DES MATIÈRES

1) Introduction.....	4
2) Engagements des parties .....	5
3) Positionnement de l'Audit interne fédéral .....	8
 ART 9 Cadre légal .....	8
 ART 10 Indépendance et champ d'action du FAI.....	9
 ART 11 Gouvernance - différents acteurs.....	11
4) Notre stratégie à long terme .....	14
 ART 12 Notre mission.....	14
 ART 13 Notre vision .....	14
 ART 14 Nos valeurs.....	15
 ART 15 Analyse de l'environnement et risques stratégiques.....	16
 ART 16 Résultats de l'analyse des parties prenantes.....	19
5) Objectifs stratégiques et opérationnels, principaux projets, actions et initiatives ...	25
 ART. 17 Axes stratégiques.....	25
 ART. 18 Objectifs opérationnels, principaux projets, actions et initiatives.....	28
6) Moyens.....	40
 ART 19 Organisation et gestion interne.....	40
 ART 20 Processus clés .....	45
 ART 21 Schéma pluriannuel des ressources .....	46
7) Définition des objectifs transversaux (article 22) .....	48
 Introduction .....	48
 Objectif transversal en matière de maîtrise de l'organisation.....	48
 Réalisation objectif transversal au sein du FAI .....	49
8) Plan de communication (article 23) .....	50
9) Signature du plan stratégique (article 24) .....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Annexe 1 : Objectifs transversaux .....	52



## INTRODUCTION

**Depuis sa création en 2016, l'Audit interne fédéral (FAI) s'est développé en une organisation d'audit professionnelle et moderne qui, de par sa position unique, souhaite apporter une contribution essentielle à la prestation de services plus efficaces, intègres et de qualité de la part des pouvoirs publics fédéraux.**

Lors des premières années, l'effort a porté sur les fondements du FAI notamment :

- \* une charte décrivant en détail le fonctionnement du FAI ;
- \* une structure organisationnelle combinant les connaissances en matière d'audits opérationnels, informatiques, financiers et forensiques avec une connaissance approfondie de l'univers d'audit ;
- \* une méthode d'audit normalisée, qui applique les normes d'audit professionnelles ;
- \* une interaction avec le CAAF par une contribution à sa fonction d'alerte auprès du Conseil des ministres ;
- \* une relation constructive avec nos parties prenantes et les autres acteurs du contrôle.

À l'instar d'autres organismes d'audit, le FAI fait face au défi d'acquérir une expertise et des connaissances suffisantes pour mener à bien ses audits en assurant qualité et professionnalisme.

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. Ce plan stratégique s'articule principalement autour des éléments suivants :

- \* une amélioration des services et de la valeur ajoutée pour le management, les décideurs politiques et le CAAF en mettant l'accent sur les principaux risques, un rapportage et un suivi clairs de nos audits et la contribution au partage transversal des connaissances au sein de l'administration fédérale ;
- \* un développement plus poussé des connaissances et des compétences dans des domaines de risque clés tels que la cybersécurité, la gestion de l'organisation, la gouvernance des données, l'intégrité, les finances et la fiscalité ;
- \* un engagement dynamique et flexible des « auditeurs invités » par le biais de la mobilité interne, des experts de sociétés d'audit externes et des profils informatiques via e-gov select ;
- \* l'utilisation de nouvelles techniques et outils d'audit qui contribuent à la qualité et au rapport coût-efficacité de nos audits (par exemple l'analyse de données, sharepoint, etc.) ;
- \* le développement de la collaboration avec la Cour des comptes et l'Inspection des Finances selon le principe du single audit ;
- \* la création d'un environnement de travail et d'apprentissage agréable et attrayant pour nos collaborateurs.

## 1) Introduction

---

### ART 1 PORTÉE DU PLAN STRATÉGIQUE

Dans l'acte constitutif du Service fédéral d'audit interne du 4 mai 2016, l'art. 12 énonce que les dispositions applicables aux fonctions de management selon l'arrêté du 29 octobre 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management dans les services publics fédéraux et les services publics fédéraux de programmation, s'appliquent également à la fonction de « responsable audit interne » (RAI) pour le Service fédéral d'audit interne. Dans l'intervalle, cet arrêté a été modifié par l'arrêté royal du 21 décembre 2021 et l'obligation d'établir un Contrat d'administration a été remplacée par l'établissement d'un plan stratégique, qui s'étend sur la durée de la législature.

Il est à noter que pour l'application de toutes les dispositions réglementaires autres que celles prévues à l'article 12 de l'acte constitutif, le responsable du Service fédéral d'audit interne n'est pas assimilé au rôle de président d'un comité de direction.

Le 15 avril 2022, Mme Kathleen Meganck a été désignée comme responsable du Service fédéral d'audit interne pour un mandat de 6 ans. Pour ce mandat, Mme Meganck a élaboré un plan stratégique pour la période 2022-2024, tout en donnant également des orientations à plus long terme.

Selon les dispositions de l'arrêté royal du 4 mai 2016 relatif à la création du Service fédéral d'audit interne, ce plan stratégique est transmis au président du Comité d'audit de l'Administration fédérale (CAAF) et aux ministres qui ont l'audit interne dans leurs attributions :

- \* le président du CAAF Werner Van Minnebruggen ;
- \* le Premier ministre Alexander De Croo ;
- \* la ministre Petra De Sutter, chargée de la Fonction publique et des Entreprises publiques ;
- \* la secrétaire d'État Alexia Bertrand au Budget et à la Protection des consommateurs, adjointe au ministre de la Justice en charge de la Mer du Nord.

Le plan stratégique est conclu pour la durée de la législature, à compter de la date de signature par les parties précitées jusqu'à la date de signature du plan stratégique suivant au cours d'une nouvelle législature. Il va de soi que les parties concernées par la négociation et la conclusion sont toujours autorisées à modifier le plan pendant sa période de validité.

### ART 2 CADRE DU PLAN STRATÉGIQUE

L'introduction des plans stratégiques s'inscrit dans le cadre de la poursuite du développement des partenariats entre les autorités politiques et les services publics. Ces partenariats reposent sur la négociation et la fixation d'engagements et d'accords mutuels sur la stratégie à suivre et les objectifs à atteindre, ainsi que sur les moyens nécessaires à cette fin, et visent également à renforcer la responsabilisation et l'autonomie des dirigeants s'agissant de la gestion des services publics.

L'introduction des plans stratégiques entraîne le remplacement d'une relation de pouvoir classique par une relation davantage axée sur les principes du partenariat, tout en respectant le principe de la primauté de la politique.

## ART 3 CONCRÉTISATION DU PLAN STRATÉGIQUE

Ce plan stratégique est traduit chaque année en un plan opérationnel. Le plan stratégique et le plan opérationnel annuel constituent la base de l'évaluation annuelle du/de la responsable audit interne (RAI).

Ce plan contient la description SMART (spécifique, mesurable, acceptable, réaliste et défini dans le temps) des objectifs opérationnels, ainsi que les moyens utilisés à cet effet. En outre, il définit de manière concise les processus, projets et actions/initiatives qui exécutent les objectifs opérationnels, y compris les indicateurs sur la base desquels la mise en œuvre sera suivie.

Chaque plan opérationnel entre en vigueur le 1er janvier de l'année civile à laquelle il se rapporte et prend fin le 31 décembre de la même année civile. Le FAI peut toujours revoir son plan opérationnel en respectant le cadre défini dans le plan stratégique. Les modifications importantes du plan opérationnel sont expliquées dans le rapport de progrès remis au CAAF, aux ministres et au secrétaire d'État de tutelle, comme prévu à l'article 2, §§ 9 et 10 de l'AR du 21 décembre 2021.

## 2) Engagements des parties

---

### ARTICLE 4 PARTENARIAT ENTRE L'AUTORITÉ POLITIQUE ET LE FAI

Les parties qui concluent le plan stratégique s'engagent à créer des conditions favorables à la mise en œuvre correcte des stratégies et des objectifs y afférents décrits dans le plan stratégique et dans les plans opérationnels.

Dans ce contexte, les échanges proactifs d'informations sont un facteur de réussite essentiel.

Le/la RAI s'engage à développer les initiatives nécessaires afin :

- ✦ d'accroître l'efficacité et de réaliser des gains d'efficacité,
- ✦ de promouvoir l'innovation,
- ✦ de mettre au point les mesures qui s'imposent pour assurer un service de qualité et accessible, en concertation avec les utilisateurs et les parties prenantes et en fonction de leurs besoins et de leurs attentes.

Si, dans le cadre d'une mission légale, le FAI doit collaborer avec un autre service public, les autorités de tutelle s'engagent à créer les conditions permettant d'assurer la coopération.

### ART 5 ÉCHANGE PROACTIF D'INFORMATIONS

Conformément aux dispositions de l'arrêté royal du 29 octobre 2001, les ministres de tutelle et le/la secrétaire d'État de tutelle soumettent pour avis au/à la RAI et au CAAF, tout avant-projet de loi ou d'arrêté modifiant la législation et/ou la réglementation concernant le FAI.

Les ministres de tutelle et le/la secrétaire d'État de tutelle prennent contact avec le/la RAI, d'une part, afin de tenir compte des aspects techniques et de la faisabilité au niveau de l'application des modifications légales et réglementaires envisagées et, d'autre part, de permettre au/à la RAI de préparer les adaptations nécessaires dans un délai raisonnable.

Après concertation avec le/la RAI, les ministres et le/la secrétaire d'État de tutelle fixent la date d'entrée en vigueur des modifications ou nouvelles mesures envisagées, en tenant compte notamment du temps nécessaire pour effectuer d'éventuelles adaptations informatiques et garantir une information correcte aux personnes intéressées.

Dans ce cadre, les ministres et le/la secrétaire d'État de tutelle informeront le FAI en temps utile de toute demande d'information ou de décision susceptible d'avoir un impact sur le fonctionnement ou la réalisation des missions du FAI. Ils s'engagent à communiquer au plus vite les notifications budgétaires qui ont été faites lors du conclave budgétaire, avec les explications nécessaires, ainsi que les questions et demandes (questions parlementaires, questions de citoyens ou de parties prenantes, questions des cellules stratégiques) auxquelles le FAI doit répondre. Le FAI fera tout ce qui est en son pouvoir pour y répondre au mieux dans les délais convenus avec les autorités politiques.

## ART 6 MODIFICATIONS DE LA CONVENTION

Le plan stratégique peut être adapté pendant sa durée de validité, selon la procédure prévue à l'article 2, § 7, de l'arrêté royal du 21 décembre 2021.

Toute nouvelle mission confiée au FAI, par ou en vertu d'une loi ou d'une décision réglementaire, est reprise dans un avenant au plan stratégique. Si cette nouvelle mission a un impact sur les ressources budgétaires et humaines, elle fera l'objet de négociations avec les ministres de tutelle et le/la secrétaire d'État de tutelle.

Afin de garantir un suivi rapide des engagements des deux parties, toutes les modifications apportées à l'exécution du plan stratégique seront consolidées dans le même document.

## ART 7 SUIVI ET ÉVALUATION DE L'EXÉCUTION

Les parties qui concluent le plan stratégique s'engagent à suivre avec attention l'évolution de la mise en œuvre des stratégies pour la législature incluses dans le plan stratégique et dans les modifications éventuelles du plan stratégique, ainsi que la réalisation des objectifs opérationnels inclus dans le plan opérationnel pour l'année en question et les processus, projets, actions et/ou initiatives qui les mettent en œuvre.

Le/la RAI veillera chaque année à ce que le rapport nécessaire soit établi.

Afin de permettre aux ministres, au secrétaire d'État de tutelle et au FAI de respecter correctement et adéquatement les engagements découlant de ce plan stratégique, les ministres et le/la secrétaire d'État de tutelle procéderont régulièrement à des consultations concernant les mesures budgétaires et les mesures relatives à la fonction publique qui peuvent avoir un impact significatif sur le plan stratégique en cours.

Le FAI développera un système de rapportage pour le suivi et le rapportage de l'exécution du plan stratégique et des plans opérationnels qui le mettent en œuvre, de manière à pouvoir servir de base à la concertation périodique et/ou ad hoc avec les parties qui concluent le plan stratégique.

Dans le cadre de l'examen annuel de la mise en œuvre des engagements mutuels repris dans le plan stratégique et dans le contexte de la conclusion de plans stratégiques, les ministres de tutelle et le/la secrétaire d'État tiendront compte de l'impact des mesures décidées ou introduites après la conclusion de ces plans qui ont entraîné une augmentation pertinente et mesurable des missions, de

la complexité ou de certaines dépenses, dans la mesure où le FAI a communiqué l'impact de ces modifications dans les délais.

#### ART 8 FINANCEMENT

Le FAI réalise les missions décrites dans le plan stratégique et opérationnel dans le cadre budgétaire annuel approuvé par le Parlement.

Le gouvernement fédéral s'engage à communiquer au FAI les hypothèses de base nécessaires à l'élaboration du budget annuel.

Les ministres de tutelle et le/la secrétaire d'État de tutelle informent le FAI dans les plus brefs délais de toute décision susceptible de modifier le (l'exécution du) budget du FAI.

Dans le cadre de nouvelles missions et de nouveaux projets, les ministres de tutelle et le/la secrétaire d'État de tutelle examineront les propositions relatives aux ressources budgétaires et humaines nécessaires, en concertation avec le FAI.

### 3) Positionnement du Service fédéral d'audit interne

---

*L'audit interne est une activité consultative et d'assurance indépendante et objective.*

*L'audit interne vise à apporter une valeur ajoutée en améliorant les processus organisationnels.*

*Il aide une organisation à réaliser ses objectifs en évaluant et en améliorant l'efficacité de la gestion des risques et du contrôle, ainsi que les processus politiques, par une approche systématique et méthodique.*



#### ART 9 CADRE LÉGAL

Le Service fédéral d'audit interne a été créé par l'arrêté royal portant création du Service fédéral d'audit interne du 4 mai 2016.

L'AR cite les points suivants :

- \* (Art. 6) Le Service fédéral d'audit interne évalue dans chacun des services la fiabilité du contrôle interne, de la gestion des risques et de la bonne gouvernance. En faisant des propositions pour renforcer leur efficacité, les évaluations aident le service à atteindre ses objectifs.
- \* (Art. 7) Les activités d'audit interne sont conçues et réalisées sur la base d'une approche indépendante, objective, systématique et méthodique. Elles donnent au service une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apportent des conseils pour les améliorer. Elles contribuent à créer de la valeur ajoutée. Elles aident les services ou leurs subdivisions à atteindre leurs objectifs en évaluant leurs processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.
- \* (Art. 6) Les résultats de ces évaluations donnent lieu à un dialogue entre les auditeurs internes et le dirigeant du service ou, le cas échéant, avec le responsable de la subdivision concernée du service, et débouchent sur la formulation de recommandations destinées à améliorer le système de contrôle interne et à corriger les faiblesses qui l'affectent.
- \* (Art. 18) Le FAI informe le CAAF du suivi assuré par chaque dirigeant concernant les recommandations consécutives à un audit. Le/la RAI doit assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations.
- \* (Art. 6 § 2) Le FAI exerce ses activités sous la supervision du CAAF.
- \* (Art. 9) Les priorités des activités d'audit interne sont fixées dans un plan d'audit établi par le/la RAI et approuvé par le CAAF.
- \* (Art. 7 § 3) Le FAI est également chargé de mener des activités d'audit forensique.
- \* (Art. (8) Les activités d'audit interne sont exercées dans le respect des normes établies par l'Institute of Internal Auditors (IIA).
- \* (Art. 8) Les activités d'audit interne sont organisées de manière à ce que les organes de contrôle externes puissent s'appuyer sur leurs conclusions.
- \* (Art. 8) Les activités d'audit interne sont soumises à une évaluation externe quinquennale.

Le fonctionnement du FAI est également détaillé dans une charte.



## ART 10 INDÉPENDANCE ET CHAMP D'ACTION DU FAI

L'AR du 4 mai 2016 portant création du FAI a prévu de rassembler les services d'audit des différentes entités au sein d'un Service fédéral d'audit interne.

Le FAI travaille sous la supervision du CAAF. L'intégration des différents services d'audit au sein d'un Service fédéral d'audit interne renforce l'indépendance de la fonction d'audit interne.

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.

SPF FINANCES	SPF AFFAIRES ÉTRANGÈRES	SPF JUSTICE	SPF ÉCONOMIE
SPF EMPLOI	SPF SANTE PUBLIQUE	SPF INTÉRIEUR	SPF SÉCURITE SOCIALE
SPF BOSA	SPF CHANCELLERIE	SPF MOBILITÉ	MINISTRE DE LA DÉFENSE
RÉGIE DES BÂTIMENTS	FEDASIL	AFSCA	AFMPS
SPP IS	SPP POLITIQUE SCIENTIFIQUE	AGENCE DE LA DETTE	SACA

Au sein de cet univers d'audit, le FAI effectue plusieurs types de missions 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 gestion 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 incitent l'organisation à améliorer son fonctionnement. Il peut s'agir notamment 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. Il est à noter qu'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 d'un service.
- ✳ Depuis le 1er 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. Les constatations quant à la vérité et aux éléments de preuve concernent des

irrégularités en matière d'intégrité, notamment de fraude financière, de détournement de pouvoir, de non-conformité juridique. L'audit forensique vise également à donner des conseils préventifs dans ce domaine.

À partir de 2022, un certain nombre de **nouvelles missions** seront préparées et développées :

- \* Outre ses missions actuelles, le FAI exercera une mission supplémentaire en tant que canal de communication 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 stratégiques, ainsi que les autorités administratives fédérales au sein desquelles aucun canal de signalement interne n'a été créé.<sup>1</sup> 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 FAI et les entités fédérales appartenant à son univers d'audit.
- \* Sur la base du nouvel Arrêté royal relatif à la maîtrise de l'organisation au sein de certains services du pouvoir exécutif fédéral, et modifiant les arrêtés royaux du 4 mai 2016 portant création du Service fédéral d'audit interne et du 17 août 2007 portant création du CAAF, le FAI assumera également, à partir de 2023, un plus grand rôle en matière d'**évaluation des rapports art. 7 modifiés**.<sup>2</sup> À cet effet, une nouvelle méthode sera développée 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.

---

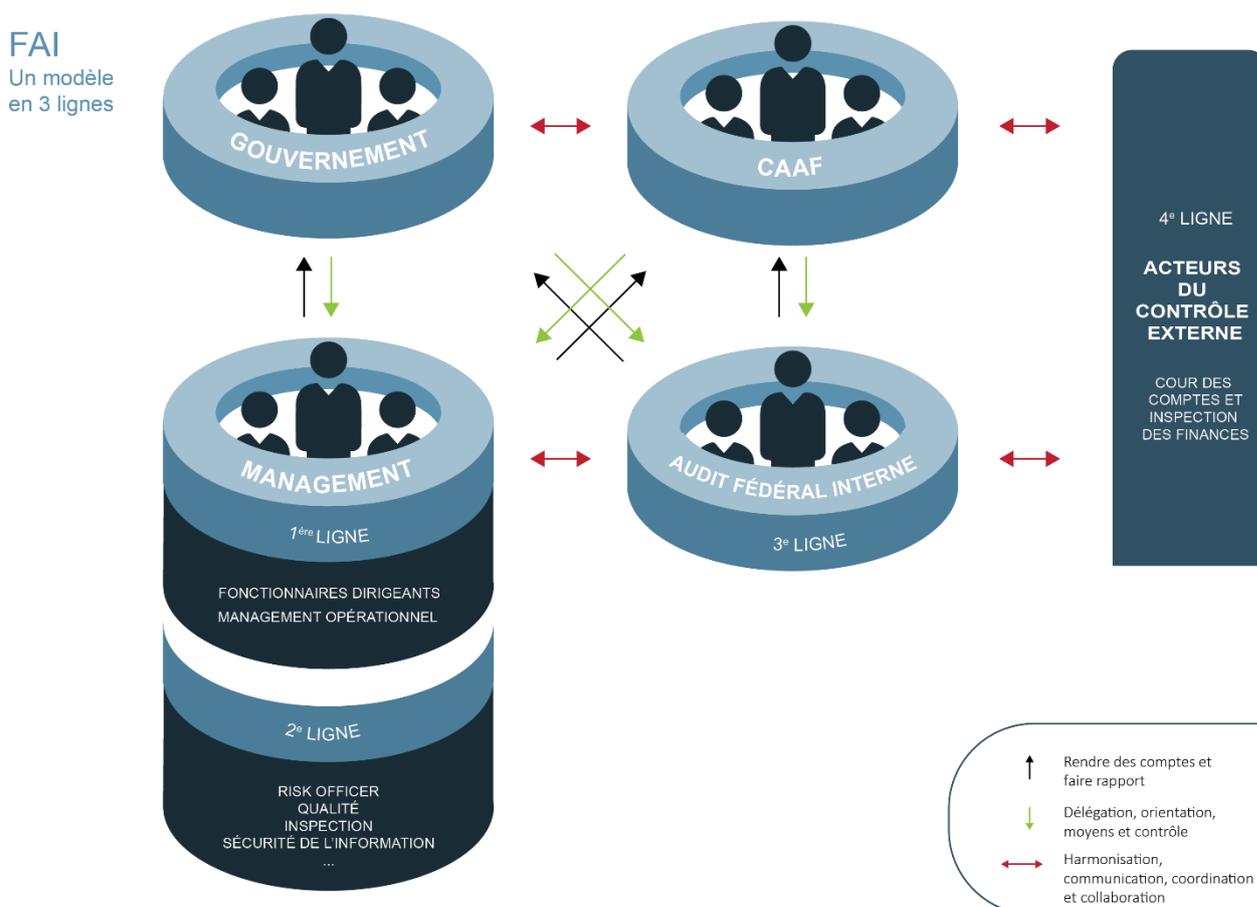
<sup>1</sup>Avant-projet de loi relatif aux canaux de signalement et à la protection des personnes qui signalent des atteintes à l'intégrité au sein des autorités publiques fédérales et de la police intégrée.

<sup>2</sup>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 dans lequel il indique dans quelle mesure les objectifs généraux de maîtrise de l'organisation ont été atteints, ainsi qu'une description de son système de maîtrise de l'organisation.

## ART 11 GOUVERNANCE - DIFFÉRENTS ACTEURS

Plusieurs acteurs jouent un rôle au sein du modèle de gouvernance de l'administration fédérale, chacun ayant un rôle propre, mais tous poursuivant ensemble un objectif commun de bonne gouvernance.

Le FAI a structuré le modèle de gouvernance de l'administration fédérale selon le "3-lines model" de l'Institut des auditeurs internes.<sup>3</sup>



### ORGANES DE GESTION

#### LES MEMBRES DU GOUVERNEMENT

- ✳ Fixent les orientations stratégiques du gouvernement fédéral.
- ✳ Déterminent les valeurs d'éthique et d'intégrité.
- ✳ Approuvent le cadre de gestion de l'organisation et des risques proposé par le management pour atteindre les objectifs fixés.

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

- ✦ Évaluent sur la base des rapports du FAI et du CAAF, s'il existe des garanties suffisantes pour réaliser les engagements pris par le gouvernement fédéral et atteindre les objectifs fixés conformément aux principes de bonne gouvernance.

### LE COMITÉ D'AUDIT DE L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE (CAAF)

- ✦ contrôle la performance et la fiabilité du système de gestion des risques et de l'organisation
- ✦ joue une fonction d'alerte et de rapportage auprès des ministres individuels et du Conseil des ministres concernant la maîtrise de l'organisation, la gestion des risques et le rapportage et ce, sur la base des activités d'audit interne
- ✦ veille à l'indépendance, le fonctionnement et l'efficacité du FAI (approbation de la charte d'audit, de l'analyse des risques, du plan d'audit)
- ✦ favorise la cohérence entre les acteurs de contrôle afin de veiller à l'efficacité selon le principe du single audit
- communique avec les plus hauts responsables des organisations sur les risques critiques et importants ayant un impact sur l'organisation, ainsi que sur les rapports concernant la maîtrise de l'organisation
- ✦ renforce le rôle et la sensibilisation à l'importance de la fonction d'audit interne dans le modèle fédéral de gouvernance

## MANAGEMENT

### 1<sup>re</sup> LIGNE : FONCTIONNAIRES DIRIGEANTS - MANAGEMENT OPERATIONNEL

- ✦ traduit la politique gouvernementale en un plan stratégique et opérationnel pour l'organisation
- ✦ met en œuvre la maîtrise de l'organisation et le système pour la maîtrise de l'organisation au sein de leur organisation
- ✦ identifie les risques susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs fixés
- ✦ prend les mesures appropriées pour gérer les risques en fonction de l'appétence au risque décidée au sein de de l'organisation
- ✦ fait rapport au CAAF sur la maîtrise de l'organisation et des risques
- ✦ met en œuvre en temps utile les plans d'action relatifs aux risques critiques et importants définis par le FAI

### 2<sup>e</sup> LIGNE : FONCTIONS D'APPUI

En pratique, le management sollicitera l'aide d'un certain nombre de fonctions d'appui pour contribuer au développement et au monitoring de la maîtrise de l'organisation. Plus précisément, il peut s'agir entre autres de :

- ✦ fonctions destinées à promouvoir la maîtrise de l'organisation, telles que le risk officer ;
- ✦ fonctions de mise en conformité ;
- ✦ fonctions de sécurité informatique ;
- ✦ fonctions d'inspection ;
- ✦ contrôle de qualité

### 3<sup>e</sup> LIGNE : LE SERVICE FÉDÉRAL D'AUDIT INTERNE (FAI)

- \* assure une évaluation indépendante et objective de la gestion des organisations et des risques au sein des différentes entités de son univers d'audit.
- \* formule, sur la base de ses constatations, un certain nombre de recommandations que le management peut mettre en œuvre afin de mieux maîtriser les risques critiques et importants au sein de son organisation.
- \* évalue dans quelle mesure le management répond aux recommandations proposées et progresse dans la mise en œuvre des plans d'action proposés.
- \* rend compte de ses travaux d'audit aux ministres compétents de manière synthétique.
- \* prévoit un rapport au CAAF concernant les principales constatations, recommandations et assure le suivi des actions convenues avec le management en ce qui concerne les recommandations.
- \* répond aux demandes spécifiques d'audit introduites par les fonctionnaires dirigeants, les membres du gouvernement ainsi que le CAAF (selon les dispositions de l'art. 10 de l'acte constitutif du FAI).
- \* représente un partenaire important pour les services de 2<sup>e</sup> ligne au sein des organisations, en particulier le risk officer, et fournit un avis objectif à ces services.
- \* réalise des audits relatifs au développement des fonctions de deuxième ligne (cf. quick scan) et réalisera à partir de 2023 une évaluation des rapports art. 7 selon les dispositions du nouvel AR maîtrise de l'organisation du 15 mai 2022.
- \* collabore avec la Cour des comptes et l'Inspection des Finances afin de respecter le principe du single audit.
- \* collabore avec d'autres services d'audit en dehors de son univers d'audit afin de pouvoir auditer les processus « end-to-end ».

### 4<sup>e</sup> / 5<sup>e</sup> LIGNE : LES AUTRES ACTEURS DE CONTRÔLE (COUR DES COMPTES/INSPECTION DES FINANCES)

- \* L'**Inspection des Finances** est un service public qui réalise des tâches de contrôle en rapport avec la légalité, la régularité, la faisabilité budgétaire et l'opportunité des dépenses publiques, et ceci du point de vue de l'efficacité, de l'efficacé et de l'économie (ainsi appelés : les 3 E).
- \* Outre ses fonctions de conseil budgétaire, la **Cour des comptes** exerce un contrôle financier, un contrôle de légalité et de régularité et un contrôle du bon emploi des deniers publics.

Les modalités de coopération entre le FAI et les autres acteurs de contrôle sont fixées dans un protocole de coopération « single audit ».

## 4) Notre stratégie à long terme

---



### ART 12 NOTRE MISSION

Le Service fédéral d'audit interne, en tant qu'organisation indépendante, fournit une garantie 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.



### ART 13 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 de l'administration fédérale.
- \* Le FAI entend jouer, au sein de l'organisation, la **fonction de signal** ultime pour le management, le niveau de pouvoir et le CAAF lorsque les risques critiques ne sont pas suffisamment maîtrisés.



## ART 14 NOS VALEURS

Les valeurs renouvelées de l'administration fédérale sont au cœur de notre mission de Service fédéral d'audit interne.<sup>4</sup> 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 :



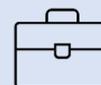
### RESPECT

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.

- ❖ Nous respectons nos interlocuteurs et garantissons un traitement neutre et équitable ;
- ❖ Nous avons une bonne compréhension des objectifs, de la culture et du fonctionnement des différentes entités avec lesquelles nous sommes en contact, afin que nos conclusions et recommandations soient formulées de manière adéquate ;
- ❖ Nous travaillons ensemble en tant qu'équipe hétérogène et diversifiée au sein de notre organisation, nous écoutons et nous respectons les différentes idées de notre équipe.
- ❖ Nous utilisons l'information et la communication de manière confidentielle, impartiale, claire et compréhensible ;
- ❖ Nous travaillons dans un esprit de coopération et de confiance. Nous collaborons avec les parties prenantes afin de conclure des accords clairs et fiables que nous respectons ;
- ❖ Nous collaborons avec les audités dans le cadre de nos missions d'audit afin de parvenir à des résultats acceptés et portés par tous.
- ❖ Nous réalisons nos audits de manière objective et indépendante et nous nous efforçons d'améliorer en permanence notre expertise, nos connaissances et nos compétences par le biais d'un développement professionnel poussé ;
- ❖ Nous voulons améliorer la qualité de nos audits et de nos avis et apporter de nouvelles idées à nos parties prenantes en prônant l'innovation et la flexibilité ;
- ❖ Nous veillons à réaliser des audits corrects, opportuns, efficaces et efficients et à conseiller nos parties prenantes de manière claire, précise et pertinente.

<sup>4</sup> <https://bosa.belgium.be/fr/themes/travailler-dans-la-fonction-publique/propos-de-ladministration-federale/mission-vision-et-2>

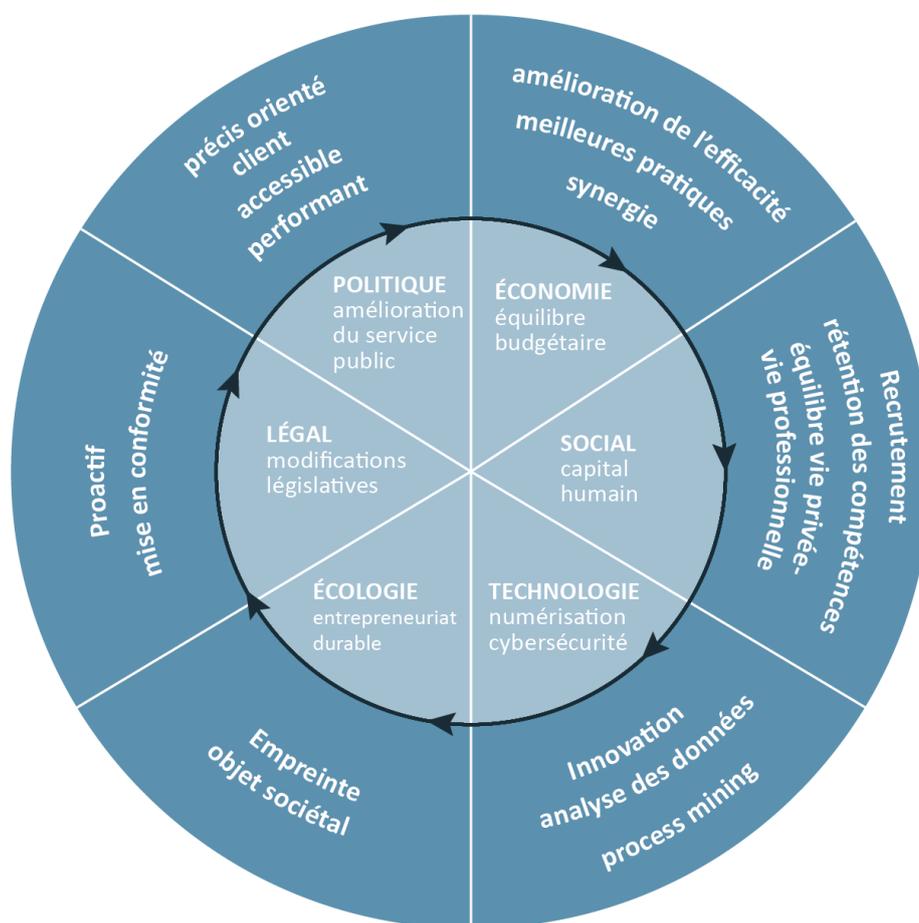


## ART 15 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ET RISQUES STRATÉGIQUES

Il incombe au FAI d'évaluer la fiabilité de la maîtrise de l'organisation, de la gestion des risques et de la bonne gouvernance, de formuler sur cette base des recommandations qui renforceront l'efficacité et aideront les différents services à atteindre leurs objectifs.

Il est donc important que le FAI se concentre sur les risques actuels et futurs qui entravent la réalisation des objectifs. Dans ce contexte, les risques et le contexte dans lequel les différentes entités fonctionnent constituent des éléments essentiels de la définition de ses activités (plan d'audit annuel et pluriannuel), de son organisation, de son approche et de ses compétences.

Les facteurs qui jouent un rôle important, en particulier dans le secteur public, sont les suivants :



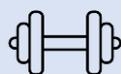
- \* L'adaptation des législations aux niveaux européen et fédéral afin de garantir la conformité, la transposition dans les délais, la traduction en arrêtés d'exécution compréhensibles. L'estimation de manière proactive de l'impact de certaines modifications réglementaires sur l'organisation, la réduction ou l'augmentation de la charge administrative, le transfert de responsabilités, etc.
- \* Les restrictions financières : des objectifs d'économie clairs sont fixés, qui nécessitent un fonctionnement plus efficace, la réutilisation éventuelle de certaines techniques et la réduction de la charge administrative par la réutilisation des données.
- \* Le flux des départs en raison de la pyramide des âges est un facteur qui peut avoir un impact sur la perte de connaissances en raison d'un recrutement tardif ou de l'incapacité à attirer les profils adéquats.
- \* La numérisation en pleine expansion qui comporte de nouveaux risques en matière de contrôle, de sécurité de l'information, de cybersécurité, etc.
- \* La demande du citoyen d'une amélioration constante de la qualité, de la disponibilité et de la fiabilité des services de l'administration fédérale.
- \* L'accent sur la gestion durable des entreprises et l'apport de réponses au changement climatique et aux défis qu'il implique (par exemple : consommation énergétique réduite).

Outre l'environnement externe, qui est un élément important pour le choix des activités d'audit et l'organisation du FAI, l'on recense des influences externes en matière d'audit proprement dit.

Dans l'environnement professionnel des auditeurs internes (IIA), l'accent est de plus en plus placé sur l'importance de la fonction d'audit interne en tant que partenaire précieux pour le management. Dans ce contexte, il est important pour le FAI de connaître également les attentes des parties prenantes lors du développement ultérieur de l'organisation.

La numérisation croissante implique de nouveaux risques pour la fonction d'audit en termes de sécurité de l'information et de compétences techniques nécessaires. D'autre part, il permet de mener des audits de manière plus efficace et ciblée et d'améliorer la qualité des audits par le biais d'une analyse des données.

Le schéma suivant donne un aperçu de l'analyse SWOT effectuée par le biais de divers ateliers au sein du FAI :



### QUALITÉS

- Qualité et valeur ajoutée des audits
- Combinaison hétérogène de compétences et d'expériences publiques - équipes multidisciplinaires
- Équipe hautement motivée
- Audits transversaux
- Conditions de travail flexibles (entre autres télétravail) - accessible et joignable
- Base méthodologique solide
- Planification basée sur les risques
- Coopération intensive avec les services de 2<sup>e</sup> ligne (BOSA, CCB, etc.)
- Contacts permanents avec les organisations auditées



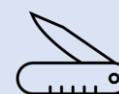
### FAIBLESSES

- Gestion des connaissances insuffisante
- Rapports étendus et détaillés, qui s'éloignent parfois de l'essentiel
- Absence d'automatisation
- Le management n'a pas assez de temps pour coacher les équipes
- Accueil et plan de formation mal définis
- Fonctionnement en silo au sein des différents piliers d'expertise
- Faible visibilité en tant qu'employeur
- Site Internet dépassé
- Cadre du personnel non rempli - 25 % de collaborateurs inactifs



### OPPORTUNITÉS

- Adaptation de l'AR constitutif peut créer un cadre juridique plus solide
- Augmentation des effectifs grâce à la mobilité interne (« auditeurs invités »)
- Single audit par rapport à d'autres acteurs de contrôle (Inspection des Finances, Cour des comptes, autres services d'audit)
- Développer de nouveaux domaines d'expertise par le biais d'audits d'intégrité, législation NIS2, fiscalité, etc.
- Approche intégrée & PUSH pour le suivi des recommandations du FAI et des autres acteurs de contrôle
- Renforcer les possibilités d'améliorer la maturité en matière de maîtrise de l'organisation
- Étendre l'analyse des données et d'autres techniques d'audit innovantes



### MENACES

- Extension de l'univers d'audit imprévisible et difficulté à disposer rapidement des ressources
- Les attentes des parties prenantes manquent parfois de clarté
- Les lignes de rapportage ne sont pas toujours efficaces
- Le déploiement d'experts externes n'est pas suffisamment fluide et le transfert de connaissances pourrait se révéler insuffisant
- Difficulté d'étendre et de compléter le cadre du personnel
- D'autres acteurs de contrôle offrent une rémunération et des avantages plus élevés, d'où un grand roulement du personnel.
- Restrictions budgétaires au sein des organismes publics audités

Les objectifs stratégiques et opérationnels proposés par le FAI visent à y répondre (voir articles 17 et 18 du chapitre 5).



## ART 16 RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

### Partie prenante

*Une partie prenante est une personne, un groupe ou une organisation qui a un avantage ou un intérêt direct ou indirect dans les activités ou la production d'une organisation.*

#### LES PARTIES PRENANTES DU FAI

*Les parties prenantes du FAI sont toutes les personnes, tous les groupes, toutes les organisations susceptibles d'influer sur nos activités d'audit ou d'être influencés par celles-ci.*

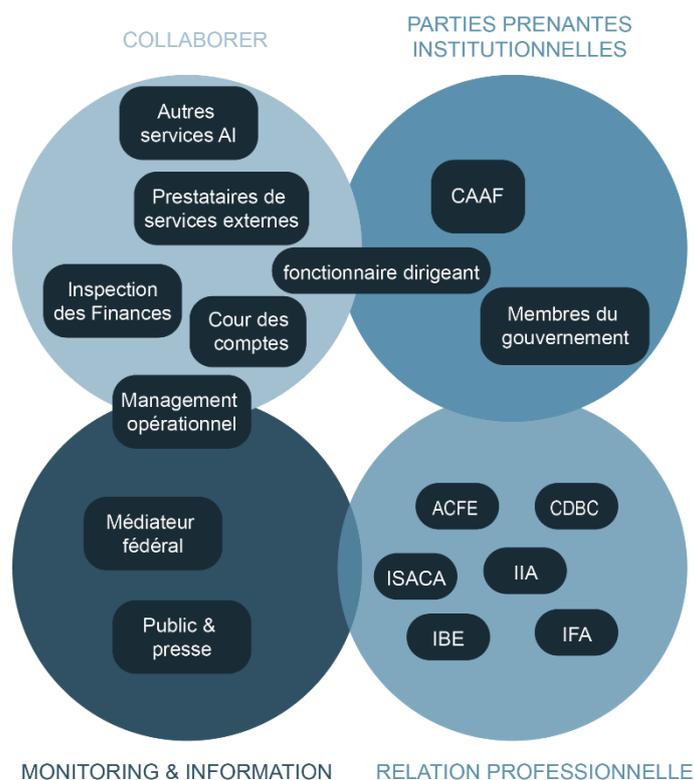
L'identification des principales parties prenantes et de leurs intérêts est cruciale pour le succès du fonctionnement du FAI. Cela nous permet de mieux aligner les activités d'audit sur les besoins de l'organisation, les grandes tendances, les évolutions et les risques émergents dans les différents domaines de notre univers d'audit.

L'interaction régulière avec les parties prenantes permettant au FAI tant qu'aux parties prenantes de :

- \* connaître les priorités, les projets, les risques émergents et les problèmes rencontrés au sein des différentes entités
- \* se faire une nouvelle idée des méthodes, des priorités en matière de planification, d'approche et de rapportage des activités d'audit
- \* expliquer aux différentes parties prenantes la place et le rôle que le FAI peut et doit jouer dans l'organisation
- \* démontrer la valeur ajoutée que le FAI peut apporter
- \* promouvoir la contribution et les services du FAI au sein de l'organisation

La capacité du FAI à réaliser sa mission, sa vision et sa planification dépendent fortement du soutien de ses parties prenantes.

Pour le FAI, nous regroupons les parties prenantes en fonction de leur impact et de leur influence, en utilisant la répartition suivante :



Les principaux groupes de parties prenantes pour le FAI sont situés dans les cadrans supérieurs : CAAF, ministres, présidents, management opérationnel, autres acteurs de contrôle tels que la Cour des comptes, l'Inspection des Finances, etc. On trouvera une description du rôle de chaque acteur dans le modèle de gouvernance du FAI, sous l'article 11.

Pour l'analyse des parties intéressées, une enquête a été effectuée auprès de nos principales parties prenantes :

- M. Werner Van Minnebruggen, président du CAAF ;
- les ministres/secrétaires d'État compétents des 19 entités<sup>5</sup> couvertes par l'univers d'audit du FAI
- Les fonctionnaires dirigeants des 19 entités qui relèvent de l'univers d'audit du FAI (taux de réponse :<sup>6</sup> 80 %).

Le FAI a pu compter sur le soutien d'un consultant externe, M. Jean-Pierre Garitte.

Un questionnaire écrit a été utilisé pour cette enquête. Une concertation orale a également été planifiée avec le président du CAAF, les ministres et la secrétaire d'État de tutelle pour le FAI, une sélection de fonctionnaires dirigeants, et aussi sur demande.

<sup>5</sup>Les SACA (services administratifs à comptabilité autonome) n'ont pas été interrogés séparément.

<sup>6</sup>Les SACA (services administratifs à comptabilité autonome) n'ont pas été interrogés séparément.

## CONSULTATION AVEC LE PRÉSIDENT DU CAAF

L'entretien entre le président du CAAF et le consultant externe a permis au/à la RAI de dégager les points d'attention suivants :

- Le résumé des résultats de l'audit doit permettre au CAAF de comprendre de manière efficace les risques critiques et importants liés aux processus audités ;
- Dans le cadre de sa fonction d'alerte, le FAI doit avertir le CAAF si les fonctionnaires dirigeants proposent une approche inadéquate pour gérer les risques critiques et importants identifiés ;
- Le FAI doit continuer à développer le suivi de ses recommandations en vue de fournir une contribution appropriée à l'évaluation des risques, par le biais d'une approche « push » (intégration dans les systèmes de gestion existants ou à développer) et d'une classification adaptée des recommandations (distinction entre les risques critiques et les risques importants) ;
- Une évaluation plus précise du champ d'application (scope) des audits devrait permettre de réduire le volume des rapports tout en raccourcissant les délais ;
- Les rapports d'audit doivent suivre un modèle de rapport permanent et devraient comporter une appréciation finale ;
- Le renforcement de l'équipe forensique est encouragé.

## ENQUÊTE AUPRÈS DES FONCTIONNAIRES DIRIGEANTS

Ci-après sont reprises les questions posées aux fonctionnaires dirigeants. Un questionnaire légèrement adapté a été transmis aux ministres/secrétaires d'État.

1

Étant donné les effectifs limités dont dispose le FAI, il lui est impossible d'examiner tous les services publics fédéraux avec un regard critique au cours d'une année civile. **Quels sont les risques auxquels le FAI devrait accorder la plus grande attention ?** Pouvez-vous motiver votre choix ?

2

Dans quelle mesure les résultats de l'audit que le FAI présente à votre organisation sont-ils surprenants s'agissant du bon fonctionnement des contrôles ?

Dans quelle mesure les **recommandations** formulées par le FAI sont-elles **pragmatiques** par nature ?

2

- Quel est, selon vous, le **rôle du FAI** ? :
- Exclusivement **fournir une assurance** que les risques sont bien gérés.
- Principalement **prodiguer des conseils** sur une meilleure gestion des risques.
- Un mélange harmonieux entre la fourniture d'une assurance et la remise de conseils sur la gestion des risques.

3

Le FAI offre à ses auditeurs une opportunité unique d'apprendre à connaître l'autorité fédérale sous toutes ces facettes. Le FAI ambitionne de se positionner comme un **vivier pour le futur management du secteur public**.

Cela implique un autre avantage : les managers formés par le FAI adoptent une attitude plus saine s'agissant de la gestion des risques et du contrôle interne. Comment vous positionnez-vous par rapport à cette initiative ?

4

Existe-t-il selon vous des domaines dans lesquels le FAI peut encore davantage se profiler ?

1. En ce qui concerne les **risques importants auxquels le FAI doit s'intéresser**, le FAI tiendra compte de cette contribution lors de l'analyse annuelle des risques en vue de la préparation de son plan d'audit.

Les thèmes suivants reviennent souvent :

- Risques liés à la sécurité de l'information ;
- Risques liés à la planification de la continuité et à la gestion de crise,
- Risques liés aux processus financiers,
- De nouveaux thèmes tels que l'adaptation au changement climatique, la transition énergétique, la politique budgétaire durable.

Sa position unique permet au FAI d'évaluer les risques de manière transversale et de tenir compte de la coordination entre les différents services publics.

Les fonctionnaires dirigeants soulignent que le principe du single audit est très important à cet égard.

Le dialogue que mène actuellement le FAI et les fonctionnaires dirigeants sur les principaux risques en guise d'apport au plan d'audit, est définitivement jugé très précieux, car il renforce la volonté de participation et de coopération (et la mise en œuvre des plans d'action). Il est demandé d'examiner la possibilité de prévoir des « audits rapides » organisés dans un délai très court, par le biais d'une procédure simplifiée, et permettant d'obtenir l'avis du FAI sur un projet ou un processus central de l'organisation. L'on prévoit également que le FAI fasse preuve d'une certaine sévérité dans ses audits, de sorte que l'organisme audité se prépare à ces audits, par exemple en assurant sa mise en conformité au niveau européen avec les directives européennes.

2. En ce qui concerne la nature des recommandations formulées, les fonctionnaires dirigeants confirment qu'il est nécessaire de formuler des **recommandations pragmatiques et concrètes**, qui soient exploitables et se traduisent en actions d'amélioration adéquates, réalistes et réalisables.

Souvent, le manque de ressources est invoqué comme une raison pour ne pas mettre en œuvre les recommandations. Les fonctionnaires dirigeants indiquent dès lors que le FAI doit tenir compte du contexte budgétaire et de l'environnement de travail juridique et pratique de l'entité auditée. En d'autres termes, la formulation de recommandations pragmatiques implique de tenir compte des moyens, de la structure et de la maturité de l'organisation en question. Les résultats de l'audit du FAI sont rarement voire jamais surprenants, en raison de la bonne connaissance de l'organisation, mais aussi de la bonne communication intermédiaire des résultats au fur et à mesure de l'audit. En cas de surprises (négatives) quant au bon fonctionnement d'un service ou d'un domaine de gestion, les résultats de l'audit permettent aux fonctionnaires dirigeants de prendre connaissance des faiblesses qu'ils n'avaient pas identifiées et de les appréhender de manière proactive. De nombreuses organisations sont à la recherche d'une aide afin de bien comprendre et mettre en œuvre des recommandations. Enfin, pour le suivi des recommandations, il est également signalé que la procédure actuelle est lourde d'un point de vue administratif.

3. L'ambition du FAI de se positionner comme un vivier pour les futurs talents de management a reçu un accueil à la fois positif et négatif.

- En effet, cela peut amener les auditeurs formés par le FAI à adopter une attitude saine en matière de gestion des risques et de gestion de l'organisation s'ils sont appelés à travailler plus tard en tant que managers dans le secteur public ;
  - Toutefois, un ensemble d'autres compétences (direction, gestion des ressources humaines) doivent également être enseignées.
4. En ce qui concerne les domaines dans lesquels le FAI peut encore mieux se profiler, les fonctionnaires dirigeants ont avancé les pistes suivantes :
- Identifier et diffuser des bonnes pratiques entre les services publics
  - Développer un centre d'expertise en matière de gestion de l'organisation (en collaboration avec BOSA) = > mobiliser les connaissances du FAI pour nourrir, inspirer, orienter les pouvoirs publics dans les limites de notre indépendance.
  - Mettre en œuvre de manière effective le principe du single audit : assurer une bonne coordination avec la Cour des comptes, le Corps de l'IF.
  - Valoriser au maximum les SPF disposant de leur propre système de qualité (et les audits internes correspondants) en auditant également les procédures de qualité propres au SPF.
  - Le FAI, en coopération avec BOSA, devrait développer un soutien afin de promouvoir la mise en œuvre des recommandations au sein des organisations. Les caractéristiques de ce soutien sont les suivantes : adapté aux organisations et tenant compte des moyens limités des fonctions de 2e ligne.
  - Le FAI doit fournir des efforts supplémentaires pour concrétiser de manière pertinente sa fonction de conseil selon chaque organisation.
  - Le FAI devrait également apporter une expertise spécifique pour des audits spécifiques, par exemple la communication et la gestion des crises.
  - Le FAI pourrait analyser et inclure dans ses audits l'impact des modifications de la réglementation et des contrôles externes supplémentaires sur les organisations.

## QUESTIONS POSÉES AUX MINISTRES ET SECRÉTAIRES D'ÉTAT

Les questions posées aux ministres et secrétaires d'État ont permis de dégager un certain nombre de points d'attention supplémentaires :<sup>7</sup>

- Le FAI devrait indiquer aux ministres, dans son résumé des rapports d'audit (management summary), si des risques critiques et importants persistent ou ne sont pas abordés (de manière appropriée) au sein des organismes audités ;
- Les recommandations résultant des rapports d'audit doivent tenir compte de la réalité budgétaire des organisations publiques fédérales ;
- Les recommandations des rapports d'audit peuvent contribuer à l'élaboration des plans stratégiques et opérationnels du management ;
- Les conclusions des rapports d'audit peuvent être prises en compte par les ministres pour l'élaboration de leurs notes de politique générale ;

---

<sup>7</sup>Peut encore être complété par une contribution obtenue sur la base de l'explication du plan stratégique aux ministres et secrétaire d'État compétents.

- Le FAI peut jouer un rôle neutre dans le rapportage sur la mise en œuvre des plans stratégiques au sein des services publics ;
- Les rapports d'audit peuvent être publiés sous une forme synthétique et dans les limites des règles de publicité de l'administration, ce qui accroît la transparence vis-à-vis des citoyens.

En plus des attentes signalées à la suite de l'enquête des parties prenantes, nous nous référons à l'accord de gouvernement du 30 septembre 2020. Cet accord indique que « lors de l'élaboration d'un plan global visant à améliorer la qualité des services des autorités, l'objectif suivant a été jugé primordial : simplifier et moderniser les procédures administratives internes et développer davantage le contrôle interne et l'audit interne. »

Le plan d'audit 2021-2022 reprend en outre des sujets qui établissent un lien clair entre l'analyse des risques, le choix des audits et l'accord de gouvernement : processus d'achat/de paiement, sécurité informatique, sources authentiques, processus relatifs aux demandes (autorisations, certificats, etc.), gestion de crise. Le FAI s'occupera également, pendant le reste de la législature, des questions importantes pour le niveau politique.

## ET APRÈS ?

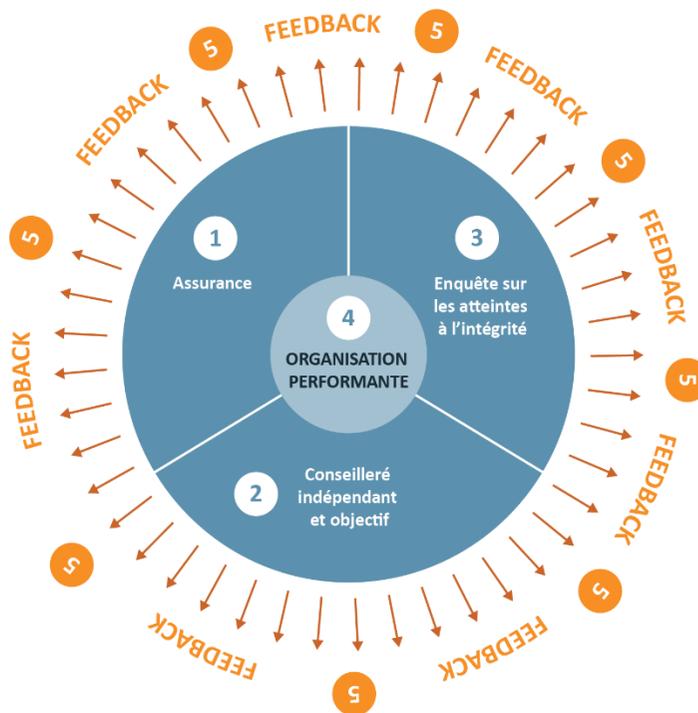
Le FAI reprendra et intensifiera régulièrement ses consultations et ses contacts avec les parties prenantes au cours de la période à venir, afin d'améliorer sa connaissance de l'univers d'audit, dans le but d'effectuer des audits de meilleure qualité.

En outre, le FAI renvoie à l'art. 10 de son acte constitutif relatif à la demande d'audits spécifiques.

## 5) Objectifs stratégiques et opérationnels, principaux projets, actions et initiatives

### ART. 17 AXES STRATÉGIQUES

Sur la base de l'analyse SWOT (voir article 15) 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 sous 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 pour laquelle ils assument respectivement la responsabilité de management et la responsabilité politique.
2. En tant que centre d'expertise en matière de gestion des risques, le FAI entend être **un conseiller indépendant et objectif** du management de l'autorité 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 se développer en **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.

### Axe stratégique 1 : **Assurance**

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.

- \* Bien entendu, le FAI peut uniquement se prononcer sur les processus et les risques qui font partie de son univers d'audit, comme le prévoit l'acte constitutif du FAI du 4 mai 2016.
- \* Mais même au sein de cet univers, le FAI va devoir fixer des priorités, compte tenu de la marge budgétaire limitée. Ces priorités sont notamment établies sur la base d'une analyse des risques effectuée par le FAI, qui tient compte à la fois des risques dont le management estime qu'ils sont maîtrisés et de la mise en œuvre de plans d'action pour les risques moins maîtrisés.
- \* L'assurance signifie que la contribution du FAI permet au fonctionnaire dirigeant et au secrétaire d'État ou ministre de tutelle d'obtenir une meilleure image de la « maîtrise » de leurs processus.

### Axe stratégique 2 : **Conseiller**

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

- \* Grâce à des interventions fréquentes et approfondies, le FAI a acquis une connaissance unique et transversale des organisations, des processus et des mesures de gestion des risques qui font partie de son univers d'audit. Par le biais de conseils d'orientation, le FAI souhaite partager ces connaissances avec les diverses organisations publiques fédérales, afin d'améliorer la maturité du contrôle de l'organisation.
- \* Le FAI partagera les bonnes pratiques établies sur des thèmes transversaux avec toutes les organisations publiques.

### Axe stratégique 3 : **Enquêtes sur les atteintes à l'intégrité**

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

- \* Le FAI entend jouer un rôle de pilotage au niveau fédéral en ce qui concerne le suivi des signalements internes des lanceurs d'alerte et d'autres sources d'atteintes potentielles à l'intégrité. Le FAI agit à cet effet soit directement en tant que canal de signalement interne, soit en tant que superviseur de la qualité de ce canal pour les institutions qui disposent de leur propre canal de communication interne.
- \* En outre, par ses missions d'assurance et de conseil, le FAI vise à maximiser la prévention et la détection des atteintes à l'intégrité au sein des différentes organisations publiques.

#### Axe stratégique 4 : **Organisation performante**

Le FAI veut se développer en une organisation performante qui laisse suffisamment de place aux talents pour s'épanouir.

- \* Sous le slogan « Progress through sharing », le FAI se veut un centre d'expertise professionnel où les auditeurs professionnels et invités se sentent chez eux. L'échange temporaire d'effectifs avec les différentes organisations est bénéfique tant pour le FAI que pour les organisations. Les collaborateurs échangés ont la possibilité d'utiliser leur expertise de manière transversale au sein de l'administration fédérale, tandis que le FAI y trouve une solution à l'absence d'expertise et peut émettre un avis d'audit mieux accepté et mieux fondé. Le FAI entend ainsi jouer un rôle de pionnier au niveau fédéral dans l'amélioration de la culture du risque.
- \* Le FAI souhaite également poursuivre la construction d'un environnement de travail agréable où la nouvelle façon de travailler est au centre de ses préoccupations.

#### Axe stratégique 5 : **Communication et coopération avec les parties prenantes**

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

- \* Le FAI entend régulièrement identifier les attentes de ses parties prenantes afin d'adapter ses propres objectifs aux principales préoccupations des organisations publiques fédérales. Le FAI rendra par ailleurs régulièrement compte à ses parties prenantes sur la réalisation de ses objectifs.
- \* Dans ses rapports d'audit, le FAI tient à toujours rendre un jugement équilibré sur la maturité des différentes organisations en matière de gestion des risques. Les recommandations proposées par le FAI seront le fruit d'une coopération positive et pragmatique avec les différentes organisations.
- \* Le FAI respectera le principe du « single audit » sur la base d'un protocole de coopération avec l'Inspection des Finances et la Cour des comptes.
- \* Le FAI procédera à l'audit intégral des processus d'audit (solution de bout en bout) en coopération avec d'autres services d'audit.



## ART. 18 OBJECTIFS OPÉRATIONNELS, PRINCIPAUX PROJETS, ACTIONS ET INITIATIVES

Afin de pouvoir évoluer en tant qu'organisation selon les axes stratégiques prévus, le FAI prévoit, pour la prochaine période, différents parcours de développement et projets au sein de sa propre organisation et en relation avec ses parties prenantes.

Pour chacun des différents axes, est dressé un aperçu des projets ou de l'approche envisagés, de la contribution des projets aux objectifs stratégiques et des objectifs opérationnels envisagés.

Un plan opérationnel sera établi chaque année, détaillant les objectifs opérationnels, les indicateurs permettant de suivre ces objectifs opérationnels et les valeurs de référence pour ces objectifs. L'une de ces initiatives consiste également à mettre en place un tableau de bord stratégique et opérationnel, qui sera communiqué ultérieurement aux parties prenantes.

① Assurance					
 OBJECTIFS OPERATIONNELS	 PROJET/ACTION	2022	2023	2024	2025 -2028
1.1 Uniformiser la détermination des risques critiques et importants dans le cadre du rapport d'audit.	1.1.1. Définir le niveau approprié d'identification des risques	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	1.1.2. Définir la classification des risques	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	1.1.3. Utiliser de manière systématique la matrice de contrôle des risques (RCM, Risk Control Matrix)	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
1.2 Évaluer de manière objective l'examen de maturité des organismes publics	1.2.1 Développer et implémenter une méthode pour prendre en compte les résultats d'audit dans l'examen de la maturité des entités fédérales		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	1.2.2 Développer et implémenter une méthode pour tenir compte des résultats du suivi des audits dans l'examen de la maturité des entités fédérales		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
1.3 Suivre les recommandations d'audit de manière plus efficace et efficiente	1.3.1 Développer une méthode de travail pour le suivi des recommandations en utilisant de manière optimale le suivi interne au sein des organisations elles-mêmes (PUSH) et (à évaluer) uniquement pour les risques critiques et importants	>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	1.3.2 Organiser un « Proof of concept » pour un certain nombre d'organisations qui disposent déjà d'une forme mature de suivi des recommandations		<input checked="" type="checkbox"/>		

① Assurance					
 OBJECTIFS OPERATIONNELS	 PROJET/ACTION	2022	2023	2024	2025 -2028
	1.3.3 Organiser des campagnes de sensibilisation et d'échanges concernant le suivi des recommandations par les différents acteurs de contrôle		>	<input checked="" type="checkbox"/>	
1.4 Affiner l'analyse des risques et la réaliser de manière plus efficace en tant que contribution importante à un plan d'audit étayé	1.4.1 Adapter la méthodologie d'analyse des risques afin de :	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajouter graduellement de nouveaux facteurs de risque à la méthode (« affinage »)</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apporter une contribution réutilisable et cohérente au plan d'audit annuel</li> </ul>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer une mise en œuvre plus efficace par le biais d'une distinction entre la méthode d'analyse détaillée des risques 1x tous les x ans et la méthode de mise à jour annuelle de l'analyse des risques.</li> </ul>		>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	1.4.2 Analyser les risques nouveaux ou émergents (« emerging risks »)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	1.4.3 Développer et affiner la matérialité / l'information concernant l'agrandissement de l'univers d'audit par organisation (éventuellement via le développement d'un système de cluster - plateforme sharepoint)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	1.4.4 Intégrer l'ensemble de l'univers d'audit du FAI dans l'analyse des risques (en particulier les SACA)		>	<input checked="" type="checkbox"/>	
1.4.5 Réajuster la méthode pour obtenir une détermination plus fine du scope des audits et réduire les délais	>	<input checked="" type="checkbox"/>			
1.5 Promouvoir l'innovation dans nos méthodes d'audit : utiliser des analyses de données dans tous les audits où cela peut apporter une valeur ajoutée	1.5.1 Définir une vision concernant l'utilisation de l'analyse de données au sein du FAI par phase d'audit : de la phase de préparation à la phase de réalisation	<input checked="" type="checkbox"/>			
	1.5.2 Définir des critères d'analyse pour l'évaluation de la valeur ajoutée et de la faisabilité pratique de	>	<input checked="" type="checkbox"/>		

① Assurance					
 OBJECTIFS OPERATIONNELS	 PROJET/ACTION	2022	2023	2024	2025 -2028
	l'analyse des données lors de chaque audit				
	1.5.3 Identifier des outils d'analyse de données pour le FAI et les intégrer dans les travaux d'audit	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	1.5.4 Recruter l'expertise complémentaire en matière d'analyse de données	>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	1.5.5 Mettre en place un déploiement flexible des ressources externes en matière d'analyse de données	>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
1.6 Assurer le suivi des nouvelles évolutions en matière de missions d'audit d'assurance et de conseil	1.6.1 Collecter l'input issu de la coopération avec d'autres acteurs du contrôle et s'enquérir des attentes des parties prenantes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	1.6.2 Procéder chaque année à l'analyse de l'environnement (y compris la nouvelle législation)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	1.6.3 Éprouver/expérimenter de nouvelles missions par rapport à la mission/aux tâches du FAI	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	1.6.4 Élaborer un plan des besoins en ressources pour les nouvelles missions (compétences/ressources internes, soutien externe)	>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

② Conseiller indépendant et objectif					
 OBJECTIFS OPERATIONNELS	 PROJET/ACTION	2022	2023	2024	2025 -2028
2.1 Optimiser et mettre efficacement à disposition nos connaissances sur notre univers de l'audit	2.1.1 Développer une vision de la gestion des connaissances et de l'information	☑			
	2.1.2 Développer un projet de gestion des connaissances et des informations au sein du FAI	>	☑		
2.2 Optimiser la communication avec l'univers d'audit (fonctionnement horizontal)	2.2.1 Créer des clusters d'entités et désigner des points de contact au sein du FAI par cluster/entité de l'univers d'audit du FAI.	>	☑	☑	☑
	2.2.2 Poursuivre la coopération avec le réseau des risk officers afin de faciliter la transmission des informations des organisations vers le FAI	>	☑	☑	☑
2.3 Développer nos domaines d'expertise et exceller sur ce plan (fonctionnement vertical)	2.3.1 Définir les expertises dont le FAI veut disposer (éventuellement en concertation avec d'autres acteurs de contrôle)	>	☑		
	2.3.2 Déterminer quelles expertises sont développées en interne et quelles expertises nécessitent de faire appel à des externes	>	☑		
	2.3.3 Veiller à un recours flexible aux auditeurs invités et aux auditeurs externes (par le biais de la sous-traitance) pour des compétences dont le FAI est privé en interne (lien avec l'AXE 4 - planification efficace)	>	☑		
2.4 Contribuer au partage transversal des connaissances dans l'univers de l'audit	2.4.1. Élaborer des méthodes de promotion du partage transversal des connaissances	>	☑		
	2.4.2. Faciliter la recherche de solutions transversales par le biais du partage des meilleures pratiques et de conseils	>	☑	☑	☑
	2.4.3. Mettre au point des ateliers pour partager les résultats des audits transversaux	>	☑	☑	☑

② Conseiller indépendant et objectif					
 OBJECTIFS OPERATIONNELS	 PROJET/ACTION	2022	2023	2024	2025 -2028
	2.4.4. Mettre en place des actions de communication relatives aux audits transversaux		>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

③ Enquêtes sur les atteintes à l'intégrité					
 OBJECTIFS OPERATIONNELS	 PROJET/ACTION	2022	2023	2024	2025 -2028
3.1. Assurer la continuité de la mission essentielle en matière d'enquêtes forensiques	3.1.1. Analyser les besoins à la lumière des nouvelles réalités après la transposition de la directive (nouvelle législation)	☑			
	3.1.2. Développer une équipe forensique à la composition élargie et équilibrée (par le biais de recrutements) : <ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer une équipe bilingue</li> <li>Augmenter la capacité en fonction des nouvelles missions</li> </ul>		☑		
	3.1.3. Fournir une filière de formation pour les auditeurs forensiques	☑			
3.2. Mieux ancrer/préciser la mission d'enquête forensique dans l'acte constitutif et la charte du FAI.	3.2.1. Adapter l'acte constitutif et la charte du FAI en matière d'audit forensique.	>	☑		
3.3. Mettre en place des structures de coopération entre le FAI et les organismes publics en ce qui concerne le traitement des signalements internes des lanceurs d'alerte	3.3.1. Organiser des séances d'information avec des personnes de contact au sein de l'univers d'audit du FAI, afin de clarifier le rôle que le FAI peut jouer en tant que canal de signalement interne	>	☑		
	3.3.2. Élaborer un modèle type de protocole/équivalent fonctionnel de coopération ;	>	☑		
	3.3.3. Élaborer des mécanismes de concertation concrets		☑	☑	
	3.3.4. Conclure des protocoles de coopération définitifs/équivalents fonctionnels		☑		
	3.3.5. Suivre la mise en œuvre des protocoles de coopération/équivalents fonctionnels		>	☑	
	3.3.6. Évaluer et faire rapport sur la mise en œuvre des protocoles de coopération/équivalents fonctionnels			☑	
3.4. Suivre le fonctionnement des canaux de signalement internes pour les organisations faisant partie de l'univers d'audit du FAI qui mettent en place ce système	3.4.1. Contribuer à la mise en place d'un cadre législatif définissant les critères de qualité des canaux de communication internes	>	☑	☑	☑

③ Enquêtes sur les atteintes à l'intégrité					
 OBJECTIFS OPERATIONNELS	 PROJET/ACTION	2022	2023	2024	2025 -2028
	3.4.2. Réaliser pour ces signalements des enquêtes forensiques qui ne peuvent être effectuées par l'organisation elle-même (critères à définir)		<input checked="" type="checkbox"/>		
3.5. Élaborer une évaluation intégrée/multidisciplinaire des risques liés à l'intégrité dans le cadre d'audits opérationnels, financiers et informatiques.	3.5.1. Développer la formation à l'intégrité pour tous les collaborateurs du FAI	<input checked="" type="checkbox"/>			
	3.5.2. Créer et mettre en œuvre des séances d'échange interdisciplinaires en vue d'une approche interdisciplinaire	<input checked="" type="checkbox"/>			
	3.5.3. Affiner et actualiser la méthodologie (analyse des risques en matière d'intégrité)	<input checked="" type="checkbox"/>			
	3.5.4. Élaborer des lignes directrices pour la détection des signaux de fraude		<input checked="" type="checkbox"/>		
	3.5.5. Élaborer un plan pluriannuel pour la réalisation d'audits d'intégrité	<input checked="" type="checkbox"/>			
	3.5.6. Réaliser des audits d'intégrité (transversaux) pour des risques d'intégrité spécifiques		<input checked="" type="checkbox"/>		
Mettre en place un système permettant d'autoriser rapidement les signalements d'atteintes présumées à l'intégrité, ainsi que le traitement et l'archivage de ces signalements par le FAI	3.6.1. Analyser la nouvelle législation relative aux exigences et critères du canal de signalement interne		<input checked="" type="checkbox"/>		
	3.6.2. Développer le portail Internet (via appui externe)		<input checked="" type="checkbox"/>		

④ Organisation performante					
 OBJECTIFS OPERATIONNELS	 PROJET/ACTION	2022	2023	2024	2025 -2028
4.1 Se présenter comme un employeur attractif	4.1.1 Améliorer la visibilité et la notoriété du FAI au sein de l'administration fédérale : • Mettre au point et à jour régulièrement le site Internet	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	• Créer des campagnes sur les médias sociaux, en particulier LinkedIn	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	• Être systématiquement présent lors des bourses à l'emploi		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	4.1.2 Élaborer un set d'accueil et une offre de formation attrayante	<input checked="" type="checkbox"/>			
4.2. Améliorer la « rétention » au sein du FAI – maintenir/conservé (la satisfaction de) nos collaborateurs	4.2.1 Élaborer une stratégie de rétention pour conserver nos collaborateurs	<input checked="" type="checkbox"/>			
	4.2.2 Développer un environnement de travail agréable (y compris les outils de travail) selon les principes de la NWOW (« New Way of Working »)	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.2.3 Optimiser la rémunération et autres conditions de travail	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.2.4 Assurer un accueil agréable pour les nouveaux collaborateurs et ceux qui reviennent après une longue période d'absence	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.2.5 Consacrer davantage de temps au coaching des collaborateurs par le biais notamment du feed-back (nouveau cycle d'évaluation)	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.2.6 Attribuer des responsabilités en fonction des compétences et des intérêts des collaborateurs	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.2.7 Communiquer sur les mesures prises en réponse aux préoccupations exprimées dans l'enquête de satisfaction	<input checked="" type="checkbox"/>			
	4.2.8 Définir le (les) parcours de carrière (y compris les exigences minimales pour évoluer) au sein du FAI, dans le cadre de la nouvelle structure organisationnelle	>	<input checked="" type="checkbox"/>		

④ Organisation performante					
 OBJECTIFS OPERATIONNELS	 PROJET/ACTION	2022	2023	2024	2025 -2028
	4.2.9 Élaborer des trajets d'apprentissage concernant les différents rôles au sein du FAI (lead, auditeur, coordinateur, etc.), alignés sur le(s) parcours de carrière	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.2.10 Investir dans des activités de groupe renforçant la cohésion (travail en équipe, afterwork, activités sportives, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>			
4.3 Accroître l'utilisation efficace des ressources du FAI et optimiser la mise en œuvre du plan d'audit	4.3.1 Examiner les pistes afin d'organiser le processus de planification de manière plus efficace	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.3.2 Pouvoir planifier les ressources avec souplesse et sans heurts via le système des « auditeurs invités » et la sous-traitance externe ;	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.3.3 Conclure des accords satisfaisants avec les prestataires de services externes (ex. modèle FAI, accords feuilles de route, etc.)	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
4.4 Améliorer l'efficacité de la gestion, de l'exécution et du suivi des missions d'audit	4.4.1 Développer et implémenter un outil d'audit efficace et performant	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
4.5 Préciser les responsabilités/missions de nos collaborateurs	4.5.1 Préciser les rôles et responsabilités de toutes les fonctions au sein du FAI	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.5.2 Actualiser les descriptions de fonction selon la nouvelle cartographie fédérale	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
4.6 Optimiser/développer les processus internes propres au FAI et notre maîtrise de l'organisation	4.6.1 Assurer le suivi des initiatives d'amélioration par projet (amélioration des structures de gestion de projets au sein du FAI)	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.6.2 Élaborer la cartographie des processus FAI – mettre à jour la description des processus et procédures internes	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.6.3 Réaliser une analyse des risques pour les processus FAI et élaborer des plans d'action pour mieux maîtriser les risques	>	<input checked="" type="checkbox"/>		

④ Organisation performante					
 OBJECTIFS OPERATIONNELS	 PROJET/ACTION	2022	2023	2024	2025 -2028
	4.6.4 Réaliser des actions du programme de contrôle de la qualité (notamment à la suite de l'évaluation externe)	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.6.5 Adapter l'acte constitutif et la charte du FAI afin de tenir compte des nouvelles évolutions et des nouveaux points d'attention dans le cadre de l'auto-évaluation et de la révision externe	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.6.6 Adapter la structure des rapports en fonction des contributions des parties prenantes (voir questionnaire sous l'article 16)	>	<input checked="" type="checkbox"/>		

⑤ Feedback					
 OBJECTIFS OPERATIONNELS	 PROJET/ACTION	2022	2023	2024	2025 -2028
5.1 Prendre en compte dans notre stratégie les attentes des parties prenantes	5.1.1 Élaborer une approche intégrée de la consultation des parties prenantes, c'est-à-dire collecter des éléments à partir d'enquêtes de satisfaction, d'analyses de l'environnement, d'entretiens annuels dans le cadre du plan d'audit, du feedback des points de contact, etc.	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	5.1.2 Organiser des concertations structurées périodiques avec les différentes parties prenantes (entretiens annuels dans le cadre du plan d'audit + moment(s) supplémentaire(s))	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	5.1.3 Élaborer un exercice stratégique avec les membres du comité de pilotage	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
	5.1.4 Élaborer un exercice stratégique avec les membres de l'équipe de management du FAI	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
5.2 Fournir régulièrement une « boucle de rétroaction » sur la réalisation des objectifs fixés par le FAI	5.2.1 Développer un tableau de bord/d'un « Balanced Score Card » (indicateurs de performance clés ; « key performance indicators », KPI)	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	5.2.2 Développer des indicateurs RH	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	5.2.3 Développer un site Internet performant pour partager des informations avec les parties prenantes (voir aussi AXE 3)	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	5.2.4 Faire rapport des résultats aux différents groupes de parties prenantes	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
5.3 Respecter le principe de « single audit » vis-à-vis de l'Inspection des Finances et de la Cour des comptes	5.3.1 Étendre à la Cour des comptes le protocole de coopération existant avec l'Inspection des Finances	<input checked="" type="checkbox"/>			
	5.3.2 Élaborer un cadre d'accords avec la Cour des comptes et l'Inspection des Finances dans le cadre du nouveau protocole de coopération	>	<input checked="" type="checkbox"/>		

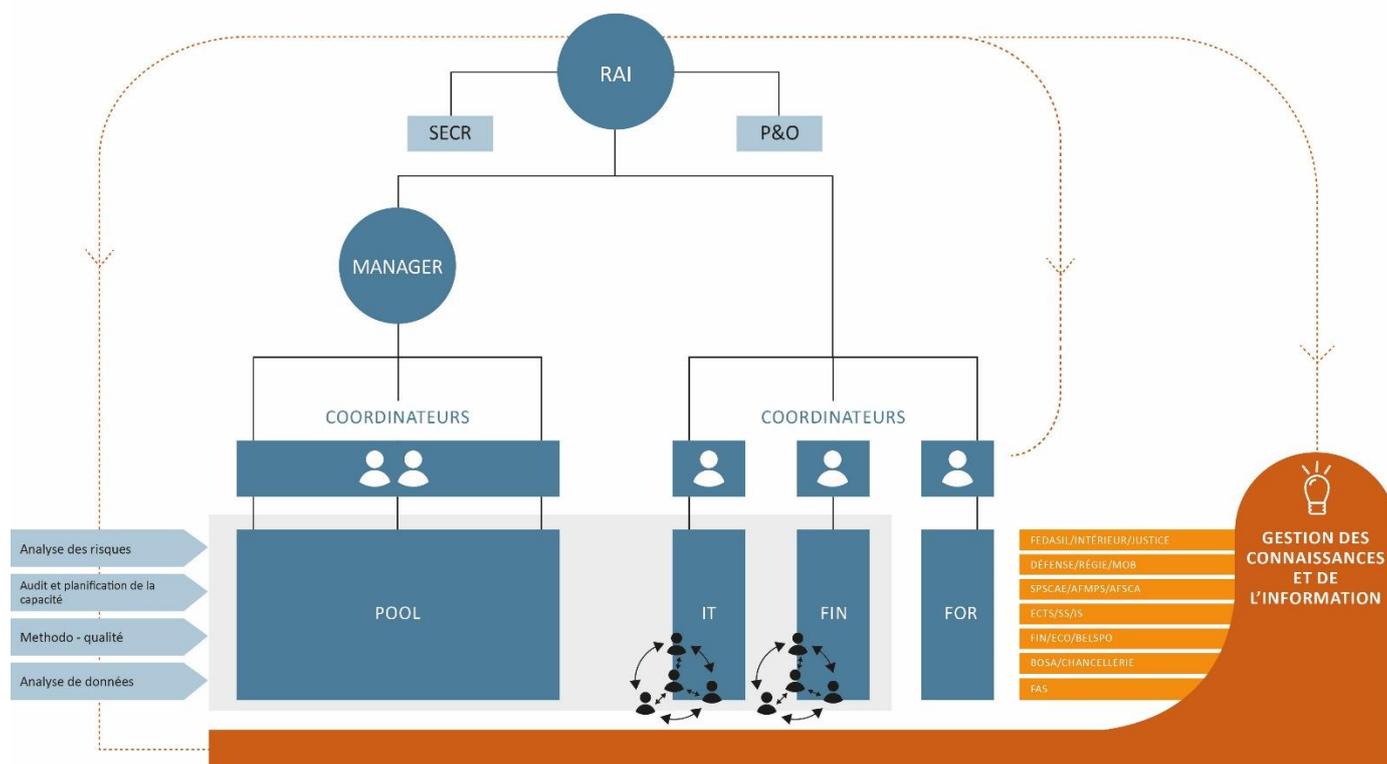
⑤ Feedback					
 OBJECTIFS OPERATIONNELS	 PROJET/ACTION	2022	2023	2024	2025 -2028
	5.3.3 Planifier et organiser des moments de concertation avec la Cour des comptes et l'Inspection des Finances (à des moments clés du processus d'audit : confection du plan d'audit, préparation des audits, etc.)	>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	5.3.4 Élaborer un système d'échange de connaissances et d'informations (avec les autres acteurs de contrôle) en matière d'analyse des risques, de résultats d'audit, de suivi des recommandations et de connaissance de l'univers d'audit	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
5.4 Collaborer avec d'autres services d'audit dans le contexte fédéral (hors univers du FAI) ou régional pour pouvoir auditer les processus dans leur intégralité.	5.4.1 Conclure des accords de coopération avec d'autres services d'audit en dehors de notre univers d'audit, mais où existe un lien avec les processus au sein des organisations de l'univers d'audit du FAI.	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	5.4.2 Effectuer des audits conjoints pour les processus visant à garantir le caractère end-to-end ou le principe « Follow the money » de l'audit sans dépasser les compétences du FAI/les limites de l'univers d'audit	>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

## 6) Moyens



### ART 19 ORGANISATION ET GESTION INTERNE

#### MODÈLE DE FONCTIONNEMENT FAI



#### RAI

Une responsable a été désignée à la tête du Service fédéral d'audit interne. Le rôle et les responsabilités de la RAI ont été définis dans l'acte constitutif du FAI et précisés dans la charte du FAI.

#### SERVICES D'APPUI FAI

- SECR - Secrétariat : est responsable du soutien quotidien de la RAI, de l'envoi de la correspondance officielle, de la mise en œuvre du soutien ICT et logistique, de la gestion des budgets et des achats, du soutien des missions RH, ainsi que de la communication (site Internet) et de la représentation graphique des informations et données ;
- P&O - Personnel et organisation : coordination des procédures de recrutement et de sélection en concertation avec SELOR, gestion de l'accueil des nouveaux collaborateurs et développement des compétences, gestion des descriptions de fonction, gestion et suivi de l'enquête de satisfaction du personnel, gestion des cycles d'évaluation, développement de la culture et des valeurs organisationnelles, etc.

## ÉQUIPE DE MANAGEMENT

Le/la RAI collabore avec le manager (également back-up du/de la RAI) et les coordinateurs pour assurer la gestion quotidienne et la communication aisée de tous les collaborateurs du FAI. De cette manière, tant le pool que nos équipes d'expertise (voir plus loin) sont représentés dans notre équipe de management et ce, de manière permanente.

L'équipe de management, en collaboration avec le/la RAI, couvre tous les points opérationnels qui nécessitent une discussion au niveau du FAI :

- \* Suivi de la planification et de l'exécution des missions d'audit ;
- \* Suivi du tableau de bord du FAI à mettre au point (BSC) ;
- \* Questions clés relevant des fonctions d'appui du FAI (SECR & P&O) et des fonctions d'appui de l'audit (voir plus loin) ;
- \* Nouvelles évolutions au niveau de la législation ou des questions des parties prenantes ;
- \* Feedback et préparation des réunions du Comité d'audit ;
- \* Suivi à haut niveau des projets (état d'avancement, obstacles).

## ÉQUIPE D'AUDIT

Afin de remplir ses missions de manière qualitative, le FAI a besoin :

- \* d'une combinaison variée de professionnels de l'audit et de spécialistes en différents domaines ;
- \* de la possibilité d'utiliser les ressources de manière flexible en fonction des besoins de la mission d'audit ;
- \* de la possibilité de faire appel à une expertise externe dans des domaines spécifiques : tant les professionnels publics par le biais de la mobilité interne (« auditeurs invités »), que les experts de sociétés de consultance ou via E-GOV select.

L'on peut faire appel à l'expertise externe :

- lorsque les ressources et/ou compétences internes du FAI sont insuffisantes pour mettre en œuvre le plan d'audit ;
- pour certains thèmes spécifiques hautement spécialisés pour lesquels, en raison de l'évolution rapide de la technologie, l'acquisition de connaissances propres ne suffit pas (ex. tests techniques dans le cadre de la cybersécurité) ;
- lorsque le FAI ne parvient pas à trouver ou à libérer ces compétences en interne ;
- pour faire face à une fluctuation soudaine et importante de la demande (cf. audits ad hoc ou forensiques).

## LE POOL

Au sein du FAI, nous travaillons avec un ensemble d'auditeurs largement mobilisables et capables de travailler rapidement sur une large gamme de sujets d'audit opérationnels : audits de processus, audits de projets, audits RH, etc. Ce pool comprend également des auditeurs qui dirigent nos audits (« lead auditor ») et assurent les contacts avec les auditeurs.

## ÉQUIPES D'EXPERTISE

Pour un certain nombre de types spécifiques d'audit, des équipes d'expertise ont été créées :

### \* **FIN - Audit financier :**

L'objet d'un audit financier consiste à évaluer les mesures de gestion relatives à la conformité des états financiers (budget, comptes annuels, bilan, compte de résultats, etc.) avec les dispositions légales, réglementaires et autres, ainsi que les normes diverses.

L'audit financier évalue la fiabilité et la transparence des données contenues dans les états financiers, la prudence avec laquelle les principes d'évaluation ont été appliqués et les estimations sous-jacentes.

Enfin, l'audit financier peut, le cas échéant, fournir une assurance raisonnable ou non quant aux mesures de gestion prises au sein de l'organisation sur ces points.

### \* **IT - Audit informatique :**

Les audits IT comprennent l'évaluation de la cybersécurité, la sécurité des systèmes, des réseaux, des applications et des données, conformément aux législations belge et européenne. Pour ces audits, le FAI utilise des cadres spécifiques tels que la norme ISO/IEC 2700, le modèle COBIT, etc.

L'objectif de ces équipes d'expertise est d'augmenter les connaissances et l'expertise dans un domaine spécifique. Un audit purement IT/financier sera effectué avec des auditeurs de ces équipes d'expertise. Le cas échéant, l'on composera également des équipes mixtes :

- Les auditeurs génériques dirigent la mission d'audit ;
- Les experts des équipes d'expertise apportent leur expertise spécifique.

### \* **FOR : Audit forensique :**

Ensemble d'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 de la preuve concerne des irrégularités dans le domaine de l'intégrité comme notamment, mais pas exclusivement, la fraude financière, l'abus de pouvoir, la non-conformité juridique. L'audit forensique vise également à fournir des conseils préventifs dans ce domaine.

Les auditeurs forensiques travaillent selon une méthodologie spécifique. Pour les audits forensiques, il peut également être fait appel, dans un cadre d'accords strict, à l'expertise des autres équipes du FAI.

## CLUSTERS

En outre, le FAI souhaite définir un certain nombre de **clusters d'entités d'audit**. Chaque cluster regroupera un certain nombre d'entités de l'univers d'audit, qui mènent des activités dans un même domaine et où, du point de vue de l'audit, il est possible de réaliser des synergies transversales ou des connexions au sein des processus clés.

Pour chaque cluster, un point de contact sera désigné au sein du FAI. Ce point de contact est le point de contact principal de l'entité auditée pour les questions qui se poseraient et est donc essentiel

pour établir une bonne relation entre le FAI et l'entité auditée. Le point de contact suit ce qui se passe au sein de l'entité et surveille la manière dont les connaissances relatives à une entité donnée sont collectées, stockées et mises à la disposition de l'ensemble du FAI, et en particulier de l'équipe d'analyse des risques.

Tous les auditeurs sont déployés entre les différents clusters de clients, à moins que pour des raisons de continuité ou par intérêt de l'auditeur lui-même, l'on décide qu'il/ils reste(nt) actif(s) au sein d'un cluster fixe. Dans ce cas, une rotation est prévue pour le cycle d'audit suivant.

#### AUDIT-SERVICES D'APPU

- Afin de pouvoir cibler nos activités sur les sujets présentant les plus grands risques, nous prévoyons une **équipe d'analyse des risques** au sein du FAI. Cette équipe présente les sujets du plan d'audit annuel et du programme d'audit pluriannuel, sur la base de contacts étroits avec les fonctionnaires dirigeants et les risk officers au sein des différentes entités. Cette équipe réalise en outre l'analyse des risques pour le FAI, sur la base de la présente cartographie de processus.
- Le plan d'audit annuel est converti en **plan d'exécution** : les compétences disponibles sont utilisées de la manière la plus efficace possible. Pour les compétences manquantes, il est fait appel à des ressources externes ou à des « auditeurs invités ». Au cours de l'année, la réalisation du planning fait l'objet de suivi et de correction. Ces informations sont régulièrement communiquées au CAAF.
- Au sein du FAI, une **équipe « METHODO »** a été mise en place et est chargée de :
  - o l'élaboration de la méthodologie d'audit, notamment des différents processus et procédures d'audit, selon les normes de l'Institut des auditeurs internes (IIA) ;
  - o le développement et le suivi du programme de contrôle de la qualité au sein du FAI ;
  - o l'établissement de rapports sur la qualité des audits et le respect des procédures ;
  - o la proposition d'améliorations concernant les méthodes de travail.

La vérification des rapports d'audit comprend entre autres les aspects qualitatifs suivants : conclusion claire, approche fondée sur les risques, lien clair entre les recommandations et les constatations, lien clair entre les constatations et les dossiers de travail présentés, documentation/justification des conclusions de qualité.

En outre, selon les normes de l'IIA, le FAI doit prévoir une évaluation de la qualité par une partie externe tous les cinq ans. Cette évaluation externe a été programmée à l'automne 2022 et les résultats seront communiqués au CAAF pour la fin du premier trimestre de 2023. En 2023, le FAI mettra en œuvre les actions suite aux recommandations issues de cette évaluation externe. En particulier, un certain nombre de points de la charte du FAI seront mis à jour.

- Une équipe « **DATA ANALYTICS** » a également été composée au sein du FAI. Son objectif est de faire de l'analyse des données un élément fondamental du fonctionnement du FAI et de l'exécution des missions d'audit. Dans ce cadre, il sera également tenu compte des pratiques en matière de gouvernance des données au sein de l'univers d'audit.
- **Rapportage.** Le FAI entend fournir régulièrement des informations sur la réalisation des objectifs fixés dans le plan stratégique et opérationnel. À cette fin, un tableau de

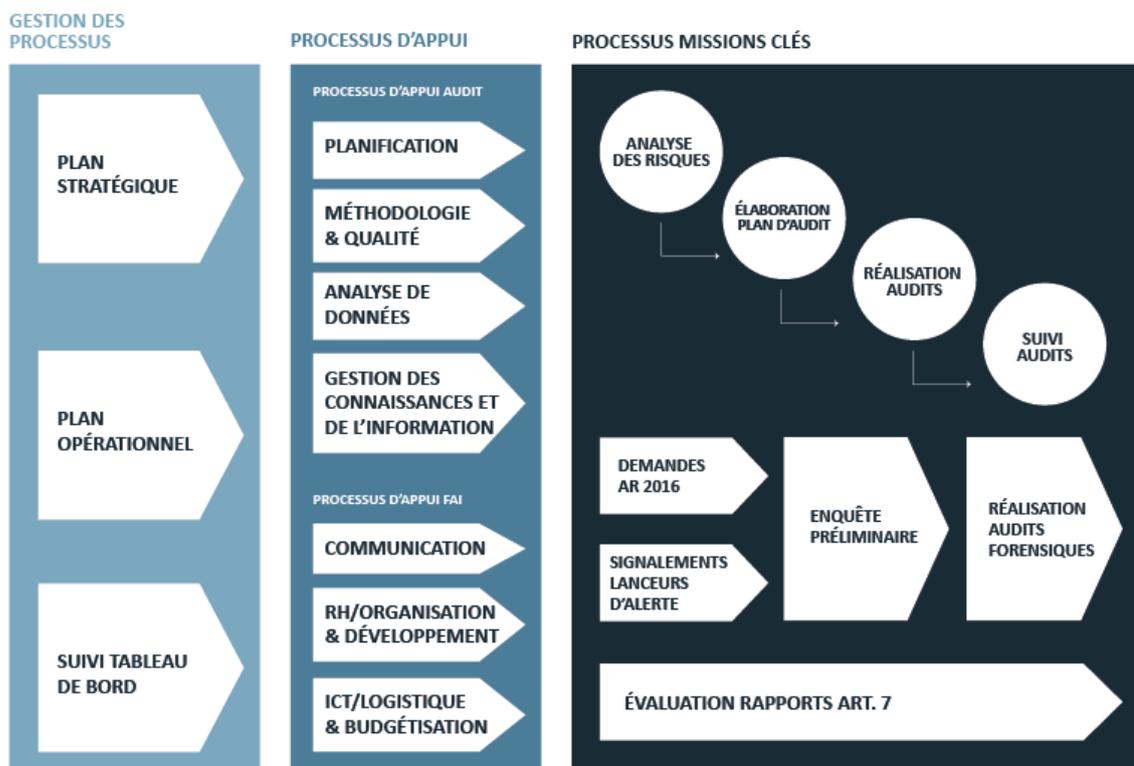
bord/« Balanced Score Card » avec indicateurs de performance clés (KPI) sera élaboré et présenté aux différents groupes de parties prenantes. La définition d'un certain nombre de KPI doit permettre de mesurer la performance des processus et oblige le FAI à remettre en question et à ajuster son fonctionnement en permanence.

- Afin de garantir la qualité de nos audits et conseils adaptés à l'organisation auditée, il est fait appel à la **gestion des connaissances et de l'information**. Ceci implique que :
  - les informations relatives aux différentes entités d'audit sont recueillies, stockées et mises à la disposition du FAI dans son ensemble ;
  - les connaissances acquises par les auditeurs lors des missions d'audit ou formations sont partagées avec les autres auditeurs ;

Pour que nos processus d'audit puissent se dérouler de la manière la plus efficace et permettre l'échange d'informations avec les entités auditées, les autres acteurs de contrôle et les prestataires de services extérieurs, le FAI choisit de mettre en place une plateforme sharepoint.

## ART 20 PROCESSUS CLÉS

Le schéma suivant donne un aperçu des différents processus au sein de l'organisation :



Les processus de gestion comprennent principalement l'élaboration du plan stratégique et opérationnel, ainsi que le suivi de celui-ci et au moyen d'un tableau de bord.

Les processus d'appui ont déjà été décrits sous le modèle de fonctionnement du FAI (voir ci-dessus).

Les processus clés sont les suivants :

- \* **Analyse des risques** : réalisation d'une analyse des risques des entités de l'univers d'audit du FAI (y compris le FAI lui-même) ;
- \* **Élaboration du plan d'audit** : élaboration d'un programme d'audit pluriannuel et d'un plan d'audit annuel sur la base de l'analyse des risques et de l'interaction avec les parties prenantes ;
- \* **Réalisation des audits** : exécution des missions d'audit et rédaction de rapports conformément aux normes de l'IIA ;
- \* **Suivi des audits** : suivi des plans d'action d'implémentation, convenus avec les différentes entités dans le cadre d'une mission ;
- \* **Exécution des enquêtes préliminaires et des missions d'audit forensique** sur la base des :
  - demandes telles que prévues dans l'acte constitutif du FAI ;
  - signalements des lanceurs d'alerte dans le cadre de la nouvelle directive européenne, alertes que le FAI reçoit dans l'exercice de son nouveau rôle de canal de signalement

interne pour les entités de son univers d'audit qui choisissent de ne pas créer de canal de signalement interne.

- \* **Évaluation des rapports art. 7** basés sur le nouvel AR maîtrise de l'organisation du 15 mai 2022 :
- Évaluation des éléments repris dans le rapport art. 7 suivant une nouvelle approche, à développer en concertation avec le SPF BOSA et le CAAF ;
  - Discussion des résultats de l'évaluation avec les dirigeants des organisations qui présentent un rapport art. 7 ;
  - Rapport des résultats de cette évaluation et discussion devant le CAAF.

## ART 21 SCHÉMA PLURIANNUEL DES RESSOURCES

Le budget global du FAI peut être ventilé en plusieurs parties :

En milliers d'euros	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
02.35.01.11.00.03 Statutaire							
Engagements	2 372	4 211	4 296	4 252	4 252	4 252	4 252
Liquidations	2 365	4 211	4 296	4 252	4 252	4 252	4 252
02.35.01.11.00.04 Contractuel							
Engagements	451	418	427	422	422	422	422
Liquidations	451	418	427	422	422	422	422
02.35.01.12.11.01 Fonctionnement							
Engagements	569	915	905	895	895	895	895
Liquidations	269	915	905	895	895	895	895
02.35.01.12.11.04 Fonctionnement informatique							
Engagements	8	24	24	24	24	24	24
Liquidations	8	24	24	24	24	24	24
02.33.01.33.00.01 Service social							
Engagements	12	12	12	12	12	12	12
Liquidations	11	12	12	12	12	12	12
02.35.01.74.22.01 Investissements							
Engagements	2	18	18	18	18	18	18
Liquidations	2	18	18	18	18	18	18
02.35.01.74.22.04 Investissements en informatique							
Engagements	12	81	81	81	81	81	81
Liquidations	19	81	81	81	81	81	81
<b>Total pour le programme 02.35.0</b>							
Engagements	3 426	5 679	5 763	5 704	5 704	5 704	5 704
Liquidations	3 125	5 679	5 763	5 704	5 704	5 704	5 704

Les chiffres sont basés sur les propositions budgétaires présentées au Parlement en vue de l'adoption du budget 2023.

En exécution de la décision du Conseil des ministres du 17/07/2015 et des décisions prises lors de la confection du budget 2016, un calcul basé sur 0.1% des crédits de personnel et 0.1% des crédits de fonctionnement des services faisant partie de l'univers d'audit du FAI a été appliqué pour le transfert de moyens.

## 7) Définition des objectifs transversaux (article 22)

---



### INTRODUCTION

L'arrêté royal du 21 décembre 2021 modifiant l'arrêté royal du 29 octobre 2001 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions de management dans les services publics fédéraux et les services publics fédéraux de programmation et modifiant l'arrêté royal du 2 octobre 2002 relatif à la désignation et à l'exercice des fonctions d'encadrement dans les services publics fédéraux et les services publics fédéraux de programmation, définit les objectifs transversaux comme des objectifs visant à mettre en œuvre une politique transversale du gouvernement. Ces objectifs peuvent porter soit sur les missions essentielles de la plupart des services publics, soit sur leur gestion interne.

De manière transversale, chaque SPF/SPP s'engage, dans le cadre de ses compétences et compte tenu du cadre budgétaire, à collaborer à l'élaboration et/ou à la mise en œuvre des plans fédéraux. La partie relative à la politique transversale est coordonnée par le SPF BOSA en collaboration avec le Collège des Présidents.

Le Conseil des ministres du 9 juin 2022 a approuvé la proposition d'objectifs transversaux et de KPI correspondants pour la première génération des plans stratégiques 2022-2024 et des plans opérationnels annuels.

Les objectifs transversaux sont regroupés en 7 domaines d'activité transversaux. Ils sont divisés en deux catégories : les objectifs obligatoires et les objectifs préconisés. Vous trouverez une vue d'ensemble à [l'annexe 1](#).



### OBJECTIF TRANSVERSAL EN MATIÈRE DE MAÎTRISE DE L'ORGANISATION

Parmi les objectifs obligatoires, on retrouve, sous le domaine d'activité 6 « Bonne gouvernance », un objectif 6.5 « Maîtrise de l'organisation » :

**Les SPF/SPP s'engagent à organiser la maîtrise de leur organisation de manière adéquate et à donner une suite favorable et opportune aux résultats d'audit éventuels.**

Cet objectif n'est pas associé à un KPI. Le SPF/SPP peut fixer lui-même le KPI qui sera prévu à cet effet dans le plan opérationnel, en concertation avec le(s) ministre(s) compétent(s). De cette manière, chaque SPF/SPP peut définir son KPI en tenant compte de la spécificité de l'institution. Le FAI suivra la mesure dans laquelle les SPF/SPP assurent la concrétisation de ce KPI.



## RÉALISATION OBJECTIF TRANSVERSAL AU SEIN DU FAI

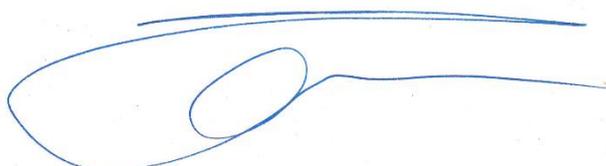
Il va de soi que le FAI s'inscrit lui aussi dans la mise en œuvre des objectifs transversaux. À cet effet, le FAI analysera, en concertation avec le SPF Chancellerie, les objectifs transversaux pour lesquels il doit prévoir des initiatives personnelles et des KPI dans son plan opérationnel.

## 8) Plan de communication (article 23)

GROUPES CIBLES	OBJECTIF DES COMMUNICATIONS	MESSAGE DE COMMUNICATION	CANAL DE COMMUNICATION	RESPONSABLES
COLLABORATEURS	Information Explication Contribution	Proposition de Plan stratégique (PS) 2022-2024	Réunion STAFF Réunion d'équipe	RAI Coordinateurs
ÉQUIPE DE MANAGEMENT	Information Explication Contribution	Proposition de PS 2022-2024	Réunion équipe de management	RAI
CAAF	Information Explication Contribution	Proposition axes stratégiques et objectifs opérationnels	Réunion CAAF 11.10.2022	RAI
	Information Explication Contribution	Proposition de PS 2022-2024	Réunion CAAF 08.11.2022	RAI
CELLULES STRATEGIQUES TUTELLE	Information Explication Contribution	Proposition de PS 2022-2024	Réunion 16.12.2022 & 08.02.2023	RAI
INSPECTION DES FINANCES	Information	Information Explication Contribution	Adresse mail Concertation	RAI
GRAND PUBLIC	Information	Proposition de PS 2022-2024	Site Internet	SECRETARIAT

## 9) Signature du plan stratégique (article 24)

---

**Alexander De Croo**  
Premier ministre

---




**Petra De Sutter**  
Vice-Première ministre et ministre de la  
Fonction publique et des Entreprises publiques, des  
Télécommunications et de la Poste

---




**Alexia Bertrand**  
secrétaire d'État au Budget et  
à la Protection des consommateurs  
adjointe au ministre de  
Justice, chargée de la mer du Nord



**Werner Van  
Minnebruggen  
(Signature)**

Digitaal ondertekend  
door Werner Van  
Minnebruggen  
(Signature)  
Datum: 2023.03.19  
21:11:03 +01'00'

**Werner Van Minnebruggen**  
Président du CAAF

---



**Kathleen  
Meganck  
(Signature)**

Digitally signed by  
Kathleen Meganck  
(Signature)  
Date: 2023.03.16  
13:13:26 +01'00'

**Kathleen Meganck**  
Responsable audit interne

---

## Annexe 1 : Objectifs transversaux

Le tableau ci-dessous liste les objectifs transversaux que les SPF/SPP doivent inclure dans leur plan stratégique, ainsi que les KPI correspondants. Si aucun KPI n'est mentionné pour un objectif transversal, chaque SPF/SPP est libre de décider le ou les KPI à inclure dans le plan opérationnel pour le suivi de l'objectif transversal en question.

Secteur transversal	Objectif transversal (à intégrer dans le plan stratégique)	KPI (à intégrer dans les plans opérationnels)
1. Généralités	<p>1.1. <u>Déclaration générale</u></p> <p>Les SPF et SPP s'engagent à se profiler comme partenaire par excellence du gouvernement. Les organisations réaffirment ici leur engagement à mettre tout en œuvre pour contribuer au succès de la nouvelle législature. Les SPF/SPP coopéreront avec le gouvernement dans une relation de confiance mutuelle et ce, afin de réaliser l'accord de gouvernement. Les SPF/SPP développeront des objectifs en vue de réaliser les objectifs fixés par leur(s) ministres(s) et/ou secrétaire(s) d'État compétents dans leurs déclarations de politique respectives.</p>	/
	<p>1.2. <u>Plan d'action fédéral</u></p> <p>De manière transversale, chaque SPF/SPP s'engage, dans le cadre de ses compétences et de ses limites budgétaires, à participer à la rédaction et/ou à la mise en œuvre notamment des plans fédéraux/nationaux suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'action fédéral Handicap</li> <li>• Plan d'action fédéral Gender Mainstreaming</li> <li>• Plan d'action fédéral pour la résilience psychologique au travail</li> </ul>	a) Intégration à laisser à l'initiative de chaque SPF/SPP (vu qu'il y a déjà un monitoring prévu dans le plan d'action fédéral).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'action de lutte contre la fraude sociale et le dumping social</li> <li>• Plan fédéral de lutte contre la pauvreté et les inégalités</li> <li>• Plan d'action fédéral pour la politique d'achats</li> <li>• Plan fédéral de Développement durable</li> <li>• Plan d'action fédéral simplification administrative</li> <li>• Plan d'action fédéral Économie circulaire</li> <li>• Plan d'action fédéral pour la promotion du vélo BECYCLIST</li> <li>• Plan national Énergie-climat</li> <li>• Plan stratégique Diversité</li> <li>• Stratégie nationale de cybersécurité</li> <li>• Plan d'action fédéral de lutte contre la fraude fiscale et sociale</li> <li>• Plan d'action fédéral durable des services publics fédéraux durables (en préparation)</li> </ul> <p>Dans le cadre de ses compétences et de ses limites budgétaires, chaque SPF/SPP s'engage à participer à l'élaboration et/ou à la mise en œuvre d'autres potentiels plans d'action, déterminés par le gouvernement.</p>	
<b>2. Ressources humaines</b>	<p><b>2.1. <u>Bien-être</u></b></p> <p>Les SPF/SPP sont convaincus que des collaborateurs motivés, dans un environnement de travail agréable et des procédures simplifiées, constituent le fondement d'un bon service public qui, dès lors, fournira des services de qualité aux utilisateurs et aux partenaires. Chaque SPF/SPP veille donc à la santé physique et mentale de tous ses collaborateurs dans sa politique du personnel.</p>	<p>a) Au moins une analyse des risques psychosociaux par législature Y/N.</p> <p>b) Au moins une enquête de satisfaction (standardisées) auprès du personnel par législature Y/N.</p> <p>c) Actions d'amélioration identifiées sur la base des résultats de l'analyse des risques psychosociaux et de l'enquête de satisfaction menée auprès du personnel Y/N.</p>

		a) Option 1: Le % d'actions d'amélioration identifiées mises en œuvre. Option 2 : Les actions d'amélioration identifiées sont intégrées dans le plan opérationnel Y/N.
	<p>2.2. <u>Au sein de l'administration</u></p> <p>Chaque SPF/SPP s'engage à maintenir ou mettre en place une culture et des conditions de travail permettant une adéquation maximale entre vie professionnelle et vie privée. Dans ce cadre, chaque SPF/SPP visera une moyenne de minimum 2 jours de télétravail par semaine sur base annuelle, en respectant le principe du choix individuel pour leurs collaborateurs.</p> <p>Chaque SPF/SPP soutient l'objectif de réduction de l'espace de bureau occupé en fonction de l'augmentation structurelle attendue du télétravail (dans le respect du bien-être des collaborateurs et du NWOW). À la suite de la révision des dépenses en matière de télétravail, les besoins sont périodiquement mis à jour.</p>	<p>a) L'évolution<sup>1</sup> du nombre moyen de jours de télétravail par semaine et par employé (dont la fonction permet le télétravail), mesurée le 31 décembre.</p> <p>a) b) Le Collège charge le réseau des directeurs P&amp;O de formuler d'autres KPI<sup>2</sup> pertinents relatifs à cet objectif transversal, pour que ces indicateurs puissent être intégrés dans le plan opérationnel de 2023.</p>
	2.3. <u>Planification stratégique du personnel</u>	/

<sup>1</sup> Le cas échéant où un SPF/SPP a déjà de très bons résultats concernant l'objectif transversal et conséquemment un pourcentage d'évolution faible, le SPF/SPP concerné devra dès lors avoir recours au principe « comply or explain » pour justifier ses résultats dans le rapport de suivi.

<sup>2</sup> Ces KPI devront préalablement être soumis pour approbation et approuvés par le Collège des Présidents et le Conseil des ministres.

	<p>Chaque SPF/SPP poursuit l'objectif d'un effectif RH résistant à l'épreuve du temps. Il s'engage à analyser ses besoins en personnel au cours de la législature, en fonction des enjeux de l'accord de gouvernement. Ce faisant, il identifiera les éventuelles pénuries, limitations ou obstacles concernant la situation actuelle de son personnel et prendra de manière proactive les mesures nécessaires pour conserver un personnel suffisant et adapté à ses missions et tâches à long terme.</p> <p>À cet égard, le gouvernement s'est engagé à prendre les initiatives nécessaires pour soutenir la planification stratégique des ressources humaines, tout en laissant une flexibilité suffisante aux organisations.</p> <p>De plus, les SPF/SPP assurent le développement de carrières dynamiques entre autres au moyen de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la mobilité intra- et interfédérale (redéploiement, réintégration)</li> <li>- la formation continue de leur personnel (afin d'atteindre une moyenne de 5 jours de formation par an et par membre du personnel).</li> </ul>	
<p><b>3. Inclusion</b></p>	<p><b>3.1. <u>Diversité et personnes handicapées</u></b></p> <p>Les SPF/SPP participeront activement à la réalisation des objectifs du gouvernement en matière d'inclusion et de lutte contre les discriminations (sociales, basée sur le genre, l'orientation sexuelle, le handicap, etc.). Ils participeront à la rédaction et/ou mise en œuvre des</p>	<p>a) Mesurer l'évolution<sup>3</sup> du pourcentage d'inclusion<sup>4</sup> des personnes avec un handicap<sup>5</sup>, mesurée le 31 décembre.</p>

<sup>3</sup> Le cas échéant où le SPF/SPP a déjà de très bons résultats concernant l'objectif transversal et conséquemment un pourcentage d'évolution faible, le SPF/SPP concerné devra dès lors avoir recours au principe « comply or explain » pour justifier ses résultats dans le rapport de suivi.

<sup>4</sup> Utilisation des données de l'Infocentre pour mesurer l'évolution (ex. : si selon l'Infocentre en 2021 on est à 1 % et à 1,1 % en 2022, le KPI montrera une évolution de 10 %).

<sup>5</sup> Le nombre total de personnes avec un handicap travaillant dans un SPF/SPP est toujours plus élevé que mesuré, car il y a toujours un certain nombre de personnes avec un handicap qui ne souhaitent pas le communiquer à leur SPF/SPP.

	<p>plans fédéraux en la matière et définiront leur participation dans leur plan opérationnel.</p> <p>Chaque SPF/SPP intégrera dans son organisation les principes de gestion inclusive et prendra les mesures pertinentes qui permettront au SPF/SPP de se rapprocher du taux d'emploi réglementaire de 3 % pour les personnes avec un handicap.</p> <p>Le gouvernement s'engage à soutenir cette ambition en facilitant les possibilités de sélection pour les personnes avec un handicap, en optimisant la méthode de calcul des 3 % d'emploi en combinant des services et produits venant des ateliers protégés dès que possible en encourageant les aménagements raisonnables lorsque cela est possible et en déployant des efforts ciblés de promotion de l'image de marque des employeurs pour atteindre le groupe cible.</p>	<p>b) Actions d'amélioration identifiées en la matière Y/N.</p>
	<p><u>3.2. Égalité entre les femmes et les hommes</u></p> <p>Dans le cadre de ses moyens, le SPF/SPP promouvra l'égalité des femmes et des hommes dans la réalisation de ses missions. Pour ce faire, il mettra en œuvre les dispositions de la loi sur le Gender mainstreaming du 12 janvier 2007 et de son arrêté d'exécution. Afin de remédier aux déséquilibres structurels et historiques, le SPF/SPP tiendra compte de la situation différente des femmes et des hommes (intégration de la dimension de genre ou gender mainstreaming) dans ses avis au politique et dans ses actions, activités récurrentes, programmes et projets, et plus particulièrement dans les activités qu'il mènera dans le cadre du présent plan.</p>	<p>a) Chaque SPF/SPP fournit à temps à l'Infocentre les données nécessaires concernant la répartition des genres, notamment, dans les fonctions managériales et les postes A3 et supérieurs Y/N.</p>

	<p>3.3. <u>Lutte contre le harcèlement</u></p> <p>Chaque SPF/SPP coopérera afin de mettre en place une politique anti-harcèlement structurelle au sein des organisations.</p>	<p>a) Une politique anti-harcèlement est en place dans le SPF/SPP Y/N.</p>
	<p>3.4. <u>Octroi de droits et mesures favorables</u></p> <p>Chaque SPF/SPP examine s'il atteint le groupe cible visé dans le cadre de ses propres compétences d'octroi de droits et de toute mesure favorable offerte et, si nécessaire, prend des mesures pour augmenter le taux de take-up.</p> <p>Chaque SPF/SPP examine comment il peut faire appel à ses propres experts du vécu ou à des experts du vécu du SPP Intégration Sociale pour optimiser sa communication à l'intention des groupes cibles vulnérables (par exemple : lisibilité, clarté, etc.) et éliminer/minimiser les cas de non-take up.</p>	/
<p><b>4. Numérisation et simplification</b></p>	<p>4.1. <u>Transformation numérique</u></p> <p>Chaque SPF/SPP participera pleinement à la confection et à la réalisation des objectifs des autorités en matière de numérisation des procédures administratives, y inclus le Single Digital Gateway (SDG). De plus, les SPF/SPP appliquent le principe « Only Once » ou octroient automatiquement des droits, afin de simplifier les obligations administratives des citoyens et des personnes morales.</p> <p>En outre, les SPF/SPP s'engagent à réutiliser les données disponibles (source authentique) et à les rendre accessibles.</p>	<p>Chaque SPF/SPP dispose d'une liste actualisée des priorités de numérisation, prenant notamment en compte la consultation des utilisateurs Y/N. Actions d'amélioration au profit des utilisateurs et au sein desquelles une attention particulière est apportée à l'élimination de la fracture numérique Y/N.</p>
	<p>4.2. <u>Cybersécurité</u></p> <p>Chaque SPF/SPP doit protéger son environnement informatique contre les cyberattaques. Dans ce cadre, chaque SPF/SPP envisagera une politique « security by design » dans le cadre du développement de ses applications et systèmes</p>	<p>a) Le Collège des Présidents chargera un groupe de travail d'experts (GCloud, DPO, etc.) de définir les KPI<sup>6</sup> pertinents</p>

<sup>6</sup> Ces KPI devront préalablement être soumis pour approbation et approuvés par le Collège des Présidents et le Conseil des ministres

	<p>et participera pleinement aux initiatives transversales du gouvernement, du CCB et de la DG DT du SPF BOSA en la matière. Une attention particulière est accordée à la sensibilisation des fonctionnaires fédéraux à la « cyber awareness ».</p> <p>Le gouvernement s'est engagé à travailler sur une stratégie transversale en matière de cybersécurité et tiendra compte des résultats de la « spending review » en matière de cybersécurité.</p>	à intégrer dans le plan opérationnel dès 2023.
	<p><b>4.3 Responsabilité sociale de la numérisation</b> Chaque SPF/SPP s'engage à identifier les voies d'amélioration en termes de consommation et d'efficacité énergétiques en réalisant par exemple un audit au sein du département informatique, dans le but de prendre des mesures concrètes visant à réduire les émissions de CO<sub>2</sub>. Les pistes potentielles dans ce cadre sont l'utilisation d'une énergie 100 % verte, le refroidissement efficace des serveurs, l'achat d'équipements et l'optimisation des paramètres énergétiques.</p>	a) Chaque SPF/SPP demande un audit de décarbonisation Y/N.
<b>5. Accessibilité</b>	<p><b>5.1. Numérique</b> Conformément à la loi du 19 juillet 2018 relative à l'accessibilité des sites Internet et des applications mobiles des organismes du secteur public qui transpose les dispositions de la Directive (UE) 2016/2102, chaque SPF/SPP assure l'accessibilité numérique de ses procédures<sup>7</sup> (en prêtant une attention particulière aux personnes touchées par la fracture numérique) et effectue une analyse annuelle à cet effet. Pour ce faire, le SPF/SPP respecte les principes d'<i>Inclusion by design</i> et de <i>Digital by default, but not digital only</i> dans le développement des logiciels, en interne comme en externe.</p>	<p>a) Une analyse d'accessibilité<sup>8</sup> est disponible Y/N.</p> <p>b) Les actions d'amélioration relatives à l'accessibilité sont identifiées Y/N.</p> <p>c) Option 1 : Le % d'actions d'amélioration identifiées mises en œuvre.</p> <p>Option 2 : Les actions d'amélioration identifiées intégrées dans le plan opérationnel Y/N.</p>
	<p><b>5.2. Continue</b> La confiance des citoyens vis-à-vis des pouvoirs publics se bâtit également grâce à la qualité et l'accessibilité des services rendus par</p>	a) La satisfaction des clients est mesurée Y/N.

<sup>7</sup> Procédure : transaction entre citoyen(s)/entreprise(s)/service(s) public(s) et les services publics

<sup>8</sup> Le service DG DT du SPF BOSA est à même de réaliser des audits, voir <https://accessibility.belgium.be/fr>.

	<p>les services publics. Chaque SPF/SPP définira des objectifs dans ses plans opérationnels concernant l'orientation-client et l'amélioration des services rendus à la société belge, en se basant entre autres sur le plan d'action fédéral Handicap.</p>	<p>b) Les actions d'amélioration concernant la satisfaction clients sont identifiées</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dans ce cadre, une attention toute particulière sera apportée à l'accessibilité des services aux couches les plus défavorisées de la société, aux actions prévues par la Régie des Bâtiments en ce qui concerne l'accessibilité des bâtiments sur base de l'inventaire « accessibilité des bâtiments pour les personnes avec un handicap » et au(x) critère(s) d'accès PMR (personnes à mobilité réduite)</li> <li>- Y/N.</li> </ul> <p>c) Option 1 : Le % d'actions d'amélioration identifiées concernant la satisfaction clients mises en œuvre.</p> <p>Option 2 : Les actions d'amélioration identifiées concernant la satisfaction clients sont intégrées dans le plan opérationnel Y/N.</p>
<p><b>6. Bonne gestion</b></p>	<p><u>6.1. Partenariats / collaboration internationale</u></p> <p>De janvier à juin 2024, la Belgique assurera la présidence du Conseil de l'Union européenne. Dans les faits, les travaux d'une présidence commencent avec la présidence précédente (Espagne, à partir de juin 2023) et se terminent avec la suivante (Hongrie, décembre 2024). C'est une opportunité pour la Belgique de mettre des thématiques prioritaires à l'agenda européen mais également de pouvoir influencer l'issue/l'avenir de certains dossiers en cours de négociation. Dès 2022, les SPF/SPP s'engagent à commencer leur préparation interne, à mettre en place de processus de concertation avec leur partenaires fédéraux et nationaux</p>	

	<p>et à participer aux initiatives du SPF Affaires étrangères. Dans ce cadre, l'État fédéral s'engage à mettre en place des moyens supplémentaires afin de permettre aux SPF/SPP de prendre leurs responsabilités dans le cadre de la présidence, sans toutefois trop impacter leurs missions organiques.</p> <p>Chaque SPF/SPP recherche activement des contacts internationaux (experts), des bonnes pratiques, des solutions innovantes pour des défis communs dans leurs domaines d'expertise respectifs auprès des administrations étrangères et les partage avec les autres SPF/SPP intéressés.</p>	
	<p><b>6.2. Gestion du budget</b></p> <p>Les SPF/SPP participeront pleinement aux objectifs budgétaires du gouvernement, et particulièrement dans le cadre des exercices de « spending reviews ».</p> <p>Les SPF/SPP communiquent de manière transparente sur les délais de paiement au service comptable fédéral du SPF BOSA et sont invités à utiliser le module (VIM) mis à disposition à cet effet par le service comptable fédéral du SPF BOSA. Les SPF/SPP soutiennent l'objectif de réduire les délais de paiement des pouvoirs fédéraux.</p> <p>De plus, les SPF/SPP veillent à la gestion des comptes de manière conforme selon la réglementation en vigueur.</p>	<p>a) Les actions d'amélioration résultant des « spending reviews » sont identifiées Y/N.</p> <p>b) Le % d'actions d'amélioration identifiées mises en œuvre.</p> <p>c) Délais moyens de paiement des factures sur base annuelle.</p>
	<p><b>6.3. Communication :</b></p> <p>Chaque SPF/SPP contribue à une politique de communication transversale (information, sensibilisation, discussion) efficace, efficiente et interactive, adaptée aux besoins du citoyen.</p> <p>Chaque SPF/SPP collabore à la mise en œuvre des principes généraux de la communication fédérale dans toutes ses activités de communication.</p>	<p>a) Le Collège des Présidents mandate le réseau des communicateurs fédéraux d'organiser un exercice de réflexion sur les moyens de communication, la qualité de l'information et les enseignements (par ex. : de la gestion de crise) Y/N.</p> <p>b) Chaque SPF/SPP participe aux exercices de réflexion susmentionnées Y/N.</p>

	Chaque SPF/SPP met en œuvre une synergie et une coopération avec d'autres organisations dans le domaine de la communication afin de renforcer l'efficacité, l'efficience et l'impact.	
	<p><u>6.4. Une meilleure réglementation</u> Dans le cadre de la recherche d'une meilleure réglementation, chaque SPF/SPP devra, lors du travail réglementaire de préparation des politiques, s'efforcer de garder la législation aussi simple que possible.</p>	/
	<p><u>6.5. Maîtrise de l'organisation</u> Les SPF/SPP s'engagent à organiser leur maîtrise organisationnelle de manière saine et à donner une suite favorable et rapide à tout résultat d'audit.</p>	/
<b>7. Durabilité</b>	<p><u>7.1. Développement durable</u></p> <p>Chaque SPF/SPP s'engage à mettre en place un système de gestion environnementale et sociale lui permettant au minimum de mesurer l'impact environnemental et sociétal de son fonctionnement. Des objectifs en la matière seront concrétisés au moyen des plans opérationnels annuels et seront clairement identifiables dans ces plans et dans les rapports des SPF/SPP.</p> <p>Les services publics fédéraux s'engagent à maximiser leur contribution au développement durable, sur la base des objectifs de développement durable (ODD - SDG) des Nations unies.</p> <p>À cette fin, ils appliqueront un système de gestion intégré basé sur les lignes directrices ISO 26000, qui couvre tous les aspects de la responsabilité sociétale des organisations. Ce faisant, le service public reconnaît sa responsabilité sociétale spécifique et son impact, et implique ses parties prenantes. Pour ce faire, il intègre les principes fondamentaux de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation, de ses missions et de sa chaîne de valeurs. Afin de maximiser l'impact de sa contribution au développement durable,</p>	<p>a) Le SPF/SPP prend des initiatives afin d'évoluer vers un système de gestion similaire à la norme ISO 26000 Y/N.</p> <p>b) Le Collège des Présidents mandate le SPF BOSA d'animer un groupe de travail afin de développer des clauses de durabilité qui garantissent que les autorités achètent de manière aussi durable que possible et exclut autant que possible de ses achats les substances dangereuses pour la santé ou l'environnement, telles que les PFAS et les perturbateurs endocriniens (Y/N).</p>

	<p>il applique une approche de matérialité au regard des 7 thèmes fondamentaux de la responsabilité sociétale et des ODD. Le gouvernement s'est engagé à fournir un soutien au SPF BOSA et à l'IFDD à cet égard.</p> <p>Les SPF/SPP jouent un rôle actif dans la politique fédérale des achats et contribuent plus généralement aux objectifs fédéraux en matière notamment de durabilité, d'économie sociale, de participation des PME, d'économie circulaire et de responsabilité sociétale des entreprises.</p> <p>À titre subsidiaire chaque fois qu'un nouveau marché public pour fournitures ou services sera lancé, les SPF/SPP vérifieront les stocks de FINshop et si un marché conjoint peut être exécuté, si une clause sociale peut être insérée.</p> <p>De plus, les marchés publics respecteront la liste d'urgence qui sera identifiée en suivant les codes CPV pour lesquels la durabilité à 100 %.</p> <p>Le gouvernement s'engage à établir cette liste d'urgence et la mettra à la disposition des acheteurs dès qu'elle aura été adoptée.</p>	
	<p><u>7.2 Développement durable</u></p> <p>Les SPF/SPP demandent une vérification externe des principaux fournisseurs du gouvernement fédéral sur leur responsabilité sociétale pour les produits et services de la liste d'urgence et à partir de valeurs contractuelles supérieures au seuil européen.</p> <p>Les SPF/SPP optent pour des produits garantis exempts de substances toxiques dès que des alternatives sûres et durables sont disponibles.</p>	<p>a) Examen annuel des notations de responsabilité sociétale des principaux fournisseurs fédéraux sur base d'un CSR Business Ratings Contract Y/N.</p>
<p><b>8. Mobilité</b></p>	<p>Chaque SPF/SPP s'engage à réfléchir, développer et mettre en place une politique de mobilité durable pour tout type de déplacement, axée notamment et prioritairement sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-l'intégration d'une dimension mobilité dans sa politique de développement durable.</li> </ul>	<p>/</p>

	<p>L'intégration d'une dimension mobilité dans sa politique</p> <p>de développement durable. Cela permettra de mettre en avant des modes de déplacement durables et le principe STOP (Stappen, Trappen, Openbare vervoer, Privé voertuig).</p> <p>- la prise en compte des modes de déplacement durables ainsi que l'application des principes STOP et « AvoidShift-Improve », tant pour les déplacements de mission que pour les transports logistiques. Une attention toute particulière sera donnée aux déplacements urbain ou courte distance (&lt; 15 km).</p>	
--	---	--