

**Avant-projet d'Arrêté du Gouvernement de la Communauté française définissant la méthodologie générale de l'audit en milieu scolaire en application des articles 4, § 1<sup>er</sup>, alinéa 2, 5, § 1<sup>er</sup>, alinéa 2, et 7, § 1<sup>er</sup>, alinéa 2, du décret du 10 janvier 2019 relatif au Service général de l'Inspection.**

Le Gouvernement de la Communauté française,

Vu le décret du 10 janvier 2019 relatif au Service général de l'Inspection, notamment les articles 4, § 1<sup>er</sup>, alinéa 2, 5, § 1<sup>er</sup>, alinéa 2, et 7, § 1<sup>er</sup>, alinéa 2 ;

Vu l'avis de l'Inspecteur des Finances, donné le 27 mars 2019 ;

Vu l'accord du Ministre du Budget, donné le 2 avril 2019 ;

Vu le protocole de négociation avec le comité de négociation des organes de représentation et de coordination des Pouvoirs organisateurs de l'enseignement et des centres PMS subventionnés du décret du 20 juillet 2006 relatif à la concertation des organes de représentation et de coordination des Pouvoirs organisateurs de l'enseignement et des Centres PMS subventionnés, conclu en date du 29 avril 2019 ;

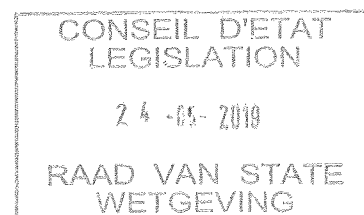
Vu le protocole de négociation syndicale au sein du Comité de négociation de secteur IX, du Comité des services publics provinciaux et locaux – section II et du Comité de négociation pour les statuts des personnels de l'Enseignement libre subventionné selon la procédure de l'arrêté royal du 28 septembre 1984 portant exécution de la loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités, conclu en date du 29 avril 2019 ;

Vu l'avis XXX/X du Conseil d'Etat, donné le XX XX 2019, en application de l'article 84, § 1<sup>er</sup>, alinéa 1<sup>er</sup>, 2<sup>o</sup>, des lois sur le Conseil d'Etat, coordonnées le 12 janvier 1973 ;

Sur la proposition de la Ministre de l'Education;

Après délibération,

**ARRÊTE :**



**Article 1<sup>er</sup>.** – Pour l'application du présent arrêté, il y a lieu d'entendre par :

1° Cellule intermédiaire de coordination : la Cellule créée au sein du Ministère de la Communauté française par l'article 61 du Décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre.

2° Inspecteur général coordonnateur : le membre du Service général de l'Inspection visé par le décret du 10 janvier 2019 relatif au Service général de l'Inspection, chargé d'en assurer la direction.

3° Mandat : Acte administratif par lequel la Cellule intermédiaire de coordination fixe formellement la portée et les limites de la mission d'audit confiée au Service général de

l'Inspection conformément aux articles 4, § 1<sup>er</sup>, alinéa 3 ; 5, § 1<sup>er</sup>, alinéa 2, et 7, § 1<sup>er</sup>, alinéa 3 du décret du 10 janvier 2019 relatif au Service général de l'Inspection.

4° Ecole : Etablissement d'enseignement.

5° CPMS : centre psycho-médico-social organisé ou subventionné par la Communauté française.

**Article 2.** – La méthodologie générale visée aux articles 4, § 1<sup>er</sup>, alinéa 2, 5, § 1<sup>er</sup>, alinéa 2, et 7, § 1<sup>er</sup>, alinéa 2, du décret du 10 janvier 2019 relatif au Service général de l'Inspection est reprise en annexe au présent arrêté dans le document intitulé « Charte de l'audit en milieu scolaire ».

**Article 3.** – Pour chacun des audits réalisés par le Service général de l'Inspection, la méthodologie générale de l'audit en milieu scolaire visée à l'article 2 est complétée par les documents suivants, lesquels lui sont annexés :

1° le mandat de la mission d'audit confiée par la Cellule intermédiaire de coordination au Service général de l'Inspection ;

2° le descriptif du dispositif et de la méthodologie spécifique sur la base desquels la mission d'audit est réalisée, déterminés par l'Inspecteur général coordonnateur en concertation avec la Cellule intermédiaire de coordination.

**Article 4.** – La Charte de l'audit en milieu scolaire est transmise par toutes voies utiles au Pouvoir organisateur et à la direction de chacune des écoles ou chacun des CPMS concerné-e par un audit, avant la réalisation de celui-ci.

**Article 5.** – Le présent arrêté entre en vigueur le jour de sa publication.

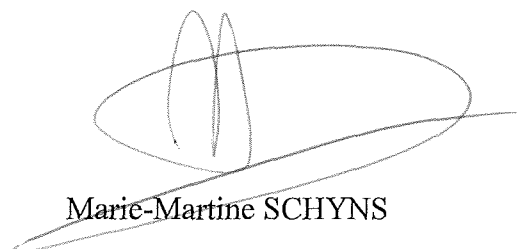
**Article 6.** – Le Ministre ayant l'Enseignement obligatoire dans ses attributions est chargé de l'exécution du présent arrêté.

Bruxelles, le

Le Ministre-Président, en charge de l'Egalité des chances et des Droits des femmes

Rudy DEMOTTE

La Ministre de l'Education

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping loop that encircles the text 'Marie-Martine SCHYNS'.

Marie-Martine SCHYNS

Le Vice-Président et Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Promotion sociale de la  
Recherche et des Médias

Jean-Claude MARCOURT

**Annexe à l'Arrêté du Gouvernement de la Communauté française définissant la méthodologie générale de l'audit en milieu scolaire en application des articles 4, § 1<sup>er</sup>, alinéa 2, 5, § 1<sup>er</sup>, alinéa 2, et 7, § 1<sup>er</sup>, alinéa 2 du décret du 10 janvier 2019 relatif au Service général de l'Inspection**

**« Annexe. - La Charte de l'audit en milieu scolaire »**

## **Charte de l'audit en milieu scolaire**

### **Préambule**

Les éléments constitutifs de la présente Charte définissent la méthodologie générale de l'audit en milieu scolaire et sont construits à partir :

- du décret du 10 janvier 2019 relatif au Service général de l'inspection ;
- pour ce qui concerne l'audit des écoles de l'enseignement maternel, primaire ou secondaire, ordinaire ou spécialisé, des articles 67 et 68 du décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre d'une part et de l'avis n° 3<sup>1</sup> du Groupe central du Pacte pour un Enseignement d'Excellence d'autre part.

Ils sont en outre inspirés :

- du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit<sup>2</sup>, comprenant les Principes fondamentaux\* pour la pratique professionnelle de l'audit interne, le Code de déontologie, les Normes\* et la définition de l'audit interne – édition 2017;
- des référentiels, normes\*, code de déontologie\* et méthodologie de l'Agence pour l'Evaluation de la Qualité de l'Enseignement supérieur de la Communauté française (AEQES)<sup>3</sup>.

Conformément aux articles 4, §1<sup>er</sup>; 5, §1<sup>er</sup> et 7, §1<sup>er</sup> du décret du 10 janvier 2019 relatif au Service général de l'Inspection, qui portent sur la mission d'audit en milieu scolaire, le Gouvernement arrête la méthodologie générale sur la base de laquelle les missions de l'audit seront exécutées.

Cette méthodologie générale comprend la définition, les principes fondamentaux\* pour la pratique professionnelle, la déontologie de l'auditeur\*, les normes\* et la procédure générale de l'audit en milieu scolaire.

#### *Interprétation*

*La Charte de l'audit est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit en milieu scolaire. La Charte définit le positionnement de l'audit*

---

<sup>1</sup> Mars 2017

<sup>2</sup> Tel que défini par l'Institut des Auditeurs internes (IIA, The Institute of Internal Auditors)

<sup>3</sup> AEQUES créée par le décret du 22 février 2008 portant diverses mesures relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'Agence pour l'Evaluation de la Qualité de l'Enseignement supérieur organisé ou subventionné par la Communauté française.

*au sein du pouvoir régulateur et le rôle de la Cellule intermédiaire de coordination en lien avec l'audit ; elle autorise l'accès aux données, aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation des missions; elle définit le périmètre général de l'audit en milieu scolaire. L'approbation finale de la Charte de l'audit en milieu scolaire relève de la responsabilité du Gouvernement.*

La Cellule intermédiaire de coordination\* (CIC\*) transmet annuellement un rapport sur l'évaluation des missions d'audit réalisées au Gouvernement et lui propose, s'il échet, une éventuelle adaptation de cette méthodologie générale.

Tous les termes suivis d'un astérisque sont définis dans le glossaire de la présente Charte.

## Table des matières

|    |                                                                                                                           |    |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. | Contexte de l'audit en milieu scolaire .....                                                                              | 6  |
| 2. | Définition de l'audit en milieu scolaire .....                                                                            | 8  |
| 3. | Principes fondamentaux* de l'audit et déontologie de l'auditeur en milieu scolaire .....                                  | 9  |
| 4. | Normes* de l'audit en milieu scolaire .....                                                                               | 10 |
|    | Introduction : .....                                                                                                      | 10 |
|    | Norme 1 : Mission, pouvoirs et responsabilités .....                                                                      | 11 |
|    | Norme 2 : Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la Charte .....                                               | 11 |
|    | Norme 3 : Indépendance et objectivité .....                                                                               | 11 |
|    | Norme 4 : Rôle de l'auditeur en dehors de l'audit .....                                                                   | 13 |
|    | Norme 5 : Impartialité .....                                                                                              | 14 |
|    | Norme 6 : Compétence et conscience professionnelle .....                                                                  | 14 |
|    | Norme 7 : Formation professionnelle continue .....                                                                        | 15 |
|    | Norme 8 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité .....                                                           | 15 |
|    | Norme 9 : Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité .....                                 | 17 |
|    | Norme 10 : Utilisation de la mention « Conforme aux normes inscrites dans la Charte de l'audit en milieu scolaire » ..... | 17 |
| 5. | Procédure générale de l'audit en milieu scolaire .....                                                                    | 17 |
|    | 5.1. Cadre de la mission : le mandat .....                                                                                | 17 |
|    | 5.2. Dispositif et méthodologie spécifique .....                                                                          | 18 |
|    | 5.3. Gestion des ressources : composition de l'équipe d'auditeurs .....                                                   | 19 |
|    | 5.4. Etapes de la mission d'audit .....                                                                                   | 21 |
|    | 5.5. Confidentialité des dossiers / rapports d'audit .....                                                                | 25 |
| 6. | Glossaire .....                                                                                                           | 27 |
| 7. | Annexes de la Charte de l'audit en milieu scolaire .....                                                                  | 30 |
|    | 7.1. Information synthétique sur la formation des auditeurs .....                                                         | 30 |
|    | 7.2. Information synthétique sur l'évaluation des missions d'audit .....                                                  | 31 |

## 1. Contexte de l'audit en milieu scolaire

Les missions d'audit en milieu scolaire sont confiées au Service général de l'Inspection par le décret du 10 janvier 2019 en ses articles 4, §1<sup>er</sup>, pour les écoles de l'enseignement maternel, primaire, fondamental ou secondaire, 5, §1<sup>er</sup>, pour les établissements de l'enseignement de promotion sociale et 7, §1<sup>er</sup>, pour les centres psycho-médico-sociaux.

Quel que soit l'article visé, le dispositif général de la mission d'audit confiée au Service général de l'Inspection comporte les **8 éléments communs** suivants:

- 1° Le Gouvernement définit la méthodologie générale sur la base de laquelle les missions d'audit sont exécutées.
- 2° Avant toute mission d'audit, la *Cellule intermédiaire de coordination\** (CIC) fixe la portée et les limites du *mandat\** confié au Service général de l'Inspection pour les besoins de la mission.
- 3° L'*Inspecteur général coordonnateur\** (IGC), en concertation avec la CIC\*, détermine le dispositif et la méthodologie spécifique sur la base desquels la mission est réalisée.
- 4° Toute mission d'audit donne lieu, dans les quinze jours ouvrables suivant sa clôture, à l'établissement d'un diagnostic, repris dans un rapport.
- 5° Le Gouvernement définit le modèle du rapport comprenant le diagnostic, sur la proposition de l'IGC\* ;
- 6° Le rapport comprenant le diagnostic est destiné à la CIC\* ainsi qu'au PO / école / établissement / CPMS audité.
- 7° Dans le cadre d'une mission d'audit et singulièrement du rapport comprenant le diagnostic, le Service général de l'Inspection agit par voie de recommandations.
- 8° Si, dans le cadre du *mandat\** d'une mission d'audit, un *manquement substantiel présumé\** est relevé, qui serait susceptible de donner lieu à une *mission d'investigation et de contrôle spécifiques\**, le rapport comprenant le diagnostic en fait mention. Il peut faire l'objet d'un rapport distinct, transmis immédiatement, par la voie hiérarchique, au président de la CIC qui assurera le suivi à donner à ce rapport.

Cependant, la mission d'audit comporte également des **éléments spécifiques** selon que la mission s'exerce dans une école de l'enseignement maternel, primaire, fondamental ou secondaire, ordinaire ou spécialisé, dans un établissement de l'enseignement de promotion sociale ou dans un centre PMS :

- 1° Dans l'enseignement maternel, primaire, fondamental ou secondaire, ordinaire ou spécialisé<sup>4</sup>, la mission d'audit s'inscrit dans la nouvelle approche de la gouvernance et du nouveau cadre de pilotage contractualisant les relations entre le pouvoir régulateur et les écoles.

« Le nouveau service d'inspection comprendrait en particulier un service d'audit intervenant dans les établissements où des difficultés se posent. En tout état de cause, ce service d'audit doit rester indépendant des directions territoriales et des DCO<sup>5</sup>. Il est exclu qu'un DCO soit à la fois co-contractant du plan de pilotage et

<sup>4</sup> Article 4, §1<sup>er</sup>, du décret du 10 janvier 2019 relatif au Service général de l'inspection.

<sup>5</sup> Délégués au contrat d'objectifs

*auditeur du même établissement. L'audit doit matérialiser un « droit de regard » de l'administration centrale dans le cas d'établissements qui posent difficulté par rapport à la réalisation de leurs objectifs. » Extrait de l'Avis n° 3 du Pacte pour un Enseignement d'Excellence – p. 115.*

Les audits sont réalisés dans le cadre de l'article 67, § 8, ou de l'article 68, § 2, du *décret missions (DM)\**, dans des établissements où des difficultés se posent:

- Dans le cadre de l'article 67 du *DM\**, la mission d'audit est réalisée soit à la demande du Pouvoir organisateur, soit à la demande des délégués aux contrats d'objectifs (DCO)\* / directeurs de zone (DZ)\* en cas de refus ou d'incapacité d'un établissement à établir son plan de pilotage, soit à la suite d'une évaluation intermédiaire ou finale du contrat d'objectifs, soit encore à la demande des Services du Gouvernement.  
Dans ces différents cas, l'audit est réalisé après une analyse effectuée par la *CIC\** quant à l'opportunité et la faisabilité de l'audit demandé.
- Dans le cadre de l'article 68 du *DM\**, la mission d'audit est réalisée dans les écoles dont les performances présentent un écart significatif selon la notion arrêtée par le Gouvernement<sup>6</sup>.

2° Dans l'enseignement de promotion sociale<sup>7</sup>, la mission d'audit porte sur les établissements pour lesquels la *CIC\** valide la demande d'audit formulée par les Services du Gouvernement ou par le pouvoir organisateur concerné, sur la base d'objectifs généraux définis par le Gouvernement en vertu des lois, décrets et règlements de l'enseignement de promotion sociale.

3° Pour les centres psycho-médico-sociaux<sup>8</sup>, la mission d'audit porte sur les centres psycho-médico-sociaux pour lesquels la *CIC\** valide la demande d'audit formulée par les Services du Gouvernement ou par le pouvoir organisateur concerné sur la base de la mise en œuvre des missions générales et prioritaires définies par le Gouvernement en vertu des lois, décrets et règlements relatifs aux centres psycho-médico-sociaux.

La présente Charte de l'audit en milieu scolaire porte sur les 8 éléments communs à l'ensemble des missions d'audit.

Dans tous les cas, l'objectif de ces missions d'audit est que les entités auditées se saisissent des recommandations émises par les auditeurs et, dans le cas de l'enseignement obligatoire, que les DCO/DZ s'assurent du suivi des celles-ci en manière telle que l'audit ait un impact sur la situation de ces écoles, établissements scolaires ou CPMS.

L'audit matérialise un « droit de regard » de l'administration centrale dans le cas de ces écoles / établissements / CPMS.

Cependant, de manière à garantir l'indépendance et l'objectivité requises dans toute mission d'audit, les auditeurs, issus du SGI, bénéficient d'une position d'indépendance par rapport à l'administration, par rapport au pouvoir régulateur, par rapport aux délégués aux contrats

---

<sup>6</sup> Décret missions - Article 68, §1<sup>er</sup> : Le Gouvernement arrête, après avis de la Commission de pilotage, la notion de performances présentant un écart significatif en dessous de la moyenne des établissements comparés. A cette fin, il s'appuie sur une analyse comparée d'indicateurs croisés et récurrents pour un ensemble d'établissements présentant un même profil, et appartenant à un même groupe de classes, la classe étant définie à l'article 4 du décret Encadrement différencié. Les indicateurs choisis sont liés au climat de l'école, aux parcours et résultats des élèves et aux équipes pédagogiques.

<sup>7</sup> Article 5, §1<sup>er</sup>, du décret du 10 janvier 2019 relatif au Service général de l'inspection.

<sup>8</sup> Article 7, §1<sup>er</sup>, du décret du 10 janvier 2019 relatif au Service général de l'inspection.

d'objectifs et directeurs de zone, et par rapport aux pouvoirs organisateurs des écoles / établissements scolaires / CPMS.

La Cellule intermédiaire de coordination<sup>9</sup> (CIC\*), créée au sein du ministère de la Communauté française, assure la coordination entre le service général de l'Inspection et le service général du Pilotage des Ecoles et des Centres psycho-médico-sociaux, ainsi qu'entre ces deux services généraux et les autres services et directions placés au sein de la Direction générale du Pilotage du Système Educatif. La CIC\* définit des critères objectifs sur la base desquels elle valide les demandes d'audit en milieu scolaire.

La Cellule intermédiaire de coordination est composée :

- 1° du fonctionnaire général en charge de la Direction générale du Pilotage du Système éducatif ou son délégué ;
- 2° de l'Inspecteur général coordonnateur du Service général de l'Inspection ou son délégué ;
- 3° du Délégué coordonnateur du Service général de Pilotage des Écoles et des Centres psycho-médico-sociaux ou son délégué.

## 2. Définition de l'audit en milieu scolaire

« L'audit en milieu scolaire est une activité indépendante et objective qui donne à une école, à un établissement ou à un CPMS une assurance sur le degré de maîtrise de ses activités, lui apporte ses recommandations pour les améliorer et contribue ainsi à créer de la valeur ajoutée. L'audit en milieu scolaire aide ces écoles, établissements ou CPMS à atteindre leurs objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, leurs forces et leurs faiblesses, leurs procédures de gestion des atouts et des risques, de contrôle et de gouvernance, en faisant des recommandations pour améliorer leur efficacité et pour contribuer à l'équité du système éducatif. »

### *Interprétation*

*Le terme assurance a été choisi ici en référence aux missions d'audit d'assurance, par lesquelles les auditeurs procèdent à une évaluation objective en vue de formuler des opinions ou des conclusions sur une entité, un processus, un système ou tout autre domaine. Les missions d'audit d'assurance s'opposent par définition aux missions d'audit de conseil qui sont le plus souvent entreprises à la demande d'un client et dont la nature et le périmètre font l'objet d'un accord entre auditeurs et clients. Dans le cadre des audits en milieu scolaire, seules des missions d'assurance sont réalisées.*

*Par valeur ajoutée, il faut entendre l'amélioration apportée à la situation de l'école, de l'établissement scolaire ou du CPMS par le biais de l'audit, des recommandations qu'il a produites et du suivi qui y a été donné. Cette plus-value étant mesurable par exemple à partir des indicateurs de l'enseignement relatifs à cette école, à cet établissement scolaire, à ce CPMS.*

*Les procédures de gestion des atouts et des risques fait ici référence aux modalités de gestion mises en place par l'école, par l'établissement scolaire ou par le CPMS par rapport à ce qui leur permet (atouts) ou ce qui ne leur permet pas (risques)*

<sup>9</sup> Créée par l'article 61 du Décret Missions

*d'atteindre leurs objectifs. Un risque peut en effet être compris comme la possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs.*

*Les recommandations auxquelles se réfère cette définition sont comprises dans le diagnostic, lui-même intégré au rapport d'audit. Les recommandations proposent des indications, des pistes d'actions permettant d'améliorer une situation.*

*Conformément à l'article 8 du décret du 10 janvier 2019 relatif au Service général de l'Inspection, ces recommandations s'inscrivent dans le respect de la liberté d'enseignement et ne peuvent en aucun cas constituer des directives portant sur les méthodes pédagogiques ou la liberté du pouvoir organisateur d'aménager ses horaires dans le cadre des prescriptions légales et réglementaires. Dans les centres psycho-médico-sociaux, les recommandations formulées par les auditeurs ne constituent pas des directives concernant la méthodologie mise en place pour atteindre les objectifs fixés dans le projet de centre sur la base de leurs missions ou la liberté du pouvoir organisateur d'aménager ses horaires dans le cadre des prescriptions légales et réglementaires.*

### 3. Principes fondamentaux\* de l'audit et déontologie de l'auditeur en milieu scolaire

Dans sa pratique professionnelle, l'auditeur respecte les principes fondamentaux de l'audit en milieu scolaire que sont l'intégrité, l'objectivité, la compétence, la transparence, l'indépendance, la confidentialité. Ces principes fondent la déontologie de l'auditeur :

#### *a) Intégrité*

Un audit est réalisé avec intégrité, c'est-à-dire honnêtement, dans le respect des institutions auditées et conformément à la définition de l'audit en milieu scolaire.

#### *b) Objectivité*

Un audit est réalisé avec objectivité, c'est-à-dire de manière rigoureuse, pertinente et sans biais. L'objectivité nécessite que les auditeurs ne subordonnent pas leur jugement professionnel à celui d'autres personnes. Les jugements émis sont étayés par des éléments relevés dans le rapport d'audit, sur la base des collectes de données réalisées ou des analyses effectuées dans le cadre de la mission d'audit.

#### *c) Compétence*

Un audit est réalisé avec compétence, c'est-à-dire par des auditeurs possédant les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. Ces compétences doivent être exercées avec conscience professionnelle.

#### *d) Transparence*

Un audit est réalisé avec transparence. Les auditeurs qui réalisent la mission d'audit communiquent sur leurs actions avec les écoles, les établissements scolaires ou CPMS audités. Un rapport d'audit est le reflet de la mission d'audit réalisée et l'information reprise dans le rapport est exposée avec clarté et précision. Un rapport est remis bis-annuellement au Gouvernement quant aux activités d'audit menées par le SGI<sup>10</sup>. Les auditeurs issus du SGI

<sup>10</sup> Cf. Décret du 9-01-2019 relatif au SGI, art. 11, §2, al.3.

procèdent à une auto-évaluation annuelle et se soumettent tous les cinq ans à une évaluation externe<sup>11</sup>. La communication publique sur la nature et le fonctionnement de la mission de l'audit en milieu scolaire est régulièrement mise à jour sur le site enseignement.be. La communication aux PO / écoles / établissements / CPMS concernés par un audit est faite notamment par le biais de la Charte de l'audit en milieu scolaire.

*e) Indépendance*

Un audit est réalisé avec indépendance. Les auditeurs sont rattachés à un niveau de l'organisation qui leur permet d'exercer leur mission sans biais. Les missions d'audit ne sont jamais réalisées au sein d'une école, d'un établissement scolaire ou d'un CPMS en même temps qu'une autre mission relevant des compétences du SGI<sup>12</sup>.

*f) Confidentialité*

Un audit est réalisé de manière confidentielle. Les auditeurs s'engagent à ne pas diffuser d'informations sur les écoles, les établissements scolaires ou CPMS audités en cours de mission ou au terme de celle-ci. Les rapports et diagnostics qui clôturent les missions d'audit ne peuvent être communiqués à des tiers, hormis dans le cadre de ce qui est prévu par le Décret Mission et le Décret relatif au SGI.

#### 4. Normes\* de l'audit en milieu scolaire

Introduction :

Un audit est exercé dans différents environnements juridiques et culturels, au bénéfice d'organisations dont l'objet, la taille, la complexité et la structure sont divers. Il peut être exercé par des professionnels de l'audit, internes ou externes à l'organisation.

Comme ces différences peuvent influencer la pratique de l'audit dans chaque environnement, il est essentiel de se conformer aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit* de l'Institut des Auditeurs internes (Institute of Internal Auditors (IIA)) (ci-après « *les Normes* ») pour que les auditeurs et la fonction d'audit s'acquittent de leurs responsabilités.

Les *Normes\** ont pour objet :

- a. de fournir un cadre pour la réalisation et le développement de l'audit;
- b. d'établir les critères d'évaluation de l'audit;
- c. de favoriser l'amélioration des processus et des opérations de l'organisation.

Les *Normes* sont des dispositions obligatoires fondées sur des principes. Elles sont constituées :

- de déclarations sur les exigences fondamentales pour la pratique professionnelle de l'audit et pour l'évaluation de l'efficacité de son fonctionnement ; elles sont applicables tant au niveau de la fonction qu'au niveau individuel ;
- d'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les *Normes\**.

L'audit en milieu scolaire se conforme à ces normes.

<sup>11</sup> Cr. Normes 8 et 9 de l'audit en milieu scolaire reprises dans la présente Charte.

<sup>12</sup> Cf. Décret du 9-01-2019 relatif au SGI, art. 10, al. 2.

Les Normes\* s'appliquent aux auditeurs et à la mission d'audit. Tous les auditeurs ont la responsabilité de se conformer aux Normes relatives à l'objectivité, aux compétences et à la conscience professionnelle individuelles. De plus, ils doivent se conformer aux Normes relatives aux responsabilités associées à leur service (le SGI). L'Inspecteur général coordonnateur a la responsabilité supplémentaire d'assurer la conformité globale de l'audit avec les Normes\* et d'en rendre compte à la Cellule intermédiaire de coordination et au Gouvernement.

Lorsque la législation ou la réglementation empêchent les auditeurs ou la mission d'audit de se conformer à certaines dispositions des Normes\*, il est nécessaire de respecter toutes les autres dispositions et de procéder à une communication appropriée.

### **Norme 1 : Mission, pouvoirs et responsabilités**

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit en milieu scolaire sont formellement définis dans la Charte de l'audit, en cohérence avec les dispositions décrétales relatives à la mission d'audit visées aux articles 4, 5 et 7 du décret du 10 janvier 2019 relatif au Service général de l'Inspection et, pour ce qui concerne les missions portant sur les écoles de l'enseignement maternel, primaire, fondamental ou secondaire, aux articles 67 et 68 du décret missions du 24 juillet 1997.

La mission d'audit s'inscrit également dans le Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP) de l'audit, soit les Principes fondamentaux\* pour la pratique professionnelle de l'audit interne, le Code de déontologie\*, les Normes\* et la définition de l'audit interne. Ce cadre a été adapté au milieu scolaire.

La méthodologie générale de l'audit en milieu scolaire s'appuie sur une définition de l'audit en milieu scolaire, des Principes fondamentaux\* pour la pratique professionnelle, une déontologie\*, des Normes\* et une Procédure.

La Cellule intermédiaire de coordination transmet annuellement un rapport sur l'évaluation des missions d'audit réalisées au Gouvernement et lui propose, s'il échet, une éventuelle adaptation de cette méthodologie générale.

#### *Interprétation*

*La Charte de l'audit est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit en milieu scolaire.*

*La Charte définit le positionnement de l'audit au sein du pouvoir régulateur et vis-à-vis des écoles/ établissements scolaires/ CPMS et le rôle de la Cellule intermédiaire de coordination.*

### **Norme 2 : Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la Charte**

Le caractère obligatoire de la Définition de l'audit des Principes fondamentaux\* pour la pratique professionnelle de l'audit, de la déontologie\*, des Normes\* et de la Procédure doit être reconnu dans la Charte de l'audit.

### **Norme 3 : Indépendance et objectivité**

L'audit doit être indépendant et les auditeurs doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.

#### *Interprétation*

*L'indépendance est la capacité de l'audit à exercer, sans biais, ses responsabilités. Afin d'atteindre le niveau d'indépendance nécessaire à l'exercice efficace de ses*

*responsabilités, l'IGC doit avoir un accès direct et non restreint à toutes les informations traitées par la CIC\*.*

*Les atteintes à l'indépendance doivent être appréhendées au niveau :*

- de l'auditeur ;*
- de la mission ;*
- de la fonction d'audit et de son positionnement dans l'organisation.*

*L'objectivité est un état d'esprit non biaisé qui permet aux auditeurs d'accomplir leurs missions de telle sorte qu'ils soient confiants en la qualité de leurs travaux menés sans compromis. L'objectivité nécessite que les auditeurs ne subordonnent pas leur jugement professionnel à celui d'autres personnes. Les atteintes à l'objectivité doivent être appréhendées au niveau :*

- de l'auditeur;*
- de la mission ;*
- de la fonction d'audit et de son positionnement dans l'organisation.*

L'Inspecteur général coordonnateur (IGC\*) est responsable du service d'audit. Tous les deux ans au moins, l'IGC\* doit confirmer au Gouvernement l'indépendance de l'audit dans le système éducatif.

#### *Interprétation*

*En termes d'organisation, l'indépendance est effectivement atteinte lorsque le responsable de l'audit est fonctionnellement rattaché au Gouvernement.*

*Le rattachement fonctionnel implique, par exemple, que le Gouvernement :*

- approuve la Charte de l'audit;*
- approuve la méthodologie générale d'audit fondée sur une approche par les risques ;*
- approuve le budget et les ressources prévisionnels de l'audit;*
- reçoive de l'Inspecteur général coordonnateur par le rapport bisannuel<sup>13</sup> qu'il lui transmet, les informations sur la réalisation du plan d'audit et tout autre sujet afférent à l'audit.*

L'audit en milieu scolaire ne doit subir aucune ingérence lors de la réalisation des missions et de la communication des résultats. Dans l'éventualité de telles ingérences, l'IGC\* doit les exposer et discuter de leurs conséquences avec la Cellule Intermédiaire de coordination\*. C'est alors au Directeur général de la DGPSE, en tant que président de la Cellule intermédiaire de coordination\*, de garantir l'autonomie des auditeurs lors de leur mission d'audit.

Si l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs sont compromises dans les faits ou en apparence, les parties concernées doivent en être informées de manière précise. La forme de cette communication dépendra de la nature de l'atteinte à l'indépendance.

#### *Interprétation*

*Parmi les atteintes à l'indépendance dans l'organisation et à l'objectivité individuelle, figurent les conflits d'intérêts personnels, les limitations de périmètre, les restrictions d'accès aux données, aux personnes et aux biens, ainsi que les limitations de ressources notamment au niveau du budget.*

*L'identification des parties qui doivent être informées d'une atteinte à l'objectivité et à l'indépendance dépend d'une part de la nature de cette atteinte, et d'autre part des*

<sup>13</sup> Cf. Décret du 9-01-2019 relatif au SGI, art. 11, §2, al.3.

*responsabilités de l'IGC\* à l'égard de la CIC\* et du Gouvernement. Dans tous les cas, l'auditeur doit prévenir son supérieur hiérarchique qui préviendra la CIC\*.*

Une mission d'audit ne pourra jamais être menée dans une école, un établissement scolaire ou un CPMS en même temps qu'une mission d'évaluation, une mission d'investigation et de contrôle spécifique, ou une mission portant sur l'aptitude pédagogique d'un membre du personnel d'une équipe éducative / aptitude professionnelle d'un membre du personnel technique.

*Interprétation*

*Une mission d'audit et une autre des missions confiées au SGI ne peuvent pas être concomitantes. La première exige que celui qui l'assume assume une posture d'auditeur tandis que les autres impliquent une posture d'inspecteur voire de contrôleur.*

*Dans le cas où il y aurait risque de concomitance, il revient à la CIC de vérifier que la mission d'audit puisse se dérouler dans les délais requis par le mandat.*

*Dans les cas exceptionnels où une mission d'enquête et de contrôle spécifique, diligentée à la demande du Gouvernement, du fonctionnaire général en charge de l'AGE ou du fonctionnaire général en charge de la DGPSE, requiert l'urgence, la mission d'audit est suspendue. Il revient au président de la CIC de signifier formellement le début et la fin de la suspension de l'exécution de la mission d'audit en cours, tant au PO et à la direction de l'établissement audité qu'à l'IGC qui transmet immédiatement la décision à l'équipe des auditeurs concerné via leur inspecteur général ou inspecteur coordonnateur.*

Les auditeurs doivent s'abstenir d'auditer les opérations dont ils étaient auparavant responsables : l'objectivité d'un auditeur est présumée altérée lorsqu'il réalise une mission d'audit dans un établissement ou un CPMS dont il a eu la responsabilité au cours de l'année précédente dans le cadre d'une mission d'investigation ou de contrôle spécifique. L'objectivité d'un auditeur est présumée altérée lorsqu'il réalise une mission d'audit dans une école d'enseignement maternel, primaire, fondamental ou secondaire dont il a eu la responsabilité au cours de la période couverte par un plan de pilotage / contrat d'objectifs dans le cadre d'une mission d'investigation ou de contrôle spécifique.

**Norme 4 : Rôle de l'auditeur en dehors de l'audit**

Lorsque l'auditeur se voit confier, des rôles et/ou des responsabilités qui ne relèvent pas de l'audit, des précautions doivent être prises pour limiter les atteintes à l'indépendance ou à l'objectivité.

*Interprétation*

*Parfois, il est demandé à l'auditeur d'assumer des rôles et des responsabilités supplémentaires en-dehors de l'audit. Ces rôles et responsabilités pourraient compromettre, ou sembler compromettre, l'indépendance de la fonction d'audit dans l'organisation, ou l'objectivité individuelle des auditeurs. Bien que les articles 4, §7, al. 2 ;*

5, §10, al. 2 et 7, §7, al. 2<sup>14</sup> balisent les missions d'audit, les précautions à prendre comprennent la surveillance généralement effectuée par le Gouvernement ou la CIC\* pour traiter les atteintes potentielles à l'indépendance et à l'objectivité. Ces précautions peuvent notamment se traduire par une évaluation périodique des rattachements et des responsabilités, voire par des dispositifs compensatoires afin d'obtenir une assurance quant aux domaines de responsabilités supplémentaires.

### **Norme 5 : Impartialité**

Les auditeurs doivent avoir une attitude impartiale et non biaisée, et éviter tout conflit d'intérêts.

#### *Interprétation*

*Est considérée comme un conflit d'intérêts, une situation dans laquelle un auditeur, qui jouit d'une position de confiance, a un intérêt personnel ou professionnel en contradiction avec ses devoirs et responsabilités d'auditeur. De tels intérêts peuvent empêcher l'auditeur d'exercer ses responsabilités de façon impartiale. Un conflit d'intérêts peut exister même si aucun acte contraire à l'éthique ou malhonnête n'a été commis. Un conflit d'intérêts peut créer une situation susceptible d'entamer la confiance en l'auditeur, la fonction d'audit et la profession. Un conflit d'intérêts peut compromettre la capacité d'une personne à conduire ses activités et exercer ses responsabilités de manière objective. Une mission d'audit en milieu scolaire confiée à un inspecteur effectuant par ailleurs une autre mission relevant du SGI dans la même école, le même établissement scolaire ou le même CPMS relève du conflit d'intérêt.*

### **Norme 6 : Compétence et conscience professionnelle**

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle. Les auditeurs doivent posséder les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'équipe d'audit doit collectivement posséder ou acquérir les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

#### *Interprétation*

*Compétence est un terme générique qui fait référence aux connaissances, aux savoir-faire et autres aptitudes dont les auditeurs doivent disposer pour pouvoir exercer efficacement leurs responsabilités professionnelles. La compétence concerne les activités existantes, les tendances et les problématiques émergentes. Elle permet de fournir des recommandations pertinentes. Les auditeurs doivent à développer leurs compétences en suivant une formation initiale et continue sur la thématique spécifique de l'audit en milieu scolaire.*

L'Inspecteur général coordonnateur ou à défaut l'Inspecteur général doit obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées si les auditeurs ne possèdent pas les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou partie de leur mission (si les auditeurs sont amenés à devoir examiner des questions techniques spécifiques

---

<sup>14</sup> Articles 4, §7, al. 2 ; 5, §10, al. 2 et 7, §7, al. : « Ces missions sont assurées de manière complémentaire, pour autant qu'une mission d'audit ne soit jamais menée au sein d'un établissement en même temps qu'une mission d'évaluation, une mission d'investigation et de contrôle spécifique ou une mission portant sur l'appréciation de l'aptitude pédagogique d'un membre du personnel de l'équipe éducative. »

liées aux infrastructures, à la comptabilité, par exemple) en particulier dans les phases de collecte et analyse de données.

Les auditeurs doivent posséder des connaissances suffisantes pour évaluer le risque de fraude\* et la façon dont ce risque est géré par l'école ou le CPMS. Toutefois, ils ne sont pas censés posséder l'expertise d'une personne dont la responsabilité première est la détection et l'investigation des fraudes.

Les auditeurs doivent posséder des connaissances suffisantes des principaux risques et contrôles relatifs aux systèmes d'information, et des techniques d'audit informatisées susceptibles d'être mises en œuvre dans le cadre des travaux qui leur sont confiés. Toutefois, tous les auditeurs ne sont pas censés posséder l'expertise d'un auditeur dont la responsabilité première est l'audit informatique.

La CIC\* doit soit refuser une mission d'audit soit obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées si les auditeurs ne possèdent pas les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires pour s'acquitter de tout ou partie de la mission.

Les auditeurs doivent apporter à leur travail la diligence et le savoir-faire que l'on peut attendre d'un auditeur raisonnablement averti et compétent. La conscience professionnelle n'implique pas l'infailibilité.

Les auditeurs doivent faire preuve de conscience professionnelle en prenant en considération les éléments suivants :

- l'étendue du travail nécessaire pour atteindre les objectifs de la mission ;
- la complexité relative, la matérialité ou le caractère significatif des domaines auxquels sont appliquées les procédures relatives aux missions d'audit ;
- l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance\*, de gestion des atouts et des risques et de contrôle ;
- la probabilité d'erreurs significatives, de fraudes ou de non-conformités ;
- le coût de l'audit par rapport aux avantages escomptés.

Pour faire preuve de conscience professionnelle, l'auditeur doit envisager l'utilisation de techniques d'audit informatisées et d'analyse des données.

Les auditeurs doivent exercer une vigilance particulière à l'égard des risques significatifs susceptibles d'avoir un impact sur les objectifs, les opérations ou les ressources de l'école, de l'établissement scolaire ou du CPMS. Toutefois, les procédures d'audit seules, même lorsqu'elles sont appliquées avec la conscience professionnelle requise, ne garantissent pas que tous les risques significatifs seront détectés.

#### **Norme 7 : Formation professionnelle continue**

Les auditeurs doivent améliorer leurs connaissances, leurs savoir-faire et autres compétences par une formation professionnelle continue.

#### **Norme 8 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité**

L'IGC\* doit concevoir et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit.

| *Interprétation*

*Un programme d'assurance et d'amélioration qualité est conçu de façon à évaluer :*

- *la conformité de l'audit avec les Normes\** ;
- *le respect de la déontologie par les auditeurs internes.*

*Ce programme permet également de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience de l'audit et d'identifier les opportunités d'amélioration. La CIC\* devrait encourager une surveillance du programme d'assurance et d'amélioration qualité par le Gouvernement.*

Le programme d'assurance et d'amélioration qualité doit comporter des évaluations tant internes qu'externes des missions d'audit réalisées par le SGI

- Les évaluations internes doivent comporter :
- une surveillance continue de la performance de l'audit;
  - des évaluations périodiques, effectuées par auto-évaluation ou par d'autres personnes du SGI possédant une connaissance suffisante des pratiques d'audit.

*Interprétation*

*La surveillance continue périodique comprend la supervision courante, la revue et le pilotage des indicateurs de l'audit. La surveillance continue est intégrée dans les procédures et les pratiques courantes de gestion de la fonction d'audit. Elle s'appuie sur les processus, les outils et les informations nécessaires pour évaluer la conformité avec la déontologie\* et les Normes\*.*

- Des évaluations externes doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiés, indépendants et extérieurs au SGI et à la CIC\*. La CIC\* doit s'entretenir avec le gouvernement au sujet :
- des modalités et de la fréquence de l'évaluation externe ;
  - des qualifications de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation externes ainsi que de leur indépendance y compris au regard de tout conflit d'intérêts potentiel.

*Interprétation*

*Les évaluations externes peuvent être effectuées par une évaluation entièrement externalisée ou une auto-évaluation suivie d'une validation indépendante externe. L'évaluateur externe doit statuer sur la conformité avec les Normes\* et la déontologie\*. L'évaluation externe peut également inclure des commentaires de portée opérationnelle ou stratégique.*

*Un évaluateur ou une équipe d'évaluation qualifiée possèdent des compétences dans deux domaines : la pratique professionnelle de l'audit interne et le processus d'évaluation externe. Dans le cadre d'une équipe d'évaluation, il n'est pas nécessaire que chaque membre de l'équipe possède toutes les compétences requises ; c'est l'équipe dans son ensemble qui est qualifiée. La CIC\* doit se servir de son jugement professionnel pour apprécier si un évaluateur ou une équipe d'évaluation possèdent suffisamment de compétences pour pouvoir mener à bien la mission d'évaluation. La personne ou l'équipe qui procèdent à l'évaluation doivent être indépendantes du SGI et ne pas se trouver en situation de conflit d'intérêts, réel ou perçu comme tel.*

### Norme 9 : Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité

L'IGC\* doit communiquer les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité à la CIC\* ainsi qu'au Gouvernement. Cette communication devrait inclure :

- le périmètre et la fréquence des évaluations internes et externes ;
- les qualifications et l'indépendance du ou de(s) évaluateur(s) ou de l'équipe d'évaluateurs y compris les conflits d'intérêts potentiels ;
- les conclusions des évaluateurs ;
- les plans d'actions correctives.

#### *Interprétation*

*La forme, le contenu ainsi que la fréquence des communications relatives aux résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité sont définis lors de discussions avec CIC\* et le Gouvernement, et tiennent compte des responsabilités de la fonction d'audit et de celles de l'IGC\* comme définies dans la Charte de l'audit. Pour démontrer la conformité à la déontologie\* et aux Normes\*, les résultats des évaluations internes périodiques et des évaluations externes doivent être communiqués dès l'achèvement de ces évaluations. Les résultats de la surveillance continue sont quant à eux communiqués au moins une fois par an. Ces résultats incluent l'appréciation de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation sur le degré de conformité de l'audit.*

### Norme 10 : Utilisation de la mention « Conforme aux normes inscrites dans la Charte de l'audit en milieu scolaire »

Les rapports d'audit doivent indiquer que l'audit réalisé en milieu scolaire est conforme aux normes\* inscrites dans la Charte de l'audit en milieu scolaire. Toutefois, indiquer sur les rapports d'audit que l'audit est conforme aux normes\* inscrites dans la Charte de l'audit en milieu scolaire est approprié seulement si les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité le confirment.

#### *Interprétation*

*L'audit en milieu scolaire est en conformité avec la déontologie\* et les Normes\* lorsqu'il respecte ces exigences. Les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité incluent les résultats des évaluations internes et des évaluations externes. Tout auditeur issu du SGI disposera des résultats d'évaluations tant internes qu'externes.*

## 5. Procédure générale de l'audit en milieu scolaire

### 5.1. Cadre de la mission : le mandat

Avant toute mission d'audit, la CIC\* fixe la portée et les limites du mandat confié au Service général de l'Inspection pour les besoins de la mission. La portée et les limites du mandat sont suffisantes pour atteindre les objectifs de la mission.

Le mandat est constitué de trois éléments : l'école / établissement / CPMS à auditer, la question de départ et les problématiques à investiguer.

#### *Interprétation*

*La portée et les limites du mandat visent la question de départ, les champs et les questions à investiguer. Le contenu du mandat se concentre essentiellement sur l'objectif, l'objet et le périmètre de la mission.*

*Pour les missions d'audit portant sur une école de l'enseignement maternel, primaire, fondamental ou secondaire, la CIC\* précise à cette occasion les limites à respecter pour que la mission d'audit s'articule adéquatement avec les missions du Service général du Pilotage des Ecoles et des CPMS.*

*Pour les missions d'audit portant sur un établissement de l'enseignement de promotion sociale, la CIC précise les limites à respecter pour que la mission d'audit s'articule adéquatement avec les autres missions du Service de l'inspection de l'enseignement de promotion sociale et des évaluations menées par d'autres instances (Agence pour l'évaluation de la Qualité dans l'enseignement supérieur, Diagnostic croisé pour l'enseignement secondaire qualifiant).*

*La CIC\* s'assure en particulier que l'audit s'intègre harmonieusement dans le système d'élaboration et de mise en œuvre des plans de pilotage/contrats d'objectifs ou des dispositifs d'ajustement/protocoles de collaboration.*

### **5.2. Dispositif et méthodologie spécifique**

L'IGC, en concertation avec la CIC\*, détermine le dispositif et la méthodologie spécifique sur la base desquels la mission est réalisée.

#### *Interprétation*

*La procédure et la méthodologie spécifique dépendent du périmètre du mandat, de la complexité de la mission mais également de la spécificité de l'école/établissement/CPMS audité. Un audit réalisé dans l'enseignement spécialisé nécessite une approche spécifique selon le / les types, la / les formes y organisés.*

*Au-delà de la méthodologie générale qui pose le cadre général de toutes les missions d'audit, il convient de tenir compte de la question posée au départ (que doit-on observer ?) et des principes de réalité du terrain, de ses spécificités. Le dispositif et la méthodologie spécifique ne sont pas totalement identiques pour un audit réalisé dans une école identifiée comme étant en écart significatif de performances et pour un audit réalisé à la demande du pouvoir organisateur qui se trouve dans l'incapacité d'élaborer son plan de pilotage ou encore pour un audit réalisé dans un établissement de Promotion sociale réalisé à la demande des Services du Gouvernement. Il convient également de tenir compte des réalités de l'école / établissement / CPMS audité (par exemple, de la réalité d'un établissement qui accueille 90 élèves par rapport à celui qui en accueille 1200 ou encore de la réalité de l'organisation d'un CEFA par rapport à celle d'une école d'enseignement maternel).*

Le dispositif et la méthodologie spécifique ont une visée d'efficacité, d'optimisation des conditions de réalisation.

#### *Interprétation*

*« Le dispositif et la méthodologie spécifique » répondent notamment aux questions suivantes:*

*Quelles actions seront-elles mises en place ?*

*Par qui, par quelle équipe d'inspecteurs-auditeurs? De quelles compétences l'équipe d'inspecteurs-auditeurs doit-elle disposer ?*

*Qui sera le référent (le garant de la procédure) ?  
Combien de temps durera la procédure ?  
Quels types d'acteurs est-il prévu de rencontrer ?*

Le responsable de l'audit – l'IGC\* - doit gérer efficacement cette mission de façon à garantir qu'elle apporte une valeur ajoutée à l'organisation.

*Interprétation :*

*L'audit est géré efficacement quand :*

- *les objectifs et responsabilités définis dans la Charte de l'audit interne sont atteints ;*
- *il est réalisé conformément aux Normes\* ;*
- *les membres de l'équipe d'audit respectent la déontologie\* et les Normes\* ;*
- *les tendances et les problématiques émergentes susceptibles d'avoir un impact sur l'organisation sont prises en compte.*

*L'audit apporte de la valeur ajoutée à l'école / établissement / CPMS ainsi qu'à ses parties prenantes, lorsqu'il prend en compte sa stratégie, ses objectifs, ses atouts et ses risques, s'efforce de proposer des moyens d'améliorer les processus de gouvernance, de gestion des atouts et des risques et de contrôle, et fournit avec objectivité une assurance pertinente.*

### **5.3. Gestion des ressources : composition de l'équipe d'auditeurs**

L'IGC, en concertation avec la CIC, doit veiller à ce que les ressources affectées à l'audit soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé. Il doit, le cas échéant, réviser et ajuster les ressources affectées au cours de la mission afin de répondre aux changements dans les activités, les risques, les opérations, les programmes, les systèmes et les contrôles de l'organisation.

*Interprétation :*

*On entend par ressources adéquates, la combinaison de connaissances, les savoir-faire et autres compétences nécessaires à la réalisation du plan d'audit. On entend par ressources suffisantes, la quantité de ressources nécessaires à la réalisation du plan d'audit. Les ressources sont mises en œuvre efficacement quand elles sont utilisées de manière à optimiser la réalisation du plan d'audit.*

*Un changement dans les activités est notamment produit par l'identification d'un manquement substantiel présumé\*, qui serait susceptible de donner lieu à une mission d'investigation et de contrôle spécifiques<sup>15</sup>.*

Toute mission d'audit doit être réalisée par une équipe d'inspecteurs formés à l'audit en milieu scolaire. L'équipe est composée, en fonction de la méthodologie spécifique, de deux à quatre inspecteurs-auditeurs dont l'un au moins est un auditeur-référent.

*Interprétation*

*Pour être identifié comme auditeur-référent, un membre du SGI doit avoir suivi la totalité de la formation initiale relative à l'audit en milieu scolaire et la formation*

<sup>15</sup> Les notions de manquement substantiel et de mission d'investigation et de contrôle spécifiques sont définies, selon l'enseignement visé, respectivement aux articles 4, §3; 5, §4, et 7, §3, du décret du 10 janvier 2019 relatif au service général de l'inspection.

*continue annuelle en la matière. Il est en outre reconnu pour son expertise et son expérience en lien avec les normes\* et les principes fondamentaux\* de l'audit en milieu scolaire par l'inspecteur général coordonnateur\* et l'inspecteur général ou l'inspecteur coordonnateur, lors de l'évaluation<sup>16</sup> de l'accomplissement de ses missions.*

L'auditeur-référent de la mission pilote la mission sous la responsabilité de l'Inspecteur général ou de l'inspecteur coordonnateur dont il dépend hiérarchiquement. Il partage des informations, coordonne les activités et informe régulièrement sa hiérarchie de l'état d'avancement de la mission.

L'auditeur-référent de la mission doit établir, en concertation avec l'équipe d'auditeurs, un plan d'audit fondé sur une approche par les atouts et les risques. Il définit ainsi la stratégie permettant d'opérationnaliser les objectifs fixés, le dispositif et la méthodologie spécifique dans le cadre du mandat.

*Interprétation :*

*L'auditeur-référent de la mission doit avoir une compréhension précise du mandat, du dispositif et de la méthodologie spécifique de la mission. Dans le cadre de la coordination des activités liées à la mission, il s'assure du respect de ce périmètre par les membres de l'équipe d'auditeurs.*

*Il rend compte régulièrement de l'état d'avancement de la mission à sa hiérarchie et précise les éventuelles difficultés rencontrées ou les besoins supplémentaires nécessaires en termes de ressources, de compétences pour mener à bien la mission telle que définie par le mandat, le dispositif et la méthodologie spécifique.*

La composition de l'équipe, qui fait partie du dispositif de la mission, est définie par l'IGC\* en concertation avec la CIC\*, après avis des inspecteurs généraux et des inspecteurs coordonnateurs, dans le cadre du mandat et de la méthodologie spécifique.

*Interprétation*

*Il n'est pas envisageable qu'un inspecteur réalise une mission d'audit seul, même en qualité d'auditeur-référent. Cela constituerait un biais en termes de transparence et d'objectivité.*

*L'IGC\* établit annuellement une liste d'auditeurs-référents sur la proposition des inspecteurs généraux et des inspecteurs coordonnateurs. La liste est annexée à la présente Charte lors de l'envoi à l'école / établissement / CPMS audité.*

*Pour définir la composition de l'équipe des auditeurs, dans le cadre de la méthodologie spécifique, l'IGC définit les besoins en termes de profils et de compétences nécessaires à l'exécution du mandat pour composer l'équipe des auditeurs. Il demande à l'Inspecteur général ou à l'inspecteur coordonnateur responsable du ou des service-s d'inspection du niveau / type d'enseignement ou des CPMS concerné par le mandat de lui soumettre une proposition de composition d'équipe. Cette proposition est intégrée au descriptif du dispositif et à la méthodologie spécifique que l'IGC transmet pour concertation à la CIC.*

<sup>16</sup> Cf. Décret du 10-01-2019 relatif au Service général de l'Inspection, art. 89.

#### 5.4. Etapes de la mission d'audit

Toute mission d'audit est réalisée sur la base d'une part du mandat (les objectifs, le périmètre et les livrables définis en fonction de l'événement déclenchant la mission) défini par la CIC\* et d'autre part du dispositif (notamment la composition de l'équipe d'auditeurs, le début et la durée de la mission) et de la méthodologie spécifique établis par l'IGC\* en concertation avec la CIC\*.

La durée complète d'une mission d'audit, depuis le moment de la réception formelle de son ordre de mission par l'auditeur-référent de l'équipe des auditeurs jusqu'à l'envoi du rapport d'audit à la CIC\*, au PO et à la direction de l'école / établissement scolaire / CPMS concerné, ne peut dépasser les 60 jours ouvrables scolaires, sauf en cas de force majeure.

Le temps de présence des auditeurs au sein de l'école / établissement scolaire / CPMS ne peut dépasser les 12 jours ou 24 demi-jours scolaires ouvrables, en ce compris les étapes 2 (Réunion d'ouverture de la mission d'audit) et 5 (Réunion de conclusion de la mission d'audit - Phase contradictoire).

Le calendrier de présence des auditeurs au sein de l'école / établissement / CPMS doit être communiqué au pouvoir organisateur et à la direction de l'entité auditée lors de l'étape 2.

##### *Interprétation*

*La chronologie des missions d'audit, notamment dans leurs phases d'étude de terrain, doit prendre en compte les réalités du calendrier scolaire, l'agenda des équipes pédagogiques et éducatives et les disponibilités du pouvoir organisateur et de la direction.*

*Le calendrier des entretiens doit être communiqué à l'avance aux acteurs concernés.*

*A l'issue de la première évaluation de l'exercice des missions d'audit, les délais tels qu'ils sont fixés dans la présente norme pourront être revus, si besoin est.*

*Dans les cas exceptionnels où une mission d'enquête et de contrôle spécifique, diligentée à la demande du Gouvernement, du fonctionnaire général en charge de l'AGE ou du fonctionnaire général en charge de la DGPSE, requiert l'urgence, la mission d'audit est suspendue par le président de la CIC durant le temps nécessaire à la mission d'enquête et de contrôle spécifique. Toutefois, la durée totale de la mission d'audit elle-même ne pourra pas dépasser les 60 jours ouvrables scolaires.*

Chaque mission d'audit comporte les étapes suivantes :

1° « Ordre de mission et phase préparatoire » :

Les auditeurs reçoivent un ordre de mission précis, comportant le mandat ainsi que le dispositif et la méthodologie spécifique en lien avec la mission d'audit pour laquelle ils sont désignés.

L'auditeur-référent de l'audit doit établir, sous l'autorité de l'IGC\* ou de son délégué, un plan d'audit fondé sur une approche par les atouts et les risques. Il définit la stratégie permettant d'opérationnaliser les objectifs fixés le dispositif et la méthodologie spécifique dans le cadre du mandat.

L'auditeur-référent de l'audit doit, le cas échéant et sous l'autorité de l'IGC\* ou de son délégué, réviser et ajuster le plan afin de répondre aux changements dans les activités, les risques, les opérations, les programmes, les systèmes et les contrôles de l'organisation.

Dans les 5 jours ouvrables scolaire suivant sa désignation, l'auditeur-référent prend contact avec la direction et le pouvoir organisateur de l'école / établissement / CPMS concerné par l'audit en vue de programmer une réunion d'ouverture de la mission avec l'ensemble de l'équipe éducative.

Avant la réunion d'ouverture de la mission, l'équipe désignée pour la mission d'audit rassemble l'ensemble de la documentation disponible à propos de l'école, de l'établissement scolaire ou du CPMS concerné-e, en ce compris les données quantitatives produites par l'administration ou disponibles au sein de l'AGE.

Sur la base de l'examen de l'ordre de mission et de l'étude de la documentation disponible *a priori*, l'équipe des auditeurs élabore une planification de la suite de la mission sur le terrain, à réaliser en collaboration avec les acteurs de l'école, de l'établissement scolaire ou du CPMS concerné-e par le mandat. L'équipe soumet cette planification pour accord à l'IGC\* ou à son délégué.

*Interprétation*

*La répartition des tâches, au sein de l'équipe désignée pour la mission d'audit, est réalisée en fonction des profils, compétences et disponibilités de chaque membre de l'équipe, en accord avec les Inspecteurs généraux ou coordonnateurs concernés.*

Lors de la mission d'audit dans une école de l'enseignement maternel, primaire, fondamental ou secondaire, les auditeurs ont accès, sous la responsabilité de l'IGC, aux données quantitatives de l'établissement, notamment celles relatives aux taux d'échec, de redoublement ou de réorientation et aux archives de l'Administration.

Lors de la mission d'audit dans un établissement d'enseignement de promotion sociale, les auditeurs, via l'inspecteur coordonnateur, peuvent également faire appel à la cellule de pilotage afin de récolter des données quantitatives utiles à la mission.

Lors de la mission d'audit dans un CPMS, les auditeurs ont accès, sous la responsabilité de l'IGC, aux données quantitatives et qualitatives du centre, notamment celles relatives à la contribution à la mise en place d'aménagements raisonnables, à l'orientation vers l'enseignement spécialisé et à l'intégration.

2° « Réunion d'ouverture de la mission d'audit » :

Au cours de la réunion d'ouverture de la mission, l'équipe des auditeurs, sous la conduite de l'auditeur-référent,

- présente la Charte de l'audit en milieu scolaire; les auditeurs ; l'ordre de mission comprenant le mandat, le dispositif et la méthodologie spécifique ;
- établit un calendrier des premiers entretiens ;
- identifie une première liste des documents / données / informations dont elle aura besoin pour mener sa mission à bien ;
- répond aux questions de clarification.

*Interprétation*

*L'auditeur-référent et son équipe présentent au pouvoir organisateur et à la direction de l'école / établissement scolaire / CPMS les normes\*, la méthodologie générale d'un audit en milieu scolaire, le mandat ainsi que le dispositif, la méthodologie spécifique et la planification de la mission qui leur a été confiée.*

*En concertation avec la direction et le pouvoir organisateur, l'auditeur-référent et son équipe programment un agenda de mission comprenant les jours de présence nécessaires aux auditeurs sur le terrain pour réaliser leur mission d'audit.*

Les auditeurs doivent identifier les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour atteindre les objectifs de la mission.

*Interprétation :*

*Une information suffisante est factuelle, adéquate et probante, de sorte qu'une personne prudente et informée pourrait parvenir aux mêmes conclusions que l'auditeur.*

*Une information fiable est une information concluante et facilement accessible par l'utilisation de techniques d'audit appropriées.*

*Une information pertinente conforte les constatations et recommandations de l'audit, et répond aux objectifs de la mission. Une information utile aide l'organisation à atteindre ses objectifs.*

*3° « Etude de terrain : phase exploratoire et phase d'approfondissement »*

Sur la base de la planification de la mission d'audit et de l'agenda de l'étude de terrain communiqués au PO / école / établissement scolaire / CPMS, l'équipe des auditeurs réalise les visites, entretiens, avec différentes catégories de personnels, et études documentaires ou autres utiles à l'analyse de type systémique requise par une mission d'audit.

Les auditeurs internes doivent fonder leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations appropriées.

*Interprétation*

*L'analyse systémique suppose a minima:*

- *une analyse de la globalité de l'entité auditée ;*
- *une approche de sa complexité*
- *une analyse des interrelations et des interactions qui la traversent*

L'étude de terrain comprend deux temps, la phase exploratoire et la phase d'approfondissement.

Lors de la phase exploratoire sont interrogés tous les éléments ciblés sur « la question de départ, les champs et les questions à investiguer » du mandat de la mission.

Peuvent notamment être interrogés les déterminants de l'environnement socio-éducatif ainsi que les aspects éducatifs et sociaux de cet environnement.

L'équipe des auditeurs formule les premières hypothèses relatives aux faiblesses, dysfonctionnements potentiels et risques avérés sur la base de l'ensemble des faits prélevés ainsi que les « forces » susceptibles de pallier les difficultés supposées.

La phase d'approfondissement vise à valider ou non les hypothèses formulées, en poursuivant les entretiens, les sondages, les visites et analyses de documents.

Au terme de l'étude de terrain (phase exploratoire et phase d'approfondissement), l'ensemble des visites, entretiens et analyses documentaires ou autres doivent avoir été effectués.

*4° « Phase de conclusions et d'élaboration du rapport comprenant le diagnostic »*

Au terme de l'étude de terrain, l'équipe des auditeurs réalise une analyse de l'ensemble des faits prélevés dans une perspective de type systémique, mettant en relation tous les éléments

apportés par le mandat, la phase préparatoire, l'étude de terrain (phase exploratoire et phase d'approfondissement).

L'équipe des auditeurs établit un projet de rapport - dont le modèle est fixé par le Gouvernement - comprenant le diagnostic et les recommandations. Le rapport reprend les informations suffisantes, fiables, pertinentes et utiles pour étayer les résultats et les conclusions de la mission.

5° « Réunion de conclusion de la mission d'audit - Phase contradictoire »

Au cours de la réunion de conclusion de la mission avec le pouvoir organisateur et la direction de l'école / établissement scolaire / CPMS concerné, l'équipe des auditeurs, sous la conduite de l'auditeur-référent,

- présente le projet de rapport;
- répond à toutes les questions de clarification ;
- écoute les premières remarques;
- invite le pouvoir organisateur et la direction de l'entité auditée à formuler leurs éventuels commentaires par écrit dans un délai de rigueur de 12 jours ouvrables scolaires.

Le délai de 12 jours ouvrables scolaires suivant la réunion de conclusion de la mission d'audit marque formellement le terme de celle-ci.

La communication doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile.

*Interprétation :*

*Une communication exacte ne contient pas d'erreur ou de déformation, et est fidèle aux faits sous-jacents.*

*Une communication objective est juste, impartiale, non biaisée et résulte d'une évaluation équitable et mesurée de tous les faits et circonstances pertinents.*

*Une communication claire est facilement compréhensible et logique. Elle évite l'utilisation d'un langage excessivement technique et fournit toute l'information significative et pertinente.*

*Une communication concise va droit à l'essentiel et évite tout détail superflu, tout développement non nécessaire, toute redondance ou verbiage.*

*Une communication constructive aide l'entité auditée et conduit à des améliorations lorsqu'elles sont nécessaires.*

*Une communication complète n'omet rien qui soit essentiel aux destinataires cibles. Elle intègre toute l'information significative et pertinente, ainsi que les observations permettant d'étayer les recommandations et conclusions.*

*Une communication émise en temps utile est opportune et à propos ; elle permet au management de décider les actions correctives appropriées en fonction du caractère significatif de la problématique.*

6° « Phase de clôture de la mission d'audit et de finalisation du rapport comprenant le diagnostic et les recommandations »

Dans les 15 jours ouvrables du terme de la mission d'audit, les auditeurs rédigent, sous la responsabilité de l'auditeur-référent et de l'inspecteur général coordonnateur, le rapport final comprenant le diagnostic et les recommandations.

L'équipe des auditeurs n'est pas tenue de prendre en compte les éventuels commentaires écrits envoyés dans les délais requis par le pouvoir organisateur et/ou la direction dans son rapport.

Dans le cas où elle ne les prend pas en compte, elle doit mentionner ce/ces commentaire/s en annexe du rapport.

Le rapport d'audit doit comprendre les éléments présentés par le mandat, le dispositif et la méthodologie spécifique validés par la CIC\*, des éléments représentatifs issus de la phase préparatoire, les éléments de planification de l'étude de terrain, les conclusions émanant des phases exploratoire et d'approfondissement, un diagnostic et les recommandations.

#### *Interprétation*

*« Le diagnostic permet d'appréhender, par une démarche compréhensive, les forces et faiblesses de l'établissement, d'identifier les éventuels dysfonctionnements et les risques avérés. Il en identifie les facteurs explicatifs et établit un ensemble de recommandations permettant de réduire, voire de supprimer, les dysfonctionnements ou, s'il s'agit d'un audit réalisé dans le cadre de l'article 68 du Décret Missions, les écarts de performances retenus. Il ne s'agit donc pas d'apport de solutions (qui reviennent aux Conseillers pédagogiques, directions, équipes pédagogiques et éducatives et sont soumises à la négociation avec le DCO) mais de pistes possibles d'amélioration » – avis n° 3 du Pacte pour un Enseignement d'Excellence - p. 119.*

#### *7° « Transmission du rapport »*

L'Inspecteur général coordonnateur transmet le rapport de la mission d'audit, à la Cellule intermédiaire de coordination d'une part et au pouvoir organisateur de l'école, de l'établissement scolaire ou du CPMS concerné-e par la mission d'audit d'autre part.

Le PO et la direction décident des modalités selon lesquelles l'information relative au diagnostic sera faite aux membres du personnel, ceux-ci étant soumis à l'obligation de confidentialité par rapport à ce diagnostic.

Si le rapport d'audit contient une erreur ou une omission significative, l'Inspecteur général coordonnateur doit faire parvenir les informations corrigées à tous les destinataires de la version initiale.

### **5.5. Confidentialité des dossiers / rapports d'audit**

Le président de la CIC\* doit contrôler l'accès aux dossiers de la mission. Il doit, si nécessaire, obtenir l'accord de l'Administrateur/trice général/e de l'Administration générale de l'enseignement et/ou l'avis d'un juriste avant de communiquer ces dossiers à des parties extérieures.

Le président de la CIC\* doit arrêter des règles en matière de conservation des dossiers de la mission et ce, quel que soit le support d'archivage utilisé. Ces règles doivent être cohérentes avec les orientations définies par l'organisation et avec les exigences réglementaires ou toute autre exigence pertinente.

Le président de la CIC\* doit définir des procédures concernant la protection et la conservation des dossiers de la mission ainsi que leur diffusion à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ces procédures doivent être cohérentes avec les orientations définies par l'organisation et avec les exigences réglementaires ou toute autre exigence pertinente.



## 6. Glossaire

### **Auditeur-référent**

L'auditeur-référent fait partie des inspecteurs-auditeurs du Service général de l'inspection.

Il est identifié comme auditeur-référent lors de l'évaluation de l'accomplissement de ses missions, par l'Inspecteur général coordonnateur, l'inspecteur général ou l'inspecteur coordonnateur, partant de son expertise ou de son expérience en lien avec les normes et les principes fondamentaux de l'audit en milieu scolaire.

L'auditeur-référent est, entre autres, chargé de piloter la mission d'audit en milieu scolaire pour laquelle il a été désigné, sous la responsabilité de l'Inspecteur général ou de l'inspecteur coordonnateur dont il dépend hiérarchiquement. Il partage des informations, coordonne les activités et informe régulièrement sa hiérarchie de l'état d'avancement de la mission.

### **Cadre de référence international des pratiques professionnelles (CRIPP)**

Cadre de référence qui structure les lignes directrices édictées par l'IIA (*The Institute of Internal Auditors*). Ces lignes directrices sont soit obligatoires, soit recommandées. La présente Charte de l'audit en milieu scolaire a été conçue sur base de ce cadre de référence international.

### **Cellule intermédiaire de coordination (CIC)**

Cellule créée au sein du ministère de la Communauté française par l'article 61 du Décret Missions qui assure la coordination entre le service général de l'Inspection et le service général du Pilotage des Ecoles et des Centres psycho-médico-sociaux, ainsi qu'entre ces deux services généraux et les autres services et directions placés au sein de la Direction générale du Pilotage du Système Educatif.

La Cellule intermédiaire de coordination est composée du fonctionnaire général en charge de la Direction générale du Pilotage du Système éducatif ou son délégué ; de l'Inspecteur général coordonnateur du Service général de l'Inspection ou son délégué ; du Délégué coordonnateur Service général de Pilotage des Écoles et des Centres psycho-médico-sociaux ou son délégué.

### **La déontologie**

La déontologie correspond aux principes applicables à la profession d'audit et à la pratique de l'audit, ainsi qu'aux règles de conduite décrivant le comportement attendu des auditeurs.

La déontologie s'applique à la fois aux personnes et aux entités qui réalisent des missions d'audit. Il a pour but de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit.

### **Décret Mission (DM)**

Décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre.

### **Délégué au contrat d'objectifs (DCO)**

Membre du Service général de pilotage des écoles et centres psycho-médico-sociaux dont les missions sont visées à l'article 7 du décret du 13-09-2018 portant création du Service général de pilotage des écoles et centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs.

Il revient en particulier au DCO de vérifier si les objectifs spécifiques que l'établissement s'est donné apportent une contribution satisfaisante aux objectifs d'amélioration fixés par le Parlement, eu égard à la situation spécifique de l'établissement et à ce qu'il met déjà en œuvre et si l'établissement n'a pas commis « d'erreur manifeste d'appréciation » dans la fixation de ses priorités ou dans la détermination des actions qu'il se propose de mettre en œuvre pour les atteindre.

Dans un deuxième temps, il appartient aux DCO d'évaluer la réalisation des contrats d'objectifs / Protocoles de collaboration.

#### **Directeur de zone (DZ)**

Membre du Service général de pilotage des écoles et centres psycho-médico-sociaux dont les missions sont visées à l'article 5 du décret du 13-09-2018 portant création du Service général de pilotage des écoles et centres psycho-médico-sociaux et fixant le statut des directeurs de zone et délégués au contrat d'objectifs.

Le directeur de zone joue le rôle essentiel de coordination et de supervision de l'action des DCO de la zone dans laquelle il exerce sa fonction.

#### **Fraude**

Tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance sans qu'il y ait eu violence ou menace de violence. Les fraudes sont perpétrées par des personnes et des organisations afin d'obtenir de l'argent, des biens ou des services, ou de s'assurer un avantage personnel ou lié à leur activité.

#### **Gouvernance**

Le dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le responsable d'une organisation (par exemple, le pouvoir organisateur d'une école) afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs.

#### **Inspecteur-auditeur**

L'inspecteur-auditeur est un membre du Service général de l'Inspection qui a suivi une formation initiale, et qui poursuit une formation continue, sur la thématique spécifique de l'audit en milieu scolaire. L'inspecteur-auditeur possède les compétences, c'est-à-dire les connaissances, savoir-faire et autres aptitudes nécessaires à l'exercice efficace de ses responsabilités professionnelles.

#### **Inspecteur général coordonnateur (IGC)**

L'Inspecteur général coordonnateur est chargé d'assurer la direction du Service général de l'Inspection créé par le décret du 9-01-2019 relatif au Service général de l'Inspection. Il est membre de la Cellule intermédiaire de coordination.

#### **Mandat**

Acte administratif par lequel la Cellule intermédiaire de coordination (« mandant ») fixe formellement la portée et les limites de la mission d'audit à réaliser par le Service général de l'Inspection (« mandataire »).

#### **Manquement substantiel présumé**

Manquement important présumé, observé dans le cadre d'une mission relevant des responsabilités du Service général de l'Inspection et susceptible de donner lieu à une mission d'investigation et de contrôle spécifique portant sur la présomption de ce ou ces manquement(s) substantiel(s) présumé(s).

La liste exhaustive des manquements substantiels est fixée pour chacun des niveaux d'enseignement, et pour les CPMS respectivement aux articles 4 à 7 du décret du 9 -01-2019 relatif au Service général de l'inspection.

#### **Normes**

Principes qui, dans le cas de l'audit en milieu scolaire, sont arrêtés par le Gouvernement afin de définir les règles applicables à un large éventail d'activités d'audit et utilisables pour l'évaluation de l'audit.

**Principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit**

Les principes fondamentaux s'imposent par leur portée légale, ils fondent la déontologie et les normes de l'audit en milieu scolaire et contribuent à l'efficacité de l'audit.

**Risque**

Possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et de probabilité.

**Valeur ajoutée**

Il faut entendre l'amélioration apportée à la situation de l'école, de l'établissement scolaire ou du CPMS par le biais de l'audit, des recommandations qu'il a produites et du suivi qui y a été donné. Cette plus-value étant mesurable par exemple à partir des indicateurs de l'enseignement relatifs à cette école, à cet établissement scolaire, à ce CPMS.

## 7. Annexes de la Charte de l'audit en milieu scolaire

### 7.1. Information synthétique sur la formation des auditeurs

Deux grandes catégories d'objectifs sont poursuivies dans le cadre de la formation, à savoir :

#### **A. Des objectifs liés au concept « d'audit »**

1° la compréhension des valeurs, du sens et de la portée de la notion de pilotage du système scolaire et des organisations scolaires, en :

- s'appropriant le rôle et les missions des différents acteurs du modèle de pilotage;
- mettant en perspective les enjeux et finalités actuels du pilotage du système éducatif et ceux qui font l'objet de mesures dans les axes du Pacte pour un Enseignement d'excellence, prioritairement en lien avec les objectifs d'amélioration ; en avoir une bonne appréhension ;

2° L'appropriation du cadre légal et du cadre de référence de l'audit en milieu scolaire ;

3° la compréhension et la maîtrise des processus et méthodologies liés à la réalisation d'un audit en milieu scolaire, notamment :

- a) l'analyse des données: méthodologie du recueil et de l'analyse descriptive de données quantitatives et qualitatives, en particulier celle relative à la production, à l'interprétation ; la lecture et compréhension des indicateurs quantitatifs et qualitatifs ; l'émission d'hypothèses explicatives ;
- b) l'appréhension du milieu audité dans une perspective systémique;
- c) l'analyse de la pertinence et de la validité des stratégies au regard des fondements légaux et scientifiques (recherche scientifique, études nationales et internationales) et des enjeux du système éducatif ;
- d) l'élaboration et la rédaction d'un rapport, d'un diagnostic et des recommandations y afférentes.

#### **B. Des objectifs liés à la « posture de l'auditeur »**

1° la prise de conscience des changements de posture et d'identité professionnelle d'un inspecteur qui contrôle versus un auditeur qui observe, analyse, recommande, par rapport à ses aptitudes et compétences relationnelles, en ce compris les règles de déontologie ;

2° l'appropriation des principes fondamentaux de l'audit tels que : transparence, objectivité, intégrité, équité, indépendance, compétence, confidentialité ;

3° le renforcement des aptitudes relationnelles dans la gestion des relations personnelles, interpersonnelles et groupales, en particulier dans les situations de communication orale et écrite, de prise de parole en public, d'animation de réunion, de travail en équipe, de prise de décision, de gestion de conflits, de médiation, de contrôle, de négociation et d'évaluation ;

4° Le renforcement de la dimension collective du travail ;

5° Le renforcement d'une méthode d'évaluation de leur propre action favorisant une aptitude à la réflexivité.

## 7.2. Information synthétique sur l'évaluation des missions d'audit

Un programme d'assurance et d'amélioration de la qualité portant sur tous les aspects de l'audit doit être conçu et mis à jour par l'IGC\*. Ce programme doit comporter des évaluations tant internes (surveillance continue, auto-évaluations périodiques) qu'externes (au moins tous les cinq ans), cf. normes\* ci-dessus.

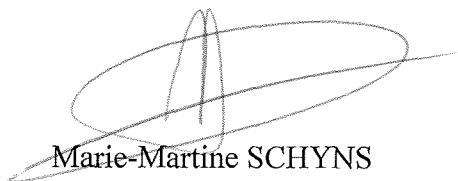
Vu pour être annexé à l'Arrêté du Gouvernement de la Communauté française définissant la méthodologie générale de l'audit en milieu scolaire en application des articles 4, § 1<sup>er</sup>, alinéa 2, 5, § 1<sup>er</sup>, alinéa 2, et 7, § 1<sup>er</sup>, alinéa 2, du décret du 10 janvier 2019 relatif au Service général de l'Inspection.

Bruxelles, le

Le Ministre-Président, en charge de l'Egalité des chances et des Droits des femmes

Rudy DEMOTTE

La Ministre de l'Education



Marie-Martine SCHYNS

Le Vice-Président et Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Promotion sociale de la  
Recherche et des Médias

Jean-Claude MARCOURT