



# L'audité dans les différentes phases de l'audit !



**Nathalie Zandecki,**

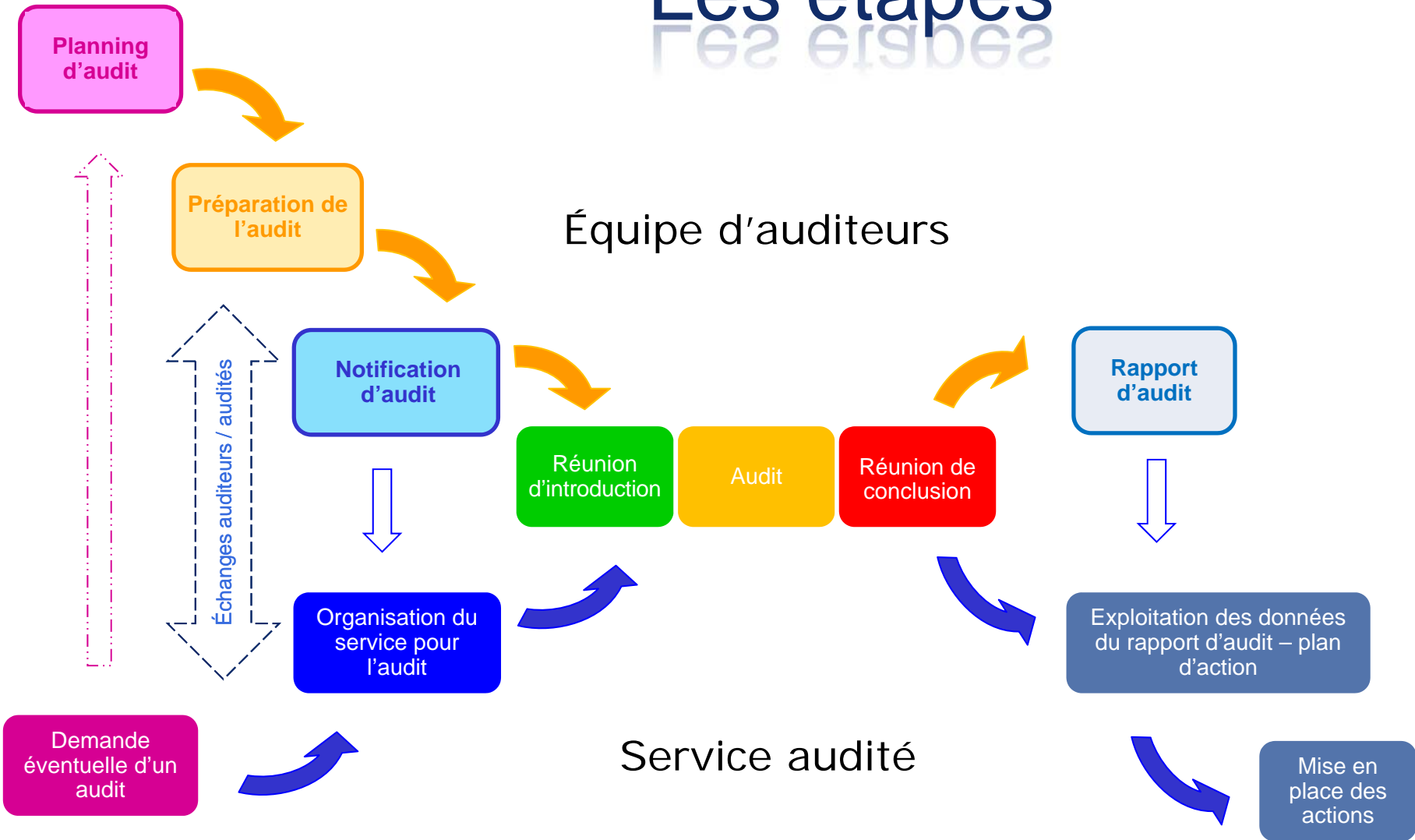
Ingénieur Qualité, Assesseur EFQM 2013

Collaboratrice scientifique, ESP, ULB – GRI QUASAR

Responsable cellule Qualité, CHUPMB

14 avril 2016

## Les étapes





# Le planning d'audit

(ou programme d'audit (ISO 19001))

Un document qui planifie le déroulement des audits pour une période définie

Il reprend :

- Le champ de l'audit (étendue et limites de l'audit )
  - lieux, secteurs, unités,
  - activités, postes de travail ou
  - processus à auditer
- La référence de l'audit (les critères d'audit)
  - § du référentiel,
  - procédures,
  - exigences contractuelles
- L'identité des personnes auditées et des auditeurs
- L'identification des documents de référence
- Date de l'audit
- La durée prévue de l'audit
- Les destinataires



| Année 2012                       |   |            |                       |                           |           |
|----------------------------------|---|------------|-----------------------|---------------------------|-----------|
| Nom du processus                 | Thème abordé  | Date       | Nom des vérificateurs | Numéro du rapport         | Remarques |
| Hospitalisation                  | Procédure "Bip agression                                      | /02/2012   | Jean...               | <a href="#">COQ 12-01</a> | .         |
| Hospitalisation psycho gériatrie | Procédure "Décès d'un patient                                 | 20/03/2012 | M...                  | <a href="#">COQ 12-02</a> | .         |
| MP 1; MP 2; MP3                  | Signature contrat de l'unité                                  | 18/04/2012 | Jean...               | <a href="#">COQ 12-04</a> | .         |
| Brancardage                      | Transport interne du patient                                  | 23/05/2012 | J...                  | <a href="#">COQ 12-05</a> | .         |
| MA 1                             | Accueil patient en hospitalisation                            | 02/07/2012 | Jean...               | <a href="#">COQ 12-06</a> | .         |
| Nuit                             | Appel en urgence  | 05/07/2012 | Jean...               | <a href="#">COQ 12-07</a> | .         |
| Ergothérapie                     | Procédure d'entrée dans les programmes thérapeutiques de jour | 24/09/2012 | J...                  | <a href="#">COQ 12-08</a> | .         |
| MP4                              | Réorganisation du planning des activités                      | 06/11/2012 | N...                  | <a href="#">COQ 12-09</a> | .         |
| Kinésithérapie                   | Evaluation des procédures                                     | 29/11/2012 | J...                  | <a href="#">COQ 12-11</a> | .         |
| Archives                         | Evaluation des procédures                                     | 17/12/2012 | J...                  | <a href="#">COQ 12-12</a> | .         |



# Échanges préalables auditeurs / service audité

## Objectifs :

- Clarifier les circuits de communication (mail, tel,...)
- Donner des informations concernant le planning, et la composition de l'équipe d'audit
- Demander accès aux documents pertinents, yc les enregistrements
- Clarifier les règles de sécurité applicables au sein du service / de l'hôpital
- Organiser les dispositions logistiques pour l'audit
- Vérifier le besoin d'un guide pour la réalisation de l'audit



# La notification d'audit

- Information du déroulement de l'audit au responsable du service. Le responsable signalera le déroulement de l'audit à son personnel
- Basé sur un planning d'audit réalisé ou suite à des demandes précises
- Contenu :
  - Sujets,
  - lieux, dates et heures
  - Identité de l'équipe d'audit
  - Identité / fonction des personnes à rencontrer
  - Exigences en matière de confidentialité





# Préparation de l'audit (pour l'audité)

L'audité qui veut que l'audit soit efficace peut :

- Identifier les points dont il veut parler (dans le thème d'audit)
- Identifier les questions à poser aux auditeurs
- Identifier les exemples précis, les anecdotes, qui viendront illustrer ce que l'audité va dire
- Préparer des preuves (dossiers, fiches, indicateurs, etc.) qui aideront à la compréhension et validation des propos



# Préparation de l'audit (pour l'audité)

- Prendre connaissance des informations globales (politiques, rapports, normes, procédures, notes, etc.) qui sont restées en suspens dans un dossier ou un tiroir
- Lister les dernières réussites du service (ou processus) audité
- Lister les axes d'amélioration possibles et les incidents récurrents





# La réunion d'introduction



AH! MARTINEAU!  
VOUS M'ÉTIEZ SYMPATIQUE,  
MAIS JE VAIS ÊTRE OBLIGÉ  
DE VOUS EVALUER!

*AUDITER*



GABs.



# Réunion d'introduction

## Objectif :

Permettre le bon déroulement de l'audit

Mettre à l'aise les audités

Les auditeurs vont

- Rappeler la philosophie de l'audit
- Rappeler les objectifs et le champs d'application
- Présenter les auditeurs (si non connus)
- Annoncer le déroulement de l'audit et la réunion de clôture

Les audités posent leurs questions par rapport au déroulement de l'audit





# L'interview d'audit



- L'audit interne ne s'adresse pas à l'enfant :



« *Corrige et tais toi !* »

- L'audit interne s'adresse à l'adulte

« *Nous pouvons faire mieux,*



....discutons comment»

# Quel est le rôle de chacune des parties en présence?

## **Auditeur**

- Comprendre le processus audité
- Comprendre comment sont organisées les tâches
- Collecter des informations
- Identifier ce qui fonctionne bien
- Identifier les opportunités d'amélioration
- Susciter la réflexion de l'audité
- Encourager et reconnaître les efforts

## **Audité**

- Répondre aux questions de l'auditeur de façon transparente
- Fournir à l'auditeur les documents et explications nécessaires à sa bonne compréhension du processus
- Présenter les problèmes rencontrés et les choses qui fonctionnent bien
- Profiter des questions et des prises de consciences faites lors de l'audit pour prendre du recul par rapport à ses pratiques

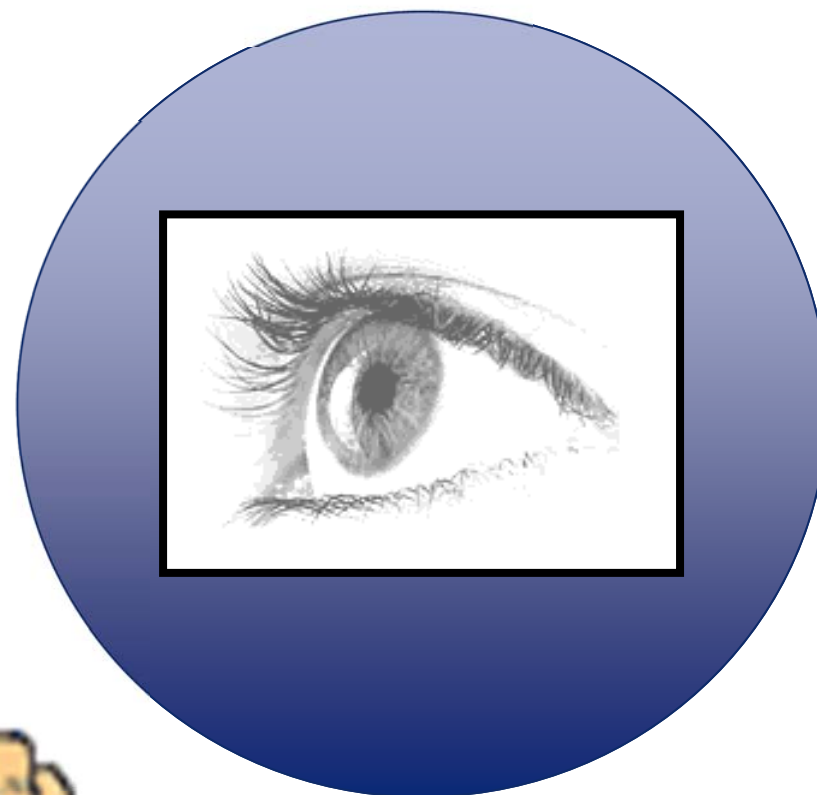


# Collecte d'informations

- Les interrogations – questionnements
- La consultation de documents
- Les échantillons de documents, rapports,...
- Les faits
- Les chiffres
- .....

# Collecte d'informations

Collecte d'informations







# Distinction fait / opinion

Dans un audit, on s'intéresse à des faits objectifs :

Pourquoi ?

Où ?

Quand ?

Par qui ?

Comment ?

# Distinction fait / opinion

| Fait           | Opinion                                   |
|----------------|---|
| Mesurable      | Relatif à la personne,<br>à l'utilisation |
| Quantifiable   | Dépend de ...                             |
| Vérifiable     | Point de vue                              |
| Observable     | Déduction                                 |
| Indiscutable   | Discutable                                |
| Objectif       | Subjectif                                 |
| Unitaire       | Synthétique                               |
| Incontournable | Peut logiquement<br>avoir son contraire   |



# Consultation des documents

## Les documents qui prescrivent

(quoi, quand, comment)

- Le manuel qualité
- L'organigramme fonctionnel nominatif
- Procédures, processus et instructions générales d'application dans l'entité auditée
- Procédures et instructions spécifiques de l'entité auditée
- Référentiel utilisé (Bqanum, QUATRO, ISO 9001, ...)



ULB



# Consultation des documents

## Les documents qui décrivent

(les faits et les résultats)

- Les enregistrements (de la qualité)
- Rapports et suivis
  - Des non-conformités
  - Des actions correctives et préventives
  - Des audits précédents
  - Des propositions d'opportunités d'amélioration
  - Rapports d'autoévaluation et documents associés



ULB



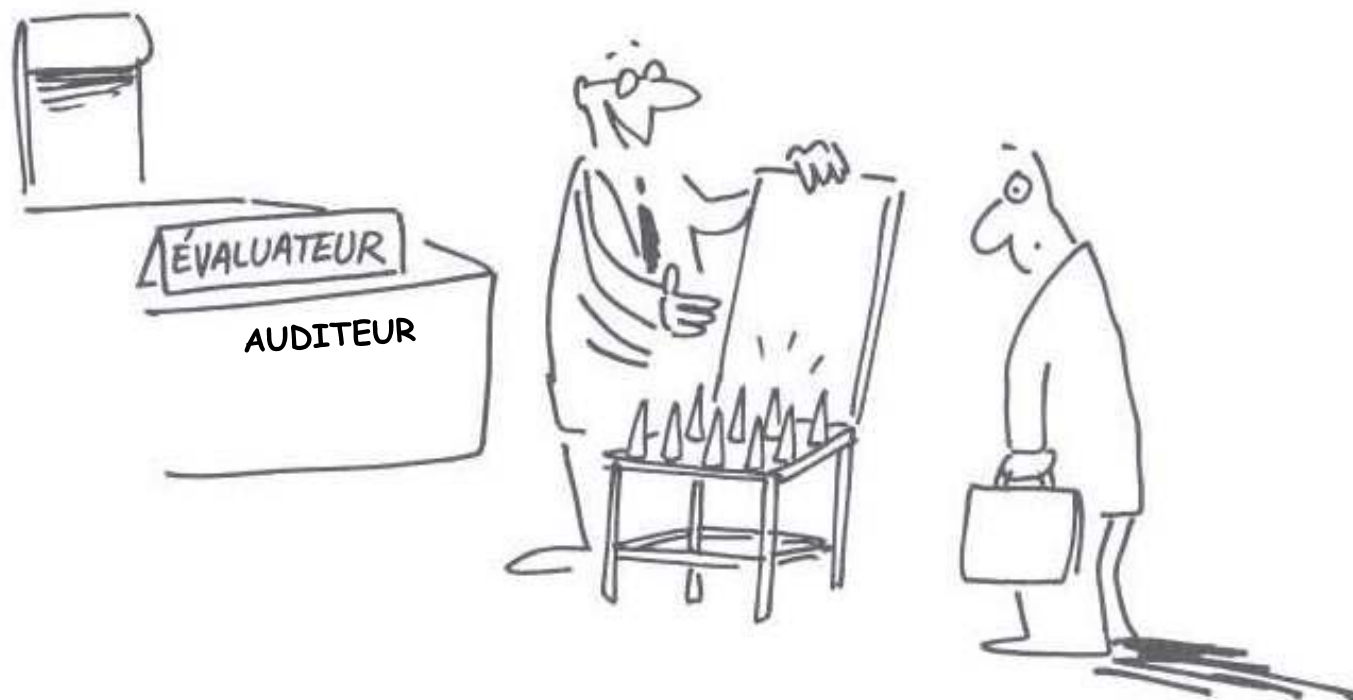
L'audit se base sur le **dialogue**  
**et la communication** qui  
s'établit à partir des questions  
posées par l'auditeur et des  
réponses formulées par  
l'audité



# Les audités

- Écoutent de manière active
- Reformulent les questions ou les propos de l'auditeur (pour vérifier leur bonne compréhension)
- Décrivent des situation concrètes, des situations réelles afin d'apporter des éléments factuels

METTEZ-VOUS  
À L'AISE, JE VOUS  
EN PRIE...





# Consultation de documents

consultation de documents

- Documents qui décrivent et qui prescrivent
- Document est à la bonne version
- Liste des documents
- Consultation des enregistrements
- Carnets de RDV
- Dossiers patients
- Journal
- .....



ULB





**« Montrez-moi »**

est le slogan de l'auditeur

# Échantillon de documents





## Quelques conseils pendant l'audit (pour l'audité)

- Attendre les questions de l'auditeur
- Répondre uniquement à la question posée : rester dans le cadre de la question posée
- Reformuler la question si vous ne la comprenez pas.
- En matière de vocabulaire, l'auditeur doit s'adapter au vôtre, et non l'inverse



## Quelques conseils pendant l'audit (pour l'audité)

- S'appuyer sur les documents pour étayer vos réponses, les montrer
- Comprendre ce que vous expliquez - ne pas apprendre par cœur (politique, objectifs, procédures,...)
- Rebondir sur des remarques en proposant des solutions et en faisant des suggestions



# Réunion de conclusion





# Réunion de conclusion

Réunion de conclusion

## Objectif :

- informer officiellement le responsable du service du récapitulatif des constatations faites lors de l'audit

## Qui :

- L'équipe auditeurs,
- Le responsable du service,
- Les personnes dont ce dernier juge la présence nécessaire
- Les audités



# Réunion de conclusion

Les auditeurs réalisent une synthèse

- Des constats d'écarts par rapport au référentiel,
- Des propositions d'améliorations
- Des actions correctives ou préventives
- Des délais de mise en œuvre





# Réunion de conclusion

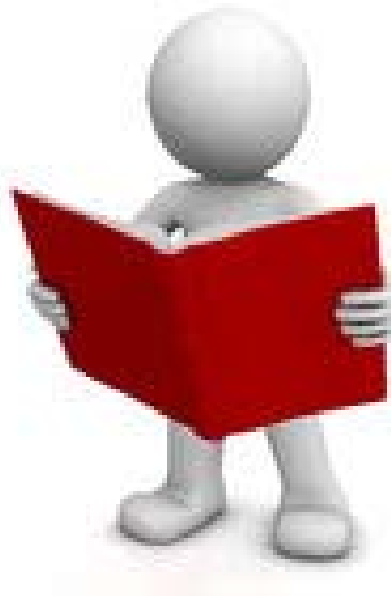
## Les audités

- Valident les points forts et les opportunités d'amélioration soulignés par les auditeurs
- Fournissent les informations complémentaires demandées par les auditeurs
- S'engagent à réaliser les actions faisant suite au consensus réalisé lors de l'audit ou en réunion de clôture
- Peuvent poser des questions s'ils en ont encore.





# Rapport d'audit





# Le rapport comprend

- le nom du service audité,
- L'objet de l'audit,
- Les lieux et dates de l'audit,
- Les nom des auditeurs et audités,
- Le n° de classement (voir notification),
- La durée des audits,
- Référentiel, procédures, ...
- Les propositions d'amélioration
- Non conformités mineures, majeures
- Remarques demandant une attention
- Points forts



# Pourquoi un rapport d'audit?

- Identifier et notifier les **points forts** et **points d'améliorations** du fonctionnement du service.
- Fournir au management un **rapport indépendant et neutre** relatant les points d'amélioration.
- Créer un **environnement propice** à l'amélioration et au suivi des actions.





Un bon audit,  
de bons auditeurs  
sans suivi ne sert à rien!



Que faire avec le  
rapport d'audit?



# Audit interne

outil de gestion

pour l'équipe de management de l'hôpital

s'intègre dans les programmes d'amélioration de la qualité  
au niveau du leadership

potentiellement utilisable dans des thèmes liés

- à la clinique comme
- à l'organisation hospitalière.

Note d'accompagnement du SPF (p 9-10):

# Que faire avec ce rapport d'audit?

Définition d'un plan d'actions



Communication du rapport



# Plan d'actions

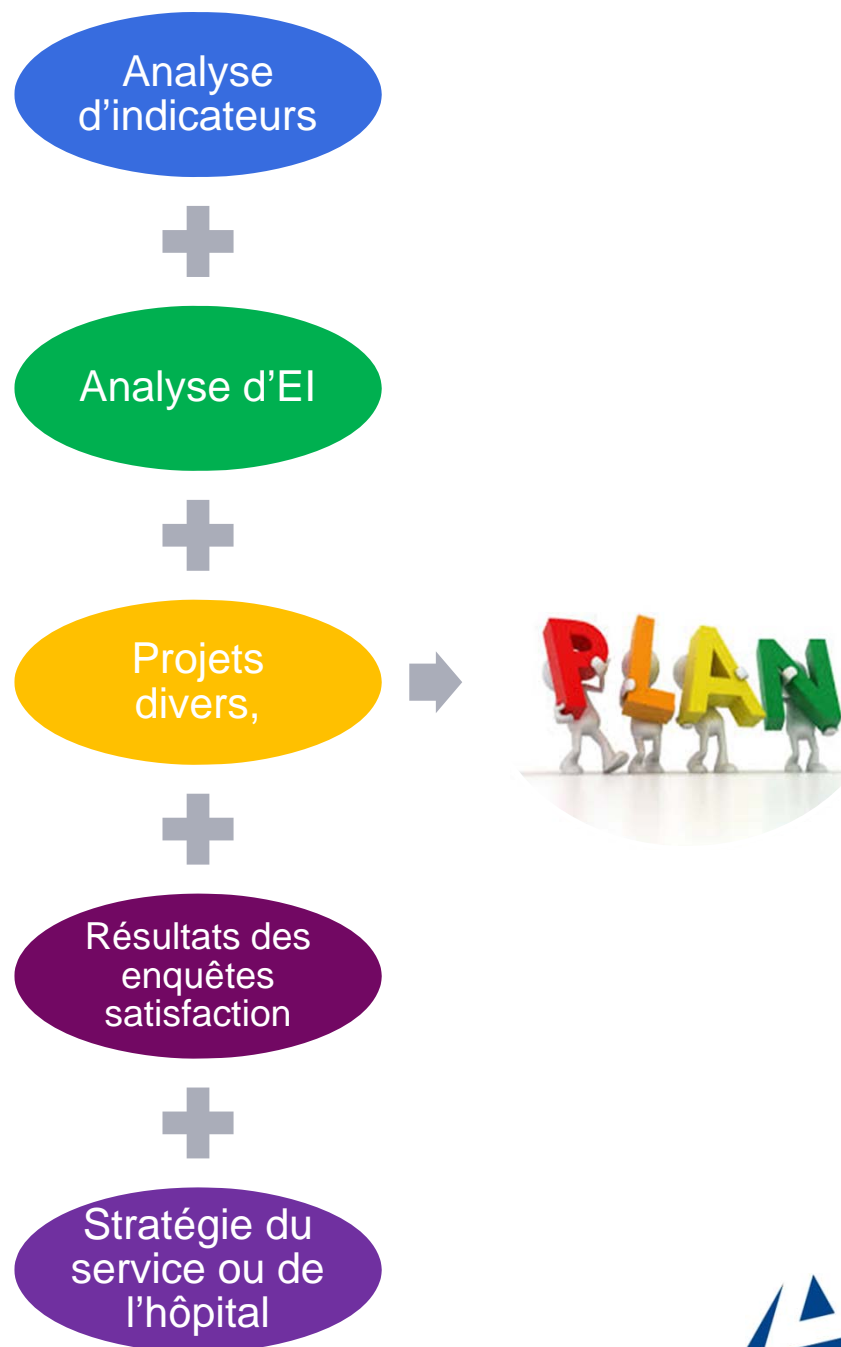


- Responsable de l'activité auditée
  - transforme des conclusions de  
**l'audit en plan d'actions** (avec son équipe)
  - Suit la **mise en œuvre** des actions  
et l'**évolution** du plan d'actions





**Le plan d'action  
peut reprendre des  
éléments d'autres  
sources  
d'informations**



# Quelles actions?

## Actions ponctuelles

- Mise à jour d'un document
- Adaptation du matériel (ergonomie, fluidité,...)

## Formation

- Aspects techniques
- Utilisation matériel
- Organisation

## Escalade

- Faire remonter l'information à la hiérarchie

## Projet

- Révision d'un processus
- Révision d'une procédure
- Mise en place e d'une activité non existante



## *Conseils pour réussir son plan d'actions ?*

**impliquer les collaborateurs concernés dans sa construction**

- pour que tout le monde s'approprie la démarche.
- Le responsable en charge du projet, du service... ne doit pas bâtir son document dans son coin.

**informer régulièrement les parties prenantes de l'avancée du plan.**

**ne pas oublier d'actions.**

**prévoir des délais réalistes.**

**élaborer un document simple, clair, opérationnel.**



# Que doit comporter un plan d'action (minima)

Nature des actions à effectuer

Objectif, délai et résultat mesurable prévu

Personne chargée de préparer et de piloter la mise en œuvre de ces actions

Mode de suivi

- réunions, revues de direction,...
- enregistrements correspondants

Mode d'évaluation de l'efficacité des actions

- Indicateurs
- cartes de contrôles
- audit,...

# Exemple de plan d'actions

| Action                                     | Pilote | Date de fin prévue | Date de fin réelle | Suivi                  | Evaluation    |
|--|--------|--------------------|--------------------|------------------------|---------------|
| Rédiger une procédure d'accueil du patient | Dupont | 31/03/2014         | 27/03/2014         | Réunion comité qualité | Audit interne |
| Réaliser une cartographie du processus     | Durant | 28/02/2014         | 20/02/2014         | Revue de direction     | Audit interne |

# Communication du rapport d'audit



## A qui communiquer?

- Lors de la revue de direction (une synthèse de l'ensemble des audits est présenté ainsi que le suivi des actions)
- Lors des réunions avec les personnes concernées (Comité Qualité, réunions de service,...)
- ...



# Pourquoi communiquer?

- Communiquer c'est donner un feed back à l'équipe par rapport à un vécu

Et le must :

- Les audités présentent à leurs collègues les résultats de l'audit et les actions associées



# Conclusions

Auditeur est IMPECCABLE

Indépendant, Méthodique, Ponctuel,  
Exhaustif, Communicant, Compétent,  
Analytique, Bienveillant, Loyal,  
Expérimenté

Audité est COMIC

Calme, Ouvert, Motivé, Impliqué, Clair





