

L'Audit interne au service de la qualité



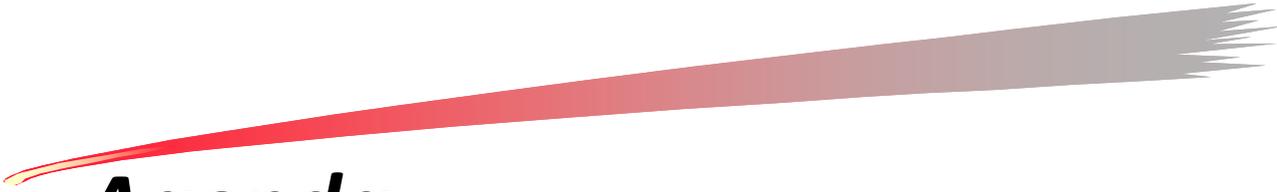
Fonctionnement et enjeux

Loïc D'HAEYER

Responsable de l'Audit interne – CHU de Charleroi, Belgique

CIPIQS – 23 octobre 2015





Agenda

- ❖ **Définition et objectifs de l'Audit interne**
- ❖ **L'Audit interne au sein de l'ISPPC**
- ❖ **Déroulement d'une mission d'audit**
- ❖ **L'Audit interne au service de la Qualité – exemples**
- ❖ **L'audit interne vs. l'audit qualité ?**
- ❖ **Conclusions et Perspectives**

Définition et objectifs de l'Audit interne

1



Une cellule d'Audit interne Quoi et pour quoi faire ?

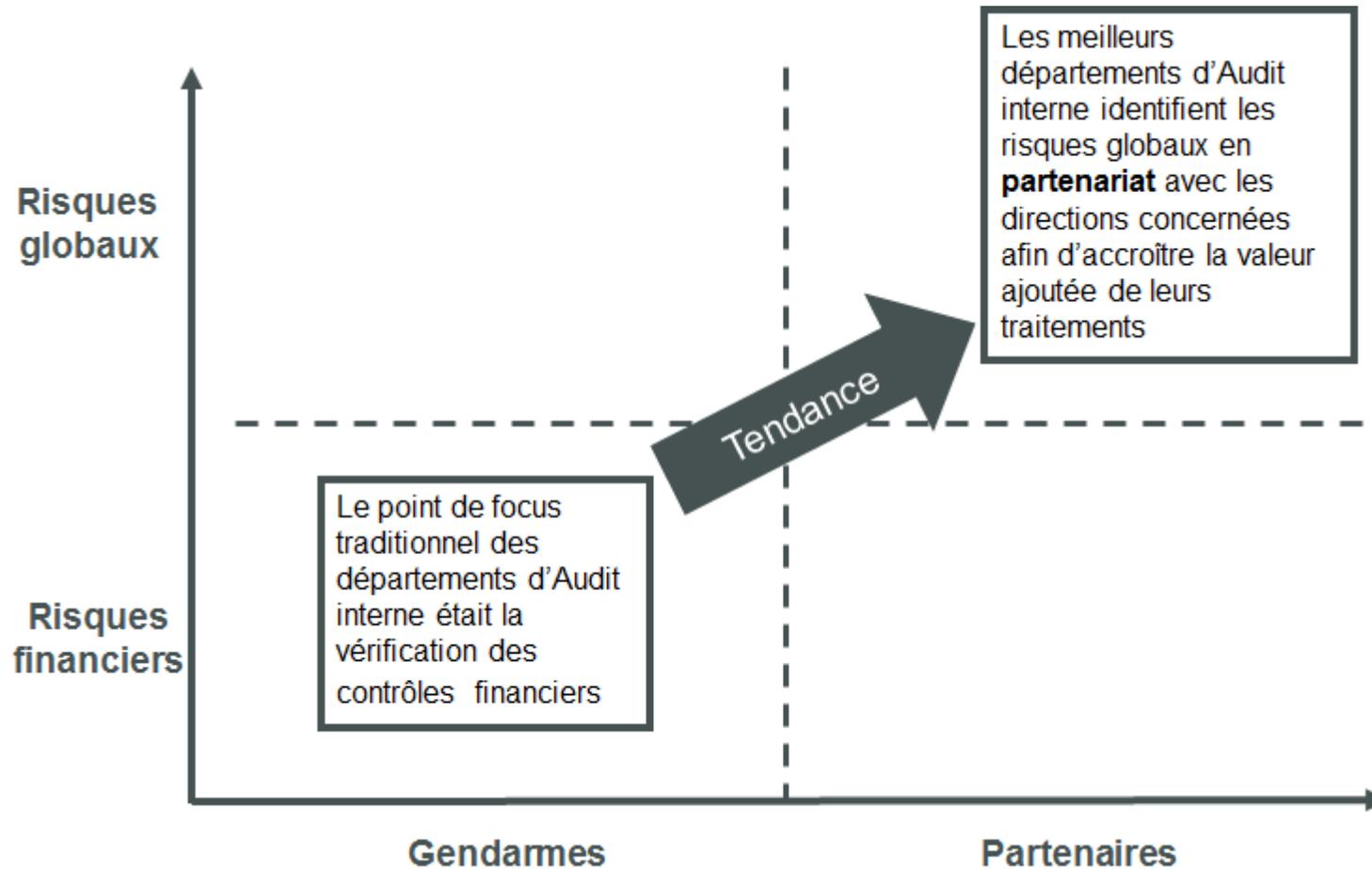
Dans les règles de bonne gouvernance, l'audit interne est une nécessité !

Définition de l'Audit interne

- 1. Donner de l'assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations (protéger l'existant)**
- 2. Créer de la valeur ajoutée (améliorer pour l'avenir)**

L'Audit interne **aide** l'organisation à **atteindre ses objectifs** en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de gestion des **risques**, ses **contrôles**, sa **gouvernance d'entreprise**, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Le rôle de l'Audit interne



Ce que n'est pas une cellule d'Audit interne

Dans son rôle de partenaire, l'Audit interne:

- ❖ **Ce n'est pas** une mesure de performance ou de productivité d'un individu.
- ❖ **Ce n'est pas** centré sur un individu ou un groupe d'individus, mais sur un processus auquel participent des collaborateurs.
- ❖ **Ce n'est pas** un service d'inspection.



L'Audit interne au sein de l'ISPPC

2



Fiabilisation – Amélioration – Valeur ajoutée

L'Audit interne est une activité conduite par la Cellule d'Audit interne...

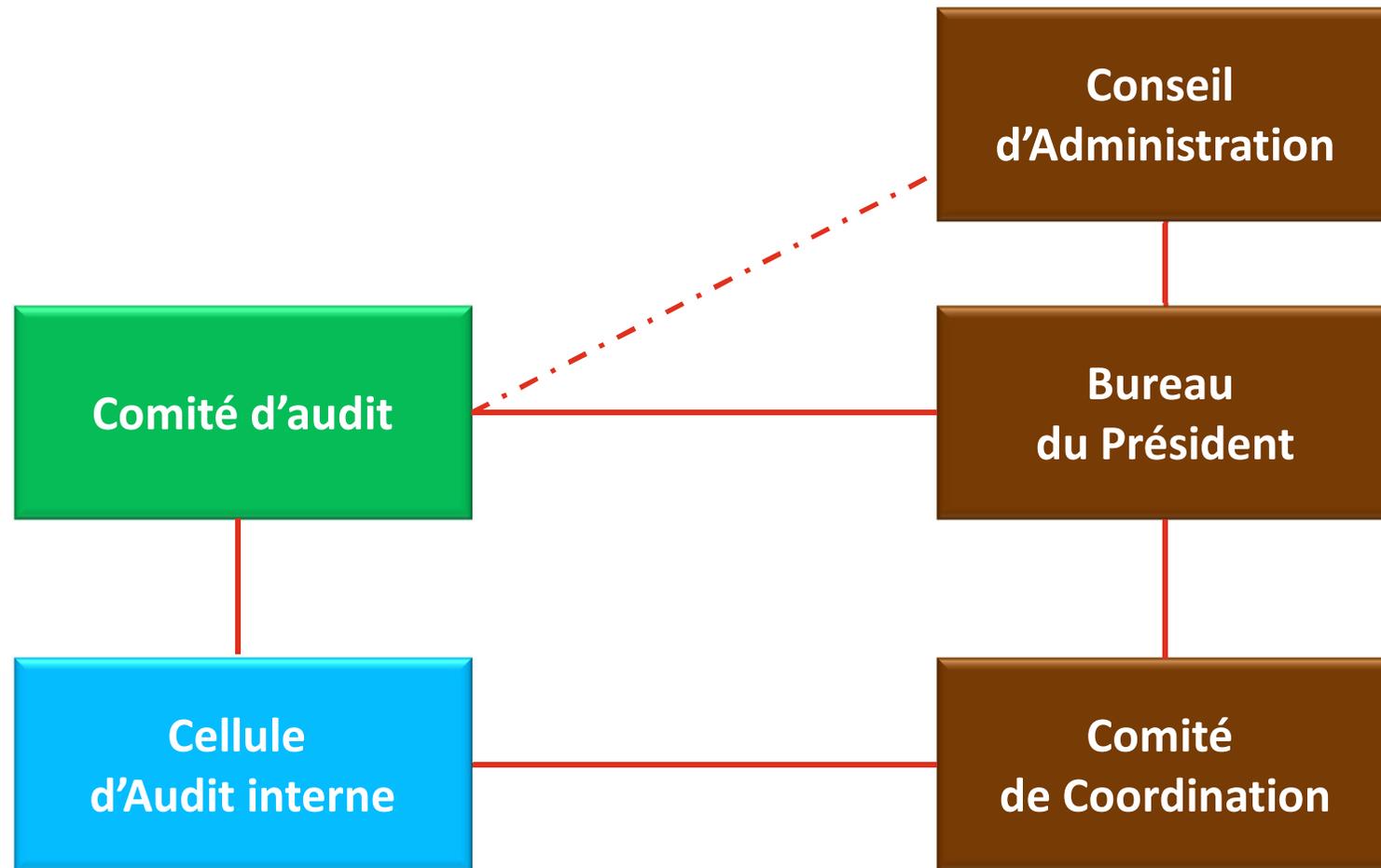
La Cellule d'Audit interne est habilitée à mener des missions d'audit:

- 🎨 **dans l'ensemble des sites**, services et départements de l'Intercommunale,
- 🎨 qu'il s'agisse du secteur hospitalier ou non-hospitalier;
- 🎨 dans **tous les domaines ou processus**.

La Cellule d'Audit interne garantit la **confidentialité** de la mission qu'elle conduit en toute **objectivité et impartialité**.

Elle est autonome et **indépendante** des organes de direction de l'I.S.P.P.C.

Eléments de la structure d'Audit interne



...sous la supervision du Comité d'Audit !

La mission du Comité d'audit, mandaté par le Conseil d'Administration, est multiple:

- ❖ Il représente le supérieur hiérarchique de la Cellule d'Audit interne;
- ❖ Il détermine les missions à réaliser par la Cellule d'Audit interne;
- ❖ Il s'assure du suivi des recommandations de la Cellule d'Audit interne;
- ❖ Il assure le relais entre la Cellule d'Audit interne et le Conseil d'Administration.

Le fonctionnement du Comité d'Audit est régi par une Charte, approuvée par le Conseil d'Administration, lui permettant d'assurer son rôle et ses missions.

La Cellule d'Audit interne – Missions

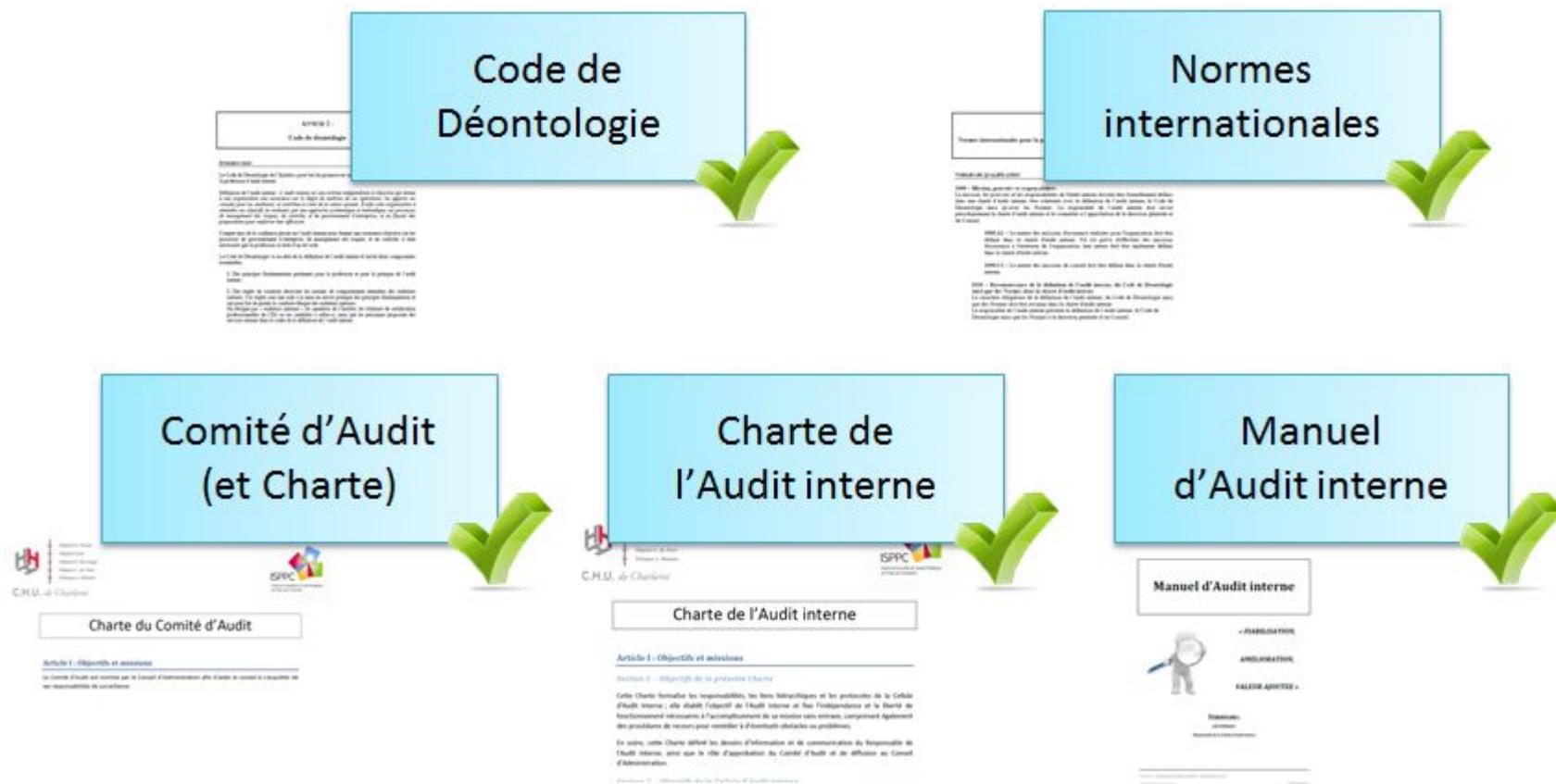
Dans le cadre de sa mission d'aide à la Direction de l'Intercommunale, la Cellule d'Audit interne a pour principaux objectifs:

- ❑ de vérifier **l'existence et la pertinence des procédures** et de s'assurer qu'elles sont connues, suivies et respectées;
- ❑ d'évaluer **l'efficacité et le caractère approprié:**
 - **du système de contrôle interne**, d'en identifier les manquements ou les faiblesses;
 - **du processus d'analyse des risques** mis en œuvre par les organes de direction de l'I.S.P.P.C.;
- ❑ d'apprécier **l'efficience des processus** étudiés et de détecter les éventuels dysfonctionnements;
- ❑ de **formuler des recommandations**, par exemple en informant sur les meilleures pratiques, en proposant des améliorations ou des actions correctives en vue de minimiser les risques.



Les fondations de notre structure d'Audit interne

Le fonctionnement de la structure d'audit interne, à chacun de ses niveaux, est formalisé à travers divers documents dits « fondateurs »:





Les fondations de notre structure d'Audit interne (suite)



Code de
Déontologie

- Promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession d'audit interne par le biais des principes fondamentaux d'**intégrité**, d'**objectivité**, de **confidentialité** et de **compétence**.



Normes
internationales

- Normaliser la pratique professionnelle de l'audit interne à travers différents environnements et organisations par le biais de **normes de qualification** et de **normes de fonctionnement**.



Comité d'Audit
(et Charte)

- Définir le rôle, les missions, la composition et le fonctionnement du Comité d'Audit (*Charte approuvée par le Conseil d'Administration*).



Charte de
l'Audit interne

- Formaliser les responsabilités, les liens hiérarchiques et les protocoles de la Cellule d'Audit Interne;
- Etablir l'objectif de l'Audit interne et fixer l'indépendance et la liberté de fonctionnement nécessaires à l'accomplissement de sa mission sans entrave



Manuel
d'Audit interne

- Résumer les activités de la Cellule d'Audit interne au sein de l'I.S.P.P.C.;
- Définir la politique, les normes et les procédures qui régissent généralement la fonction d'Audit interne.

Déroulement d'une mission d'audit

3



Schéma général d'organisation d'une mission d'audit

Toute mission d'audit est subdivisée en 4 phases:

- 🌈 Planification;
- 🌈 Préparation;
- 🌈 Réalisation;
- 🌈 Rédaction du rapport.



Accueil et fonctionnement des urgences psychiatriques

Contexte:

Demande du service des urgences psychiatriques: mission de conseil quant à l'attractivité du service (quid de l'accueil et du fonctionnement);

Approche:

Entretiens avec chacun des membres du service, toutes fonctions confondues (psychiatres, soins infirmiers, psychologues, secrétariat, PG, infirmiers de nuit et de jour, etc.)

Constats et pistes de réflexion:

- ❖ ***Infrastructure d'accueil vétuste*** → signalétique, salles d'attente, sas de confidentialité, ... ;
- ❖ ***Organisation inadaptée*** → présence minimale à l'accueil, répartition des missions, ...;
- ❖ ***Gestion de l'attente à améliorer*** → organisation interne, lieux d'attente; harmonisation et formalisation des procédures;
- ❖ ***Réputation à promouvoir*** → communication, séminaires, ...

Services de restauration aux patients

Contexte:

Constat d'insatisfaction de la patientèle par rapport aux services de restauration
→ demande de la Direction d'une mission d'audit du processus de gestion des services de restauration,

Approche:

Revue du processus end-to-end (de l'approvisionnement à la distribution).

Constats et pistes de réflexion:

- 🎨 ***Organisation inadaptée*** → révision de l'organigramme;
- 🎨 ***Infrastructure vétuste et matériel hétérogène*** → plan d'investissements;
- 🎨 ***Menus et cycles inadaptés*** → rationalisation des menus;
- 🎨 ***Choix logistiques à revoir*** → transport vs. portionnement sur site;
- 🎨 ***Informatisation incomplète*** → ERP.

L'audit interne au service de la qualité

Les exemples évoqués démontrent la possibilité de contribuer à la qualité des services offerts aux patients par le biais de missions d'audit interne.

Toute mission d'audit visant à améliorer les processus de gestion et, de manière générale, la gouvernance d'une institution de soins de santé ***contribue directement ou indirectement à la qualité des services fournis***, e.g.:

➤ ***Gestion du recouvrement***

→ récupération de moyens financiers à investir dans l'infrastructure, le matériel, le personnel;

➤ ***Gestion du recrutement***

→ contribution au recrutement de personnel compétent et épanoui dans sa profession pour une prise en charge adéquate du patient;

➤ ***Gestion des services techniques***

→ assurance d'une intervention rapide et efficace lors de toute demande de réparation;

L'Audit interne vs. l'Audit Qualité ?

5



Audit qualité et audit interne – quelles différences ?

Les origines

L'Audit Interne moderne, tel qu'il est apparu aux Etats-Unis entre les deux guerres mondiales, a plutôt son origine du côté du **monde de la finance**, la Qualité est née dans **l'univers de la production**.

L'approche

La Qualité est avant tout une démarche visant l'action, fondée sur quelques orientations très déterminantes (la priorité donnée au client, la participation des acteurs, la culture processus, ...) directement focalisées sur la dimension « respect des objectifs qualité » et ciblées sur les « besoins et attentes des clients et autres parties intéressées ».

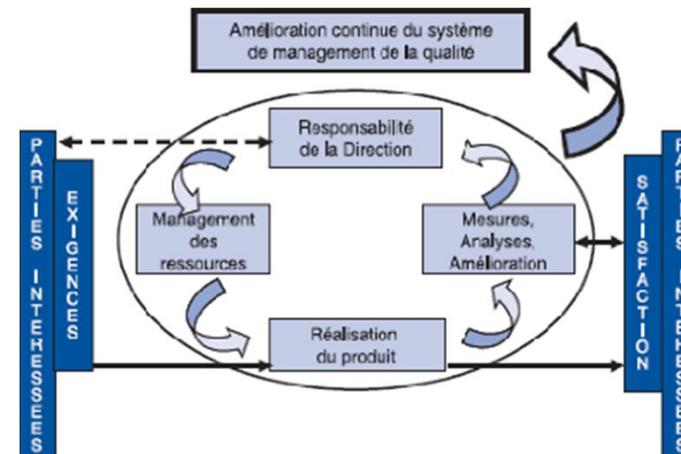
L'Audit interne est une fonction en soi, celle qui permet une évaluation, une assurance (par essence indépendante de la ligne opérationnelle) basée sur les risques de ne pas atteindre les objectifs de l'institution, quels qu'ils soient.

Audit qualité et audit interne...

...plutôt des convergences !

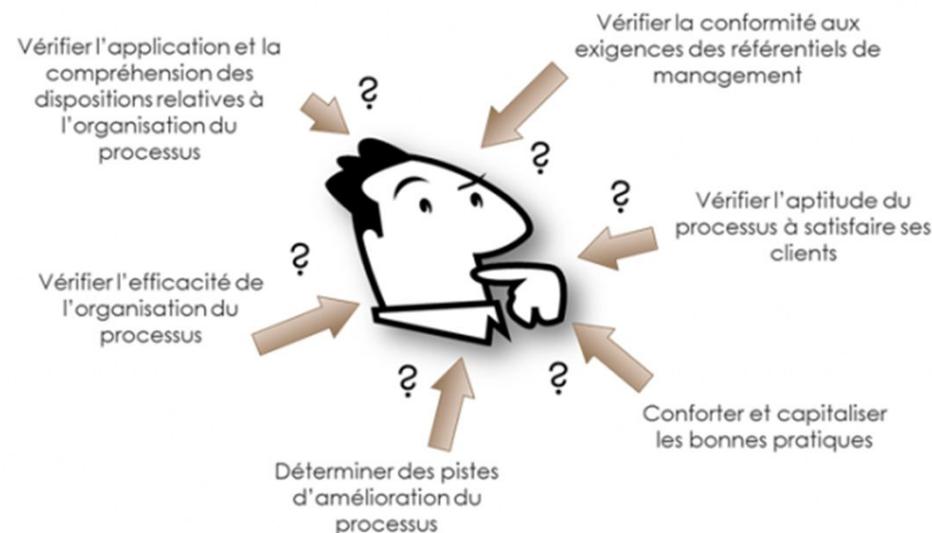
Il existe de nombreuses convergences en termes de méthodes et d'outils entre démarche qualité (et a fortiori audit qualité) et contrôle interne (a fortiori audit interne):

- description systématique des processus ;
- suivi des incidents révélateurs de non-qualité ou de risques ;
- logique d'amélioration continue par des méthodes participatives (auto-évaluation,...) et détermination de plans d'actions ;
- suivi d'indicateurs conjoints ;
- etc.



Les audits intégrés à l'ordre du jour de l'avenir

Si différents référentiels, et donc différents métiers, sont aujourd'hui bel et bien scindés, il parait probable que les entreprises aient des difficultés à l'avenir, à maintenir des systèmes en mille-feuilles : qualité, contrôle interne, environnement, sécurité-santé, etc.



Au vu des convergences évidentes, tant dans les méthodes que dans les objectifs, la solution d'une plus grande synergie, voire d'une fusion des organisations, doit être prise en considération pour tendre vers un véritable management des risques. Cette évolution induira forcément la mise en place **d'audits internes globaux abordant l'ensemble des domaines concernés** par une activité.

Conclusion

6



Des origines différentes mais des métiers similaires et des objectifs convergents...

Une approche « ***Audit & Qualité*** » reprenant les profils tant de financiers que de qualitiens apporterait bien des avantages au sein de nos institutions, dont notamment, un **gain de temps pour les audits**, mais également la promotion d'une **approche globale** qui appuie un nouveau mode de management équilibré soucieux à la fois de la **rentabilité** de ses activités, de la **satisfaction** de ses clients, de la **sécurité** de ses salariés, de **l'environnement** mais aussi du **respect des règles** définies et des **valeurs** de l'entreprise.



Merci pour votre attention.

Questions / Réponses

