



GUIDE PRATIQUE

CONCEVOIR ET RÉALISER UN AUDIT INTERNE EN ESSMS

De la préparation au suivi du plan d'actions

Une méthode opérationnelle pour structurer l'audit, objectiver les constats, mobiliser les équipes et transformer les écarts en actions d'amélioration.

QUALITÉ • AUDIT • CONSEIL • ACCOMPAGNEMENT

Améliorer aujourd'hui, pour mieux accompagner demain

Édition 2026

1. À quoi sert un audit interne ?

L'audit interne est une démarche structurée qui permet de comparer les pratiques réelles à des exigences définies : référentiel, procédure interne, recommandation, réglementation, engagement institutionnel ou objectif qualité.

En ESSMS, il doit rester un outil d'amélioration et de dialogue. Son objectif n'est pas de rechercher des fautes individuelles, mais d'identifier ce qui fonctionne, les écarts éventuels, leurs causes et les leviers d'amélioration.

Principe clé

Un bon audit produit des constats factuels, traçables et utiles. Il distingue les faits observés, les preuves recueillies et l'interprétation de l'auditeur.

Les objectifs possibles

- Vérifier la conformité des pratiques à un référentiel ou à une procédure.
- Évaluer l'appropriation d'une organisation par les professionnels.
- Repérer les points forts, écarts, risques et opportunités d'amélioration.
- Préparer une évaluation externe ou suivre un plan d'amélioration.
- Mesurer l'efficacité d'actions déjà engagées.
- Favoriser une culture commune de la qualité et de la gestion des risques.

2. Les 8 étapes de la démarche

Étape	Objectif	Livable
1. Cadrer	Définir pourquoi, quoi, où et avec qui auditer.	Fiche de cadrage
2. Choisir les critères	Définir les exigences vérifiables.	Référentiel / grille
3. Préparer	Planifier les personnes, lieux et preuves à examiner.	Plan d'audit
4. Ouvrir l'audit	Présenter le cadre et rassurer les équipes.	Réunion d'ouverture
5. Recueillir les preuves	Observer, interroger et consulter les documents.	Notes et éléments de preuve
6. Analyser	Comparer les preuves aux critères.	Constats argumentés
7. Restituer	Partager les points forts et écarts.	Synthèse / rapport
8. Suivre	Transformer les constats en actions.	Plan d'actions et suivi

3. Étape 1 - Cadrer l'audit

Avant de construire une grille, formalisez le cadre de l'audit. Un périmètre trop large conduit souvent à un audit superficiel.

Questions à trancher

- Quel est l'objectif précis de l'audit ?
- Quel processus, service, activité ou population est concerné ?
- Quelles exigences serviront de référence ?
- Quelle période ou quels dossiers seront examinés ?
- Qui réalise l'audit ? Existe-t-il un risque de conflit d'intérêts ?
- Qui doit être rencontré ?
- Quelle durée est réaliste ?

- À qui et sous quelle forme les résultats seront-ils restitués ?

Conseil pratique

Formulez l'objectif avec un verbe d'action : « Vérifier la maîtrise du circuit du médicament », « Évaluer l'appropriation de la procédure de signalement », « Mesurer la traçabilité du projet personnalisé ».

4. Étape 2 - Construire les critères et la grille

Un critère d'audit doit être précis, observable et vérifiable. Évitez les formulations vagues comme « la qualité est bonne » ou « les professionnels connaissent la procédure ».

Structure recommandée d'une grille

N°	Critère / exigence	Éléments de preuve attendus	Constat	Résultat
1	La procédure applicable est accessible et à jour.	GED, date de validation, version.		
2	Les professionnels connaissent les modalités prévues.	Entretiens, exemples cités.		
3	La pratique observée est cohérente avec la procédure.	Observation terrain, dossiers.		

Échelle de résultat simple

Résultat	Définition
Conforme	L'exigence est satisfaite et les preuves sont suffisantes.
Partiellement conforme	L'exigence est partiellement satisfaite ou la preuve est incomplète.
Non conforme	L'exigence n'est pas satisfaite ou un écart significatif est observé.
Non applicable	Le critère ne s'applique pas au périmètre audité.

Vous pouvez adapter la cotation à votre organisation. L'essentiel est de définir les règles avant l'audit et de les appliquer de façon constante.

5. Étape 3 - Préparer le plan d'audit

Le plan d'audit organise concrètement la journée ou la séquence d'audit. Il doit être communiqué suffisamment tôt aux personnes concernées, sauf audit inopiné prévu par l'organisation.

Horaire	Séquence	Participants	Méthode
09:00	Ouverture	Responsable + auditeur	Présentation du cadre
09:15	Organisation / documents	Encadrement	Entretien + documents
10:00	Pratiques terrain	Professionnels	Observation + questions
11:00	Dossiers / traçabilité	Auditeur	Échantillonnage
11:45	Analyse	Auditeur	Consolidation des preuves
12:15	Restitution	Équipe concernée	Synthèse des constats

6. Étape 4 - Conduire l'audit sur le terrain

Réunion d'ouverture

- Rappeler l'objectif, le périmètre et la durée.
- Préciser que l'audit porte sur l'organisation et les pratiques, non sur la recherche de responsabilités individuelles.
- Présenter les méthodes utilisées.
- Confirmer les interlocuteurs et les contraintes du terrain.
- Expliquer les modalités de restitution.

Les 3 principales sources de preuve

Méthode	Exemples	Vigilance
Entretien	Professionnels, encadrement, personnes accompagnées selon le sujet.	Privilégier les questions ouvertes et demander des exemples concrets.
Observation	Pratique, environnement, affichage, matériel, interactions.	Décrire les faits sans interpréter trop vite.
Documents / traces	Dossiers, procédures, comptes rendus, indicateurs, registres.	Vérifier la date, la version et la cohérence avec la pratique.

Technique de questionnement

Commencez par « Comment faites-vous ? », puis approfondissez : « Pouvez-vous me montrer ? », « Que se passe-t-il si... ? », « Où trouvez-vous l'information ? », « Comment savez-vous que l'action est efficace ? ».

7. Étape 5 - Échantillonner sans prétendre tout vérifier

L'audit interne repose généralement sur un échantillon. Il ne permet pas d'affirmer que toutes les situations sont identiques. Le rapport doit donc rester proportionné aux preuves recueillies.

- Choisir des situations représentatives du périmètre.
- Varier les professionnels, horaires, unités ou types de dossiers lorsque cela est pertinent.
- Tracer la méthode d'échantillonnage.
- Augmenter l'échantillon si un écart récurrent ou un risque important apparaît.
- Éviter de généraliser un constat isolé sans élément complémentaire.

8. Étape 6 - Rédiger des constats solides

Un constat doit pouvoir être compris par une personne qui n'a pas assisté à l'audit.

Formule recommandée

Critère → Preuve → Écart → Risque / impact

Exemple : « La procédure prévoit une réévaluation trimestrielle. Sur 8 dossiers examinés, 3 ne comportent pas de réévaluation tracée sur la période attendue. La traçabilité est donc partiellement maîtrisée. »

À éviter

- Les jugements de valeur : « l'équipe n'est pas sérieuse ».
- Les formulations absolues non démontrées : « personne ne connaît la procédure ».
- Les conclusions fondées sur une seule impression.

- Les recommandations trop prescriptives avant d'avoir analysé les causes.

9. Étape 7 - Restituer les résultats

La restitution doit être concise, factuelle et équilibrée. Elle valorise les pratiques maîtrisées tout en explicitant clairement les écarts et les risques associés.

Ordre conseillé

- Rappeler le périmètre et les limites de l'audit.
- Présenter les points forts observés.
- Présenter les écarts significatifs et leurs preuves.
- Signaler les risques nécessitant une action rapide.
- Identifier les pistes d'amélioration à travailler avec les équipes.
- Préciser la suite : rapport, plan d'actions, responsables et échéances.

10. Étape 8 - Construire le plan d'actions

Le plan d'actions doit être directement relié aux constats. Une action utile précise ce qui sera fait, par qui, pour quand et comment son efficacité sera vérifiée.

Constat	Action	Pilote	Échéance	Indicateur / preuve	Statut
Exemple : traçabilité incomplète	Revoir le support et sensibiliser l'équipe.	Cadre / référent qualité	30/11/2026	≥ 90 % de dossiers conformes au contrôle	À lancer

Point de vigilance

Clôturer une action ne signifie pas seulement qu'elle a été réalisée. Vérifiez aussi son efficacité : nouvelle mesure, contrôle ciblé, indicateur, audit de suivi ou retour des équipes.

11. Modèle de fiche de cadrage

Rubrique	À compléter
Intitulé de l'audit	
Objectif	
Périmètre	
Références / critères	
Auditeur(s)	
Personnes / services concernés	
Date et durée	
Méthodes prévues	
Échantillon	
Modalités de restitution	

12. Modèle de grille d'audit

N°	Critère	Preuves	Preuves	Résultat	Commentaire
----	---------	---------	---------	----------	-------------

		recherchées	recueillies		
1					
2					
3					
4					
5					

13. Modèle de fiche de constat

Rubrique	Contenu
Critère / exigence	
Fait observé	
Preuve(s)	
Résultat	Conforme / Partiellement conforme / Non conforme / Non applicable
Risque ou impact éventuel	
Cause(s) à analyser	
Action envisagée	

14. Check-list de l'auditeur

Avant

- Objectif et périmètre validés.
- Critères et sources définis.
- Grille testée et compréhensible.
- Plan d'audit communiqué.
- Documents nécessaires identifiés.
- Échantillon préparé lorsque possible.

Pendant

- Cadre rappelé aux participants.
- Questions ouvertes privilégiées.
- Preuves croisées entre entretien, observation et documents.
- Constats factuels tracés.
- Confidentialité et respect des personnes assurés.
- Écart important vérifié avant restitution.

Après

- Constats consolidés et hiérarchisés.
- Rapport relu et compréhensible.
- Plan d'actions relié aux constats.
- Responsables et échéances définis.
- Modalité de suivi prévue.
- Efficacité des actions réévaluée.

15. Les erreurs fréquentes à éviter

- Auditer un périmètre trop vaste en trop peu de temps.
- Construire une grille uniquement avec des questions fermées.
- Confondre absence de preuve et preuve d'absence.
- Se limiter à la documentation sans observer les pratiques.
- Chercher à « piéger » les professionnels.
- Multiplier les constats sans prioriser les risques.
- Proposer des actions irréalistes ou non attribuées.
- Clôturer le plan d'actions sans mesurer l'efficacité.

16. Synthèse - la méthode Kritéra en 6 réflexes

Réflexe	Application
1. Cadrer	Un objectif clair et un périmètre réaliste.
2. Objectiver	Des critères vérifiables et des preuves traçables.
3. Croiser	Entretien + observation + documents lorsque pertinent.
4. Dialoguer	Un audit conduit avec pédagogie et respect du terrain.
5. Prioriser	Des constats hiérarchisés selon les enjeux et les risques.
6. Améliorer	Des actions suivies jusqu'à la vérification de leur efficacité.

À retenir

L'audit interne est utile lorsqu'il permet aux équipes de comprendre les écarts, de sécuriser les pratiques et de progresser. La qualité de l'audit dépend autant de la méthode que de la posture de l'auditeur.

Kritéra - Qualité, audit, conseil et accompagnement des ESSMS

Document de travail à adapter aux procédures, référentiels et obligations applicables à chaque structure.