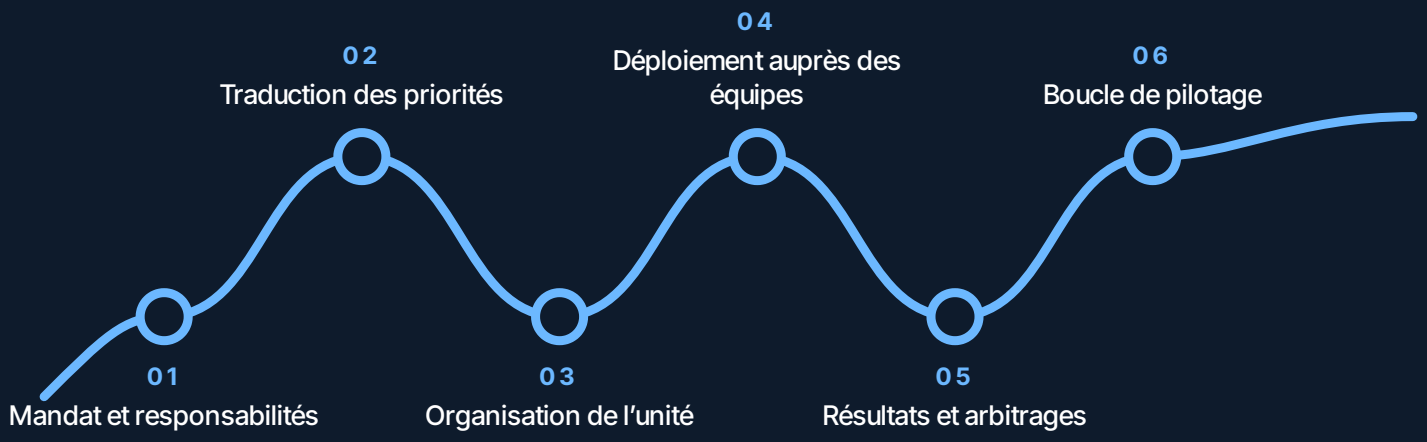
AUDIT SYSTÈME | KIT 11 / 20

Encadrement

Évaluer comment l'encadrement traduit les orientations institutionnelles en organisation, accompagnement des équipes et résultats mesurés dans les unités.

9	14	1
CRITÈRES	ÉLÉMENTS D'ÉVALUATION	CRITÈRE IMPÉRATIF

DÉROULÉ EN 6 ÉTAPES



Développer l'engagement et la culture qualité de vos équipes

Rendez-vous sur **HospiPlay**

« La qualité nous rassemble, la sécurité du patient nous engage. »

HOSPIPLAY

À PROPOS DU KIT

Préparer l'audit interne, pas à pas.

Ce que c'est

Une aide pour conduire les audits internes avant la visite de certification. Chaque kit reprend une méthode d'évaluation de la HAS, les éléments d'évaluation du référentiel V2027 et les preuves à rechercher, à partir des fiches pédagogiques de la HAS.

Ce qu'il n'est pas

Un document officiel : ce kit est indépendant de la HAS. Le référentiel et les fiches officielles restent la référence.

COMMENT L'UTILISER

01
Préparer
Choisir le cas ou le périmètre, réunir les documents et les personnes à rencontrer.

02
Conduire
Suivre le déroulé et rechercher les preuves de chaque élément d'évaluation.

03
Coter
Reporter les constats sur la grille d'audit Excel associée au kit.

04
Restituer
Valoriser les points forts et convenir d'actions d'amélioration avec l'équipe.

LA COLLECTION : 20 KITS

MÉTHODES

- 01 Patient traceur
- 02 Parcours traceur
- 20 Observation

TRACEURS CIBLÉS

- 03 Accouchement
- 04 Circuit du médicament
- 05 Évènements indésirables graves
- 06 Isolement
- 07 Infections associées aux soins
- 08 SAMU–SMUR
- 09 Secteurs interventionnels
- 10 Transfusion

AUDITS SYSTÈME

- **11 Encadrement**
- 12 Engagement du patient
- 13 Entretien avec les professionnels
- 14 Ressources professionnelles
- 15 Management qualité et risques
- 16 Positionnement territorial
- 17 Représentants des usagers
- 18 Risques numériques : gouvernance
- 19 Risques numériques : professionnels

HOSPIPLAY | PLATEFORME D'ENGAGEMENT QUALITÉ

Le kit prépare l'audit. HospiPlay prépare les équipes.

DÉCOUVRIR

01
Faire tomber la peur du traceur
Onze parcours démontent chaque méthode pas à pas, puis mettent le soignant face aux vraies questions de l'auditeur.

02
Des expériences courtes et collectives
Quiz du jour, défis express, chambre des erreurs, histoires interactives et olympiades qualité.

03
Simple à déployer, mesurable
Un QR code, sans compte individuel, et le suivi de la participation par service.

« La qualité nous rassemble, la sécurité du patient nous engage. »

Conçu par Babacar Ndiaye, ingénieur qualité et gestion des risques.
Version V2027, novembre 2026.

1. Audit système - Encadrement

9 critères • 14 éléments d'évaluation • 1 critère impératif

Évaluer comment l'encadrement traduit les orientations institutionnelles en organisation, accompagnement des équipes et résultats mesurés dans les unités.

Guide méthodologique - Conduire cet audit système avec rigueur

1. Définir le périmètre et l'échantillon

Choisir un pôle ou une unité représentative, avec un responsable identifié et au moins un enjeu récent de qualité, de continuité, de compétences, de santé au travail ou de fonctionnement d'équipe. L'audit doit permettre de relier une orientation institutionnelle à sa mise en œuvre dans cette unité.

À préparer avant l'audit

Organigrammes et délégations ; politique qualité-sécurité ; contrat ou projet du pôle ; objectifs du responsable ; tableaux de bord ; plans d'action ; effectifs et compétences ; formations ; continuité ; santé, sécurité, conflits et VSS ; enseignement ; comptes rendus d'équipe.

Personnes à rencontrer

Direction, qualité–gestion des risques, direction des soins ou médicale, ressources humaines, responsable du pôle ou de l'unité, santé au travail et référents concernés. Rencontrer ensuite plusieurs professionnels de l'unité pour vérifier le déploiement.

2. Déroulé de l'audit système

Étape	Niveau vérifié	Ce que l'auditeur doit démontrer
1	**Mandat et responsabilités**	Faire préciser les responsabilités de l'encadrement, ses délégations, objectifs, moyens, circuits d'alerte et modalités de reddition de comptes.
2	**Traduction des priorités**	Choisir deux priorités institutionnelles et retrouver leur déclinaison en objectifs, actions, responsables, échéances et indicateurs dans l'unité.
3	**Organisation de l'unité**	Vérifier continuité, effectifs, compétences, intégration, accompagnement managérial, gestion des tensions et adaptation face aux difficultés.
4	**Déploiement auprès des équipes**	Interroger un échantillon de professionnels sur les priorités, outils, alertes, ressources et soutiens ; comparer leurs réponses aux déclarations du responsable.
5	**Résultats et arbitrages**	Examiner les indicateurs, évènements, retours des équipes et audits ; retrouver les arbitrages, ressources ajoutées et actions corrigées.
6	**Boucle de pilotage**	Vérifier qu'un résultat insuffisant a conduit à une décision formalisée, un suivi par le responsable et une nouvelle mesure présentée à la gouvernance.

3. Conclure et coter

Documenter au moins deux chaînes complètes : orientation institutionnelle, déclinaison par l'encadrement, appropriation par l'équipe, résultat observé et ajustement. Coter uniquement lorsque ces niveaux concordent.

> **Exigence de rigueur -** *Un projet de service, un organigramme ou un tableau de bord ne démontre pas le déploiement. Toute affirmation de l'encadrement doit être confrontée aux professionnels et à des résultats datés.*

Éléments d'évaluation et preuves à rechercher

Exigence de rigueur - Un projet de service, un organigramme ou un tableau de bord ne démontre pas le déploiement. Toute affirmation de l'encadrement doit être confrontée aux professionnels et à des résultats datés.

Critère 3.1-01 - L'établissement déploie une politique d'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins

Élément d'évaluation V2027	Éléments de preuve à rechercher
Cible : Encadrement. **EE 1** L'encadrement médical et paramédical connaît les principales actions du programme d'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins qui le concerne pour les décliner en actions concrètes dans son secteur.	• Programme d'amélioration institutionnel à jour permettant d'identifier les actions applicables au secteur, leur priorité, leur pilote, leur échéance et l'indicateur associé • Déclinaison sectorielle visible dans un plan d'action, un compte rendu d'équipe ou un support de pilotage, avec responsables et étapes définis • Preuve d'une action réellement mise en œuvre dans le secteur et suivi daté de son avancement ou de son résultat, présenté aux professionnels

Critère 3.1-02 - L'établissement soutient une culture qualité et sécurité auprès de ses professionnels

Élément d'évaluation V2027	Éléments de preuve à rechercher
Cible : Encadrement. **EE 1** A l'appui des résultats de l'évaluation de la culture qualité et sécurité des soins, l'encadrement médical et paramédical met en place des actions d'amélioration adaptées à son secteur.	• Résultats datés de l'évaluation de la culture qualité-sécurité avec méthode, taux de participation et données exploitables pour le secteur ou un périmètre comparable • Analyse partagée avec l'encadrement et l'équipe identifiant points forts, fragilités et priorité retenue à partir des résultats • Action adaptée au secteur avec responsable, calendrier et mesure de suivi ou nouvelle évaluation permettant d'apprécier son effet

Critère 3.2-01 - La continuité de soins est assurée pour toutes les unités de soins

Élément d'évaluation V2027	Éléments de preuve à rechercher
Cible : Encadrement. **EE 1** Lorsque des écarts ponctuels entre effectif minimal, défini par une norme ou par des maquettes organisationnelles adaptées au fonctionnement du service, et effectif réel sont constatés, des dispositions adaptées sont mobilisées (heures supplémentaires, intérim, mode dégradé, réduction temporaire d'activité, mobilité des personnels médicaux, réduction ou suspension d'activité...).	• Norme ou maquette organisationnelle décrivant effectifs/ETP, compétences, cycles de travail, variations d'activité, règles d'affectation et gestion des absences • Comparaison régulière cible/réel avec focus sur les périodes à risque : nuit, week-end, jours fériés, vacances • Écart récent avec analyse du risque et mesure adaptée : remplacement, heures supplémentaires, intérim, mobilité, mode dégradé, réduction/suspension d'activité • Feuille de route de retour à la cible lorsque l'écart est structurel : recrutement, formation, mobilité, ajustement de l'organisation ou autre action • Réévaluation de la sécurité et date de levée/maintien du dispositif

Critère 3.2-03 - L'établissement s'assure que les équipes ont les compétences nécessaires pour assurer la qualité et la sécurité des soins

Élément d'évaluation V2027	Éléments de preuve à rechercher
Cible : Encadrement. **EE 1** L'encadrement médical et paramédical dispose d'un bilan des formations continues suivies dans leur équipe.	• Bilan annuel nominatif ou par fonction : formations requises, réalisées, dates, échéances, couverture et écarts • Lien entre besoins de formation et PAQSS, EIAS, activité, nouvelles missions ou risques identifiés • Plan de formation priorisé avec bénéficiaires, échéances et modalités d'évaluation • Mesure transitoire pour toute compétence indispensable non acquise : supervision, restriction d'activité, tutorat ou réaffectation • Suivi de la réalisation et de la levée des restrictions • Pour les secteurs concernés : suivi des formations de radioprotection travailleur/patient, dates, échéances de recyclage et écarts de couverture
Cible : Encadrement. **EE 2** L'encadrement médical et paramédical mène régulièrement des entretiens professionnels pour mettre en œuvre les actions utiles pour faire coïncider missions et compétences (formation, développement professionnel continu en conformité avec les méthodes HAS...).	• Calendrier des entretiens annuels avec taux de réalisation et relances • Compte rendu analysant missions, compétences techniques/non techniques, besoins et projet professionnel • Action décidée : formation, DPC, tutorat, supervision, mobilité, adaptation de mission ou autre mesure • Échéance et preuve de réalisation • Réévaluation ou validation de la compétence après action

Critère 3.2-05 - Les responsables d'équipe sont formés et accompagnés dans leur mission

Élément d'évaluation V2027	Éléments de preuve à rechercher
Cible : Encadrement. **EE 1** La charte managériale prévoit l'adhésion de tout l'encadrement médical et paramédical, l'harmonisation des pratiques managériales et la lisibilité des fonctions.	• Charte managériale validée, en vigueur et accessible, précisant principes de management, engagements communs, responsabilités et articulation des fonctions • Dispositif d'appropriation par l'encadrement : présentation, parcours d'intégration, temps collectif ou engagement formalisé, avec participation identifiable

Élément d'évaluation V2027	Éléments de preuve à rechercher
	• Fiches de fonction, délégations ou règles de gouvernance cohérentes avec la charte, complétées par une action ou revue visant à harmoniser les pratiques managériales
Cible : Encadrement. **EE 2** L'encadrement médical et paramédical a bénéficié du parcours manager (exemple : modules suivis, outils utilisés...) ou est formé au management (exemple : prendre soins de l'équipe, repérage des situations professionnelles complexes, laïcité...).	• Cartographie des managers médicaux/paramédicaux et faisant-fonction avec statut de formation • Parcours manager structuré couvrant les compétences managériales et situations complexes attendues par la HAS • Attestations et historique de formation avec plan de rattrapage pour les non-formés • Accompagnement de prise de fonction : tutorat, doublure, coaching ou autre dispositif • Exemple d'utilisation réelle d'un outil ou apprentissage du parcours
Cible : Encadrement. **EE 3** Dans l'exercice de leur fonction, l'encadrement médical et paramédical bénéficie d'ateliers de co-développement, de coaching et/ou d'un tutorat pour les faisant-fonction.	• Offre formalisée de codéveloppement/coaching/tutorat avec modalités d'accès et bénéficiaires • Participation démontrable sans contenu confidentiel : calendrier, émargement ou attestation • Objectifs de progression et bilan de suivi adaptés à la fonction • Accès spécifique des nouveaux managers et faisant-fonction • Évaluation de l'utilisation/satisfaction du dispositif ou adaptations réalisées
Cible : Encadrement. **EE 4** L'encadrement médical et paramédical est formé à la prévention et à la gestion des faits de discrimination, de harcèlement et des conflits entre agents.	• Formation manager couvrant discrimination, harcèlement, conflits et articulation avec le dispositif VSS • Circuit de signalement/protection accessible avec possibilité de contourner la ligne hiérarchique • Rôles clairement définis : écoute, protection, orientation, transmission, sans enquête improvisée par le manager • Évaluation des acquis ou mise en situation • Tableau de couverture des managers formés et plan de rattrapage

Critère 3.2-06 - L'établissement a une politique de santé de ses professionnels

Élément d'évaluation V2027	Éléments de preuve à rechercher
Cible : Encadrement. **EE 1** Les actions de prévention des risques professionnels (physiques et psychosociaux) identifiés dans le document unique d'évaluation des risques professionnels sont mises en œuvre, notamment avec le service de santé au travail.	• Document unique actualisé comportant l'unité de travail, les situations d'exposition, l'évaluation des risques physiques et psychosociaux et la date de mise à jour • Programme de prévention reliant chaque risque prioritaire à une action, un responsable, une échéance, des moyens et la contribution du service de prévention ou de santé au travail • Preuve terrain de l'action réalisée et réévaluation du risque à partir d'une observation, d'un indicateur, d'un accident, d'un signalement ou du retour des professionnels
Cible : Encadrement. **EE 2** L'encadrement propose aux professionnels des dispositifs d'écoute et d'accompagnement pour un soutien psychologique, notamment lorsqu'ils sont impliqués et traumatisés par un évènement imprévu et défavorable pour un patient et/ou une erreur, par exemple un EIGS.	• Dispositif accessible précisant interlocuteurs internes ou externes, modalités de contact, disponibilité, confidentialité et recours en urgence • Trace anonymisée d'une proposition effective d'écoute ou d'orientation après un événement difficile, avec délai, interlocuteur mobilisé et accord ou refus du professionnel • Suivi managérial adapté : nouveau contact, aménagement temporaire, orientation vers la santé au travail ou soutien spécialisé, sans consignation de données médicales indues

Critère 3.2-10 - L'établissement a une politique de gestion des difficultés interpersonnelles et des conflits

Élément d'évaluation V2027	Éléments de preuve à rechercher
Cible : Encadrement. **EE 1** L'encadrement accompagne les professionnels à l'issue de la gestion d'un conflit interpersonnel.	• Trace anonymisée de la clôture ou de l'étape atteinte dans la gestion du conflit, avec décisions communiquées et responsabilités clarifiées • Mesures post-conflit effectivement proposées ou réalisées : entretiens, médiation, appui RH, accompagnement managérial, réorganisation ou règles de fonctionnement d'équipe • Point de suivi daté évaluant la reprise du fonctionnement, le respect des accords, l'absence de nouveaux faits et les éventuels ajustements nécessaires

Critère 3.2-12 - L'établissement met en œuvre une politique active de prévention, de repérage, de signalement et de traitement des violences sexistes et sexuelles entre professionnels • CRITÈRE IMPÉRATIF

Élément d'évaluation V2027	Éléments de preuve à rechercher
Cible : Encadrement. **EE 1** Un dispositif d'accompagnement est mis en place dès les premiers signes de difficulté, incluant écoute attentive, orientation et soutien, et se prolonge après tout signalement de violences sexistes et sexuelles.	• Dispositif d'écoute et d'accompagnement identifiant des personnes formées, des canaux confidentiels et les modalités de recours urgent • Trace anonymisée d'une activation dès les premiers signes : écoute proposée, besoins identifiés, orientation et accord/refus de la personne • Mesures de protection ou d'aménagement décidées selon la situation, avec prévention des représailles et limitation de l'exposition • Suivi après signalement : contacts planifiés, réévaluation des besoins, adaptation des mesures et coordination avec les acteurs compétents

Élément d'évaluation V2027	Éléments de preuve à rechercher
	• Absence de données médicales ou personnelles non nécessaires dans la traçabilité managériale

Critère 3.3-08 - L'établissement participe à la mission d'enseignement et d'éducation sur son territoire

Élément d'évaluation V2027	Éléments de preuve à rechercher
Cible : Encadrement. **EE 1** Les connaissances et compétences professionnelles acquises par les étudiants médicaux et paramédicaux sont évaluées. **Applicabilité de l'EE :** *étudiant médical ou paramédical accueilli dans l'établissement.*	• Objectifs de stage ou référentiel de compétences adaptés à la filière, au niveau de formation et aux activités confiées, communiqués à l'étudiant et au tuteur • Supports d'évaluation jalonnant le stage et observations en situation traçant les compétences évaluées, la date, l'évaluateur, le niveau atteint et les limites d'autonomie • Compétence non acquise ou écart avec objectifs de progression, supervision renforcée ou situations complémentaires, puis réévaluation et décision finale tracées

Sources officielles et références

Références principales propres au guide « Audit système - Encadrement ». Registre consolidé mis à jour le 4 novembre 2026.

- Référentiel de certification des établissements de santé pour la qualité des soins, Version 2027
- Mettre en œuvre le 6e cycle de certification, mise à jour septembre 2026
- Fiche pédagogique : méthode de l'audit système
- HAS - Audit système, entretien professionnel
- L'évaluation de la maîtrise des ressources et des compétences professionnelles, Septembre 2026
- Gestion des tensions hospitalières et des situations sanitaires exceptionnelles (SSE), Septembre 2026
- Leadership , qualité de vie au travail et travail en équipe

Note : ce kit constitue une aide à l'évaluation interne. Il ne se substitue ni au référentiel officiel, ni aux grilles mises à disposition dans Calista, ni à l'appréciation des experts-visiteurs.