



# Proposition d'un plan d'action : Poursuite de la structuration de l'éthique à l'AP-HP

**Bénédicte Lombart  
Marie-France Mamzer  
Jean-François Alexandra  
Marie Guerrier**



3/06/2025



# Mission 2023- Contexte AP-HP et chronologie

Groupe de travail missionné pour proposer une réponse institutionnelle à ces besoins

Enquêtes débutées en octobre 2023 afin de :

- auprès des cellules locales
- auprès des personnalités qualifiées (direction de site, de GHU, représentants CMEL, usagers, soignants...)

Trois restitutions/discussions courant 2025

Contexte



# Contexte

- Inscription dans la continuité de la dynamique éthique de l'AP-HP (création de la CODE en 2017).
- Actualisation à partir des besoins du terrain, des enseignements de la crise COVID-19 et des exigences HAS 2023 et.
- Existence de structures éthiques déjà en place, aux fonctionnements et ressources hétérogènes.
- Propositions visant à **soutenir et valoriser l'existant, sans substitution ni uniformisation.**
- Mise à disposition d'un cadre de référence lisible, dans une logique d'appui et de mise en réseau.
- L'éthique de la recherche hors périmètre de la mission, identifiée comme un enjeu à traiter ultérieurement.

## Rappel cadre réglementaire HAS

Le critère **HAS 3.1-06** de la certification des établissements de santé **2025** porte sur la **promotion et le soutien du recours au questionnement éthique par l'ensemble des acteurs**

### 1. Gouvernance

- Un état des lieux des questionnements éthiques est partagé avec l'ensemble des professionnels.
- L'établissement intègre, à ses questionnements éthiques, l'impact des nouvelles technologies (robotisation, intelligence artificielle, outils pour la télésanté...) qu'il utilise sur les patients et les professionnels.
- Un espace de réflexion éthique, intégrant des représentants des usagers et/ou patients partenaires, se réunit à périodicité définie.

### 2. Les professionnels

- Les professionnels sont sensibilisés au questionnement éthique.
- En plus de ceux identifiés dans l'état des lieux des questionnements éthiques, les professionnels échangent, si besoin avec des ressources externes, sur les questionnements éthiques auxquels ils sont confrontés (droits du patient, état de santé, stratégie thérapeutique, soins proposés).



# Synthèse des propositions autour de 3 axes

Organisation

Communication

Formation



# Organisation



# Proposition: une organisation en 3 niveaux

Niveau local  
(hôpital / site)

CLE-site

Niveau GHU

Commission  
Coordination GHU

Niveau central  
(AP-HP)

CARE



## Niveau local (hôpital / site) : CLÉ

### Positionnement institutionnel

- La CLÉ : s'inscrit dans l'organisation institutionnelle de chaque établissement, tout en conservant une indépendance fonctionnelle dans l'analyse et la délibération éthiques. La CLÉ est une instance transversale intégrée au pilotage de l'établissement. La direction de site est garant de leur existence et de leurs conditions de fonctionnement, sans intervenir dans le contenu des réflexions.

### Composition et pilotage

- Chaque CLÉ \* **est co-animée par un binôme médecin-non-médecin identifié**
- sensibilité éthique affirmée et idéalement une formation spécifique (DU d'éthique, master ou doctorat, etc.)
- La participation des **représentants des usagers (RU)** est encouragée au sein de la cellule locale
- *La pérennité des CLÉ suppose l'identification de temps dédiés, reconnus dans l'organisation du travail, sans préjuger des modalités locales de mise à disposition des ressources humaines.*

### Objectifs

- **Questionnements éthiques concrets au plus près du terrain** (ex. situations de soins, tensions liées à l'organisation, dilemmes autour des droits du patient), offrir un espace d'échange et de réflexion
- **Articuler les actions** : cellule éthique, **CDU**, médiation médicale / **bienveillance & maltraitance**

### Actions

- **Mettre en place ou consolider** la cellule éthique locale : accessible à tous les professionnels
- Recueillir, analyser et traiter les saisines éthiques locales en lien étroit avec les services cliniques et en assurer la traçabilité + retour d'expérience
- Expérimenter au plus près du terrain
- *Les modalités de saisine des CLÉ restent volontairement souples afin de s'adapter aux réalités locales.*

Organisation



# Niveau **GHU** (groupement hospitalier universitaire)

## Composition et pilotage

- La commission GHU constitue un niveau de coordination et de mutualisation possible, sans se substituer aux dynamiques de site ni imposer une organisation homogène.
- Au niveau de chaque GHU, une instance éthique dite « commission » regroupe **un à deux représentants** de chaque site/hôpital du groupe (typiquement les référents ou co-pilotes des cellules ou comités éthiques locaux) + **représentants direction du GHU, direction des soins, la direction qualité, des CRUA/RU, de la CMEL.**
- Le GHU missionnera un ou plusieurs **coordinateurs**. Un chargé de mission éthique en charge du pilotage opérationnel rattaché à la direction du GHU sera désigné.

Organisation

## Objectifs

- **Coordonner** et soutenir les **CLÉ** des différents sites, offrir un appui ou un recours en cas de situation complexe non résolue localement
- **veiller à la communication entre sites** : mise en commun des grilles d'évaluation des saisines, des chartes de fonctionnement des cellules/ comités,
- **Relayer vers la commission centrale** : rôle d'**interface** entre le terrain et le niveau central. D'une part, elle **relaye les initiatives locales** innovantes

## Actions

- **Partager** : mettre en commun des protocoles, retours d'expérience et recommandations
- Organiser des réunions régulières (trimestrielles ou semestrielles) permettant l'échange de bonnes pratiques entre les cellules locales
- Servir de relais pour les établissements ne disposant pas de comité local suffisamment structuré.



## Niveau central (AP-HP)

### La commission d'appui et de ressources éthique CARE

#### *Instance centrale et composition*

- Mission : piloter la démarche de façon globale
- sous l'égide de la direction générale et du PCME : fonctionnement collégial, secrétariat assuré par DQ2P
  - lieu d'ouverture vers l'extérieur
- lien opérationnel avec la structure régionale de référence : l'Espace régional de réflexion éthique Île-de-France (ERÉRIF)
- Seront **membres** de cette commission : les **référénts éthiques de chaque GHU**, des représentants de la direction (dont la direction des affaires juridiques), des représentants des usagers, de la CME, du collège de déontologie, des représentants de l'ERÉRIF **l'espace régional de réflexion éthique d'Île-de-France**, des représentants de la chaire de philosophie de l'AP-HP, de la chaire HOSPINOMICS, du centre d'éthique clinique de l'AP-HP,
- Seront **invités occasionnellement** des experts extérieurs (philosophes, juristes, membres du CCNE, etc.) en fonction des sujets traités.
- L'objectif est d'assurer une vision transversale et pluraliste.

Organisation



## Niveau central (AP-HP) : la CARE

### Fonctionnement et réunions

- Partager les initiatives locales et identifier les difficultés communes ou émergentes.
- **Diffuser la démarche éthique à l'AP-HP** : production et diffusion de recommandations auprès des établissements.
- **Suivre les exigences de la HAS en matière de pilotage de l'éthique** (évaluation régulière, amélioration continue, etc.)
- **Les saisines de la CARE se feront à l'initiative de la direction générale ou des GHU**

### Formation et culture commune

- Accompagner la **formation des référents** (en développant des projets mutualisés et en facilitant l'accès aux formations diplômantes).
- Encourager le développement d'une **culture éthique commune** en organisant, par ex. des journées annuelles de l'éthique AP-HP, où tous les membres des cellules locales et GHU pourront se rencontrer, échanger et se former.

### Lien avec les instances nationales et tutelles

- La CARE sera en interface **via l'ERÉRIF** avec les instances nationales de l'éthique
- **lien régulier avec le CCNE** (Comité consultatif national d'éthique) et d'autres comités éthiques nationaux (FHF)
- Inversement, l'AP-HP pourra, via cette commission centrale, **interpeller les autorités de tutelle** (ministère de la Santé, ARS) sur les problématiques éthiques émergentes rencontrées sur le terrain. Le but est de contribuer à une réflexion plus large et, le cas échéant, à l'élaboration de réponses ou de ressources au niveau national pour faire face à ces enjeux.

Organisation



## Synthèse / propositions organisation

Les propositions formulées visent à soutenir une éthique située et partagée, en s'appuyant sur l'existant, en respectant les dynamiques locales et en renforçant la lisibilité institutionnelle, sans jamais réduire l'éthique à un cadre prescriptif.

Synthèse  
organisation



# Proposition d'organisation : quels besoins?

Niveau local  
(hôpital / site)

CLÉ-site

- référents reconnus par la direction +/- temps aménagé

Niveau GHU

Commission  
coordination GHU

- mission de coordination, secours sur les sites, promotion des référents, articulation des cellules = 0,5 ETP sur échelon GHU, personne formée à l'éthique et avec des qualités de coordination à (ré)évaluer.

Niveau central  
(AP-HP)

CARE

- Secrétariat : DQ2P+ espace régional (2 à 3 réunions/ an)
- Coordination des CLÉ-GHU par un ou une membre de la DG avec appui de l'espace régional



# Communication

20 mars 2026



# Visibilité institutionnelle et sensibilisation

## Campagnes de communication interne

- Disposer d'une page mise à jour sur portail AP-HP
- Diffuser largement le rôle, la composition et les modalités de saisine des cellules / comités éthiques, via intranet, affiches, *flyers*, *newsletters* internes
- Présenter les « référents éthiques » lors des instances officielles (CMEL, CDU, commissions de soins CLIN, CLUD, CTE, etc.)
- Rôle des représentants des usagers :
  - Favoriser leur intégration dans les campagnes de sensibilisation auprès des patients (brochures, site internet) et des professionnels (réunions de service).
  - Mettre en avant leur place au niveau local, GHU et central, conformément aux recommandations HAS

BESOINS



# Outils de communication

## *Outils « clés en main »*

- Comment animer une cellule éthique guide édité par espace Île-de-France <https://www.espace-ethique.org/sites/default/files/Checklist%202017%20pages%20doubles.pdf>
- Charte de fonctionnement d'une cellule éthique : guides pratiques pour les soignants, *check-lists* ou fiches de saisine rapide (QR code, adresse mail éthique@... )
- Kits de communication prêts à l'emploi (visuels, diaporamas) pour animer des mini des formations ou autres événements

## *Moments d'échange réguliers ouverts à tous*

- Cafés éthiques : sessions organisées de préférence sur des thématiques ciblées (fin de vie, refus de soin, vulnérabilités sociales, éthique managériale, etc.)
- Soirées, journées ou après-midi thématiques

Communication



# Formation

20 mars 2026



# Formation initiale et continue

## Formations diplômantes

- Encourager l'inscription des référents à des formations diplômantes (diplômes universitaires ou *masters*).
- Développer des parcours « à la carte » au sein de ces formations académiques.
- Intégrer et valoriser ces formations dans les plans de développement des compétences (PDC) de chaque établissement.

## Formations internes

- Organiser une à deux journées annuelles réunissant les référents.
- Proposer des modules courts et accessibles (*e-learning*, webinaires, ateliers pratiques, podcasts).
- Renforcer les partenariats avec des structures spécialisées (ERÉRIF, chaire de philosophie AP-HP de l'Hôtel-Dieu)

Formation