

COMMISSION MÉDICALE  
D'ÉTABLISSEMENT  
3, avenue Victoria  
75184 PARIS Cedex 04  
Secrétariat : 01 40 27 37 91  
[secretariat.cme.sap@aphp.fr](mailto:secretariat.cme.sap@aphp.fr)

Paris, le 21 juillet 2020

P<sup>f</sup> Jean-Damien RICARD, président  
D<sup>f</sup> Juliette PAVIE, vice-présidente  
D<sup>f</sup> Jean-François HERMIEU, vice-président

LE PRÉSIDENT

**Lettre de mission de la sous-commission *Vie hospitalière et attractivité* (CVHA)  
de la CME de l'AP-HP**

Les problèmes d'attractivité sont au cœur des difficultés actuelles de l'hôpital public en général, et de l'AP-HP en particulier. Ils possèdent diverses dimensions, dont deux seront plus particulièrement traitées par la CVHA : celle liée aux statuts, à la rémunération, à la démographie médicale, aux effectifs et aux parcours professionnels, et celle liée aux conditions de travail, au management, au bon fonctionnement de l'équipe médicale et, plus généralement, à la qualité de vie au travail (QVT).

Cette lettre de mission est destinée à guider les travaux de la CVHA de la CME de l'AP-HP, qui doit travailler en lien étroit avec les sous-commissions correspondantes des CMEL locales, ainsi qu'avec la sous-commission *Formation & comité des internes* pour les questions communes.

**Composition :** votre commission est ouverte à tous les membres de la CME qui le souhaitent. Vous vous appuyerez sur les membres des sous-commissions *Vie hospitalière* (CVH) et *Temps et effectifs médicaux* (CTEM) des CMEL. Vous pourrez inviter à participer à tout ou partie des travaux de votre commission toute personne ayant les compétences que vous jugerez utiles à l'avancée de vos travaux, dont le conciliateur médical de l'AP-HP qui sera invité permanent de la CVHA. L'expertise des collégiales pourra être mise à profit sur les thématiques spécialisées.

**Relations avec les directions du Siège :** votre commission travaillera en étroite relation avec le département des ressources humaines médicales et de la coopération territoriale (DRHMCT), ainsi qu'avec le conciliateur médical de l'AP-HP. Le DRHMCT désignera un responsable des relations avec votre commission et en assurera le secrétariat. Vous pourrez solliciter autant que de besoin les autres directions du Siège utiles à l'avancée de vos travaux.

**Fonctionnement :** vous définirez la fréquence des réunions de votre commission et mettrez en place avec le DRHMCT les groupes thématiques retenus. Vous pourrez en particulier créer deux sous-groupes, l'un se consacrant plus particulièrement aux questions relatives à la QVT, l'autre à celles relatives à la politique des ressources humaines médicales. Les comptes rendus des réunions de la CVHA et de ses groupes de travail seront transmis au président et à la vice-présidente de la CME et seront publiés avec votre accord sur le [site de la CME](#) où la CVHA disposera d'une rubrique dédiée.

## Thématiques

Les principaux axes de votre commission pourront donner lieu à la constitution de groupes de travail. Ils se concentreront prioritairement sur les thèmes qui suivent.

### 1. Attractivité et qualité de vie au travail (QVT)

- **Plan « ressources humaines – personnel médical » (RHPM)** : mise à jour du plan dans le cadre de la rédaction du volet spécifique QVT du projet social 2020-2024 de l'AP-HP, application et suivi de ce plan « RHPM 2 », qui doit désormais trouver les leviers pour faire entrer plus concrètement dans la vie des services les avancées du plan « RHPM 1 ». Avec l'aide des CVH locales, de la DRHMCT et des directions des affaires médicales locales, la CVHA réalisera un bilan annuel rendant compte de l'avancée de la mise en place des principales mesures et le présentera à la CME.

Dans ce cadre, les travaux de la CVHA porteront plus particulièrement sur :

- **gouvernance et management** : réflexion et propositions sur le management de proximité (rôle des nouveaux responsables médicaux de site, leviers pour favoriser le dialogue médecins-administration, au niveau des sites hospitaliers et avec les services, et la participation des services aux décisions qui les concernent), promotion de la notion d'équipe en lien étroit avec les paramédicaux, fonctionnement des conseils de service, développement de l'offre de formation en management des chefs de service et de des directeurs médicaux des départements médico-universitaires (DMU) en lien avec la sous-commission *Formation et comité des internes* de la CME ; généralisation et suivi des entretiens individuels ;
- **gestion des situations individuelles complexes (Sic) et prévention des conflits** : formalisation du processus d'instruction locale des Sic, accompagnement des CVH locales dans l'instruction des Sic, prise en charge en urgence des personnels médicaux en grande difficulté ou grande souffrance (y compris les internes et étudiants, pour lesquels vous travaillerez en lien étroit avec la sous-commission *Formation et comité des internes*). La CVHA s'assurera en outre que les procédures de gestion des Sic sont connues de tous et que leur application est effective. Si elle identifie des difficultés, la CVHA fera des propositions concrètes pour y remédier (formation, personnels...)
- **Santé au travail** : développement des visites médicales pour les personnels médicaux, généralisation des visites médicales d'aptitude en début d'internat (en lien avec le comité des internes), notamment ;
- **Modalités d'accueil** des personnels médicaux entrant à l'AP-HP ou changeant d'hôpital et recensement et analyse des raisons des départs (sur la base de propositions systématiques d'entretiens entre personnels médicaux avec les personnes quittant l'AP-HP) ; la CVHA se rapprochera de la sous-commission *Formation et comité des internes* pour ce qui concerne l'accueil et les conditions de travail des internes.
- **Conditions matérielles et sociales de travail** : parmi les thèmes que vous aborderez, apparaissent particulièrement importants l'**égalité femmes-hommes** et la lutte contre le harcèlement sexuel, pour lesquels vous pourrez proposer la mise en place d'un groupe de travail chargé de définir un plan d'action.

## 2. Attractivité et politique des ressources humaines médicales

- **Politique de recrutement des emplois médicaux et gestion prévisionnelle des emplois et compétences :**
  - **démographie médicale :** analyse des évolutions démographiques des différentes disciplines et statuts, de la répartition régionale et intra-AP-HP des ressources humaines médicales et des perspectives d'évolution des métiers, en lien avec la sous-commission *Hôpital, ville, territoire* (CVHT) ;
  - **effectifs :** participation à la préparation des lettres de cadrage annuelles des révisions des effectifs (modalités d'élaboration de la révision des effectifs et cadre d'analyse), suivi des disciplines en tension, réflexion et propositions sur la montée en charge des nouveaux métiers, analyse de la répartition des effectifs à l'intérieur de l'AP-HP et élaboration d'outils d'analyse pour appréhender les besoins de recrutement ;
  - **délégations de compétences** du président de la CME aux présidents de CMEL et de la CME aux CMEL en matière de ressources humaines médicales : clarification des processus décisionnels et réflexion sur les mesures d'accompagnement de ces délégations ainsi que sur les modalités de suivi et de retour d'informations à la CME ;
  - **statuts et carrières :** réflexions et propositions sur l'évolution des statuts des personnels médicaux hospitaliers, définition d'une politique de développement de la mobilité choisie des personnels médicaux tout au long de la carrière, cadrage de l'utilisation des différentes modalités de recrutement contractuels à l'AP-HP, élaboration de supports de communication sur la carrière médicale ;
  - **bilan social :** analyse conjointe du bilan social avec la sous-commission *Activité, ressources* (CAR) pour instruire son examen annuel en CME.

La politique des ressources humaines médicales est un enjeu majeur pour l'attractivité de l'AP-HP. Elle doit évoluer significativement dans les prochaines années. La CVHA recourra à toutes les compétences qu'elle jugera utiles, notamment dans le monde universitaire, et pourra s'intéresser aux pratiques professionnelles et expérimentations d'organisations innovantes développées ailleurs que dans le service public.

### 3. Plan stratégique et projet social de l'AP-HP

En lien étroit avec le DRHMCT, la CVHA préparera la contribution de la CME au projet social du projet d'établissement et à son volet spécifique *Qualité de vie au travail*. Elle sera associée aux travaux sur le projet médical pour les domaines qui la concernent.

Vous rendrez compte régulièrement des travaux de la CVHA au bureau de la CME où seront discutés vos propositions et décidé leur présentation en CME.

Je vous remercie de votre engagement et assure la sous-commission *Vie hospitalière et attractivité* de mon plein et entier soutien.



P<sup>r</sup> Rémi SALOMON

Président de la commission médicale d'établissement  
de l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris