

unisanté

Centre universitaire de médecine générale
et santé publique - Lausanne

Institution de santé : comment répondre aux défis d'une pandémie ?

Depuis le mois de mars 2020, Unisanté a dû faire preuve d'agilité pour adapter son fonctionnement et ses ressources à l'urgence sanitaire, afin de répondre aux besoins de la population et se mettre au service des autorités, tout en gardant le cap sur son objectif financier. Ce défi, relevé grâce à l'engagement et à l'expertise de l'ensemble du personnel, a requis la mise en place d'outils de gestion de crise et de procédés innovants.

Unisanté est né le 1^{er} janvier 2019 à Lausanne de la volonté des autorités cantonales et académiques de répondre aux enjeux du système de santé, liés notamment au vieillissement démographique et à l'augmentation des maladies chroniques. Dans ce contexte qui voit le centre de gravité thérapeutique se déplacer de l'hôpital vers la première ligne de soins, il fallait innover. Centre unique en Suisse, Unisanté met en synergie soins ambulatoires, prévention et santé publique, dans un cadre académique, pour renforcer la première ligne de soins et développer des programmes de promotion de la santé proches des citoyens.

Les défis de la pandémie de la COVID-19

La pandémie de la COVID-19 a mis l'ensemble des institutions de soins à l'épreuve, tant au niveau organisationnel que financier. Pour Unisanté, sur le plan organisationnel, la crise a provoqué l'arrêt de certaines activités et nécessité la création de nouvelles structures pour répondre à l'urgence médicale (accueil des patient-e-s présentant des symptômes de la COVID-19 dans des filières dédiées et prise

en charge sur le terrain), tout en conservant les activités sanitaires essentielles de première ligne. Un défi consistant à créer des flux différenciés dans un espace restreint, tout en maintenant la sécurité des différents types de patientèle et du personnel, alors même que le nombre de patient-e-s présent-e-s dans les locaux augmentait considérablement. Sollicité comme centre de formation pour d'autres institutions, notamment pour les tests rapides, Unisanté a enfin dû concilier ses activités avec ce rôle essentiel de centre de compétence cantonal.



Sur le plan financier, Unisanté a dû faire face à plusieurs problématiques. D'une part, la baisse des revenus liée à l'arrêt temporaire de certaines de ses activités entre mars et juin 2020, comme les consultations de médecine

générale, les cours de promotion de la santé ou les expertises médicales. D'autre part, le surcoût généré par la pandémie : engagement de personnel en renfort, dépenses liées au matériel de protection, aménagements nécessaires à la création des filières dédiées à la COVID-19. L'accès gratuit aux tests a enfin présenté un défi en terme de facturation. Bien que ces circonstances extraordinaires impactent l'exercice 2020 (surcoûts, réallocation de ressources), l'institution maintient le cap de son équilibre financier.

Outils de gestion de crise

Plusieurs outils de gestion de crise ont été mis en place dès le début de la pandémie, de façon à adapter le fonctionnement et les activités d'Unisanté à l'évolution de la situation épidémiologique.

Premier élément : la création d'un groupe de conduite institutionnelle COVID-19. Cette entité dédiée à la gestion opérationnelle de la crise s'appuie sur l'organisation matricielle d'Unisanté et favorise une bonne communication entre le terrain et les instances décisionnelles de l'institution. L'ensemble des compétences métiers, managériales et décisionnelles nécessaires pour monitorer les activités de l'institution composent ce groupe de conduite qui s'assure de la bonne circulation de l'information et veille à la réponse opérationnelle à l'urgence. Au plus fort de la crise, des séances quotidiennes ont permis la mise en phase entre les besoins des unités de première ligne et les disponibilités existantes en logistique et en personnel.

En complément, Unisanté a créé une *task force Santé communautaire - COVID-19*. Destinée à offrir une vision globale et prospective, cette task force réfléchit par exemple aux projets de recherche qui doivent être menés. Elle se profile comme un appui à la gouvernance et aux décisions publiques pour les développements stratégiques liés à la pandémie, et un relais entre le terrain (clinique et communautaire) et les décideurs politiques.

Autre outil indispensable: un *plan de continuité*. Fondé sur la nécessité de poursuivre les activités ininterrompibles de soins et de soutien, il a permis de renforcer les activités de première ligne bien au-delà de la capacité d'accueil usuelle. Entre les mois de mars et juillet 2020, environ 130 collaboratrices et



collaborateurs d'Unisanté ont été réaffecté·e·s pour des périodes allant de quelques jours à plusieurs semaines, soit 15% du personnel. Leur fonction ayant été jugée interrompible ou leur charge de travail réduite, ces personnes ont été appelées en renfort pour des activités essentielles de soins ou contribuant au bon fonctionnement de l'institution, ceci en tenant bien sûr compte de leurs qualifications. Citons aussi la mise en place d'une *stratégie de communication de crise* qui a permis d'offrir aux collaboratrices et collaborateurs une vision du fonctionnement opérationnel de l'institution, et qui a participé au développement d'un esprit de solidarité entre les intervenant·e·s de première ligne et le personnel en télétravail.

Enfin, en sus des outils internes, des *plateformes de coordination* ont été mises en place notamment avec le Canton de Vaud et le CHUV, à l'exemple de la coordination communautaire et hospitalière, celle concernant les centres de tests ou encore l'accompagnement des autorités politiques en matière scientifique.

Innover pour répondre aux besoins de la population et des autorités

Dès le début de la pandémie, Unisanté a mis en place des dispositifs de prise en charge adaptés à la situation épidémiologique et créé des outils qui se sont révélés particulièrement utiles pour les soignant·e·s, les autorités publiques et la population générale.

- *Dispositifs de prise en charge.* L'institution a créé cinq filières de tests sur deux sites qui ont accueilli à ce jour (en novembre 2020) 22'000 personnes suspectes de COVID-19. Des équipes mobiles médicales ont été mobilisées pour soutenir les institutions communautaires de la région, en particulier les EMS touchés par la crise sanitaire. Unisanté a enfin protégé les personnes issues de la migration forcée, celles privées de liberté, ainsi que les personnes sans domicile fixe, grâce à l'implémentation de dispositifs interprofessionnels.
- *Outils d'aide à la décision.* Unisanté a créé une trentaine d'outils d'aide à la décision et d'accompagnement destinés à répondre aux besoins spécifiques de chaque public, qu'il s'agisse des patient·e·s, des professionnel·le·s de santé, des communes ou de la population générale. Citons CoronaCheck, outil de référence pour l'auto-évaluation du risque. L'institution a mis à disposition des médecins et pharmaciens des algorithmes de prise en charge et des FAQ. Grâce à son expertise en santé publique, Unisanté a enfin pu être une force de proposition pour le maintien en bonne santé de la population avec des consultations dédiées, des sessions d'activité physique adaptées aux seniors, des hotlines,

Unisanté, un centre unique en Suisse

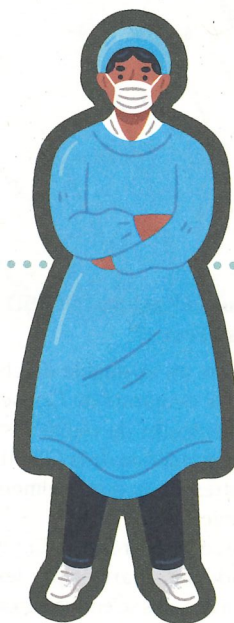
Le Centre universitaire de médecine générale et santé publique, désigné par l'appellation Unisanté, est né le 1^{er} janvier 2019 à Lausanne de la fusion entre la Polyclinique médicale universitaire, l'Institut universitaire de médecine sociale et préventive, l'Institut universitaire romand de santé au travail et l'association Promotion Santé Vaud, rejoints en janvier 2020 par la Fondation vaudoise pour le dépistage du cancer. L'institution compte plus de 850 collaboratrices et collaborateurs réparti·e·s sur plus de 15 sites de l'agglomération lausannoise et du canton de Vaud. Elle entretient des liens stratégiques, scientifiques et fonctionnels très étroits avec la Direction générale de la santé du Canton de Vaud (DGS), le CHUV et l'UNIL.

et a accompagné les entreprises et institutions sur les aspects liés à la santé au travail.

- *Activités de recherche.* Unisanté a fortement développé ses activités de recherche pour aider les autorités à anticiper les défis à venir et prendre les mesures adéquates pour lutter contre la pandémie. Une quinzaine d'études ont été menées qui vont de l'évaluation de la proportion de la population vaudoise à avoir développé des anticorps contre le virus (SérocoViD) à l'efficacité de la désinfection des masques FFP2 par UV (ReMask) ou le vécu du personnel soignant d'Unisanté durant la première vague (CORISKa).

Rôle clef des collaboratrices et collaborateurs

Si les défis de la pandémie de la COVID-19 ont pu être relevés, c'est surtout grâce à l'engagement et à la solidarité de l'ensemble du personnel d'Unisanté. Les collaboratrices et collaborateurs ont joué un rôle clef en portant toute la souplesse et l'agilité que la situation requérait. Leur expertise de terrain et leur engagement dans la recherche ont permis à Unisanté de jouer un rôle essentiel qui a



convaincu le Conseil d'Etat vaudois de faire appel à l'institution pour présider le Conseil scientifique COVID-19. En contribuant à faire évoluer les systèmes de santé pour faire face à des situations exceptionnelles telles que celle que nous vivons, Unisanté se positionne aujourd'hui comme centre de référence au service de la santé de la population.