

TESSE

Naissance de la chaire de recherche Territoire et situations sanitaires exceptionnelles

Patrick LACLEMENCE Professeur, université de technologie de Troyes

Philippe BLUA Directeur général

Valérie FRIOT-GUICHARD Directrice générale adjointe

Corinne LEJEUNE-FREMOND Coordinatrice des risques associés aux soins
Hôpitaux Champagne Sud

Alain HUGEROT Chef de service du SAMU/SMUR de l'Aube,
chercheur associé à l'université de technologie de Troyes

Théo LEBERT et **Jean GAUTIER**

Stagiaires, laboratoire de recherche InSyTE

L'évolution du système de santé français, avec le déploiement des groupements hospitaliers de territoire (GHT), favorise l'émergence de nouvelles organisations territoriales. À plus forte raison lors de crises majeures, comme la pandémie de Covid-19, qui a bouleversé nos systèmes d'action mais aussi révélé les ressources innovantes à l'œuvre au sein des territoires. Convaincus de l'importance de ces thématiques, l'université de technologie de Troyes et les Hôpitaux Champagne Sud cofondent la chaire de recherche Territoire et situations sanitaires exceptionnelles (TESSE). Avec l'ambition de créer un modèle pluridisciplinaire, souple, fondé sur l'expérience d'acteurs de terrain et à double finalité : de recherche mais aussi opérationnelle.

Entre 1995 et 2005, la sécurité est devenue un sujet hospitalier, et ce sur différents aspects comme l'obligation générale de sécurité en 1995 (jugement du drame de la tribune du stade de Furiani), la création de la Haute Autorité de Santé (HAS) en 2005, l'essor de la gestion des risques et l'obligation de sécurité sanitaire. Cette décennie marque le début d'une gestion systématique des risques. Avec ses avantages, la diminution des incidents graves et des décès évitables et ses limites, la tentation du risque zéro, avec des mises en cause juridictionnelles lorsqu'ils surviennent malgré tout. Les personnels médicaux n'ont jamais été aussi performants et, pourtant, jamais ne leur ont autant été reprochés leurs rares échecs. Ce qui amène un questionnement : alors que l'innovation, même dans le domaine médical, implique nécessairement une forme de prise de risque, est-ce compatible avec le principe de précaution, désormais inscrit dans la Constitution ?

Sécurité : une dimension globale

À cette exigence de sécurité globale s'ajoute la complexification de sa prise en compte. Trois sortes de risques différents se cumulent aujourd'hui. Les risques du XX^e siècle, incendies, risques infectieux, etc., globalement maîtrisés et auxquels sont affectés des moyens dédiés. Les risques du XXI^e siècle, avec la multiplication des cyberattaques, le risque terroriste, etc. Ces derniers sont en revanche mal maîtrisés, parfois même ne sont pas appréhendés comme des risques. Et enfin ce qui représente probablement le plus grand enjeu de sécurité actuel : le passage du risque isolé au risque systémique, avec une forte tendance à globaliser le monde médical ; des risques qui, auparavant, concernaient un établissement, un service, peuvent aujourd'hui impacter un groupement hospitalier, un département, un pays.

Covid-19 : contexte hors normes et besoin d'agilité organisationnelle

La pandémie liée au virus SARS-Cov-2 constitue une situation exceptionnelle d'origine sanitaire. Elle a impacté tous les systèmes experts de notre société – soins, logistique, économique, politique, médiatique –, des individus aux organisations publiques et privées. C'est même la seule crise, depuis des siècles, qui conjugue la surprise, le débordement des moyens et des structures ainsi que l'incertitude. On peut y ajouter un critère majeur : le non-retour à l'état antérieur. Pour autant, ces systèmes étaient préparés, mais pas dans cette dimension globale. Il existe un contexte juridique encadrant les situations sanitaires exceptionnelles (SSE). Les établissements de santé sont tenus, en la matière, à un plan d'action spécifique et à des exercices inter-acteurs. Cette obligation concerne les secteurs sanitaire et médico-social, ce qui favorise les approches communes. Ces mesures consistent en des aides, des lignes directrices et des périmètres d'intervention. Elles ne couvrent pas tous les aspects d'une crise. Il semble nécessaire d'y associer la réactivité, l'innovation et l'agilité indispensables à la gestion de crises sanitaires, à une dynamique d'équipe opérationnelle en temps réel.

Dans ce contexte, le groupement hospitalier de territoire de l'Aube et du Sézannais a fait le choix d'une gestion de crise commune entre ses établissements. Une organisation spécifique conjugue les domaines transversaux d'expertise et la situation de chacun des sept établissements participants.

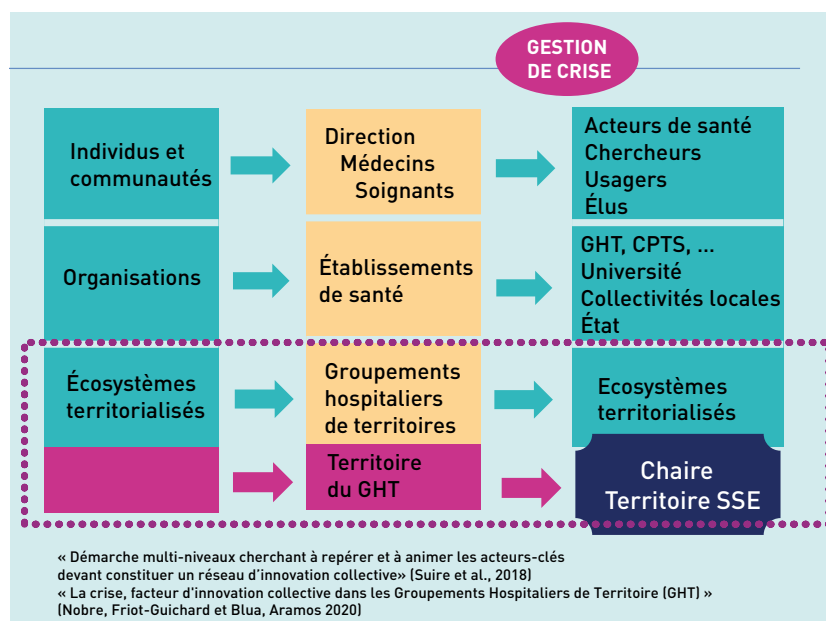
Résilience territoriale en cas de SSE

La résilience territoriale en santé intègre les dangers et exploite les forces et potentialités de chacun pour répondre aux besoins sanitaires de la population. Cependant, la résilience de chacun ne conduit pas forcément à la résilience d'un territoire, car c'est sous-estimer l'importance de l'interfaçage des acteurs. De la même manière, se concentrer sur une résilience territoriale n'est pas suffisant. Il y aurait un risque d'exclusion de certains acteurs moins présents dans les écosystèmes.

C'est un sujet stratégique majeur qui doit faire référence à une volonté collective autour de valeurs partagées, les besoins de la population, la capacité de réponse coordonnée.

L'objectif reste la continuité d'activité territoriale, en identifiant les fonctions métiers stratégiques, en sachant les positionner. Il est tout aussi important de capitaliser l'expérience, celle de la certification

GESTION DE CRISE COVID-19 ET INNOVATION COLLECTIVE TERRITOIRE DE L'AUBE ET DU SÉZANNAIS



Des risques qui auparavant concernaient un établissement, un service, peuvent aujourd'hui impacter un groupement hospitalier, un département, un pays.

commune pour ce qui concerne les Hôpitaux Champagne Sud, les établissements ayant appris à travailler ensemble, au-delà de leur propre structure. Pour cela, il a fallu des principes communs, des valeurs partagées, des priorités adaptées. Ce

L'INSTITUT SANTÉ ET TECHNOLOGIES DE TROYES, UNE NOUVELLE ÉTAPE

Créé en novembre 2021, l'IS2T consacrera ses travaux pluridisciplinaires aux technologies et au numérique au service de la santé, en lien étroit avec les mathématiques appliquées, l'informatique, la physique, les sciences humaines et sociales, la gestion. Ses missions sont multiples : fédérer les acteurs aux niveaux académique et clinique, donner une visibilité à la recherche au service de la santé, animer la communauté scientifique œuvrant sur ce sujet, favoriser l'émergence de partenariats et la valorisation de la recherche, développer la formation. Son ambition est de créer un écosystème innovant en France et à l'international, en offrant un réseau d'excellence en recherche et en enseignement. L'IS2T développera des outils socio-technologiques indispensables au progrès biomédical et à l'accompagnement des cliniciens, des établissements de santé et des patients.

UNIVERSITÉ DE TECHNOLOGIE DE TROYES ET HÔPITAUX CHAMPAGNE SUD

Un partenariat historique

L'université de technologie de Troyes (UTT) est l'une des trois universités françaises de technologie avec celles de Belfort-Montbéliard et Compiègne. Ces établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel ont pour mission la formation des ingénieurs, le développement de la recherche et de la technologie. Avec plus de 3000 étudiants, l'université de technologie de Troyes compte cinq unités de recherche, trois instituts, quatre chaires et près de 200 doctorants. Plus de 360 personnes travaillent au sein de ses pôles de recherche, dont 123 enseignants-chercheurs, 186 doctorants et 20 personnels techniques et administratifs.

LES HÔPITAUX CHAMPAGNE SUD

Constitués en 2015, soit un an avant la création des GHT, les Hôpitaux Champagne Sud (HCS) regroupent huit établissements de santé. Unis par une direction commune, les HCS sont un moteur d'expérimentation au sein du groupement hospitalier de territoire de l'Aube et du Sézannais. Ce GHT est le premier en France à avoir expérimenté une certification commune. Il est aussi l'un des cinq GHT pilotes de la responsabilité populationnelle.

Un partenariat historique

Après plus de vingt ans de travail en commun, ces deux établissements sont devenus partenaires au sein de la chaire TESSE : des praticiens de l'hôpital exercent également comme chercheurs associés de l'université, des formations universitaires montées ensemble, des projets de recherche réalisés conjointement, dont le retour d'expérience sur la première vague de la crise de la Covid-19.

projet a donné un sens à la notion de territoire. Il a fédéré les acteurs et créé une dynamique territoriale propice à d'autres thématiques comme celle de la crise Covid-19, survenue dix-huit mois plus tard, et avec laquelle ces acteurs ont appris à travailler au-delà du secteur hospitalier. L'expérience acquise montre que la coopération des acteurs territoriaux et leur articulation sont des enjeux majeurs face aux situations sanitaires exceptionnelles.

Prendre du recul, reprendre la maîtrise : l'ambition de la chaire TESSE

Au sein de ce territoire, les acteurs ont retrouvé du sens, des liens ont été (re)tissés, retrouvés, renforcés. Ce qui était parfois l'exception est devenu un ensemble de règles de fonctionnement nouveau. Les acteurs et les organisations ont appris à mieux communiquer, plus vite, plus efficacement. Il a fallu appréhender les situations, analyser et rédiger de nouveaux protocoles. Face à cette situation inédite, un nouvel écosystème décisionnel s'est créé, agile et polyvalent sur l'ensemble du territoire. Et c'est précisément ce qu'il faut réussir à capitaliser, diffuser et conforter afin de gagner en efficacité. La chaire TESSE, via son imbrication dans un écosystème de chaires complémentaires, ses opportunités de recherche, d'innovation, de formation et de diffusion de connaissance, est l'acteur clé pour capitaliser les enseignements issus de la crise, et offrir aux acteurs du territoire une plus-value partagée afin de faire face collectivement aux prochaines situations exceptionnelles.

LES CHAIRES DE L'INSTITUT SUR LA SÉCURITÉ GLOBALE ET L'ANTICIPATION

Un écosystème de recherche

La chaire TESSE voit le jour au sein d'un institut déjà riche de deux chaires. Leurs thèmes de recherche, différents mais complémentaires, offrent des perspectives de projets communs et de synergie entre les chaires et leurs partenaires.

La chaire Gestion de crise

Co-fondée par l'université de technologie de Troyes et l'École nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers (ENSOSP), cette chaire s'inscrit dans la structuration de la filière nationale des industries de sécurité. Ses travaux recouvrent la sécurité du citoyen, la sécurité civile, la cybersécurité, la sécurité maritime, aérienne et aéroportuaire. Plus-value : sa capacité à recueillir et analyser les besoins et les questionnements des primo-intervenants et des industriels, afin d'identifier les usages, l'effectivité et l'acceptabilité sociale des services et offres de biens qu'ils proposent.

La chaire Sécurité globale – Anticiper et agir

Sa première vocation : répondre par l'anticipation aux menaces qui pèsent sur les populations et les structures. Co-construite avec deux acteurs institutionnels, l'École nationale supérieure de police (ENSP) de l'université Lyon-III et l'université de technologie de Troyes, cette chaire dresse une passerelle stratégique entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise dans un contexte de nouveaux défis sociétaux comme le self-terrorisme, l'ultra-violence ou encore les cyberattaques,

Le mécénat : soutenir et participer aux travaux des chaires

Le financement des chaires repose sur le mécénat. Les thèmes de recherche font l'objet d'une collaboration avec les entreprises partenaires. Le champ des coopérations est vaste : de la démarche exploratoire sur de petits projets à des projets plus importants qui requièrent une réelle maturité conceptuelle, technologique et méthodologique.

www.isga.utt.fr

En passant du cadre de l'innovation/expérimentation à celui de la recherche/innovation, la chaire contribue à un changement de dimension renforcé par l'avantage qu'offre le partenariat de l'université de technologie de Troyes et des Hôpitaux Champagne Sud : celui d'une créativité collaborative multidisciplinaire. Ce partenariat s'inscrit dans une logique, plus importante, de rapprochement des établissements, déjà initiée via la direction commune des HCS ; ou encore, la certification commune passée avec la HAS en 2018. De plus, la chaire s'inscrit parfaitement dans l'orientation de la stratégie nationale de santé, qui encourage à faciliter l'expérimentation par les acteurs de terrain, à favoriser une responsabilité territoriale de santé.

Expérience, apprentissage et action collective

La crise sanitaire s'inscrit dans une période inédite qui nécessite des apprentissages, notamment en termes de modalités collaboratives territoriales inter-acteurs, et sortant des schémas classiques. Pour éviter, notamment, une perte d'information, un retour d'expérience a été lancé pendant la crise et intègre la prise en compte de biais possibles. « Les relations préétablies entre les acteurs facilitent la gestion de la crise sanitaire sur le territoire. » Cette hypothèse est largement confirmée par le retour d'expérience, avec une logique de comparaison de l'avant, via le prescrit, le pendant, via les entretiens effectués, et l'après, avec la formulation de recommandations. L'analyse des entretiens se fonde sur l'ingénierie des connaissances et la méthode MASK. Si le travail de retour d'expérience demeure en cours, certaines observations peuvent déjà être faites. Il apparaît que les habitudes de travail et les connaissances des acteurs ont pris le pas sur l'utilisation des plans de gestion de crise et fait sortir la gestion de crise des chemins préétablis. De plus, les plans blancs existants ne sont pas suffisamment aboutis en ce qui concerne les problématiques inter-établissements.

L'Institut sur la sécurité globale et l'anticipation (ISGA)

La chaire TESSE s'inscrit dans une démarche de recherche plus globale au sein de l'Institut sur la sécurité globale et l'anticipation de l'université de technologie de Troyes (UTT). Créé en 2018, l'UTT initie des pratiques innovantes en matière de prévention des risques, d'anticipation de menaces et de gestion des crises. Il mène dans cet objectif une stratégie de

capitalisation des actions, de valorisation des pratiques innovantes et d'élaboration de réseaux dans ces domaines. Adossé à un écosystème partenarial d'acteurs académiques, industriels et institutionnels, il renforce les liens entre acteurs sous la forme d'un continuum acteur/chercheur/décideur.

L'expérience acquise montre que la coopération des acteurs territoriaux et leur articulation sont des enjeux majeurs face aux situations sanitaires exceptionnelles.

La méthode, en trois axes, est soutenue par les chaires de l'Institut sur la sécurité globale et l'anticipation, chaires de « recherches à finalité opérationnelle » qui travaillent en collaboration, notamment, avec le ministère de l'Intérieur. Cette grille de lecture relève un double défi sociétal en créant un écosystème vertueux de partenariat praticien/chercheur, d'une part, en élaborant une réponse territoriale coordonnée entre réflexion/action/décision, d'autre part. ■

LE COMITÉ DES RISQUES ÉPIDÉMIQUES ET BIOLOGIQUES (COREB) DU GHT

Origine

Créé dans le cadre de la démarche de certification commune « Qualité des soins et sécurité des patients » des Hôpitaux Champagne Sud en 2018, le pôle Évaluation sécurité et qualité des soins est un pôle transversal du GHT. Il intervient au bénéfice de tous les établissements membres. Après plus de deux ans de collaboration, le GHT Aube Sézannais a été le premier de France à obtenir, en 2019, une certification commune dans le cadre d'une expérimentation avec la HAS.

Pendant la crise de la Covid-19

Le Coreb, par son organisation préexistante et le lien qu'il offre aux différents établissements des HCS, a été mis en place en février 2020, pendant la crise sanitaire. D'abord au sein des HCS pour gérer les premiers impacts des risques liés à la Covid, puis comme antichambre du comité de pilotage stratégique de crise pour proposer des pistes d'actions. Face au besoin grandissant des établissements et professionnels non-membres, le Coreb s'ouvre à tous pour partager son expertise pluriprofessionnelle. Il offre une réflexion collégiale des consignes nationales, des protocoles de soins élaborés par des experts et un lieu d'échange où chacun peut poser ses questions et débattre.

Perspectives

Face au besoin rencontré pendant la crise de la Covid-19, de nombreux professionnels souhaitent que l'instance du Coreb continue d'être développée dans le GHT, avec une portée d'expertise territoriale pour les acteurs du territoire qui le souhaitent (publics ou privés).