



FONDATION
POUR
L'UNIVERSITÉ
DE LYON

SYNTHÈSE DU VENDREDI 4 JUIN 2021

Le vendredi 4 juin 2021 s'est tenue la journée « *COVID-19 : les hôpitaux au cœur de la gestion de crise dans les territoires, quel retour d'expérience ?* » organisée par les Hospices Civils de Lyon et la Chaire de Transformation de l'Action Publique de Sciences Po Lyon.

Les échanges ont été spécifiquement dédiés aux établissements de santé : comment ils ont vécu/ vivent de l'intérieur la crise qui nous bouleverse toutes et tous : comment les soins s'organisent, comment les établissements se coordonnent entre eux et avec les pouvoirs publics. Cette journée a également eu pour but de travailler sur l'exercice à la fois indispensable et complexe du retour d'expérience pour progresser collectivement en matière de gestion de crise.

La journée s'est déroulée en deux temps, la matinée étant consacrée aux réflexions globales sur la pandémie de COVID-19, les difficultés organisationnelles rencontrées par les intervenants et le rôle du retour d'expérience (RETEX) comme outil d'amélioration des pratiques. L'après-midi a permis de réfléchir à des pistes d'amélioration sur l'usage du RETEX et la coordination territoriale.

Les intervenants ont participé à la production des connaissances actionnables en direction des chercheurs et des praticiens pour améliorer les pratiques.

Les crises à venir ne sont pas prévisibles et seront systémiques, impactant ainsi tous les secteurs de notre société et impliquant des acteurs multiples. Ainsi, nous devons tirer les enseignements de la pandémie de Covid-19 en privilégiant des RETEX inter-acteurs et en développant la culture du RETEX et de l'évaluation en France. Il faut accepter de travailler sur page blanche, cultiver le sens de l'imagination et aborder la gestion de crise avec modestie. Durant la journée, les intervenants ont mis en lumière plusieurs enseignements tirés de la pandémie :

- La connaissance et la confiance entre les partenaires qui se sont mises en place et développées durant la crise, doivent être entretenues pour ainsi permettre un climat de décision apaisé et une circulation de l'information claire ;
- La communication scientifique doit être plus maîtrisée au sein des établissements mais aussi en direction du grand public ;
- Le commandement stratégique doit reposer sur la capacité à déléguer les décisions tactiques sur le terrain ;
- L'entretien d'un répertoire opérationnel de nos ressources en temps réel est essentiel ;
- L'utilisateur doit faire partie des RETEX pour participer à l'amélioration des procédures et des organisations.

La journée a aussi permis de s'interroger sur l'échelon pertinent de la gestion de crise. L'échelon local apparaît comme le plus apte à apporter des réponses adéquates aux problèmes rencontrés.

Toutefois, si le système de soins est un des acteurs clés dans la résolution de crises sanitaires, il ne faut pas négliger la place du politique, cruciale pour une action harmonisée et juste tant à l'échelle des collectivités territoriales qu'au niveau de l'État.