



Stationnement des transports VSL Intersites suite à la création de la zone de test PCR sur leur ancien parking



Retour sur la première vague : une réorganisation structurelle pour faire face à la crise sanitaire

Depuis le début de la crise sanitaire, les Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) sont mobilisés pour assurer la prise en charge des patients atteints par la Covid-19 et prennent toutes les mesures pour garantir la sécurité des professionnels mobilisés par ces prises en charge et celle de l'ensemble des patients et du personnel. Aujourd'hui, alors que la 2^e vague frappe l'Europe et face à la forte hausse des hospitalisations de malades du Covid-19, les HUG ont décidé d'activer à nouveau leur dispositif de gestion de crise afin de réorganiser leurs activités pour libérer des lits et des ressources. Dès le début de la première vague, l'établissement avait procédé à plusieurs restructurations de ses bâtiments avec des travaux liés à la création de zones dédiées à l'accueil et aux tests de patients Covid-19. Certaines fonctions supports ont également dû s'adapter à la situation sanitaire à l'image de la blanchisserie ou de la restauration.

Plus de précisions avec **Didier Gevaux**, directeur du département d'exploitation, et **Pierre Adnet**, chef de service Études et Constructions



Comment est organisé le département d'exploitation des Hôpitaux Universitaires de Genève ?

Notre département englobe les services « *propreté hygiène* », « *études et construction* », « *maintenance et exploitation* », « *restauration* », « *transport distribution magasins* », « *transport distribution lingerie* » et « *stérilisation* ». Au regard de ces différents services, le département a pour mission la gestion de l'infrastructure ainsi que des missions techniques liées au bâtiment hospitalier. Il doit également assurer la qualité des opérations logistiques soutenant les équipes médicales et soignantes et apporter quotidiennement son soutien aux professionnels de santé.

Quels sont les sites composant les HUG ?

Le site de Cluse-Roseraie accueille l'hôpital principal regroupant plus de 50 % des lits de l'institution avec la maternité, la pédiatrie, l'hospitalisation de court séjour de chirurgie, médecine et neurosciences. Les HUG sont également répartis sur cinq autres sites que sont l'hôpital de Loëx, l'hôpital de psychiatrie, l'hôpital de gériatrie des Trois-Chêne, l'hôpital de Bellerive et l'hôpital de Joli-Mont. Enfin, l'institution gère également une clinique de taille plus modeste implantée dans le Valais.

À quel moment les HUG ont-ils été impactés par la crise sanitaire ?

Les premières cellules de crise ont été constituées durant le mois de

février. Dès la deuxième semaine du mois, des réunions quotidiennes étaient dédiées aux réflexions autour du virus pour anticiper au mieux les démarches et les réponses à mettre en place. Durant ces réunions étaient abordés l'accueil, les soins aigus et les soins intensifs et la réalisation d'un inventaire des équipements de l'établissement en vue d'éventuels prêts ou achats de nouveaux matériels. Au début du mois de mars, nous avons commencé à fermer des unités de soins pour les réaffecter à la prise en charge de la pandémie. Plusieurs espaces de bureaux ont également été convertis en six unités de soins d'hospitalisation. Les blocs opératoires ont été fermés et reconvertis en espaces de soins intensifs. Ainsi, dès la deuxième semaine de mars, les HUG comptaient environ 110 lits de soins intensifs, près de 30 lits de soins intermédiaires et une capacité d'accueil de 1 000 lits dédiés à la pandémie, largement supérieure à la normale pour faire face à l'afflux de patients touchés par le virus. Durant les premiers jours d'avril, l'hôpital comptait 470 patients hospitalisés pour la Covid-19, dont 67 intubés en soins intensifs.

D'autres transformations structurelles ont-elles été mises en œuvre pour faire face à la crise sanitaire ?

Plusieurs locaux ont été modifiés. Dès la fin du mois de janvier et les premières informations concernant l'apparition et la propagation du virus, nous avons débuté les travaux liés à la création d'une zone d'accueil dédiée aux tests de patients admis à l'hôpital pour le virus. En 11 jours, un espace vide de 350 m² a été créé pour accueillir jusqu'à 15 patients en simultané. De lourds travaux ont également concerné le contrôle des disponibilités en oxygène de l'ensemble des réseaux des différents bâtiments. Ils ont permis de redimensionner les réseaux et en dédoublant les coffrets de détente situés en pieds de bâtiments, d'offrir une large capacité d'usage de l'oxygène partout dans les unités.



Esplanade Julliard



Zone de dépose ambulances pour les patients diagnostiqués COVID qui viennent se faire hospitaliser lors de complications respiratoires

À quelles problématiques avez-vous fait face durant ces restructurations ?

Nous devons être sûrs que nos partenaires et nos fournisseurs seraient présents au sein de l'hôpital pour assurer leur rôle dans la mesure de leurs moyens, malgré quelques difficultés liées à l'approvisionnement en matériels et les mesures cantonales prises pour fermer tous les chantiers sur Genève.

Comment avez-vous réorganisé les ressources humaines pour assurer l'extension de la capacité d'accueil en soins intensifs ?

Nous avons stoppé les activités quotidiennes, les chantiers et les opérations de maintenance. Ainsi, la totalité des collaborateurs du service technique et d'autres services se sont mobilisés autour de la gestion de la crise sanitaire. Une cellule de crise dédiée et constituée d'un représentant de chaque département assurait la gestion des opérations et transmettait les décisions aux acteurs concernés. Outre les rares professionnels trop inquiets pour pouvoir être présents sur le site, les collaborateurs présents se sont sentis investis d'une mission cruciale et claire. Ils ont fait preuve d'une implication infaillible et continue pour faire face à la crise sanitaire.

Comment s'est faite l'installation de la tente dédiée à l'accueil des personnes durant la crise sanitaire ?

Cette tente de 200 m² a été mise en place à la demande de la cellule de crise pour pallier le manque d'espace dans le secteur dédié aux tests de l'hôpital. Nous avons rapidement trouvé un contact pour nous fournir une tente adaptée et, grâce à nos partenaires présents et aux

équipes des services techniques, cet espace d'accueil provisoire a pu être rapidement opérationnel. La promptitude avec laquelle nous avons réalisé ce projet d'infrastructure, en collaboration avec l'équipe d'architectes de l'établissement, est exceptionnelle. Cette opération nous a permis de tester la réactivité de nos équipes mais nous restons prudents et ne comptons pas faire de cet exploit une habitude. Une gestion plus classique de nos opérations implique plus de délais et des échanges plus importants et détaillés pour chaque décision prise. Cette tente était utilisée pour réaliser des tests de dépistage liés à la Covid-19. Les personnes semblant véritablement atteintes après les premiers questionnaires étaient conduites dans l'un des 15 boxes provisoires à proximité de la tente, la zone E, où des tests plus poussés étaient réalisés. Une configuration similaire a été constituée à l'hôpital de La Tour, mais les HUG sont restés pendant la crise, l'établissement genevois de référence pour la prise en charge du Covid-19. Par la suite, nous avons largement travaillé avec les cliniques du territoire pour assurer la prise en charge urgente en chirurgie des patients ne pouvant être traités au sein des HUG, alors entièrement dédiés à la gestion de la pandémie.

Comment avez-vous organisé les collaborations avec les autres établissements du canton ?

Nos collaborations avec les acteurs du canton ont été initiées dès le début du mois de mars. Le médecin cantonal et le ministre de la Santé ont rapidement participé aux séances de notre cellule de crise et ont pu nous transmettre leur vision globale de la situation sur le territoire. Nous avons ainsi pu organiser rapidement et naturellement nos échanges avec les autres structures de santé du canton.

Qu'engendre une augmentation des capacités en oxygène pour les HUG ?

Les modifications opérées dans les bâtiments neufs ont nécessité des réflexions importantes et ont pu être réalisées sans obstacle majeur. Pour les bâtiments les plus anciens, l'exercice s'est avéré bien plus complexe et il nous a fallu être particulièrement inventif pour l'adaptation de certains espaces très contraints. L'installation de la deuxième citerne d'oxygène liquide de 24 000 litres devait respecter des contraintes réglementaires spécifiques. La nature du produit implique des distances précises à respecter vis-à-vis des équipements électriques et des flux publics. Nos fournisseurs ont été très réactifs dans le cadre de ce projet. Ils sont intervenus sur place et ont été suffisamment efficaces pour nous permettre d'installer cette citerne en 48 heures. Cette nouvelle cuve nous a permis de réfléchir à plusieurs projets mis en attente par l'institution concernant l'ajout d'une nouvelle citerne pour disposer de réserves plus importantes et pour sécuriser les opérations de maintenance sur les citernes. Les installations mises en place devraient être pérennisées pour pouvoir faire face à une éventuelle nouvelle vague du virus.

Comment avez-vous organisé les activités des conciergeries ?

Des équipes du département d'exploitation dont les projets avaient été stoppés ont été sollicitées pour gérer ces conciergeries. Les HUG n'assurant plus que les urgences vitales et la prise en charge du virus, bon nombre de collaborateurs présents sur site ne pouvaient plus effectuer leurs opérations quotidiennes et étaient donc disponibles pour soutenir les activités en cours et les secteurs les plus actifs des hôpitaux. Ces solutions étaient importantes pour soutenir nos collaborateurs retardés chaque jour par la circulation difficile et les passages aux frontières drastiquement contrôlés. Le directeur général adjoint des HUG en a rapidement fait l'une des priorités de l'établissement. Ces conciergeries, impliquant également des partenaires externes, offraient

plusieurs services tels que la commande et la livraison de repas. Les coûts d'installation et de livraison étaient pris en charge par les HUG. Concernant les collaborateurs étrangers, le ministre de la Santé a dû intervenir auprès de ses homologues des transports et des pays voisins pour pouvoir mettre en place des autorisations exceptionnelles pour faciliter le passage de ces professionnels indispensables au fonctionnement de notre institution.

Quels sont les process mis en place en matière de désinfection ?

Nous n'avons pas grandement modifié nos procédures habituelles. Les HUG traitant continuellement plusieurs maladies contagieuses, nos équipes chargées de l'entretien connaissent et appliquent depuis longtemps les bonnes pratiques en matière de nettoyage pour les espaces dédiés à leur prise en charge. Nous nous sommes cependant assuré que toutes ces pratiques soient respectées et convenablement appliquées. D'autre part, la Covid-19 n'étant pas un virus hautement résistant, nous n'avions pas à appliquer nos produits les plus agressifs pour assurer sa destruction. Sur ce sujet, il nous a fallu également être très proche des équipes de terrain pour les maintenir informées de la nature du virus et les rassurer quant à la pertinence des pratiques mises en place en matière d'entretien et de nettoyage. Nous nous sommes également assuré que les collaborateurs les plus fragiles des hôpitaux opèrent à distance des personnes contaminées.

Avez-vous développé le télétravail au sein de votre département ?

Certains postes ont permis de développer cette méthode de travail à distance cohérente pour éviter aux collaborateurs pouvant travailler efficacement depuis leur domicile de prendre des risques inutiles en venant sur site. La direction des ressources humaines a, dès septembre, mis en place un cadre adapté pour maintenir partiellement cette organisation en télétravail.



Poste de soins Secteur E - Aménagement de 300m2 que les HUG ont réalisé en 10 jours au début de la crise COVID en février 2020



Aménagement de 300m2 que les HUG ont réalisé en 10 jours au début de la crise COVID en février 2020

Dans quelle mesure le service de blanchisserie a-t-il été impacté par les directives et les restrictions liées à la pandémie ?

La blanchisserie a été impactée, dans un premier temps, par une réduction du volume d'activités en raison de la libération de plusieurs services entraînant une diminution des quantités de linge plat à traiter. Elle a néanmoins rapidement été sollicitée pour récupérer des uniformes adaptés pour nos équipes soignantes et les professionnels de santé extérieurs venus renforcer nos équipes. L'entretien de ces vêtements de travail étant bien plus complexe que le nettoyage de linge plat, la blanchisserie a finalement dû ouvrir 6j/7 pour pouvoir assurer ses missions durant la crise sanitaire. Les process étaient, quant à eux, quasiment identiques par rapport aux pratiques habituelles. Il nous a également fallu échanger avec les collaborateurs de la blanchisserie réticents à la manipulation de linge sale durant la pandémie. Sur le terrain, nous leur expliquions qu'il suffisait de respecter à la lettre les réglementations habituelles et les bonnes pratiques liées à l'entretien de linge contaminé.

Comment les autres fonctions logistiques des HUG ont-elles été mobilisées et adaptées aux organisations mises en place durant la crise sanitaire ?

Comme le département de la blanchisserie, la restauration a vu son activité diminuer durant les premières semaines de la crise sanitaire avant de voir largement augmenter le nombre de repas dans les cafétérias. Ainsi, les équipes de restauration ont dû livrer près de 4 500 repas par jour, et non plus 1 200 comme d'habitude, pour répondre aux besoins des collaborateurs ne pouvant plus accéder aux restaurants environnants et n'ayant plus le temps d'acheter leur repas ou de déjeuner à domicile. Ce phénomène s'explique aussi par la gratuité des repas mise en place

pour soutenir davantage les collaborateurs présents sur le terrain. Par ailleurs, les HUG sont le prestataire prioritaire en matière de production alimentaire pour les institutions de maintien à domicile genevoise. Les contrats avec ces institutions comprennent habituellement la préparation et la livraison d'environ 1 600 repas par jour servis individuellement en ville. Pendant la crise sanitaire, cette activité a été renforcée pour assurer la production de 2 500 repas quotidiens. Concernant l'hygiène, en restauration comme dans tous les secteurs des HUG, la crise n'a eu aucune incidence sur les pratiques de nos équipes qui, depuis très longtemps, respectent des mesures drastiques. Seuls les couverts et les plats étaient emballés et mieux protégés et les buffets ont été interdits. Les équipes en charge du nettoyage ont également accepté d'adapter leurs horaires pour augmenter la fréquence des nettoyages et certains contrats en temps partiel ont été passés à temps plein pour assurer une meilleure répartition des tâches quotidiennes et une plus grande souplesse de nos équipes. La stérilisation centrale ayant été stoppée, ses équipes ont été réparties dans l'institution pour renforcer les équipes de la protection civile, de la restauration ou d'autres services très actifs durant la crise sanitaire. Les services de transports et de distribution des magasins ont aussi dû s'adapter dans une période difficile alors que nous venions de finaliser l'ouverture d'une plateforme commune entre les HUG et le Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV) à Bussigny. Dans ce contexte, le magasin des HUG étaient pratiquement vide et nos équipes ont donc dû le fournir en matériel pour pouvoir rapidement livrer les unités. Il a fallu s'assurer que l'établissement soit en mesure de livrer des quantités particulièrement importantes de produits cruciaux durant la crise sanitaire, notamment des équipements de protection et des matériels indispensables à tous les secteurs de soins dédiés à la prise en charge du virus.

Comment avez-vous assuré la gestion des déchets à risque ?

L'arrêt de la majeure partie des activités de l'établissement a facilité un renforcement des activités de la filière jaune dédiée aux activités médicales. Il était également important de maintenir une vigilance accrue quant au respect des bonnes pratiques liées au traitement de déchets contaminés par des agents infectieux.

Quel a été l'impact de vos réorganisations et de la crise sanitaire sur les chantiers en cours ?

Seuls deux chantiers sur l'ensemble des opérations de l'établissement ont pu être maintenus durant cette crise. Nous avons pu poursuivre la rénovation des urgences sans interruption, en accord avec les autorités cantonales. Pour les chantiers les plus importants, nous définissons actuellement les nouveaux plannings à mettre en place et les éventuels surcoûts entraînés par l'interruption des opérations.

Quelles sont les grandes lignes du projet EXTOP dédié à la restructuration du plateau technique de chirurgie ?

Ce projet comprend une extension du bloc opératoire en vue de développer le pôle d'excellence de chirurgie orthopédique. La création de cinq salles d'opérations va permettre de regrouper certaines activités

réparties sur le site et développer une organisation plus efficiente. Entre les interruptions de la crise sanitaire et les restrictions liées aux gestes barrières, ces opérations ont été retardées de deux mois.

Comment évolue le projet d'extension des urgences pour adulte ?

Ce projet visant une rénovation complète des urgences Adulte comprend la reconstruction de ce service en neuf étapes distinctes. Ce projet a été poursuivi durant la crise sanitaire et, en raison de la pandémie, nous avons intégré au projet la distinction des flux dès les espaces d'arrivées aux urgences.

Quel est l'impact de la crise sanitaire sur l'évolution de l'hôpital ?

Cette crise nous démontre le besoin de revoir certains flux de prise en charge qui peuvent être aléatoires. Nous devons renforcer le contrôle des flux à l'entrée de l'hôpital pour gérer plus facilement ce type de problématiques sanitaires. D'autre part, la gestion de cette pandémie nous rappelle qu'il nous faut demeurer humbles face aux stéréotypes de conception hospitalière et aux normes existantes depuis des années et qui ont été remises en cause par l'arrivée de la Covid-19. L'agilité des structures hospitalières est aussi un élément indispensable dont l'importance nous est rappelée par de tels défis.



Les HUG ont construit 2x240m² de surface de test et annexe back-office au début de la seconde vague en remplacement de la tente extérieure qui avait été positionnée en première vague