

Une conversation avec Firoz Rasul, président de l'Université Aga Khan [transcription]

Comme vous venez de le voir, l'Université Aga Khan (AKU) joue un rôle central dans la réponse de l'AKDN à la COVID. Ce rôle se manifeste dans les approches innovantes qu'elle met au point, dans son offre de services de santé et dans l'éducation qu'elle dispense sur ses campus. Aujourd'hui, le président de l'Université Aga Khan, monsieur Firoz Rasul, est avec nous pour nous parler un peu de tout cela. Firoz, merci beaucoup de vous joindre à nous aujourd'hui pour nous parler de l'Université Aga Khan en plein milieu de cette situation mondiale inusitée.

Bonjour, Khalil, et merci pour cette opportunité. Cette pandémie nous a tous pris par surprise. Personne n'avait jamais rien vu de tel. Nous avons dû réagir très rapidement pour trouver des façons utiles d'aider les collectivités que nous servons.

L'Université gère des hôpitaux, des hôpitaux d'enseignement et des hôpitaux de soins de courte durée, ce qui nous place en plein cœur de l'action. La situation actuelle est riche en leçons pour nous. Par exemple, cette maladie, ce virus, est sans précédent. Personne n'a jamais vécu cela. Nous avançons donc dans l'inconnu. À l'échelle mondiale, la pandémie nous affecte de différentes façons, mais nous sommes tous touchés, peu importe notre âge, notre région du monde, notre appartenance ethnique, notre profession. En fait, nous ne savons pas grand-chose. Et cela signifie que nous apprenons beaucoup à mesure que la situation évolue. En tant qu'université, nous avons le devoir d'étudier ce virus, de tenter de le comprendre et de trouver des façons de le traiter. Mais surtout, nous devons déterminer quels traitements, thérapies et vaccins doivent être mis au point pour protéger le public d'aujourd'hui et de demain. Parce que comme vous le savez, cette pandémie se répand par vagues. À peine une vague se termine-t-elle qu'une autre déferle sur nous. Donc qu'est-ce que cela signifie? Certains disent que le virus est en train de muter, mais qu'est-ce que cela implique?

C'est une période très stimulante sur le plan scientifique, et tout à fait terrifiante pour de très nombreuses personnes, qui craignent pour leur bien-être, leur famille, leurs emplois, leurs moyens de subsistance. La pandémie a grandement perturbé leur vie. Pour l'Université Aga Khan (AKU), il s'agit d'un moment crucial. En effet, elle a un rôle important à jouer pour aider à comprendre les enjeux liés à la pandémie, mais aussi pour y répondre.

J'aimerais explorer quelques questions avec vous, Firoz. J'ai l'impression que l'Université a en quelque sorte été créée pour relever le genre de défi complexe auquel nous faisons face à l'heure actuelle. Commençons par le volet de la prestation de soins de santé. Lors de la fondation de l'Université, dans ses phases initiales en tant qu'établissement de sciences de la santé, l'idée d'offrir des soins de santé de calibre mondial était réellement au cœur du projet. Un établissement qui offrirait des soins de santé de qualité dans un environnement difficile, puis dans d'autres milieux. Quelles nouvelles difficultés la pandémie a-t-elle entraînées pour notre façon de dispenser des soins, et comment arrivez-vous à maintenir votre engagement envers la qualité dans le contexte de la pandémie?

Eh bien, comme vous l'avez signalé, depuis même avant la fondation de l'Université, Hazar Imam [Son Altesse l'Aga Khan] voulait en faire un établissement de calibre mondial, ce qui signifie qu'elle aurait à collaborer avec des établissements de ce calibre un peu partout dans le monde. Nous avons dû tout d'abord atteindre ce niveau, puis le maintenir.

Aujourd'hui, nous sommes une université privée et sans but lucratif qui gère des hôpitaux. Mais nous sommes un petit élément d'un système de santé publique. Et nous sommes dans le monde en développement, où le système de santé publique est fragile, inadéquat à bien des égards, et incapable de servir les populations locales. Nous avons un rôle à jouer, mais il s'agit d'un rôle de levier et non de service pour tous. Nous n'avons tout simplement pas la capacité de traiter tous les patients atteints de COVID qui se présentent à nos portes. Notre mission consiste plutôt à appuyer le système public, à augmenter ses moyens, à l'encourager de différentes façons, afin qu'il assume la responsabilité qui lui revient.

Donc dans un premier temps, nous avons dû comprendre rapidement comment traiter ces patients. Nos relations avec les universités internationales nous ont aidés, puisque la vague de COVID-19 a déferlé en Chine, en Amérique du Nord et en Europe avant d'arriver chez nous au Pakistan, au Kenya et dans nos autres pays. Nous avons donc eu un peu de temps pour réaliser ce qui se passait, environ trois ou quatre semaines. Nous avons rapidement pris le pouls de la situation dans nos réseaux afin de mobiliser les ressources nécessaires.

Dans un deuxième temps, comme nous n'avons pas les moyens de traiter tout le monde, nous devons comprendre comment travailler avec le gouvernement afin d'élaborer des politiques publiques sur les déplacements des personnes, sur la fermeture des écoles, sur les transports collectifs, et ainsi de suite. En même temps, nous devons fournir des conseils et du soutien sur le traitement des patients. Comme vous le savez, le manque de lits en soins intensifs constitue l'une des plus grandes carences dans le monde en développement. Or, l'état des patients atteints de COVID peut s'aggraver très rapidement, en particulier s'ils ont des comorbidités ou d'autres conditions qui accélèrent la détérioration. Quel que soit le pays, les lits de soins intensifs, les équipements, les infirmières, les médecins sont des ressources essentielles. Et au Pakistan et au Kenya, comme dans de nombreux autres pays en développement, le système public manque de ressources.

Nous avons donc créé des systèmes de soins intensifs à distance qui permettent à un médecin basé n'importe où au Pakistan de se connecter à nous. Ces liens ont été mis en place grâce au soutien de la Fondation Gates, qui était très heureuse de cette initiative que nous avons mise en place. Le financement de la Fondation nous a permis de créer un lien pour les soins intensifs à distance qui était accessible à tous les médecins du Pakistan. Ainsi, un médecin basé dans une région reculée pouvait recevoir du soutien pour un patient en état critique. Les médecins ne sont pas tous formés en soins intensifs. À mesure que les nombres de patients augmentaient, nous avons fait appel à nos anciens étudiants basés aux États-Unis. Ces derniers ont accepté d'être de contribuer. À toute heure du jour ou de la nuit, on peut les mettre en contact avec nos médecins qui ont besoin d'une expertise spécialisée.

Cela correspond à la vision de Hazar Imam [Son Altesse l'Aga Khan], c'est-à-dire que l'AKU soit en mesure non seulement de dispenser des soins, mais également de contribuer à l'amélioration de la qualité des soins. Plusieurs de nos partenaires ont voulu participer et ont offert leur soutien. Nous avons donc pris appui sur les installations et les capacités de l'AKU pour atteindre cette vision d'expansion, ce qui nous a aidés à servir les pays dans lesquels nous travaillons.

Quel extraordinaire ensemble d'initiatives! Si vous me le permettez, j'aimerais maintenant explorer un autre filon auquel vous avez fait allusion dans vos commentaires au début, c'est-à-dire la recherche. Un autre des principes fondateurs de l'Université Aga Khan était qu'elle soit une université de recherche et qu'elle produise des connaissances de pointe sur les enjeux du monde en développement,

puisque'il n'y avait pas beaucoup de ressources affectées à l'exploration de ces questions. Il me semble que, pour toutes les raisons que vous avez déjà mentionnées, la COVID a soulevé toutes sortes de questions scientifiques à la fois importantes et intéressantes. Comment l'AKU réagit-elle avec sa capacité de recherche et que fait-elle pour aborder certains des enjeux pressants posés par la COVID? Et comment cette recherche se traduit-elle dans la qualité des soins et la qualité de vie des communautés desservies par l'Université?

Il s'agit là de l'un des volets les plus stimulants de notre travail en lien avec la COVID. Comme vous l'avez signalé, Hazar Imam [Son Altesse l'Aga Khan] a créé l'AKU en tant qu'établissement de recherche. Et comme recherche implique création et exploration de nouvelles connaissances, nous avons très rapidement compris que la crise de COVID nivelle le terrain de jeu en matière de connaissances. Aucune partie du monde ne possède plus de connaissances qu'une autre sur la COVID. Où que vous soyez dans le monde, vous avez les mêmes chances de découvrir quelque chose d'important sur la maladie. Nous avons donc très rapidement commencé à examiner différents facteurs intrigants. Par exemple, pourquoi le Pakistan et le Kenya, soit les deux pays dans lesquels nous sommes présents, enregistrent-ils relativement peu de décès par comparaison avec les pays d'Europe, les États-Unis, le Canada et bien d'autres pays? La réponse n'est toujours pas claire, et nous tentons de comprendre ce qui pourrait expliquer ce phénomène. La réponse est-elle dans les populations elles-mêmes, dans notre alimentation, notre mode de vie? S'agit-il d'une réalité à court terme seulement, ou y a-t-il quelque chose à découvrir qui pourrait être utile pour d'autres pays? Il s'agit d'une question, ou d'un ensemble de questions, qui nous intéressent particulièrement en ce moment.

Aussi, comme nous nous trouvons dans le monde en développement et que nos ressources sont limitées, nous avons dû faire preuve de créativité par exemple pour prolonger la vie de nos équipements de protection personnelle. Nous avons trouvé une façon de désinfecter les masques, ce qui nous permet de les réutiliser. Nous avons trouvé une façon de créer nos propres écouvillons nasaux, puisqu'il était impossible d'en importer, aucun pays n'en avait en trop, ils voulaient tous conserver leurs stocks. Nous avons donc utilisé l'imprimerie 3D pour en fabriquer. Nous avons dû trouver des façons d'utiliser un ventilateur pour plus d'un seul patient, puisque nous n'en avons pas assez. Nous avons fait appel à notre créativité. Nous avons créé des applications qui permettent aux gens de suivre leur propre état de santé et de savoir où aller pour obtenir les conseils et l'information dont ils ont besoin. Nous voulons créer des applications qui permettront à nos employés et nos étudiants de faire un autoexamen de leur état de santé avant de venir à l'Université. Nous sommes ainsi au courant de leur état de santé, et nous les dirigeons de façon appropriée. L'appli leur dit quoi faire : rester chez eux, aller se faire tester, venir en classe ou aller au travail. Il s'agit là de quelques-unes de nos innovations.

Nous entrons à présent dans une nouvelle phase de notre histoire, puisque nous avons été sélectionnés, en raison de la qualité de nos installations et de nos ressources humaines, en tant que site d'essais cliniques pour la vaccination. Nous testons actuellement deux vaccins. Le premier, qui s'appelle CanSino, vient de la Chine et a été testé à Karachi. Il en est maintenant aux essais de phase trois, soit l'étape finale qui précède l'approbation. Et au Kenya, nous testons un vaccin produit par Sanofi. Ces deux entreprises nous ont sélectionnés parce qu'elles savent que la qualité de nos essais et de nos données contribuera à la compréhension mondiale du fonctionnement de ce vaccin dans différentes communautés, différentes régions du monde, différents groupes d'âge, différents groupes ethniques. Toutes ces données appuieront ensuite leur demande d'approbation et de production commerciale pour le public. Nous jouons donc un rôle critique dans les pays où nous nous trouvons, un rôle de service

aux populations. Nous sommes également impliqués dans d'autres domaines de recherche en lien avec de nouveaux produits thérapeutiques, de nouveaux médicaments. Nous avons testé le Remdesivir, un médicament qui s'utilise à grande échelle. Nous l'avons validé pour utilisation par nos populations. Il s'agit là de certains des nouveaux domaines stimulants dans lesquels nous travaillons. Nous produisons de nouvelles connaissances que nous partageons ensuite avec autrui.

Firoz, ce que vous venez de décrire constitue en soi un programme d'une ampleur considérable pour l'université. Mais vous offrez en plus des programmes d'éducation pour former des cohortes d'étudiants dans les sciences de la santé et d'autres domaines. Évidemment, la COVID a posé un défi aux fournisseurs de services d'éducation partout dans le monde. Les établissements d'enseignement ont dû fermer ou s'adapter d'une façon ou d'une autre. Pouvez-vous nous parler de que l'AKU a fait pour s'adapter aux défis posés par la pandémie? Comment s'y est-elle prise pour continuer d'offrir des services d'éducation de haute qualité dans des domaines assez sophistiqués?

Comme vous le dites, les établissements d'enseignement ont été très touchés par la pandémie. En particulier, nous devons suivre les réglementations locales. Ce sont les gouvernements qui décident si les écoles ferment ou restent ouvertes, ou si les universités peuvent offrir un enseignement en personne ou non. Dans le cas de nos étudiants dans des domaines autres que les sciences de la santé, nos services d'éducation sont essentiellement passés en ligne. À cette fin, nous avons fait appel à notre réseau d'enseignement pour former nos professeurs non seulement à offrir des cours en ligne, mais également à concevoir ces cours. Comment évaluer la participation des étudiants, et comment savoir s'ils arrivent à absorber la matière de cette façon? Après tout, ils ne sont pas habitués à ce modèle pédagogique. Et qu'en est-il des étudiants qui n'ont pas Internet chez eux, ou de ceux qui n'ont même pas l'électricité? Parce que dans nos régions du monde, ces services ne sont pas toujours accessibles. Donc voilà la situation pour une de nos catégories d'étudiants.

Mais nous avons également des étudiants qui ont besoin de formation pratique. Ils doivent apprendre à traiter des patients, à faire des chirurgies, à réparer des jambes cassées, à aider les femmes à accoucher. Il est impossible d'offrir ce genre d'éducation en ligne, il faut le faire dans un hôpital ou un autre milieu approprié. C'est là que nous avons travaillé avec les organismes de réglementation, mais également avec nos étudiants et les parents préoccupés. Nous avons donc créé des espèces de cocons ou de bulles. Nos étudiants arrivent dans une bulle, ils vivent et étudient sur le campus, et leurs déplacements sont soigneusement contrôlés. Ils comprennent les contraintes que nous avons mises en place. Ils ont été extrêmement coopératifs et ont accepté de vivre avec les inconvénients. Nous avons dû boucler certaines parties du campus au moyen de cordons de sécurité afin d'empêcher le public d'entrer. Parce qu'à Karachi, par exemple, notre école de sciences infirmières et notre collège médical sont en plein coeur du campus hospitalier. D'où la nécessité des cordons de sécurité. Nous avons également dû restreindre les interactions sociales de nos étudiants. Ils doivent bien sûr porter des masques et se laver ou se désinfecter les mains continuellement, et leur capacité de travailler dans des espaces étroits est restreinte. Nous avons dû complètement adapter notre modèle d'enseignement.

Nous n'avons pas eu d'éclosions jusqu'à présent, et nous n'avons pas dû fermer de classes. Nous testons nos étudiants chaque semaine. Nous avons un très bon service de dépistage. Nous effectuons beaucoup de tests auprès du public, donc nous pouvons certainement tester nos étudiants et nos professeurs. Et nous continuons de suivre la situation de près. Mais à mesure que le nombre de cas d'infection augmente au sein de la population, nous devons continuer de réviser et d'ajuster nos méthodes de

travail avec nos étudiants sur le campus. Mais à ce jour, je crois que même lorsque des gens d'autres établissements, même de l'extérieur du Kenya ou du Pakistan, viennent voir ce que nous faisons, ils sont impressionnés. Ils veulent apprendre de nous et savoir comment nous fonctionnons. Jusqu'à présent, nous avons réussi à répondre aux demandes. Et les parents et les étudiants sont heureux.

Firoz, si je ne me trompe pas, un des autres principes fondateurs de l'AKU est son engagement envers l'égalité entre les genres. Une des missions de l'école de sciences infirmières, qui était l'une des facultés initiales de l'Université, est de faire une importante contribution au statut des femmes au Pakistan et dans d'autres régions du monde où l'Université compte s'installer. De nombreuses personnes parlent de la crise cachée de la COVID dans le domaine de l'égalité entre les genres. On entend dire que la plupart des conséquences négatives de la pandémie sont tombées sur les épaules des femmes. Pouvez-vous nous parler un peu de la réflexion de l'Université en ce qui a trait à son mandat en matière d'égalité entre les genres dans le contexte de cette crise? C'est impressionnant de voir que certains des hauts dirigeants de l'Université qui conçoivent la réponse à la pandémie au sein de l'établissement sont des femmes. Que pensez-vous de cet autre principe fondateur de l'Université dans le contexte actuel?

Comme vous l'avez si bien dit, depuis le tout début, l'égalité entre les genres a été un élément essentiel de la mission de l'Université, soit d'encourager, d'appuyer, de former les femmes afin de les propulser vers des carrières fructueuses. Quatre-vingts pour cent de nos étudiants en sciences infirmières sont des femmes. Cinquante pour cent de nos étudiants en médecine sont des femmes. Plus de cinquante pour cent des étudiants dans notre Institut de développement éducationnel sont des femmes. Et plus de cinquante pour cent de nos professeurs sont des femmes. Depuis la fondation de l'Université, nous avons fait des efforts particuliers pour aider les femmes à faire des études universitaires et à se préparer pour des carrières valorisantes. Nous avons tenté de faire preuve de souplesse en ce qui concerne nos règlements et notre fonctionnement.

Par exemple, nous avons de nombreuses infirmières dans nos hôpitaux, principalement des femmes, dont bon nombre ont des enfants et des familles. Nous avons donc dû nous organiser d'une façon qui leur permette de passer du temps avec leurs enfants, avec leurs familles, tout en étant aux études. Certaines d'entre elles sont inscrites en formation continue et travaillent en parallèle en tant qu'infirmières dans notre hôpital de calibre mondial. Ce n'est pas facile, mais c'est faisable. Nous visons à faire preuve de sensibilité, d'appréciation et de compréhension envers les femmes professionnelles. Je ne vous dirai pas que nous avons réussi à la perfection, parce que nous n'en sommes pas là. Nous sommes constamment en apprentissage et en amélioration, mais un domaine particulier que vous avez mentionné et sur lequel nous avons maintenant commencé à nous concentrer est le développement des compétences de leadership chez les femmes et les dirigeantes. Nous cherchons à créer des opportunités et à mettre en place des conditions qui permettent à des femmes à fort potentiel de s'élever dans la hiérarchie et d'assumer des rôles plus importants et plus complexes à l'université. Et comme vous l'avez signalé, plusieurs de nos présidents et de nos doyens sont des femmes, et la présidente-directrice générale de l'hôpital est une femme. Nous favorisons et encourageons de plus en plus la présence de femmes dans des postes importants, mais ce n'est pas évident. Il y a encore des hommes, surtout parmi ceux qui sont là depuis longtemps, qui acceptent mal cette tendance. Puis il y a la génération plus jeune, qui est très soutenante et encourageante. Je crois qu'au cours du temps, nous allons voir de nombreuses femmes assumer des postes de haute direction dans l'organisation. À l'heure actuelle, elles sont en recherche, en soins aux patients, en enseignement, et quelques-unes se sont hissées vers des

postes de direction. Mon espoir est que tout observateur externe de l'AKU puisse voir que nous accomplissons ce volet de notre mission.

Firoz, j'aimerais que nous prenions un peu de recul tandis que nous concluons cette conversation fascinante. Vous savez, lorsque je vous écoute, j'ai l'impression que l'Université a été conçue pour répondre précisément au genre de crise multidimensionnelle que nous vivons actuellement. Tandis que l'Université gère sa réponse à la crise, nous sommes réellement en train de vivre l'établissement d'un centre de savoir de calibre mondial dans le monde en développement. Bien entendu, cette réalisation a pris des décennies de soutien, évidemment de la part du chancelier, mais également de la part de nombreux donateurs et sympathisants partout dans le monde, y compris plusieurs des personnes présentes ici ce soir. Mais pouvez-vous prendre un peu de recul et nous parler du contexte plus large? Il me semble qu'une réponse au défi actuel nécessite toutes les capacités d'un établissement d'enseignement de classe mondiale comme l'AKU.

Selon les principes fondateurs mis en place par le chancelier, l'AKU doit être en mesure de servir de façon durable les populations des régions dans lesquelles elle est établie. Il s'agit d'un engagement à long terme qui vise à servir, à aider les communautés qui nous entourent. Et ce rôle ne peut être significatif que si notre impact résout les problèmes que ces communautés doivent affronter. Et pour les résoudre, je crois que nous devons mettre à contribution à la fois les connaissances locales et les pratiques exemplaires. C'est ainsi que nous pourrons réellement servir ces populations. Mais pour bâtir ces types de capacités, pour mettre à profit les pratiques exemplaires internationales, nous devons pouvoir compter sur des ressources humaines, des technologies et des installations de calibre mondial. Autrement, comment pouvons-nous espérer attirer et retenir les meilleurs cerveaux? Nous devons pouvoir leur offrir un milieu de travail riche en collègues stimulants et propice aux échanges et aux apprentissages, un milieu bien équipé qui leur permette de mener leurs recherches. Ils doivent avoir envie de venir au travail tous les jours.

Rien de tout cela n'aurait été possible sans l'engagement de nos donateurs. Notre chancelier et fondateur a établi l'Université, mais ce qui nous garde à l'avant-garde dans les domaines que j'ai mentionnés est la générosité, le soutien et l'engagement de nos donateurs. J'espère qu'ils ont vu déjà la gamme des domaines dans lesquels nous œuvrons. Où qu'ils soient dans le monde, ils doivent savoir que nous sommes réellement à l'avant-garde dans de nombreux domaines : mégadonnées, analyse de données, intelligence artificielle, cellules souches, neuroscience, le microbiome. Nous n'avons rien à envier à d'autres établissements du monde entier.

De nombreuses personnes aimeraient travailler avec nous en raison des connaissances que nous créons. Par exemple, un des problèmes particulièrement aigus auxquels nous faisons face dans notre région du monde à l'heure actuelle est le retard de croissance des enfants. Au Pakistan, les statistiques sont horribles. Près de la moitié des élèves de cinq ans affichent des retards de croissance attribuables à la malnutrition, au manque de soins à la petite enfance et au manque d'eau potable salubre. Ces retards de croissance sont souvent transmis d'une génération à l'autre. Comment aborder cette situation? Car un enfant qui affiche un retard de croissance affichera également des retards d'apprentissage et n'atteindra probablement pas son plein potentiel dans la vie. L'AKU consacre beaucoup d'énergie à ce problème. Pas seulement sur le plan des raisons de santé publique, mais également sur le plan de la biologie de l'enfant, du corps. Nous étudions toutes les causes de cette condition. Nous travaillons avec l'Université Harvard et l'Université de Virginie. Ces établissements s'intéressent au phénomène en

raison de ses caractéristiques uniques au monde, même si le retard de croissance est un fléau dans le monde en développement. Dans ce domaine, nous avons une expertise particulière, que nous avons développée en travaillant avec les mères et les enfants. Et cela nous permet maintenant de travailler à l'avant-garde de la science, de produire des connaissances non seulement pour nos populations, mais également pour des populations ailleurs dans le monde.

Firoz, merci pour cette expérience extraordinaire. Vous nous avez parlé de tout ce que l'Université fait en ces temps difficiles, non seulement pour répondre à la crise, mais aussi pour réfléchir au-delà de la crise. L'AKU a le regard tourné vers l'avenir, elle aborde des questions d'avant-garde et elle forme la prochaine génération de leaders dans les sciences de la santé et d'autres domaines. Sachez, Firoz, que vous avez de nombreux supporteurs. J'aimerais vous demander de bien vouloir transmettre nos meilleurs souhaits à toute l'équipe de l'AKU. Et recevez notre gratitude et notre admiration pour votre travail extraordinaire. Merci d'avoir été des nôtres aujourd'hui.

Merci de m'avoir invité.