



## N° 89 Audit de gestion relatif à la gouvernance et la gestion des ÉMS *rapport publié le 26 juin 2015*

La Cour a émis 16 recommandations, dont 14 ont été acceptées par le DEAS. Au 30.06.17, 5 recommandations ont été mises en place et 9 sont non réalisées.

Parmi **les 5 recommandations mises en œuvre**, les actions suivantes ont pu être réalisées :

- La création d'une fiche de contrôle individualisée et synthétique par ÉMS reprenant notamment les résultats des analyses des états financiers ainsi que les constatations relevées par la DGAS ;
- Des contrôles réalisés par la DGAS sur les niveaux de rémunération des organes de gouvernance des ÉMS ;
- L'adaptation de la lettre-quittance envoyée aux ÉMS ;
- L'analyse du rôle du médecin répondant, qui a abouti à un renforcement des contrôles du GRESI sur ce sujet lors de ses inspections ;
- L'analyse du GRESI sur la représentation des résidents en matière médicale. L'analyse montre que moins de 2.5% des résidents n'ont pas de représentant thérapeutique. Dans ces cas, le médecin répondant de l'ÉMS devient le représentant thérapeutique.

Ces recommandations étaient déjà mises en œuvre lors du précédent suivi. La responsabilité de la surveillance des ÉMS a été transférée au 1<sup>er</sup> janvier 2017 de la DGAS à la DGS. Le secteur ÉMS est actuellement en phase de réorganisation avec notamment l'engagement récent d'un contrôleur de gestion.

L'année 2017 a été en grande partie consacrée au renouvellement du contrat de prestations. Ainsi, peu de ressources ont pu être allouées à la mise en œuvre des recommandations de la Cour. Par exemple, l'analyse des comptabilités analytiques des ÉMS n'a pu être menée et est repoussée d'un an.

Toutefois, la Cour note des progrès dans **les 9 recommandations dont la mise en œuvre est prévue après le 30 juin 2017**. Ainsi les actions suivantes ont été menées :

- Intégration de nouveaux éléments dans le contrat de prestations (indicateur sur le taux d'absentéisme, utilisation d'une plateforme commune d'échanges sur les achats, etc.) ;
- Divers échanges avec les organisations patronales en lien avec l'élaboration d'un guide de bonnes pratiques de gouvernance, la mise à disposition d'un réseau de compétences d'intérimaires et la définition d'une équipe type.



No 89 Gouvernance et gestion des ÉMS – État de Genève (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 1</u> : Quand bien même la DGAS effectue d'ores et déjà de nombreux contrôles, la Cour recommande à la <b>DGAS</b> de lister de manière exhaustive les contrôles effectués et d'avoir une démarche « systématique » des contrôles selon un niveau de risque défini pour chaque ÉMS.</p> <p>La Cour invite la <b>DGAS</b> à tenir compte des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une check-list avec les risques et les contrôles réalisés ;</li> <li>• Un modèle de documentation des contrôles réalisés et des résultats ;</li> <li>• Un calendrier des contrôles ;</li> <li>• Une fiche détaillée par ÉMS avec les données clés liées aux contrôles pour s'assurer de l'exhaustivité des contrôles et faciliter le suivi du dossier, les contrôles réalisés, les risques couverts, les risques non couverts, les actions demandées, etc. ;</li> <li>• Un tableau récapitulatif général des contrôles afin d'avoir une vue d'ensemble des contrôles réalisés par acteur, les risques couverts, les risques non couverts et les actions associées.</li> </ul> <p>La DGAS devra tenir compte dans sa démarche et son organisation de contrôle de sa nouvelle tâche de contrôle financier dès le 1<sup>er</sup> mai 2015</p>	1 = Mineur	DGAS	30.06.16	Juin 2016	<p><b>Réalisée.</b></p> <p>Une fiche de contrôle individualisée et synthétique a été élaborée au format Excel. Elle permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• restituer l'ensemble des informations demandées aux ÉMS ;</li> <li>• réaliser des analyses sur les états financiers et sur les indicateurs de performance. La fiche met notamment en exergue de manière automatique les seuils et ratios qui sont atteints et/ou ont été dépassés ;</li> <li>• s'assurer de la bonne application de la directive de bouclage.</li> </ul> <p>La fiche intègre également les remarques faites sur les états financiers de l'année précédente, de l'année en cours de revue ainsi que les points de vigilance pour l'année à venir. La lettre de quittance est établie sur la base de cette fiche de contrôle individualisée.</p> <p>La Cour note que cette fiche est utilisée non seulement pour les ÉMS, mais également pour toutes les entités subventionnées sous le contrôle de la DGAS.</p>
<p><u>Recommandation 2</u> : La Cour recommande à la <b>DGAS</b> d'inscrire spécifiquement dans sa liste des contrôles (<i>cf. recommandation précédente</i>) les trois contrôles encore non réalisés à ce jour (contrôle sur les achats, contrôle sur la sous-traitance et contrôle sur le FDP).</p>	Voir obs. 2 et le point 2 sur la sous-traitance.	DGAS	31.12.17		<p><b>Non réalisée.</b></p> <p>Concernant les contrôles sur les achats et la sous-traitance, la DGS va utiliser les données de la comptabilité analytique (<i>cf recommandation 10</i>) pour procéder à des analyses sur le niveau des charges.</p>



No 89 Gouvernance et gestion des ÉMS – État de Genève (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 2 (suite)</u>: Concernant le recours à une centrale d'achat, il serait nécessaire d'analyser l'opportunité de modifier le RGEPA s'il s'avère que la référence à la centrale Vaud-Genève n'est pas appropriée.</p>	1 = Mineur		31.12.17		<p><b>Non réalisée.</b> Contrairement à ce qui avait été indiqué l'année dernière, une modification du RGEPA est prévue pour supprimer toute référence à la CAIB. Les ÉMS ne font en effet pas appel à cette centrale d'achat, dont la mission est centrée sur le milieu hospitalier. La modification réglementaire devrait intervenir à l'automne 2017.</p>
<p><u>Recommandation 2 (fin)</u>: Concernant le FDP, il serait nécessaire d'inscrire à nouveau des contrôles dans le mandat complémentaire du réviseur en lien avec le suivi des dépenses, les raisons de la non-utilisation des fonds et le processus de décaissement.</p>	1 = Mineur		31.12.17 (délai initial 31.07.16)		<p><b>Non réalisée.</b> Concernant les contrôles en lien avec le FDP, un point spécifique a été ajouté au mandat complémentaire du réviseur sur le solde du FDP en cas de sortie définitive ou de décès du résident. La recommandation de la Cour avait une portée plus large et concernait le respect de l'intégralité de la directive (processus de décaissement, suivi des dépenses, raisons de la non-utilisation des fonds, etc.). Des actions complémentaires dans ce sens devraient être menées par la DGS en complétant éventuellement le mandat du réviseur.</p>
<p><u>Recommandation 3</u>: La Cour recommande à la <b>DGAS</b> d'adapter la lettre d'information envoyée annuellement aux ÉMS :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En précisant, le résultat de l'analyse des indicateurs du contrat de prestations et du rapport de performance ;</li> <li>• En conservant la logique du « quitus » annuel (lettre quittance) pour les aspects comptables qui permettait de conclure sur le fait que tout est en ordre ;</li> <li>• En énonçant clairement les mesures correctrices attendues par la DGAS.</li> </ul>	1 = Mineur	DGAS	31.07.16	Juillet 2015	<p><b>Réalisée.</b> La DGAS a adapté le modèle de lettre-quittance envoyée annuellement aux ÉMS. La lettre intègre désormais :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les éléments qui font l'objet d'une demande de compléments d'information ;</li> <li>• les éléments comptables qui doivent être corrigés pour le prochain exercice ainsi que les mesures attendues en lien avec la gestion de l'ÉMS ;</li> <li>• une analyse des indicateurs du contrat de prestations.</li> </ul>



No 89 Gouvernance et gestion des EMS – État de Genève (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 4</u>: La Cour recommande à la <b>DGAS</b> d'adapter les indicateurs du rapport de performance et du contrat de prestations lors du prochain renouvellement de celui-ci (période quadriennale 2018-2021). À cet effet, la Cour a noté la volonté de la DGAS de supprimer l'obligation de maintenir deux mois de trésorerie comme spécifié dans le contrat de prestations actuel.</p> <p>À titre d'exemple, il serait utile pour l'État d'avoir le taux d'absentéisme en fonction de la durée et de la fréquence des absences (inférieure à 2 jours, inférieure à 2 semaines, inférieure à 3 mois, inférieure à 6 mois, supérieure à 6 mois) afin de distinguer les absences perlées, les absences « normales » comme les congés maternité ou les absences liées à des maladies graves, à des absences pouvant être à l'origine d'un problème de gestion de ressources humaines. Il serait également intéressant de suivre certaines populations de manière plus approfondie, comme le taux de rotation des infirmiers-chefs, des directeurs, des médecins-répondants, etc.</p>	2 = Modéré	DGAS	31.12.17		<p><b>Non réalisée.</b></p> <p>Le futur contrat de prestations 2018-2021 est en phase de finalisation avec un dépôt prévu au Grand Conseil à l'automne 2017. Le taux d'absentéisme va être intégré aux indicateurs de performance du contrat.</p> <p>La Cour note par ailleurs que la DGS est en train de mettre un place des sets d'informations auprès des EMS (et des autres acteurs du réseau de soins) en vue de publications régulières de données sur le réseau de soins et pour améliorer son pilotage interne.</p>



No 89 Gouvernance et gestion des EMS – État de Genève (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 5</u> : La Cour recommande à la <b>DGS</b> de clarifier le rôle du médecin répondant en faisant une pesée d'intérêts entre les avantages et les inconvénients des différentes solutions envisageables :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interdiction stricte pour un médecin répondant d'exercer dans le même EMS comme médecin traitant ?</li> <li>▪ Limitation du nombre de résidents pouvant être traité par un médecin répondant ?</li> <li>▪ Conserver la situation actuelle tout en renforçant les contrôles sur la situation du médecin répondant en lien avec un potentiel conflit d'intérêts ?</li> </ul> <p>La solution retenue devra permettre de garantir la meilleure prise en charge possible des résidents et considérer à la fois le risque de conflit d'intérêts et le principe de proportionnalité.</p> <p>En fonction des résultats de l'analyse, il sera nécessaire de revoir les exigences et le cahier des charges du médecin répondant.</p>	1 = Mineur	SMC - DGS	30.06 2016	12.15	<p><b>Réalisée.</b></p> <p>La DGS maintient la position énoncée dans les observations du rapport et estime qu'il n'est pas nécessaire de modifier le fonctionnement des médecins répondants en EMS. En vertu du principe de proportionnalité, la solution retenue est de conserver la situation actuelle tout en renforçant les contrôles en place par le biais d'une attention particulière du GRESI sur ce sujet lors des inspections.</p>



No 89 Gouvernance et gestion des ÉMS – État de Genève (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 6</u> : La Cour recommande à la <b>DGAS</b> de coordonner avec les organisations patronales la rédaction d'un guide reprenant les principes clés d'une bonne gouvernance et les rôles, responsabilité et compétences attendus des membres des conseils d'un ÉMS au regard également du rôle et des responsabilités de la direction générale. Il ne s'agit pas d'imposer une uniformisation de la structure et du fonctionnement des conseils (par exemple le même nombre de membres et le nombre de séances), mais de définir des règles communes de gouvernance.</p> <p>Le guide pourra notamment aborder les thématiques suivantes, issues du code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise publié par economiesuisse :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les tâches et les responsabilités des membres du conseil ;</li> <li>• La composition du conseil ;</li> <li>• Le fonctionnement et la présidence du conseil ;</li> <li>• La rémunération de chacun des membres du conseil ;</li> <li>• La gestion des conflits d'intérêts ;</li> <li>• Les comités du conseil.</li> </ul>	1 = Mineur	DGAS	31.12.17 (délai initial au 31.12.16)		<p><b>Non réalisé.</b></p> <p>La FEGÉMS travaille actuellement sur un document qui servira de bonnes pratiques en matière de gouvernance des ÉMS. Le délai pour la production du document a été fixé à l'automne 2017.</p> <p>Par ailleurs, la DGAS contrôle spécifiquement les aspects liés à la rémunération et aux conflits d'intérêts potentiels des membres de l'organe de gouvernance de l'ÉMS. Les éléments constatés lors des contrôles sont intégrés à la lettre-quittance envoyée à l'ÉMS.</p>



No 89 Gouvernance et gestion des ÉMS – État de Genève (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 7</u>: La Cour recommande à la <b>DGAS</b> de faire une analyse de la rémunération des membres du conseil portant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La rémunération par séance ;</li> <li>• Le nombre de séances ;</li> <li>• La rémunération individuelle par membre ;</li> <li>• Et le montant global de la rémunération versée à l'ensemble des membres.</li> </ul> <p>En fonction des résultats de l'analyse, la DGAS étudiera l'opportunité de définir des règles en la matière en lien avec les principes de gouvernance retenus.</p>	1 = Mineur	DGAS	31.12.16	Juin 2016	<p><b>Réalisée.</b></p> <p>La directive de bouclage a été complétée afin que les ÉMS fassent apparaître, dans les annexes de leurs comptes, les éléments de rémunération de l'organe de gouvernance (enveloppe globale, nombre et durées des séances).</p> <p>Par ailleurs, en référence au règlement sur les commissions officielles (RCof), tout dépassement du tarif indiqué dans le règlement (maximum de F 85.-/h pour la présidence et F 65.-/h pour les membres) doit être dûment justifié par l'ÉMS.</p> <p>Les constatations de la DGAS sont indiquées dans la lettre-quittance envoyée à l'ÉMS. De plus, la DGAS communiquera également ces éléments à la FEGÉMS (<i>cf. recommandation 6</i>).</p>
<p><u>Recommandation 8</u>: La Cour recommande dans un premier temps à <b>la DGS</b> de revoir les cahiers des charges des membres de l'équipe soignante en ÉMS à la lumière des nouvelles formations existantes et de la possibilité de délégation d'actes. Ainsi il sera nécessaire de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir, pour les différents types de soins à dispenser, la qualification minimale requise ; pour cela l'outil PLAISIR® qui permet d'établir des plans de soins pourrait être utilisé comme support ;</li> <li>• Préciser, en fonction des soins à dispenser et des qualifications requises, les types de formation correspondants ; il sera nécessaire notamment de positionner les nouvelles formations ASSC et ASA.</li> </ul>	1 = Mineur	SMC - DGS			<p><b>Recommandation rejetée.</b></p>



No 89 Gouvernance et gestion des ÉMS – État de Genève (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 9</u> : Sur la base des cahiers des charges redéfinis (cf. recommandation précédente), la Cour recommande à la <b>DGAS</b> de mener une analyse fine de l'organisation des ÉMS au regard des besoins en personnel soignant en fonction des tâches à effectuer et du niveau de qualification requis.</p> <p>Cette analyse devra déboucher sur la proposition d'une nouvelle équipe « type » cible à atteindre servant de base au calcul de la subvention, avec une répartition des tâches et de la charge de travail optimale permettant de maîtriser la structure des coûts.</p>	2 = Modéré	DGAS sur la base de l'analyse DGS	31.12.17		<p><b>Non réalisée.</b></p> <p>La FEGÉMS a établi une analyse de l'équipe type et l'a présenté à la DGS et au DIP. La modification de l'équipe type peut en effet avoir des répercussions sur la formation du personnel soignant. En parallèle, le DIP a donné un mandat à OrTra pour l'analyse du cahier des charges des ASSC (assistants en soins et santé communautaire) et ASE (assistants socio-éducatifs). Sont concernés à la fois les ÉMS, mais également les établissements pour personnes handicapées (EPH).</p> <p>A ce jour, la DGS souhaite maintenir dans le prochain contrat de prestation (2018-2021) l'équipe type actuelle pour le calcul de la subvention.</p>
<p><u>Recommandation 10</u> : En lien avec l'application des dispositions de l'art. 32 RGEPA, la Cour recommande à la <b>DGAS</b>, en collaboration avec les associations patronales des ÉMS :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans un premier temps, de mettre en place un système de diffusion et d'échanges d'informations relatives aux achats permettant à chaque ÉMS de connaître et de bénéficier des pratiques les plus avantageuses ;</li> <li>• De coordonner la mise en place de contrats-cadres pour certaines prestations (restauration, blanchisserie, etc.) et de négociations d'achats en commun ; pour cela, il pourrait être envisagé de confier à un ÉMS « pilote » la rédaction et la négociation d'un contrat-cadre pour certaines prestations (restauration, blanchisserie, etc.) et la négociation d'achats en commun.</li> </ul>	Voir observations 2 et 10	DGAS	31.12.18 (délai initial au 31.12.17)		<p><b>Non réalisée.</b></p> <p>La FEGÉMS est en train de mettre en place une plate-forme d'échanges sur les achats par le biais d'un Wiki.</p> <p>La DGS mettra à disposition les coûts des divers centres d'activité par typologie d'ÉMS (benchmark).</p> <p>Par ailleurs, l'utilisation de la plateforme Wiki fera partie intégrante du contrat de prestations 2018-2021.</p>





No 89 Gouvernance et gestion des ÉMS – État de Genève (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 11</u> : La Cour recommande <u>à la DGAS</u>, en collaboration avec les associations patronales des ÉMS, de mener une réflexion sur la mise en commun ou la création d'un pool ou d'un réseau de personnel pouvant ainsi couvrir les besoins ponctuels des différents ÉMS. Cela pourrait permettre d'économiser les coûts des sociétés intérimaires, d'avoir du personnel de remplacement formé, habitué aux lieux et immédiatement opérationnel. Cela serait à mettre en lien avec la recommandation précédente qui vise à contraindre la mise en œuvre de l'art. 32 du RGEPA.</p>	1 = Mineur	DGAS	31.12.17		<p><b>Non réalisée.</b> Le sujet de la mise en commun du personnel ou la création d'un pool a été abordé avec les organisations patronales. La FEGÉMS a développé sur sa plateforme un module « réseau de compétences intérimaires » qui permet aux directions d'ÉMS de faciliter le recrutement de leurs intérimaires. Il ne s'agit pas pour l'instant de la mise en place d'un pool de personnel commun. Ce réseau a été lancé fin 2016 et un premier bilan sera dressé après un an de mise en œuvre à fin 2017.</p>
<p><u>Recommandation 12</u> : La Cour recommande <u>à la DGAS</u>, en collaboration avec les associations patronales des ÉMS, de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mener une analyse du temps que consacre chaque ÉMS à la gestion administrative pour compte du résident ;</li> <li>▪ Définir ce qui doit rentrer dans une prestation administrative « normale » et ce qui est de nature à être soit abandonné, soit facturé comme prestation supplémentaire.</li> </ul> <p>En fonction des résultats de l'analyse, il sera nécessaire de faire évoluer le cadre réglementaire et de modifier le livret d'accueil en conséquence.</p>	Voir obs. 12				Recommandation <b>rejetée</b> .
<p><u>Recommandation 13</u> : La Cour recommande <u>à la DGAS</u>, en collaboration avec les associations patronales des ÉMS de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Préciser le contenu et la portée du contrat type d'accueil pour la réalisation des tâches administratives pour le compte du résident afin d'éviter toute formulation équivoque sur la délégation de la part du résident à l'ÉMS;</li> </ul>	Voir obs. 12	DGAS			Recommandation <b>rejetée</b> .



No 89 Gouvernance et gestion des ÉMS – État de Genève (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<u>Recommandation 13 (suite et fin) :</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• D'informer les ÉMS de la nécessité de revoir régulièrement leurs dossiers « résidents » selon l'évolution de ces derniers, en rappelant la teneur de l'art. 378 du Code civil. En effet, dans le cas où le résident devient incapable de discernement, l'ÉMS doit s'assurer que le résident dispose d'un représentant en matière médicale.</li></ul>		DGAS	31.12.15	12.15	<b>Réalisée.</b> Le GRESI a effectué en 2015 lors de ses contrôles une analyse de la représentation des résidents en matière médicale. Ce travail a permis de sensibiliser les ÉMS à cette question et à la nécessité d'assurer un suivi auprès des résidents et de montrer que moins de 2.5% des résidents n'avaient pas de représentant thérapeutique. Dans ces cas, le médecin répondant de l'ÉMS devient le représentant thérapeutique.



No 89 Gouvernance et gestion des ÉMS – État de Genève (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 14</u> : La Cour recommande <b>à la DGAS</b> d'inclure dans ses travaux en matière de comptabilité analytique et d'analyse des prestations socio-hôtelières les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser finement, à l'aide des nouveaux outils, le coût des soins des ÉMS et le montant effectivement couvert par la subvention cantonale. En fonction des résultats de l'analyse, il serait nécessaire de revoir soit le montant de la subvention soit le montant de la contribution du résident de 8 F, qui peut selon la législation fédérale, monter jusqu'à 20.60 F par jour ;</li> <li>Définir un cadre précis d'analyse des prestations socio-hôtelières à donner en ÉMS ;</li> <li>Définir la liste des prestations minimales souhaitées par l'État ;</li> <li>Établir un benchmark entre les ÉMS de même catégorie et promouvoir les best practices en matière de gestion ;</li> <li>Définir le prix de pension cible par catégorie d'ÉMS en fonction du nombre de lits et éventuelles spécificités (hors loyer).</li> </ul>	2 = Modéré	DGAS	31.12.18 (délai initial au 31.12.16)		<p><b>Non réalisée.</b></p> <p>Un nouveau modèle de comptabilité analytique a été élaboré et permet de récolter des informations homogènes sur les coûts des prestations socio-hôtelières et les revenus y relatifs. À noter que des indicateurs tels que les minutes moyennes de soins, le taux d'occupation moyen, la dotation en personnel sont inclus dans l'outil afin de qualifier les éventuels écarts.</p> <p>La comptabilité analytique 2016 de tous les ÉMS a été reçue, mais les données n'ont pas encore été analysées.</p> <p>S'agissant des benchmarks, ces derniers sont déjà intégrés dans l'analyse des états financiers et sont désormais communiqués aux ÉMS dans la lettre-quittance en fonction des résultats et de l'écart par rapport à la cible SOHO.</p> <p>Enfin, le prix de pension cible est celui défini dans le cadre de l'outil SOHO avec une marge de 10% dans un premier temps. Dans un second temps, la marge acceptable sera réduite à 5%.</p>
<p><u>Recommandation 15</u> : En vertu de l'article 43 al. 4 LSurv et sur demande du DEAS, la Cour ne rend pas public cette recommandation.</p>					<p><b>Non réalisée.</b></p>



No 89 Gouvernance et gestion des ÉMS – État de Genève (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 16</u> : La Cour recommande <b>à la DGS</b> d'effectuer un bilan de la couverture effective par les structures intermédiaires. Il s'agira notamment d'analyser de manière précise si les structures intermédiaires arrivent à couvrir les besoins identifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les logements IEPA prévus dans la planification seront-ils réalisés et/ou des immeubles sont-ils en cours de construction ?</li> <li>▪ L'IMAD arrivera-t-elle à absorber l'augmentation des besoins en aide et soins à domicile de la population genevoise ?</li> </ul> <p>En parallèle, la Cour invite <b>la DGS</b>, en collaboration avec la DGAS, à monitorer l'évolution des structures ÉMS existantes en termes de types de résidents accueillis et de volume de soins donnés. Il sera notamment nécessaire de faire un suivi précis des résidents en dérogation d'âge AVS afin d'identifier si leur nombre est en constante augmentation tout comme la durée de séjour de ce type de résident et revoir si nécessaire les besoins en lits.</p>	2 = Modéré	SPRS- DGS	31.12.18 (délai initial au 31.12.16)		<p><b>Non réalisée.</b></p> <p>Le travail d'analyse des besoins et de leur couverture est un travail constant, par le biais de la planification. La DGS a d'ores et déjà prévu le financement de structures intermédiaires additionnelles (foyers de jour, UATR, IEPA) dans les plans financiers quadriennaux.</p> <p>La prochaine planification sera réalisée en 2019 et c'est à ce moment-là que la décision d'augmenter ou non le nombre de lits d'ÉMS sera prise. Par ailleurs, de nouveaux modèles de prise en charge des personnes âgées émergent (ex. : projet des Adrets) avec de nouveaux enjeux en termes de planification et de financement du personnel soignant.</p> <p>Concernant l'augmentation des besoins en aide et soins à domicile, le contrat de prestations 2016-2019 entre l'IMAD et l'État prévoit un mécanisme de régulation lorsque le volume d'heures prestées de soins LAMal dépasse un certain seuil.</p> <p>Par ailleurs, la DGS est en train de mettre en place un monitoring des données du réseau de soin, qui permettra notamment un pilotage plus complet du réseau.</p>