



N° 120 Audit de gestion et de conformité portant sur la gouvernance des Hôpitaux universitaires de Genève (HUG)

rapport publié le 18 septembre 2017

Les dix-sept recommandations émises par la Cour ont toutes été acceptées.

Au 30 juin 2019, neuf recommandations ont été mises en place alors que huit sont en cours de réalisation.

Parmi les recommandations **mises en place**, il convient de relever :

- L'entrée en vigueur d'un nouveau règlement sur les instances des HUG (CA, Bureau du CA, Conseil consultatif des chefs de départements médicaux, Conseil consultatif des directions support) ;
- L'entrée en vigueur d'un règlement relatif à l'organisation des comités de gestion des départements ;
- La tenue de séances supplémentaires du CA et la mise sur pied de groupes de travail thématique ;
- La mise à disposition du CA de l'ensemble des documents nécessaires à sa mission tels que les PV du Bureau du CA et les rapports d'audit ;
- La présentation par le comité de direction au CA de scénarios ou options permettant à ce dernier de se prononcer en connaissance de cause sur les projets majeurs de l'institution.

Les principales recommandations **en cours de réalisation** concernent les mesures suivantes :

- L'intégration dans l'ordre du jour des séances du CA d'une rubrique relative aux sujets stratégiques et la tenue d'une fiche synthétique ad hoc ;
- La précision des actes attendus du collège des chefs de service et du Conseil médical d'établissement et leur formalisation dans les documents de gouvernance ;
- La précision des modalités d'approbation de la politique des soins par le CA ;
- La refonte de la LEPM et la mise à jour des documents de gouvernance qui y sont liés.



No 120 Gouvernance des Hôpitaux universitaires de Genève (audit de gestion et de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<u>Recommandation n° 1:</u> La Cour recommande au président de revoir les attributions du Bureau du Conseil d'administration et de soumettre le projet de règlement en découlant à l'approbation du CA.	1 = Mineur	Président CA	31.03.19 (initial 30.03.18)	30.06.19	Réalisée Un nouveau règlement sur les instances des HUG, incluant le CA et son Bureau, a été adopté par le CA en juin 2019.
<u>Recommandation n° 2:</u> La Cour recommande au président du CA d'augmenter le nombre de séances annuelles du Conseil d'administration, de manière à ce que ce dernier puisse approfondir certains sujets stratégiques, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> • Soit, dédier une séance uniquement à un sujet important ; • Soit, créer des comités ou des commissions thématiques. Dans tous les cas, les propositions devront être soumises au vote du Conseil d'administration et, cas échéant, pourront déboucher sur des modifications des documents internes de gouvernance.	1 = Mineur	Président CA	30.09.17	01.01.18	Réalisée. Le nombre de séances extraordinaires a été augmenté en 2018 et 2019. Lors de cet exercice, deux séances au moins supplémentaires auront été tenues. L'une d'entre elles a eu pour objet l'amélioration du fonctionnement du Conseil et l'établissement d'une liste de sujets stratégiques, conformément à la nouvelle matrice de l'ordre du jour du Conseil. En outre, un Comité de travail thématique, sur les mesures en matière pénale, a été organisé, s'est réuni et a rendu un rapport.
<u>Recommandation n° 3:</u> La Cour recommande au président du Conseil d'administration de préciser dans un document (par ex. le règlement relatif à la direction et à la gestion des départements médicaux des HUG ou un vademecum du membre du Conseil au sein du comité de gestion) les attentes et les limites de cette charge.	1 = Mineur	Président CA	31.03.19 (initial 31.03.18)	30.06.19	Réalisée. Un nouveau règlement relatif à l'organisation des comités de gestion des départements des HUG a été adopté par le CA en juin 2019



No 120 Gouvernance des Hôpitaux universitaires de Genève (audit de gestion et de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<u>Recommandation n° 4</u> : Conformément à l'article 6 al. 6 de la LEPM, la Cour recommande au président du CA d'informer le Conseil d'État de l'absence régulière d'un administrateur et de lui demander formellement la dérogation.	1 = Mineur	Président CA	30.09.17	01.01.18	Réalisée. Le président du CA a rappelé les obligations de présence aux administrateurs. Le représentant de la France voisine a été remplacé avec une présence plus soutenue du nouveau venu. Quant au représentant du CHUV, il est prévu de proposer que le directeur général délègue une personne lorsqu'il ne peut être présent.
<u>Recommandation n° 5</u> : Afin de permettre au Conseil d'administration de siéger en tant que tel, la Cour recommande au président du Conseil d'administration de prévoir que certaines séances, en fonction des objets à traiter, puissent être tenues sans la présence de tout ou partie des membres du Comité de direction.	1 = Mineur	Président CA	30.06.20 (initial 30.09.17)		En cours. Une modification de la LEPM dans le sens de la recommandation est en cours de rédaction. Elle ne pourra être effective que lorsque la LEPM aura été modifiée. Des séances extraordinaires au vert ont déjà été tenues hors comité de direction.



No 120 Gouvernance des Hôpitaux universitaires de Genève (audit de gestion et de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n° 6</u>: La Cour recommande au président du CA de mettre à disposition les documents nécessaires à sa mission et d'informer les membres du CA de l'activité d'audit interne et externe aux HUG.</p>	1 = Mineur	Président CA	30.09.17	01.01.18	<p>Réalisée. Les PV du Bureau du CA sont transmis aux membres du CA. Les rapports d'audit sont mis à disposition des membres du CA selon des modalités visant à préserver la confidentialité des informations. En début de législature, un « book » d'intégration a été remis à tous les administrateurs, de façon à faciliter leur intégration.</p>
<p><u>Recommandation n° 7</u>: La Cour recommande au président d'établir, par exemple sous forme de fiche synthétique, une liste des sujets stratégiques que le Conseil d'administration souhaite suivre et les intégrer dans l'ordre du jour des séances. Cela permettra aux membres de suivre leur évolution avec les différents ajouts qui auront été faits tout au long des séances.</p> <p>Les sujets porteurs de risques et qui pourraient entacher l'image des HUG, voire engager la responsabilité du Conseil d'administration, devraient également être considérés comme stratégiques et être communiqués in fine au Conseil d'administration.</p>	1 = Mineur	Président CA et Direction générale	30.06.20 (initial 31.01.18, puis 31.12.18)		<p>En cours. Une nouvelle matrice de l'ordre du jour, dès le début de la présente législature, a été établie, incorporant une liste thématique des sujets stratégiques portés récurrentement à l'ordre du jour. Lors du Conseil d'administration « au vert », le Conseil a eu l'occasion de préciser cette liste et d'y faire figurer les sujets qu'il entend traiter au plan stratégique, avec la Direction générale, lors de l'exercice en cours.</p>



No 120 Gouvernance des Hôpitaux universitaires de Genève (audit de gestion et de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<u>Recommandation n° 8</u> : Afin de permettre au Conseil d'administration de se positionner en toute connaissance de cause, la Cour recommande au directeur général de présenter, outre la solution proposée par le Comité de direction, les solutions qui n'ont pas été retenues en expliquant brièvement les raisons.	1 = Mineur	Direction générale	18.09.17	28.08.17	Réalisée. Pour certains sujets stratégiques, le comité de direction propose désormais plusieurs scénarios ou des options au CA et lui demande de se déterminer sur cette base.
<u>Recommandation n° 9</u> : En complément des mesures déjà prises et au sujet du Service de stérilisation, la Cour recommande au Comité de direction d'effectuer une campagne d'information à l'attention du personnel des blocs opératoires visant à rappeler l'importance de l'établissement systématique des rapports d'incidents respectivement de fiches de non-conformité.	1 = Mineur	Direction générale	30.10.17	31.03.18	Réalisée. Un plan d'actions a été mis en place par la direction des opérations relatif à une campagne d'information à l'attention du personnel des blocs opératoires. De plus, une « info DO » axée sur les déclarations d'incident et un programme de formation des cadres sous l'égide de la commission qualité et sécurité et le comité de direction ont été mis en place.



No 120 Gouvernance des Hôpitaux universitaires de Genève (audit de gestion et de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n° 10</u>: La Cour recommande au Comité de direction de s'assurer de la poursuite de la réorganisation du Collège, de sorte que cet organe puisse être régulièrement sollicité.</p>	1 = Mineur	Direction générale	30.06.20 (initial 31.03.18, puis 30.06.19)		<p>En cours. Le Collège des chefs de service a été réorganisé. Son préavis est désormais sollicité formellement pour tout ce qui concerne la politique médicale générale de l'institution. Mesures déjà en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> – rencontre du directeur médical avec le Bureau du collège 1 fois par mois ; – rencontre du directeur médical avec le président du collège 1 fois par mois ; – plusieurs sujets importants déjà discutés au collège des chefs de service depuis l'été 2017. <p>Il reste à formaliser ces modalités dans les documents de gouvernance des HUG.</p>
<p><u>Recommandation n° 11</u>: La Cour recommande au Comité de direction de préciser les attentes envers le Collège par rapport à celles du CME, notamment en matière de préavis.</p>	1 = Mineur	Direction générale	30.06.20 (initial 31.03.18, puis 30.06.19)		<p>En cours. Le directeur médical a proposé au président du collège de s'en tenir à ce qui est prévu dans le RSM tout en clarifiant les attributions du collège et du Conseil médical d'établissement. Le projet de refonte du RSM actuellement en cours permettra de clarifier encore ces points.</p>



No 120 Gouvernance des Hôpitaux universitaires de Genève (audit de gestion et de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<u>Recommandation n° 12</u> : En fonction du schéma de communication des informations qui sera adopté, le Comité de direction devra préciser dans le Règlement des services médicaux à quel responsable le collège transmet ses préavis.	1 = Mineur	Direction générale	30.06.20 (initial 31.03.18, puis 30.06.19)		En cours. Voir recommandation n° 11.
<u>Recommandation n° 13</u> : La Cour recommande au Comité de direction de formaliser l'existence du Conseil consultatif des départements médicaux et celui du Conseil consultatif des directions support dans un document interne des HUG (RSM, règlement propre au CCDM, etc.) afin de le positionner dans la gouvernance de l'institution. Il s'agit également de répondre à une attente des chefs de département par rapport à cette instance consultative.	1 = Mineur	Direction générale	30.06.19 (initial 31.03.18)	30.06.19	Réalisée. Un nouveau règlement interne sur les instances des HUG, incluant la mention de toutes les entités de gouvernance, a été rédigé et a été adopté par le CA dans sa séance de juin 2019. Par ailleurs, les règlements sur le fonctionnement du comité de gestion des départements ont été fusionnés, dans un esprit simplificateur (auparavant, il y avait un règlement pour les départements médicaux, et un pour le DEX). Cette nouvelle version du règlement est entrée en vigueur à fin juin 2019.
<u>Recommandation n° 14</u> : La Cour recommande au président du Comité de direction de solliciter les chefs de département pour qu'ils proposent une organisation et un mode de fonctionnement du Conseil consultatif des chefs de département.	1 = Mineur	Direction générale	31.03.18	31.03.18	Réalisée. Une proposition d'organisation a été élaborée par les chefs de départements avec une délégation du comité de direction. Elle sera intégrée dans la refonte des documents de gouvernance des HUG.



No 120 Gouvernance des Hôpitaux universitaires de Genève (audit de gestion et de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Risque	Resp.	Délaï au	Fait	Commentaire
<u>Recommandation n° 15</u> : Considérant les évolutions de l'activité et de l'organisation des HUG par rapport à l'actuelle LEPM, la Cour recommande au Conseil d'administration de soumettre des modifications au département, afin que ce dernier puisse proposer au Conseil d'État le dépôt d'un projet de loi.	1 = Mineur	Président CA	30.06.20 (initial 31.03.18, puis 31.03.19)		En cours. Le projet est en cours de rédaction.
<u>Recommandation n° 16</u> : La Cour recommande au président de proposer au CA de compléter le règlement relatif à l'organisation du CA en indiquant de quelle manière il entend approuver la politique des soins.	1 = Mineur	Président CA	30.06.20 (initial 31.03.18, puis 31.03.19)		En cours. Les documents de gouvernance sont en cours de modification et préciseront les aspects relatifs à la politique des soins.
<u>Recommandation n° 17</u> : La Cour recommande au CA de procéder à une revue des documents de gouvernance et de s'assurer qu'ils sont toujours conformes aux instances existantes et à leurs activités. Dans le cas contraire, une modification des documents devra être effectuée pour tenir compte des modifications intervenues et prendre en compte les nouveaux flux d'informations.	1 = Mineur	Conseil d'administra tion	30.06.20 (initial 31.03.18)		En cours. Cette recommandation est en cours, mais ne pourra être achevée que lorsque la LEPM aura été modifiée.