

*Date de dépôt: 26 septembre 2006*

*Messagerie*

**Rapport du Conseil d'Etat**  
**au Grand Conseil sur la motion de M<sup>me</sup> et MM. Charles Beer, Alain Charbonnier, Jacques-Eric Richard et Mireille Gossauer-Zurcher pour un renforcement de la surveillance et de la sécurité des soins dans les Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG)**

Mesdames et  
Messieurs les députés,

En date du 17 mai 2001, le Grand Conseil a renvoyé au Conseil d'Etat une motion qui a la teneur suivante :

*LE GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève*

*Considérant :*

- les problèmes graves apparus notamment dans les services de cardiologie et de gynécologie et obstétrique, objets d'interpellations urgentes – en juin 1998, décembre 2000 – les décisions disciplinaires ou d'ouverture d'enquête judiciaire;*
- le manque de surveillance, de garde-fous ainsi que les très longs temps de réactions que les problèmes évoqués ci-dessus laissent apparaître;*
- l'existence de multiples audits en cours dans les services des HUG;*
- la vraisemblable augmentation des erreurs médicales en Suisse et à Genève que laisse notamment apparaître l'existence de 22 plaintes pénales pour le canton;*
- les problèmes de services touchant à la fois le management, les finances, les ressources humaines, les problèmes déontologiques et la sécurité des patients;*

- les problèmes de nominations mettant souvent aux prises les HUG et l'Université de Genève (PL 8357);
- les conditions de travail – restriction de personnel, horaire, le stress et les problèmes de statuts (des infirmiers et infirmières, les médecins assistant-tes en particulier), source d'inquiétude pour la fiabilité du diagnostic et la sécurité des patients;
- le problème d'effectifs que rencontre l'Hôpital Universitaire de Genève (HUG);
- le défi que posent les nouvelles technologies et les nouvelles thérapies;

*invite le Conseil d'Etat*

- à fournir un rapport circonstancié, service par service, de chaque département des HUG, ainsi que la liste des audits achevés ou en cours durant les années 1999, 2000 et 2001;
- à doter les HUG de règles de gestion empêchant toute dérive liée à l'appât du gain et aux velléités de toute puissance;
- à dresser un inventaire des moyens à développer pour identifier les problèmes (tableaux de bord) apparaissant dans les établissements Universitaires Hospitaliers de Genève;
- à adapter les moyens d'interventions respectivement du Conseil d'Administration et du Conseil d'Etat;
- à doter les HUG des moyens indispensables en personnel;
- à s'assurer que soient prises les mesures qui s'imposent afin d'améliorer les conditions de travail horaires et salariales notamment pour les médecins-assistants et les infirmières-infirmiers;
- à veiller à ce que les hiérarchies entretiennent une consultation régulière des organismes syndicaux et professionnels, afin de s'assurer du fonctionnement des services;
- à renforcer les moyens de la Commission de surveillance des activités médicales;
- à s'assurer qu'un dialogue permanent se déroule entre l'Université, l'Hôpital Cantonal Genève et les hiérarchies des soins.

## RAPPORT DU CONSEIL D'ETAT

### 1. Rappel du contexte

La motion à laquelle répond le présent rapport s'inscrit dans la légitime réaction du Grand Conseil suite à une série d'événements inacceptables survenus dans la gouvernance d'importants services médicaux des HUG. A l'époque, deux crises importantes étaient en effet survenues dans les départements de cardiologie et de gynécologie-obstétrique.

Pour les auteurs de la motion, ces crises étaient révélatrices d'un certain nombre de problèmes constatés au sein des Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) dans plusieurs domaines : management, finances, ressources humaines, déontologie et sécurité des patients.

Les motionnaires imputaient ces difficultés principalement à une pénurie de personnel, une pénurie responsable selon eux tant de conditions de travail pénibles que d'un stress croissant ou encore d'un défaut d'encadrement.

Venait se greffer en sus la question des nominations au sein des HUG, la procédure y relative étant remise en question par les parlementaires à l'origine de la motion.

### 2. Les demandes de la motion 1400

Partant des problèmes brièvement cités plus haut, les motionnaires formulaient un certain nombre de demandes, concernant plus particulièrement les domaines suivants:

- a) le résultat des audits à l'époque en cours sur certains services, ainsi qu'un rapport service par service ;
- b) l'identification des différents problèmes et la mise en place d'outils de gestion (des tableaux de bord notamment), pour y remédier et adopter une gestion plus proactive ;
- c) le personnel (effectifs, statuts, etc. .) avec son corollaire, les conditions de travail ;
- d) les relation entre le Conseil d'administration des HUG et le Conseil d'Etat, d'une part, entre les HUG et l'Université d'autre part.

### 3. Les HUG aujourd'hui

Les Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) sont une institution publique qui conduit un processus d'évaluation en continu et de constantes adaptations, afin de répondre aux exigences des citoyens dans un environnement en perpétuelle évolution<sup>1</sup>

En 2005<sup>2</sup>, ils ont accueillis 49'323 patients hospitalisés, soit 775 036 journées d'hospitalisation. Ils ont effectués 757 483 consultations ambulatoires, géré 84 972 cas d'urgences. Dans un domaine plus souriant, la plus grande maternité du service public de Suisse a vu naître 3975 bébés.

Les HUG accomplissent enfin sur leurs différents sites un nombre très considérable d'analyses de laboratoire, d'examen radiologiques, d'opérations dans les blocs opératoires, parmi lesquelles des transplantations d'organes qui constituent des premières européennes !

Les HUG comportent plus de 80 services médicaux, dirigés par des professeurs-chefs de service ; ils emploient plus de 1000 médecins et près de 5000 soignants. Dans l'immense majorité des cas, ces services sont bien dirigés et tout se déroule normalement.

### 4. Deux niveaux d'actions

A l'époque du dépôt de la présente motion, il est vrai que certains problèmes s'étaient alors posés, très largement relayés par la presse. Tout en admettant parfaitement que ces problèmes n'étaient pas acceptables, on peut cependant se demander si l'impact médiatique n'avait pas alors contribué à fournir une impression générale plus négative que la réalité des faits.

Très sensibilisée à ces différents problèmes, la direction générale des HUG a alors mis en œuvre un certain nombre de mesures, afin, d'une part, de dresser un état des lieux général et, d'autre part, d'apporter des solutions aux problèmes rencontrés.

Une série de décisions ont alors été prises, à deux niveaux distincts, qui apportent des réponses concrètes aux demandes formulées dans la motion 1400.

---

<sup>1</sup> Cf. plan stratégique 2006-2010 des HUG (page 8-13).

<sup>2</sup> Cf. rapport d'activité 2005 des HUG (activités de soins, chiffres-clés).

#### **4.1 Le domaine législatif ou réglementaire**

Dans ce domaine, il faut relever :

4.1.1 La révision de la « Loi sur l'université », reconnaissant à la politique de soins (compétences cliniques et de gestion des chefs de services médicaux) une position équitable par rapport à la politique académique (compétences de recherche et d'enseignement). Ce tant au niveau de la sélection (nomination) que de l'évaluation (période probatoire et association de la direction générale des HUG au processus d'évaluation).

4.1.2 La récente (avril 2006) « Loi sur la commission de surveillance des professions de la santé et des droits des patients » instituant une instance unique et indépendante pour évaluer les agissements professionnels incorrects. A noter également la création, dans cette même loi 9328, d'une instance de médiation (art. 11, al. 1), instance destinée à « aider les patients et les professionnels de la santé à résoudre leurs différends ».

Pour le surplus, dans sa récente réponse à la motion 949-A consacrée à la prévention des erreurs médicales, le Conseil d'Etat rappelle brièvement la démarche qualité existant au sein des HUG dans ce sens, ainsi que les différentes procédures en vigueur lors du constat d'une éventuelle erreur médicale.

4.1.3 La révision du « Règlement sur la clientèle privée » des médecins des HUG visant à rendre transparent l'octroi des droits à titre général et à titre spécial et accroissant l'équité de ces attributions (par ex. moins de catégories de médecins « ayants droit »).

4.1.4 La révision du « Règlement des services médicaux » garantissant plus de transparence dans les procédures de désignation, d'évaluation et de renouvellement des médecins cadres et permettant des nominations indépendantes des plans de carrières académiques.

Pour ce qui est des postes de professeurs de la faculté de médecine qui impliquent l'exercice simultané d'une fonction hospitalière dans les Hôpitaux universitaires de Genève, la modification à la loi sur l'Université (votée le 5.10.2001 et

entrée en vigueur le 1.03.2002) contient les dispositions suivantes :

- l'art. 42A prévoit « des dispositions particulières pour la faculté de médecine ». Une commission de nomination a ainsi été instituée ; elle réunit des représentants des différents milieux concernés (conseil d'administration des HUG, conseil de direction des HUG, les milieux professionnels concernés, collège des professeurs ordinaires de la faculté de médecine notamment) ;
- l'art. 44 instaure une « commission de coordination et d'arbitrage », pour trancher les éventuelles divergences persistantes entre le rectorat et le Conseil d'administration des HUG.

#### ***4.2 Le domaine de la responsabilité opérationnelle de la direction des HUG***

Sur le plan opérationnel, des mesures ont également été prises pour remédier aux problèmes évoqués dans la motion 1400, dont notamment :

- 4.2.1 Une gestion décentralisée, codifiée et transparente des incidents et centralisée des faits graves, précisée dans une directive du comité de direction des HUG.
- 4.2.2 Cette démarche va de pair avec une formation de base structurée des responsables dans le cadre du centre de formation des HUG. L'évaluation des incidents, faits graves, plaintes et procédures pénale est placée sous la responsabilité du secrétariat général, qui rapporte annuellement au conseil d'administration.
- 4.2.3 Le choix du modèle de gestion de la qualité « EFQM » (European Foundation for Quality Management), reconnu au plan international, pour progresser ainsi que son implémentation dès 2004. En 2006, 6 services pilotes auront achevé leur autoévaluation et formalisé sa mise en œuvre.
- 4.2.4 La création d'un « service qualité des soins » et d'un « service prévention et contrôle de l'infection », composés de professionnels des directions médicales et infirmières offrant un appui méthodologique et des compétences d'évaluation.
- 4.2.5 La mise en place, dès 2003, d'une « commission qualité et sécurité », placée sous l'autorité du directeur général et se positionnant dans tous les domaines concernés. En particulier, le

contrôle de la gestion décentralisée des incidents et les grandes vigilances hospitalières (pharmacovigilance, matériovigilance et hémovigilance).

4.2.6 Le développement d'une formation de base – obligatoire pour tous ! – dans les domaines de la prévention et de la gestion des principaux risques nosocomiaux (médicamenteux, infectieux).

4.2.7 L'amélioration des conditions de travail des soignants, médecins et infirmières, anticipant l'élargissement de la « Loi sur le travail » aux hôpitaux (janvier 2005), en codifiant les conditions de travail (durée, repos obligatoire, exigences de formation continue), augmentant le nombre des personnels et en améliorant leurs conditions salariales.

## 5. Conclusion

Tous les grands centres hospitaliers universitaires sont confrontés aux problématiques évoquées plus haut et les HUG n'échappent pas aux risques inhérents aux activités médicales et de soins.

Les HUG ne se satisfont cependant pas de ces constats, raison pour laquelle ils poursuivent des efforts constants en faveur de la qualité et de la sécurité des soins fournis en leur sein. Les mesures prises et les procédures mises en place, évoquées tout au long du présent rapport, témoignent fermement de cette volonté de perpétuelle amélioration démontrée par les HUG.

Au bénéfice de ces explications, le Conseil d'Etat vous invite, Mesdames et Messieurs les députés, à prendre acte du présent rapport.

AU NOM DU CONSEIL D'ETAT

Le chancelier :  
Robert Hensler

Le président :  
Pierre-François Unger