

*Date de dépôt: 30 novembre 2006
Messagerie*

**Réponse du Conseil d'Etat
à l'interpellation urgente écrite de M. Alain Charbonnier :
Antares, qui , quoi, combien?**

Mesdames et
Messieurs les députés,

En date du 17 novembre 2006, le Grand Conseil a renvoyé au Conseil d'Etat une interpellation urgente écrite qui a la teneur suivante :

Depuis plusieurs années, le Département de l'Action sociale et de la santé (ancien DASS) et aujourd'hui le Département de l'Economie et de la santé (DES) utilise un consultant espagnol au nom d'Antares. Le nom de cet organisme privé n'apparaît jamais officiellement et ses rapports ne sont jamais diffusés aux députés des commissions concernées (affaires sociales, santé ou encore finances). Les activités genevoises d'Antares, ses études, ses conclusions semblent être à la base de plusieurs décisions importantes du DES dans le domaine de la planification sociale ou encore de l'Aide à Domicile. Des groupes de travail auxquels participent des acteurs des secteurs concernés, travaillent sur la base des rapports de ces organismes. Les « effets » de certaines orientations sont d'ailleurs déjà effectifs, puisque le consultant a implanté un programme informatique (PODA) destiné à soutenir la mise en œuvre de certaines de ses décisions.

Pour rappel :

la mesure 12 du premier train de mesures du Conseil d'Etat demande : « de diminuer drastiquement le recours à des consultants externes et s'appuyer d'avantage sur les compétences d'expertise existant au sein de l'Etat » ;

la LIPAD (loi sur l'information du public et l'accès aux documents) autorise l'accès à tous les documents.

La transparence est totalement absente au sujet des activités et de la présence de ce consultant et nous amène à poser la question suivante :

Qui est ce consultant Antares, depuis quand le DES (ou l'ancien DASS) utilise cet organisme, quel autre département utiliserait les services de cet organisme, quels sont les rapports qu'il a produits, quels sont les mandats d'Antares au sein de l'Etat de Genève, quel est le coût détaillé de ses activités pour l'Etat de Genève et sur quelles rubriques budgétaires pouvons-nous trouver ces dépenses ?

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

1. Préambule

La société Antares est une entreprise de conseil experte en stratégie, gestion et technologie. Elle est spécialisée dans les domaines de la santé, des sciences de la vie, des services sociaux et socio-sanitaires. Ses bureaux sont localisés à Barcelone, Madrid, Lausanne, Lisbonne et Paris.

Antares a été mandaté par plusieurs cantons et établissements romands, ainsi que par le groupement romand de santé publique (GRSP), afin de mener des études stratégiques, organisationnelles ou techniques dans les domaines de la santé, de la planification médico-sociale, du financement hospitalier, etc. (cf. annexe n°1).

2. Genèse des relations entre Antares et le département de l'économie et de la santé (DES)

Le DES a initialement fait appel à la société Antares en 2004, à la suite de la décision du GRSP de travailler de concert sur les problèmes liés à la planification des établissements médico-sociaux (EMS) et d'entreprendre leur planification dans un certain nombre de cantons (Vaud, Jura, Valais), ceci à l'aide de la méthodologie et de l'outil PODA, proposés par Antares.

Les résultats obtenus lors de ce premier mandat ont été excellents. Dès lors, le DES a décidé de poursuivre une collaboration avec cette société pour certains projets. Ceux-ci faisaient appel à des expertises (méthodologie, recueil de données et analyse économique dans le domaine médical) dont Antares a déjà eu l'occasion de démontrer la pertinence et l'efficacité dans le cadre d'autres mandats, en Suisse ou à l'étranger.

Il convient en outre de préciser que, parmi les acteurs de la santé à Genève, aucun n'était en mesure de les mener, pour des raisons de compétence, d'objectivité et de temps. En effet, la Direction générale de la santé (DGS), à Genève, ne compte qu'une seule ressource d'économiste pour mener les travaux d'analyses et de projections économiques en lien avec les problématiques de la santé. Par comparaison, ses homologues des autres cantons romands peuvent s'appuyer respectivement sur 10 économistes pour le canton de Vaud, 3 pour le Valais, 4 pour Fribourg, 2 pour Neuchâtel et 2 pour le Jura.

Ces collaborations ont donné des résultats extrêmement positifs, grâce à la capacité d'Antares à recueillir rapidement l'ensemble des données existantes, à mener des analyses économiques et à établir des comparaisons intercantionales et internationales.

Par ailleurs, tous les mandats ont été réalisés avec une expertise unique, une grande exigence professionnelle, un respect strict des délais et des coûts. Enfin, les travaux ont toujours été conduits en étroite collaboration avec les collaborateurs du DES concernés, ce qui a permis un fort transfert de compétences.

3. Mandats confiés à Antares par le DES

3.1 Analyse et définition d'un système de gestion de cas et coordination du réseau médico-social

Au travers du rapport « Analyse et définition de la régulation des flux des patients entre les HUG, l'aide et les soins à domicile, les structures intermédiaires et les EMS dans le canton de Genève », les principes directeurs de la régulation des flux des patients ont été définis.

Ces principes portent sur une évaluation des degrés de dépendance et une orientation adaptée des personnes, en fonction de leurs besoins, au bon endroit et au bon moment.

Ce travail fait suite à une des conclusions de la planification médico-sociale, laquelle prévoit d'améliorer sensiblement la gestion du flux des patients, les dysfonctionnements constatés dans ce domaine ayant des impacts forts sur la qualité des prestations et sur leurs coûts.

3.2 Plan stratégique de la DGS

Objectifs

- définir les orientations stratégiques et les principaux objectifs de la DGS ;
- élaborer un plan de travail, afin de mettre cette stratégie en œuvre.

Résultats

Ce travail, mené en atelier d'élaboration et de restitution avec l'ensemble des cadres, a permis d'orienter la fonction de la DGS sur les activités présentant la valeur la plus importante, ainsi que de développer les fonctions inhérentes au système de soins genevois qui avaient fait l'objet de peu de préoccupations jusqu'alors. La DGS a ainsi recentré ses activités sur les actions de prévention et de promotion de la santé, d'une part, sur la planification sanitaire (en y incluant les planifications ambulatoire et surtout médico-sociale), d'autre part.

3.3 Définition du plan stratégique du DASS

Objectifs

Etablir les orientations stratégiques en terme de santé et d'action sociale à mettre en œuvre par le département, définir les moyens et l'organisation à mettre sur pied pour y parvenir.

Ce projet a été mené sur la base d'entretiens avec les collaborateurs du DASS, ainsi que les directeurs des établissements rattachés au département.

Résultats

Ce travail a permis de définir l'ensemble des clients des prestations du DASS, d'établir les stratégies et objectifs adéquats en terme d'aide sociale, de réseau médico-social, de garantie et de sécurité des soins, d'optimisation des ressources et de rôle par rapport aux opérateurs décentralisés.

Il s'est appuyé sur le travail déjà réalisé par Antares dans le cadre de la DGS.

Ce projet a abouti en octobre 2005. La réorganisation des départements, en novembre 2005, n'a pas permis de l'implémenter, l'ensemble du pan « action sociale » passant alors dans le département de la solidarité et de l'emploi (DSE).

La partie concernant spécifiquement la santé et le domaine médico-social a toutefois été finalisée, en novembre 2006, afin de fournir la matière à la gestion par objectifs (GPO) développée au sein du DES.

3.4 Planification médico-sociale

Objectif

A la suite d'une décision du GRSP, les cantons romands ont décidé de travailler de concert sur les problèmes liés à la planification des établissements médico-sociaux dans leurs cantons respectifs.

Dans ce cadre, et après une expérience-test, les cantons de Vaud, Valais et Genève ont entamé leur planification médico-sociale, à l'aide de l'outil informatique PODA.

Genève a déjà procédé à une première présentation publique de sa planification médico-sociale, en septembre 2005. Avec l'ensemble des partenaires concernés, le canton s'est ensuite attelé à affiner les chiffres obtenus, afin de déterminer encore plus précisément la démographie de cette population, ainsi que les besoins à satisfaire jusqu'en 2010.

Résultat

Grâce à l'acquisition du logiciel et des compétences y relatives, la Direction générale de la santé (DGS) dispose aujourd'hui d'un outil et des ressources humaines internes nécessaires – sans engagement de postes supplémentaires – afin d'évaluer, année après année, si les besoins en matière médico-sociale tiennent compte de la population concernée.

3.5 Développement technologique de l'unité des droits de pratique

Objectif

Améliorer le traitement des autorisations de pratiquer pour les professionnels de la santé (accès, rapidité, efficacité).

Il fallait pour cela définir les besoins et modalités d'une application web permettant de mieux exploiter la base de données des droits de pratique, ainsi que repenser les processus de délivrance de ces derniers.

Résultat

Ce travail a permis une réorganisation de l'unité chargée de délivrer les droits de pratique. L'établissement d'un programme permettant la mise en place d'un système informatique, qui aboutira – au printemps 2007 – à un site Internet interactif facilitant la tâche des administrés. Il a également vu une

amélioration sensible de l'efficacité de cette unité, en réalisant une économie de deux équivalents plein-temps (sur un total de six personnes).

3.6 Elaboration du cahier des charges et des modalités de gouvernance de la DGS

Objectifs

Identifier les modalités de gouvernance les plus appropriées pour la DGS, définir le cahier des charges des responsables des principales unités de la direction.

Résultat

Ce travail a permis la mise en place d'un organigramme clair. Il privilégie le travail de la DGS avec deux points d'appui (système d'information et évaluation d'impact sur la santé) et cinq unités opérationnelles (protection des usagers, service du pharmacien cantonal, protection de la consommation, promotion de la santé et prévention, planification et organisation).

3.7 Implantation de l'outil QPR-Balanced Score Card

L'implantation de cet outil (réalisé en collaboration avec le CTI) permet un suivi de la mise en œuvre du plan stratégique de la DGS. Il permet également à chaque cadre concerné – après avoir fixé des indicateurs sur le taux de déroulement de ses activités – de vérifier la conformité des résultats avec les objectifs posés.

La prestation d'Antares a inclus la formation à l'outil, ainsi que le support méthodologique à l'utilisation de la méthode Balanced Score Card.

3.8 Définition de la méthodologie du plan cantonal de prévention

Ce travail a permis de définir la méthodologie et le plan de travail pour aborder l'élaboration du plan cantonal de promotion de la santé à Genève, plan qui doit être présenté par la DGS au Grand Conseil.

Dans ce cadre, il s'est agi de :

- déterminer le modèle de plan de santé publique, à partir de l'analyse des expériences récentes et des expériences internationales ;
- identifier les données nécessaires et leurs sources pour élaborer le plan cantonal, afin d'établir un modèle de recueil et d'analyse de données systématiques ;

- définir les modalités de coordination et de suivi des différents acteurs participant à l'élaboration du plan.

3.9 Audit du projet VISAGE

Ce mandat a donné lieu au rapport d'audit du projet VISAGE.

Le projet VISAGE a été conduit au sein de la DGS depuis l'année 2002. Son objectif était de doter la DGS d'un outil de veille sanitaire. Cet outil devait ainsi lui permettre d'anticiper les problèmes et de prendre, le cas échéant, les mesures adéquates.

Au vu de l'inadéquation des résultats atteints par rapport aux attentes du comité de pilotage de ce projet, les investissements financiers concernant ce projet ont été suspendus et un audit réalisé.

Cet audit a établi les raisons de la non-atteinte de ces résultats. Il a également permis de redéfinir les objectifs de ce projet, afin de lui donner une assise non seulement plus pragmatique mais aussi utilisable immédiatement.

Le tableau joint à la présente réponse (cf. annexe n°2) offre une vision synthétique de ces différents mandats.

Au bénéfice de ces explications, le Conseil d'Etat vous invite, Mesdames et Messieurs les députés, à prendre acte de la présente réponse.

AU NOM DU CONSEIL D'ETAT

Le chancelier :
Robert Hensler

Le président :
Pierre-François Unger

Annexes :

1. *Sélection de projets réalisés par Antares Consulting en Suisse*
2. *Tableau synthétique des mandats confiés à Antares par le DES*

Annexe 1 : sélection de projets réalisés par Antares Consulting en Suisse

CLIENTS	PROJETS (2000-2006)
Canton de Vaud. Département de la Santé et de l'Action Sociale. Service de la Santé Publique	<ul style="list-style-type: none"> • Financement hospitalier des tâches particulières attribuées par l'Etat • Planification médico-sociale pour les personnes âgées • Plan de santé mentale • Travaux de support à la planification de l'Hôpital Riviera-Chablais VDVS • Plan stratégique du Service de la Santé Publique • Évaluation des NOPS
Hospices - CHUV	<ul style="list-style-type: none"> • Réflexion sur la gouvernance de la Haute Direction • Design, modélisation et étude d'opportunité du développement d'un service d'HAD • Projet de Service de la Direction des Soins (approche Balanced Scorecard) et sélection des indicateurs • Pédiatrie 2010: Intégration du DUMCP et de l'Hôpital de l'Enfance et • définition du Balanced Scorecard • Projet Optic: Plan stratégique 2004-2007 • Programme de besoins de la maternité et du service de pédiatrie
UNIL	<ul style="list-style-type: none"> • Plan stratégique de la Faculté de Biologie et de Médecine
HUG	<ul style="list-style-type: none"> • Travaux de support à la définition du plan stratégique (2006-2010)
Canton du Jura. Service de la Santé Publique	<ul style="list-style-type: none"> • Planification médico-sociale pour les personnes âgées
Cantone Ticino. Divisione Dell'azione Sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Présentation et formation à l'approche Balanced of Care et à l'outil PODA
Groupement Romand de Santé Publique	<ul style="list-style-type: none"> • Test de l'outil PODA pour la planification médico-sociale des personnes âgées

ENTITE	INTITULE MANDAT	DATE MANDAT	TOTAL TTC	LIVRABLES	DIFFUSION
DGCASS Rubrique : 08032100_31808300	Analyse et définition d'un système de gestion de cas et coordination du réseau médico-social	13.03.2006	177'600.--	Rapport "Analyse et définition de la régulation des flux des patients entre les HUG, l'aide et soins à domicile, les structures intermédiaires et les EMS dans le canton de Genève"	Conseiller d'Etat, membres du groupe de pilotage composés de cadres supérieurs de la DGCASS, des HUG, de la FSASD et de représentants d'EMS (EMS Les Lauriers et EMS Butini)
DGS Rubrique : 08021200_31808128	Elaboration du plan stratégique de la Direction générale de la Santé	22.04.2004	168'750.--	Rapport "Implantation du plan stratégique de la DGS"	Conseiller d'Etat, Direction générale de la santé, secrétariat général du département
Secrétariat général Rubrique : 08021200_31808128	Définition du plan stratégique du département de l'action sociale et de la santé	06.04.2005	379'200.--	Rapport "Plan stratégique du département de l'action sociale et de la santé"	Conseiller d'Etat, membres du groupe de pilotage composé de cadres supérieurs du département.
DGS Rubrique : 08021200_31808128	Planification médico-Sociale	25.05.2005	99'200.--	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'une planification médico-sociale sur la base de la méthodologie Balances of care. - Implantation de l'outil de planification médico-sociale PODA - Définition d'un programme de besoins informatiques pour le développement du site web de l'unité des droits de pratique - Définition d'un plan de développement du site Web - Réengineering des processus de délivrance des droits de pratique - Définition des cahiers des charges types de 6 unités de la DGS. - Cartographie des processus et fonctions de direction. - Attribution des rôles et responsabilités pour chaque processus de direction. - Définition des différentes typologies de réunions de direction et leur contenu type - Implantation de l'outil au sein de la DGS. - Formation des utilisateurs - Collaboration avec le CTI 	Direction générale de la santé, secrétariat général du département
DGS Rubrique : 08021200_31808128	Développement technologique de l'unité des droits de pratique	25.05.2005	158'387.--	<ul style="list-style-type: none"> - Réengineering des processus de délivrance des droits de pratique - Définition des cahiers des charges types de 6 unités de la DGS. - Cartographie des processus et fonctions de direction. - Attribution des rôles et responsabilités pour chaque processus de direction. - Définition des différentes typologies de réunions de direction et leur contenu type - Implantation de l'outil au sein de la DGS. - Formation des utilisateurs - Collaboration avec le CTI 	Direction générale de la santé, secrétariat général du département
DGS Rubrique : 08021200_31808128	Elaboration du cahier des charges et des modalités de gouvernance dans le cadre de la redéfinition des missions de la DGS et de son plan stratégique	25.05.2005	39'596.--	<ul style="list-style-type: none"> - Réengineering des processus de délivrance des droits de pratique - Définition des cahiers des charges types de 6 unités de la DGS. - Cartographie des processus et fonctions de direction. - Attribution des rôles et responsabilités pour chaque processus de direction. - Définition des différentes typologies de réunions de direction et leur contenu type - Implantation de l'outil au sein de la DGS. - Formation des utilisateurs - Collaboration avec le CTI 	Direction générale de la santé, secrétariat général du département
DGS Rubrique : 08051100_31808126	Implantation de l'outil QPR Balanced Score Card	28.04.2006	28'800.--	<ul style="list-style-type: none"> - Réengineering des processus de délivrance des droits de pratique - Définition des cahiers des charges types de 6 unités de la DGS. - Cartographie des processus et fonctions de direction. - Attribution des rôles et responsabilités pour chaque processus de direction. - Définition des différentes typologies de réunions de direction et leur contenu type - Implantation de l'outil au sein de la DGS. - Formation des utilisateurs - Collaboration avec le CTI 	Direction générale de la santé
DGS Rubrique : 08051100_36500138	Plan cantonal de Prévention	09.01.2006	22'500.--	Méthodologie et modèle de projet pour établir le plan cantonal de prévention??	Direction générale de la santé, secrétariat général du département
DGS Rubrique : 08051100_31808126	Audit du projet VISAGE	09.06.2006	25'000.--	Rapport d'audit du projet Visage	Direction générale de la santé, secrétariat général du département